

To hlavní z Buzz City II. Michal Ježdík, David Tománek

Před námi je druhá část poznatků z Leaders Sport Performance Summit v Charlotte. Tři panely, různorodí řečníci i témata, od armády přes ragby, australský fotbal, až po baseball. Jeden společný jmenovatel high performance a prostředí, ve kterém se buduje. Pokud máte zájem, poznatky z první 3 panelů najdete ZDE:

<https://treneri.olympic.cz/upload/files/To-hlavni-z-Buzz-City-I-panel-1-3.pdf>

Panel č. 4

High Performance prostředí v australském fotbale a evropském ragby; Chris Scott, Geelong Cats, Dan McFarland, Ulster Rugby

Moderátor: Steve Gera, Gains Group



Dva hlavní trenéři, dva podobné sporty, australský fotbal a ragby, dva kluby, každý na jiném kontinentu, jedno téma „co se skrývá za high performance prostředím“. Na otázku, kde u nich vznikla láska k trenérské profesi oba odpověděli, že začátky jsou v jejich hráčské kariéře. Milovali hru a identifikovali se se sportem, kterému se snažili dát to nejlepší co mohli a on jim to vracel tím, že mohli být součástí něčeho většího, než jsou oni sami. Důležité byly také vítězství, přinášející emoce z uspokojení a spoluhráči. Pracovat v týmu a pro tým bylo pro ně také důležité. Za důležité, ale zároveň také těžké označili období po hráčské kariéře. Přejít od stavu, kdy vás všichni opečovávají do situace, kdy v roli trenéra máte odpovědnost za všechny hráče a realizační tým je velká změna, na kterou nebyli dobře připraveni. Jejich hnacím motorem byla opět láska ke sportu, kterému se věnovali. Chtěli mu pomoc vybudovat lepší prostředí, paradoxně něco, čemuž jako hráči často i svými postoji bránili, protože viděli sami sebe (měli velké ego). Další výzvou pro práci trenéra je kontrola emocí. Emoce nikdy nesmí převzít kontrolu nad vaším chováním. Tlumí logický úsudek. Na druhou stranu jsou emoce kořenem hry, chování. Naším úkolem je najít správnou rovnováhu. Pro Chrisa Scotta byl také důležitým faktorem dlouhodobá komunikace se svým vzorem, nejlepším trenérem v Australském fotbale. Na základě jeho trenérských zkušeností, svých poznatků a hráčských zkušeností si vytvořil 4 základní ukazatele, které byly jeho vodítkem na začátku trenérské kariéry:

**a/** budování kontaktů, jejich propojování a udržení, včetně sdílení informací,

**b/** poznat lidi, kteří s vámi spolupracují, včetně hráčů a soupeřů,

**c/** vášeň – rozpoznat, zda je jejich hlavním hnacím motorem vášeň, nebo něco jiného.

Případně co?

**d/** při poznávání lidí se zaměřit nejen na IQ (znalosti a vědomosti), ale stejně tak na EQ

(emoční kvalitu a ochotu s ní pracovat). EQ je často faktorem na misce vah, který dostane hráče a kolegy na vaši stranu.

**Prostředí High Performance.** Každodenním chlebem jsou stejně jako vítězství i porážky, chvála i kritika, potlesk i pískot, negativní i pozitivní emoce. Je to také nekonečný proces vzdělávání se a komunikace, který nekončí na úrovni klubu, ale má přesah do celé ligy a sportovního prostředí. Jedním z klíčových pilířů jsou nastavené standardy. Nestací je vymezit pouze ve vašem klubu, v lize, ale v celé sportovní oblasti. Všichni by si měli uvědomit, že ačkoli jsou soupeři na hřišti, v konečném výsledku jsou partnery, kteří budují společný produkt. Stejně tak je málo, aby standardy fungovaly pouze v utkání na hřišti mezi 2 kluby. Vycházet z nich musí celá liga, všechny týmy. **High Level Performance vyžaduje High Level Standards.** Některé standardy jsou poháněny samotnými hráči, některé trenéry a kouči a některé zase manažery. Každý přináší jinou odpovědnost, aby společně vytvořili kompaktní celek, jehož cílem je **být tak dobrý, jak jen můžeme být!**

Ukazuje se, že autokratický přístup nevytvoří dobré prostředí pro Generaci Z. Ta vyžaduje a potřebuje mnohem častěji dostávat odpověď na otázku Proč? Velmi těžké to je ve sportovních hrách podobných ragby a australskému fotbalu, kde pracujete s více než 40 hráči a jejich věkové rozmezí je 17–35 let, často tedy se třemi generacemi hráčů a realizačním týmem. Pro konečnou soudružnost je důležité vyslechnout každého z nich, znát jejich názor. Stejně tak jim vysvětlovat věci v souvislostech. Snáze se s nimi ztotožní. Jednou z možností, jak to zvládnout je pracovat s různými metodami a didaktickými styly, včetně snahy o individuální přístup. Metoda one sizes fits all (na každého stejný metr) na vrcholné úrovni nefunguje, nebo funguje málo kdy a kde a jen krátkodobě.

Vytvořit nové prostředí s týmem hráčů a trenérů, kteří byli v klubu před vámi je složité. Lepší příležitost ke změnám se nabízí, když více lidí odejde, a naopak více nových přijde. Důležité jsou změny na všech úrovních, v hráčském kádru, v realizačním týmu i v managementu. Pak je důležitá trpělivost. Úspěch se nedostaví ze dne na den. Nejprve budou úspěšní jednotlivci, pak tým a až na konec celá organizace. Buďte připraveni, že představy se budou lišit od reality. Co je důležité v období přestavby (rebuilding):

a/ určit směr a vysvětlovat, že věci se nezmění hned, je to běh na dlouhou trať.

b/ vysvětlovat proč to tak je, proč se věci mají dělat, jak se požaduje, dostat postupně většinu na svou stranu,

c/ být jasný a konzistentní v názorech

d/ dobrý je malý úspěch na začátku

e/ pracovat s rolemi, ne každý může být lídr, mějte ale na paměti, že všichni by jím rádi byli

f/ nastavte standardy a chovejte se podle nich 24/7

g/ buďte připraveni, že se objeví hráč (i), kteří vše chápou, jako single player, ale nerozumí spojení s týmem,

h/ důležití jsou zkušení a klíčoví hráči, oni řídí ideje (myšlenky), které společně vytvořili hráči a trenéři. Kritickým místem je vysvětlovat všechno a všem. Pochopení souvislostí se jeví jako velmi důležité. (nutno si uvědomit, že v rugby trenér nesedí na střídačce, ale je v hledišti, a tím pádem jeho vliv na družstvo v utkání je minimální. I proto se pěstuje v hráčích a v týmu samostatné rozhodování, včetně vyjadřování se ke konceptu hry a taktikám a strategiím pro utkání, či turnaj. – poznámka autora).

### Body k zamyšlení:

- **Když prohrát, tak dobře:** I když nejste dobrým poraženým (který trenér je?), nedovolte průchodu svým negativním emocím, obzvláště před hráči. To je opravdové umění, najít ten správný trik, abyste tyto situace zvládali.
- **Souvislosti jsou zásadní:** Jako trenér musíte pochopit, v jakých souvislostech je každé rozhodnutí učiněno. A jako lídr je musíte posoudit dřív, než podle nich budete jednat. „Nejsou to sportovci, kteří jsou jiní. Jiné jsou souvislosti.“
- **Soudržnost jako jedna z klíčových vlastností:** Ideální situace je, když hráči souhlasí s filozofií trenéra a vše funguje hladce. Avšak buďte obezřetní a ujistěte se, že hráči jsou se senior leadershipem v souladu a že se s ním ztotožnili.

- **Rovnováha síly:** Klademe na hráče přílišnou zodpovědnost, aby zjistili, co je dobré a co ne? Hráči mohou přijít ze hřiště poražení, když zápas prohrají, tudíž jako lídr a trenér musíte vědět, kdy je povzbudit, dodat jim sílu.
- **Úspěch pomáhá v budování kultury:** využijte pozitivní vlny po vítězstvích, v této chvíli se pravidla kultury klubu „zakořeňují“ nejlépe

#### Panel č. 5

**Bez parity: Výběr a trénování elitních pilotů a velitelů při velení ve zvláštních operacích; Generálmajor Dan Caine, ředitel speciálních programů a útvaru obrany US Air Force**



Je to zvláštní pocit, když proti vám stojí muž v uniformě US Air Force s hodností generálmajora. Díky klidné síle, která z jeho mluvy a řeči těla vyzařovaly jsem se cítil bezpečněji. Stejně tak jsem se ale častěji kontroloval, jestli sedím rovně, lopatky k sobě a hrudník vpřed. Určitě jsem nebyl sám, kdo to tak měl. Ještě o něco více jsem zpozorněl při krátkém představení: stíhací pilot, důstojník speciálních bezpečnostních sil USA, absolvent vojenských škol pod patronací Air Force a programu White House Fellows, jednoho z nejprestižnějších amerických programů pro leadership a veřejné služby, včetně roční stáže v Bílém domě, podnikatel, investor a v neposlední řadě otec. Ve vzduchu v roli pilota stíhačky F-16 strávil 2.800 hodin. Stačilo už jen dodat, pohov, volno, sedněte si, prosím, poznámky povoleny.

Nejdůležitějším článkem americké armády jsou lidské zdroje. Tomu jsou přizpůsobeny mechanismy náboru, výběru, vzdělávání a začleňování (inkluze). Při rekrutování nových adeptů narážejí na problém, že pouze 1% občanů Spojených států má nějakou vazbu k US Army. Základní kritéria náboru jsou tato:

**a/** trénovatelnost – zde je kladen důraz na vlastní názor, vyhodnocení rizik a finální rozhodnutí, na základě znalostí prostředí a svého týmu. Odsouvají postupně na druhou kolej rozhodování na základě předem určených postupů (výjimkou jsou například krizové situace při řízení letadel). Rozdíl mezi Navigate by Compass a Navigate by Your Opinion.

**b/** odolnost – v několika vrstvách implementují program na zlepšení fyzické, mentální a fyziologické odolnosti. Jejich cílem je na základě individuálního přístupu dostat každého na jeho osobní maximum.



**c/** vhodnost, ve smyslu začlenění do útvaru - mají speciální program (360), jehož součástí je mentor, který pracuje často 1na1 s rekrutem zařazeným do programu. Klíčové je zjistit, jak se lidé chovají ve stresových situacích. Hledají emotivní charakter, ale emočně stabilní!

Od začátku vysvětlují, v čem vidí rozdíl mezi být součástí armády a pracovat pro armádu. Jejich cílem je sloužit, dělat servis. I proto je nedílnou součástí rozvoje kontinuální hodnocení leadership (vedení). Stále také vyhodnocují **akceptovatelný risk**. Proč se velitelé rozhodli pro ten či onen postup, zda vzali v potaz, co se mohlo stát s lidmi zapojenými do akce. Po každém cvičení a vojenské operaci organizují sezení, které má název war in the middle. Velitel operace sedí ve středu kruhu, kolem něj 30 lídrů jednotek. Velitel odpovídá na otázky, směřující na rozhodovací procesy, jdoucí velmi rychle za sebou. Cílem je najít hranici bezpečného risku.

Nábor a výběr nových rekrutů je velmi sofistikovaný a dlouhý proces. Důkazem jsou i například několikadenní vstupní pohovory, jejichž cílem je poznat potenciálního kolegu ze všech možných stran. Kdo to opravdu je? Setkání vedou interní i externí specialisté, včetně důstojníků se zkušenostmi z praxe. Očekáváním není najít mladého dokonalého velitele, ale vybrat člověka, který má ty nejlepší předpoklady se jím v budoucnu stát.

Vybrat bojovníka, který **má tyto vlastnosti**: pokora, důvěryhodnost, přístupnost, odolnost, dlouhodobou udržitelnost, kolegiální, IQ a EQ, sebejistý, nesobecký.

**Jaké vlastnosti nehledají**: sebestřednost, zviditelnění sebe sama (uznání důležitější výkonu), průměrnost bez snahy se zlepšovat, nízký intelekt vs velká síla, nedostatek upřímnosti. Standardní **cesta od náboru po začlenění do týmu** vypadá následovně:

- vstupní pohovory a jejich posuzování a vyhodnocování – 7 dní,
- výběr – 14 dní,
- blokový výcvik, základní dovednosti – 6 měsíců až 1,5 roku podle požadovaných dovedností,
- přechod do života týmu – 6 měsíců,
- samozřejmostí jsou následné průběžné prověrky a školení.

Stejně jako kontinuální hodnocení.

Tak jako například sportovní či obchodní organizace i armáda má před sebou **výzvy**. Mezi nejdůležitější v současné době patří tyto:

- byli ve válce 19 let,
- všichni, včetně techniky jsou unaveni,
- udělali některé chyby, ze kterých je nutné se poučit a vyvodit důsledky,
- napsali mnoho knih,
- lidé jsou solidní,
- značka (armáda) je v ohrožení.

Na základě průběžných hodnocení **dospěli k těmto zjištěním** (pravdám):

- lidé jsou důležitější, než technika,
- kvalita je důležitější, než kvantita,
- Speciální jednotky (SOF) nemohou být masovou produkcí,
- Speciální jednotky (SOF) nemohou vznikat až po mimořádných událostech,
- většina speciálních operací vyžaduje pomoc mimo SOF (Speciální jednotky).

Závěrem několik myšlenek, které jsou dle našeho názoru přenositelné do mnoha sektorů lidských činností:

### **Body k zamyšlení:**

- **Přístup:** Boj. Nábor. Posouzení. Výběr. Trénink. „Není to o tom, kdo má pravdu, je to o tom, co je správné.“
- **Nastavení mysli pro rozvoj:** „Každý chybí. Důležitou součástí je to, zda si chybu přiznáme a prokážeme sebeuvědomění sebe sama, dívat se na sebe kriticky.“

- **Vysoké standardy:** Co hledáme? Pokoru, důvěryhodnost, přístupnost, odolnost, konzistentnost, kolegiální, IQ & EQ (mít schopnost přizpůsobit styl vedení a být schopen podle toho jednat), sebevědomí, nesobeckost.
- **Odolnost:** Nastavili jsme scénáře tak, abychom posunuli operátora nahoru až do okamžiku úplného selhání a zjistili, jak se s tím vypořádají.
- **Reakční doba:** Důstojníci dostávají hodnocení svého leadershipu. Jak reagují, když se musí vypořádat s dilematem, jak analyzují riziko? Hledáme jejich znaky touhy. Ve vojenském kontextu touha sloužit.
- **Leadership** (vedení) je NUTNOSTÍ na každé úrovni
- **Komunikace** – komunikace je mnohem efektivnější, když lidé informace vnímají větším počtem funkcí – sluch, zrak, pocit. Pouhý sluch je méně efektivní.
- Respektujte **Razinova pravidla:** poznejte vstupní parametry + eliminujte proměnné + buďte proaktivní, ne reaktivní + naslouchat – procesovat – porozumět + když máte pochybnosti, udělejte něco – VEDĚTE.
- Upřímně si odpovědět na otázku: čím chcete být vs. co pro to chcete udělat

**Final Thoughts...**

- Leadership is a MUST at every level....
- Razin's Rules:
  - Know your starting parameters
  - Eliminate Variables.
  - Be Proactive – Not Reactive
  - Listen, Process, Understand
- Communication "It does not matter what they hear...it only matters what they hear, see, and feel"

**When in doubt.. Do something - > LEAD**

**What are we seeking?**

**A Warfighter who is...**

- Humble
- Credible
- Approachable
- Durable
- Sustainable
- Collegial
- IQ and EQ
- Confident\*
- Selfless

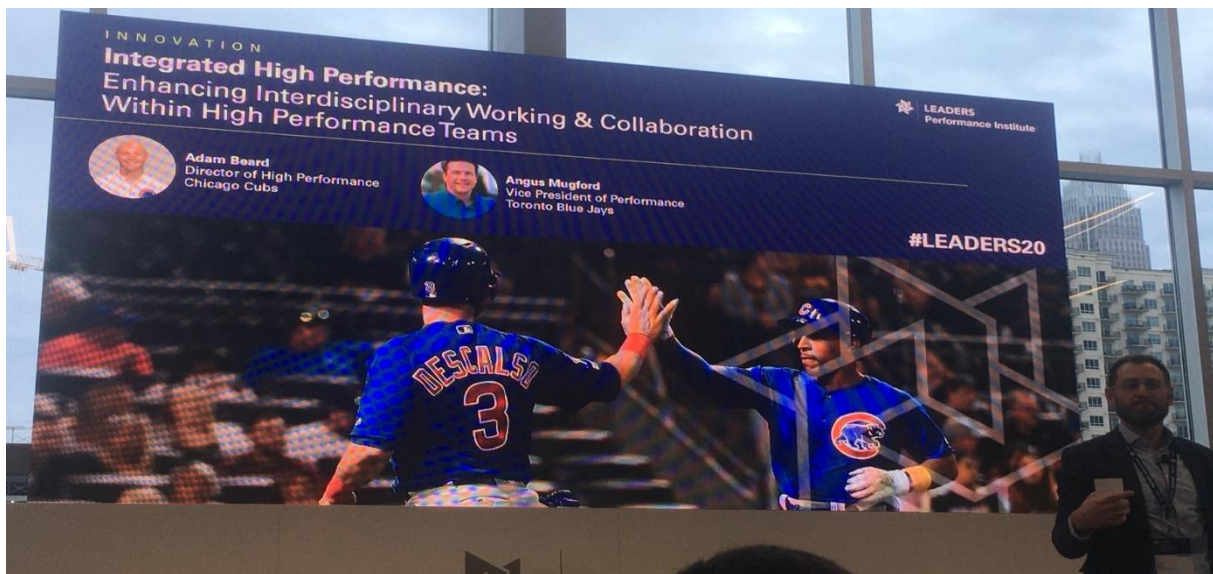
**A Unicorn...**

Building High-Perform



## Panel č. 6

**Jednotná High Performance: Zvyšování mezioborové práce & spolupráce v rámci vašeho týmu; Adam Beard, Chicago Cubs, Moderátor: Angus Mugford, Toronto Blue Jays**



Chicago CUBS je profesionální basebalový klub, který byl založen v roce 1876. Má 144letou historii. Kdokoliv do klubu přijde, si zákonitě musí položit otázkou, zda také přispěje k rozvoji úspěšné značky a jaký bude jeho první krok. Možností je okopírovat zvolený model některé organizace z NFL, NBA nebo MLB. Nebo vytvořit svoji vlastní cestu. Adam se rozhodl pro druhou možnost. V první fázi jeho mise se zaměřil na analýzu úspěšných sportovních organizací, včetně jiných sportů. Stejně tak ale trávil hodně času s lidmi ze sportovního úseku CUBS, aby s nimi vedl diskuzi na téma kudy jejich cesta v oblasti performance půjde dále. Všechna oddělení investovala hodně času do porovnávání jejich metod s metodami podobných úseků v jiných klubech, v různých sportech. Cílem bylo vyvarovat se časté chyby objevovat objevené. Důležité informace získali na univerzitách, jejichž sportovní úseky jsou úzce spojeny s výzkumnými odděleními a naopak. Velmi daleko jsou také v oblasti sportovního výkonu AIS (Australský institut sportu) a UK sport a jeho English Institute of Sport. Obě instituce, včetně mnoha amerických klubů v profesionálních soutěžích monitorují sportovní výkon z různých úhlů pohledů (např.: kondiční aspekt, biomechanika pohybu, fyziologie, psychologie, a další). Důležité pro Adama bylo vytvořit interní vzdělávací systém pro trenéry v CUBS a ve všech jeho spolupracujících klubech. Ze svých zkušeností z Austrálie věděl, že tamní a evropští trenéři jsou součástí vzdělávacího systému, který se opírá licenční systém. Ve spojených státech je prioritou pochopení hry. Na základě získaných podnětů vznikla vize a její konkrétní kroky realizace, včetně kontrolních mechanismů.

Druhým krokem byla implementace konkrétních kroků do praxe. Hodně času bylo potřeba věnovat představování mise a vysvětlování jednotlivých kroků, včetně předpokládaných výsledků. Informace bylo potřeba dostat do všech úrovní v klubu, nejen do sportovního úseku. Klíčová byla setkání s generálním manažerem a hlavním trenérem. Neustálá komunikace se všemi lidmi, jejíž součástí je ochota naslouchat byla velmi inspirativní. Neustálé „walk and talk“ a začleňování získaných informací do procesu. Stejně tak prostupnost informací mezi všemi odděleními byla velmi důležitá. Všichni musí vědět, proč se jednotlivé kroky dělají. Na začátku nechtěli měnit mnoho věcí najednou. Vybrali si několik kroků, které si vyhodnotili jako nejdůležitější. Po určité době je vyhodnotili, což jim pomohlo ukázat cestu, kterou zvolili. Zaměřili se na zranění. Zde viděli největší prostor pro zlepšení. Pro jejich klub, baseball i celý sport. Z analýzy jim vyšlo, že stále převládají staré techniky prevence zranění, které často nejsou podloženy žádnými seriózními ukazateli. V jejich klubu

k tomu ještě přistoupil fakt, že informace zůstávaly u jednoho člověka, nebo v jednom oddělení. Při vyhodnocování nastaveného procesu se pohybovali mezi **účinností jednotlivých kroků vs očekávání vs kde jsme a co chcete zlepšit**. Nejdůležitější úkoly pro Adama v tomto období bylo:

a/ změnit myšlení všech lidí ve sportovním úseku a informace dostat do celé organizace,  
b/ být konzistentní a věřit nastavené cestě,  
c/ naslouchat.

Počítejte s tím, že když zavádíte inovativní věci, budete stále hledat: a/ která získaná DATA jsou důležitá a která jsou pouze sexy, b/ odpověď, zda vzít ten nejlepší příklad z jiného prostředí, nebo vytvořit vlastní model. Vzít dobrý příklad z jiného prostředí je velmi riskantní. Neplatí, že jedna velikost sedí všem! Buďte velmi opatrní kopírovat bez znalosti prostředí. Velmi důležité se ukázalo najít prostor se zastavit, popsat kde jsme, co nás trápí, co je náš cíl, proč jednotlivé věci děláme a zda jsou důležité na naší cestě. Shodli jsme se, že budeme dělat pouze věci, které jsou součástí naší mise a stále budeme analyzovat po celém světě, co dělají špičkoví sportovci a elitní organizace proto, aby byli nejlepší. Získané podněty budeme vyhodnocovat a ty, které uchopíme, budeme co nejdříve sdílet s našimi hráči a experty, včetně hráčů startujících za naše kluby v nižších soutěžích.

Při vytváření obsahu práce jednotlivých pozic ve sportovním úseku kladl důraz, aby lidé přicházející do organizace chtěli spolupracovat napříč jednotlivými odděleními, uměli spolupracovat s týmem, byli otevření novým podnětům, rozuměli hře (baseballu) a měli nastavenou mysl k růstu (growth mindset).

### Body k zamyšlení:

- **Přežijí nejschopnější:** „Režim přežití“ hráčů je něco, na co je třeba se soustředit. Téměř každý den utkání, v průběhu ani ne 200 dnů. Je to absolutně bláznivý program a tím pádem požadavek na hráče a všechny lidi kolem týmu. Dříve nebo později to ale musíte přijmout a poprat se s tím. Jde tedy o adopci faktu, který nemůžete změnit a hledat v tom cestu k úspěchu.
- **Kde začít?** Inovace v nejranější formě je fascinující stejně tak i objevení nových přístupů a provedení prvního kroku. Hodně spočívá v základech. Odebrání „sexy“ metriky a posouzení, na co je důležité se zaměřit.
- **Nejlepší postupy a příklady:** Mnoho odborníků to tak dělá. Co je tedy ten nejlepší postup? Měly by existovat důkazy a posudky, které jdou do hloubky. Jinak dojde na přístup „jedna velikost pro všechny“. Ve sportu a v týmových sportovních hrách zvláště platí mít individuální přístup. Každý hráč je jiný!
- **Dostát standardům:** Všechny své porady a setkání s lidmi vedte na co nejvyšší úrovni. Neklesněte z nastavených standardů. Nezapomeňte, že jste vzorem. Dejte lidem agendu a body, na které se mají zaměřit. Stejně jako je dobré každého pozdravit, zeptat se jak se má, dát si s ním pět nebo si potřást rukou. Všichni zaměstnanci opravdu potřebují vědět, jaká jsou kritéria jejich hodnocení a co znamená úspěch.
- **Důvěřujte procesu:** „Proces a lidé jsou jádrem mezioborové spolupráce. Silná kultura spolupráce bude mít tato hlediska v popředí a centru pozornosti.“
- **Lepší je se někdy zastavit:** Zastavte se a prověřte, zda si všichni rozumějí a co je konkrétní výstup každého oddělení pro konečný výsledek (výkon v utkání, umístění v soutěži, rozvoj hráče, atd.).
- **Neustále hledat „kde tesař nechal díru (performance gap)“**, mít nastavené systémy, které to odhalí a také postupy, systémy, které zjednájí nápravu.
- Spolupracovat s důrazem na účinnost
- Nezapomínat na fundamentální principy, to je dnes běžné při přeužívání moderních technologií
- Při výběru (pohovoru) nových členů týmu by měli být všichni budoucí nejbližší spolupracovníci. Pouze manažer je málo. Přispěje to k budoucí dobré synergii v týmu.