

9 Jun 2023

← Articles

Leaders Meet: People Development – the Key Morning Takeaways

Setkání Leaders Meet na téma „Rozvoj lidských zdrojů“ se konalo v americkém Texasu ve spolupráci s Texas Rangers. Toto místo nebylo vybráno náhodou, jelikož v této oblasti sídlí více špičkových organizací z různých odvětví, včetně sportovních. Není novinkou, že program začal setkáním na téma „Ženský sport“, na něž navazovaly případové studie, diskuse u kulatého stolu a praktická cvičení s cílem učení se dovednostem zaměřeným na rozvoj lidí v prostředí high performance.

Women's Sport Breakfast: Zkušenosti s rozvojem

Řečníci:

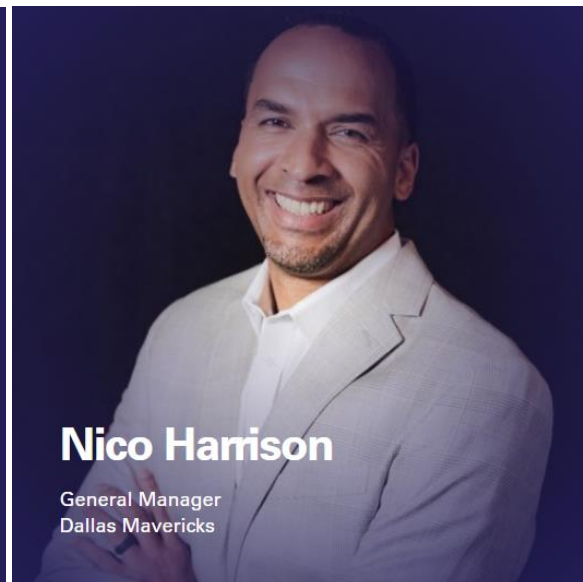
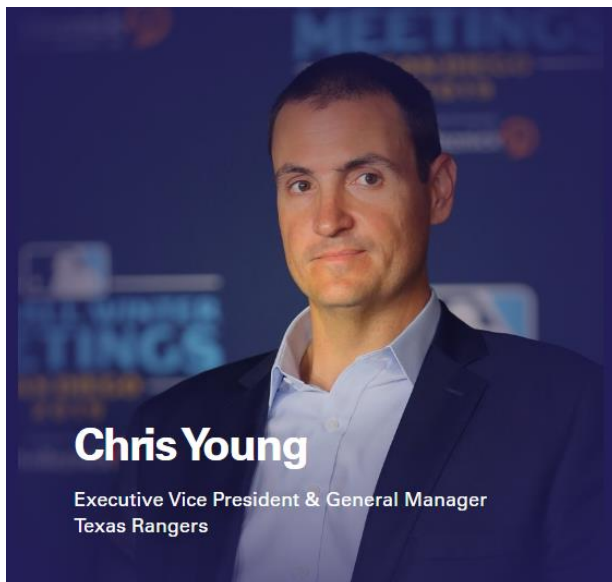
Hannah Huesmanová, Mental Performance Coordinator, Texas Rangers

Shelby Baronová, Coordinator of Player & Coach Services, United States Tennis Association

Michaelene Courtisová, Senior Director of Baseball Operations, Texas Rangers

- Život je hra lidí. Když budete dávat přednost druhým a sobě s respektem, budete kontinuálně růst.
- Najděte způsoby, jak se propojit s lidmi, kteří nejsou stejní. Ve všech oblastech života máme tendenci hledat a nacházet s lidmi společné rysy. Važte si toho, že se můžeme od každého učit.
- Abyste mohli vést, musíte získat praxi. Zkušenosti z praxe jsou základem pro ten nejlepší rozvoj.
- **Vzájemné mentorování:** Shelby se podělila o sílu konceptu vzájemného mentorování. Povyšuje spolupráci mezi dvěma lidmi a poskytuje více příležitostí ke kvalitnímu učení se.
- Jednání se sportovcem – zkušenosti sportovního psychologa. Červené světlo vs. zelené světlo.
- Neberte zodpovědnost na lehkou váhu, pokud jste zodpovědný za rozvoj druhých. Je třeba být v procesu na základě zkušeností, které jsme získali.
- Pro ženy pracující v prostředí vrcholového sportu nemusí být mentorem či mentory pouze ženy. Kdo jsou ti, kteří vám pomohou růst, rozvíjet se a zpochybňovat vaše myšlení? Povzbuzení k hledání spojenců. Pochopení, že nemusíte mít někoho, kdo je jako vy.

- **Rozvoj ostatních:** V kontextu hráčů se snažte proaktivně rozvíjet vztahy prostřednictvím mentálních dovedností. Snažte se je vybavit dovednostmi, které potřebují, než se věci mohou obrátit. V celém rozvoji je důležité zaměřit se na silné stránky před slabými stránkami výkonu.
- **Člověk jako osobnost před sportovcem:** To je důležitá zásada, kterou je třeba udržet. Budte zranitelní v poznání sportovce jako člověka tím, že o něj projevíte opravdový zájem, včetně jeho soukromí a blízkého okolí, pocitů, tužeb apod.
- **Růst:** Hannah se podělila o to, že jedna z nejhodnotnějších příležitostí k růstu byla role prostředníka. Je to výzva k přemýšlení o tom, jak se propojit s lidmi, shromažďovat informace a předávat je ostatním.
- **Zapojte se do mapování vztahů:** Všichni účastníci diskuse sdíleli důležitost mapování vztahů. Budování těchto vztahů má dopad na prostředí, které ovlivňuje výkonnost.



Panel 1: Rozvoj kultury učení

Řečníci:

Chris Young, generální manažer, Texas Rangers

Nico Harrison, generální manažer, Dallas Mavericks

- **Zavedení kultury učení:** Jde o jednoduchý soubor myšlenkových postupů – pokud se neučíte, neposouváte se a neinovujete. Nico si po nástupu do Mavericks záměrně za své spolupracovníky nevybral blízké kolegy, kteří dříve byli součástí jeho cesty, aby nevznikla propast mezi jeho osobní filozofií a tím, kde se nacházel tým s talenty, které už v prostředí jsou. Bylo zřejmé, že se chtěl cítit nekomfortně a učit se rychlejším tempem.

- **Co můžete slyšet a vidět v kultuře učení:** Vždy to začíná u lidí, kteří se ptají a naslouchají. Na to se Chris soustředí při hodnocení – jak moc jste otevření? Kolik času trávíte mluvením nebo nasloucháním? Jste zvědaví?
- **Budte ochotni chybovat:** Myslet na selhání může být při práci s vrcholovými sportovci obtížná představa. Podívejte se na to spíše z hlediska rekalibrace, která vám pomůže posunout se vpřed. Být oprávněn nebát se selhání.
- **Zůstat soustředění, když je na vás vyvíjen tlak:** Představa o prostředí s kulturou učení je taková, že je otevřené a na výsledcích nezáleží. Ve skutečnosti se očekává, že zvítězíte. Je dobré říci, že máme otevřenou mysl. To vede ke zlepšení, avšak pokud se nám s tímto nastavením myslí nedaří, musíme se překalibrovat a změnit. Jednou ze základních hodnot Texas Rangers je dominance v základních věcech. Současně si uvědomujeme, že nemůžeme být skvělí ve všem, ale jaké jsou nejdůležitější aspekty, abychom byli co nejúspěšnější? Ty se mohou vyvíjet a měnit, což je součástí skutečné kultury učení.
- **Leader služebník:** Nico se zaměřuje na rozvoj týmu. Chtějí prostředí, v němž se může rozvíjet každý, avšak je důležité investovat do talentů s velkým potenciálem v takovém prostředí a pomáhat akcelarovat jejich potenciál. Pokud to neděláte, je těžké ho udržet.
- **Filozofie:** Při každém rozhodnutí nebo interakci myslíte na hráče, jak budou reagovat nebo přemýšlet – jaký to na ně může mít dopad jako na lidskou bytost? Vše pro ně může mít váhu a hodnotu. Jednejte s nimi s péčí a ukažte jim, že jejich nejlepší zájmy jsou jádrem vašeho procesu, avšak doprovázené vysokými standardy, které chceme dodržovat. Otázka „čeho chcete pro sebe dosáhnout“ je skvělý výchozí bod.
- **Rostoucí důvěra:** Nico stále pracuje na budování důvěry, což může trvat déle než několik let. Obrat probíhá rozumným tempem, jelikož podle jeho zkušeností se může měnit jen určitým tempem. Příliš mnoho změn v krátkém čase může růst utlumit.
- **Jak vypadá úspěch:** Texas Rangers jako organizace má dva cíle, přičemž druhým je, aby každý zaměstnanec měl možnost dosáhnout svých snů v organizaci, sportu nebo odvětví. Ty korelují s prvním cílem, kterým je snaha o zisk mistrovského titulu. Největším cílem stanoveným na začátku sezony bylo být organizací, jež dosahuje nadstandardních výsledků – to je signálem či známkou zdravé kultury, jelikož ze všech dostává to nejlepší a funguje jako celek. Vedeme rozhovory? Jak rozvíjíte tým? Jak se cítí? Chodí vaši lidé do práce s nadšením? Mají možnost vyjádřit svůj názor? Dosahují svých cílů? Je brán v potaz jejich názor?
- **Vyhodnocení projektu učení:** Závisí na individuálních okolnostech, avšak ujistěte se, že průběžně hodnotíte, zda děláte pokroky a posouváte se vpřed. Co je třeba změnit, upravit nebo udělat, abychom zaplnili „prázdná místa“? Pověřte vedoucí oddělení, aby hodnotili podle základních aspektů toho, v čem chceme být dobří, a případně je přehodnocovali.
- **Pět faktorů, které jsou rozhodující pro rozvoj kultury učení:** Pokorní lidé s otevřenou myslí – zvědavost – tah na branku – posílení pravomocí – spolupráce / lidé, kteří si navzájem důvěřují.



Jennifer Zientz

Deputy Director of Programs & Head of
Clinical Services
Center for BrainHealth at The University of
Texas at Dallas

Panel 2: Rozvoj zdravější a silnější mysli – odemykání lidského potenciálu skrze lepší zdraví a výkonnost mozku

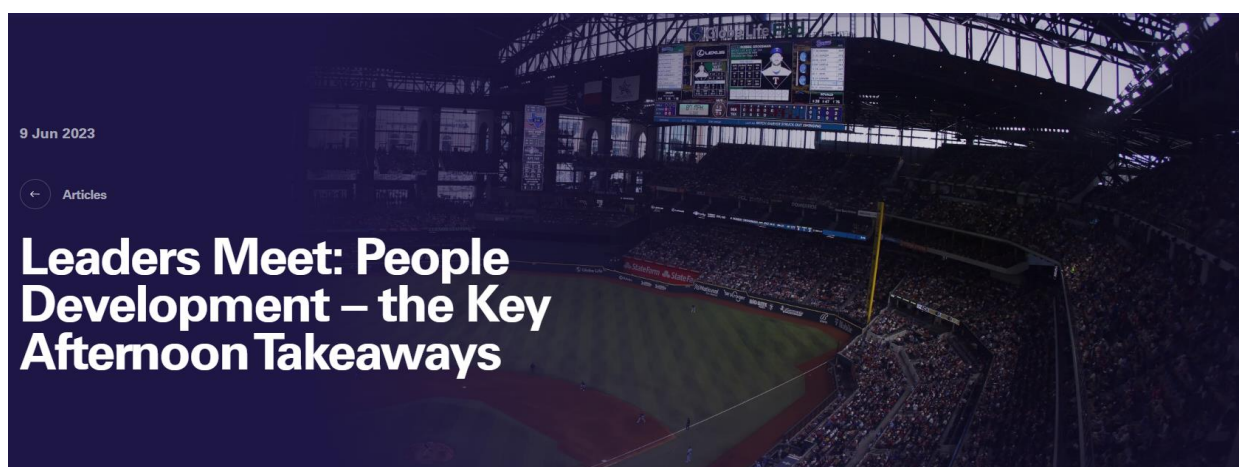
Řečník: Jennifer Zientzová, Center for BrainHealth, The University of Texas at Dallas

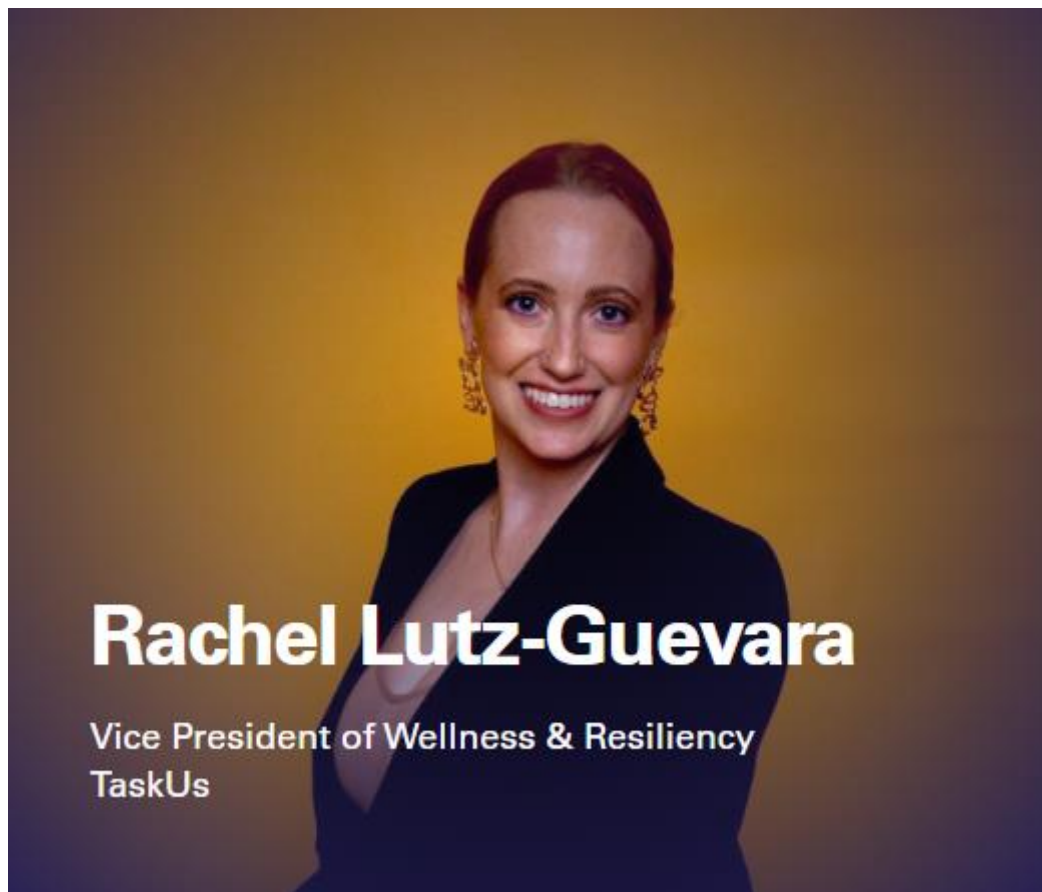
Brain health neboli zdraví mozku je stav fungování mozku v kognitivní, smyslové, sociálně-emoční, behaviorální a motorické oblasti, který umožňuje člověku plně využít svůj potenciál v průběhu života bez ohledu na přítomnost či nepřítomnost poruch.

- **Brain health:** Jedná se o nově vznikající obor – analýzu vlastních myšlenek nebo přesvědčení s cílem napravit se, získat určité znalosti před samotným rozhodnutím. Bez zdraví mozku nemáme skutečné zdraví, jelikož reguluje vše, co děláme. Polovinu toho, co děláme, je pro zdraví našeho mozku toxické.
- **Prostředí s rychlým tempem:** V pracovním prostředí s rychlým tempem je velmi důležité mít dobré zdraví mozku. Žijeme mnohem déle, ale nevíme, jak si udržet mozek zdravý po zbytek života – vrchol je věk 42–45 let.
- **Neuroplasticita:** Věda ukazuje sílu neuroplasticity. Váš mozek je neustále zapojen a přepínán. Je řízen zkušenostmi a pasivita na něj nemá tak pozitivní vliv. Abychom neuroplasticitu rozvíjeli, nesmíme přemýšlet povrchně, naopak se musíme snažit jít více do hloubky.

- **Výkonnost:** Pokud se nám podaří zlepšit zaměření pozornosti – přehlednost a jasnost – připravenost na změnu, můžeme ovlivnit výkonnost. Naše schopnost být připraveni, přizpůsobit se a připravit se na změnu mohou podpořit úspěch. Způsob, jakým každodenně používáme náš mozek, může tyto faktory ovlivnit.
- **Přehlcení informacemi:** Základní dovednost, které se věnujeme neustále. Zvyšuje hladinu kortizolu a snižuje výkonnost. Jedná se o tzv. maladaptivní neuroplasticitu.
- **Méně je více:** Čím méně toho můžete ve svém prostředí mít, tím lépe. Pokud do našeho mozku vstupuje současně příliš mnoho informací, nedostaneme se do vnějších sítí takovým způsobem, jak bychom potřebovali. Tyto vnější sítě jsou CEO vašeho mozku: úsudek, uvažování a rozhodování.
- **Prostředí:** Prostředí může ovlivnit vaši paměť. Každý den v našich rolích zažíváme náročné rozhovory a rozhodnutí. Zvládnete to bez dalších a alternativních informačních vstupů (méně je více)? S vědomím toho, čemu musíme věnovat pozornost a soustředit se na to, nesnažit se pojmout vše najednou. To je významné pro zdraví mozku.
- Když toho uděláte méně, stihnete toho udělat více.
- **Povrchní učení:** Do jaké hloubky o informacích přemýšlíme? Kolik času trávíte v prostředí povrchního učení? Tento typ učení je nám velmi dobře známý, kdy k vyřešení problémů není potřeba velké inteligence, schopnosti myslet. Nemusíme vynaložit tolik úsilí na mozkové závitky.
- **Vnější sítě:** Pokud trávíme příliš mnoho času povrchním myšlením, nezapojujeme své vnější sítě. Spoléháme se na nadužívané a naučené informace. Potřebujeme efektivitu, avšak musíte pro to vynaložit určité úsilí. Váš mozek je jako vaše tělo – jako u jakékoli činnosti, někde začnete a poté musíte „přidat“.
- **Zvídavost a motivace:** Toto jsou ty největší „taháky“ zdraví mozku. Zvídavost jsou nové způsoby zkoumání a motivace snaha uspět.
- **Hlubší úroveň myšlení:** Ponoření se do informací a problémů do hloubky. Kolik času trávíte přemýšlením o měření výkonnosti systému, míře naplnění cílů? Kde to můžete změnit? Jak moc cíleně se zastavíte a přemýšlíte, jak a kde můžete věci dělat jinak? Buďte obezřetní se do toho vrhnout a nespolehejte se pouze na odborné znalosti. Zvýší se tím dopamin a agilita.
- **Vy sami jako sportovec:** Chováte se k sobě stejně dobře jako ke sportovcům? Největší devizou ve vítězném prostředí je mozek. Na síle mozku záleží, jak a jakého úspěchu dosáhneme.
- **Myšlení založené na možnostech:** Myšlení mimo zajeté koleje, rámeček a otevřenost. Máme spoustu nápadů, záleží na možnostech, které vidíme pro sebe, tým a organizaci. Máme nastavenou mysl tak, že prostě pracujeme lépe než minule, přičemž lépe neznámá více. Jde o zkoušení věcí a kulturu možností skrze zkoumání. *(V kultuře možností si lidé ve své práci a životě vytvářejí prostor pro smysl a krásu. Dovolují si improvizovat, přijímají chyby, a dokonce si jich vážejí, protože vědí, že nové chyby vytvářejí nové cesty k úspěchu. – pozn. autora)*

- **Změna prostředí:** Fakt, že jsme něco v loňském roce vyzkoušeli a neuspěli, neznamená, že příště opět neuspějeme. Jak můžeme být na změny připraveni? Jaké možnosti mohou ještě existovat?
- Budte „mysliteli“ a nositeli možností ve prospěch druhých – jedná se o leadership založený na ochotě dát příležitost druhým a benefitovat z výkonů a výkonnosti všech členů týmu. Zasévání „semínek nápadů“ zvyšuje flexibilitu našeho myšlení, poskytuje perspektivu a přetváří neúspěch. Myšlení o možnostech je představa něčeho, co neexistuje a co by se díky individuálnímu a společnému úsilí mohlo stát. Tak se staly všechny velké věci v historii. Nic není nemožné.
- Jak kalibrujete své mentální zdroje? Uplatňujte své nejlepší myšlenkové schopnosti tam, kde je potřebujete. Nevynakládejte přebytečnou energii na podružné věci, které ovlivňují duševní energii.
- **Pracovní prostředí:** To je jedno z nejdůležitějších míst, kde si bystříme náš mozek.
- Snažte se snížit práci na vícero úlohách najednou o 10 %.
- Identifikujte věci, které můžete zlepšit a které chcete zlepšit. Nepřemýšlejte povrchně. Pronikněte k jádru problému a k důvodům, proč na něm záleží. Zapojte své myšlení a dosáhněte vyšší úrovně neuroplasticity.
- Způsob, jakým s informacemi nakládáte, změní váš mozek. Zlepšete synchronizaci těchto vnějších mozkových sítí.
- Přemýšlíte o svém mozku? Obvykle to lidé nedělají, dokud se s ním něco nestane. Váš mozek je váš oblíbený orgán. Pokud „dáte do hry“ zdraví svého mozku, může se toho hodně změnit.
- Každý z nás potřebuje každý gram duševní síly, abychom udrželi a zlepšili svět kolem sebe. Začíná to u každého z nás, na individuální úrovni.



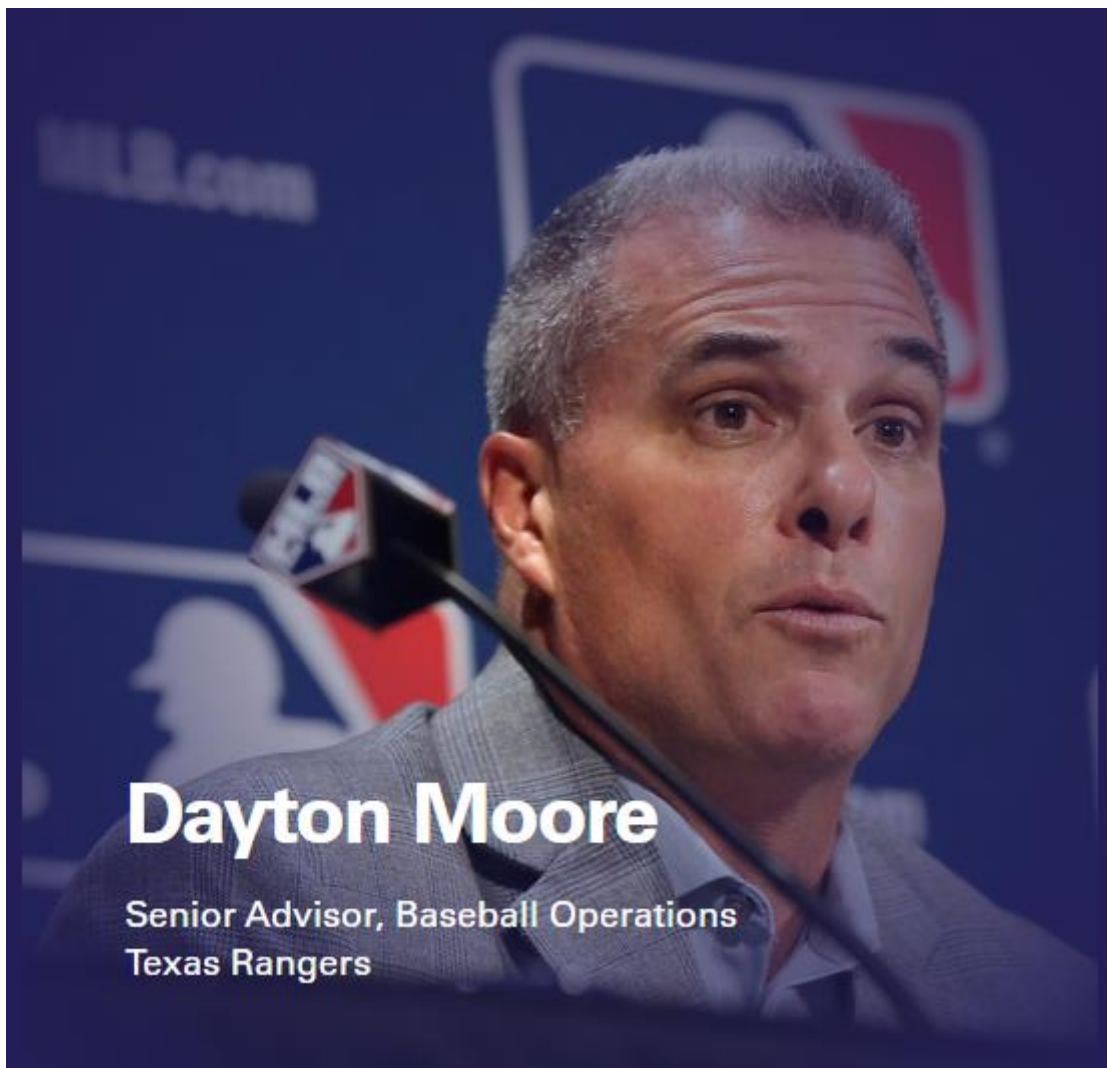


Panel 3: Zvyšování výkonnosti díky psychickému zdraví a bezpečnosti

Řečník: Rachel Lutz-Guevaraová, Vice President of Wellness & Resiliency, TaskUs

- **Psychologické zdraví:** Řízení psychologického zdraví a rizik, podpora wellbeing.
- **Příležitost:** O psychickém zdraví a bezpečnosti nepřemýšlíme stejně jako o fyzickém zdraví a bezpečnosti. V pracovním prostředí jsme náchylnější k psychickému „zranění“ než k fyzickému.
- Jak vypracujeme strategie pro implementaci této problematiky do širšího rámce? Některá rizika by mohla vyvstat: rozhovory v šatně, mediální tlak, nedostatek kulturní pokory. Nic z toho nemusí vypadat jako něco zásadního, velkého, ale mohou degradovat schopnosti vysoce výkonných a odolných lidí.
- Pokud do této oblasti investujeme, s určitostí uvidíme rozvoj výkonnosti.
- **Nastavení rámce:** Pochopení organizace a jejích přirozených rizik. Jaké jsou potřeby a jaká očekávání lidí? Jaké jsou oblasti působnosti a rozsah programu? Identifikujte lídry – jedna věc je delegovat, jiná věc je mít modelované řízení a sponzoring shora dolů. Vytvořte zásady a začleňte je do operativních postupů.
- Jak na to v praxi: strategie prevence.
- **Prevence:** prvotní, primární, sekundární, terciární.

- **Přemýšlejte o rekrutování:** Jak zajistíte, aby se k vám připojili ti správní lidé? Začlenění otázek zaměřených na wellnes jako součást tohoto procesu vytváří ucelený pohled na věc ještě předtím, než daní uchazeči nastoupí. Budou pro vás ti správní?
- **Příchod a začlenění:** Jak svoje zaměstnance připravujete? Jaká je struktura organizace?
- **Pilíře odolnosti:** Organizace se snaží rozvíjet pilíře odolnosti skrze učení se na základě zkušeností. TaskUs umožňuje a platí svým zaměstnancům volnočasové aktivity.
- **Po ukončení zaměstnání:** Jak podporujete ty, kteří se rozhodli odejít?
- **Budte explicitní:** Týkající se práce – mluvíte o spektru rizik, která mohou nastat. Chceme být transparentní. Umožněte zaměstnanci, aby mohl organizaci opustit. Mějte komplexní přístup, abyste získali ty správné lidi. Služby dostupné po jejich nástupu do společnosti. Očekávání, jak zaměstnanci tyto služby využívají.
- **Výsledky výzkumu:** Díky této strategii si organizace TaskUs zaměstnance, kteří prošli tímto náborovým procesem, udrží o 35 % déle než jejich protistrany, jež tuto strategii nemají. Zaměstnanci TaskUs jsou schopni se práci přizpůsobit rychleji.
- **Dopad tréninku zaměřeného na získávání dovedností:** KPIs se zlepšily o 4 %, přesnost o 8 %. Úbytek zaměstnanců o 50 %. Co by to mohlo přinést širší organizaci? Lepší fungování, výkonnost a pocit – investice do wellbeing a učení mají své obchodní opodstatnění.
- **Chybná metodika:** Příliš se zaměřuje na reaktivní techniky. Vidíme, že mnoho organizací se dostatečně nepřiklání k proaktivní stránce věci.
- **Prosperující týmy:** Budte proaktivní a nechte reaktivitu za zády. Děláme to v rámci celé organizace, nebo pouze pro sportovce? Proč to dělat – buduje to důvěru, vztahy apod. Samotné ustanovení nestačí, jeho zakotvení do struktury z preventivního úhlu pohledu je moment, kdy se vyplácejí dividendy.
- **Udržujte lidi v dobré „kondici“:** Setkávejte se s lidmi, když jsou v dobré kondici, a udržujte je v ní namísto toho, abyste čekali, až se jejich fyzická i psychická zhorší, a pak intervenovali.
- **Chybná metodika:** Mnozí se spoléhají na firemní kulturu a motivaci. Předpokládáme, že pokud poskytujeme něco nového a oslňujícího, povede to k angažovanosti. Struktura, disciplína, důslednost a dostupnost zdrojů nám umožňují dospět ke kultuře a motivaci.
- **Jak začít s nastavením rámce:** „Jsem ochoten cítit se nekomfortně pro dobro týmu. Někdy z pocitu nekomfortnosti vzejdou dobré věci.“
- **Určete a zapojte exekutivního lídra:** Funguje jako obhájce, aby neexistovaly žádné překážky pro realizaci.
- **Ukažte, jak by to mohlo fungovat (případová studie):** Většina organizací provozuje business zaměřený na výkonnost a vnímá wellness jako součást širšího ekosystému. To pomůže wellbeing programu vzkvétat.
- **Najměte odborníka:** Mějte hluboké technické znalosti a odbornost. Uplatňujte postupy založené na důkazech, které jsou efektivní.
- Začněte se zranitelností.
- Přemýšlejte o tom, jak se projevujete, jak chcete být vnímáni.



Panel 4: Promítnutí hodnot do rozvoje

Řečník: Dayton Moore, Senior Advisor, Texas Rangers

- **Hodnoty na naší cestě:** Dvě věci, které jsme se na cestě naučili: 1. Odpouštět každý den. 2. Nemůžete to vzdát.
- **Udržení energie a soustředění:** Lidé jsou motivováni pochvalou a poraženi kritikou. Je důležité mít kolem sebe lidi, kteří vám dodávají energii, řeší problémy a jsou od přírody pozitivní.
- **Vzpomeňte si na své mládí:** Nikdy se nepřestávejte dívat na hru očima svého mládí.
- **Uvědomění si sebe sama:** Dayton se podělil o svoji zkušenost, že chtěl mít vždy kolem sebe lidi mající zálibu v číslech – jeho znalosti byly nedostatečné, tudíž „vrstvení“ bylo důležité pro další podporu při jeho rozhodování.
- **Zkušenosti jsou zásadní:** Všechny zkušenosti jsou zásadní – největší výzvou je jejich společné využití a sladění. V leadershipu, ať už jsou podle vás důležité jakékoli hodnoty, pokud chcete pospolitost a jednotu, jak vytváříte cesty, aby se vztahům dařilo?

- **Pět oblastí při náboru hráče:** hodnocení skauta / hodnocení charakteru / hodnocení zdravotního stavu / finanční ohodnocení / hodnocení možného rozvoje. Všechny se musí propojit, abychom hráče získali.
- **Identifikace talentu:** Tři věci, na které se můžete vždy podívat a využít je – prostředí, z něhož pocházejí / kdo byli jejich spoluhráči / s jakými „hračkami“ si hrají (za něž utrácení peníze).

Panel 5: Rozvoj dovedností – budování osobního vlivu

Řečník: *Tim Cox, Managing Director, Management Futures*

„Naučila jsem se, že lidé zapomenou, co jste řekli, lidé zapomenou, co jste udělali, ale lidé nikdy nezapomenou, jak se díky vám cítili.“

Maya Angelou

- **Status:** budování důvěryhodnosti skrze důvěru, kterou vyjadřujeme.
- **Status:** Nízký a vysoký status.
- **Nízký:** Mluví tiše. Mluví rychle a nesouvisle. Používání mluvy nízkého statusu – „není to nic vážného, ale...“ Naklánění hlavy na jednu stranu. Obtíže s udržení očního kontaktu. Vrtění se při mluvení. Nesnadno se sžívá s prostředím. Jeho způsob mluvy vybízí k přerušení.
- **Vysoký:** Mluvení s vášní / se záměrem. Udržování očního kontaktu. Sebevědomá řeč těla – klidná, vzpřímená, výrazná gesta. Mluví pomalu a zřetelně. Tón vyjadřuje důležitost sdělení. Mluví tak hlasitě, aby byl slyšet.

Efektivní chování

Existují typy chování „push“ a „pull“.

Citlivé:

- Zjišťovací otázky.
- Autentické naslouchání. Zůstat otevřený.
- Shmutí a uznání.

Asertivní:

- Sdílení našeho pohledu.
- Je zřejmé, co chceme.
- Přesvědčování založené na důkazech.
- Poskytování účinné zpětné vazby.

Neefektivní chování

Pasivní:

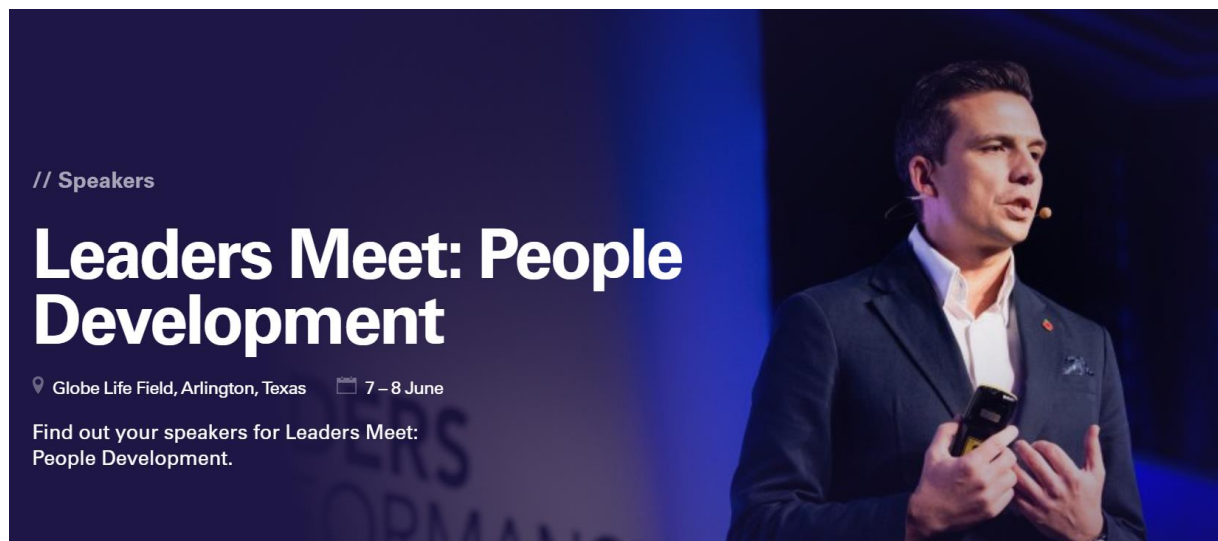
- Příliš brzy se vzdáváte.
- Pocit „nedůstojnosti“.
- Nízký status.
- Bez výzev.

Agresivní:

- Agrese.
- Útočení.
- Dohadování se.
- Odmítání naslouchat.

Otázky k zamyšlení týkající se dopadu na vás osobně:

- Co o vás lidé říkají?
- Jak se to liší od vašeho vlastního vnímání?
- Co konkrétně můžete udělat, abyste tuto propast překlenuli?



// Speakers

Leaders Meet: People Development

📍 Globe Life Field, Arlington, Texas 📅 7-8 June

Find out your speakers for Leaders Meet: People Development.

The banner features a photograph of a man in a dark suit and white shirt, speaking into a microphone on a stage. The background is dark with blue lighting accents.