



Poznatky z Leaders: The Saracens Way, radikálně tradiční, strategická masterclass od Red Bull a v neposlední řadě duševní zdraví ve sportu.

Druhý den Leaders Sport Performance Summit rychle utekl. Ačkoli jsme nestihli určitě všechno zaznamenat, i tak máme poznámek dost. V následujícím textu si osvěžíme paměť a přineseme učešanější informační celek. Už teď se těšíme na další setkání v březnu.



## The Way dneška

Druhý den zahájil **Will Fraser**, ředitel 'The Saracens Way' v English Premiership rugby union klubu, aby rozkryl, jak se tým ze statusu outsidera dostal na pozici dvojnásobného evropského mistra a čtyřnásobného vítěze Premiership, a to díky přesně cílenému soustředění se na kulturu, lidi a hodnoty. Fraser je bývalý hráč. Do klubu Saracens přišel ve svých 14-ti letech a hrál za něj až do chvíle, kdy jeho

kariéru ukončilo zranění krku. „Vtip byl, že jsem strávil víc času pod celkovou anestézií, než na hřišti.“ Publikum seznámil se čtyřmi základními organizačními hodnotami klubu Saracens a zejména jak se stali součástí struktury každodenních klubových činností.

### To hlavní v kostce:

- Posuzujte všechno chování uvnitř klubu (hráčů, trenérů, včetně lidí z front office a back office) každé hodnotě vaší organizace. V případě Saracens jsou těmito hodnotami poctivost, disciplína, pracovní tempo a pokora. Klub žije a dýchá tyto hodnoty na denní bázi. Například poctivost zahrnuje spíše spřízněné než nesnášenlivé názory druhých, být upřímný především sám k sobě a mít očekávání pouze v případě, pokud jsme ochotni dávat.
- **Disciplína** je protkaná celou organizací. Jde o to, že znáte svoji individuální roli a odpovědnost, udržujete sebekontrolou a aktivně ovlivňujete ostatní, děláte správné věci ve správný čas a propagujete a hájíte kulturu po celou dobu. Chování velmi známých hráčů se jich týká v každodenním životě – jeden jejich hrubý komentář a jsou jen kousek od toho, aby se stali nechtěným příběhem a mimo hru. Dělejte správné věci ve správný čas. Buďte si jistí, co je obsahem vaší role a jaká je s tím spojená odpovědnost. Mějte se stále pod kontrolou a ovlivňujte tím ostatní. Vždy podporujte vaši ú naši kulturu a její hodnoty! Disciplína definuje, kde jste a kdo jste!
- Jste ochotni pro tento tým pracovat stejně tvrdě jako já? To je přístup k nově přichozím hráčům. Respekt je zasloužený tvrdou prací a **pracovním nasazením**, vyčnívat nad soupeři a inspirovat ostatní snahou dostat se na novou úroveň. A vždy být připraven udělat místo pro The secret of Saracens' success – the s—t lidé to nevidí nebo jinak, drobné, zásadní věci, které se stanou na hřišti a které jsou rozhodující pro výhru, avšak do značné míry neviditelné. Respekt se dá získat pouze pracovním nasazením a tréninkovou / herní etikou. Zároveň můžete inspirovat ostatní snahou dosáhnout na další, vyšší úroveň. V Saracens například sledují v trénincích i utkáních kdo se získal neutrální míč, nevyhýbal se souboji a podobné ukazatele.
- Nepotřebujete mít talent, abyste pracovali tvrdě a vždy se snažili o své maximum. Stejně tak vždy můžete udělat více, běžet rychleji, hodit se po míči, nastavit tělo, přidat si v tréninku. Co ještě můžete udělat navíc?
- Konečně buďte vždy **pokorní** k vítězství a milostiví k porážce. V Saracens je nutné přijmout, že na skupině záleží víc než na vás. A jak Fraser ví příliš dobře, je důležité užít si cestu. Nikdy nevíte, kdy to může skončit. Akceptujte skupinová pravidla více, než svá osobní. Respektujte role a příspěvky od všech spoluhráčů a spolupracovníků v organizaci. Hráči velmi často nevědí co všechno pro ně dělají lidé v organizaci. Říkejte jim to.
- Na základě zkušeností existuje jednoduchá definice: Když máte dobré lidi, budete mít dobrou organizaci. Klíčem je tedy v selekci lidských zdrojů. Tak jak skautují a rekrutují hráče, stejné procesy a čas dávají hledáním lidí do organizace.
- **Poctivost** je hodně spojené s hodnotami, jejich respektováním a každodenním „žitím“ jich. Nestačí o nich jen mluvit a mít je napsané na zdech a papírech. Je to jednoduché, ale i těžké být poctivý každý den za každé situace. Každý musí začít sám u sebe. Lídři jsou ale vždy nejdůležitější, jsou příkladem.

- Pokud se dostanete do slepé uličky, sejděte se a zeptejte se každého člena skupiny / týmu / organizace, co si představuje pod „touto“ hodnotou. Respektujte jiné názory. Očekávejte jen to, co jste ochotni dát vy!



## Radikálně tradiční

Eton College a Royal College of Art (RCA) jsou dvěma britskými nejtradičnějšími a tradičním způsobem dosahující vzdělávacími institucemi. A zatímco dědictví a historie podtrhují jejich reputaci, jsou poháněny vpřed radikálním a narušujícím tradice přístupem vedoucím ke zlepšení a změnám. Eton, škola s 1300 studenty, má svoji mantru růstu: nezvětšuje se, zlepšuje se, a její poměrně nedávno otevřené centrum pro inovace v učení je hlavním nástrojem, který využívá k vytváření, opakování a zavádění nejnovějších úvah. **Jonnie Noakes**, ředitel Teaching & Learning na Eton College a **Paul Thompson**, Vice-Chancellor v RCA (Royal College of Art), poskytli našemu sportovnímu publiku lekci o vzdělávání.

## To hlavní v kostce:

- Rozdmýchávání plamenů konkurence je v Eton College vyzkoušenou a osvědčenou metodou k dosahování výsledků, která má však svoje nevýhody. Nedávné studie ve výuce ‚myšlení růstu‘ u 17-ti letých studentů vykázaly ‚prosociální‘ empatické chování.
- Konec konců kvalita vztahů je ústředním bodem v jakémkoli systému pastorální péče a v Etonu jsou tyto rozvíjeny prostřednictvím důsledného dodržování poměru počtu jednoho učitele na daný počet studentů na koleji. V RCA kreativní vztahy vycházejí z vytvořených sociálních situací a charakterem a designem pracovního místa.

- Rozvoj charakteru je podstatnou součástí tradičního britského veřejného školního vzdělávacího systému a Eton je odhodlaný zůstat v jeho popředí. Ve škole v současné době běží dvouletý projekt zaměřený na zkoumání charakteru, který zahrnuje porozumění tomu, jak vyučovat výkon a morální dovednosti, počínaje ambicemi, přes sociální propojení až po ochotu pomáhat.
- RCA byla založena princem z Walesu před více než 100 lety. Všem učitelům a studentům to dává silný závazek, který umocňuje seznam absolventů a expertů, kteří se školou spolupracují. Stále zkoumají, jak se udržet na úspěšné cestě, být na čele a být lepší. Výzvou teď pro ně je digitalizace, ačkoli jsou velmi tradicionalistickou školou.
- RCA nemá problém se zájmem o studium. Jejich potenciální studenti jsou hodně proaktivní, chtějí být u nich. Investují ale, možná lépe právě proto, do rekrutování. Důležitý je pro ně rovnováha mezi akademickou úrovní a prospektem. Stále musí mít na mysli, že pracují s novou generací budoucích NEW architektů a designerů.
- Snaží se vytvářet „flatové“ prostředí, aby se spolu potkávali různé profese, vzájemně se ovlivňovali, motivovali i vytvářeli konkurenční prostředí a pracovali pod větším tlakem. Je to také proto, že škola je malá, ale také proto, aby je lépe připravili na budoucnost. Zároveň sdílení myšlenek a nápadů akceleruje vývoj. K tomu uměle vytvářejí podmínky, při jídle, při volném čase a podobně.
- Obsah a forma výuky se dramaticky mění. Škola osobně se systematicky intenzivně mění od roku 2011. Mnohem více důrazu klade na respekt ke studentovi a interaktivní přístup, nové technologie a prolínání oborů. Mají ve škole studenty více než 70 národností, čímž roste i důraz a význam mezinárodního skautingu. Nyní je velmi atraktivní Chile.
- Eton College byla založena v 15. století. Ačkoli reaguje na nové technologie, stále se snaží držet tradiční hodnoty nastavené opravdu mnoho let zpět. Klíčová je pro ně zpětná vazba studentům. Snaží se přizpůsobit současné generaci, ale udržet nároky školou nastavené a praxí požadované. Testují potenciál každého studenta, kteří projeví zájem na školu nastoupit. Tento proces začíná 3 roky před přijetím a sleduje studenta nejen ve škole, ale i mimo ni. Sledují leadership, respekt k hodnotám, pokoru i vztah k závazkům.
- Komunitní hodnoty Eton College formují všechny, kteří jsou účastníky procesu. Před přijetím do školy se setkávají s každou rodinou studenta a během studia udržují vztah.
- Snaží se těžit z nevýhody velkých škol, že se jim těžko udržuje individuální přístup. Ve velkém počtu je to samozřejmě těžší, otázkou ale je, zda to vůbec chtějí? Zároveň vytvořil program pro studenty dobrovolníky – prep school.
- Současné školství je v celém světě pod obrovským tlakem. Trendem je, aby školy šly „out of box“, mimo mainstream. Nezapomeňte, že stále více velkých společností si zakládá své vzdělávací zařízení, protože vědí, co od svých budoucích zaměstnanců budou očekávat.
- Pracují s chybou jako s pozitivním vstupem do vývoje studenta. Mozek je pro plastický, ale inteligence omezena!



## Party pro všechny v susedství

Od práce se sportovci, kteří se zúčastnili pěti různých olympijských her, přes průběh fyzické přípravy v AFL týmu Brisbane Lions a pohledu na fyzickou připravenost Golden State Warriors během jejich rekordních 73-9 NBA v regulérní sezóně až po současnou pozici ředitele Performance v NRL týmu Melbourne Storm, **Lachlan Penfold**, má komplexní znalosti o různých fyzických požadavcích v jednotlivých sportech, různých disciplínách, systémech, režimech, v životosprávě, v metodách periodizace, které elitní sportovci sledují, napříč sportovním spektrem.

### To hlavní v kostce:

- Zásluhy snížení pracovní zátěže – jakkoli empirické jsou důkazy, může být obtížné přesvědčit trenéry. Otevřené, na důvěře založené a podnětné vztahy jsou klíčové.
- Periodizace a plánování výkonu je jednodušší v olympijských či individuálních sportech. V týmových sportech může být pevné plánování výhodou i nevýhodou.
- Pre-season - ať už je to 10 - 12 týdenní blok v ragbyové lize, nebo šestidenní penzum v NBA, má zásadní význam pro fyzickou práci, avšak velmi pravděpodobně je důležitější pro mentální připravenost.
- Všichni řeší optimalizaci času mezi utkáními. Kolik času chtějí trenéři pro tu či onu součást přípravy. Málo se ale přihlíží k recovery a odpočinku. Neexistuje žádný ideální model, i proto, že tělo a hlava každého hráče se chová jinak. Tím pádem každý potřebuje jiný přístup. Můžete kontrolovat částečně fyzickou stránku, částečně i mentální, ale ostatní jen velmi těžko. Vrcholem je udržení hráče v dobrém zdravotním stavu, fyzicky i mentálně.
- Pokud mají příležitost k delšímu recovery období, preferují více sportů. V sezóně program utkání diktuje program mezi nimi. Příklad NBA má 82 utkání v základní části a pak nastupuje play off. Hráči jsou po sezóně

emocionálně prázdní. I proto mají oproti Evropě velmi krátké přípravné období, kdy pracují společně v týmu.

- Čitelným trendem je, že kondiční příprava se neodděluje od rozvoje dovedností po celou dobu přípravného období. Klíč je v agility (akcelerace a decelerace). Spojení v přípravě obou složek posouvá i oba segmenty samostatně. V každém případě ale musíte mít ukazatele kam se chcete dostat a odkud vycházíte (DATA).
- Další komplikací v týmových sportech je, že máte v družstvu více generací. Klíčem pak je individualizovat přípravu. Například rugby využívá GPS DATA, které sledují 2 pilíře, kondiční a specifický rugbyový. Na základě těchto ukazatelů pak dělí hráče do více tréninkových skupin. Každá se zaměřuje na jiné činnosti, včetně různé intenzity. Pokud se jedna o zaměření na kondiční aspekt, vždy kladou důraz na to, aby cvičení vycházelo z herních situací.
- Prevence zranění a práce se zraněným hráčem – zde jsou velké rezervy v komunikaci mezi trenéry a medical-fyziio týmem. Všichni musí chápat vstupní DATA a jejich relevanci. Stejně tak je důležité rozumět proč daná cvičení děláte. Například v rugby je častým problémem svalové zranění zadní strany stehna. Na základě tohoto vstupního ukazatele je nastaven preventivní program, který musí všichni respektovat.
- Jak pracovat s různými charaktery, abychom udrželi tým i rozvíjeli jednotlivé hráče – základem konceptu je kultura a hodnoty. Neméně důležité je respektovat každého hráče jako originálního jedince.





## Vše kolem Hornera

Čerstvý z letu z Brazílie, **Christian Horner**, týmový ředitel týmu Red Bull Racing Formule 1 se zastavil, aby poodhalil vítězný výkon svého jezdce na dubnové Grand Prix v Číně. S problémy, které postihly auto Daniela Ricciarda na zkoušce, vyžadující rychlou výměnu motoru před kvalifikací, a pak rychlé strategické rozhodnutí, když se v průběhu závodu objevilo safety car. Horner se s publikem podělil o případovou studii o týmové práci, o procesech založených na datech a komunikaci pod tlakem.

### To hlavní v kostce:

- Red Bull Racing přistupují ke každému víkendů jako k vojenskému cvičení, při kterém si je každý vědom své role a důležitosti toku informací. To přišlo na řadu například, když Ricciardovu autu selhalo při finálním tréninku turbo. Mechanici měli dvě hodiny na to, aby do auta před kvalifikací umístili a zapojili nový motor. Avšak celý tým až na dvě podskupiny pracoval na autě Maxe Verstappena, aby pomohl opravit naprogramovaný systém, který nakonec vyhořel hodinu po nejrychlejší výměně motoru. Ricciardo to do kvalifikace dokázal, skončil na šestém místě a byl ve hře o umístění v závodě.
- Podle pravidel je možné mít na okruhu 67 lidí, kteří operují kolem aut. Pokud připočítáme lidi cestující s týmem, marketing, sponzory a lidi zodpovědné za komunikaci, počet vyšplhá na 100. Horner, který stojí na vrcholu hierarchie, má poslední slovo při jakémkoli zásadním rozhodnutí, ať už se týká strategie, bezpečnosti či taktiky.
- Výkon v praxi pod tlakem: klíčem k vítězství Red Bull na okruhu v Číně byl dvojitý pitstop, ve kterém se oba vozy ve stejném kole v těsném sledu, když se objevilo bezpečnostní auto zajely do depa. Jedná se o ojedinělou událost, na níž je nicméně tým připraven. Jak z hlediska simulace možných scénářů závodu, „miliónů“ podle Hornerových odhadů, v operačním místnosti

v centrále týmu Red Bull v Milton Keynes ve Velké Británii, tak z hlediska pravidelného a důkladného cvičení výměny pneumatiky i s posádkou pitstopu.

- Všechny týmy mají 2 hodiny mezi tréninkem a závodem. V tomto čase se musí identifikovat problémy a odstranit. Vše se děje přes DATA a jejich vyhodnocování. Přesný job list je naprostou nutností, stejně tak job description. K tomu se musí všichni členové týmu velmi dobře znát po lidské stránce. Každý se musí umět koncentrovat pouze na sobě a svůj úkol a zároveň se uvědomovat, že úkol má vliv na konečný výsledek. Horner je přesvědčen, že nemůžete lidi do jejich úkolu tlačit. Musí to vědět a chtít udělat sami - interní motivace je pro něj důležitější, než externí.
- Rozhodnutí, která dělají jsou založená na DATA, ne na dobrých pocitech! F1 je byznys založený na DATA (DATA driven business) – 400 terabytes!
- Ačkoliv máte mnoho informací, nemůžete v tréninku simulovat vše. Rozebíráte tisíce simulací a vybíráte ty nejlepší možnosti. Stále tedy pracujete s určitým riskem.
- Mechanici trénují všechny možnosti, které jim přinesete. Nejčastěji to jsou Pit – Stop a Double Pit – Stop. Je to boj o vteřiny, a ještě menší časové úseky. Jedna výměna je 2-3 vteřiny.
- Po celý závod probíhá konstantní dialogy mezi řidičem na jedné straně a inženýry, kteří sledují ukazatele auta a inženýry, kteří sledují trasu závodu.
- Horner řídí 2 oddělení. Od pondělí do pátku je to více o nastavených standardech řízení. Každodenní vyhodnocování je klíčem jeho stylu řízení. Neustále se snaží vytvářet prostředí plné výzev. Aby každý udělal Extra Mile! Slaví vždy všichni společně. To je co lidi motivuje!



## Kontrola zdraví

Dr. Craig Ranson, ředitel oddělení Athlete Health v English Institute of Sport, představil nejnovější myšlenky tohoto institutu týkající se dobrého životního stylu a



duševního zdraví jednotlivce i organizace. Kulturní kontrola zdraví pro všechny olympijské a paralympijské sportovce napříč celou zemí v roce 2017 ukázala, že čtvrtina sledovaných sportovců nebyla spokojena s jejich opatřeními pro duševní zdraví.

### To hlavní v kostce:

- Tokio je první olympiádou, na které medaile získá 50% žen. English Institute of Sport se nově zaměřuje na ženský program. V minulosti byly ženy trénovány jako muži a bylo o ně pečováno jako o mužské sportovce.
- Mít funkční interdisciplinární přístup k dobrému životnímu stylu a duševnímu zdraví je nejdůležitější. To vyžaduje skutečný závazek a sladění se s odborníky v rámci organizace, aby tyto procesy měly ten správný dopad.
- Pokud vaše duševní zdraví není v dobré kondici, je mnohem pravděpodobnější, že se zraníte nebo budete nemocní. A pokud se zraníte nebo onemocníte, je mnohem pravděpodobnější, že vaše duševní zdraví nebude v dobré kondici. Prevence a včasný zásah jsou klíčové, efektivnější a z hlediska nákladů rentabilnější.

Pokud chcete vědět více o panelu Laying the Foundations, který vedl Dr. Craig Ranson přejděte na prezentaci v sekci Literatura – články – různé – Leaders Londýn 2018 - Laying the Foundations – The Latest Thinking in Individual & Organisational Wellbeing

The banner features the LEADERS Performance Institute logo on the left, the text 'HUMAN PERFORMAN' with a heart icon on the right, and the title 'Laying the Foundations: The Latest Thinking in Individual & Organisational Wellbeing' in the center. Below the title is a circular profile picture of Craig Ranson, Director of Athlete Health at the English Institute of Sport, with his name and title listed. A Twitter icon and the hashtag #LEADERS18 are also present. The bottom portion of the banner shows a photograph of a female athlete in a blue and white uniform crouching on a red running track, with another athlete lying on the ground nearby.