



Virtuální Leaders konference: Totální High Performance: Hlavní poznatky v kostce – Den 1.

Když pandemie překazila letošní Leaders Sport Performance Summit v Las Vegas, který se měl konat na začátku července v UFC Performance Institute, Leaders Performance Institute ve spolupráci s partnery summitu, UFC a EPIC Risk Management a hlavním sponzorem Keiser vytvořily virtuální setkání, jehož cílem bylo sdílení znalostí a poznatků, na pokud možno, co nejvyšší technické i odborné úrovni, jako kdyby setkání proběhlo ve standardním režimu.

Tématem prvního dne bylo jak řídit organizace během pandemie, rozvoj holistického systému řízení sportovce a stěžejní složky, které tvoří skvělý tým. Pojdme se poohlédnout a zamyslet nad tématy prvního dne historicky první Virtuální Leaders konference s názvem Totální High Performance. Jakmile jsme se všichni úspěšně připojili, uvelebili ve svých židlích a připravili poznámkové bloky a tužky pro zaznamenání klíčových sdělení, mohlo vše začít. Více než 400 členů Leaders Performance Institutu bylo připraveno vyslechnout osvědčené postupy ze čtyř rozdílných organizací, San Antonio Spurs, Philadelphia Eagles, English Institute of Sport a Google.

„Jsme tu, abychom vytvořili svět, který umožňuje high performance komunitě podávat ještě větší výkon,“ řekl v úvodu hostitel a průvodce programem Michael Caulfield, a doplnil: „Chceme všem účastníkům poskytnout výjimečnou příležitost ke vzdělávání se, růstu a rozvoji.“

Ať už jste se mohli setkání zúčastnit nebo ne, doufáme, že vám naše poznatky v kostce pomůžou na cestě k dosažení tohoto cíle.



Panel č.1

Major League leadership: Znovuobjevení a vedení v nejasné době

Řečníci: Brian Wright, General Manager, San Antonio Spurs - NBA, a Howie Roseman, EVP of Football Operations, General Manager, Philadelphia Eagles - NFL

Připadalo mi správné, pokud ne přímo nezbytné, začít s Covid-19. Dopad pandemie bude v nadcházejících letech citelný napříč všemi sporty. Hlavní americké soutěže (NFL, NBA, NHL, MLB a

MLS, často označovány jako Major Leagues) se posunuly od svých původních zažitých vzorců k jasným, možná poněkud křehkým, plánům na cestu vpřed. Na cestu, která jistě nebude jednoduchá. Nejen pro americké velké soutěže, ale pro sport na celém světě. Wright i Roseman přemýšleli o nejistotě posledních měsíců a o tom, jak to podnítilo kreativitu, invenci a „zostřilo“ rozhodovací procesy ve dvou předních severoamerických sportovních organizacích.

Brian Wright o tomto období mluví jako o taneční zkoušce pro všechny v klubu. Pro celou organizaci a všechny její zaměstnance a dodává: „zůstává otázka, jak se z toho můžeme poučit?“ Po vypuknutí pandemie a vyhlášení vládních opatření ihned kontaktovali státní a federální epidemiology. Získané informace sdíleli do organizace, aby všichni byli informováni a zapojeni. Ve stejné době vytvořili krizový tým, který úkoloval experty, kteří následně komunikovali s hráči a trenéry. Druhá část organizace komunikovala s basketbalovou komunitou v jejich okolí, diváky a klubovými followery. Důležitým komponentem bylo zajištění technologií pro virtuální komunikaci a přenos informací. Experti (kondice, basketbalové dovednosti, stravování a zdraví) měli za úkol být v kontaktu s každým hráčem a trenérem každý den. Vedení klubu se kromě každodenní agendy věnovalo období „po Covidu“, tedy budoucnosti. Velmi dobré se ukázalo rozšíření škály komunikace. Standardně kladli důraz na předávání informací uvnitř jednoho oddělení (vertikálně). V Covidu se ukázalo efektivnější sdílet informace hlouběji a více do šířky (horizontálně).

San Antonio Spurs rozdělili celkový problém způsobený pandemií na čtyři odlišné fáze:

1. Vzdělávání – hráči a zaměstnanci byli ještě před oficiálním ukončením NBA v březnu průběžně informováni o všem co se děje a poté co oficiálně k pozastavení basketbalové ligy došlo, tým požádal o rady odborníky a konzultanty, se kterými vytvořili protokoly a zároveň se snažili ujistit všechny hráče, trenéry a zaměstnance, že jsou na stejné lodi.
2. Zdraví a wellbeing sportovce – Spurs dlouhodobě mají pevný základ sdíleného leadershipu a byli schopni přejít do režimu plánování téměř ihned. V krátké době organizace nastavila tréninkové prostředí na dálku a poskytla virtuální pomoc, pokud jde o takové aspekty, jako je výživa a duševní a mentální zdraví.
3. Zapojení – hlavní trenér Spurs Gregg Popovich je lídr, který věci dělá promyšleně s jasným záměrem. Spurs mají pověst organizace, která je stále o krok vpřed. To potvrdili i během pandemie, kdy přišli s myšlenkou vytvořit pro hráče a trenérský tým virtuální šatnu, ve které by hráči byli zapojeni zejména jako lidé a teprve poté jako hráči. Všichni navzájem sdíleli příklady, jak tuto dobu překonat, nejen z pohledu hráče, ale hlavně z pohledu člověka, která má svou rodinu a rodiče.
4. Vytváření testovacích protokolů – chtěli stále monitorovat fyzický a psychický stav všech hráčů a trenérů, aby věděli v každý moment, s jakým základem přijdou zpět do společného tréninkového procesu. Věřili, že se znalostí takové základny lze jejich budování týmu po návratu z karantény snáze přizpůsobit. Za klíčové považovali zajistit zdraví a bezpečnost po našem návratu z izolace.

Samostatnou kapitolou byla příprava na NBA bublinu na Floridě. Všechny týmy NBA musely na více než 100 dní zavřít svá tréninková centra. Nikdo do nich nesměl vstoupit, trenéři, hráči, lidé z kanceláří ani úklidová četa. Hráči se připravovali na dálku, ředitelé se potkávali se svými kolegy pouze v centrále NBA. Všichni se shodli, že dohrání soutěže bude pro všechny zkušenost, kterou chtějí organizovat. Bude to zkušenost nejen pro ty, kteří budou uvnitř bubliny, ale také pro servisní organizace a ti kteří zůstanou mimo bublinu, například rodiny. Ihned kontaktovali zástupce armády a MLB (baseball), tedy organizace, které mají zkušenosti s více týdenním až několikaměsíčním pobytem svých lidí bez rodin. Jaká jsou kritická místa? Jak se dá zvládnout stýskání. Wellbeing všech kolem hráčů se stal prioritou a byl pojmenován jako jeden z klíčových faktorů úspěšného zvládnutí bubliny.

Brian a jeho týmy strávili celé dny na virtuálních relacích s rodinami hráčů, kde jim vysvětlovali, co se bude dít, za jakých podmínek, jaký vliv to na ně může mít. Snažili se brát v potaz i podmínky, které v USA v té době byly, například zavřené školy a rasové nepokoje. Žádná otázka nesměla zůstat nezodpovězena. NBA, na rozdíl například od NHL, přišla s myšlenkou umístit do obrazu z utkání z bubliny virtuální fotografie rodinných příslušníků hráčů sedících na sedáčkách kolem hřiště. Z reproduktorů se ozývalo skandování fanoušků obou družstev, v přestávkách mezi čtvrtinami a po utkání byly sdíleny vzkazy hráčům od jejich rodin.

Jak to bylo ve stejné době v Egels, klubu amerického fotbalu? Vše začalo uzavřením NBA. Ihned poslali domů hráče, trenéry a experty, kteří s nimi spolupracují. Všichni odcházeli se základním úkolem: Lépe naslouchejte! Ve virtuální komunikaci chybí emoce a osobní kontakt. Partnerem pro aktuální informace se pro ně stalo basketbalové San Antonio Spurs. Ačkoli jsou z jiného sportu a v konečném důsledku svádíme na dálku souboj o diváky a finance, bylo nám jasné, že v této situaci je klíčové „jít společně“. Společný postup, včetně sdílení informací je v těchto momentech rychlejší. Velmi nám pomohla ochota evropských organizací předávat informace a zkušenosti se zavřením soutěží a následným znovuotevřením v omezených podmínkách (La Liga, Bundesliga, basketbalová BBL, aj.). Americký sport byl na začátku ve snazší situaci, byl tím druhým, tedy tím, kdo následoval a čerpal z předaných zkušeností, ke kterým každý sport přidal svůj časový harmonogram. Roseman k tomu doplňuje: „Období Covidu ukázalo, jaké máme lidi, jak pracují s technologiemi, jak se chovají a pracují a v krizové situaci, jak jsou adaptabilní a flexibilní, jak komunikují.“ V obou organizacích se ukázalo, že některé věci se dají dělat jinak, hlavně v období mimo hlavní sezónu. Než aby bránil komunikaci, Roseman zjistil, že komunikace na dálku umožnila jemu a jeho týmu stát se lepšími posluchači a lidé byli schopni lépe formulovat svoje vize. Předpokladem toho ale bylo myšlení růstu. Kdo dlouhodobě pracuje s fixovanými vzorci (fixed mindset) mívá častěji problémy s přizpůsobením se novým situacím a výzvám. Ukázalo se také, že my lidé v manažerských pozicích se musíme zlepšit ve vyjadřování. Formulovat své myšlenky menším počtem slov, jasně, srozumitelně, bez možnosti je vykládat více způsoby. Pozitivem také bylo, že už nemusíte tolik hlídat svůj stůl. Část času v kanceláři lze lépe strávit doma s rodinou. Přitom neztratit tolik času přejezdy v autě nebo jiných dopravních prostředcích. Určitě se ukázalo, že pandemie mohla být příležitost k nastolení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, což zpochybňuje stávající kulturu. V žádném případě to ale nevede k extrému, že by se lidé neměli potkávat v kanceláři, sdílet poznatky a společně hledat mezioborová řešení. Jedním z prvních kroků je vytvoření prostředí důvěry mezi lidmi ve všech segmentech organizace. Na to navazuje prostředí a kultura, ve kterých se lidé „pohybují“ a ty jim spoluvytvářejí mantinely. Vše je zabaleno do komunikace a myšlení růstu.

Co říci závěrem? Nikdo nemá rád chybu. Ale když chcete jít vpřed, musíte vstoupit na plochu, kde se dá chybovat. V tento moment ale nesmíte měřit úspěch pouze daným okamžikem, ale pohledem na proces a udržení jeho směru, který jste definovali. Konečný výsledek daného momentu je méně důležitý, než celý proces a adaptace všech lidí na pokrok. Cílem je silná organizace, která se opírá o vzájemnou důvěru a prostředí. Lidé se pak nebojí riskovat a chybovat. Technologie jsou pomocníkem.

Klíčová hesla:
Naučte se adaptovat
Budujte prostředí důvěry
Komunikujte
Lépe naslouchejte
Rodina - Lidé - Vztahy



Panel č.2

Inovace, spolupráce a excelence: Integrace komplexního systému správy dat do vašeho high performance obrazu

Řečník: Craig Ranson, Director of Athlete Health, English Institute of Sport (EIS)

Anglický institut sportu (EIS), založený v květnu 2002, je organizace poskytující sportovní vědu a lékařské podpůrné služby elitním sportovcům prostřednictvím celostátní sítě odborných znalostí a zařízení, která spolupracuje s olympijskými a paralympijskými letními a zimními sporty a řadou dalších profesionálních sportů. Programem prošlo 1500 elitních sportovců z více než 40 sportů, o které se stará přibližně 300 odborníků. Organizace je financovaná z grantů pro britské sportovní instituce, olympijské a paralympijské. Ty se jsou schopny zapojit do služeb EIS prostřednictvím financování programu World Class z britského sportu (UK Sport – instituce podobná naší NSA), která je odpovědná za financování anglického sportu. Motto institutu je: Zlepšení sportovního výkonu pomocí vědy, medicíny, technologie a techniky.

V roce 2016 se Craig Ranson stal v English Institute of Sport (EIS) prvním ředitelem pro zdraví sportovců (wellbeing). Byl to jasný signál do sportovního prostředí, který naznačil stále rostoucí zaměření se na mentální a fyzické aspekty výkonu. V polovině panelu mě zaujalo, jak Craig Ranson detailně mluvil o EIS Performance Data Management systému a jeho roli v rozvoji, uskutečňování a vyhodnocování strategie zdraví sportovce pro olympijské a paralympijské týmy Velké Británie napříč 40 sporty. Vlastně stejně zajímavé bylo i Ransonovo prohlášení na začátku o poslání EIS: „Chceme být průkopníkem v poskytování služeb v oblasti vědy, medicíny a technologie k dosažení medailových pozic na olympijských a paralympijských hrách a mezinárodních soutěžích.“ Co to konkrétně znamenalo:

- EIS Performance Data Management systém vytvořil množství informací v tzv. relační databázi. To znamená ve srozumitelné formě pro všechny trenéry, sportovce a další aktéry, kteří se podílejí na rozvoji sportovce či týmu. Je důležité, aby data byla prezentována v použitelné formě, což organizaci umožňuje sladit data a v kompetenci odborníků je udržovat vysokou kvalitu přípravy a pružnost využití dat.
- Mít k dispozici panely s filtrem, které umožní odborníkům provádět svůj vlastní zdravotní dohled a stanovit priority. Systém umožnil organizaci prokázat, že onemocnění horních cest dýchacích představuje největší fyzickou hrozbu a zejména v zimním období by mohl být EIS ve svých odpovědích a informacích, které poskytoval, preventivní. To nakonec maximalizovalo a optimalizovalo výkon sportovce a jeho „dostupnost“.
- Ačkoli je podpora duševního zdraví obtížnější, EIS v roce 2017 provedl kontrolu kulturního zdraví, na jejímž základě byla ustanovena jako jedna z priorit duševní wellbeing sportovců,

což v organizaci vedlo k vytvoření strategie duševního a mentálního zdraví. Její čtyři pilíře jsou zde:

1. Vzdělání – zejména v oblasti duševního wellness a psychických potíží u sportovců a trenérů *(vše se točí kolem obecného termínu, který se používá k popisu nepříjemných pocitů nebo emocí, které ovlivňují vaši úroveň fungování)*.
2. Přímé opatření – jakmile EIS mohl přiřadit čísla ke konkrétním problémům, umožnilo to cílenější přístup.
3. Komunikace – je především zaměřena na minimalizaci stigmatu kolem duševního zdraví.
4. Ujištění se – zkontrolovat, že naše úsilí bylo efektivní a dosáhlo cíle.
 - EIS vytvořila svoje doporučení pro duševní zdraví, a sportovci tak mají lepší přístup k odborné péči a pomoci, kterou potřebují.

Každý den přicházejí do nastaveného systému informace od sportovců o jejich fyziologických hodnotách. Tyto informace se převádějí se do datové podoby a několikrát denně se zpracovávají a selektivně jsou sdílené s odborníky, kteří se podílejí na sportovní přípravě sportovce nebo týmu, do praxe. Jiná data směřují ke kondičním trenérům, jiná fyzioterapeutům či koučům. Snahou je detekovat i pocity sportovců. Porovnávají se informace uvnitř jednoho sportovního odvětví, napříč sporty i mezi sportovci a týmy. Základním ukazatelem jsou respirační ukazatele. EIS spolupracuje v této oblasti s nejlepšími odborníky a pracovišti na světě. Zájem je oboustranný. EIS přináší do spolupráce každoročně více než 200 elitních britských sportovců a informace o nich. Konkrétním výsledkem je například graf pravděpodobných onemocnění v ročním i víceletém cyklu. Z něj se generují rizikové měsíce na to či ono onemocnění, včetně návrhů preventivních řešení. Druhým pilířem je mentální zdraví sportovců – wellbeing. Do programu jsou převážně zařazeni sportovci starší 18 let. Výjimkou jsou mladší sportovci ze sportů, kde se vrcholné výkony na základě dlouhodobých statistik očekávají dříve. Je to běh na dlouhou trať, který nese ovoce z krátkodobého i dlouhodobého pohledu. Například v tom, že jste schopni na základě získaných údajů predikovat s vysokou pravděpodobností co nastane, když

Klíčová hesla:
Průkopníkem v poskytování vědeckých, lékařských a technologických služeb pro dosažení medailových úspěchů.
Vytvořit prostor pro velké množství informací uložených v relační databázi a následně je harmonizovat.
Filtrovatelné řídicí panely umožňují odborníkům provádět vlastní zdravotní dohled a stanovit priority.
Podpora duševního zdraví je obtížnější, ale EIS si ji stanovil jako prioritu. 4 pilíře strategie duševního zdraví jsou: vzdělávání - poskytování - komunikace – ověření.
EIS vyvinul své cesty doporučení v oblasti duševního zdraví, díky čemuž sportovci mají lepší přístup k potřebné pomoci a podpoře.



Panel č.3

Projekt Aristoteles: Poznatky a činnosti z Googlu v jejich snaze vybudovat dokonalý tým

Řečník: Abeer Dubey, Director of People Analytics, Google

V roce 2012 byl Abeer Dubey vybrán jako lídr Google projektu Aristoteles. Jeho název vychází ze slavného citátu, často připisovanému řeckému filozofovi Aristotelovi: „Celek je větší než součet jeho částí.“ Ve dvouleté studii bylo Dubeyeho úkolem zjistit, proč některé týmy v organizaci uspěly a jiné se „bořily v bahně“. Proto vytvořil svůj vlastní tým složený ze statistiků, výzkumníků, psychologů, sociologů a inženýrů, aby se na Google tým podívali ze 180 stupňů.

Na posledním odpoledním setkání se Abeer Dubey ponořil do zjištění ze svého týmu, která ukázala, že nezáleží ani tak na tom, kdo je v týmu, ale jak jeho členové spolupracují. Mimo jiné mu vyšlo, že pět nejdůležitějších charakteristik efektivních týmů v sestupném pořadí je:

1. Psychologická bezpečnost – když se spolupracovníci (sportovní terminologií spoluhráči) cítí dostatečně komfortně a sebejistě, aby přiznali chybu, ptejte se jich a sdílejte a přicházejte s novými nápady a myšlenkami.
2. Spolehlivost – když jsou týmy tvořeny spolehlivými členy, mají tendenci dodržovat termíny. Musíte rovněž stanovit, jak hodně struktury si přejete nastolit. Není jednoduché najít kompromis mezi striktními pravidly a určitou volností. Na jedné straně to může vést k pocitu „vězení“, na druhé nezvladatelnému rock-and-rollu (poznámka autora textu).
3. Jasnost – stanovení jasných očekávání a důsledků podporuje efektivitu týmu. Dlouhodobé i krátkodobé cíle, ať už individuální nebo týmové, musí být konkrétní, náročné a dosažitelné.
4. Význam (smysl) – interní ověřování. Ať už jde o finanční zabezpečení, podporu rodiny, přispívání k týmovému úspěchu, nebo dokonce objevení prostředků k sebevyjádření. Účelu je pro efektivitu týmu zásadní.
5. Dopad – vnější ověřování. Je důležité vidět, že vaše práce má dopad.

Co dělá efektivní tým ve společnosti Google?			
Komunikace	Kognitivní schopnosti	Systém odměn	Sounáležitost
Skupinové pobídky	Role v týmu	Inspirojící mise	Jasně stanovení cílů
Individuální důvěryhodnost	Socializace	Sdílení informací	Zdravé normy
Kvalita pracovního života	Zdroje informací uvnitř organizace	Sdílení zkušeností	Velikost týmu z pohledu flexibility