



Učení a rozvoj kultury

Michal Ježdík

První setkání vedoucích představitelů z high performance v různorodém sportovním prostředí v roce 2022 se soustředilo na koncepty vzdělávání a kulturního rozvoje uvnitř organizací. Cílem bylo si v průběhu dne ukázat a naučit základy, jak uplatnit nový způsob myšlení a nápady v praxi, prozkoumat, jak rozvíjet naše vlastní organizační kultury, nakonec i udělat si obrázek o prostředí Blue Jays poté, co účastníci konference strávili čas procházením jejich nového tréninkového komplexu hráčského rozvoje v Dunedin na Floridě. Společný intenzivně strávený den byl zakončen účastí na panelu, který vedl Jack Easterby, jenž je zodpovědný za implementaci hlavních témat dne v Houston Texans, kde působí jako výkonný viceprezident pro fotbalové operace a kde je uvádí do praxe.

Během dne skupina diskutovala o konceptech, jako jsou aplikace učení, bezpečnost studujících (sportovců), proces stát se kulturním architektem, sounáležitost a mnoho dalšího. Vezměte v úvahu dynamiku celého dne a prostudujte si zajímavé vybrané postřehy, jež s námi, s ostatními členy, sdíleli kolegové z Leaders.

Panel 1: Aplikace učení

Řečník: Dehra Harris, asistentka ředitele oddělení aplikovaného výzkumu v high performance prostředí, Toronto Blue Jays

- **Kontinuální učení.** Jedna z nejlepších věcí, kterou pro sebe můžete udělat, je neustále se učit. Pokud se neučíte vy, jak pomůžete ostatním, aby se učili lépe?
- **Ingredience pro model aplikovaného učení.** Specifičnost, podpora a přijímání perspektivy ve smyslu vidění věcí z jiného úhlu pohledu.
- **Přijímání perspektivy ve smyslu vidění věcí z jiného úhlu pohledu.** To je klíč k aplikovanému učení. Aktivujte správnou část mozku kladením otázek.
- **Dělat vs. reflektovat.** V high performance sportovním prostředí existuje kultura „dělání“, ale v procesu kvalitního aplikovaného učení se musíme zamyslet nejen nad tím, že věci děláme, ale jakým způsobem je děláme.
- **Vytvořte pocit sounáležitosti.** Lidé nechybují záměrně. Sounáležitost je vždy v sázce a je často něčím, co je přehlíženo. Co vlastně někomu umožňuje riskovat? (Bezpečné prostředí, důvěra, budování vztahů, zranitelnost.)
- **Budte oporou.** Jak moc jste ochotni stát se někomu oporou? V high performance sportovním prostředí může existovat kultura založená na výsledcích, tedy na tom, kam až jsme schopni dohlédnout, čeho jsme schopni dosáhnout.
- **Opakování.** Opakování je základní prvek aplikovaného učení.

- **Specifičnost.** Specifičnost je vaším oddělovačem. Když vytváříme prostředí pro sportovce na základě znalostí o nich, tím spíše můžeme řídit jejich přijetí.
- **Jakékoli chování má význam.** Bez ohledu na to, co sportovec dělá, jeho myšlení je takové, že jejich řešení je nejlepší, je to jejich verze pravdy.
- **Vytváření specifičnosti. Adaptivní vzdělávací prostředí.** Základní otázky, které je třeba zvážit v souvislosti s adaptivním učením, jsou, jaká rozhodnutí vaši sportovci dělají? Co je součástí takového rozhodnutí? V tom, jaká řešení navrhneme, co od nás potřebují?
- **Koučování.** Koučování se stává větší posilou, protože hra posílení v takové míře neposkytuje.
- **Zadávání úkolů.** Zadáváte každý prvek úkolu, který se musí provést?



•**Opakovatelnost a nastavitelnost prostředí.** Jak zaměřujete veškeré své úsilí a pozornost na to, čeho se snažíte dosáhnout, abyste podávali co nejlepší výkon, a jak vytváříte prostor pro opakovatelnost a nastavitelnost? Vstupní variabilita věcí, které lidé dělají, tj. ponechat lidem variabilitu ve výběru řešení (na základě předem naučených vzorců).

•**Porozumění překážkám.** Chápete překážky, jimž čelí? Čas, porozumění, nevidí to, nemůžou se soustředit, fyzicky se nemůžou tímto způsobem pohybovat, nemají zdroje, nezapadají do vašeho modelu, nemají podporu, nevěří v sebe sama.

•**Podpora opakovatelnosti a nastavitelnosti prostředí.** Jak vytvoříme vše výše uvedené? Podpora opakovatelnosti a podpora nastavitelnosti prostředí.

Dehra Harris, asistentka ředitele oddělení aplikovaného výzkumu v high performance prostředí, Toronto Blue Jays

Panel 2: Jak rozvíjíme naši kulturu a vytváříme bezpečné prostředí pro studenty (sportovce)?

Ve druhém panelu byli účastníci rozděleni do 11 skupin, přičemž každá měla předem specifikována témata k diskusi navazující na první panel. Zde jsou výstupy od jednotlivých skupin.

Skupina 1: Zpětná vazba a jednání na jejím základě. Z toho vytvořit obousměrnou komunikaci, ke sportovci, od sportovce. Něco, co se musí dělat důsledně.

Skupina 2: Srozumitelnost komunikace. Poskytování jasné vize, filozofie a přístupu. Obousměrná komunikace je skvělý způsob učení. Vztít věci za své a zranitelnost – přiznat si vlastní chyby. Snaha řídit filozofii v daný moment a být přístupný k předání pravomocí, odklon od autoritářství.

Skupina 3: Vytvořte si čas a prostor pro rozhovory a učení. Využíváte „ústupu koučů do pozadí“, kde je čas pro bezpečí a porozumění? Vytváříte strategické pauzy, abyste vyhodnotili, kde se

nacházíte? Je důležité mít a znát v rozhodnutích a situacích kontext. Vytvářejte hodnotné mezilidské vztahy a buďte svědomití.

Skupina 4: Smysluplná zranitelnost. Zvládání vlastní reaktivity a existence bezpečného prostředí, v němž musíte zkoušet a být trpěliví, být připraveni na chyby. Vynechte z toho emoce, posuňte se do náročných oblastí a prozkoumejte zdroj problému. Komunikace vs. konfrontace – chápou a umí uchopit plně koncept? Rozeberte situace, problémy a dejte si na čas. Přemýšlejte o „požadání lidí o pomoc“ – nevolejte o pomoc hned. Odstraňte překážky a naslouchejte.

Skupina 5: Součinnost vstupních informací a jejich sdílení se zainteresovanými stranami (stakeholders) majícími vliv. Při plnění tohoto poslání jsou informace nejdříve shromažďovány a poté sdíleny. Při budování struktur se ujistěte, že jsou jasné, stejně tak očekávání. Takový přístup vytvoří ohledně očekávání pocit klidu. V dobách změn neodstraňujte vše, pro rozvoj kultury učení je potřeba změnit možná jen 25 %.

Skupina 6: Sladte úkoly. Lidé v řídicích funkcích projevují zranitelnost a odpovědnost, která všem ostatním pomáhá cítit se bezpečněji. Dostáváte neustále zpětnou vazbu? Je skvělé ji mít, ale hlavně s ní musíte pracovat. Změňte prostředí, vystavte sami sebe neznámému, vystupte ze své komfortní zóny a rozvíjejte vztahy v prostředí, které je pro ně přirozenější.

Skupina 7: Co znamená bezpečnost? Je to zdravé prostředí, v němž se učíme chápat zranitelnost a riskovat bez následků (chybovost). Jestliže chcete být nápomocni při vytváření takového prostředí, stanovte očekávání ze zadaného úkolu, práce (normy, akceptování, spolupráce). Tím záměrně nastavíte jasné a srozumitelné zadání a předejdete nedorozumění.

Skupina 8. Kultura. Obzvláště v otázkách kultury odlupujte jednotlivé její vrstvy a mějte neustálý přehled o tom, jak se věci vyvíjejí. Více se poznejte navzájem. Detailně diskutujte o největších úskalích uplynulého roku, jak je můžeme překonat.

Skupina 9: Zranitelnost a přijetí chyb. Abyste zlepšili bezpečnost studentů (sportovců), kladte více otázek. Zeptejte se jich, jak se rádi učí, pomozte jim řídit jejich vzdělávací proces a rozvoj.

Skupina 10: Vytvářejte komunitu sounáležitosti. V ní se snáze učí, dělají chyby a poskytuje záchrannou síť. Odborníci na danou oblast se obávají vlastních chyb. Kultura zpětné vazby – bez zpětné vazby je těžké se něco naučit a rozvíjet se. Nastavte očekávání na začátku.

Skupina 11: Důvěra znamená méně věcí a více vzorů chování. Musíte se chovat tak, že věříte v někoho, že udělá, co má. Vytvoření společného jazyka může podpořit bezpečnost studentů (sportovců), něco, co můžou lidé pochopit v prostředí podporujícím začlenění a porozumění. Co máme na mysli, když říkáme „určité věci“? Zpětná vazba – jak vypadá? Jak touto reflexí lidi provedeme?

Panel 3: Nástroje pro kulturu vedení

Řečník: John Bull, ředitel High Performance výzkumu, Management Futures

Změna kultury: 80 % organizací jasně stanovilo svoje ambice týkající se podoby jejich kultury a přibližně 20 % organizací podle této vize jedná. Jestliže se podíváte na trvalé high performance prostředí, je to téměř 100 %.

Definování vs. ukotvení: nejběžnější chybou je vkládání příliš mnoho energie v definování kultury, ale málo energie do její ukotvení.

Šest nástrojů pro kulturu založenou na řízení:

1. Definujte standardy, na něž aspirujete, a komunikujte způsobem, který je drží pohromadě („zanechte dres na lepším místě“ neboli navažte na odkaz svých předchůdců a posuňte jejich úspěchy na další úroveň a věnujte se přípravě do morku kostí, což jsou standardy, kterých se drží novozélandští All Blacks). Jak těsná je vaše komunikace?
 2. Rozeberte vaše úspěchy, abyste kodifikovali, co funguje (Appreciative Inquiry [dále AI]; Jedná se o pozitivní přístup k rozvoji vedení a organizačním změnám založený na silných stránkách. AI mohou využívat jednotlivci, týmy, organizace nebo na společenské úrovni; v každém případě pomáhá lidem posunout se ke sdílené vizi budoucnosti tím, že zapojí ostatní do strategických inovací). Jak to vypadá, když jsme v nejlepší formě?
 3. Rozvíjejte dovednosti a procesy podporující vizi.
 4. Zapojte lidi do hodnocení procesu zlepšení (Culture Conversations; každý může transformovat kulturu zevnitř tím, že bude mluvit a pracovat způsobem, jenž odráží požadovanou kulturu. Jedná se o celý systém, týmovou práci. Je důležité v tomto procesu projevit trpělivost.).
 5. Zpětná vazba (posilte pozitivní, negativní je výzvou ke zlepšení).
 6. Mějte v týmu ty správné lidi na správných místech.
- Vděčné otázky: fungují dobře při změně kultury. Tento přístup buduje sebeuvědomění a techniku. Identifikujte a sdílejte příklady, kdy jste dosahovali nejlepších výsledků, a identifikujte chování, které vyniká a je specifické.
 - Vize vs. dovednosti: pro budování kultury mít vizi nestačí, vyžaduje to rovněž dovednosti.

Čtyři dovednosti efektivní spolupráce:

1. Budujte vztahy založené na hluboké důvěře za pochodu: jednejte, jako kdyby důvěra existovala okamžitě. Bádejte napříč multifunkčními týmy. Zaměřte se na společné zájmy. Investujte čas a energii do budování vztahů.
2. Vyjadřujte svůj názor: podílejte se, sdílejte znalosti, postřehy a myšlenky. Navzájem se podněcujte.
3. Naslouchejte: situační pokora (vůle transparentně přiznat mezery v našich znalostech a být otevření tomu, co nevíme, neznáme). Aktivně se zajímejte o názory ostatních a buďte jim otevření. Ptejte se, buďte zvědaví.

4. Situační povědomí (jedná se o vnímání environmentálních prvků a událostí s ohledem na čas nebo prostor, chápání jejich významu a projekce jejich budoucího stavu; alternativní definicí je, že situační uvědomění je adaptivní, externě řízené vědomí, jehož produktem je znalost prostředí dynamického úkolu a řízené akce v tomto prostředí): uvědomit si a převzít zodpovědnost za to, jak si tým vede. Pomozte týmu dobře využít čas (Diamond Thinking; tento vizuální nástroj, založený na Diamond Ranking, je aplikace pro dovednosti kritického myšlení, která se používá ve školách k povzbuzení dětí, aby vyjádřily své názory, a ve vysokoškolském vzdělávání jako interaktivní nástroj na podporu učení).

Tři typy myšlenkového prostředí ve skupinách:

1. Otevřený dialog: uvážená debata. Co si myslí, pak naslouchají.
2. „Zdvořilost“/zdrženlivost: lidé neříkají, co si myslí.
3. Fixní pozice: vyjadřování názorů, ale bez naslouchání.

Čtyři typy psychologického bezpečí:

1. Bezpečí začlenění: Cítím se ceněný a mám pocit sounáležitosti. Jsem sám sebou.
2. Bezpečí studenta (sportovce): Cítím se komfortně klást otázky, vyhledávat vedení, člověka, na nějž se můžu obrátit, požádat o pomoc, přiznat chyby a být zranitelný.
3. Bezpečí spolupracovníků: Cítím se komfortně sdílet svoje myšlenky, mám sebedůvěru jednat na základě vlastní iniciativy.
4. Bezpečí těch, kteří nám dávají výzvy: Cítím se komfortně zpochybnit status quo.



- Zkušený, kvalifikovaný upřímný přístup: vytváří pocit bezpečí a zajímá se.
- Zkušený, kvalifikovaný upřímný přístup: radikální otevřenost (podle výzkumu Kim Scott).
- Zničující empatie.
- Zkušený, kvalifikovaný upřímný přístup (vytvářející psychologické bezpečí a mluvící přímo).
- Neupřímnost (nedáváme výzvy, protože tak často chráníme sami sebe).

John Bull, ředitel High Performance výzkumu, Management Futures

Panel 4: Učení a kultura v praxi

Řečník: Jack Easterby, výkonný viceprezident fotbalových operací, Houston Texans

- **Lidé vs. struktura.** Organizační struktury jsou velmi odlišné. Je důležité více studovat lidi než struktury. Buď si lidí vážíš, nebo ne.
- **Čtyři pilíře týkající se rozvoje lidí.** Emoční inteligence / Složka intelektu nebo zvidavosti / Dovednosti, které se naučili / Dar, který byl dán do vínku. Ze studií těch,

kteří prosperují nebo neprosperují, se stanovily čtyři pilíře, které v Texans využívají v rozvoji a náboru svých lidí.

- **Využívejte toho, co bylo lidem dáno.** Koncept čtyř pilířů – pokud je máme mít jako zónu úspěchu a přínosu, vyhrájeme všichni. Budujte kulturu na základě toho, v čem mohou lidé vyniknout.
- **Jaký je váš pracovní plán.** Historicky docházelo k velké neefektivitě. Prozkoumali jsme pracovní plány a programy každého v sezoně, během kempu a po sezoně. To umožnilo identifikovat, kde se věci překrývaly, a vytvořit efektivnější pracovní postupy.
- **Ptejte se.** Buďte zvědaví a kladte otázky. Začněte v prostředí, v němž se pohybujete. Jakmile to pochopíte, bude tam mít vaše filozofie dopad.
- **Prosperita.** Když hodnotíte lidi, musíte být opatrní a si jistí, že výsledkem je schopnost člověka prosperovat. Pokud z této rovnice vyloučíme čas a prostor, rozšíříme tak obzor a odstraníme úzkost, která je prostoupena strachem.
- **Opětovné delegování úkolů.** Jednou z velkých lekcí leadershipu, na niž Jack upozornil, je schopnost změnit přidělení úkolů a projektů, jestliže dotyčného ubíjejí a nemůže v nich uspět. Odejměte mu toto břímě a zadejte mu jiný úkol, který mu sedí, nikoliv kvůli kterému se mu nedaří a může být frustrovaný.



• **Bezejmenní a neosobní (bez tváře).** Když se snažíte rozvíjet kulturu a posilovat standardy a chování, zůstat bezejmenní a neosobní je efektivní přístup. Často se diskutuje o tom, zda začít u realizačního týmu nebo u hráčů. Nejlepší je neupřednostňovat ani jednoho, ale zachovat si bezejmennost a neosobní přístup.

• **Přijímání nových členů.** Jestliže přijímáte do týmu nové členy, „zbrojíte“ a inspirujete. Existuje postup, který je součástí všech tří fází. Zdůrazněte, jak se v organizaci připojujete k tomu lepšímu.

Jack Easterby, výkonný viceprezident fotbalových operací, Houston Texans