

Poznatky z Leaders: Leaders Sport Performance Summit, Chicago, červenec 2018. II.

To hlavní v kostce ze Soldier Field v Chicagu. Michal Ježdík, Michal Barda, Zdeněk Haník

Den druhý.



Ačkoliv se může zdát, že Chorvatsko bylo v tento den hlavním nepřítelem všech Angličanů na konferenci (semifinále MS ve fotbale Chorvatsko vs Anglie, 11. 7.), Ryan Holiday, autor knihy o stoicismu, motivované Meditacemi Marca Aurelia, nám sdělil, že skutečným nepřítelem je ego. Zahájil druhý den setkání, aby se s námi podělil o svoje myšlenky, proč je možné dosáhnout ctižádosti, úspěchu a odolnosti, když ponecháme naše ego za dveřmi.

- Každý může dosáhnout jiné úrovně úspěchu, ale jak ji nejlépe zjistit? Uvědoměním si svého potenciálu.

- **Důvěra.** Získává se postupně. K jejímu nabytí přispívá pokora.

- **Vítězství.** Ne vždy stačí vyhrát. Spolu s tím musíte mít ve stejnou dobu i dost štěstí, ale neměli byste se na něj spoléhat. Měli byste být tou nejlepší verzí sebe sama, jakou můžete být.

- Můžete se připravit jak chcete, ale někdy budete cítit, že úspěch se vytrácí. Místo děláním všeho možného, abyste vydrápali úspěch zpátky, byste měli udělat krok zpět a pochopit principy a hodnoty, které jste si stanovili.

- **Ego.** Počítejte s tím, že Ego vám bude stát v cestě a bude vám bránit, abyste se stali mistrem vašeho řemesla. Rovněž zablokuje vaši kreativitu. Zabrání vám, abyste se stali dobrým týmovým hráčem. Znemožní vám, abyste dosáhli nebo udrželi úspěch. Velmi často nás Ego stahuje dolů jako gravitační zákon. Jeho sestrou je pýcha, lékem na ni je pokora a skromnost!

• **Selhání** je velkou výzvou pro Ego. Pokud se chcete vyrovnat se selháním, položte si například tyto otázky: Jaké je z toho ponaučení? Jak se díky tomu mohu zlepšit? Dobré je si uvědomit, že: **překážka je cesta vs Ego je nepřítel**.

• Chcete-li mít skutečně holistický pohled na to, jak by měl vypadat úspěch ve vašem případě, musíte se podívat sami na sebe s odstupem. Dopřejte si odstup od svého okolí. Odpojte se.

• **Emoce**. Je přirozené, že se emocionálně angažujete ve své vlastní práci. A pokud ano, číňte tak s pokorou a vědomě.

• **M.Aurelius**: „Dělejte správné věci, na ničem jiném nezáleží. Kdo činí zlo, činí zlo sám sobě!“

• Věci se vždycky pokazí. To je skutečnost. Abyste tomu zabránili, musíte být proaktivní a předjímat selhání. Kontrolujte kontrolovatelné - co opravdu můžete kontrolovat, jste vy sami.

• Pozitivní vizualizace je ve sportovním prostředí důležitá. Extrémní negace i pozitiva nejsou optimální. Jako lepší se jeví minimalizovat hluboké dlouhodobé výkyvy od průměru.

• Využijte **příležitosti učit se od jiných**. **Epiktétos**: „Není možné se učit, pokud si myslíte, že už víte všechno!“

• Kolem nás je mnoho příběhu spojených s Big Ego či onemocněním z JÁ. Zde je několik z nich: LeBron James vs Kyrie Irving – hráli spolu v Clevelandu, rozešli se, opět se sešli, aby spolu vyhráli a opět se rozešli, protože každý chtěl „mít svůj tým“, Kobe Bryant vs Shaq O’Neil a jejich rozchod v Lakers, Shaq O’Neil vs Penny Hardaway a jejich rozepře v Orlando Magic, Příkladem člověka, který na základě svých zkušeností z armády a ze složitých politických vyjednávání pomáhal dalším a byl i mentorem, je Generál George C. Marshall.



Takový začátek dne! Bylo těžké pokračovat, ale Paraag Marathe to udělal. Maestro z klubu San Francisco 49ers pronikl hluboko do všech věcí jako inovace, kultura, dlouhodobé plánování a vize. Je vzrušující být právě teď jejich fanouškem a pro nás bylo velmi vzrušující poslouchat Steve Gera, jak zpovídá jednoho z nejlepších z „Frisco“.

- **Inovace.** Je toho tolik, co mají lidé na dosah, a můžou začít s inovacemi. Není to jen o tom, koho znáte, je to o tom, co víte. Inovace znamená dělat stále něco nového. Je to nekonečný proces. Týká se to všech složek fungování klubu, vše jde ruku v ruce. DNA této kultury musí být znát všude.
- Dívejte se na věci z jiné perspektivy. 49ers mají štěstí, že mají blízko Silicon Valley (IT). Inovace jsou inovace, ať už se jedná o oblast sportu, technologií, maloobchodu. Musíte věnovat čas tomu, abyste se učili od jiných společností a oborů. Příklad: 49ers chtějí mít první stadion nové generace, nechtějí mít poslední stadion minulé generace.
- Nebuďte inovativní pro inovaci. Důležité je mít otevřenou mysl. Není to jen o správné odpovědi, ale o tom, dostat se na správné místo správnou cestou.
- V roce 2017 strávili společně lidé odpovědní za směřování a vedení klubu 26 dní na cestách. Společně hledali a vedli interview s celkem 22 kandidáty na nového hlavního kouče (headcoach je dnes CEO!). Užívali k tomu otázky: Jak být o krok napřed v inovacích ve všech složkách klubu? Jaká je vaše vize? Jaký je podle vás celkový obraz klubu? Kdo jsou lídři? Snažili se také v diskuzích více zaměřit na proces a budování vztahů (ne podle pozic, ale na základě vzájemného poznání).
- V San Francisco 49ers chtějí být agnostičtí (=nepoznatelný; agnostik = Člověk, který zastává názor, že určitou věc nelze poznat, nebo nelze prokázat její existenci, nebo ji lze lehce zpochybnit.) a zkouší empirický způsob myšlení, jak nejlépe přistupovat k interview. Chtějí upustit od standardně kladených otázek v rozhovorech a namísto toho zjistit, jaký typ lídra jste, jaká je vaše vize? Jak moc jste odpovědní? Při hledání lidí do klubu se zajímají nejen o dovednosti, zkušenosti a potenciál, ale berou v potaz i zachování již fungující týmové kultury a chemie.
- **Sdílení** nových myšlenek je stejně důležité jako myšlenka sama o sobě. Paraag řekl, že by raději použil 7 analýz z 10, které byly komunikovány na úrovni A+, než 10 analýz z 10, které nebyly komunikovány dobře, protože nebudou nikdy použity.
- 49ers přizvali k jednání poslední 4 finalisty Super Bowl (vždy 4 pozice v klubu), aby na svých úrovních diskutovali směřování amerického fotbalu jako sportu. Klíčem bylo vytvoření atmosféry, ve které budou všichni komfortní v otevřených odpovědích. Důležitá také byla nedílná součást komunikace a tou je ochota naslouchat! Pro 49ers to bylo i hledání odpovědi na otázku Jak dobří naši konkurenti jsou?
- Jako **lídr** byste měli podporovat a odměňovat ty, kteří hledají řešení. V úspěšné inovativní kultuře pracují lidé, kteří problémy řeší, kteří hledají řešení kreativním způsobem. Taci by měli být vyzdvihováni.
- Podporujete ve vaší organizaci inovativní pracovníky? Pokud ne, proč? Dejte svým lidem **příležitost sdílet** příběhy a myšlenky a propojte je se stejně smýšlejícími lidmi. Tak pomůžete vyřešit problémy a výzvy spojené s výkonností.
- V ideálním světě by se o inovaci nemělo mluvit, měla by být přirozenou součástí kultury. Musíte ji tedy **do** vaší **kultury integrovat**. Vyprávějte dobré příběhy, abyste sdíleli úspěch uvnitř i navenek.
- Parrag Marathe, který je 18. rokem ve službách 49ers, poté pojmenoval několik prvků, které patří do struktury inovací klubu. Zde jsou:
 - Dobře pracovat s platovým stropem na hráče
 - Minimalizovat risk při výběru hráčů
 - Vybudovat první stadion nové generace, ve kterém bude maximální komfort pro hráče, trenéry a hlavně diváky

- Inovace na stadionu LEVI jsou důležité: diváci stráví na stadionu při utkání 3,5 hodiny, ale fotbal se hraje čistého času jen 22min (!). Po zbylý čas tedy musí zajistit, aby se divák cítil komfortně, bavil se a přišel zase.
- Propojovat technologie a sport: inspirace v Silicon Valley
- Kdo jsou naši diváci? Když divák opustí stadion, utkání pro něj většinou končí, pro nás ale pokračuje. Začíná nový příběh, jak docílit, aby se divák vrátil na příští utkání a jak přivést další. Snaží se poznat diváky i jejich zájmy a prodat jim lístky, aby seděli vedle sebe.
- Snaží se dělat jednoduché věci, které pomohou divákům se cítit komfortně. Příklad: dříve prodávali 15 položek k jídlu a pití. Zjistili, že nejvíce se prodávají 2 (pivo a hot dog). Nabídku snížili na 3 produkty a zmenšili dobu čekání na občerstvení z 15 na 3 minuty.
- Investují do prevence zranění, i proto, aby efektivněji řídili náklady na hráče. Šetří tím ztráty spojené s platem zraněných hráčů. Kladou velký důraz na prevenci svalových zranění zadní strany stehna, které je nejfrekventovanější.
- Vyvinuli speciální systém na sledování ideálního pohybu hráče, který jim slouží k efektivnějšímu vytváření herních kombinací
- Otevřená komunikace, otevřený dialog a otevřené dveře. Není jednoduché být v americkém fotbale na jedné vlně. V hráčském kádru je 50 – 60 hráčů, více než 20 trenérů a další lidé. Vycházejí z faktu, že žádný tým není perfektní. Svobodná komunikace je základním stavebním kamenem. Každý hráč i trenér mohou například přijít za kýmkoliv z managementu klubu.



Dvě za námi, tři nás čekají. A ty stály za to, že? Paraag nám představil některé koncepty inovací a ty ještě perfektně doplnila Jen Panasik, Managing Director ve společnosti IDEO ze San Francisca. Kreativní myšlení může mít vliv na to, jak řešíte problémy, jak komunikujete a jak realizujete vaše vize. Měli jsme štěstí, že Jen přiletěla ze San Francisca, kde řídí 49 kreativců, aby se s námi podělila o některá tajemství a odpovědi na tyto otázky.

IDEO (<https://www.ideo.com/>) má ca 800 zaměstnanců, jsou na vrcholu více než 30 let. Proč? Zaměřují se na design businessu a procesů, jejich charakteristika je „Global company committed to creating positive impact“. Chtějí dělat věci jinak a také to dělají.

• **Hodnoty.** Zde jsou hodnoty, které společnost ctí, respektuje a v každodenní práci i naplňuje. Zároveň se jedná o oblasti, ve kterých se snaží zlepšovat.

- buď optimistický
- spolupracuj
- převezmi odpovědnost
- méně mluv, více pracuj
- přijmi nejednoznačnost
- dělej ostatní úspěšnými
- uč se z chyb

• Udělejte si čas na to, abyste pomohli vašim týmům přemýšlet o tom, kde se nacházejí, kam směřují a jaké hodnoty řídí jejich cestu.

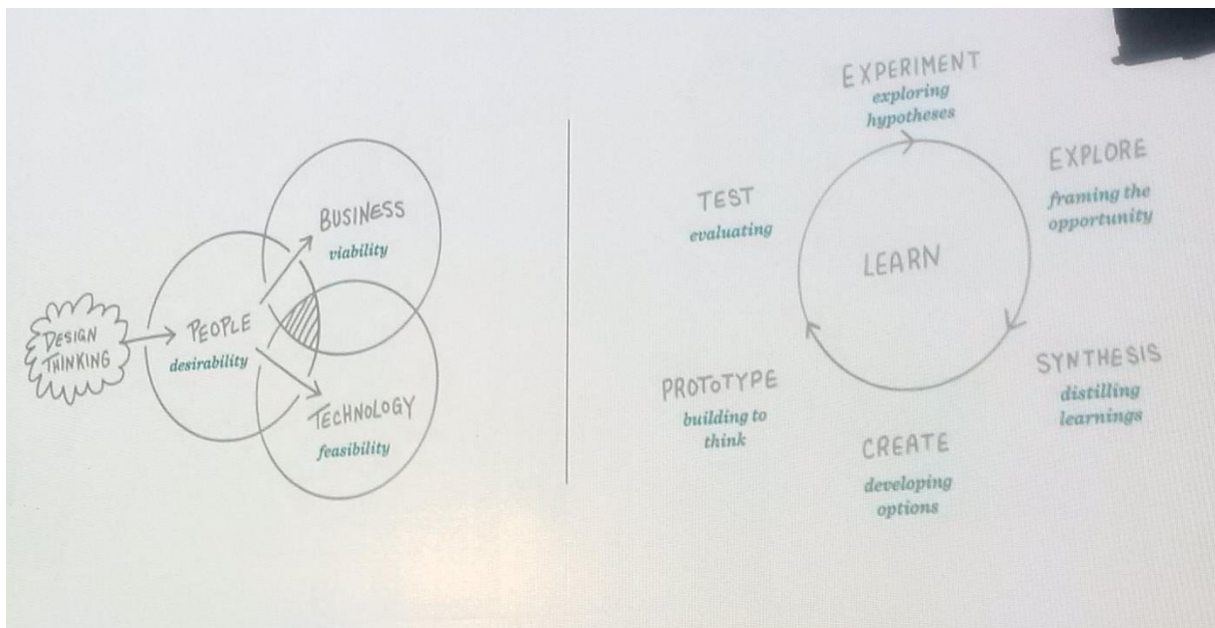
• **Data** mohou odrážet něco, co již existuje, ale mohou také formovat to, co byste měli udělat jako další věc.

• **Inovace:** důležité pro ně jsou analogie. Inovativní nápady pocházejí z nejvíce neočekávaných a vzdálených míst. Nejprve definujte hranice a teprve potom požádejte lidi, aby se na věci dívali mimo ně.

• **Inspirace.** Inspirují se všude, kde je časový press (př.: operace v nemocnici, pitstop v F1, aj.)

• Využijte mítinky k analýzám výzev a posouzení překážek a popasujte se s nápady. Aby byly mítinky produktivní, odstraňte z nich **napětí**, abyste pomohli objasnit diskutované body.

• Zde je ukázka, jak pracují:



• **Kreativita.** Chcete-li pěstovat kreativitu, zvažte, co to členům vašeho týmu přinese. Někdy kreativita vyžaduje určitá omezení, někdy naopak volnost a někdy potřebuje jen čas.

• Méně mluv, více dělej. Mítinky týkající se nových myšlenek musí být srozumitelné. Přemýšlejte, jak sdělujete vaše nejlepší nápady vašemu týmu. **Forma komunikace obsahu** (myšlenky) může hodně pomoci k jejímu pochopení nebo naopak narušit její smysl a význam.

• Měření kreativity, a to jak uvnitř, tak vně. Pomůže definovat hlubší pochopení toho, co dělá vaši organizaci kreativnější a konkurenceschopnější.

• Každý týden mají 1 poradu, 1 hodinu, jejíž součástí jsou otevřené otázky! **Pravidla pro nové nápady:**

- odložte soudy
- podporujte bláznivé nápady
- zůstaňte zaměřeni na téma
- buďte vidět
- pouze jeden rozhovor v jednom čase
- chtějte víc
- stavte na myšlenkách ostatních



Inspirujte váš tým. V tomto okamžiku jsem měl doslova nervy, jelikož jsme měli pokračovat v 1 hodinu odpoledne. Zahráli jsme si klasická „škatulata, hýbejte se“, a bojovat proti nervům bylo naprosto brilantní a interaktivní setkání na téma duševní pohody. Je to téma, které bylo pojato velmi seriózně, a bylo skvělé nás všechny vidět, že jsme na stejné vlně, když jsme diskutovali s dalším řečníky, jimiž byli Cecilia Clark z Cleveland Indians, Ben Freakley ze speciální armádní jednotky Rangers a Angus Mugford z Toronto Blue Jays.

- Často se zaměřujeme na mentální výkonnost, až když vyvstane nějaký problém. Psychická pohoda je ale kontinuum, ke kterému můžete přistupovat i proaktivně, a prevence je výhodnější. Nicméně předtím musíte udělat některé kroky. Jak například připravit lidi na to, aby problém nikdy nevyvstal nebo aby byli na selhání připraveni a uměli se s ním lépe vypořádat?

- Zapomíná se, že psychologická příprava je jednou ze složek přípravy ve sportu i armádě. Když potom sportovec nebo tým začnou spolupracovat se sportovním psychologem nebo mentálním koučem, je to vnímáno, že se děje něco špatného.

- **Odolnost je koncept.** Příkladem je draft 18letých hráčů v baseballu, který je 5let před tím, než mohou dosáhnout nejvyšší MLB. Pro mnoho mladých sportovců je to poprvé, kdy zažili **selhání**. To je obrovský moment, protože do té doby hráči často definovali svou osobní identitu jen přes baseball. Jaký a jak rychlý bude návrat?

- Cecilia pracuje ve sportu a dříve pracovala v armádě. Často mluvila a mluvila s lidmi, kteří přišli o kontrakt, nebo opouštějí školu a odcházejí do armády nebo k Rangers (elitní jednotky americké armády, které jsou schopny provádět přímé, tajné a záchranné akce) či s lidmi, kteří nejsou úspěšní.

Za důležité považuje mluvit a vysvětlovat, důležitá pro zpracování selhání je příprava a trénink. Přitom záleží i na tom, co je jako „selhání“ vnímáno – je to kontextově závislé! Např. aerolinky testují a ladí proces, výsledek je „téměř nezajímá“. Výsledek je totiž výsledkem procesu!

- Benova zkušenost je, že hráči jsou připraveni podstupovat tréninkový proces a proto je důležité je vrátit do nastavení, že se stále učí a chtějí se o výsledek poprat, chtějí být každý den lepší. Stejně tak důležité je mluvit s hráči o návratu po zranění - je to také proces, který má svá pravidla.

- **Identifikovat** a popsat **okno**, do kterého mohou dojít. Pak budou mít radost, že toho dosáhli.

- Z reakce trenérů a celého sportovního úseku (front office) a prostředí, které vytvářejí, bude dáno, jak dobře se s nimi tito mladí sportovci vypořádají. Opravdu se ptají, kdo jsou v tomto momentě!

- Zeptejte se sami sebe, zda vytváříte **prostředí** důvěry mezi všemi?

- Jste jako vůdce často zranitelní? Pokud ukážete zranitelnost, neukazujete svoji slabost, ve skutečnosti tím ukazujete a zdůrazňujete svoji sílu.

- **Autorita**, respektive její posílení a psychická pohoda, jdou ruku v ruce. Lidé se o téma mnohem více zajímají, když vědí, že vy máte zájem o ně.

- Existuje přílišná **psychologická bezpečnost**? Kultura musí být představena a kultivována a jazyk, který se používá během tohoto procesu, je toho nedílnou součástí. Je důležité najít rovnováhu při vytváření psychologicky bezpečné kultury – cítit se komfortně, ale pozor - ne zas příliš komfortně!!!

- Těsné vazby ve skupině vám umožní jako skupina více riskovat. Bude rovněž důležité podporovat její posílení a sdílet, že jste jednotlivě křehcí a zranitelní.

- Všichni tři se shodli, že je nutné **redefinovat obsah psychologie** včetně toho, kdo je odpovědný za mentální přípravu sportovců ve sportovních hrách a v individuálních sportech. Kdo je odpovědný za psychologickou přípravu ve sportovních klubech? **Trenéři jsou se sportovci nejvíce** v kontaktu. Oni jsou ti praví.



Stejně jako včera, poslední, nikoliv co do významu, byla nápaditá řeč opravdu lidského člověka L. J. Brocka ze společnosti Citadel LLC. Ředitel lidských zdrojů (Chief People Officer) uzavřel Sport Performance Summit diskusí o přístupu jeho společnosti k rozpoznání a hodnocení talentu a podělil se s námi o pohled na procesy, které používají (inspirování námořnictvem, NASA a NFL) při hodnocení mladých talentů.

- Zabývají se recruitmentem superhvězd na poli investic. Udělali zkušenost, že osobní interview jsou přibližně stejně efektivní jako hození si mincí. Získat z nich reálná data je velmi obtížné. Jak můžete vytvořit něco, co je skutečně předvídatelné? Používají

- Když lidem včas svěříte zodpovědnost za jejich kariéru, více se ukáží a prokáží svoje dovednosti.

- Nebojte se neustálého vyhodnocování. Neposuzujete ale pouze, ale každé tři měsíce znovu re-rekrutujte (**re-recruitment** je podobný proces jako u nově vyhledávaných lidí, který se ale provádí u zaměstnanců, kteří jsou již součástí vašeho týmu. Zkušenosti i relativně noví členové týmu si zaslouží vaši pozornost a kontrolu vztahu s vámi. Prostřednictvím tohoto procesu můžete lépe porozumět stabilitě týmu i odhodlání a připravenosti vašich zaměstnanců.

- Jak rozpoznáváte nejlepší talenty ve vaší společnosti? Podívejte se na nejlepší postupy v ostatních oborech, oni se museli poučit také.

- Jaký je váš současný náborový proces? Zahrnuje tento proces i analytické dovednosti? Jak dobrým týmovým hráčem ti noví budou? Jak budou pracovat pod tlakem?

- Při náboru vytvořte takové **prostředí**, aby se kandidáti mohli předvést a zároveň mluvit.

- Pokud hledáte elitní talent, musíte si uvědomit, že proces náboru může být vždy vylepšen. Nepřešlapujte na místě. Jste proaktivní? Nejlepší organizace získávají ty nejlepší lidi, kteří dokážou pracovat pod tlakem – a zároveň ty nejlepší organizace jsou pro lidi nejpřitažlivější. Když NASA otevřela v r.2016 12 nových pracovních pozic, dostala 18.000 žádostí o zaměstnání (!). To si vyžádalo úplně nové přístupy k selekci správných kandidátů.

- Pokud dáte dohromady profil kandidáta a konkrétní projekt (spíše než jen interview), poskytnete vám to o osobnosti kandidáta mnohem bohatší informace. Reálné životní úkoly (testování „on the job“) jsou nejlepší způsob, jak správné informace získat. Umožní vám posoudit, jak kandidáti pracují v prostředí, jako je to vaše. Citadel se inspiroval draftem NFL a vyvinul vlastní metriku s 15ti parametry, kterými kandidáty poměruje „on the job“.

- Rozhodující je **integrace talentu**: získat talent nestačí. Buďte připraveni více telefonovat a zjišťovat odpovědi na vaše otázky, buďte připraveni více cestovat do prostředí, kde talent vyrůstal a studoval, stále vyhodnocujte získané informace. Musíte vytvořit prostředí, kde se talent bude rozvíjet a rozkvétat, musíte mu k tomu poskytovat smysluplné a inspirativní úkoly. Porovnávejte získané informace s hodnotami vašeho klubu, týmu či společnosti. Je to nikdy nekončící proces.

- Sportovní průmysl je nadále zdrojem inspirace i pro podnikatelský svět. Proces výběru a hodnocení talentů je použitelný i mimo sportovní svět. Je ale třeba stále pracovat na kultuře těch nejvyšších nároků a výkonu.

A to je závěr toho nejdůležitějšího v kostce. Těšilo nás shrnout pro vás všechny podstatné informace a doufáme, že vás budou inspirovat stejně jako nás. Všechna setkání, od Blue Jays a Maple Leafs až po Citadel, byla na velmi vysoké úrovni a všichni řečníci prokázali svoje zkušenosti z vedení lidí - podstatné dovednosti, které i nás posunou vpřed ve všem, co děláme.