

## Nemějte obavu z transformace

Poznatky z prvního dne konference Leaders Sport Performance v Londýně, listopad 2023

### Část první



*Odbourávání strachu z potřeby opakovaně podávat výkony na hranici svých možností bylo ústředním tématem summitu Leaders Sport Performance Summit, který se konal v listopadu 2023 v útrobách londýnského kriketového stadionu Kia Oval. V průběhu dvou dnů se řečníci z organizací jako jsou England & Wales Cricket Board (ECB), Football Association (FA), Australian Institute of Sport (AIS), Brisbane Lions, British Cycling a National Health Service (NHS) neustále vraceli k tématu odbourání faktoru strachu z výkonu na vysoké úrovni.*

Rozhodli jsme se, že klíčové informace od řečníků ze všech panelů rozdělíme do dvou částí. V první se blíže podíváme na klíčové informace z prvních pěti panelů prvního dne a k nim přidáme čtyři body, ve kterých spojíme základní myšlenky, jejichž společným znakem je, jak dosáhnout jasnosti, srozumitelnosti a akceptace cíle. Jak nastavit a komunikovat záměry, které naplňují lidi energií, zajišťují soulad a umožňují jim držet se nastavených a společně přijatých zásad, když jsou vystaveni výzvám nebo situacím, v nichž ještě nebyli.



## Panel 1

### Kulturní evoluce: England Cricket – Případová studie

**Řečníci:** Mo Bobat, Rob Key – England & Wales Cricket Board

**Moderátor:** Edd Vahid – Premier League

V tomto panelu jsme se zabývali kulturní evolucí, která proběhla v kriketovém mužském týmu Anglie za posledních 15 měsíců. Rob Key jako výkonný ředitel i Mo Bobat v roli sportovního ředitele nás seznámili nejen se zjevným posunem ve způsobu hry týmu na hřišti, který přináší novou, pozitivní, nebojácnou formu kriketu, ale také se základní identitou a étosem, jimiž se řídí všichni členové týmu na hřišti i mimo něj.

- Po příchodu do organizace se zaměřili na analýzu situace. Všem nastaveným procesům ponechali přirozený chod. Až po vyhodnocení analýzy začali mluvit do procesních kroků. Snahou bylo začít nejprve mluvit o jednoduchých věcech, krocích, které pomohou nejen organizaci jako celku, ale také konkrétním lidem. Každou změnu se snažili velmi jasně vysvětlit, a sice proč ji dělají a co očekávají, že přinese.
- Anglický kriket byl schopen do té doby produkovat velký počet kvalitních hráčů. Potřebovali však doplnit do jejich hráčského a týmového portfolia pozitivní mentální kvalitu a odolnost. Kolem všech reprezentačních týmů panovalo negativní prostředí, které nechtěně vytvářeli členové realizačních týmů svými postoji, nastavením, způsoby komunikace i řečí těla. Neměli myšlení růstu (growth mindset). To bylo potřeba změnit. Nejdůležitější však bylo věřit, že mohou být úspěšní, že je reálné nastavení změnit.
- Hráčům nechyběl talent, co ale v jejich rozvoji zanedbávali resp. na co nedávali dostatečný důraz byla mentalita hráčů a trenérského štábu.
- V týmu byla nastavena kultura “chyba je to nejhorší co se může stát”. Z toho také pramenila celková negativní atmosféra, kdy všichni v organizaci byli svázáni strachem z chybování. Toto nastavení se zrcadlilo v celkové atmosféře organizace.

Negativita postupovala i do úrovně S&C trenérů, fyzioterapeutů a dalších expertů. Prvním úkolem tedy bylo změnit toto nastavení, změnit negativní atmosféru v pozitivní, respektující možnost chybovat.

- Implementovali zásadu, že pokud chceš lidi rozvíjet, musíš jim také dát rozhodující kompetence.
- Stejně tak respektovali domluvu, že pokud dojde k nějakému rozhodnutí, dál ho takzvaně nepitvat.
- Aby organizace fungovala na základě nově přijatých pravidel / směru, bylo potřeba o nich přesvědčit všechny účastníky procesu. Vysvětlovat proč k změnám dochází, co je jejich cílem, jaké jsou role a odpovědnosti jednotlivých členů a také jaké kompetence se od nich očekávají. Toto bylo potřeba mít na paměti i při najímání nových zaměstnanců. Museli profilově „sedět“ do nastaveného „mind set“ rámce. Cílem bylo nemít stejné nebo velmi podobné charakteristiky, ideálně se navzájem inspirovat a benefitovat ze svých rozdílností. I v bývalém nastavení se říkalo, jsme pozitivní. Nicméně jak bývá obvyklé, tato prohlášení nebyla doprovázena činy.
- Pokud někdo pochybuje o cestě, po které kráčí, je těžké se dostat k žádanému výsledku, cíli. K dosažení cílů, je nezbytně nutné být naprosto přesvědčen o tom co děláš, po jaké cestě jdeš.
- Určitě je správné se inspirovat u úspěšných organizací, ale rozhodně pro úspěšnou transformaci té vaší nestačí kopírovat jejich cestu/model. Model by měl být „ušíť“ na míru dané organizaci, lidem, možnostem, cílům atd. Je také potřeba dobře znát silné a slabé stránky a mít vše dobře pojmenované. Je důležité popsat a pracovat na potlačení slabých stránek organizace. Nicméně důležité je, a na to se dost často zapomíná, ukotvit a rozvíjet silné stránky organizace. Pokud chce být tým, klub, svaz dlouhodobě úspěšný, musí mít dlouhodobě a dobře ukotvené základní hodnoty.
- Nezapomeňte, že každou organizaci potká krizová (bouřlivé) období. Pokud se do něj dostanete, nevyhýbejte se řešení situace, zároveň nepanikařte, zjistěte příčiny a vytvořte cestu (vizi), jak se z této situace dostat a být příkladem. Tým musí vidět a cítit, že lídr či lídři mají situaci plně pod kontrolou.
- Zaměřili se na procesy, které z pohledu významu předsunuli před výsledky a umístění v soutěžích. Nepracovali pouze s hráči, trenéry a realizačními týmy, ale také se všemi zaměstnanci v kancelářích. Všem vysvětlovali, proč jednotlivé kroky a změny dělají a kam jimi směřují. Lidé – Lídři – Proces, to byly hlavní tři oblasti, do nichž směřovala energie nového vedení. Při výběrů lídrů, odpovědných za jednotlivá oddělení, chtěli, aby byli autentičtí, pozitivní, měli vášeň k tomu, co dělají, zkušenosti, ale také zdravě kritičtí. Velkou roli při jakýchkoliv změnách hrají zkušenosti. Tito lidé vědí mnohem lépe, co (ne)může fungovat v kritických momentech.
- Když prohrajete, klíčovou se stává esence, zda jste schopni být se soupeřem kompetitivní, vidíte příležitosti, kde se můžete zlepšit nebo být lepší než soupeř. Musíte věřit, že můžete zvítězit. Popis toho, co bylo dobré a v čem můžete být lepší, musí prostoupit šatnou i realizačním týmem.
- Pokud měníte hráče v selektivních výběrech (reprezentační týmy), měli byste vědět, proč to děláte. V čem je změna důležitá, co přinese.



- Komplementární dovednosti (rozdílné dovednosti, které se díky koordinovanému úsilí jednotlivých členů týmu stávají při dosahování cíle užitečnějšími než jednotlivé dovednosti). Důležitou součástí skládání týmu jsou respekt mezi jednotlivými členy, všímavost a soucítění. Nejen mezi hráči, ale i uvnitř realizačního týmu a mezi hráči a realizačním týmem. Využijme toho, že každý může jednu situaci vidět jinak. Snažme se vytěžit maximum z různých pohledů na ni.
- Každý, kdo přijde do týmu, by měl vědět, kam vstupuje, a být připraven respektovat nastavenou kulturu a pravidla a přispět k jejich udržení.
- Jak věci děláme nás charakterizuje. Plány jsou náš směr, naše cesta. Odpovědností trenérů je udržet identitu a zaměřit se na detaily. Neměl by být rozdíl mezi tím, co říkáme a co děláme.
- Udržet plán po celou sezonu je velmi těžké a důležité. Zároveň musíme být schopni reagovat na nové situace a dělat korekce.
- Mladí lidé mohou podléhat neúspěchu v podobě porážek a panikařit. V ten moment potřebují pomoc od zkušenějších. Prvním, kdo jim pomůže, je prostředí, následují drobnosti v podobě pomoci od spoluhráčů a jednotlivých členů realizačního týmu. Velmi důležité je vybírat do týmu hráče, kteří se chtějí učit, chtějí naslouchat (learning mindset) a jsou otevřeni novým impulsům. Velmi důležitou roli a odpovědnost má realizační tým, musí být opatrný na své reakce, nejen slovně, ale i řečí těla. Hráči jsou velmi senzitivní, vše sledují a dají se relativně snadno „nakazit“, pozitivně i negativně.



## Panel 2

### Další hranice: Jak AI (umělá inteligence) formuje high performance sport

**Řečníci:** Gary McCoy – MLB, Brian Hecker – Miami Heat

**Moderátor:** Angus Mugford – New Jersey Devils

Umělá inteligence tu již je a začíná mít čím dále tím větší vliv na prostředí vrcholového sportu. Jsme svědky jejího vlivu na strategii, plánování, rozhodování, koučování a trénink. Kolem začlenění umělé inteligence a toho, co to znamená pro nás, kteří pracujeme v oblasti elitního sportu, panuje jistá nervozita. V tomto panelu jsme se snažili proniknout do detailů začlenění AI se dvěma zkušenými experty s vysokou úrovní odborných znalostí a zkušeností s vyuíváním umělé inteligence ve světě sportu, konkrétně baseballu a basketbalu.

- Jak můžeme doručit a komunikovat správnou a pravdivou informaci? To se zdá jako hlavní problém, který budeme muset ve sportovním prostředí ve vztahu k AI řešit v nejbližší době.
- Co je metrika, kterou hledáme? Například zranění. V tom případě je naší metrikou, o kolik snížíme počet zranění v lize nebo v klubu.
- AI určitě změní procesy řízení v managementu klubů a organizací. Důležité však bude vysvětlit, jak data a AI mohou trenérům pomoci v rozvoji hráčů a k lepším výsledkům. Ať si vybereme cokoli, nesmí to být, hlavně na začátku, komplikované.
- Kolem datových analýz a dat obecně je v tento moment ještě mnoho otázek, ale také hodně pozitivního. Více pracuje s objektivními informacemi. Nemělo by to však vést k úplnému odklonu od intuitivních rozhodnutí na základě zkušeností. Uchopit můžeme například statistiky v kontextu zjištění, proč hráč minul střelu v basketbale, byla „otevřená“ bez obránce, nebo byl obránce blízko střelce?
- V NBA se pracuje s 30 údaji za jednu sekundu. Sleduje se vše, co se na hřišti a kolem něj děje. V roce 2025 se počet údajů posune na 40 za sekundu. Mají mnoho informací. Nyní řeší, co a jak využít pro rozvoj hry (sportovní stránka) a rozvoj produktu (obchodní a marketinková stránka). Součástí toho je vytvoření rozcestníku pro tok dat mezi sportovní úsek a tzv. back office.
- Jako všemu, co přišlo jako novinka, musíte i AI věřit. Je to jen nástroj, není to lídr. Lídr je člověk, který rozhoduje.
- Velkou příležitostí je využití AI napříč sporty. Je to však velmi těžké, protože každý sport má jinou formu hracího systému a jeho řízení. Například NBA se hraje 3–4x týdně, někdo hraje pouze o víkendu atd.
- Vždy bychom před daty měli stavět kondiční, technickou, taktickou a mentální stránku výkonu. Pak přijdou data a statistiky, které nám pomohou pochopit, jak se něco naučit lépe, pochopit, co je efektivnější pro jednotlivce i pro tým, pro výsledek v utkání a umístění v soutěži. Je to další vstup do procesu vedoucího ke zlepšení.
- Velkým nebezpečím je, aby hráči nehráli pro data a statistiky, ale pro vítězství v utkání. Velkým tématem je ochrana dat o hráčích. Pokud chceme být efektivnější, potřebujeme však informace i od hráčů sdílet, potřebujeme znát i jejich subjektivní pocity. Tím vznikne komplexnější profil.

- Dalším krokem je mít „long term data“ o hráčích, údaje za delší časový úsek. Začít je sledovat v mládežnických kategoriích, v USA a NCAA, možná už od středoškolského věku. Následně dávat informace do souvislostí na časové ose. To vše se musí dít v prostředí, které má ambici AI adoptovat jako pozitivní nástroj ke zlepšení a zefektivnění práce.
- Jde o hledání kontextů.
- Sběr dat, která se dále interpretují, abychom poznali, co ovlivňuje výkon.
- Jedním z úkolů je také rozbourat obavy hráčů, že data nebudou data používána „proti nim“, ale budou použita k nalezení oken ke zlepšení, která jim unikla.
- Pro organizace může být AI prospěšná při hledání a analyzování vhodného psychologického profilu hráče, který by pasoval od kultury týmu.
- Je zřejmé, že budou vznikat prediktivní modely, které „určí“ potenciál daného sportovce pro konkrétní organizace, např. NBA týmy atd. Tyto prediktivní modely budou mít široký záběr, například při určování taktiky na daného soupeře, návrhy vhodné sestavy, predikce možnosti zranění v aktuální části sezóny, psychologické model atd.
- Je důležité mít na paměti, že data a práce s nimi může zásadně zefektivnit práci, či rozkrýt opomíjené možnosti, ale rozhodnutí, jak z výstupy naložit musí daný jednotlivec. Můžeme mít skvělá data, ale dělat špatná rozhodnutí. Data pomáhají dělat správná rozhodnutí, rozhodnutí dělají lidé!

**THE SPORT PERFORMANCE SUMMIT LONDON**

## Interactive Roundtable: The Potential Impact of Artificial Intelligence

Let's imagine in 3 years time, one of your competitors has started to dominate by being more proactive in using AI.

1. How might AI be giving them an edge?
2. What uses of AI are you most interested in?

In partnership with: **PEAK AI**



### Panel 3

#### Udržitelný high performance: Posunutí dialogu kolem wellbeing trenéra a zaměstnanců

**Řečníci:** Matti Clementsová – AIS, Bill Davoren – AIS

V posledních pěti letech se na wellbeing ve vrcholovém sportu klade velký důraz a věnuje se mu značná pozornost. V rámci celého sportu jsme byli svědky vynikající práce na podporu našich sportovců při zvládání nároků soutěží a přípravy. Důraz na wellbeing trenérů a dalších pracovníků ve vrcholovém sportu však zůstal poněkud ve stínu. Nyní se nacházíme na křižovatce a začínáme se setkávat se závažnými příběhy o vyhoření a psychické zátěži těch, kteří podporují naše sportovce. Cílem tohoto panelu bylo poskytnout praktické poznatky o tom, jak můžeme podpořit udržitelnost našich lidí v odvětví, které je i nadále vystaveno vysokému tlaku na výkon a umístění v soutěžích a intenzivní práci.

- AIS připravil materiál „Australská strategie pro High Performance Sport 2032“. Dokument vznikl ve spolupráci s národními federacemi a skupinou sponzorů a partnerů podporujících australský sport a reprezentační týmy připravující se na LOH 2032 v Brisbane.
- Materiál není určen pouze pro LOH 2032, ale reflektuje všechny významné mezinárodní akce, jakou jsou mistrovství světa či světové poháry.
- Materiál není zacílen pouze na sportovní kariéru sportovců a trenérů, jejich přípravu a výsledky v soutěžích, ale také na plynulý přechod do „druhého života“.
- Mezi největší výzvy patří hledat, najít a vytvořit podmínky pro příchod trenérů, kteří sport milují, mají vášeň k trénování a vedení sportovců a realizačních týmů. Hledají komplexní experty (kouče), lidi, kteří nejsou dobří jen v jedné věci (například nastavit a naučit správnou techniku), ale ideálně ve třech základních pilířích – IQ + EQ + SQ (rozumí řemeslu, tedy svému sportu, mají emoční kvalitu a stabilitu a sociální inteligenci). Naslouchat sportovcům a snažit se pochopit úskalí a výhody sportu na nejvyšší úrovni, prostředí, jež je velmi kompetitivní, pod kontrolou vlivem médií a sociálních sítí. Stejně tak nechtějí izolovat sportovce a trenéry od každodenních



problémů současné doby a zasazovat je do umělých sociálních bublin, aby byli „ztraceni“, když z nich po kariéře vystoupí.

- Mezioborové propojení, respektive propojovat sportovce a trenéry napříč sporty, sdílet informace a zkušenosti formou seminářů, workshopů a konferencí na předem určené téma je jedna z důležitých cest. Stejně tak sdílet zpětnou vazbu z těchto akcí nejen do systému high performance, ale směrem k trenérům dětí a mládeže a rodičům.
- Materiál chtějí systematicky a cílevědomě představovat celé sportovní komunitě, včetně škol a sportovních klubů. Jednou z forem jsou příběhy sportovců. Stejně tak je důležité představit a jasně pojmenovat, kdo a za co má v systému přípravy sportovců odpovědnost. Co je v kompetenci sportovce, trenéra, klubu, národní federace a střešní organizace.
- Základní čtyři hodnoty programu jsou: Excellence + Sounáležitost + Odvaha + Spojení.
- Vize má motto: Vyhráváme dobře (Win Well), abychom inspirovali Australany.
- Mise je: Jednotně usilujeme o vybudování inkluzivního a udržitelného sportovního systému, který je:
  - řídíme se výkonem (performance driven) – vyhráváme, když na tom záleží, a vyhráváme dobře, protože víme, že výkon a wellbeing jdou ruku v ruce,
  - středobodem je sportovec – poskytujeme komplexní rozvoj sportovců a máme jasné cesty a přechodná období k naplnění potenciálu,
  - výjimečné vedení – vedeme s vizí, integritou a odpovědností, abychom vytvořili prostředí, v němž se lidem daří,
  - cílevědomá spolupráce – spolupracujeme na společných výsledcích a uznáváme a posilujeme spolupráci na všech úrovních systému.
- Win Well respektuje význam úspěchu a zaměření na high performance a zdůrazňuje wellbeing jako základ udržitelného úspěchu. Tím, že upřednostníme a zaměříme se na fyzický, duševní, emocionální a kulturní wellbeing našich sportovců, trenérů, zaměstnanců a sportu jako celku, uvolníme svůj plný potenciál a dosáhneme Win Well. Závazek Win Well je skutečným závazkem vedoucích představitelů v australském sportu. Uvádí vizi a strategii v život a činí je všechny odpovědnými.
- Strategie wellbeing by měla být určena centrálně a pro všechny organizace. Velmi často jsou opomíjeni zaměstnanci či trenéři a koncentrujeme se pouze na sportovce. Všichni by měli „cítit“, že jsou součástí dané centrální strategie.
- Je jasné, že ve vrcholovém sportu jde především o vítězství, důležité ale také je, jak je úspěchu dosaženo.
- Mít specifikované a indentifikovatelné jak wellbeing vypadá v praxi a jakým způsobem je do organizace aplikován.
- Dávejte pozor, aby nenastala situace takzvaného “disconnected managementu”. V organizacích musí být vytvořena “networking” komunita, která se vzájemně podporuje, sdílí znalosti, zkušenosti a vědomosti atd. Tyto znalosti a vědomosti přenášíte z „generace na generaci“.



## What sets our strategy apart

AUSTRALIA'S  
HIGH PERFORMANCE  
SPORT STRATEGY

# 2032+

➤ CONNECTION  
TO COUNTRY



➤ INCLUSIVE  
DESIGN



➤ WIN WELL



AIS

## WIN WELL PLEDGE

We commit to being an organisation that strives to win well, where how we win is just as important as when we win.

We commit to the holistic development of our athletes and our staff, recognising wellbeing as the foundation of sustainable success.

We commit to leading sport with integrity, where we are accountable for the culture we foster and the decisions we make.

We commit to acknowledging and learning from Aboriginal and Torres Strait Islander Peoples and their cultures, and to walk together as we embed their knowledge and experience into our organisation and build a greater sense of belonging and connection to communities and country.

We commit to a culture of challenge and care so our athletes and staff can perform at their best and reach their potential.

We commit to creating safe and thriving environments for our people to fail so they can learn, grow and succeed.

We commit to being custodians of sport and building a legacy where sport is more inclusive and representative of the diversity of Australian communities.

# We commit to Win Well.

AUSTRALIA'S  
HIGH PERFORMANCE  
SPORT STRATEGY

# 2032+

## Enabler: world class coaching



World class coaching



Clear roles + responsibilities



Inclusive design



Resources to achieve quality outcomes



Values + behaviours



Strategy monitoring + evaluation



World class coaching

As a foundational driver of athletes, team and program performance, the integration of world-class coaching across all four Priority Areas is critical to achieve the goals of this HP2032+ Sport Strategy.

AIS



#### Panel 4

#### **Případová studie plánování výkonnosti: Přístup cyklistiky k plánování, provádění a kontrole**


**Řečník:** Jon Norfolk – hlavní trenér British Cycling

Trenéři jsou nakonec hodnoceni na základě vítězství a proher. Velmi často se však opomíjí proces přípravy na tyto výkony, přezkoumání toho, co se povedlo, a co naopak nešlo zcela podle plánu. V tomto panelu jsme se zaměřili na případovou studii programu British Cycling, známou svými vítězstvími, abychom prozkoumali, jak k tomuto procesu komplexně přistupují a jak oni a jejich zaměstnanci zajišťují, aby v honbě za úspěchem nezůstal kámen na kameni.

- Snažme se využít vášně, zkušeností, soutěživosti a mnohdy i síly slova a postojů sportovců ke zlepšení a zefektivnění procesu přípravy. Nejen pouze jejich pocitů a názorů na jednu konkrétní věc.
- Prostředí cyklistiky se za poslední dobu významně změnilo. Více disciplín, pravidla, regulace, technologie. To vše vede k tomu, že soupeři britské cyklistiky mají podobné podmínky a v tomto směru je dobíhají nebo jsou na stejné úrovni. Kvůli tomu se rozhodli zaměřit se na prostředí. Takové prostředí, které inspiruje a motivuje sportovce, aby se lépe, kvalitně a ve zdravém konkurenčním prostředí připravovali. Středobodem procesu je tím pádem sportovec. Trenéři, realizační týmy a experti pak pracují, kromě dalších věcí, na leadershipu.
- Vždy se snaží mít jasné odpovědi na tyto základní otázky: Kde se právě teď nacházíme (výchozí bod)? Jak můžeme sportovce podpořit? Kam směřujeme? Co jsou naše cíle?
- Princip změny – zrušené, respektive posunuté olympijské hry v roce 2020 daly jasnou informaci, že se musí adaptovat na změny, být na ně připraveni. Všichni, kdo jsou součástí procesu vedoucímu k excelenci. To klade nároky na nastavení mysli a cílů na

všechny tři základní složky: plánování – proces – kontrola. Trenéři mají odpovědnost za integraci plánu, stejně tak za sdílení zpětné vazby na něj od nejlepších sportovců a případnou revizi na základě jejich pocitů a zkušeností. Na základě zkušeností se ukázalo, že plán přípravy, jenž je srozumitelný, všemi sdílený a zaměřený na maximalizaci potenciálu každého člena týmu, je nejefektivnější. Stejně tak je ale důležité být připraven na chybu. Chyba je součástí procesu a pokud k ní dojde, základem je napanikařit.

- Tři nebezpečí číhající na případné změny: 1. Plány – nekonzistentní / netransparentní (chybí týmový přístup). 2. Chování – ostražitě / odolné vůči změnám / omezující vizi. 3. Trénink pro trénink – žádné plány a kontrola.
- Na základě principu změny vytvářejí vždy více plánů. Stejně tak respektují, že každý trenér je jiný a může přinést určité změny či odlišnosti do plánování přípravy. V jejich svazu se připravují v 6 disciplínách na 22 šampionátů s více než 40 sportovci. I proto se shodli na zjednodušení leadershipu. Trenéři jsou architekti základních modalit plánu a prostředí, v němž probíhá příprava. Proto musí být srozumitelní a jejich vyjádření jasná, bez možnosti dvojího vnímání.
- Je velmi těžké definovat přesně, co znamená úspěch a co neúspěch. Co však můžeme, je monitorovat progres v přípravě. Mít objektivní údaje a nespolehat se pouze na subjektivní pocity.
- Je potřeba dát lidem čas na vzdělávání se. Stejně tak nabídnout čas a prostor k implementaci poznatků. Nechat je projít si vlastní cestou.
- Pokud chceme dosáhnout účelného pokroku v high performance prostředí je nutné být "hráč", rozumně riskovat a nebát se chybovat. Tím přicházejí nové podněty, nové situace, které jsou nositelem pokroku.
- Licence, hodnocení typu úroveň A, B, C jsou pouze kvalifikačním indikátorem.
- Samotné učení, musí být záměrné a uzpůsobené konkrétním potřebám organizace.
- Dobré vzdělávání je aplikovatelné do praxe.



Plans – Inconsistent / Lacked Transparency (No Team access)  
Behaviours – Guarded / Resistant to change / Stunting vision  
Just training = No plans?!

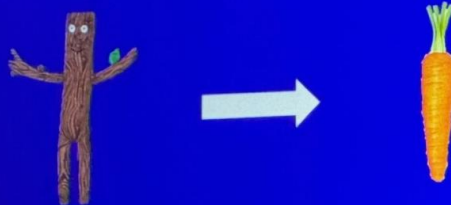
BRITISH CYCLING  
GREAT BRITAIN  
CYCLING TEAM

GBR





## Athletes Coaching Leadership



Separate great coaching from athlete performance

The clearest plan wins:

- Maximise the team
- We will back the clearest plan

We want to aim high, stretch and be prepared to fail. We fail together



This is where we are going  
We are going to build it together  
We will meet you and start where you are



Area	Performance	Risks & Targets	Focus Areas	Staff	Considerations / Comments
Performance	Area	Target	Focus Area	Staff	Considerations / Comments
Performance	Area	Target	Focus Area	Staff	Considerations / Comments
Performance	Area	Target	Focus Area	Staff	Considerations / Comments
Performance	Area	Target	Focus Area	Staff	Considerations / Comments
Performance	Area	Target	Focus Area	Staff	Considerations / Comments



**Performance Planning Update**  
Turn up the accuracy  
Individual Approach for each discipline  
Consistency – for all programme & support functions to connect

Performance Athletes / Disciplines Programme

Planning & Logistics Programme  
Paris & Milestone Targets

How can I support everyone 'getting it'  
More communication, collaboration, better information  
2.5yrs out this time – time to refine and adjust the plans.

**Major Championships – Performance Debrief**

**Why Debrief?**  
Improving each time, we perform.  
Capturing the learning & avoiding repeating the same mistakes twice.

**Why now?**  
It needs to be accurate.  
The outcomes can be baked into plans and programmes under construction.  
A range of outcomes from simple tweaks to big game changes to our approach.

**Rules of engagement**  
Those in the room to be active in the process and discussion  
Gallary guests joining online to listen, capture thoughts and questions.  
Performance debate remains:  
• honesty – Q: Might your insight contribute to us performing better?  
• feedback respectfully & required opportunity  
• Let's get excited about what we can achieve in the next year

**BRITISH CYCLING**  
GREAT BRITAIN CYCLING TEAM  
**GBR**

“

**LEARNING IS A 'PROCESS THAT LEADS TO CHANGE, WHICH OCCURS AS A RESULT OF EXPERIENCE AND INCREASES THE POTENTIAL FOR IMPROVED PERFORMANCE AND FUTURE LEARNING.'**

• AMBROSE et al, 2010

**ENGLAND FOOTBALL LEARNING**

2 LEADERS SPORT PERFORMANCE SUMMIT NOVEMBER 23

## Panel 5

### Učení jako konkurenční výhoda

**Řečník:** Lucy Pearsonová – ředitelka vzdělávání The Football Association

Jak vytvořit podmínky pro učení v organizaci s vysokým zaměřením a tlakem na výkon a výkonnost? Často slyšíme, že organizace usilují o kulturu učení na světové úrovni a že učení je klíčovou součástí high performance týmu nebo organizace. Často se stává, že učení a rozvoj mohou v době tlaku ztratit na důrazu a záměru, i proto jsme se v tomto panelu

pokusili načerpat poznatky a zkušenosti od odbornice na učení, která některé z těchto principů aplikovala ve světě profesionálního sportu, převážně kriketu a fotbalu.

- Učení je proces, který vede ke změně, k níž dochází v důsledku získaných zkušeností a vědomostí, a zvyšuje potenciál pro zlepšení výkonu a budoucí učení.
- Pět myšlenek: budujte demokratické učení, učení jako chaos a kreativita, učení, které se drží záměru, učení šité na míru, učení s jasným cílem.
- Demokratické učení dává lidem prostor chybovat a příležitost se vyjádřit.
- Každý by měl mít příležitost se vzdělávat a učit se. Vytvořte „cestu“ pro všechny.
- Dobré otázky jsou: Co jsi říkal? Co jsi slyšel? Co si myslíš? Co jsi viděl? Kdy a kde jsi chyboval?
- Hra je kreativní proces učení se. Pokud chcete dosáhnout na vrchol, musíte (si) hrát. Pokuste se vytvořit kulturu vzdělávání založenou na flexibilním prostředí. Ne každý chce být expertem pouze na jednu věc, někdo chce být pouze vzdělaný, někdo kouč, někdo trenér. Zjistěte, kdo a kam směřuje, a vytvořte prostředí, v němž získá potřebné nástroje.
- Být velmi pečlivý v tom, čeho s každým účastníkem kurzu chcete společně dosáhnout. To znamená zvýšené nároky na komunikaci, otevřenost, vytváření programů šitých na míru a umožnit vstup do procesu učení všem, kteří mají zájem.
- Vzdělávání není o počtu hodin, ale o touze se vzdělávat. Musíte to chtít a mít rád. Zkušenosti jsou nedílnou součástí učení a vzdělání. Základem učení je akt ochoty být přítomen. Už tím se učíme. Učení není sendvič, který sníte během několika minut, ale dlouhodobý proces.
- Proč je vzdělávání důležité? Protože chceme rozvíjet talent a naplnit potenciál daného jedince. Učení je také kontakt s lidmi, s myšlenkami, s jiným názorem, učení je i ochota naslouchat. Učením a vzděláváním rosteme.
- Pět otázek, na které nám bylo doporučeno si odpovědět:
  1. Víte, na čem lidem ve vašem týmu skutečně záleží?
  2. Maximalizujete kapacitu a schopnost každého člena týmu učit se?
  3. Jaké příležitosti můžete kolegům poskytnout, aby do svého přístupu k práci začlenili hravost?
  4. Máte ve své organizaci odborníky na tvorbu vzdělávacích programů?
  5. S jakým jasným vyšším cílem je učení ve vaší organizaci spojeno?

## 5 IDEAS

- BUILD A LEARNING DEMOCRACY
- LEARNING AS CHAOS AND CREATION
- LEARNING THAT STICKS
- LEARNING BY DESIGN
- LEARNING WITH PURPOSE

LEADERS SPORT PERFORMANCE SUMMIT NOVEMBER 23



ENGLAND FOOTBALL  
LEARNING

## 5 QUESTIONS

- Do you know what people really care about in your team?
- Do you maximise the capacity and capability of everyone in your team to learn?
- What opportunities can you provide for colleagues to incorporate playfulness into their approach to work?
- Do you have learning design expertise in your organisation?
- What clear higher purpose is learning connected to?

LEADERS SPORT PERFORMANCE SUMMIT NOVEMBER 23



ENGLAND FOOTBALL  
LEARNING

**Čtyři body, jejichž společným znakem je, jak dosáhnout jasnosti, srozumitelnosti a akceptace cíle. Stejně tak, jak nastavit a komunikovat záměry, které naplňují lidi energií.**

### **1. Buďte pozitivní, eliminujte negativitu, ale buďte pravdiví**

Když se Rob Key, výkonný ředitel kriketu v ECB, ujal v dubnu 2022 vedení, byl anglický mužský tým na nejnižší úrovni za poslední desetiletí. Tým prohrál posledních pět sérií, když se Key spolu se sportovním ředitelem federace Mo Bobatem a novým hlavním trenérem Brendonem McCullumem rozhodli zaujmout k výkonům přístup, který je založen spíše na pozitivitě než negativitě. Anglie byla ihned obviňována z naivity. Trvalo to však jen, dokud tým nezačal hrát nebojácně. Striktně se tohoto přístupu drželi i po neúspěších a porážkách ve všech formátech hry. Rob Key k tomu doplnil: *„Anglický kriket (historicky) strávil celý svůj čas pohledem a přípravou na nebezpečí, která jej mohou potkat. Můj názor je, že máme mnoho talentovaných hráčů. Náš problém není v nedostatku talentovaných hráčů, je to mentalita anglického kriketu, zejména county kriketu (kriketu mezi hrabstvími – kriket hraný mezi týmy hrabství, které soutěží v kriketovém šampionátu hrabství), která je velice konzervativní. To byla moje záležitost: musíme změnit způsob, jakým o hře přemýšlíme, způsob, jakým věci děláme, mentalitu přístupu. Málo jsme ve sportu na nejvyšší úrovni akcentovali vítězství. Neexistuje člověk, který by nechtěl vyhrávat. Z tohoto přesvědčení vycházela všechna rozhodnutí, která jsme se sportovním úsekem nakonec udělali.“*

### **2. Podpora hravosti**

Rob Key ochotně přiznal, že bez Bobatových rad a podpory by toho v prvních měsících dosáhl jen velmi málo. Pokud měl obnovený důraz kriketové federace na pozitivní přístup přinést hmatatelné výsledky, potřeboval, aby byl Bobat na jeho straně a aby mohl mluvit bez obav a výhrad. Nešlo o bezmyšlenkovitý idealismus. Mo Bobat k tomu řekl: *„Rob ve mně okamžitě vyvolal pocit, že si mě cení ... a pak jsem do toho chtěl dát všechno. Čeho jsem si od něj po roce a půl spolupráce s ním nejvíce užil, bylo uvědomění si, že nejlépe se cítím, když se zároveň bavím. Dělán to, co mě nejen naplňuje z pohledu odbornosti a zkušeností, ale že se tím i bavím. Spolupráce s Robem mě k hravosti povzbuzuje a myslím, že mi umožnila tolik se nebát rizika a ohrožení. A myslím, že když jste hrají a neberete se příliš vážně, to, co se někomu jinému zdá jako riskantní nebo odvážné rozhodnutí, se prostě zdá jako správná věc.“* Bobatův názor zdůraznila Lucy Pearsonová, ředitelka pro vzdělávání FA (Anglická fotbalová asociace), která pracovala jak ve sportovním, tak v akademickém prostředí. Pearsonová vysvětlila, že hravost v přístupu FA ke vzdělávání zlepšuje získávání dovedností a dosahování výsledků jak u sportovců, tak u trenérů, a doplnila: *„Myslím si, že hra a hravost jsou opravdu důležité, pokud chceme dosáhnout vysokého výkonu v jakékoli oblasti. Jak podporujete hravost na svých pracovištích a zpochybňujete serióznost, která je spojena se seriózní věcí high performance? Někdy se totiž bereme příliš vážně. To neznamená, že je všechno k popukání. Možná je, ale znamená to, že jsme přijali trochu jiný přístup.“*

### **3. Nenechávejte nikoho pozadu**

Bezpečný prostor a psychologické bezpečí pramení z pocitu, že lidé někam patří. To v AIS (Australian Institute of Sport) neexistovalo. V roce 2022 tato organizace stále vyvíjela svou výkonnostní strategii 2032+, protože se připravuje na olympijské a paralympijské hry v roce 2032 na domácí půdě v Brisbane. Než byla strategie spuštěna, Matti Clementsová, výkonná generální manažerka organizace, byla některými australskými paralympioniky seznámena s reálným stavem věci. *„Někteří paralympionici měli pocit, že jsou na okraji zájmu. Náš systém byl vytvořen pro tělesně zdatné a oni byli jen v pozadí, když už bylo vše ostatní hotovo. Aby mohli být součástí strategie, museli sami sebe vnímat jako její součást. Proto jsme se jim velmi uvážlivě zavázali, že zajistíme, aby všechny naše programy, rámce, modely a další v budoucnu měly inkluzivní podobu jako základní fundamentální princip, z něhož budou mít*



prospěch nejen oni, ale i širší kohorty v našem systému," řekla Matti Clementsová. Podobně Clementsová vysvětlila: „Austrálie má nejdéle žijící kulturu na světě, přesto jsme běloši a střední třída a nevyužíváme znalostí našich vrstevníků z řad původních obyvatel a obyvatel ostrovů Torresova průlivu o předávání znalostí z generace na generaci a zlepšování. Dali jsme si závazek, že se i v tomto ohledu zlepšíme.“ Její kolega Bill Davoren, vedoucí oddělení rozvoje trenérů pro high performance v AIS, hovořil o některých pokrocích, kterých bylo dosaženo: „Jsem velmi hrdý na to, že mám ve svém týmu kolegu, který pochází z prostředí původních obyvatel. Je to bývalý australský trenér boxu, s úžasným příběhem. Byl australským vojákem, než se stal trenérem boxu, a poté získal doktorát PhD z teorie a metodiky trénování. V posledních třech letech byl pravděpodobně mým největším učitelem. Hodně se mnou mluvil o konceptu učení, sdílení příběhů, sdílení informací, budování kontaktů.“

#### 4. Vyhraje dobře (Win Well)

Strategie AIS pro rok 2032 zahrnuje ve své vizi potřebu „dobře vyhrát“. Ztělesňuje rostoucí přesvědčení, že wellbeing a výkonnost jsou neoddělitelné. Pokud tuto myšlenku posuneme dále, je wellbeing rozhodující pro odstranění strachu. Matti Clementsová z AIS k tomu řekla: „Jsme přesvědčeni, že dobré životní podmínky jsou základem udržitelného úspěchu na vysoké úrovni v naší zemi, a chtěli jsme se zavázat našim sportovcům, budoucím i současným, že se budeme snažit být lepší. Když všichni tito vedoucí představitelé podepsali svůj závazek, že se postaví za vůbec první jednotnou strategii Austrálie, zavázali se také ke slibu, že budou vyhrávat dobře. „Stojíme tady a zavážeme se k vytvoření kultury, která bude považovat wellbeing za jádro všech high performance programů nyní i v budoucnu, a věříme, že to bude výkonnostní výhoda,“ řekli k systému jeho vedoucí představitelé.“

## Courageous Conversations

**Five Keys Skills**

1. Master your story
2. Create safety
3. Give direct feedback
4. Open up a two way dialogue
5. Agree future action

**What do you need to do differently to be in Skilled Candour more consistently?**

THE SPORT PERFORMANCE SUMMIT LONDON

Create Safety – Show You Care

Ruinous Empathy	Skilled Candour
Insincerity	Aggressive

← Speak Directly →

In partnership with:

Na konci prvního dne jsme se pod vedením Johna Bulla, průvodce konferencí a zároveň ředitele výzkumu v oblasti high performance Management Futures rozsadili ke kulatým stolům a vzájemně sdíleli své poznatky a jejich přenositelnost do praxe ve své organizaci. Zároveň nám John Bull

představil 8 Kotterových kroků, které mohou přispět k úspěšnému naplánování, odstartování a průběhu změn v organizaci.

#### Vyhodnocení / Posouzení vašeho úsilí o změnu na základě Kotterových 8 kroků

<b>Krok 8</b>	<b>Vštípení nových způsobů práce do kultury</b>	Jak je nový způsob práce zakořeněný v kultuře?
<b>Krok 7</b>	<b>Nepolevujte, prosazujte i po prvních vítězstvích</b>	Je úroveň naléhavosti a odhodlání vašeho a ostatních vedoucích pracovníků nyní stejná jako na začátku této cesty ke změně?
<b>Krok 6</b>	<b>Vytvářejte krátkodobá vítězství</b>	Jak efektivní jste byli při zajišťování dynamiky některých okamžitých rychlých vítězství?
<b>Krok 5</b>	<b>Identifikujte a odstraňte překážky</b>	Vedeme upřímné rozhovory (efektivní dialog) k řešení problémů, které stojí v cestě změně?
<b>Krok 4</b>	<b>Sdělte vizi a strategii a pověřte lidi, aby jednali</b>	Chápu a přijímají všichni příslušní lidé vizi a strategii a je jim jasné, jak mohou přispět?
<b>Krok 3</b>	<b>Vypracujte jasnou vizi a strategii</b>	Máte jasnou a přesvědčivou vizi podpořenou stejně jasnou strategií?
<b>Krok 2</b>	<b>Sestavte vůdčí koalici</b>	Existuje skupina lídrů, klíčových vlivných osob, které jsou plně nakloněny této změně a vedou ji?
<b>Krok 1</b>	<b>Vytvoření pocitu naléhavosti</b>	Jak silná je naléhavost mezi lidmi, kteří potřebují podporu pro tuto změnu?

#### Model 4 P pro strukturování naší komunikace týkající se změn

1. Problém/účel (PROČ) / Problem / Purpose - uveďte jasný důvod změny, tj. co je jejím motorem, jaký problém se snažíme vyřešit a čeho chceme dosáhnout.
2. Obraz (CO) / Picture - dejte lidem jasnou vizi budoucnosti, o kterou usilujeme, a konkrétní informace o tom, co tato změna zahrnuje.
3. Plán (JAK) / Plan - postupný plán, jak budeme postupně zavádět změny a podporovat lidi - cílem je uklidnit lidi
4. Část (KDO) / Part - ujistěte se, že jednotlivci mají jasno v tom, kde a jakou hodnotou mohou nejlépe přispět

