

1. Budování týmu týmů: výkonnostní model IRFU

Nick Winkelman, PhD, Head of Athletic Performance & Science, Irish Rugby Football Union

Působí jako šéf kondiční přípravy a vědy pro celé irské ragby, má za úkol spojovat centrální úroveň, provincie a kluby. Tráví ca 70% času v terénu, 30% v kanceláři.

- Vyznávají celostní vědecký přístup v kondiční i mentální oblasti, vyvinuli minimální výkonnostní standardy, závazné pro všechny
- Ze všech spolupracovníků na všech úrovních vytvořili jeden tým, který spolupracuje na rozvoji autonomně, ale přitom konzistentně
- Sám sebe považuje ve své funkci za tmel, který drží nosné prvky celé organizace pohromadě
- Snaží se, aby se učili rychleji a jednotlivé provincie sdílely své poznatky a nápady

Program začali analýzou a revizí současného stavu, položili si 4 klíčové otázky:

- Co z toho, co děláme, bychom měli dělat lépe?
- Co z toho, co děláme, bychom dělat neměli?
- Co z toho, co neděláme, bychom měli začít dělat?
- Co z toho, co děláme, bychom měli dělat dál?

Výsledkem je jejich Program soustavného odborného rozvoje, který zahrnuje:

- Lidi: jak jim pomáhat se rozvíjet
- Procesy: jak organizovat a spravovat data o hře, kondici, výživě, zdraví, ...
- Prostředí: jak ho zlepšovat a optimalizovat

Odborný rozvoj lidí má nejvyšší prioritu. Osobní plány rozvoje propojují úroveň individuální/ klubovou, provinciální i národní, pravidelně se kontrolují a přizpůsobují. Jsou založeny na důsledném sdílení všech informací, snaží se tím budovat autonomii a zároveň hrdost na účast v tomto projektu. Data z tréninku (GPS,

síla, ...) jsou sbírána lokálně, ale sdílena na všech úrovních až po tu centrální. Všichni vidí stejná data, všichni dostávají stejnou zpětnou vazbu a sdílí společné know-how. Národní standardy a tok informací tvoří základ, na němž se jednotlivé plány rozvoje průběžně aktualizují.

Mají tak jednotný celonárodní systém dat, na němž mohou stavět. Dalším úkolem je z množství dat vytvořit celkový obraz. Hledají datového experta, který by data pro sportovní vědce vizualizoval tak, aby je mohli co nejlépe analyzovat a interpretovat. Cílem je dostat správné informace ve správný čas ke správným lidem, aby mohli činit lepší rozhodnutí. Tím budují kulturu, kdy se na zlepšování chce každý podílet.

Současné řešení je efektivní a škálovatelné. Mají standardizované tréninkové programy pro všechny věkové skupiny, to umožňuje i plynulý přechod mezi věkovými kategoriemi. To zajišťuje potřebnou návaznost a konzistenci.

DEVELOPING A TEAM OF TEAMS- THE IRFU PERFORMANCE MODEL

Nick Winkelman, PhD



Budování týmu týmů: výkonnostní model IRFU

Nick Winkelman, PhD

**SUPPORT THE DELIVERY AND DEVELOPMENT OF ATHLETIC
PERFORMANCE AND SPORTS SCIENCE ACROSS ALL NATIONAL
(MEN AND WOMEN | XV'S AND 7'S) AND PROVINCIAL TEAMS
(LEINSTER, MUNSTER, CONNACHT, AND ULSTER)**



Podporujeme rozvoj výkonnosti a poskytujeme vědecké poznatky o sportu všem národním a regionálním týmům



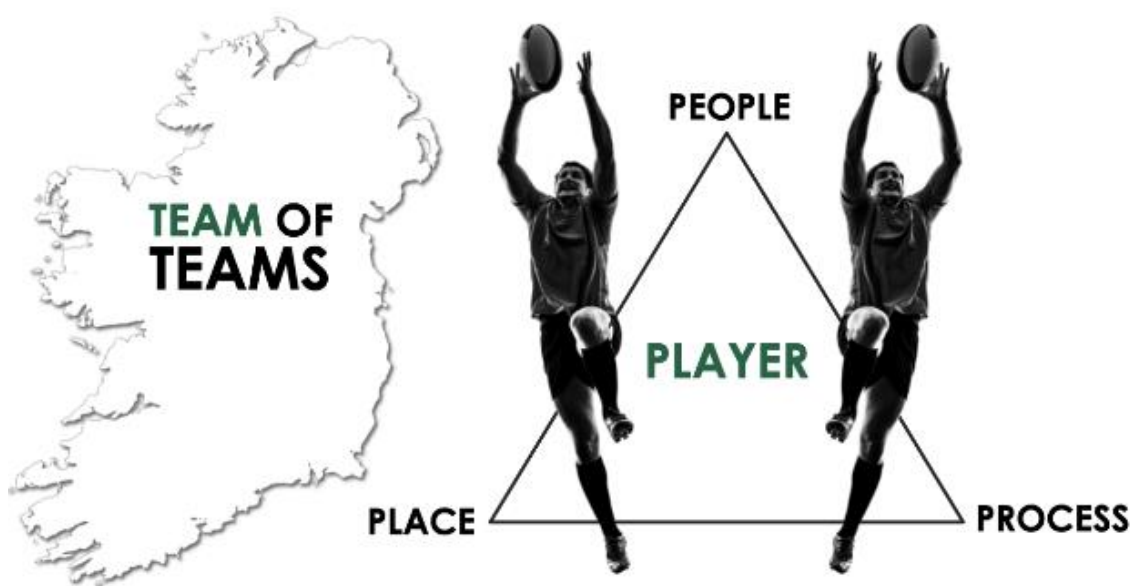
Chceme být světový lídr v holistickém přístupu k rozvoji fyzických a mentálních požadavků ve všech úrovních Irského ragby



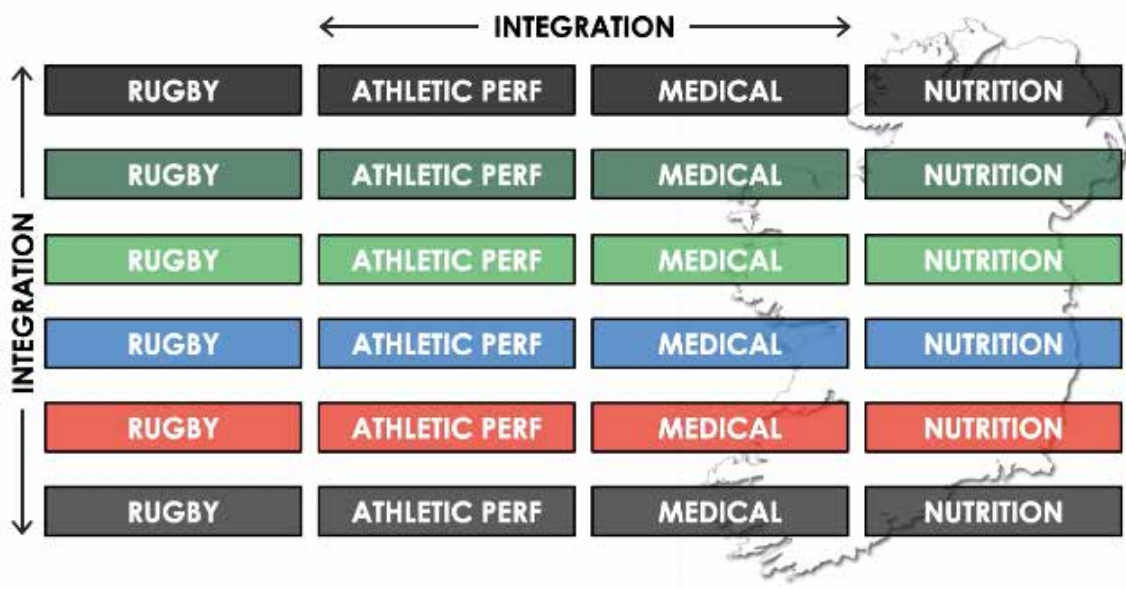
Pracovat jako fungující tým týmů nám umožňuje se učit 4x rychleji, protože jsme schopni integrovat kontextově podobné soubory dat z více než čtyř prostředí



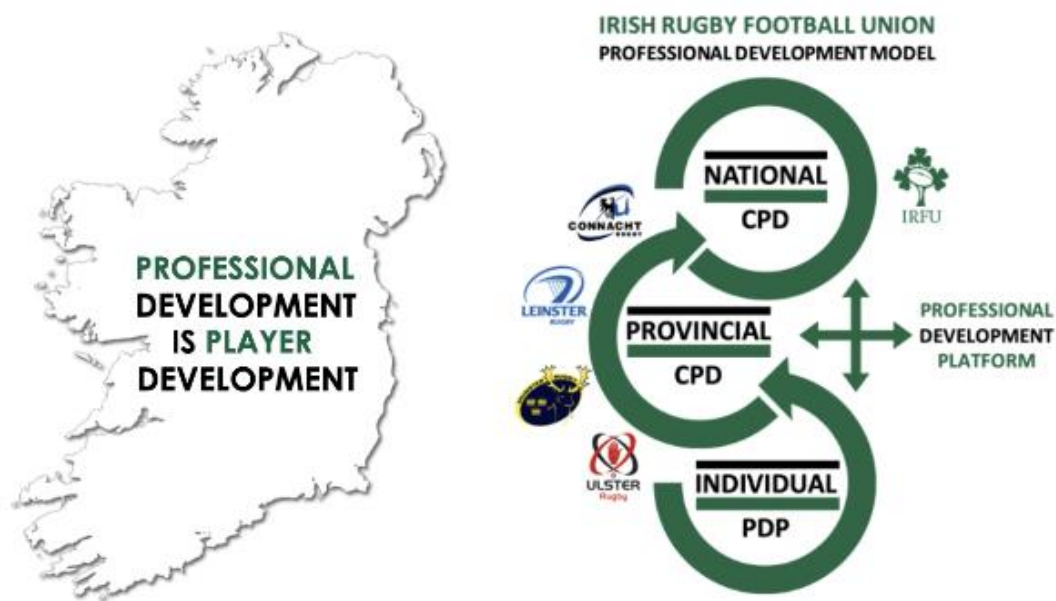
Co z toho, co děláme, bychom měli dělat lépe? ; Co z toho, co děláme, bychom dělat neměli?
 Co z toho, co neděláme, bychom měli začít dělat? ; Co z toho, co děláme, bychom měli dělat dál?



Hráč = prostředí (jak zlepšovat a optimalizovat) + lidi (pomoc s rozvojem) + proces (správa dat)

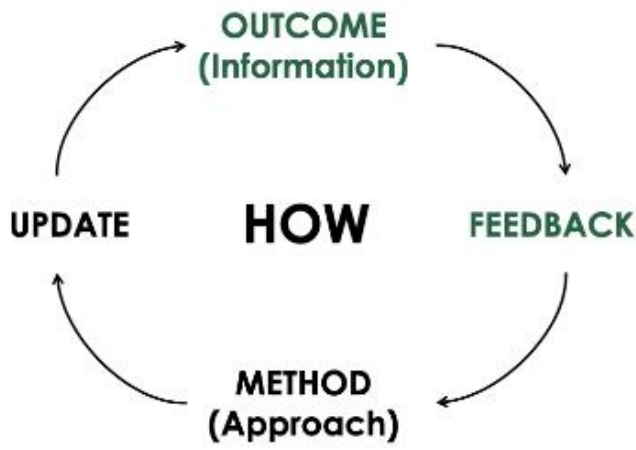


Začlenění = ragby + kondiční výkonost + lékařská péče + výživa



Profesionalizace prostředí = hráčský rozvoj

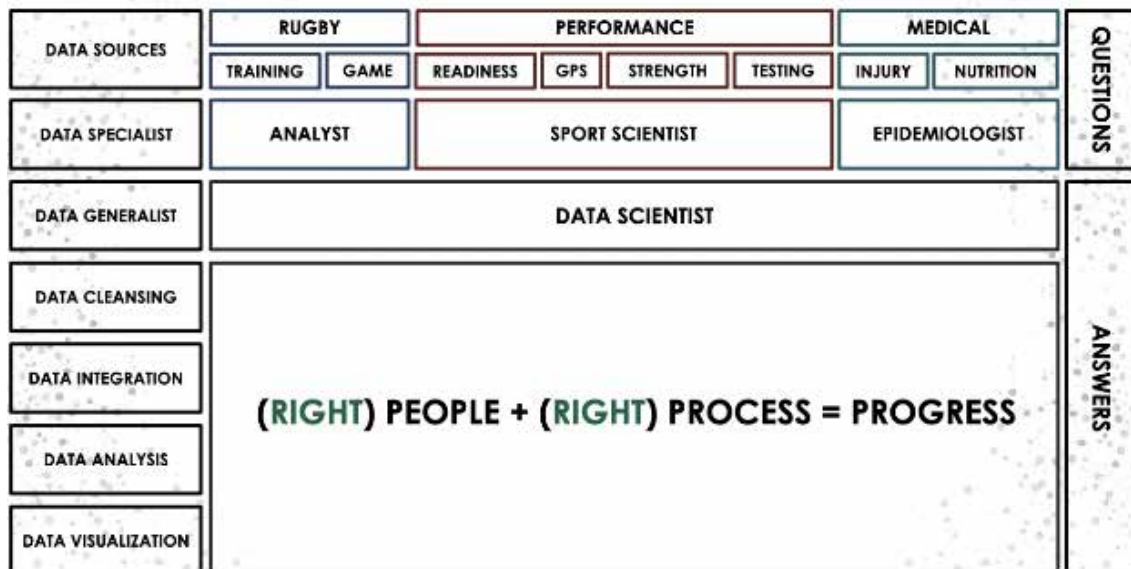
Model profesionalizace prostředí Irské ragbyové unie



Proces = výsledky → zpětná vazba → metody ke zlepšení → zlepšení

DATA SOURCES	RUGBY		PERFORMANCE				MEDICAL		QUESTIONS
	TRAINING	GAME	READINESS	GPS	STRENGTH	TESTING	INJURY	NUTRITION	
DATA SPECIALIST	ANALYST		SPORT SCIENTIST				EPIDEMIOLOGIST		ANSWERS
DATA GENERALIST	DATA SCIENTIST								
DATA CLEANSING	<p>"A DOCUMENTED SYSTEM, GOOD OR BAD, CAN EVOLVE. WITH NO SYSTEM, YOU HAVE NO MECHANISM FOR PROGRESS." – M. VERSTEGEN</p>								
DATA INTEGRATION									
DATA ANALYSIS									
DATA VISUALIZATION									

Dokumentace systému, dobrá nebo špatná, vás může rozvíjet. Bez systému nemáte mechanismus pro zlepšení. - M. Verstegen



Správný lidi + správný proces = zlepšení



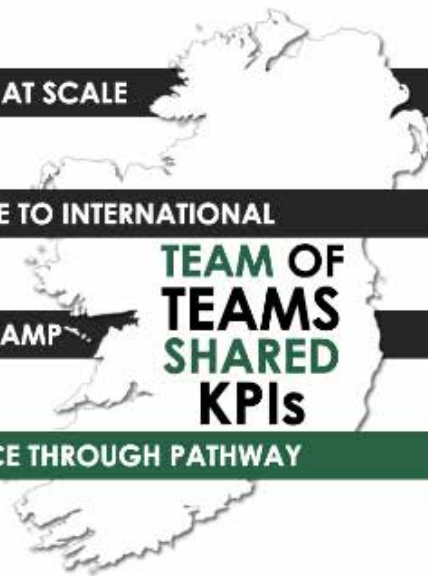
Sdílejte nejlepší zkušenosti a správné informace klíčovým lidem ve vhodný čas a oni udělají nejlepší možná rozhodnutí

FINANCIAL EFFICIENCY AND SOLUTIONS DEPLOYED AT SCALE

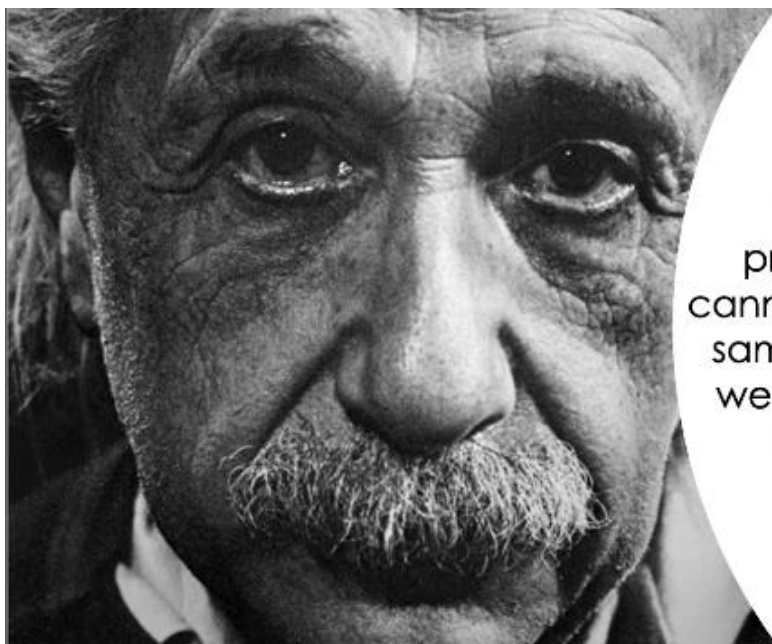
BENCHMARK-BASED PROGRAMS FROM AGE-GRADE TO INTERNATIONAL

SMOOTH TRANSITIONS IN AND OUT OF NATIONAL CAMP

CONTINUITY & CONSISTENCY OF PLAYER EXPERIENCE THROUGH PATHWAY



Finanční efektivita a škálování řešení ; Programy založené na benchmarku od věkových tříd po mezinárodní úroveň ; Hladké přechody do a z národního týmu ; kontinuální a konzistentní hráčské zkušenosti prostřednictvím nastavené cesty



"The significant problems we face cannot be solved at the same level of thinking we were at when we created them"

Významné problémy, kterým čelíme, nelze vyřešit na stejné úrovni myšlení, v jaké jsme byli, když jsme je vytvářeli

AUTONOMY IN HOW
CONTINUITY IN WHAT
COLLABORATION IN WHY



CULTURE & BUY-IN
ARE THE ECHO OF
EFFECTIVENESS



CONTINUOUS FEEDBACK
CONTINUOUS ITERATION
CONTINUOUS EVOLUTION



Autonomie v jak dělat, kontinuitu v čem, spolupráce v proč

Neustálá zpětná vazba, neustálá interakce, neustálý vývoj

Kultura a nákupy jsou ozvěnou efektivity



2. Současná situace: jak zvládat kondiční přípravu

Darren Burgess, Head of High Performance, Melbourne FC

Bryce Cavanagh, Head of Physical Performance & Medicine, The Football Association

Správné zatížení je prvek, který může přispět k pochopení hry. Proto je třeba pro trénink definovat a vytvořit modelované situace pro obranu i útok, a sledovat, kde jsou nedostatky. Od nich se pak odvíjí plánování tréninku, zároveň je nutno sledovat náklady a dosažitelný efekt. Pokud jsou nedostatky příliš velké, je třeba pragmaticky hledat alternativní řešení, či hledat efekty v oblasti výživy, manipulace se zátěží.

V reprezentaci, která hraje především turnajově, je nejefektivnější model periodizace takový, který se přibližuje turnajovému zatížení. V modelovaném tréninku je možno si hrát se třemi komponentami:

1. Intenzita – přináší nebezpečí zranění z únavy, maximalizuje zátěž
2. Přehled – přináší lepší rozhodování i při hře pod tlakem
3. Provedení – přesné provedení každé akce

Z těchto komponent vzniká fyzické, technicko-taktické i psychologické zatížení. Cílem by mělo být dostat do tréninku alespoň dvě z těchto tří komponent. Současné období je třeba využít pro doléčení a prevenci zranění (modelované zatížení vazivového aparátu, zrychlování, skoky, kontakt ve dvojicích apod.).

V období zátěže po Covidu bude třeba sledovat i výživu, hlavně dostatečný příjem bílkovin.

3. Moderní sportovec: celostní podpora a maximální rozvoj

Dan Lewindon, Head of Performance Science & Medicine, LTA

Dan dříve pracoval v kontaktním sportu (ragby). Pojednává o tom, jak účinně pracovat se sportovci a poskytovat jim podporu po všech stránkách, a přitom budovat důvěru, jak v zájmu výsledku spojovat práci s kompromisy. Důležité je především:

1. Porozumět sportovci a vážit si ho jako člověka

To je základ pro dlouhodobý úspěch sportovců i trenérů – a vlastně vždy při vedení týmů. Pochopení tohoto principu se šíří ve všech sportech a na všech výkonnostních úrovních. Wellbeing a rezilience hrají klíčovou úlohu pro dosažení a udržitelnost úspěchu. Schopnosti sportovce jsou v jeho osobním kontextu (rodinné prostředí, osobní zkušenost, ...) určující pro další kroky. Klíčová je otázka: jaká je to osobnost a co sám chce?

2. Ovlivňovat prostředí a komunikaci

V jádru jde o to, jak realizační týmy podporují sportovce i trenéra a nastaví vyváženou komunikaci. Zvyšující se specializace přináší širší záběr a odbornost při řešení problémů, zároveň ale také nebezpečí nepochopení. Důležité je odborné pohledy spojit do jednotného pohledu.

Jde tedy o integraci jednotlivých odborných pohledů. Všichni členové týmu musí mít pocit, že jejich pohled a práce jsou oceněny. Pak bude prostředí transparentní a bez zbytečných rušivých vlivů. Je třeba na to myslet již při náboru nových spolupracovníků.

Uvážená komunikace

Odborník snadno podlehne pokušení vystupovat přechyťčele či používat příliš technický slovník. Cílem ale musí být prospěch sportovce, ne osobní zájem.

3. Porozumět všem souvislostem

Každé utkání, každý sport i životní styl přináší vlastní souvislosti, kladou zvláštní technické, taktické, fyzické i psychologické požadavky. Pro tenis je např. charakteristické vysoké cestovní zatížení a s ním spojený stres. Klíčové je tempo změn, které vývoj a zlepšování provází: co, kdy a proč je třeba změnit, jak motivovat k další změně drobnými postupnými pokroky.

4. Mít jasný plán a držet se ho

A znají plán opravdu všichni? Jaké jsou další kroky a proč? Je třeba dopředu odstranit co nejvíce překážek a plán rozvoje představit všem zúčastněným. To je centrální bod všech dalších diskuzí, plán pak podléhá neustálé kontrole, revizi a adaptaci. Výsledkem je vysoká flexibilita, rezilience a řešení problémů na hřišti i okolo něj. Je třeba vnímat, že špičkový sport je komplexní záležitost s mnoha prvky nejistoty. Receptem je tedy PLÁN>AKCE>ZPĚTNÁ VAZBA. Individuální plány jsou důležité i v týmových sportech, příklady a vzory přitom podporují představitost a motivaci.

Je třeba vnímat a respektovat i vlivy měnícího se prostředí, technologií, klimatu a dalších faktorů na budoucnost!



Moderní sportovec: celostní podpora a maximální rozvoj



Porozumění a hodnota individuálního přístupu



Schopnosti? Fyzický profil, historie zranění...

Hnačí mechanismus? Motivace, zájmy...

Souvislosti? Pozadí, zkušenosti, věk...



Úhel pohledu je klíč k porozumění



Sdílet prostředí a komunikaci

Interdisciplinary vs multidisciplinary

Modern teams / organisations have a high number of support staff (employed, contracted, personal) interacting with athletes & coaches

= Fantastic opportunity for specialist input & diverse thinking
= Potential for a large number of dissenting voices / miscommunication / missing information

Can we co-ordinate this into an aligned view AND filter the noise for the athlete?



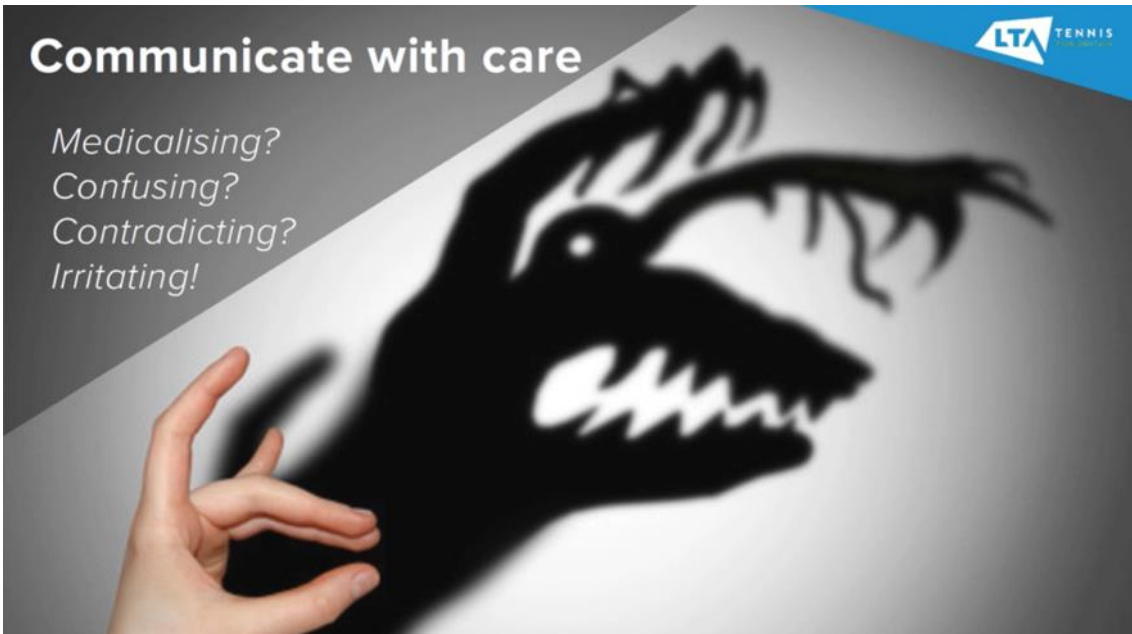
Mezioborový vs multioborový

Moderní týmy / organizace mají vysoký počet podpůrného personálu (zaměstnanci, zasmulvnění externisti) ovlivňující sportovce a trenéry

= perfektní příležitost pro podněty od specialistů a rozdílné myšlení

= potenciál pro mnoho neshod / nedorozumění / neinformování

Můžeme informace koordinovat do jednotného pohledu a filtrovat „šumy“ směřující ke sportovcům?



Komunikace s porozuměním

Matoucí? Protichůdné? Dráždiví?

Influencing / getting your point across..
think before you speak

- whats my core message?
- can I describe this simply?
- do they care as much as I do!
- use stories to drive action

SUCCESS

S SIMPLE	U UNEXPECTED	C CONCRETE	C CREDIBLE	E EMOTIONAL	S STORIES
Simple is not boring. It's clear, direct, and easy to understand. It's the most powerful way to communicate.	Unexpected is not surprising. It's the unexpected that gets attention.	Concrete is not abstract. It's the specific that gets the point across.	Credible is not believable. It's the believable that gets the point across.	Emotional is not sentimental. It's the emotional that gets the point across.	Stories are not just entertainment. They are the most powerful way to communicate.

MADE TO STICK
 Why Some Ideas Survive and Others Die
 Chip Heath & Dan Heath

Ovlivňování / získávání bodů přes.. Přemýšlení před mluvením

Co je moje klíčová informace? / Mohu toto popsat jednodušeji? / Záleží jim na výsledku stejně jako mě! /
 Použijte příběh k řízení akce.



Porozumět všem souvislostem

the game...

technical / tactical / physical / psychological ?
game style / position

the sport...

season length, composition, complexity, constraints
injury trends
travel demands
financial demands
the culture

the life!...

sacrifices
responsibilities - self, family, fans, sport
time demands



Hra: technika / taktika / kondice / psychologie / herní styl / pozice

Sport: délka sezóny / skladba / komplexnost / omezení / nejčastější zranění / nároky na cestování / finanční náročnost / kultura

Život: Uspokojení / odpovědnosti / nároky na čas

Tennis...

= Incomplete picture

- High availability of match video > data*
- Limited physical demand data in target group
- Little time with them!
- Apathy??

What are the solutions?



Tenis = nekompletní obrázek

Vysoká dostupnost zápasových videí a dat / limitovaná dostupnost kondičních dat / nedostatek času na data / apatie / Co je výsledek?

Wearable technology

The parameters are obvious..

- Internal & external load of training (& matches)
- Training response / readiness & well-being
- Impact of travel stress
- Valid, Reliable! Robust

In our environment solutions have to be..

- Portable by athlete alone
- Simple to use (bluetooth, wireless uplink)
- Able to provide immediate, engaging feedback
- Creating a genuine connection with support staff at base
- Useful in their context / not a pain in the ass
- As background as possible



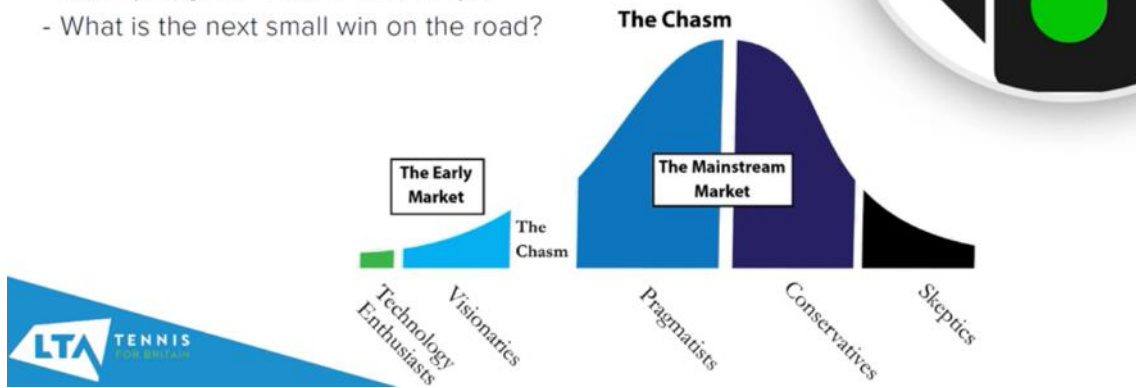
Běžně dostupné technologie

Jednoznačné parametry: počty tréninků a zápasů / tréninková zodpovědnost, připravenost a well-being / dopad cestovního stresu / Validní, spolehlivá, stálá

V našem prostředí musí být řešení: přenosný / jednoduchý na ovládání / poskytující okamžitou zpětnou vazbu / Vytvářející skutečné propojení s realizačním týmem / použitelné v kontextu / používající informace ze zázemí

Pace of change is key

- What changes are people ready to make?
- Have you given them a clear why?!
- What is the next small win on the road?



Rychlost změn je klíčová

Jaké změny jsou lidé připraveni udělat? / Dali jsme jim jasné vysvětlení proč? / Co je další malé vítězství na cestě k úspěchu?

BE READY FOR THE QUESTION...

How is *THIS* going to make me better?



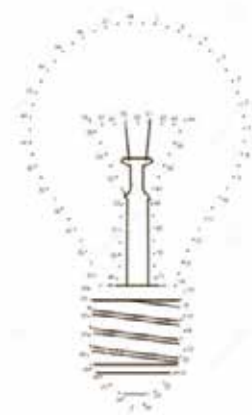
Buďte připraveni na otázku... Jak mě toto zlepší?



Mějte jasný plán a proces

Are we all clear about the plan?

- *What behavioural, athletic & resilience (physical / psychological) qualities are required for our athlete to succeed?*
- *How can we shape our training programme & environment to support the coach and athlete to develop these qualities?*
- *Is it obvious why they are doing everything? (testing, monitoring, drills, warm up, recovery, placement in the training day)*
- *Does the environment facilitate constant feedback & opportunities to compete?*
- *Have we considered when & how the work gets done? (in-training, out of training, in-season, out of season, at base, on the road)*
- *Have we removed as many barriers as possible?!*



Jsme si všichni jistí plánem?

Jaké morální, sportovní a odolnostní vlastnosti jsou vyžadovány, aby sportovec uspěl? / Jak můžeme zlepšit náš tréninkový program a prostředí, abychom pomohli trenérům a sportovcům rozvinout tyto kvality? / Je zřejmé, že dělají vše? (testování, monitorování, cvičení, rozcvičení, odpočinek, umístění tréninkových dnů) / Usnadňuje prostředí konstantní zpětnou vazbu a příležitost soutěžit? / Zvažovali jsme kdy a jak se práce provádí? (v tréninku, po tréninku, v sezóně, po sezóně, na cestě) / odstranili jsme co nejvíce překážek?

Individual development plan

= Focal point for discussions

Is the players' plan..

- Integrated?
- Player inputted? owned? driven? known??
- Clear (outcomes & responsibilities)?
- Process focused?
- Clearly relevant to sport & them as an individual?
- Motivational??

Ensure a regular review process

- Keep it alive!



Individuální rozvojový plán = konkrétní body k diskusi

Je hráčův plán: Začleněný do kontextu? / Přijal ho hráč za svůj? / Jednoznačný (výsledky a odpovědnosti) / Zaměřený na proces? / Relevantní pro daný sport a pro individualitu? / Motivující?

Zajistili jste pravidelný proces kontroly? – Udržujte plán naživu!

Tennis...

Players need to be high adaptable, self reliant problem solvers on and off court.

Need to provide flexible solutions to account for complexity & remove some of the barriers to performance & development

- Effective, routine-based warm up, where start time is not pre-determined
- Bespoke nutrition plans to ensure readiness & recovery in a match that could last 45min or 5 hours
- Training solutions to account for huge variations in equipment availability in different environments
- Solutions that educate, give guided choices and empower our athletes in our absence

Tenis

Hráči potřebují vysokou přizpůsobivost, samostatnost v řešení problémů na i mimo hřiště

Je potřeba poskytovat flexibilní řešení, která zohledňují složitost a odstraňují některé překážky výkonu a rozvoje



Můžeme dát sportovcům příručku možností, vzdělat je a zplnomocnit je?

Kompresa 20 / Kryo komora 20 / Jóga 20 / Masáž 20 / Střídání tepla a zimy 20 / 20 minut na kole 20 / headspace 30 / optimální výživa 30 / 9+ hodin spánku 30

Be adaptable

High performance sport = complex with a high number of moving parts & inter-dependencies

We need to be agile, responsive, innovative.... like a pirate

Failure is inevitable & shouldn't be feared

Plan, do & review regularly

- Is the athlete on track/ engaged?
- Is there evidence of progress / transfer?
- Are we as a team in sync?



Buďte přizpůsobivý

Vysoká sportovní výkonnost = komplex velkého množství pohyblivých částí a vnitřních návazností / závislostí



Dopad našeho prostředí? / Dopad technologií? / Jaké dovednosti potřebujeme pro zajištění naší budoucnosti v budoucím sportu?

Trust the Process:

Opportunities in Human Performance & Science in Elite Sporting Environments

Lorena Torres
Performance Director
Philadelphia 76ersAngus Mugford
Vice President of Performance
Toronto Blue Jays

#LEADERS20



4. Důvěřujte procesu: výkonnost a věda ve vrcholovém sportu

Lorena Torres, Performance Director, Philadelphia 76ers

Torres nastoupila do funkce v srpnu 2019 poté, co pět sezón pracovala v oddělení vědecké podpory v San Antonio Spurs. Odborné vzdělání získala v Barceloně, Madridu a Oviedu. Pandemie Covid, která zastavila NBA jen šest měsíců po jejím nástupu do funkce, ji dala příležitost ohlédnout se na její cestu od sportovního vědce v manažera. 76ers se přitom začali na Covid připravovat již během sezóny dlouho předtím, než k pandemii skutečně došlo. Přizpůsobovali stravu, zatížení i vybavení, zdraví mělo absolutní přednost.

Apikovaná sportovní věda je novým prvkem sportovních týmů v celé Americe, kde spolupráce mezi organizacemi a univerzitami dosud nebyla tak běžná. Nejdále je v této oblasti Austrálie a Velká Británie, vědecká podpora sportu je v Evropě pravděpodobně lepší než v USA. Kluby v Americe se tak snaží získávat odborníky zvenčí, z Evropy nebo Austrálie. Torres na to téma s kolegou Yann Le Meurem napsala esej: 10 největších výzev aplikované sportovní vědy.

Organizaci je třeba stavět na principech spolupráce, ne konfliktů. Je zapotřebí mnoho empatie, když člověk přináší nové know-how do stávající organizace, protože lidé často nevědí, co mohou očekávat. K tomu je třeba definovat role jednotlivých členů a zároveň jim poskytnout volnost a autonomii tuto roli naplnit a ukázat své schopnosti. S tím se rozvíjí i sebedůvěra a ochota podílet se na rozvoji spolupráce a vnitřní kultury.

- Budování důvěry je pro spolupráci klíčové
- Důležitá je trpělivost při budování komunikace a vztahů
- Komunikace napomáhá učení, lidé mohou být rozdílní
- Zapálení lidé musí důvěřovat vaší vizi a vašim postupům
- Podpora role je klíčová pro spolehlivost a oddanost spolupracovníků
- Manažer musí být vždy nápomocný a znát své kolegy
- Součástí tohoto přístupu je i otevřenost a pokora
- Je třeba zůstat vždy silný a pozitivní
- Když pracujete s lidmi myslete na: ego, výzvy, které je motivují, ctižádost (poznejte jejich osobní ambice)
- Pokud chcete něco změnit, potřebujete čas + důvěru. Důvěru v proces
- Nezapomeňte, že loajalita má strany mince, důvěra a negativní část. I proto potřebujete znát vaše lidi a mluvit o vizích se všemi lídry v organizaci (CEO, GM, HC)
- Lidé mají vždy minimálně 2 možnosti, adaptovat se nebo odejít.

- Kultura a dlouhodobá vize jsou sestry vize a procesu. Nemůžete být expert na všechno. Musíte ale vědět, co jsou klíčové složky výkonu a výkonnost a na ně mít experty. Pokud možno ty nejlepší z dostupných. Vy určujete priority a směr.

Poučení z neúspěchu:

- Důležité je uvědomit si, že se stala chyba. Nesmíte mít strach z chyby. Musíte ji ale správně analyzovat, protože mnoho lidí ji ani nevidí. Vám jde o to, aby se neopakovala.
- Snažte se stále dostávat zpětnou vazbu z různých směrů. Spojte vlastní analýzy se zpětnou vazbou.
- Vědci mají výhodu, protože mají kritické myšlení a zpravidla neberou chybu osobně
- Žena v ryze mužském prostředí se často dopouští chyb ze snahy v prostředí „přežít“
- Neúspěch ale znamená především zpětnou vazbu
- Otevřenost a zranitelnost vyvolává důvěru
- Emoční stabilita a hodnoty vás posouvají rychleji vpřed.

Tým musí hnát dlouhodobá vize. Jaké jsou vnitřní hodnoty organizace? Podle toho je třeba vybírat i nové spolupracovníky: chce mít organizace starostlivé, nebo spíš ambiciózní lidi? Čím lepší představa, tím lepší je výsledek hledání. Sport je přitom nástrojem, jak lidi spojovat a poskytovat jim zábavu.

Úkolem sportovního výzkumu je podpora a zlepšení výkonu. V současné době je ale bohužel mnoho vědeckých pracovníků příliš vzdáleno od praxe (battlefield).

„VĚDA JE KRÁSNA!“