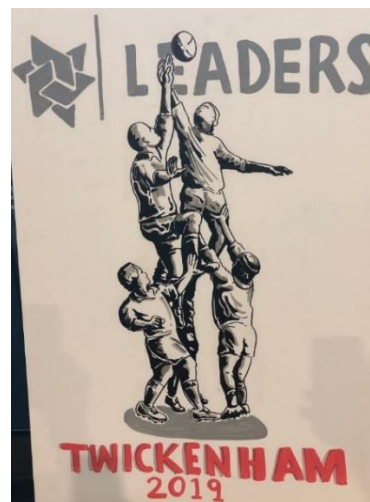
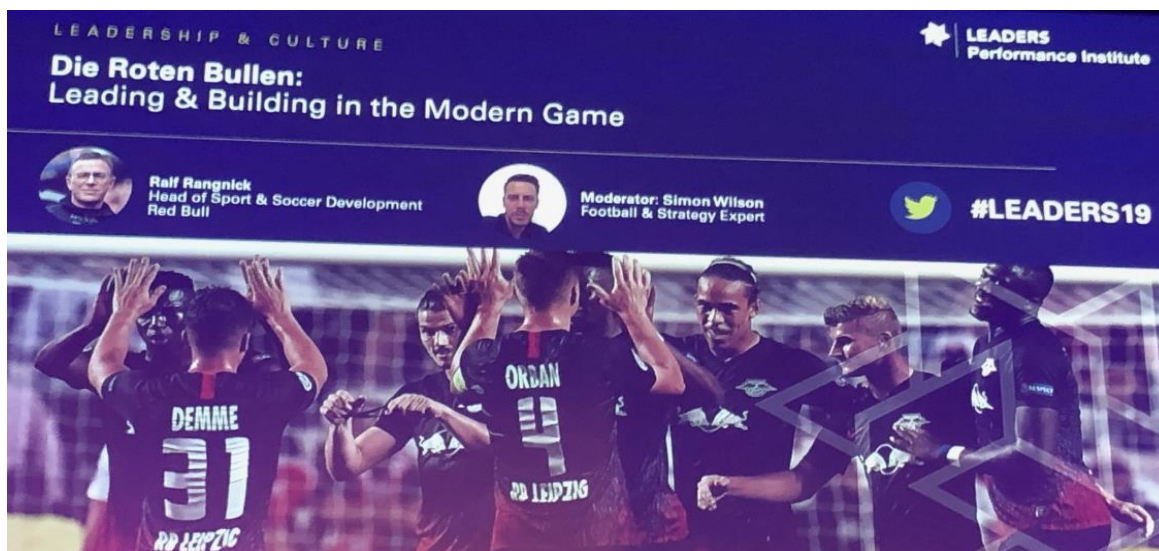


Sdílení informací je součástí cesty k profesionalismu. Michal Ježdík



Jeden večer, dva dny, mnoho zajímavých lektorů a účastníků z nejlepších sportovních organizací napříč sporty ze čtyř kontinentů. Možná trochu unavení, ale to pochopitelně hlavně kvůli poslouchání, mluvení, získávání poznatků a komunikování s ostatními. Dostali nás, vtáhli nás do dění, jako by se jednalo o jedno divadelní představení.

Níže najdete několik střípků z konference Leaders in Sport Performance Summit, která se konala v listopadu v Londýně v útrobách ragbyového stánku ve čtvrti Twickenham. Pro sportovní prostředí na webové stránky jsme poznatky zpracovali formou jednoduchých krátkých bodů. Na konci každého setkání je souhrnný segment „Body k zamyšlení“, ve kterém je naší snahou upozornit na myšlenky, jež na konferenci rezonovali a jejichž vibrace nás stále k jednotlivým tématům vrací. Až najdete čas, v klidu si je přečtete, nemusíte najednou, popřemýšlejte, zda některá z témat se netýkají právě vás nebo problematiky, kterou nyní ve vaší organizaci řešíte. A když ne, nevadí, můžete si získané poznatky uložit ad acta, třeba se vám nebo vašim kolegům budou hodit v budoucnu.



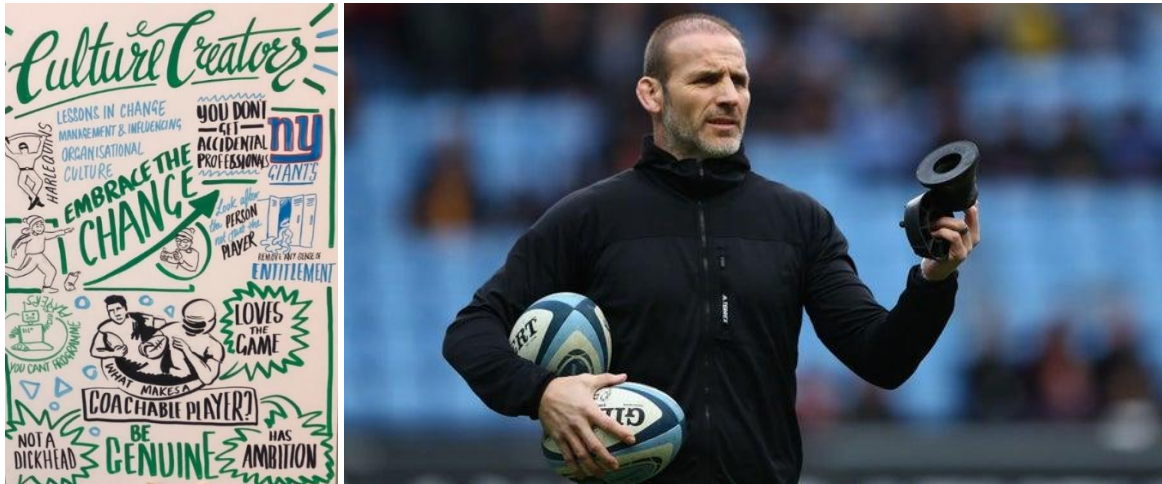
První setkání: Die Roten Bullen: Vedení a budování v éře moderní hry Ralf Rangnick, Head of Sport & Soccer Development, Red Bull

- **Sladění se:** „Vytváření synergie mezi kluby bylo něco, na čem jsme opravdu tvrdě pracovali. Chtěli jsme mít konzistenci napříč mnoha různými oblastmi, jelikož to bylo nedílnou součástí organizačního sladění se.“
- **Identita:** „Formace, ve které na hřišti v utkáních pracujeme, nemá nic společného s naším stylem hry. Ujistili jsme se, že „být proaktivní“ je hodnota, která zastřešuje všechny naše kluby a týmy všech věkových kategorií.“
- **Lidé:** „Hodnoty a charakteristiky byly při náboru trenérů i hráčů velmi důležité. Potřebovali jsme hráče, kteří byli připraveni být součástí změny a projektu. Rovněž jsme měli majitele, který tomuto procesu věřil, tudíž řízení takového vztahu je ve vedoucí roli, jako je ta moje, velice důležité.“
- **Vize:** „Na začátku všeho potřebujete mít vizi. Pak potřebujete mít kolem sebe ty nejlepší spolupracovníky, abyste se na takovou cestu mohli vydat. Tři K: Kapitál, Kompetence, Koncept. Všechna jsou zásadní k uskutečnění vize.“
- **Podpora:** „Od hlavního trenéra přes řidiče autobusu až po sportovního ředitele – všechny pozice musí být poskytovatelem služeb. Naší úlohou je být schopni podporovat sportovce a dělat je tak dobrými, jak jen mohou být. Každou pozici jsme v organizaci skautovali – šéfkuchaře, analytiky videí, trenéry. Bylo velice důležité, abychom v rámci organizace sladili a dali dohromady ty nejlepší lidi.“
- **Ambice:** „Velmi jsme pracovali na leadershipu a na budoucím leadershipu Red Bullu. Spíše než přijmout jednoduchá a možná stabilnější rozhodnutí, jsme při rozhodování, kdo bude lídrem teď, ale také kdo bude lídrem v budoucnu, byli ambiciózní.“
- **Leadership:** „Hlavní trenér versus Sportovní ředitel: hlavní trenér je nejdůležitější osobou v klubu. Tudíž v pozici lídra a sportovního ředitele je mojí náplní práce podpora hlavního trenéra. Jako hlavní trenér se zaměřujete na další zápas (krátkodobý horizont), zatímco sportovní ředitel připravuje organizaci pro budoucnost (střednědobý a dlouhodobý horizont).“

Body k zamyšlení:

- Vytvořte kulturu učení se. To vám umožní hledat a přivádět lidi, kteří se hodí do filozofie každodenního neustálého učení a zlepšování se.
- Musí být jasné, jaké jsou charakteristiky vašeho klubu. S každou změnou hlavního trenéra nebo sportovního ředitele se příliš často mění také firemní identita a chování. Organizace zaměřené na vysokou výkonnost, kam patří kluby i svazy, potřebují zakořeněnou identitu.
- Přemýšlejte o tom, co má šanci v budoucnu na úspěch, protože všichni máme kognitivní předpojatost v momentě, kdy nás negativně ovlivňují výzvy, vnější tlaky a překážky. To nás drží zpátky.
- Musíte co nejpřesněji popsat, koho se snažíte rekrutovat, koho hledáte a co od něj očekáváte. Hlavními prvky, které je třeba hledat, jsou znalosti, dovednosti, zkušenosti a chování.

- Sportovci a hráči potřebují jasná pravidla. Nestačí jim říct, co nemohou a musí udělat. Musíte je přesvědčit, že dodržování pravidel je k jejich prospěchu, a pak je přimět, aby pravidla přijali za vlastní. Pak vznikne prostředí, ve kterém funguje spíše tlak od spoluhráčů, než od autority, „od šéfa“.



Druhé setkání: Tvůrci kultury: Lekce v řízení změn & ovlivňování organizační kultury

Paul Gustard, Head of Rugby, Harlequins RFC; Kevin Abrams, Vice President of Football Operations & Assistant General Manager, New York Giants

(Pozn.: dvě velká písmena v závorce jsou iniciály osobností, jejichž celá jména a pozice najdete v názvu sekce.)

- (KA) **Počínaje od nuly:** „Základ naší kultury přichází od majitelů. V průběhu let však vždy dochází k přechodným stadiím, tudíž musíte „aktualizovat“ vaši kulturu stejně jako své lidi. „Jakmile jste jednou Giant, zůstanete jím navždy.“ Toto si říkáme navzájem dost často. Znamená to, že bez ohledu na to, jak dlouho jste součástí organizace, dáváte do toho vše a se stejnou intenzitou. A jako vedení jsme tu pro sportovce a další vždy. Je to přirozené, nejsou to všechno znamení shůry a kouzla. Neustále aktualizujeme a vylepšujeme naši kulturu.“
- (PG) **Konejte to, co kážete:** „Chtěli jsme vytvořit kulturu vysoké výkonnosti, ale také podpory a pracovní etiky. Avšak je důležité si pamatovat, z jakého prostředí pocházíte a kam směřujete. Také zřizujeme dobročinný fond k podpoře „Quins“, v budově i mimo ni. Chceme věřit v to, co děláme, napříč všemi složkami.“
- (PG) **Hráč je klíčový:** „Hráči rozhodli o kultuře a strapline (*pozn.: krátká, snadno zapamatovatelná fráze, kterou organizace používá, aby ji lidé nebo její produkty poznali*). Na tričkách si udělali svůj vlastní branding. Snažíme se vytvořit co nejvíce soutěživých prvků v rámci naší hráčské skupiny. Dbáme na to, abychom se tím i bavili, ale rovněž dělali to, co kážeme.“
- (PG) **Proč?:** „Na této ušlechtilé věci a záměru hodně pracujeme, jelikož je považujeme za důležité. Potřebujeme, aby se hráči s touto kulturou ztotožnili, ale musíme v tom pokračovat, abychom si odpověděli na otázku: Proč to děláme?“

- (KA) **Onboarding:** „Hráči mohou mít nároky. Musíme mladým hráčům věci zdůrazňovat, abychom si byli jisti, že po sobě uklidí a nebudou brát věci jako samozřejmost. Jako součást onboardingu organizujeme s novými mladými lidmi takové „kolečko“, tudíž jsou poháněni k tomu, aby se sami představili ostatním zaměstnancům v budově.“
- (PG) **Přijetí změny:** „Co je v rugby odlišného v porovnání s rugby před 15 až 20 lety? Věci, které hledáme, jsou vášeň a odolnost. Obvykle jsou to lidé, kteří uspějí nejvíce. My jako lídři musíme přijmout změnu, ke které došlo. To je pro nás jako lídry proces učení se.“
- (PG) **Hráči a lidé:** „Jsme koncentrováni na hráče, a to je jedna z nejdůležitějších věcí. Nechte hráče a lidi být sami sebou. „Každý den je dobrý den.“ je jednou z mnoha manter v naší budově.“

Body k zamyšlení:

- Silné kultury neskrývají své slabosti, spíše mají ve zvyku je sdílet, aby se celá skupina mohla zlepšit společně.
- V jakékoli organizaci, ať už jste sportovním týmem nebo mysliveckým sdružením, se musíte spojit, musíte mít bezpečné a důvěrné spojení se skupinou, abyste věděli, že ostatní jsou s vámi.
- Klíč k úspěšné a trvalé změně spočívá ve změně a vývoji prostředí. Lidé se tomu přizpůsobí, bude-li tento proces jasný. Jedná se o první krok k celkové transformaci organizační kultury.
- Dobří lídři spojují pocit respektu s prostředím, což společně dává ostatním pocit bezpečí a svobody mluvit otevřeně, zejména když se objeví problémy.



Třetí setkání: Performance Design: Nahlédnutí do vytváření zkušeného vysoce výkonného prostředí

Sam Erith, Head of Sports Science, Manchester City; Professor Roger Kneebone, Director of Surgical Education & Engagement Science, Imperial College London; Glenn Hunter, Performance Innovation, English Institute of Sport

- Pokud chcete odemknout a zvýšit lidskou hodnotu vytvářením zkušeností pro vaše sportovce, kterými projdou, pomůžete jim automaticky postrčit

jejich potenciál napovrch. Tyto zkušenosti budou rovněž dost účinným způsobem, jak zvýšíte jejich hodnotu.

- Je správné hodnotově nadřadit měřitelné nad smysluplné?
- Realita existuje. Ujistěte se tedy, že právě na ni se soustředíte při jakémkoli rozhodování, které je založené pouze na vědeckých základech.
- Při řešení problému nebudete mít nikdy na začátku cesty všechny potřebné informace. Zapojte se do problému, protože vám časem pomůže vidět celý obraz. Dokonce i na konci procesu se může stát, že v tom, co vlastně víme, budeme mít velké mezery. Respektujte to.
- Přijměte nejistotu. Improvizujte v různých souvislostech. Pracujte na odstranění mezer mezi informacemi, které máte a které potřebujete.

Body k zamyšlení:

- Hlavní oblast, kterou je třeba zvážit, je, jak rozvíjet odborné znalosti v oblasti vysoké výkonnosti. Stejně tak je důležité selektovat běžné zkušenosti spojené s výkonem od těch důležitějších, a tím pádem smysluplnějších.
- Zdá se, že současný trend ve sportu oceňuje měřitelné nad smysluplným. Využití smysluplných způsobů navrhovaných na základě zkušeností z excelentních výkonů může být neúčinnějším přístupem k odemčení příležitostí vedoucích ke zvýšení lidských a týmových výkonů.
- Základním předpokladem vědeckých přístupů je uznání, že „realita“ existuje, a proto se zaměřuje na řešení problémů „reality“. Zvyšování hodnoty účinným způsobem je změna vnímání prostřednictvím návrhu různých zkušeností.



Čtvrté setkání: Péče o Googliness: Jak Google maximalizuje výkon jednotlivců & týmů

Kirk Vallis, Global Head of Creative Capability Development, Google

- Dejte si pozor na to, že vaše odbornost funguje po většinu času, ale ne vždy. Někdy vás to položí na lopatky a vy jako lídr byste na to měl být připravený.
- Existují vrátka, která používáme, ale pouze proto, že jsou to vrátka, která jsme používali vždy. Někdy děláme věci jen proto, že jsou dělány

způsobem, jakým byli dělány vždy. Udržujte věci čerstvé. Opusťte své komfortní prostředí.

- Top 3 nejžádanější dovednosti v roce 2020: kritické myšlení, řešení problémů, kreativita (World Economic Forum, Nesta, McKinsey, Adobe).
- Pouze 1 až 4 lidé mají pocit, že mohou být v práci kreativní. Více než polovina z nás tráví méně než 30 minut denně vědomým přemýšlením.
- Je to o nastavení mysli, nikoliv o dovednosti. Mít rovnováhu mezi těmito dvěma je samozřejmě důležité. Kdo má správné dovednosti, je skvělý, ale pokud nemá správné nastavení mysli, nemůže uspět.
- Ve společnosti Google má každá možnost šanci. Zeptejte se a zvažte otázku: Dali jsme této myšlence trochu lásky, vášně a péče, než jsme se rozhodli? Pozitivita je zásadní. Zbavte se negativních předsudků.
- Narušení: Nejprve nemusíte být přesní (zpočátku). Otestujte předpoklad svého myšlení, ne provedení.
- „Pracujeme na důležitých věcech. Tuto práci bychom si měli užít.“ Pamatujte si to.

Body k zamyšlení:

- Kde jsi, když máš nejlepší nápady? Spolupráce mezi týmy a organizacemi je nedostatečná, proto je důležité vytvořit příležitosti ke střetu různých perspektiv ve vašem prostředí.
- Dáváte sobě i svým týmům dostatek času na přemýšlení? Více než polovina z nás tráví méně než 30 minut denně úmyslným přemýšlením a objevováním. To nestačí. Soustřeďte se na péči a vytváření prostoru pro toto přemýšlení ve vašem prostředí.
- Přemýšlíte neustále o nových způsobech řešení problémů, nebo o tom, jak maximalizovat příležitosti, které se vám naskytanou? Jako lídr, který je součástí organizace zaměřené na výsledek, musíte neustále rozvíjet a pobízet kreativní a svěží myšlení.
- Kam je zařazena kreativita v hierarchii dovedností ve vaší organizaci? Pokud chcete hrát na vyšší úrovni, mělo by to být hned vedle nejlepších technických dovedností, znalostí a zkušeností.

The image is a composite of two parts. On the left is a hand-drawn mind map titled "Home and Away" in blue and red. The central theme is "HOME AND AWAY". Branches include: "TALENT", "CHARACTER", "CREATIVITY", "ENVIRONMENT", "BE ACCOUNTABLE FOR WHAT YOU REPRESENT", "PUT IN RULES BUT ALLOW SPACE FOR CREATIVITY", "WHAT'S GOOD?", "WHAT CAN YOU IMPROVE", "WHAT WOULD YOU FOCUS ON?", and "WHEN IT COMES TO YOUR PLAYERS YOU CAN'T KNOW TOO MUCH". On the right is a presentation slide from LEADERS Performance Institute. The slide title is "Home & Away: Lessons in Instilling Philosophies & High Performance Coaching". It features three speakers: Chris Fagan (Senior Coach, Brisbane Lions), Joe Montanuro (Head Coach, Arsenal Women FC), and Michael Poulton (CEO, Committee for Ballarat). The slide also includes the LEADERS Performance Institute logo and the hashtag #LEADERS19. The background of the slide shows a photograph of Arsenal women's football players in their red and white kits.

Páté setkání: Home & Away: Vštěpování filozofie & koučování sportovců a týmů s vysokými výkonnostními cíli
Chris Fagan, Senior Coach, Brisbane Lions; Joe Montemurro, Head Coach, Arsenal Women

(Pozn.: dvě velká písmena v závorce jsou iniciály osobností, jejichž celá jména a pozice najdete v názvu sekce.)

- (JM) **Vyvíjet se:** „Když jsme začínali, chtěli jsme zavést některá pravidla tak, abychom měli nějaké hranice naší kultury. Nicméně myšlenkou bylo uvést je v život, ale zároveň s nimi i nadále kreativně pracovat. Podíl hráčů na jejich tvorbě je zásadní.“
- (CF) **Důvěra:** „Jedním z klíčových pilířů mého leadershipu je budování vztahů a budování důvěry. Avšak to se týká všech v organizaci, všech hráčů a všech zaměstnanců. Trvalo to asi 3 týdny. Pomohlo mi to dozvědět se o klubu více a všichni se cítili, jako by byl jejich názor oceněn. Objevily se také trendy, což mi pomohlo určit práci, kterou je třeba udělat. Chtěl jsem, aby všichni pochopili, v co věřím, a pak jsem chtěl, aby mě za to činili zodpovědným.“
- (CF) **Naslouchejte:** „O lidech, které trénujete, nemůžete nikdy příliš vědět. Naslouchání hráčům a pozorování hráčů při sociálních kontaktech i v obvyklých situacích může pomoci porozumět jim. Je pro mě opravdu důležité, abych se všemi trávil stejný čas. Vždy mějte na paměti: člověk, nejen hráč.“
- (CF) **Růst:** „Musíte objevit téma a styl, které vyhovují vašemu týmu a organizaci. Musíte chtít pokračovat v růstu a dát sportovcům příležitost ho formovat s vámi.“
- (JM) **Ztotožnění:** „Poskytněte svým zaměstnancům empatii a svobodu mít v kompetenci svoji vlastní sféru a oblast odborných znalostí. Ale z širší perspektivy je třeba se ztotožnit z hlediska širší vize, abyste rozšířili pocit sdíleného leadershipu.“
- (CF) **Nadstavba - další dovednosti:** „První rok jsem strávil hodně času trénováním svých trenérů. Zasuňte je do filozofie a stylu, které chcete realizovat / uskutečnit, s jejich pomocí.“
- **Talent vs. Charakter:** (JM) „Možná máte v týmu hráče, který vyhrává zápasy, ale netrénuje tak, jak chcete vy. To musíte vybalancovat a být inteligentní při rozhodování o výběru. Otevřené diskuse a transparentnost přinášejí jasnost.“ (CF) „Kombinace obojího je ideální, ale pokud by šlo do úzkých, dal bych před talentem přednost dobrému charakteru, který by z týmu dostal to nejlepší. Vždycky můžete změnit myšlení některých lidí.“

Body k zamyšlení:

- Skvělí trenéři dlouho přemýšlejí o svých hráčích, reagují na jejich vztahy. Ke komunikaci přistupují velmi citlivě, jako by to bylo umění či věda.
- Chcete-li utvářet svou identitu, nezapomeňte na vaše interní pravidla. Tato pravidla fungují jako pojistka, jak pro případy, kdy se věci vyvíjejí dobře, tak pro situace, kdy věci nefungují podle našich nejlepších představ. Tyto normy mají postavení neobchodovatelných věcí.
- Máte jasnou společnou představu o tom, kým chcete být a jak chcete hrát? Pokud tyto představy máte a hráči jsou s nimi ztotožnění a chápou je, pak je

velká pravděpodobnost, že se vám je podaří implementovat a realizovat i v utkáních.

- My všichni máme víru a představy o tom, jak chceme hrát a jak by se věci měly dělat. Otázka zní: jak to zavedete do každodenního procesu a jak a za jak dlouho se vám podaří tyto věci uvést v život i v utkáních, aby fungovaly?



Šesté setkání: Služba leadershipu: Pozitivní psychologie & odolnost, Královská vojenská akademie

Gareth Bloomfield, Lead Psychologist, Royal Military Academy Sandhurst

- Nejdůležitější věcí pro lidskou odolnost je spánek. K neurologickému obnovení nedojde dříve než za 6,5 hodiny.
- Trénink zaměřený na selhání je důležitý. Trénujte kognitivní objasnění, které pomáhá snižovat stresové hormony a vytváří účelovou vytrvalost.
- Když drilujete nová chování, nebo funkci, aby se stala obvyklou, spánek musí být na prvním místě tréninkového listu.
- Při péči o pozitivní sociální faktory odolnosti – dejte si pozor na pohrdání a opovržení jako indikátory selhání odolnosti skupiny.
- Kontrola je nedílnou součástí regulace toho, jak moc stresovaní se budete cítit. Čím více se obáváte, že ztratíte tuto kontrolu, tím samozřejmě větší strach budete mít ze selhání.
- Proces rozhodování a úrovně přizpůsobivosti lze zvýšit pomalejším koučováním. Pomáhá také méně opakování. Oba „triky“ stimulují kreativnější myšlení.

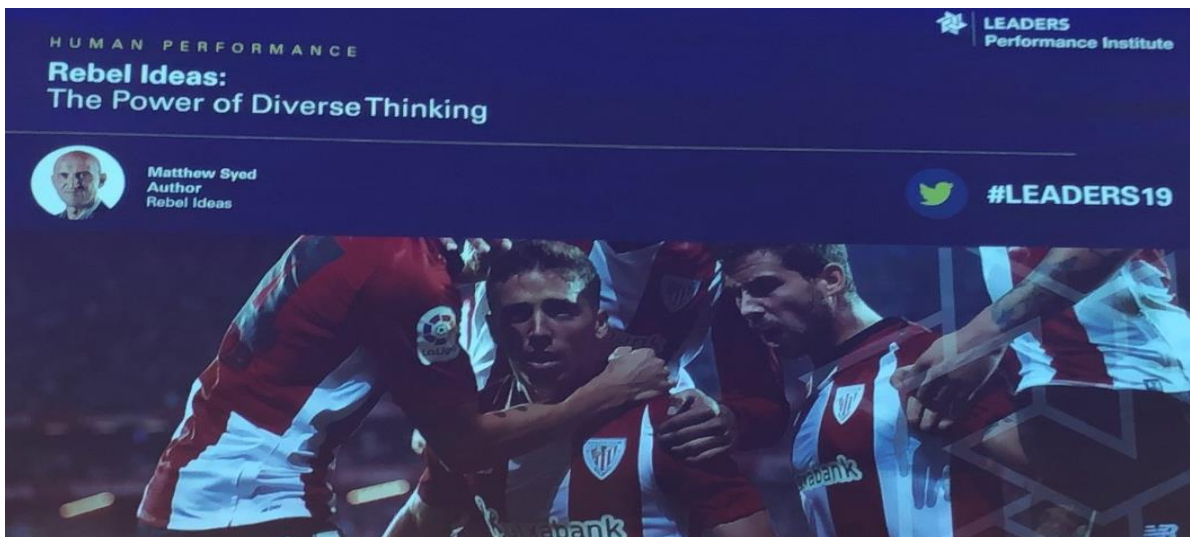
Body k zamyšlení:

- Pokud chceme, aby naši lídři, kteří dělají klíčová rozhodnutí, byli přizpůsobiví a kreativní, zvažte zařazení školení a koučování pomalejším tempem, s menším zastoupením počtu opakování stejných věcí. Naopak se snažte zařazovat více překvapení, „triků“, abyste stimulovali kreativní myšlení.
- Selhání je strach ze ztráty kontroly. Když ztratíte kontrolu, úroveň stresu se zvýší, takže kontrola je rozhodující při regulaci úrovně stresu, kterou zažijete.

- Se zvyšující se úrovní stresu, se schopností racionálního lidského rozhodování začíná vypínat. Při tréninku musíme pracovat na stresových situacích a prostředí, abychom sportovcům vytvořili lepší pozici a mohli se s tím vyrovnat.
- Obvyklé chování může být překážkou kreativity a přizpůsobivosti. Ve stresové situaci jsme zvyklí reagovat podle naučených zvyklostí, což může vést k nadhodnocení rizika.



Ačkoli zimní slunce již zapadlo za dalším Leaders Sport Performance Summit, my se můžeme ohlédnout s postřehy za jeho druhým dnem. Příběhy plné inspirace a cílevědomosti, které nám pomohou posunout výkony a výkonnost našich sportovců a týmů dopředu a k lepšímu. **To hlavní v kostce z druhého dne je zde:**



Sedmé setkání: Myšlenky rebela: Síla různorodého myšlení Matthew Syed, Author, Rebel Ideas: The Power of Diverse Thinking

- **Naplnění:** Výzkum ukázal, že když se naučíme vymanit se z našich útrobní ozvěn a přijmeme naši vnitřní rozmanitost názorů a myšlenek, staneme se kreativnějšími a budeme se cítit naplněni.
- **Homofilie:** Lidé mají tendenci najímat lidi, kteří smýšlejí podobně. Potvrzuje to, že jsme obklopeni lidmi, kteří mají stejný pohled na věc a sdílejí stejné

přesvědčení (díky tomu se cítíte chytřejší) - tímto způsobem lze potlačit kreativitu a řešení problémů.

- **Realita:** Perspektivní slepota se týká skutečnosti, že často nedokážeme identifikovat naše vlastní slepá místa. Naše způsoby myšlení jsou tak obvyklé, že si téměř nevšimneme, jak filtrují naše vnímání reality.
- **Rebel:** Máte-li kulturu, která podporuje nové myšlenky, konstruktivní zpětnou vazbu a různorodost názorů, a stejně tak silný network, skrze který mohou rebelské myšlenky proudit, budete inovovat rychleji než ty kultury, které se drží zpátky kvůli kultuře myšlenkové shody.
- **Rozmanitost:** Rozmanitost ve vaší organizaci je zásadní, protože znalosti, které musíte mít (což je samozřejmě neúplné), mohou být výzvou.
- Pěstování kognitivní flexibility v organizaci může maximalizovat dobrý talent tím, že umožní kreativě vzkvétat prostřednictvím rozmanitosti.

Body k zamyšlení:

- Rozmanitost ve vaší organizaci je zásadní. Vaše znalosti a dovednosti, které máte, často jsou velmi dobré, mohou být zpochybňovány, což přispívá k ostráživosti a ověřování zvolených postupů.
- Kultury, které podněcují nové myšlenky, podporují nesouhlas a mají silný networking, skrz nějž mohou proudit náměty rebelů, inovují rychleji než kultury, které žijí a pracují v intelektuálním souladu bez možnosti vyslechnout, natož přijmout jiný názor či námět.
- Perspektivní slepota se týká skutečnosti, že jsme často zaslepeni vlastními temnými skvrnami. Naše způsoby myšlení jsou tak obvyklé a zautomatizované, že si téměř nevšimneme, jak filtrují naše vnímání reality.
- Výzkumy ukázaly, že když se naučíme vymanit se z našich stereotypů a přijmeme svou vnitřní rozmanitost názorů a myšlenek, staneme se nejen kreativnější, ale také se budeme cítit spokojenější a naplněnější.

LEADERSHIP & CULTURE

LEADERS Performance Institute

From Rio to Tokyo: The Reviewing & Planning Process Behind Olympic Cycles

Toni Cumpston
High Performance Director
Hockey Australia

Lindsay Mintenko
National Team Managing Director
USA Swimming

Michael Poulton
CEO
Committee for Baliarat

SESSION SPONSOR

KEISER

The slide features a background image of a swimmer's hand breaking through water, creating a large splash. The text and speaker information are overlaid on a dark blue background at the top.

Osmé setkání: Z Ria do Tokia: Proces revize & plánování v olympijských cyklech.

Lindsay Mintenko, National Team Managing Director, USA Swimming; Ton Cumpston, High Performance Director, Hockey Australia

- Je důležité, aby se sportovci o svých problémech mohli poradit s jinou osobou, než je trenér. Na tom jsme hodně pracovali. Nakonec se to stejně dostane zpět k trenérovi, ale je třeba, aby taková diferenciacie existovala.
- Příprava: V průběhu roku soutěžíme pouze na hokejových turnajích, ale nejtěžší věcí, na kterou se připravujeme, je, že olympiáda není pouze hokej. Spousta superhvězd, rozptýlení atd. Je těžké se na to znovu připravit.
- Skončujte s řeči. Existuje spousta zpráv a statistik. Některé jsou dobré, ale některé vás jen rozptýlí, a někteří lidé podávající výkon mají tendenci věci poplést. Pojdme dát do popředí to, co musíme vědět a udělat.
- Nikdy nepřestávejte hledat inovativní nápady pro růst a zlepšování.

Body k zamyšlení:

- Chcete-li být dlouhodobě úspěšní, musíte se učit rychleji než soupeři. Proto musíte inovovat. Musíte být připraveni respektovat, že uděláte chybu. Díky inovacím je snadné se odklonit od původního záměru, hlavně v situacích, kdy se pokoušíte řešit vzniklé problémy.
- Systematicky se ptejte sami sebe, co by se dnes mohlo pokazit? Jakým tlakům budete čelit? Raději než plánovat, jak budete reagovat, když budete fyzicky a psychicky unaveni, když se něco pokazí.
- Jaké jsou vaše kritické faktory úspěchu? Abychom je mohli identifikovat, musí každý v týmu zjistit, co je zapotřebí k vítězství. Zjistěte, co je nejlepším výsledkem, a poté to rozdělte na kritické faktory úspěchu – klíčem k této myšlence je zároveň vysvětlit kontext jednotlivých bodů s celkovým obrazem.
- Každý člen týmu potřebuje být v souladu a úzce spojen s výkonností. Pokud tomu tak je, každý má nyní svůj podíl na konečném výkonu a výsledku. Musíte mít tedy jasnou představu o tom, co po sportovci (hráči) chcete, stejně tak o roli každého spoluhráče, aby vše výsledně zapadalo do celkové snahy o dosažení konečného cíle.

COACHING & DEVELOPMENT

Long Story Short:
Lessons in the Power of Storytelling & World-Class Communication on Team Performance

LEADERS Performance Institute

Clare Muireann Murphy
Internationally Renowned Storyteller

#LEADERS19

The banner features a photograph of three people on a stage. One person is in the foreground, looking towards the other two who are standing further back. The background is dark with some stage lighting and a large graphic of a star or geometric shape.

Deváté setkání: Dlouhý příběh ve zkratce: Síla vyprávění příběhů & Prvotřídní komunikace o týmovém výkonu.

Clare Muireann Murphy, Internationally Renowned Storyteller

- **Příběh** není jen prostředkem přenosu informací a znalostí. Je to prostředek k přenosu pocitů a emocí.
- **Vyprávějte příběhy:** Mnoho studií o neurovědě a komunikaci v obchodním prostředí dokazuje, že v případě lídrů by se vyprávění příběhů nemělo považovat za měkkou dovednost (*pozn.: Soft skills jsou kompetence v oblasti chování, mají vztah k emoční inteligenci (EQ). Jsou také známy jako interpersonální dovednosti a často jsou tak důležitou součástí odborné způsobilosti.*). Je to spíše neúčinnější způsob přenosu znalostí.
- **Méně je více:** Chcete-li, aby se vaše zpráva šířila efektivně, nepřehlcujte příběh, který vyprávíte, obsahem. Musíte vědět, kdy je třeba ho upravit, abyste maximalizovali zamýšlený účinek.
- **Péče:** Vyprávění příběhu aktivuje v mozku řadu chemických látek, včetně oxytocinu, který rozvíjí empatii, jež zvyšuje důvěru a zlepšuje uchování paměti.
- **Pokud se lidé zajímají o to, co říkáte, budou si to lépe pamatovat.** Takže prokažte jim svůj zájem a péči, a lidé se tak budou zajímat stejně.
- **Předání:** Způsob, jakým vyprávíte svůj příběh, může být stejně důležitý jako jeho obsah. To může být rozdíl mezi inspirací a deflací poklesu cenové hladiny vašeho týmu. Trénujte své řečové dovednosti, abyste eliminovali hlasové tiky, nebyli nervózní a zvyšovali svou přítomnost a vliv na jednotlivé hráče i tým.
- **Příprava:** Předat silný příběh vyžaduje odpovídající a úplnou přípravu. Věnujte jí tedy dostatek času, abyste sdělili vše, co máte v plánu sdělit, stejně tak se na svoji řeč připravte i pár minut před ní, abyste se dostali do „Zóny“.

Body k zamyšlení:

- Vyprávějte příběhy. Ať už jste ve vaší organizaci trenérem, kapitánem týmu nebo lídrem, mnoho studií o neurovědě a obchodní komunikaci dokazuje, že vyprávění není měkká dovednost, ale je to neúčinnější způsob přenosu vědomostí a informací.
- Méně je více. Chcete-li, aby se vaše sdělení účinně šířilo, nebuďte příliš dlouzí a nezatěžujte obsah velkým počtem informací. Naučte se obsah upravit tak, abyste maximalizovali jeho dopad.
- Forma sdělení zvyšuje jeho dopad. Forma, jakou vyprávíte příběh, je často stejně důležitá jako příběh (obsah sdělení), nebo ten, kdo ho říká. Může to být zásadní rozdíl mezi inspirací a deflací vašeho týmu. Procvičujte své komunikační dovednosti, abyste odstranili řečové vady, zvládali nervové pochody, a tím pádem zvýšili váš osobní význam.
- Mějte na paměti: Vyprávění příběhů aktivuje v mozku řadu chemických látek a procesů, včetně oxytocinu. Toto rozvíjí empatii, která pomáhá budovat důvěru a zlepšuje uchování informací v paměti. Pokud vašim posluchačům záleží na tom, co říkáte, budou si to pamatovat.



Desáté setkání: The England Player: Využití dat pro rozhodování ve světě fotbalu.

Kate Baker, Head of Player Insights, The Football Association

- Zvažte, co jsou rozhodující znaky nebo zkušenosti, které můžete vidět u hráčů a které vám mohou napovědět, kdy je hráč připraven postupovat na své cestě vpřed. Jaké jsou tyto znaky?
- Zlepšení výkonu = chyby a pochybnosti + postřehy zevnitř. (*Zdroj: Gary Klein, Seeing What Others Don't, 2013*)
- Prozkoumejte trendy, které lze identifikovat na základě týmových zkušeností, jež mohou mít dopad na cestu rozvoje hráčů jsoucích na cestě stát se úspěšným.
- Jaké jsou faktory, které musí být přítomné, aby umožnily účinný přechod hráče do vyšší kategorie, včetně profesionálního fotbalu?
- Máte jako organizace jasnou představu o tom, jaké dovednosti, vlastnosti a zkušenosti jsou požadovány, abyste jako lídr byl efektivním hráčem ve vašem týmu? A konkrétně v příslušných pozicích a rolích? To také ovlivňuje fakt, jak poznáte budoucí talent a jak přijímáte nové posily týmu či programu.
- Talent ID pochází z prozkoumávání informací o hlavních hráčích a otevřenosti porozumění novým datovým tokům, které jsou stále dostupnější. Buďte vždy zvědaví.

Body k zamyšlení:

- Jaký druh sportovců nebo hráčů byste nechtěli ztratit? Prozkoumejte všechny možnosti a zvažte, jak být kreativnější při všech krocích, aby vám neproklouzli síť.
- Pojmenujte faktory, které musí být splněny, aby se hráč úspěšně přesunul do vyšší kategorie, včetně profesionálního sportu.
- Identifikujte trendy a cesty ve vývoji hráčů, klubů a reprezentačních výběrů, které jsou velmi úspěšné, a tyto zkušenosti implementujte do vaší organizace.

- Máte ve vašem klubu, svazu i s trenéry a sportovci jasno v tom, jaké dovednosti, schopnosti a zkušenosti jsou vyžadovány, aby sportovci (hráči) byli efektivní ve svých pozicích a rolích? Co to také znamená pro identifikaci budoucích talentů pro tyto pozice?

Jedenácté setkání: Fórum o inovacích: Kde jsou naše největší příležitosti k inovacím v oblasti špičkové výkonnosti v roce 2020?

Mozek, Tým, Číslo.

Tom Nugent, VP of Elite Performance, Platypus Neuro; Dave Reddin, Head of Team Strategy Performance, The Football Association; Robby Sikka, VP of Basketball Performance, Minnesota Timberwolves

- Každý mozek je trochu jiný, tudíž se i ke každému člověku musíte chovat trochu jinak. Takový přístup máme po fyzické stránce, takže bychom stejný měli mít i k mozku.
- „Jsme přesvědčeni, že tam, kde mohou ostatní použít „čistou vědu“ a pokusit se ji přímo aplikovat na týmový kontext, existuje riziko a omezení tohoto myšlenkového procesu, kvůli neuznání zásadní součásti plánování. Naším úkolem není aplikovat vědu, ale ujistit se, JAKÝ má aplikovaná věda pozitivní dopad a vliv.“
- Data, Pozitivita, Komunikace: Znejte naše sportovce lépe, než se znají oni sami
- Vítězství, optimalizace, naplnění talentu jsou výsledkem správného postupu.
- „Vědět, co nevíte, je užitečnější než být brilantní. Připuštění si toho, co nevíme, je příslibem moudrosti.“
- „Ukažte mi podněty a já vám ukážu výsledek. Pokud máte hloupý motivační systém, dostanete hloupý výsledek.“
- „Když máte něco, o čem víte, že je pravda, dokonce i z dlouhodobého hlediska si můžete dovolit vložit do toho hodně energie.“

Body k zamyšlení:

- Hlavními výzvami při zavádění nových myšlenek jsou kultura prostředí, systematickosti ve smyslu komplexního zásahu a změna nastavení myšlení. Největší výzvou je změnit způsob myšlení lidí, protože inovace jsou často změny, které mohou ohrožovat jejich současné postavení.
- Organizace, které v posledních 20 letech dominovaly (v jakémkoliv oboru), jsou ty, které vytvořily a udržovaly největší databázi poznatků. Plánovat, jednat, měřit a neustále toto opakovat jako cyklus, a na základě toho revidovat plán.
- Zeptejte se sami sebe: Od koho se můžeme poučit a kde jsou odborné znalosti, které jsou pro nás relevantní a které můžeme využít?
- Prostředí a kultura inovací musí být organické. Nemělo by se o tom jen mluvit, to by se mělo stát. Dělejte inovaci spíše vrozenou než úmyslnou.

Londýnské listopadové Leaders byly velmi pestré. Díky Red Bull, Harlequins, NY Giants, Manchester City, EIS, Brisbane Lions, Arsenal, USA Swimming, Hockey Australia, FA a Minnesota Timberwolves ve sportu, ve spojení s diskusemi Imperial

College London, Google, Royal Military Academy Sandhurst, nejprodávanejšího autora a světově proslulého vypravěče mimo sport pokryly za dva dny slušné množství oblastí. Je nutné poděkovat všem řečníkům za sdílení jejich zkušeností. Nám se to líbilo. Doufáme, že i vám. Výborné bylo i prostředí v domovském stánku Britského ragby.

Nakonec děkuji i vám, čtenářům. Dovolte, abych ukončil tuto formu komunikace s vámi citátem „Vše je o lidech.“ Silná a přesná myšlenka, protože vy, trenéři, učitelé, manažeři, rodiče, jste věnovali svůj čas a energii přečtení tohoto textu. A my z časopisu Fotbal a Trénink vám za to všem děkujeme.