

# THE SPORT PERFORMANCE SUMMIT

9 -10 November 2021  
Twickenham Stadium, London

In partnership with:

**KEISER**

Abu Dhabi  
Sports Council  
مجلس أبوظبي الرياضي

ASPETAR  
أسبصار



## Sport Performance Summit

9. – 10. listopadu 2021, Twickenham stadion, Londýn

*Toto je v kostce obsah prvního dne Leaders Sport Performance Summit 2021, který se konal 9. a 10. listopadu 2021 v Londýně v útrobách ragbyového svatostánku Twickenham Stadium na jihozápadě Londýna. Pestrý program co do témat i forem, včetně zapojení účastníků do workshopů zaplnil první den našeho setkání do poslední minuty. Některé zápisky jsem si četl ještě tentýž večer bezprostředně po skončení s očekáváním, co přinese druhý den konference. Zde jsou postřehy z prvního dne.*

### **Případová studie Quins: Leadership, kultura a identita**

Billy Millard, Director Rugby Performance, Harlequins RFC  
Danny Care, profesionální hráč rugby, Harlequins RFC

*Po sezoně plné změn a spleťostí vzdorovali Harlequins všem nadějím na získání titulu Gallagher Premiership 2020-21. Se dvěma členy klubu, kteří hráli zásadní roli ve vývoji odehrávajícím se v podmínkách, jež podnítily historické tažení, jsme se ponořili do prostředí Quins.*

### **Klíčové poznatky:**

1. Opravdové hodnoty: Tempo, vztahy, nekonvenčnost, požitek.

Hodnoty jsou součástí vize, která vychází od majitele/ů a je akceptována a naplňována celou týmovou strukturou. Základní vize je: inspirovat, bavit fanoušky, diváky a bavit se procesem a hrou. Pokud dochází k naplnění vize, není potřeba panikařit a měnit procesy, například po sérii

prohraných utkání. Naopak vyhrát je málo, pokud hra/výkon nebavil diváky i hráče samotné. Naplňování vizí definuje DNA týmu, která musela být resetována.

**2. Resetování DNA:** Vrátili jsme se do roku 2012, vždy jsme byli jiní, atraktivní hrou. Hráči a trenéři se potřebují ujistit, že popisují, co je třeba. Kladení co nejvíce otázek je nedílnou součástí.

**3. Co potřebujeme k vítězství?** Vytvořte takové prostředí, aby trenéři i hráči byli na jedné lodi. Vytvořte příležitosti k setkávání se s trenérským týmem. Přemýšlejte o tom, kde a kdy máte příležitosti se s hráči neformálně setkat a bavit. Změňte komunikaci v týmu. Opusťte tradiční model - trenér rozdává úkoly, hráč poslouchá a plní úkoly. Nastavte model, kdy trenéři naslouchají hráčům a dle toho jednájí a upravují procesy. Dochází k vzájemnému naslouchání si. Tím se buduje důvěra na ose trenéři - hráči a hlavně to vyvolává spoluodpovědnost hráčů za tým/klub. Tento proces nevznikne přes noc. Musí se na něm denně pracovat a upevňovat ho konzistentností jednání i přes zdánlivě nepříznivé výsledky. Tento komunikační princip vzájemného naslouchání si, zahrnuje nejen hráče a trenéry, ale i ostatní členy týmu, jako jsou doktoři, fyzioterapeuti, maséři atd. Důležité je mluvit s každým hráčem jeden na jednoho. Je vítězství dostatečné? Ne. Chceme také bavit. Tempo se nastavuje na základě vztahů a v pozitivním prostředí. V takovéto komunikační praxi také přirozeně vznikají problémy. Je záhodné dostat tyto problémy na hranu nebo lidově řečeno na dřev, toto nám pomůže vydefinovat hranice.

**4. Perspektivy hráče:** Každodenní výzvy. Trenéři často říkají, že chtějí výzvy, ale nemyslí to vážně, nechovají se tak. Důležité je opřít se o zkušené hlavy (hráče), které jsou s prostředím sžité. Naslouchajte svým hráčům, dejte na jejich pocity, například zařadte extra den volna na jejich popud. Nikdy jsem se necítil povolanější a respektovanější. V pondělí jdeme zase stejnou, předem určenou, neměnnou cestou, na které jsme se dohodli se skupinou lídrů v týmu, nehledíc na výsledek utkání. Žádná extra videa, dlouhé tréninky. To utváří prostředí důvěry: Hráč Denny Care: „Nikdy jsem necítil více důvěry“.

**5. Unicorn Coach – existují?** (unikátní trenér, který má sílu, zkušenosti, dovednosti, vášeň, je fér, preferuje stabilní kulturu a otevřenou komunikaci a ví také jak nastavit vztahy a komunikovat) Měli by existovat? Najali jsme nového hlavního trenéra v souladu s naší vizí, hodnotami, cíli, atraktivním fotbalem apod. Tomuto věříme, chcete se k nám přidat? Není vždy na trenérovi, aby přišel a vše nastavil. Aby vše změnil. Hodnoty, cíle apod. už by nastaveny být měly. Do tohoto prostředí rekrutujete trenéra: “My jsme si tě vytáhli, protože věříme, že k nám zapadneš“

**6. Harmonie týmu:** Udržet všechny hráče šťastné je obtížné. Těžký úkol pro trenéra. Jedním z příběhů se šťastným koncem z Quins bylo naladění hráčů na stejnou vlnu. Důvodem, proč vyhráli ligu, bylo, že každý hráč se s cílem ztotožnil. Všech více než 40 hráčů, nejen 23. Nehrající hráči připravili tým, jak nejlépe mohli.

**7. Důvěra:** Majitelé nastavují vizí a DNA shora. Vzkazy od majitelů po porážce znamenají, že chápou a jsou s týmem, což znamená, že neřídíte, nevedete a netrénujete s obavami. Jak rychle budujeme důvěru? Držíme se svého plánu, i když prohrájeme. Jsme odvážní. Hráči cítí podporu ve všech ohledech, je to spousta malých věcí. Když máte i ty drobnosti zažité, v utkání to pak funguje. Můžeme jasně prohrávat v půli zápasu, ale stejně to jsme schopni otočit.

**8. Hráč přebírá odpovědnost:** Informace(=input) od hráčů během týdne dávají jistotu, že v poločase zápasu nebudou panikařit. Hráči cítí, že situaci mohou zvládnout sami. Snímá z hráčů tlak a dává jim pocit důvěry ve vlastní schopnosti vyřešit jakékoliv problémy.

**9. Přínos trenéra:** Trenéři před zápasem vysloví, co od hráčů chtějí. Někdy jsou hráči v klidu, někdy, když mají pocit, že jsou bez energie, přimějí trenéry, aby zasáhli, nebo k nim před zápasem promluvili.

**10. Mentální zátěž:** Je důležité, dát hráčům mentální podporu přesně takovou, jakou potřebují, ne malou, ne přílišnou. Nezahltíte je přemírou informací. Hráči budou mít v těle více „paliva“, když nebudou přehlceni.

### **Dotazy:**

Otázka: Zkusil nějaký tým přímo okopírovat Váš systém? Jak se s tím poprali?

Odpověď: Je to opravdu těžké, máme velkou výhodu díky naší dlouhé historii.

Otázka: Jak budujete prostředí vysoké důvěry?

Odpověď: Rekrutujeme hráče, kteří do našeho systému rychle zapadnou. Tvrdě pak s nimi pracujeme. Necháváme hráče, aby ukazoval, v čem je nejlepší. Nesvazujeme ho do krabice, musíme mít volnost, aby se ukázal. Když se daří, hodně si dovolíte, dáte si pak někdy třeba i Fish&Chips...



## **Být spolu: Rozvoj high performance prostředí**

Thomas Frank, hlavní trenér Brentford FC

*V tomto panelu jsme se zaměřili na high performance prostředí ve fotbalovém klubu Brentford FC. Tento klub pokračuje v cestě být jedním z nejinnovativnějších „hráčů“, při zachování základní kultury balancující mezi tradicí a ctížádostí.*

### **Klíčové poznatky:**

1. Tlak: Vědomě se snažíme, a děláme to tak, používáme interní tlak jako interní očekávání. Nedáváme si cíle například spojené s konkrétním umístěním v tabulce. Toto nastavení musí vycházet už od úrovně majitelů. Jinak to nemůže fungovat.
2. Být v klidu: Kontrola svých emocí v pozici lídra a trenéra je důležitá. Než promluvíte k širšímu auditoriu, udělejte si čas pro sebe. Nepřenášejte na své okolí (hráče a realizační tým) tlak, který cítíte vy sám. Sejměte z beder hráčů tolik tíhy, kolik je možné. Mějte své emoce pod kontrolou.
3. Odpovědnost: Pokud prohrajete a hrajete dobře, je to známkou útěchy/porozumění. Pokud prohrajete a hrajete špatně, není to známkou ničeho. Všichni jsou v souladu se strategií klubu, jak chtějí hrát a budovat kulturu. Hráči jsou na tom podobně.
4. Hodnoty: Soudržnost, pracovitost, nasazení, přístup, výkon. Vyznáváme filosofii, žádní hlupáci v týmu.' Chceme jen dobré lidi. Lidé se potřebují vyjádřit, ale musí to udělat pro tým a klub. Buďte sebevědomí, avšak pokorní. Věřte si, ale dejte si (svoji) tu práci.
5. Jazyk: Nikdy neříkáme „neusni na vavřínech, či nenech se ukolébat“ (ve smyslu vyhnoutí se sestupu z Premier League). Používáme slova jako „dosáhnout“ namísto „vyvarovat se“. Cíl je zakončit sezonu co nejlépe v tabulce.
6. Starter, gamechanger, supporter: To jsou role hráčů, které máme v týmu. Máme hráče, kteří téměř nehrají, ale jsou skvělí, aby vedli kulturu klubu. Lídry můžete být na hřišti i v kabině. Jsou to typičtí „BEE´s“ (staletá přezdívka klubu). Výzvou při rekrutování nových hráčů či zaměstnanců je, odhadnout jejich charakter. To je jeden z hlavních klíčů, jak být úspěšný.
7. Rady: Pokud jste v podobné pozici jako Brentford, tj. snažíte se dostat se o krok dále, držte se svých principů. Poslouchejte dobré rady. Důvěřujte a naslouchejte dobrým lidem v okolním prostředí, ale zároveň se držte svých principů.
8. Sebedůvěra: vždy musí vycházet z vykonané práce, činů. Není to uměle vyvolaná veličina.

### **Další rady:**

Vedu hodně schůzek 1-1, kde mám čas ukázat drobnosti na videu, co zlepšit, současně musím ukázat, že hráči věřím. Studuji hru, vstávám v 5,00 ráno, 10 klipů pro každého hráče, každý zápas vidím zpětně 8-10x!

Důležité je mít informace, jejich strukturu, a následně informace kombinovat se svými pocity (feeling). Ve velice náročné atmosféře musíte mít pravidla (režim). Například volno dám, jen když cítím, že to bude mít efekt, klidně 2 dny volna. Ale jen někdy.

Standardní poměr jsou 70% peníze a 30% ostatní. My jsme asi 35% ostatní. Snažíme se věci dělat jinak, být odvážní a děláme to opravdu dobře. Kupujeme mladé a šikovné hráče a ty prodáváme se ziskem velkým TOP 6 týmům.

Kombinujte Head Coaching a Delivering. Hlavní trenér rozhoduje, ale tvůj trenérský tým musí mít prostor, aby rostl.

Den „D“. Drž se svých principů. Pokud jsi totálně nervózní, zkus zůstat v klidu. Už jsi tady byl, vloni, máš výhodu, že soupeř je taky nervózní, ale tady nebyl.

Konzistence je klíč.



### **Corridor Culture: Zrcadlení týmové kultury ve fyzickém prostředí**

Phil Cullen, ředitel basketbalových operací a inovací, San Antonio Spurs

Angus Mugford, Vice President of Performance, Toronto Blue Jays

*Jedním z největších trendů v naší oblasti je vznik a zaměření se na high performance zázemí. Pryč jsou dny, kdy se toto prostředí týkalo pouze tréninku našich sportovců a zázemí pro realizační tým (staff). Jsou rovněž vyvíjeny k inovaci, podpoře spolupráce, aby odrážely a pokračovaly v rozvoji organizační kultury. Zástupci dvou týmů, oba v jiné etapě své cesty, nás seznámili se svým pohledem na tuto problematiku.*

#### **Klíčové poznatky:**

1. Cíle nového zázemí (zařízení a prostředí pro přípravu)? Chránit kulturu. Starost o lidi. Lidé v centru pozornosti. Být nositelem dědictví.
2. Hodnoty: (JASNÉ) – Spolupráce. Učení se. Pravomoci. Dosažení cíle. Respekt.
3. Spolupráce: V jedné místnosti povzbuzujte a podporujte lidi z různých úseků a mějte k sobě blízko. Udělejte vše, co můžete, aby někteří nebyli odtrženi od ostatních. Buďte uvážliví ve způsobu, jakým přemýšlíte o spolupráci.
4. Styčné body určené pro komunikaci: Při budování nového tréninkového zázemí nemyslete pouze na sportovce a trenéry. Budujte adekvátně kulturní prostředí pro celý tým, tak aby se každý jeho člen cítil v kontextu celého prostředí jeho nedílnou a důležitou součástí. Uvědomme si kdo jsou lidé, kteří mají nejvíce příležitostí komunikovat, kdo je velice často hráčům nejbližší? Nemusí to být ten, kdo si myslíte. Není to trenér. Bude to masér, vedoucí týmu, kustod.



5. Náhodné střety: Jak můžete tyto náhodné střety usnadnit? Jestliže investujeme do hráčů, chceme, aby měli co nejlepší zkušenosti. Strategie angažování nových hráčů by se neměla soustředit pouze na elitní hráče, všichni kolem nich jsou a měly by být elitní lidé.

6. Cesta zázemím zařízení: Přemýšlejte o tom, jakým způsobem k vám lidé přicházejí a jak odcházejí. Jakou s tím máte zkušenost? Jak tento proces můžete zlepšit?

7. Zpětná vazba: Jak získáváte zpětnou vazbu na to, co funguje a co ne? Získávejte ji cíleně. My používáme QR kódy, abychom zpětnou vazbu získali ze všech úseků. Co můžeme otočit o 180° a rychle změnit?

8. Budoucí odolnost: Nenavrhujte prostor pouze pro jeden konkrétní účel. Prostor by měl být flexibilní, jak z pohledu vnitřního uspořádání, tak i z pohledu predikce vývoje technologií. Myslete v horizontu 20-30let. Často je to po stadionu druhá největší klubová investice. Chemie a intimita jsou důležité. Zvažte, zda zázemí pro hráče není přehnaný luxus, ale zejména se ujistěte, že je pro ně bezpečný. Správné využívání tohoto prostoru je nejdůležitější věc. Nedělejte si starosti, pokud zrovna není správně obrandovaný nebo v něm nejsou zobrazeny příběhy. To přijde později, když to bude možné.

9. Cíle: Začněte tím, že budete mít v hlavě konec. Jestliže je spolupráce to zásadní, oč musíte usilovat, ujistěte se, že se o ni v nejvyšší možné míře snažíte.

Poznámka: Kulturní koridory přispívají ke „kreativnímu vytváření míst“, neboli praxi záměrného utváření fyzického a sociálního charakteru oblastí. Jsou estetickým znakem kulturních, rasových a třídních norem.



### Uvedení myšlenek v život: Blížící se inovace a jejich zavádění

John Bull, ředitel a lídr výzkumu v high performance, Management Futures

*Všichni chápeme důležitost schopnosti inovovat a nabourávat status quo v high performance sportovním prostředí. Pochopení důležitosti inovací je snadná část, výzva spočívá v efektivitě procesu od zrodu myšlenky až po její realizaci. Dříve, než budeme spolupracovat na způsobu přístupu k problémům a jejich řešení na základě vlastních zkušeností, zjistěte také podněty od vašich kolegů.*

### Klíčové poznatky:

1. Tři klíčové části inovačního procesu: Definujte problém, generujte myšlenky, testujte a učte se.
2. Pět strategií podporujících inovace: Z hlediska procesu inovací existuje pět základních kroků, které bychom měli vzít v úvahu: myšlení skokové změny, ideální svět, předefinování a

přerámování problému (změna pohledu na problém, okolní svět a používání myšlenkové mapy pro vytváření více možností).

3. Myšlení skokové změny: Stanovte si velmi náročné cíle a poté přemýšlejte, jak byste jich mohli dosáhnout.

4. Ideální svět: Popište svůj absolutně ideální výsledek. Pak se sami sebe zeptejte, za jakých okolností byste ho mohli dosáhnout?

5. Předefinování nebo přehodnocení problému (změna pohledu na problém): Jakým jiným způsobem můžeme problém vyjádřit?

6. Okolní, spřízněný (reálný) svět: Učení se od ostatních, kteří se se potýkali s podobnou výzvou. Zůstat otevření poznatkům zvenčí, mimo naši bezprostřední výseč.

7. Využití myšlenkové mapy pro vytváření více možností: Co bychom měli dělat? Analýza a úsudek kombinované s „design thinking“. Co bychom mohli udělat, ne co bychom měli udělat. Otevírání možností a jejich prozkoumávání.

### **Poznámky:**

Designové myšlení je nelineární, iterativní proces, který týmy používají k pochopení uživatelů, zpochybňování předpokladů, předefinování problémů a vytváření inovativních řešení pro prototypování a testování. Zahrnuje pět fází – vcítit se, definovat, představovat, prototypovat a testovat – je nejužitečnější k řešení problémů, které jsou špatně definované nebo neznámé.



### **Zlatá horečka: Příběhy z Tokia a Evoluce vztahu trenér – sportovec**

Gary Brickley, trenér Dame Sarah Storeyové a seniorní lektor, University of Brighton

Kate Howey, hlavní trenér Britského juda

Moderátor: Sophia Jowett, Loughborough University

*V posledním setkání prvního dne jsme zůstali u olympijského tématu a dvou elitních trenérů, kteří zkoumají vývoj ve vztazích mezi trenérem a sportovcem. Oba trenéři byli součástí týmového prostředí, avšak konkrétně trénují sportovce jednotlivce, tudíž jejich schopností propojení, porozumění a komunikace jsou základními složkami jejich palety nástrojů.*

### **Klíčové poznatky:**

1. Moderní trénování: „From Coach Centered to Athlete Centered“. Trénování je nyní podstatně jiné. Historicky bylo trénování primárně autoritativní, o vítězství, ale nevyvinulo se do podoby, aby bylo více o sportovci, jenž stojí před vámi. Nyní se více zaměřujeme na sportovce a na poznání sportovce jako lidské bytosti. Nikdy by trenér, pokud byl také hráčem, neměl používat fráze typu „to za našich časů...“ to mladí nesnáší.

2. Trénování v praxi: Co byste viděli, kdybyste byli v našem trenérském prostředí? Rádi bychom viděli spojení mezi trenérem a sportovcem a současně měli možnost zasáhnout s inovacemi ve správný čas. U moderních sportovců jsme rovněž vyžadovali rovnováhu mezi motivací a stimulací.

3. Spolupráce: Mluvili jsme o přístupu v trénování zaměřeném na sportovce, uvidíme, jak se kyvadlo přehoupne na kombinaci zaměřenou na trenéra a zaměřenou na sportovce? Pojem „zaměření na trenér a sportovec“. Vztah se stává založeným mnohem více na spolupráci.
4. Vztah: Musí existovat obousměrný vztah. Věnujte čas úkolům s měkkými dovednostmi. Co se odehrává v životě sportovce mimo trénink? Musíme umět lépe konverzovat. Abychom dosáhli výkonu, skutečně musíme sportovce znát a být schopen dávat věci do kontextu. Důležitá je spolupráce, respekt, společný cíl, důvěra. Vědět co nejvíce o druhém (mapování, taktika, dovednosti, výživa, osobní život). Otázkou je, jakým způsobem budete rozvíjet vztah se sportovcem. Organicky a nebo “řízeně”. Ne vždy, spíše většinou budovat vztah organicky nelze. Talent si nevybíráte a proto je potřeba budování vztahu “řídit” dle konkrétního charakteru sportovce. Například rebel zůstane rebel, na trenérovi je, aby jeho vlastnosti využil k maximalizaci potenciálu. Ke každé bytosti je potřeba přistupovat individuálně, protože každý je unikátní osobnost. V budování vztahu je také důležité zjistit, co sportovec od coache očekává.
5. Plynulá konverzace: Víme, že konverzace je opravdu důležitá, ale nesmí být nucená, musí být plynulá. Důkladná znalost sportovce mimo jeho tréninkové prostředí ji jen podpoří (trávíte s ním 250 dní za sezónu).
6. Čtyři C: Pokud jde o vztah trenér-sportovec, vezměte v úvahu tyto čtyři prvky: blízkost (closeness), závazek (commitment), zdvořilost (complimentary), společné zaměření (co-orientation). Dostaňte se sportovci v dobrém slova smyslu pod kůži.
7. Trénování je stále více individualizované: S příchodem nové generace sportovců víme, že je třeba, aby byl individualizován podle jejich potřeb. Poznejte generaci, s kterou máte co do činění. U mladší generace musíme být inovativnější.

### **Poznámky:**

Najděte nejlepší lidi.

Vize - tlačte se do vyšší úrovně (push things into a next level)

Když se nedaří a jde to špatným směrem, objeví se rebelové – znejte jejich osobnost, dostaňte z nich pak to nejlepší.

Přistupujte ke sportovcům individuálně, každý je jiný, každý pochází z jiné rodiny, každý má jiné DNA.

