

To hlavní v kostce z Leaders Sport Performance konference v Mercedes-Benz Stadium



První Sport Performance Summit v Atlantě byl ohromným úspěchem. Rádi bychom poděkovali všem, kteří se na úspěchu tohoto setkání podíleli. Pro ty, kteří jste se konference nezúčastnili, jsme připravili krátkou rekapitulaci toho hlavního. Zároveň doufáme, že si zde každý najdete důležité momenty, které můžete využít ihned nebo později.



Vzestup: Vytvoření & udržení organizace světové úrovně

První panel summitu byl věnován zkušenostem dvou generálních manažerů z Atlanta Falcons a Toronto Blue Jays. Dostali jsme se pod pokličku například témat, co je klíčem k vytvoření modelu vysoce výkonného prostředí uvnitř organizace v nejlepší soutěži na světě, jak se řídí a buduje kultura klubu, nebo jak funguje dynamika vztahu mezi generálním manažerem a hlavním trenérem. NA pořadu dne byly i otázky: jak vytvoříte kulturu organizace založenou na vzdělávání a vzájemné podpoře? Jak lze nastavit jasné cíle a vytvořit prostředí, ve kterém se všichni cítí bezpečně, ale zároveň jsou motivováni? Jaká ingredience potřebujete, abyste udrželi dlouhodobě vysokou výkonnost? Řečníky byli generální manažeři **Thomas Dimitroff z Atlanty Falcons** a **Mark Shapiro z Toronto Blue Jays**, moderátorem **Steve Gera z Gains Group**.

Leadership začíná pokorou

Vytvořte kulturu učení se. To nám umožňuje porozhlédnout se a zaměstnat lidi, kteří vyhovují naší filozofii každodenního kontinuálního učení se a zlepšování se.

Najímání lidí je jednou z nejdůležitějších věcí, které jako lídr můžete dělat. Je to příležitost ke zlepšení vaší organizace, kultury a standardů. Vizitkou naší organizace jsou lidé, které charakterizuje pozitivní přístup, zaujetí pro věc a vytrvalost.

Chceme-li mít kulturu založenou na důvěryhodnosti, musíme pochopit, že všichni musí táhnout za jeden provaz. Jakou můžete mít vzájemnou důvěru a víru v něco, čehož chcete společně dosáhnout, pokud nesdílíte kolektivní vnímání a svědomí? (Kolektivní svědomí nebo kolektivní vědomí je soubor sdílených přesvědčení, myšlenek a morálních postojů, které fungují jako sjednocující síla ve společnosti, organizaci.)

Když jsme přemýšleli o dalším kroku v trenérském rozvoji, rozhodli jsme se zapojit nové technologie. Dali jsme našim trenérům mikrofon a filmovali je dronem. To jim dalo příležitost ohlédnout se zpět a zjistit, jak se mohou zlepšit. Viděli a slyšeli jak komunikují, zda to má kýžený efekt směrem k hráčům, jak dochází k přenosu informací mezi trenéry a celým realizačním týmem. Bylo to opravdu velmi produktivní.

Chcete-li vybudovat jednotnou linii, od vlastníků až po hráče, musí fungovat důvěra a propojení. My jako lídři si povedeme lépe, jen pokud si i ostatní v organizaci povedou lépe!

Body k zamyšlení:

a/ Pokud jste se rozhodli udělat změnu, buďte autentičtí. Zajímejte se o vše kolem vašich lidí a zároveň neuhýbejte ze svých zásad.

b/ Než se rozhodnete přivést nové, talentované hráče do vašeho klubu, ujistěte se, že jejich charakter a hodnoty jsou v souladu s vašimi a vaší organizace. Jde o to věřit, že můžete vyhrát i s hráči, kteří se nemusí vždy být těmi nejtalentovanějšími.

c/ Zlepšujte se každý den – jako základní zásada organizace. Je to jednoduché, ale má to sílu a je to měřitelné.

d/ Lidé, proces a kultura. Lidský faktor je unikátním řidičem úspěchu, když se soutěží o to, kdo zvítězí. Implementujte kultury a tím pádem i její sílu do každé jedné činnosti, kterou vykonáváte.



Barometr úspěchu: Lekce z meteorologie v transformování dat do praktického života.

Poté, co jsme se díky dvěma velmi známým a úspěšným lídrům z amerického sportovního prostředí dostali do hlubin budování úspěšných organizací, nastal čas na něco trochu jiného. Podívali jsme se do světa meteorologie na lekce, jak pracovat s DATA a předpovídat co se stane. Paul se zabýval tématy, která jsou přenositelná do jakéhokoliv prostředí, včetně například toho, jak zefektivnit

proces na trase získání dat, jejich přečtení a efektivní využití, co je rozhodující pro konečný výsledek, kterému předchází rozhodování se na základě získaných informací z dat, nebo jaký vliv mají výstupy z dat na prediktivní modelování. Řečníkem byl **Paul Walsh z IBM Services: The Weather Company**.

V práci s daty je důležité začít jednoduše. Naučte se zobecňovat. Jednoduchost je klíčová, jelikož k dispozici je velké množství dat a pravděpodobně se je budete snažit všechna použít. Ale není třeba to udělat hned, nepřehánějte to, můžete se „zavařit“ nebo úplně ztratit. Velké množství dat vás snadno může zavést do slepé uličky.

„Velká data“ je často používaná fráze, ale „malá data“ jsou ta, která mohou mít pravděpodobně největší dopad a sílu. Mít mnoho velkých datových souborů ztěžuje měření věcí.

Snažte se vždy celek zjednodušit. Většinou je jednodušší něco říct než udělat, ale menší (zdánlivě méně významné otázky) velmi často odhalí odpovědi na složité komplexní situace. K dosažení toho vám pomůže rozvoj určité a specifické metodologie.

Využijte znalosti a to, jak ovlivňují vaši organizaci, a využijte tyto informace k vytvoření strategie a použití taktiky.

Body k zamyšlení:

a / často jsou ty nejdůležitější otázky nejobtížnější. Pokud se dostanete do složité situace a nemáte odpověď na její řešení, rozdělte ji na menší části – otázky. Pokud jste byli úspěšní, zvažte vypracování metodiky na podporu tohoto řešení.

b / S příliš velkým množstvím a rozsáhlými datovými soubory je obtížné soupeřit. Začněte s menšími soubory dat, se srozumitelnými řešeními. Pokuste se, aby existoval jasný proces, který vede k úspěšnému řešení.



Budoucí pohled: Rozhodování & predikce v Atlanta Premier Bank & elitním sportu

Tento panel zůstal u tématu týkajícího se DATA a inovací. Porovnávalo světy elitního sportu a bankovníctví v rozhodování a predikcích založených na údajích. Témata, ve kterých se šlo více do hloubky byla: jak si udělat názor, aniž byste měli k dispozici objektivní informace (jste v nejistotě), jak a jak dobře předpovídáme, co se stane v budoucnosti? Jak pečujeme o kulturu, která vychází z modelu rozhodování se na základě získání objektivních údajů. Řečníky byli **Ameet Shetty ze SunTrust Bank** a **Ryan Murray z klubu Texas Rangers**. Diskuzi **moderoval Steve Gera z Gains Group**.

Dříve než začnete měnit svoji strategii rozhodování, musíte se ujistit, že vaše kultura je připravena přijmout nové myšlenky a přístupy. Pokud chcete změnu opřít o využívání dat a do této doby jste jí nebyli, ujistěte se, že jste připraveni se jí stát. Ved'te o tom rozhovory se všemi odděleními ve struktuře a vysvětlujte jim výhody a výzvy, které změny přinášejí pro každé z nich.

Agilita je klíčová. O agilním leadershipu se hodně diskutuje, ale být agilní lídr celkově dá vám i vašemu týmu příležitost se dobře přizpůsobovat a rychle se rozhodovat. Agilní vedení je zaměřeno na schopnost dívat se na situace z různých úhlů pohledu a pružně na ně reagovat. V agilním vedení má růst a spolupráce týmů zásadní význam. Zde se liší od tradičního vedení. Nejen agility styl vedení je odlišný, součástí je i připravenost rozšiřovat kapacitu. Pokud to vede k dobrým a přijatelným výsledkům, je možné ignorovat pokyny každou chvíli. Agilní vedení je doprovázeno agilní organizační strukturou. Typická je silná závislost na osobní komunikaci, přenos informací je prvořadý. Průměrné agility týmy nejsou větší než 8 osob. Očekává se, že členové týmu dostanou dostatečnou odpovědnost. Aby je v tomto směru podpořil, musí agilní lídr zajistit bezpečné pracovní prostředí, kde jsou dovoleny chyby.

Buďte čestní. Bez ohledu na to, jak brzy chcete rozhodovat na základě dat, musí být tyto metriky a údaje správné. Pokud tomu tak není, nejsou pro rozhodování spolehlivé.

Evoluce, nikoliv revoluce. Jde o to, dělat budoucnost lepší, než je přítomnost. Jestliže vaše datové procesy nejsou dobré, pak byste se měli nasměřovat k modelu, který bude pro vaši organizaci funkční a zajistí vám úspěch.

Je velkou výzvou vzít na palubu ty správné lidi. Chcete po nich, aby investovali do projektu, který vytváříte, a do kultury založené na datech, kterou chcete implementovat. Vztahy jsou rozhodující.

Body k zamyšlení:

a/ pokud se chystáte být organizací, která své řízení zakládá na využití DATA, je důležité zajistit, aby byla nastavena taková organizační kultura, která tento rozhodovací proces přijímá.

b/ Předpovídat není často považováno za součást našeho normálu v oblasti vysoce výkonného vrcholového sportu. Zaměřujeme se více na rizika a rozvrstvení oproti ziskům z excelentních výkonů. Existuje ale jiná příležitost najít lepší rovnováhu mezi „nyní“ a budoucím výkonem?



V plném nasazení: Způsob, jakým letectví přistupuje k informování o mimořádné události & vyhodnocení výkonu

Jedním z největších zážitků ze summitu v Las Vegas (poznatky jsme s vámi sdíleli v minulém vydání FaT) bylo téma sdílení informací a vyhodnocování. Možná právě proto se pořadatelé k tématu vrátili i v Atlantě. Nové, čerstvé poznatky se k nám dostali opět ze světa letectví. Brad s námi diskutoval o tom, jak společnost Delta Air Lines přemýšlí o procesech a přístupech vedoucích k účinnému sdílení informací, jejich vyhodnocování, k hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců. Podělil se s námi o praktické příklady, včetně měření výkonnosti a efektivity versus výsledek. Řečníkem byl **Brad Sheehan z Delta Air Lines**.

V jakémkoli úspěšném prostředí nebo kultuře je debriefing - sdílení informací o proběhlých akcích a událostech, naprosto nezbytné. Způsob, jakým předáte zpětnou vazbu o výhře, prohře a všemu mezitím je velmi důležité k tomu, abyste dosáhli pokroku.

Od okamžiku, kdy skončí utkání nebo jakákoliv jiná akce, byste měli hodnotit a změřit jejich úspěšnost a efektivitu v souladu s vaším plánem a výkonnostními cíli. Sdílet informace by neměl jen lídr s lidmi na jeho úrovni. Informace by se měly dostat i směrem k jednotlivým členům týmů. Pokud máte efektivní strukturu, ve které se informují její rovnocenní členové, může to mít svoji váhu, a naopak to vytváří důvěru mezi vašimi zaměstnanci.

OODA: Observe = Pozorování, Orientation = Orientace, Decide = Rozhodnutí, Act = Akce. Je to vojenský termín, který ve sportovním světě může opravdu pomoci definovat způsob vaší analýzy a hodnocení.

Body k zamyšlení:

a/ Sdílení informací - debriefing musí být oporou vaší firemní kultury. Je velmi důležité vytvořit a znovu vytvářet takové prostředí, které chce informace přijímat a vyžaduje je.

b/ Od okamžiku, kdy utkání, let nebo jakákoliv mise skončí, hodnotíte a měříte účinnost herního plánu oproti požadovaným výkonnostním plánům?

c/ používáte sdílení informací tváří v tvář? Je to opravdu účinný nástroj k řízení, který vytváří prostředí důvěry, což pak vede ke snazšímu pozitivnímu ovlivňování.



Povinnost pečovat: Lekce z emoční inteligence & osobní wellbeing ze světa nemocničních sester.

Na tomto panelu jsme hledali inspiraci ze světa nemocničních sester. Zkoumali jsme, probíhá jejich trénink, jak jsou vedeny a v čem spočívá jejich rozvoj, s konkrétním zaměřením na rozvoj emoční

inteligence, poskytování péče pacientům a ostatním zaměstnancům, a jak pracovat ve stresujícím prostředí a pod tlakem.

Řečníkem byla Kelly Hulse, vedoucí nemocničních sester z Piedmont Atlanta Hospital. Diskuzi moderoval Angus Mugford z Toronto Blue Jays.

„Není to můj pacient“, je v jejich nemocnici zakázaná fráze. Náš leadership je v naší organizaci založen na investici, hrdosti a vzít si věc za svou. Jednou z našich manter je právě „vzít si věc za svou“.

Sebepoznání je velkou součástí schopnosti se změnit. Naučit se, jak změnit emoce s ohledem na výkon znamená, že musíte být uvědoměli. Jako zdravotní sestra nebo sportovec si musíte také být vědomi toho, jak mohou emoce ovlivnit váš výkon. Emoce mohou mít velmi pozitivní vliv na organizaci a budou rezonovat se zaměstnanci stejně jako se sportovci. Může se však stát i opačná věc, tj. že budou mít negativní vliv. Tato rovnováha je ošidná, ale pokud to budete mít pod kontrolou, pomůže to udržet dobrou kulturu.

Osoba stojící za sportovcem (trenér) nebo zdravotní sestrou (vedoucí zdravotní sestra) by o tom měla přemýšlet v souladu s jakýmkoli rozvojem. Máte pro to strukturu a program? Dívat s na rozvoj celostně může a bude mít velký dopad na výkon a tím pádem i na konečný výsledek.

Body k zamyšlení:

a/ zpochybněte základy vaší emoční reakce. Naše emocionální reakce na změnu často odrážejí naše vlastní interpretace, nebo příběhy, o kterých se přesvědčujeme, že jsou pravdivé.

b/ Nastavení cílů bylo shledáno jako efektivní intervenční strategie napříč různými druhů řízení a vedení organizací. Ihned v závěsu je ale emoční inteligence. Pracujte na rozvoji a vhodném využívání svých emocí.

c/ když lídři řídí emoce pozitivně, rezonuje to v celé organizaci. Naopak, když jsou poháněny negativními emocemi, vytváří to nesoulad. Pro celkový vývoj je zásadní, aby nedošlo k posunu směrem k nesouladu, jinak bude ovlivněna kultura a výkon.



Vždy věrný: Znovuobjevení receptu na vítězství

V závěrečné panelu prvního dne jsme se s Generálem Robertem Nellerem z Námořní pěchoty Spojených států amerických podrobně podívali na jedinečnou vojenskou případovou studii. V rámci diskuze jsme se dozvěděli proč US Marine Corps splnila a vrátila ze všech posledních misí, v čem spočívá klíč k efektivnímu řízení změn, jak zabránit uspokojení a jak inovovat a současně udržet

vysokou úroveň výkonnosti. Řečníkem byl **Generál Robert Neller z US Marine Corps, moderátorem novinář a spisovatel**, autor knihy *Captain Class* (vyjde v ediční řadě ČOV na podzim 2019), **Sam Walker z Wall Street Journal**.

Kultura výzev. Opět, snáze se to řekne, než udělá. A to nemůže být v armádě podceňováno. Nějaký čas to Generálovi Robertu Nellerovi, také známému jako „vnitřní outsider“, trvalo. Z odstupem času může konstatovat, že vyzvat přijaté moudrosti a zkušenosti může mít neuvěřitelně pozitivní vliv. Včetně těch negativních.

Norma je dobrá, ale přehodnotit ji je ještě lepší. To znamená rozbít v mysli zažitě pohodlí, ale to také znamená, že v organizaci se šíří pocit kontinuálního zlepšování. To pomůže vyřešit skutečné problémy.

Chcete-li se v budoucnu zlepšit, musíte pochopit minulost a vyrovnat se s ní. Pro lídra není vždy zajímavé dívat se zpět, ale tento proces je nedílnou součástí toho, aby bylo týmu a organizaci jasné srozumitelné, kde se nacházejí a kam se mají dostat.

Tradice je ve většině týmů a sportů stálá. V souladu s jejich historií je důležité tradicím rozumět, ale ještě důležitější je dát je do kontextu výkonu a snažit se být lepší.

Narušit, nezničit. Nové myšlenky jsou skvělé, avšak musíte mít zálohu po případ, že nezafungují. Plán B je nedílnou součástí na cestě vpřed. Nové nápady neuspěchejte. Ujistěte se, že jsou při uskutečňování měřitelné, což vám pomůže při vyhodnocování.

Body k zamyšlení:

a/ Lídr by měl narušovat ale ne ničit. V US Marines se ctí pravidlo, že se vždy plně prozkoumají nové nápady a z nich se vytvoří zálohové řešení, které se uloží pro případ, že by se z toho vynořil nápad na zlepšení námořní pěchoty USA. Neexistuje žádný spěch k zavádění nových nápadů, v případě potřeby buďte naopak připraveni ustoupit.

b/Uvědomování si tradice by vás nemělo natolik svazovat, abyste se stali otrokem minulosti. Tradice zůstávají důležité, ale měly by být vždy uvedeny do kontextu se současným výkonem. Cílem by mělo být vždy usilovat o neustálé zlepšování.

c/ Udržování a šíření kultury neustálého zlepšování znamená bojovat proti setrvačnosti a neochotě měnit rutiny, dokonce i ty špatné. Jedním z účinných způsobů, jak toho dosáhnout, je soustředit se na řešení skutečných problémů ve vaší vlastní organizaci.



Druhý den konference zahájil panel, který nesl název nové knihy Davida Epsteina: Range: How Generalist Triumph in a Specialized World

První panel druhého dne nám umožnil vniknout do světového průzkumu toho, jak a proč všestrannost vítězí ve specializovaném světě. Obsah byl zaměřen na to, jak uspět v životě, proč nemusí být raná specializace a mnoho hodin specifického tréninku odpovědí, a konečně také, že zařazování rozmanitých forem v jedné sportovní oblasti je klíčem k úspěchu. Řečníky byli **David Epstein, novinář a spisovatel**, mimo jiné také autor knihy Sportovní gen (vyšla v ČR v roce 2014) a **Tony Lesmes z United States Air Force**.

Co když všechno, co jste se naučili o tom, jak uspět, bylo omyl? Způsob, jakým chcete rozvíjet desetiletého sportovce je odlišný od způsobu, jakým rozvíjíte dvacetiletého hráče. Mnoho talentovaných lidí, a nejen ve sportovním prostředí, uspělo, protože si našli svoji vlastní cestu.

„Moje reálná zkušenost s leadershipem lidí byla, že jsem vedl lidi, kteří byli velmi vyškoleni a měli mnohem více zkušeností než já. Lidé mě opravdu změnili. Víím, že to bylo součástí procesu, kterým jsem neustále procházel, abych čelil výzám.“, řekl o svém působení v US Air Force Tony Lesmes.

Tlak na brzkou specializaci nebude pro vaše mladé sportovce vždy dobrý. Ve skutečnosti, pokud můžete, dělejte opak. Nicméně zdůrazňování různosti, ve smyslu více sportů za každou cenu, však může být pro některá sportovní odvětví stejně škodlivé.

Vrcholoví sportovci se obvykle věnují nebo mají zkušenost s jinými sporty – zkoušejí různé sporty a mají různorodé zkušenosti, které je nakonec utvářejí. To znamená, že se učí více a zároveň vytvářejí a chápou vlastní schopnosti.

Epsteinova nová kniha je natolik zajímavá, že si zaslouží více prostoru. Autor se v ní snaží popsat základní hodnoty pro a proti o rané specializaci. Hledal a popisuje příklady nejlepších sportovců, kteří v mládí dělali více sportů nebo měli cíleně ordinovaný všeobecný sportovní základ do pozdějšího věku, než je to dnes standardně běžné. Většinu těchto sportovců spojuje i další společný znak a tím je dlouhověkost jejich úspěšné sportovní kariéry. Kteří to jsou? Jedním z nich je například samozřejmě Roger Federer, který se v dětství věnoval opravdu široké škále sportů, badminton, volejbal, basketbal, fotbal, plavání, zápasení, stolní tenis, a pár jsem jich vynechal. Nemůžu opomenout také Steva Nasha. Tento drobný, malý a hubený Kanadčan neměl vůbec fyzicky impozantní postavu, přesto se dvakrát stal nejlepším hráčem NBA. Přitom se nedotkl basketbalu do svých 13-ti let. V současné době řídí kanadskou basketbalovou akademii, ve které začleňuje principy širokého učení se v dětství a pozdní specializace. Vše stavěné na pevných základech kanadského národního programu Sport for Life – Long Term Athlete Development. Věřím, že když program zastřeší svým jménem a příběhem, bude

s ním mnoho rodičů na jedné lodi. A já s tím souhlasím. Stejně tak ale Epstein připouští, že existují sportovní odvětví, kde je raná specializace důležitá. Příkladem je golf a Tiger Woods.

Pro každého z nás jsou tyto myšlenky a příklady minimálně zajímavé. Pro mě osobně z těchto informací vyvstává několik otázek. Jednou z nich je jak tento multisportovní trénink organizovat, a jak může pomoci rozvinout předpoklady pro později zvolenou specializaci? Epstein na to odpovídá, že existuje standardní výzkum, který potvrzuje, že šíře pestrosti sportovních odvětví, kterým se věnujeme v mládí předpovídá šíři transferu. Co to znamená? Transferem se rozumí schopnost používat naučené dovednosti v jiném odvětví a aplikovat je v nových výzvách. Například abyste zrychlili hru, nebo řešení situací, které jste předtím nezažili, stejně tak schopnost predikovat, umožňuje, jak široké jsou výzvy, kterým jste dříve čelili. Nenačili jste se totiž jen technickým dovednostem, ale také tzv. širšímu modelu pro řešení problémů. Říká se tomu Broad early training. Tréninky se širokým zaměřením na vnímání různých podnětů jsou opravdu velmi důležité. Pak je transfer mnohem rychlejší.

Pokud se podíváte na studie německých fotbalistů, kteří vyhráli mistrovství světa v roce 2014, zjistíte, že většina hráčů dělala systematicky až do věku 22 let mnoho různých oficiálně neorganizovaných sportovních aktivit. Dělali jich více než hráči, kteří hráli na nižších úrovních. Epstein říká: „Je to opravdu děsivá věc“, a pokračuje: „Jaký mají trenéři vlastně plán, chtějí vychovat kvalitního hráče, nebo chtějí výsledek v brzkém věku? Pokud si tuto praxi ověřenou teorie připustíme, měli bychom se zamyslet nad změnami v přístupu k tréninku a respektovat, že ačkoliv je například jeden hráč pozadu s technickými dovednostmi z důvodu, že se věnuje v určitém věku vícero sportům, měl by mít ale větší potenciál pro určitý druh tvůrčího řešení problému (herních situací), které vidíte ve sportu na nejvyšší úrovni. A jsme opět u trenérů a nastavení dlouhodobé koncepce v klubu či reprezentaci.

Epstein je čerstvě otcem. Dovedete si představit, že rodičovství je teď v jeho mysli hodně vysoko. Z jeho povídání například vyznělo, že shledává společné rysy mezi rolí trenéra a rodiče. Říká: „Vidím zde paralelu s rolí rodiče. Vidím rodiče jako kouče, který vytváří co nejotevřenější a nejšířší podmínky a prostředí pro rozvoj dítěte a jeho genetických předpokladů. Usnadnit jim příležitosti, pomoci jim získat maximální možné množství signálů o svých vlastních zájmech a schopnostech.“

Při listování knihou jsem si položil otázku, kdo by měl propagovat širokou obecnou základnu? Jsou to kluby, svazy, rodiče, či dokonce stát? Stát by měl mít největší zájem. Pro něj je prioritou zdravý, pohybově gramotný a zdatný občan. Ušetří na výdajích do zdravotnictví, bude mít zdatnou armádu, policii a hasiče. Rodiče také, jsou první a jediní, kdo má odpovědnost za své děti. Kluby a svazy, i oni, chtějí uspět v konkurenčním prostředí uvnitř svého sportu. Bohužel se ale bojí konkurenčního prostředí ve sportu jako celku a tím pádem raději ordinují ten nejjednodušší lék, ranou specializaci. Tu ranou specializaci, která nezaručuje, čest výjimkám, úspěšnou dlouhověkou sportovní kariéru a často, díky brzkým zraněním či mentálnímu vyhoření, ani zdravého jedince. Pokud přijmeme teorii, že se bojíme umožnit dětem dělat více sportů, ale přitom si uvědomujeme, že jim tento způsob přípravy umožňuje řešit problémy tvůrčím způsobem, tak nás čekají výzvy v podobě hledání rozmanitých forem uvnitř našeho sportu. Ve fotbale hraje například na malých hřištích, s menším počtem hráčů, na písku, v tělocvičně, s jiným míčem, s více míči, na více branek a podobně. Basketbal nehrajeme pouze 5 na 5, ale také 3 na 3, 1 na 1, na polovině hřiště, bez driblinku nebo s jinými úpravami pravidel. David Epstein je velkým fanouškem toho, co dělá Judy Murray, máma Andy a Jamie Murray, tenisových profesionálů. Rodiče jsou v pohodě, když svoje děti posílají k ní, nejen kvůli jejímu jménu, ale hlavně proto, že je třeba nechat hrát tenis na různý počet dopadů a další věci, které rozvíjejí správnou pohybovou základnu. Vše v rámci tenisu, ale rozmanitě, s cílem oddálit ranou specializaci.



Tvůrci kultury: Vhled do měření & udržování kultury nejvyšší úrovně v Mercedes-Benz

Druhá diskuze druhého dne se zaměřila na jedinečnou případovou studii stěhování centrály Mercedes Benz z New Jersey do Atlanty a zejména na to, jak organizace pracovala s výzvami v oblasti kultury, kterou se snažila uvnitř organizace prosadit. Součástí každé kulturní transformace je začlenění lidí a jejich vzdělávání. Stejně tak důležité je se věnovat nově příchozím, představit jim při rekrutování základní pilíře kultury organizace, a nakonec také proces, který zajistí, aby tato kultura byla co nejudržitelnější. Řečníkem byl **Lars Minns z Mercedes-Benz USA**.

„MB YOU: Budujte svoji hodnotu, svoji vlastní budoucnost.“ 1. Investujte do svých zaměstnanců. 2. Vedte je k maximalizaci investic. 3. Zvyšujte kreativitu, produktivitu a odbornost. 4. Buďte číslem jedna na trhu a mezi zákazníky, prodejci a zaměstnanci.“

Mercedes-Benz nové zaměstnance podrobně zasvěcuje do své značky. To znamená, že proces přijetí na palubu, do týmu, je ještě důkladnější a dává novým zaměstnancům skutečný obraz o tom, jaké tato organizace a její kultura jsou. Máte ve vašem týmu podobně nastavený proces? Pokud ne, proč?

Zpětná vazba, jak víme, je integrální, ale proč se jí tak mnozí z nás bojí? Otevřete zpětnou vazbu ještě více, a pokud ji máte zakořeněnou ve své kultuře, budete mít velmi důkladný přístup k učení a rozvoji.

„Soft skills“ - mezilidské dovednosti, jako je schopnost dobře komunikovat s ostatními lidmi a pracovat v týmu, nabývají na důležitosti. Zaměření se na jejich rozvoj a začlenění do vaší kultury pomůže neustále rozvíjet vaše prostředí.

‘Každý jednotlivec se musí táhnout za jeden provaz. Pokud se můžete na kteréhokoliv člena týmu odvolat a spolehnout, tým se nevyhnutelně posílí. Záměrem je dostat z každého z nich maximum. Ideálně tak, aby každý jednotlivě a všichni společně mají pocit, že organizaci přispívají‘.

Body k zamyšlení:

a/ Slavnostní otevření nové centrály nebude nikdy zapomenuto, bylo tak úmyslně zaranžované. Bylo to navrženo tak, aby se vzpomínky uchovaly - proto jste se přestěhovali do Atlanty - a rádi jste se připojili k takové fantastické organizaci.

b/ Vytvořit otevřenou kulturu zpětné vazby, ale s ochotou jednat na základě zpětné vazby. Mezi osvědčené postupy v Mercedes Benz patří každoroční průzkumný dotazník, který se věnuje zapojení všech zaměstnanců do rozhodovacích procesů. Každoroční 360 průzkum je určen pro všechny úrovně

zaměstnanců, včetně managementu. Dotazník nekončí pouze sumarizací informací z něj vycházejících, ale jeho nedílnou součástí jsou zpětné vazby všem účastníkům průzkumu.

c/ V neustále se vyvíjející kultuře organizace je práce na soft skills (nesprávně často překládány jako měkké dovednosti, jsou kompetence v oblasti chování, mají vztah k sociálně-emoční inteligenci, jsou také známé jako interpersonální dovednosti a jsou důležitou součástí odborné způsobilosti – poznámka autora), něco, na co je třeba se zaměřit. Potřebujete sílu na to, aby se nejen projevil změny, ale také aby se neustále rozvíjela kultura organizace.



Totální Wellness: Jak NFL ovlivňuje vztah mezi Wellbeing & prvotřídním výkonem

Cítit se dobře fyzicky i psychicky, udržet sportovní formu co nejdéle, nemít poklesy ve výkonnosti jsou bezpochyby témata, která vystupují do popředí u každého člověka, který cítí odpovědnost za výsledek sportovce nebo týmu. O své zkušenosti se s námi podělila Nyaka NiiLampti, vicepresidentka NFL s odpovědností za wellbeing a wellness sportovců. Jak a jaké NFL vytváří programy a procesy, které mohou přispět ke zlepšení výkonnosti sportovců a týmů, jak vzdělávat sportovce, trenéry a celé organizace a dodávat jim osvědčené postupy? Pro někoho jednoduché, pro druhé neřešitelné otázky a odpovědi. Co bude dál a jak i nadále pozitivně ovlivňovat tento prostor života sportovců a dle mého i trenérů. Téma, které je v anglosaském světě pevně zakódované. Ve Střední a Východní Evropě se nesměle klube na svět. Pravděpodobně i proto, že hovořit otevřeně o svých problémech je stále v našich zeměpisných šířkách ne tak časté. Řečníkem byla **Nyaka NiiLampti z NFL**, diskusi **moderoval Josh Lifrak z Chicago Cubs**.

Co je to wellness? Schopnost uvědomění si sebe sama je toho velkou součástí. Dává vám to příležitost identifikovat, kde se můžete zlepšit, vyniknout a uplatnit svůj potenciál. V procesu rozvoje požádání o podporu není projevem slabosti, pokud něčeho, tak projevem vaší silné stránky. Nejde jen o to, být schopen požádat o pomoc, je to spíše ujištění se, že je dotazovaný je tomu přístupný.

Hodně a velmi často se díváme pouze na sportovce a výkon, ale už méně na sportovce jako člověka, jako na originálního jednotlivce. Pokud ve vaší organizaci nastavujete otevřené wellbeing prostředí, dejte člověka, nikoliv sportovce, na první místo.

Na wellbeing už nemůžete reagovat, musíte být proaktivní. Budování porozumění s vaším týmem, zaměstnanci a sportovci ohledně psychologických témat a empatie bude mít neuvěřitelný dopad.

Body k zamýšlení:

a/ Při vaší snaze, aby byl sportovec spokojený (wellbeing) je klíčové nasměrovat každého sportovce na jeho potenciál, pomoci jim se vyrovnat s stresovými situacemi, které život přináší a tím pádem jim umožnit jim se cítit produktivně a spokojeně ve sportu i v životě.

b/ Jedním ze základních problémů je nepřiměřené zaměření na podporu po skončení kariéry. Nabídky a možnosti, které budete stávajícím sportovcům nabízet musí být pro ně srozumitelné, důkladně vysvětlené a musí být promyšlené hodně dopředu v čase jejich kariéry.

c/ Ve sportu existuje riziko přílišného zaměření na výsledky a riziko „kultury svalování viny na někoho jiného“. Sportovní organizace by měly vychovávat svoje manažery a trenéry, aby sportovce povzbuzovali k tomu, aby sami přemýšleli a dokázali pojmenovat v čem jsou zranitelní a pojmenovat čeho by chtěli v osobním životě dokázat. Zároveň musí jít příkladem a potvrdit jim tím potenciální cesty, které sportovci mohou následovat.



Stav výkonu hry: Tvarování & udržování mezioborového přístupu

Závěrečný panel konference se věnoval další z velkých výzev ve sportovním prostředí – účinné mezioborové spolupráce uvnitř organizace. O své zkušenosti se s námi podělili dva výkonní ředitelé předních celků NBA. Co je klíčové pro to, abychom dosáhli vzájemné respektu mezi jednotlivými obory a odborníky, odstranili potenciální zaujatosti a disrespektu a společně pracovali na synergii vedoucí k úspěchu na hřišti. Řečníci byli z NBA, **Chelsea Lane z celku Atlanta Hawks** a **David Tenney z Orlando Magic**. Diskuzi **moderoval Angus Mugford z Toronto Blue Jays**.

Chcete-li ve vaší organizaci posílit mezioborovou spolupráci, musíte vytvořit situace a prostředí, ve kterém tento typ spolupráce napříč odděleními může vzniknout a existovat. Z pozice lídra jde o to, abyste ji rozvíjeli a podporovali vzájemné vztahy. Nezapomeňte, že se lidé přirozeně drží toho, co znají, umějí a mnohokrát si prošli. Ve sportu pravděpodobně zůstanete věrní své disciplíně a bezesporu si myslíte, že to je nejdůležitější. Otevřenost spolupráci napříč různými funkcemi uvnitř organizace, napříč sporty a s mimosportovními oblastmi, včetně výzkumu vám pomůže tomu čelit.

Proces a lidé jsou jádrem interdisciplinární práce. Silná kultura založená na spolupráci bude mít tyto hodnoty v popředí, dobré rozhovory a inovativní práce z toho vycházejí.

My jako lídři bychom si měli vážit názorů a lidé v týmu by v jeho rámci měli mít vždy příležitost tyto názory sdílet. To napomáhá k růstu, stimuluje nové myšlenky a jejich sdílení, jak uvnitř oddělení, tak mezi různými částmi organizace.

Body k zamyšlení:

a/ Existují dva základní prvky vytváření silné kultury mezioborové spolupráce - lidé a proces. Najděte a přiveďte rozmanitou skupinu odborníků, vytvořte jim prostředí pro sdílení informací a dobrou komunikaci a pak se podílejte na odstranění případných zkreslujících údajů.

b/ Vzdělávací trenérů a další odborníků v mezioborových informací, společně s řízením organizace, které to umožňuje jsou v současné době nezbytné - je důležité podporovat mezioborový přístup v nejranějším stadiu vývoje organizace tak, aby byl se stal nedílnou součástí vaší kultury.

c/ Vytvářejte situace a prostředí, ve kterých různé obory musí vzájemně spolupracovat – v roli lídra k tomu máte ideální podmínky.

Tak jako ‚Atlanta‘ slunce zapadlo nad dalším Leaders Sport Performance Summit, i vy jste měli možnost se poohlédnout za dvěma přínosnými dny plnými názorů na věc, příběhů, inspirací a námětů pro zlepšování výkonu. Počínaje Toronto Blue Jays, Atlanta Falcons, Texas Rangers, Atlanta Hawks, Orlando Magic a NFL z oblasti sportu, zkombinováno s příspěvky od organizací mimo sportovní prostředí jako IBM, SunTrust Bank, Delta, Piedmont Atlanta Hospital, US Military a Mercedes-Benz, nám pořadatelé za 48 hodin pokryli široké spektrum! Věřím, že jste si je užili stejně jako my. Poděkování patří hlavně všem lidem z klubu amerického fotbalu Atlanta Falcons, stejně jako širšímu týmu Mercedes-Benz Stadium (domovská aréna družstev Atlanta Falcons – NFL a Atlanta United FC – fotbal) za pomoc při organizaci tohoto setkání. Jejich domovská scéna jednoho z nejmodernějších stadiónů na světě byla úžasná.