

Poznatky z Leaders: Leaders Sport Performance Summit, Chicago, červenec 2018. I.

To hlavní v kostce ze Soldier Field v Chicagu. Michal Ježdík, Michal Barda, Zdeněk Haník

Dobrý den, doufáme nejen fotbaloví fanoušci a odborníci, píšeme tento text, zatímco vy sledujete zápasy nové sezóny českých fotbalových soutěží i evropských pohárů. První den na Sport Performance Summitu byl plný vzhledů do různých oblastí. V Soldier Field jsme například vyslechli několik nejlepších postupů při řešení problémů, obohatili jsme se o mnoho pohledů na různá témata, a dokonce i inspirativních. Níže si přečtete to hlavní ze všech setkání na pódiu.



1. Vedení klubů v královčině městě: lekce v přestavbě a zaměření na dlouhodobý úspěch

První setkání začalo v Chicagu, s nováčkem ve vedení Toronto Maple Leafs (lední hokej – NHL), generálním manažerem Kylem Dubasem, a s o něco zkušenějším nováčkem Benem Cheringtonem z Toronto Blue Jays (basebal - MLB). Přirozeně začínáme ponaučením se z minulosti, pokračujeme plány v současnosti a nadějami pro budoucnost v jejich tak respektovaných klubech z oblasti Toronta. Připravit, pozor, teď!

To hlavní v kostce:

- Když diskutujete o obtížných „aktuálních otázkách oproti dlouhodobým“, když máte tým, jehož jádrem jsou veteráni, jak je potom s mladými hráči oceníte? Není překvapením, že dobrá kultura a respekt vám poskytují tu nejlepší šanci. Pracujte na nich. Starší hráči pak budou mladé v týmu chránit.
- Jediným způsobem, jak poměřit krátkodobou strategii s dlouhodobou, je vynaložit skutečné úsilí na uskutečňování otevřených rozhovorů a debat o výhodách a nevýhodách. Rozhodněte se pro jedinou vizi a tu komunikujte.
- Velký tlak je vyvíjen na mladé hráče, aby „vystoupili z řady - udělali krok vpřed“ a převzali zodpovědnost v průběhu přestavby týmu. Je důležité je chránit, ale zároveň jim dát prostor k růstu. Nechcete, aby přijali za svou mentalitu prohrávajícího.
- Při přestavbě je nezbytné, aby se všichni v klubu, od shora až dolů, (od vlastníků až po hráče a zaměstnance v kancelářích) ztotožnili se společnou vizí a cíli. Vlastníci

klubu jsou v tomto procesu nejdůležitější. Hodně může pomoci, když jsou s procesem seznámeni i fanoušci, nemusí to ale být pravidlem.

- Jako velmi mladý generální manažer (exekutivní pracovník) Kyle chce pro svůj klub najmout nejlepší mladé lidi, kteří pro něj budou pracovat, a pomoci jim v růstu. Pokud existují. Bude pyšný, pokud se Maple Leafs stanou díky tomu proslulým klubem.
- Z osobního hlediska Kyle vysvětlil, jaký závazek má sám k sobě, aby se každý den zlepšoval také. A od členů svého týmu očekává totéž. Jděte a mluvte s novými lidmi a uče se. To je nejlepší způsob, jak se zlepšíte.
- Ben řekl, že když se podívá zpět do doby, kdy byl v Bostonu (Red Sox), přál by si dostávat kritičtější zpětnou vazbu. To je nepochybně nedílnou součástí osobního zlepšování se, odborně i organizačně.
- Jako lídr musíte být zodpovědný za slabé stránky svého týmu i hráčů, které jsou výjimeční. Zároveň musíte umět se jim přiblížit, aby vám poskytovali kritickou zpětnou vazbu.
- Při diskusi o tlacích zvenčí Ben zdůraznil, že pojem „být dobrý spoluhráč“ je pro tým důležitý. Dobří spoluhráči a spolupracovníci (ať je to hráč, trenér nebo exekutivní pracovník) najdou způsob, jak pomoci jeden druhému vyrovnat se s tlakem na ně kladeným.
- Kyle zdůraznil, že jeho povinností jako lídra je chránit tým před negativními hlasy zvenčí. Jedná se o efektivní mentální dovednosti (sílu), které slouží k podpoře jeho nejbližšího týmu, jednotlivých hráčů i trenérů.
- Od bývalého GM dostal radu, aby se nesnažil být jako on, ale by byl sám sebou! Po nástupu do nové pozice se často ptal ostatních spolupracovníků, co může dělat lépe, ne na to, co dělá dobře. Tím se učil být lepší každý den.
- Ben se učil od předešlých GM a sportovního ředitele. Za klíčovou považuje nutnost dostávat kritickou zpětnou vazbu. Vítězství považuje za důležité hlavně z pohledu možnosti investovat do budoucnosti; dá vám prostor a klid investovat do oblastí, které považujete za důležité. Do kultury klubu v krátkodobém a střednědobém horizontu a do mladých hráčů z dlouhodobého hlediska. Snaží se obklopovat a investovat do lidí, kteří chtějí budovat něco většího, což je většinou běh na dlouhou trať. Když se vám daří hráče zlepšovat, získáváte respekt nejen jejich, ale i ostatních klubů a organizací, že pracujete dobře. Když jste v Torontu, je pak ještě vaším cílem budovat něco pro celou Kanadu.
- Péče o Talent. Dříve jste měli 5-8 let na rozvoj talentu, dnes máte přibližně 3 roky. Nesmíte je promeškat. Pokud máte v družstvu talentované hráče, kteří jsou ochotni na sobě pracovat, jsou před vámi další důležité kroky: vybrat a přivést do klubu kvalitní odborníky na všechny pozice (i v managementu!) a budovat důvěru majitelů k vaší filozofii, se kterou jsou spojena mnohá rozhodnutí. Boston Red Sox měly například 1 majitele, který rozuměl baseballu. Maple Leafs vlastní korporátní společnost Rogers, která sleduje hlavně strategické cíle klubu. Vrcholný management klubu 4x ročně prezentuje vlastníkům, kam směřují, proč dělají konkrétní rozhodnutí, zajímá je kontinuita. Důležité je, aby informace, které předávají na setkání vlastníkům, byly ty nejdůležitější.
- Trenérský tým. Oba se zajímají o svůj trenérský tým a vytvářejí podmínky, aby se všichni mohli vzdělávat a zlepšovat. Zajímají se o soukromí každého člena realizačního týmu. Pokud chcete být dlouhodobě úspěšní, je potřeba investovat nejen do hráčů, ale také do sportovního úseku. Je na vás, abyste budovali prostředí, kde se uplatní zdravé sebevědomí, kde je standardem závazek zlepšovat se každý den, a měli pod kontrolou ego jednotlivých členů. Stejně tak důležité jsou ochota naslouchat nejen zkušeným kolegům a otevřená komunikace. Jen tak můžete maximalizovat potenciál každého jedince.
- Tento potenciál musíte také chránit: nabízet hráčům i spolupracovníkům podporu, porozumění a ochranu. Eliminovat tlak, negativní komunikaci i jiné vlivy a je důležitou zodpovědností dobrého GM.



2. Pchjongčchang, případová studie: příprava, výkony a vyhodnocení po hrách

Z Toronto do Pyeongchangu. Geograficky to je dlouhá cesta, ale pár minut, kdy vedle sebe na pódiu stáli Troy Taylor (United States Ski and Snowboard Association) a Scott Riewald (United States Olympic Comitee – zástupce pro zimní sporty), oběma stačilo, aby se podělili o případovou studii, jak se američtí olympionici připravovali na hry, jaké výkony podali a jak je své působení na zimních olympijských hrách zhodnotili.

To hlavní v kostce:

- Soutěže na Olympijských hrách jsou unikátní, žádná jiná soutěž se jim nepodobá. I proto je velmi těžké sportovcům hry usnadnit.
- Americký olympijský výbor strategicky plánuje přípravu na mnoho let dopředu. Plánuje sběr, zpracování i analýzu dat, technologie, výzkum i inovace z akademické sféry, průmyslu i partnerů
- Např. Michaela Schiffer před hrami využívala speciální vizualizaci a s pomocí „eye tracking“ se učila, co přesně má na trati vnímat
- Takhle se snaží budovat sebevědomí sportovců a plánovat konkrétní počet medailí
- Během přípravných a testovacích soutěží (před PCh2018 jich měli 14!) ověřují všechny procesy, týmy i logistiku, aby poznali místní podmínky i počasí a vybudovali si místní kontakty a podporu.
- Klíčové je vnitřní nastavení všech zúčastněných: „Jak mohu pomoci?“
- Věnují hodně času a energie zpětné vazbě. Snaží se nenechat „žádný kámen na stejném místě“, zkoumají úplně všechno. Součástí systému zpětné vazby jsou: osobní zpětná vazba každého člena výpravy z NOV, každého člena podpůrného týmu, každého sportovce, každého partnera olympijského týmu, DATA a analýzy i momentální pocity. Začínají sbírat zpětné vazby ještě před finálovými výsledky, aby nebyly zkreslené úspěchem či neúspěchem. Snaží se pracovat systematicky, ale

zároveň se vyvarovat unáhlených reakcí a hodnocení bez možnosti věci a situace posoudit z více stran.

- DATA/Informace. Nemají problém s množstvím dat a informací, ale zkoumají, jak s nimi nakládat a jak je co nejlépe využívat? Při práci s nimi sledují:
 - Výběr olympioniků - nejdříve je identifikujte, vybírejte a poté ještě jednou selektujte
 - Zdraví – cílem je udržet sportovce zdravého, minimalizovat zranění, nemoc a optimalizovat regeneraci a případnou rehabilitaci
 - Monitoring – sledují adaptaci organismu na zatížení (technika, taktika, psychologie, fyziologie). Součástí monitoringu je měření a vyhodnocování nákladů z pohledu jejich optimalizace směrem k dosaženým výsledkům (ROI).
- Příprava by neměla spočívat jen ve snaze dosáhnout dokonalosti. Měla by podněcovat agilitu a sportovci by během ní měli pochopit výzvy a příležitosti, které jsou před nimi.
- Příliš často se snažíme eliminovat výzvy, což nás vlastně někdy svádí k falešnému pocitu bezpečného dosažení cílů, které jsou nereálné.
- Implementace mise (cesty k dosažení cílů) může být efektivní pouze tehdy, když víte, kolik času potřebujete k jejímu dosažení. Jako lídr byste měli stanovit časový rámec, podle kterého budete postupovat. Jakmile je to definováno, neměňte stanovené hranice. Držte se toho, co bylo odsouhlaseno, a nepřidávejte další body.
- Mějte víru (a trpělivost!) ve výkonnostní plán – jeho stanovení mělo svoje důvody, tak se vyvarujte jakýchkoli odchylek na poslední chvíli.
- Olympijské hry jsou něco, co nemůžete znovu vytvořit (nejdříve za 4 roky!), stejně jako jinou podobně vysokou soutěž v jakémkoli sportu. A proto si uvědomte, že bez ohledu na to, jak dobře sportovci dokážou zvládnout tlak v „běžných podmínkách“, věci se na olympiádě můžou změnit v den zápasu či závodu.
- Rozhodující je investovat čas a pomoci sportovcům v tom, aby porozuměli tlaku na ně kladenému. Určete způsoby, jak tento tlak zmírnit.
- Sportovec by si měl každý den klást otázku: „Byl jsem dnes ten nejlepší člen týmu, jaký jsem mohl být?“
- Soustředte se sami na sebe, nikoliv na konkurenci. Jistě, mějte ji na zřeteli, ale zůstaňte soustředění na kontrolu toho, co můžete kontrolovat.
- V médiích se vyskytuje mnoho informací. Vypracujte nejlepší způsob, jakým budou vaši trenéři a sportovci používat informace, které jim ve svém prostředí dáte.
- Neměli byste podceňovat faktor „cítit se dobře“. Vytvořte ho na vašich přípravných kempch, bude to dlouhá cesta k úspěchu, Sportovci a členové týmu si musí vychutnat, co dělají.
- Jak mám „zítra“ podat výkon? Zaměření se na zdroje je velmi důležité.

Pět kroků, které doporučujeme:

1. **VYBERTE** a opětovně vyberte hráče s potenciálem stupně vítězů.
2. Udržujte talent **ZDRAVÝ** tým, že minimalizujete zranění a optimálně rehabilitujete.
3. **MONITORUJTE** adaptaci organismu na trénink.
4. **ZLEPŠETE** adaptaci na trénink – zvýšíte návratnost investice (ROI = Return On Investment)
5. Optimalizujte skutečný soutěžní **VÝKON**



3. Laboratoř Talent: tajemství při hledání, vytváření a udržování úspěchu

Od americké případové studie k britské. Byli jsme potěšeni uvítat Owena Slota, autora knihy The Talent Lab, který se s námi podělil o svoje myšlenky a několik tajemství z provedeného výzkumu, jak najít, vytvořit a udržet úspěch.

To hlavní v kostce:

- Owen Slot vychází z jednoduchých faktů. Například, že v období LOH 1996 se začaly prosazovat menší země jako například Nový Zéland a Severní Korea. Od roku 2008 je v popředí stabilně Německo a od roku 2012 Velká Británie a Čína. Velká Británie získala na LOH 1996 v Atlantě 1 zlatou medaili (15 medailí celkem), v roce 2012 jich bylo 29 65 medailí celkem!). Je Británie 29x lepší? Určitě není. Ve sportu ale došlo k několika podstatným změnám. Jednou z nejdůležitějších je, že všechny instituce spojené se sportem vědí, kam jde každá penny. Stejně tak je důležité, že každý elitní a super elitní sportovec má své Talent ID, které je součástí portfolia UK Sport.
- Důležitá změna vnitřní kultury: úspěšní koučové koučují ostatní kouče!!!
- Talent. Jak talent vypadá, co ho charakterizuje? Dělat správná rozhodnutí pod fyzickým a psychickým tlakem. Co je k tomu potřeba? Jaké dovednosti, psychické, fyzické, dovednosti? Když na to máte odpověď, můžete začít hledat, i v jiných sportech. Britové začali plaváním a cyklistikou, poté gymnastika a další sporty.
- Vyšší finanční prostředky spojené se změnou systému fungování sportu jsou ve Velké Británii od roku 1996. Stejně tak v Číně. Výjimkou je Austrálie, která je tradiční zemí s dlouhodobě udržitelnými financemi směřujícími do sportu, které nastaly na začátku 90 let minulého století. Na začátku, stejně jako později Británie, „šly“ sporty společně v mnoha oblastech, což bylo levnější a rychlejší, včetně větší síly. Australský systém býval dříve velmi otevřený, pokud zahraniční partner nejdříve prezentoval svůj vlastní systém organizace a řízení sportu. Po LOH v Sydney Australané dveře k informacím přivřeli.

- Peníze vs medaile. Peníze budují základ, ale nedělají výsledek - zde není přímá úměra! To si musí uvědomit hlavně vláda a její instituce. Na druhé straně je ale velká odpovědnost na straně UK Sport a svazů za vnitřní proces přípravy na akce světového významu.
- Než byly přijaty změny v britském sportu odborníci pokládali na stůl mnoho otázek, na které hledali odpovědi. Mezi nimi byly například: Známe charakteristiky zlatých medailistů? Jaké jsou charakteristiky elitních trenérů a koučů? Víme, jak se vyrovnat se strachem? Víme, jak vypadá správný tréninkový proces? Víme, jak se vyrovnat s chybováním? A mnoho dalších. Po určité době se shodli, že důležité je: sdílení informací + spolupráce + vzdělávat se! Ty byly základy návrhu, který se snažil eliminovat vysoké náklady na 1 medaili. ZMĚNA byl výsledek. Změna na všech stupních, i ve vzdělávání.
- Super elitní sportovci. Logicky došli k faktu, že medaile nevozí elitní sportovci, ale super elitní. Kdo je ale super elitní? Často mají mnoho negací, ale mají také například fascinující pozitivní zapalování lidí kolem sebe, jsou ochotni a schopni hledat nové nepoznané, často i trnité cesty (rocky roads) Důležité také je, že chybování berou jako nedílnou součást procesu, jako poznání sebe sama. Změnu cesty vnímají jako normální jev.
- Hledali rozdíl charakteristiku sériových medailistů, kteří vyhrávali opakovaně:
 - Mají vnitřní potřebu uspět (je to pro ně „otázka života a smrti“)
 - Jsou aktivní, sobečtí, posedlí tím, být nejlepší
 - Často zažili v mladém věku negativní emocionální zkušenost (smrt, šikana,...)
 - Jejich cesta od talentu až na vrchol nebyla snadná
- Potenciál sám o sobě vám úspěch nepřinese, a naopak vítězství nebude tak snadné jako jen příprava
- Výkonnost není to samé jako potenciál a potenciál není to samé co výkonnost. Často se o nich mluví v podobném duchu, ale ne vždycky jdou ruku v ruce.
- Co dělá z někoho super třídu? Dobrá otázka. Očekávají neočekávané a vidí abnormální jako normální.
- Jako lídr úspěšného týmu musíte vy a členové vašeho týmu být schopni vést super talenty, ten typ, který by mohl mít ego, být nemilosrdný, sobecký, ale samozřejmě současně potřebuje podporu, aby vše tohle mohlo být přetaveno v úspěch.
- Předcházet chybám. Co se mohlo pokazit? „Co když“ vám plánování může pomoci připravit se na tlak, který číhá za rohem. Tímto způsobem můžete ovládat to, co vás ohrožuje, a jak tomu čelit mentálně a fyzicky.
- Chyby se stávají všem. Bez ohledu na to, jak jste dobří. Tak je akceptujte! Važte si členů týmu a sportovců, kteří jsou zvědaví, ale nikdy neztrácí vlastní pohled na výsledek. Aby udrželi úspěch.
- Tvrdší, lepší, rychlejší, silnější (jak zpívají a je i titul písně od skupiny Daft Punk: Harder, Better, Faster, Stronger). Ale platí to i pro sport. Musíte se učit rychleji než váš soupeř, abyste mohli být lepší a silnější – možná je to vaše jediná kompetitivní výhoda. V tom se učí od speciálních jednotek SAS i chirurgů, kteří se učí rychlému rozhodování pod tlakem na lékařských modelech.
- Zvědavost je velmi dobrá věc. Najít lidi ve vašem sportu a mimo něj, kteří jsou zvědaví. Takoví lidé budou klást otázky, a naopak se stanou vaším pokladem pro budoucí průlom ve výkonu.
- Požadujte kritickou zpětnou vazbu. Ta vám pomůže změnit frustrace na řešení.
- Budoucnost: trenéři a koučové jsou fascinující výzvou. Mentálně zralí trenéři, kteří jsou schopni vychovat mentálně zralé a silné sportovce, kteří budou dělat správná rozhodnutí. Je to těžká role a funkce. Také proto, že její součástí je celoživotní vzdělávání se a nekonečné začínání a zkoušení.
- „Future Lab“ plánují již pro budoucnost za pomoci všech složek státu (armáda, farmakologie, výživa, průmysl, státní orgány, technologie, virtuální realita, AI, ...)



4.Vydělávat miliony a vyhrávat trofeje: od obchodníků z Wall Street až po sportovce světové třídy

Teď trochu odskočíme, z Toronta přes Pyeongchang a Velkou Británii na Wall Street. Denise Shullová, která pomohla obchodníkům vydělat miliony a sportovcům vyhrát poháry a medaile, se hlouběji zabývá tématem rozhodovacích procesů a podáváním výkonu pod tlakem.

To hlavní v kostce:

- Emoční neurovědy, to je revoluce. Chcete-li být schopni zapojit a rozvíjet další generace, pak byste je měli povzbudit, ptát se na její pocity, jak se cítí a proč?
- Emoce jsou nedílnou součástí rozhodování. Při nečekané změně událostí se ukázalo, že předpokládané negativní emoce, jako je strach, frustrace, hněv a podobné mohou ve skutečnosti produkovat velmi vysokou úroveň výkonnosti, a to jak individuální, tak i týmové.
- Racionální zpracování intuitivního pocitu statisticky napomáhá lepšímu výkonu. Statistiku lze pak využít pro formování subjektivního vnímání rizika.
- Přijmout prohry a negativa. Pokud se lépe zotavíte z prohry, chyby nebo dokonce z dlouhodobého poklesu formy, pomůže vám to rovněž vážit si víc vítězství.
- Emoce (i podvědomé) určují, jak vnímáme svět okolo sebe, organizujeme svou paměť a procházíme životem. Emoce jsou od toho, aby nám poskytly důležité informace.
- Akceptujte nejistotu. Nejistotu bude vždycky existovat a vždy ji budete pociťovat, obzvláště ve sportu. Pokud se vy a vaši sportovci naučíte těžit z neznámého, naučíte se lépe riskovat.
- Wall Street je velmi podobná sportu, pokud jde o analýzy. Potřebujete mix dat a pocitů. Zkombinujte lidské citění s počítačovými analýzami a dostanete ty nejlepší výstupy.

- Přesvědčit obchodníky, aby si uvědomili, že emoce jsou nedílnou součástí jejich rozhodování, je velmi důležité. To samé platí pro vaše sportovce. Akceptujte to!
- Není to jen vypořádání se s emocemi, což je důležité. Je to schopnost přimět sportovce, aby o svých emocích mluvili. Obzvláště o těch negativních. To vytváří odolnost a charakter.
- Bylo popsáno portfolio manažerů a bankovních obchodníků:

- ti, kteří mají strach ze ztráty, že nebudou další součástí firmy - začlenili se příliš brzo
- ti, kteří mají strach z dalšího úkolu – opouštějí firmu příliš pozdě, měli by odejít dříve
- ti, kteří mají strach, že nemají pravdu – uvědomují si, že to má vliv na jejich kariéru

- Sportovci mají nejčastěji strach ze selhání, ze zranění a své budoucnosti.
- Pozitivita může být špatně využita. Výzkum naznačuje, že procesy hledání ocenění jsou "aktivovány" smutkem. Proč se zabývat negativním, když vidět věci z té lepší stránky vám pomůže uspět?
- Chcete-li najít řešení pro pokles formy, vraťte se na začátek.
- Mějte odvahu identifikovat, vnímat a pojmenovat všechny pocity od počáteční chyby.
- Rozhodující je jen začátek a výsledek. Na tom, co bylo mezi tím, moc nezáleží.
- Zpracujte všechny pocity od počátku chybění, potlačené pocity ovlivní váš život.



5. Větrná cesta k návratu: moderní přístupy k prevenci úrazů a rehabilitaci

Další geografická linka. Už vás to nudí? Přesouváme se z Wall Street zpátky do Kanady. Angus Mugford z Blue Jays zažil moderátorský debut a vedl diskusi na téma prevence zranění a následná rehabilitace s Jeremy Bettlem z Maple Leafs a Marty Lauzonem z Atlanta Falcons, který je, pro nás neznalé, rodákem z Montrealu. Ta Kanada...

To hlavní v kostce:

- Jak důležitá je mentální a fyzická kondice vašeho sportovce? Zřejmá odpověď, opravdu velmi. Měli byste ji mít stále na zřeteli i v průběhu rehabilitačního procesu vašich sportovců.
- Data by měla pomoci zodpovědět otázky trenérského týmu. Neměla by nutně diktovat rozhodnutí, měla by však určitě informovat. Musíte znát rozdíl mezi tím, co potřebují znát sportovci, co potřebují znát trenéři a co potřebuje znát lékařský tým. Nemá smysl poskytovat stejná data a informace všem. Dejte jim jen takové, které potřebují ke svému rozhodování.
- Pro odborníky v oboru je to příležitost přeměnit kulturu z pouhé výkonnostní strategie na tu, kterou sportovce vzděláváte. Ztotožňují se vaši sportovci s kulturou, aby pomohli posunout tým dopředu?
- Jako tým zodpovědný za výkonnost musíte načíst data týkající se řízení zátěže, abyste podpořili hokej (vaši hru, váš sport). Není to žádná laboratoř sportovních věd. Budte opatrní při využití dat, abyste neutekli od sportu, ale naopak zlepšili šanci podat výkon.
- Je potřeba dostat všechny odborníky (výživové specialisty, kondiční trenéry, fyzioterapeuty, psychology, ...) a jejich názory na jedno místo. Nalezení společného jazyka je důležité. Budte často s trenérským týmem, abyste zjistili, co potřebuje. Tím si vybudujete důvěru a budete pro váš tým trenérů věrohodní.
- Schopnost vybudovat si vztah se sportovcem znamená mnohem víc než být chytřejší. Je mnohem důležitější mít správné komunikační dovednosti.
- Můžete mluvit o technologiích, materiálech, datech atd., jakkoliv chcete, ale stejně nakonec je to o lidech. Musíte si vytvářet a budovat vztah se sportovci, trenéry atd. Můžete s hráčem cítit sounáležitost, vcítit se do něj? Toto je důležité.
- Klíčová je optimalizace přípravy k utkání. Do kempu NFL vstupuje ca 90 hráčů, k utkání se jich dostane 53. Kondiční a lékařské oddělení se musí postarat o to, aby jich bylo na výběr co nejvíc.
- Mnoho týmů NFL se snaží získat informace z Evropy, kde je populárnější fotbal a rugby. V Evropě je dobrá metodologie, ale ne vše lze převzít.
- Musíte respektovat prostředí, ve kterém pracujete. Připravte se, že často budete vysvětlovat hlavním trenérům, proč by to tak mělo být!
- Sportovní věda a sport? Důležité je rozpoznat, co může každý obor přinést do přípravy super elitních týmů a sportovců. Sportovní věda vstoupila do NFL v letech 2009/10. Nejčastější otázky byly, Co nám může dát a jak to využít? Bylo to období hledání a nejistoty, nyní je situace jiná. Všichni chtějí data, která by jim pomohla dělat správná rozhodnutí.
- Všichni jednotně považují za důležité vybudovat hodnotový systém, který musí „prorůst“ celou organizací (hráči, trenéři, back office, front office, majitelé). Prorůst neznamená je pouze pojmenovat a prezentovat, ale chovat se podle nich a začlenit je do rozhodovacích procesů. Bez toho nemůžete být úspěšní.
- Základem efektivního vedení je důvěra v lidi, které přivedete do klubu. Budte připraveni, že v tomto odvětví budete někdy muset vstát a zvýšeným hlasem vysvětlit proč není dobré, aby hráč ještě nehrál, že ztráty pro budoucnost mohou být mnohem větší, než 1 utkání. Pozor ale na časovou tíseň – peníze jsou důležité!
- Tlak na hráče je enormní. Vždy se snažte mít silné a seriózní důvody, ideálně podpořené výsledky testů a jejich porovnání se stavem, když byl hráč 100 procentně fit (preseason nebo preinjury test). Když máte tyto testy a můžete je porovnat, lépe se vám plánuje proces návratu hráče po zranění a hráč tomu více věří.
- Prevence zranění – pro mnoho sportovců je důležitý bezpečný dopad. S tím je spojen pohyb nohy v kotníku a biomechanika pohybu celého těla.
- Co je těžké na práci v tomto oboru? Musíte komunikovat s lidmi na různých úrovních v klubu a servírovat jim stejné údaje a informace různou formou. I proto je důležité vzdělávat hráče v různých oblastech sportovní přípravy. Například pozitivní a negativní dopady různých doplňků stravy, spánku, prostě mluvit o všem co může

ovlivnit jejich výkon, návrat po zranění nebo prevenci zranění. Schopnost přizpůsobit informace úrovni sportovce a trenéra se jeví jako další důležitý aspekt.

- Jak pracují s daty? Lehká konverzace na denní bázi na různé klubové úrovni. Pravidelná týdenní komunikace s hlavním trenérem. Mnoho informací nemá přímý kontext s výkonem na hřišti – důležitá je jejich selekce! Hlavní trenéři nemají čas studovat všechny expertízy, proto je potřebný vzájemný respekt a dialog. Ptejte se hlavního trenéra, co je potřeba zlepšit do nejbližšího utkání nebo ve střednědobém horizontu.
- Ochota a schopnost vnímat a přijímat informace rychleji než jiní lidé. Stejně tak je to v návratu po zranění. Stravování a meditace nabízejí velké možnosti ke zlepšení.



6. Vydržet: mysl, tělo a kuriozně pružné hranice lidského výkonu

A zde je, dámy a pánové, poslední část. Ale jedna věc je jistá. Alex Hutchinson byl poslední řečník dnešního dne, ale v žádném případě nikoliv co do přínosu. Dokonalý závěr dne, zvědavě zkoumající vše – mysl, tělo a hranice lidského výkonu. Zajímá vás to? Mne rovněž...

To hlavní v kostce:

- Vysoce výkonnostní týmy potřebují následujících pět prvků:
 1. Sdílené porozumění
 2. Emocionální stabilitu
 3. Efektivní procesy
 4. Efektivní vedení
 5. Psychologické hranice

- Vidět úspěch a věřit v něj v laboratorních podmínkách nemusí nutně znamenat, že to povede k úspěchu na hřišti, na ledě či kurtu. Sport je nemilosrdný, ale musíte být trpěliví.
- Okamžité zlepšení nemusí být zřejmé, ale věřte v proces a pohánějte sami sebe ke zkoumání nových věcí.
- Na férovosti záleží. Tečka.
- Sportovci jsou drsnější, lepší, rychlejší, silnější...a přizpůsobivější. Ale přistupujete k jejich mentálnímu rozvoji stejným způsobem jako k fyzickému?
- Malé inovace povedou k velkým výkonům. Zlepšení jednoho parametru byť jen o 1% může přinést obrovský dopad na výkon a výsledek.
- Najděte rovnováhu mezi nalezením toho 1% a také zdokonalováním dalších 99%, které můžete kontrolovat. Obojí je stejně důležité.
- Co nás omezuje? Máte-li fyzický limit nebo nějakou slabost, pak zcela jistě přichází z mozku. Člověk je od přírody nastaven tak, aby v případě nepohody chránil svoje tělo. Příkladem jsou vytrvalostní běžci: z pohledu svalového aparátu to je pocit úsilí, který vede k únavě až k neschopnosti pokračovat. Vytrvalostní výkon je tedy ovlivněn vlastním rozhodnutím. Jedná se o přímku se třemi body: únava - pocit úsilí - rozhodnutí zastavit.
- Můžete ale svou mysl cíleně manipulovat. Podprahové (subliminální) signály mohou dělat až 12% rozdíl v délce podávání výkonu až do vyčerpání. Příkladem je úsměv na tváři, který prokazatelně zlepšuje vytrvalostní výkon ca o 2%.
- Mentální únava ovlivňuje výkon více než fyzická. Jak bojujete proti duševní únavě? Můžete ji trénovat nebo se jí vyhýbat.
- Důležitá je síla víry (důvěry). Mluvení sám k sobě (vnitřní řeč) pomáhá. Příklad: neběhám nohama, běhám svým srdcem a myslí!
- Několik rad na závěr:
 - Limity jsou primárně v hlavě, ne ve fyzice
 - Důležité je stabilní a důvěryhodné prostředí
 - Využívejte vnitřní sílu skupiny
 - Počítejte s mentální únavou a naplánujte si „dobití baterek“
 - Budujte víru sám v sebe a v proces a usmívejte se!