

Na co myslím, když běžím...

EXCELENCE spočívá v konzistenci

Waterside Inn restaurace je držitelem tří hvězd Michelin a v roce 2010 se stala první restaurací mimo Francii, která si udržela všechny tři hvězdy po dobu 25 let. Ačkoliv mezi restaurací a sportovním týmem je obrovský kontrast, řada principů spojených s udržením vysokého výkonu je stejná. Cílem obou je konzistentní dosahování excelence.

TEXT: MICHAL JEŽDÍK

Jádro třech vítězství v Super Bowlu klubu San Francisco 49ers v průběhu deseti let pod trenérským vedením Billa Walshe tkvělo v implementaci jeho trenérské filozofie „Standard of Performance“. Ta by se mohla stát Svatým grálem toho, co je třeba k dosažení a udržení špičkové kvality ve sportu.

Podle samotného Walshe filozofie skrývající se za Standard of Performance začínala lídrovským prohlášením: „Bez ohledu na vaši konkrétní práci je životně důležité pro náš tým, že ji vykonáváte na nejvyšší možné úrovni ve všech svých rozličných aspektech, a to jak mentálních, tak fyzických (tj. dobrý talent se špatným přístupem se rovná špatnému talentu).“

Zajistěte to pravé prostředí

Podle Walshovy knihy „The Score Takes Care of Itself: My Philosophy of Leadership“ sídlo organizace a stejně tak tréninkové zázemí klubu San Francisco 49ers byly nevyhovující. Chtěl změnit od základu vše, počínaje naprostou změnou norem chování celé organizace, jejích hodnot a vytvořením prostředí poskytujícího strukturu a směr vedení klubu, které chyběly.

„Podařilo se mi vytvořit 49ers organizaci s programem, který nezahrnoval časový plán na měsíc, pro jedno mistrovství nebo vítězství v jedné sezoně. Místo toho jsem přišel s neodkladným časovým plánem pro zavedení programu specifických norem – jednání, přístupů a postojů – které se vztahovaly na každého jednotlivce v klubu, od hráčů, přes trenéry až po administrativní pracovníky.“

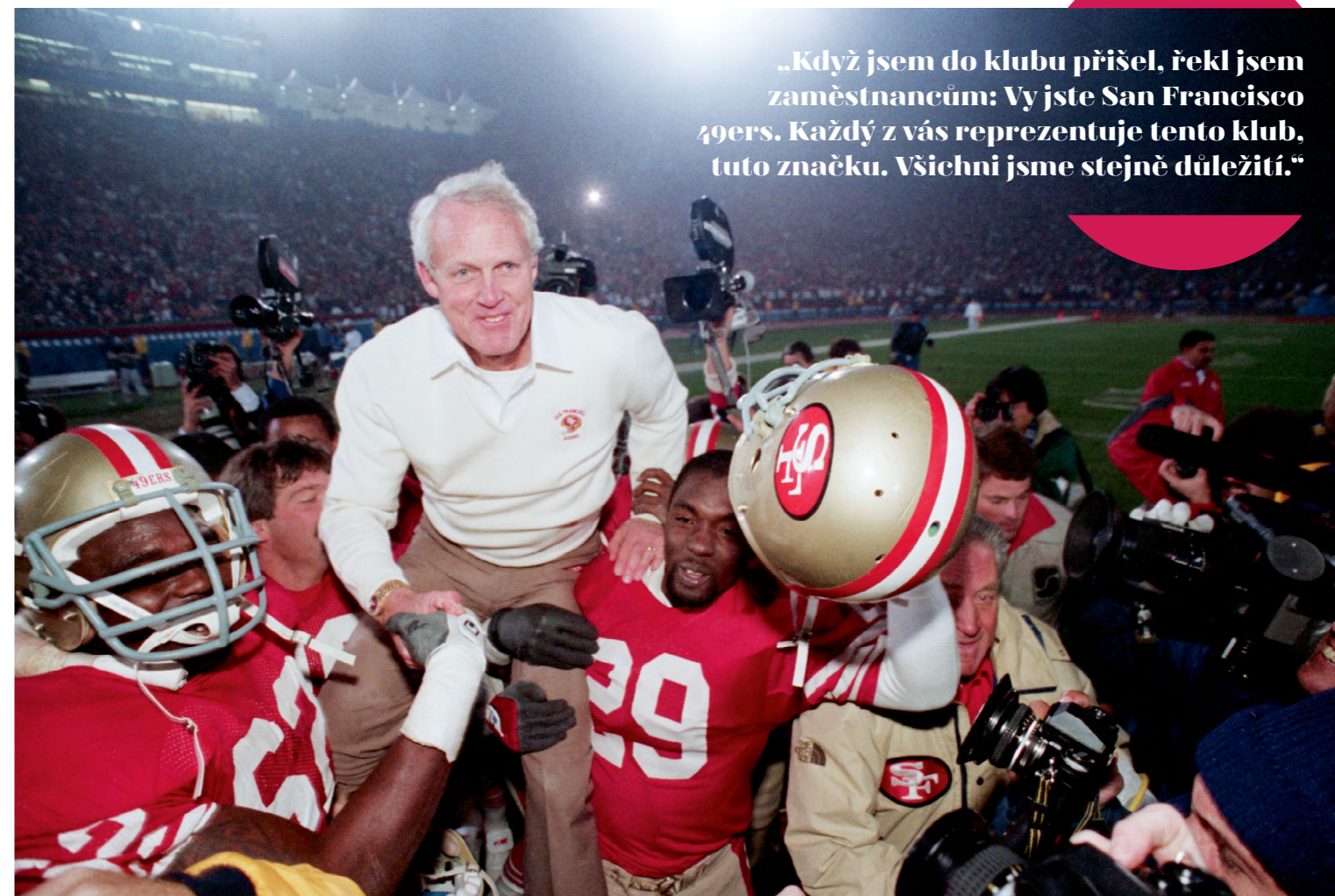
Walsh na začátku de facto učil každého zaměstnance 49ers, co dělat a jak myslet. „Když jsem do klubu přišel, řekl jsem jim: Vy jste San Francisco 49ers. Každý z vás reprezentuje tento klub, tuto značku. Všichni jsme stejně důležití.“

Standard of Performance nebylo určeno jen hráčům a trenérskému týmu. Jeho zásady byly uplatňovány i mezi zaměstnanci v kancelářích klubu, u obsluhy na parkovišti, a dokonce dával návod recepčním, jak se správně ohlásit v telefonu. „Hodně z toho se může zdát triviální, ale přidává a mění to prostředí. Všechno tohle více a více demonstrovalo ostatním i nám samotným, že jsme organizací, která myslí jinak a jde společně za svým cílem. Toto chování přispělo k výraznému posílení smyslu ‘to je to, kdo jsme’.“

Tento přístup zní možná triviálně, ale pro Walsh bylo důležité, a pro jeho ambice životně dů-

MICHAL JEŽDÍK

→ VEDOUČÍ SPORTOVNĚ METODICKÉHO ÚSEKU ČESKÉ BASKETBALOVÉ FEDERACE, ČLEN VV ČOV. BÝVALÝ BASKETBALOVÝ REPREZENTANT, TRENÉR NÁRODNÍHO MUŽSTVA MUŽŮ A U20, SPARTY, PROSTĚJOVA, NYMBURKA. BYL ČLEMEM REALIZAČNÍHO TÝMU NBA DETROIT PISTONS V LETNÍCH LIGÁCH. OPAKOVANĚ ABSOLVOVAL EUROLEAGUE BASKETBALL INSTITUT. CERTIFIKOVANÝ LEKTOR ČOV.



„Když jsem do klubu přišel, řekl jsem zaměstnancům: Vy jste San Francisco 49ers. Každý z vás reprezentuje tento klub, tuto značku. Všichni jsme stejně důležití.“

^
BILL WALSH,
LEGENDÁRNÍ KOUČ
TÝMU AMERICKÉHO
FOTBALU SAN
FRANCISCO 49ERS,
KTERÝ PŘIVEDL
KE TŘEM SUPER
BOWLŮM

ležitě zajistit, že Standard of Performance byl důsledně naplňován. Vytvořil silné kolektivní myšlení, které se ztotožňuje s výkonnostními cíli, a učil svoji organizaci, aby se chovala jako vítěz ještě předtím, než se vítězem stala. „Sebepoznání 49ers se zlepšovalo, jednotlivci se začali chovat a přemýšlet způsobem, který reflektoval hrdost a profesionalitu,“ řekl Walsh.

Budte ostražití před uspokojením

Organizace, které nejsou schopny udržet vysokou výkonnost dlouhodobě, nenalezly vzorec pro boj s uspokojením. Udržení tří hvězd Michelin po více než 25 let je důkazem toho, že ve Waterside Inn vědí, jak tomu zabránit.

Diego Masciaga, generální manažer restaurace, je zodpovědný za to, aby byly dodržovány normy a nepoklesly standardy. Na co si tedy dát pozor? „Rutina je někdy ta nejhorší věc. Rutina je pro mě opravdu špatná, a rovněž pro tým a samozřejmě pro diváky a hosty. Je nesmírně důležité motivovat můj tým. Není to snadné. Někdy musím myslet

jako oni, jindy, když nemám příliš rušný den, udělám všechno úplně naopak.“

Zvláště u mladých lidí existuje jemná linie mezi hraním si a pracováním. A když se práce stane rutinou, pak se stává nudnou a chybí jí jiskra. A vy chcete vidět jiskru v jejich očích. Masciaga dodává: „Když se mnou někdo je tři, čtyři nebo pět let, pracoval pro mě velmi dobře a já vidím, že ta jiskra je pryč, první věc, kterou udělám, je, že pro něj hledám vyšší pozici. Ale možná někde jinde na atraktivním místě – v Austrálii, New Yorku. Pak zjistím, zda tady pro něj můžu získat nějakou práci. Když se mi vše podaří zorganizovat, nabídnou mi tuto pozici jako odměnu. Pracoval jsi pro mě čtyři roky, mám pro tebe výbornou práci. A pak se ujistím, že získám nového člena týmu, s jiskrou, někoho, kdo je ochotný dělat něco navíc.“

Excelence nepřichází sama o sobě, avšak není nedosažitelná, v jakémkoliv oboru. Předchází jí každodenní práce, koncentrace a vynakládání úsilí směřující k dokonalému provádění všech činností. Nebojme se chyb, jsou přirozenou součástí cesty ke konzistentní excelenci. Je však třeba se z nich poučit.