



SPORTOVNÍ PSYCHOLOGIE PRO TRENÉRY

Damon Burton • Thomas D. Raedeke



APŠ



Národní
sportovní
agentura

UNIVERSUM

SPORTOVNÍ PSYCHOLOGIE PRO TRENÉRY

Damon Burton, PhD

University of Idaho

Thomas D. Raedeke, PhD

East Carolina University

Sport Psychology for Coaches

Copyright © 2008 by Damon Burton and Thomas D. Raedeke

Translation © 2026 by Iva Hausková, Karolína Mynářová

All rights reserved.

Human Kinetics supports copyright. Copyright fuels scientific and artistic endeavor, encourages authors to create new works, and promotes free speech. Thank you for buying an authorised edition of this work and for complying with copyright laws by not reproducing, scanning, or distributing any part of it in any form without written permission from the Publisher. You are supporting authors and allowing Human Kinetics to continue to publish works that increase the knowledge, enhance the performance, and improve the lives of people all over the world.

ISBN 978-80-284-0316-4

Mým rodičům, Nadě a Donovi, kteří ve mně zaseli semínko a pěstovali mou lásku ke sportu, žízeň po znalostech a touhu pomáhat ostatním,

Raineru Martensovi, který mi pomohl rozvinout vášeň pro sportovní psychologii, zdokonalit dovednosti ve výuce, psaní i podpoře druhých a lépe chápat širší souvislosti ve sportu i v životě,

mým studentům a kolegům, kteří mě tolik naučili a obohatili můj život svým přátelstvím

a mým třem synům – Drewovi, Frazerovi a Priceovi – kteří jsou mou největší radostí a inspirují mě k tomu, aby se sport stal pozitivnější zkušeností pro všechny.

Damon Burton

Na památku mého bratra Garyho, který odešel z tohoto světa až příliš brzy.

Tom Raedeke



Předmluva k sérii stříbrné úrovně amerického programu pro vzdělávání ve sportu (ASEP)	vii
Předmluva	ix
Předmluva Michala Vičara	xi

ČÁST PRVNÍ Vytvoření pevného základu	1
---	----------

Kapitola 1 Trenérská filozofie	3
Rozvoj pozitivní trenérské filozofie	4
Jak soutěž chápat a konstruktivně využívat	9
 Kapitola 2 Komunikace	 15
Co je to komunikace	16
Efektivní předávání sdělení	17
Pozorné naslouchání	26
Konflikty a konfrontace	29
 Kapitola 3 Úvod do mentálního tréninku	 35
Psychologické faktory a špičkový výkon	36
Funguje mentální trénink (MT)?	38
Přístup k mentálnímu tréninku	40
Překážky a mýty spojené s MT	43
Rozvoj mentálního tréninku	44

ČÁST DRUHÁ Rozvoj nástrojů mentálního tréninku	49
---	-----------

Kapitola 4 Stanovování cílů	51
Co jsou cíle a proč je používat?	52
Charakteristiky efektivních cílů	53
Aby cíle fungovaly: Proces implementace	59
Rozvoj dovedností stanovování cílů u sportovců	63
 Kapitola 5 Imaginace	 67

Co je to imaginace?	68
Faktory ovlivňující účinnost imaginace	69
Efektivní využití imaginace	70
Vytváření tréninkového programu zaměřeného na imaginaci	79

Kapitola 6 Relaxace a aktivace (jako vybuzení)83

Co je to relaxace?	84
Relaxační strategie	87
Co je to aktivace ve smyslu vybuzení?	91
Aktivační strategie	91
Rozvoj relaxačních a aktivačních dovedností sportovců	94

Kapitola 7 Vnitřní řeč..... 101

Co je to vnitřní řeč?	102
Jak vnitřní řeč funguje	102
Pozitivní a negativní myšlení	104
Optimalizace vnitřní řeči	108
Rozvoj sportovců v oblasti chytré řeči	117

ČÁST TŘETÍ Zlepšování mentálních dovedností

121

Kapitola 8 Motivace 123

Co je motivace?	124
Potřeby sportovců a vnitřní motivace	125
Vliv odměn	128
Zvládání úspěchu a neúspěchu	129
Vytvoření motivační atmosféry zaměřené na proces	134

Kapitola 9 Hospodaření s energií 139

Porozumění hospodaření s energií	140
Jak aktivace ovlivňuje výkon?	141
Proč nedostatečná a nadměrná aktivace zhoršuje výkonnost	142
Určení zóny optimálního výkonu	143
Psychická stránka aktivace	147
Rozvoj sportovců v oblasti hospodaření s energií	151

Kapitola 10 Pozornost..... 155

Porozumění pozornosti	156
Kapacita pozornosti	158
Selektivní pozornost	160
Udržování soustředění: Koncentrace	162

Zavedení programu pro rozvoj pozornosti	165
---	-----

Kapitola 11 Stres management169

Chápání stresu	170
Stres management	173
Rozvoj sportovců v oblasti stres managementu	179

Kapitola 12 Sebedůvěra186

Chápání sebedůvěry	188
Koncepce sebedůvěry	189
Zvyšování sebedůvěry	192
Rozvoj týmové sebedůvěry	197
Rozvoj a udržení sebedůvěry během soutěže	198
Sebenaplnující proroctví: Zvyšuje nebo snižuje sebedůvěru?	199
Rozvoj sebedůvěry u sportovců	200
Závěrečná myšlenka: Rozvíjení maximální sebedůvěry	201

Část čtvrtá	Integrace nástrojů a schopností mentálního tréninku	203
--------------------	--	------------

Kapitola 13 Mentální plány205

Chápání mentálních plánů	206
Typy mentálních plánů	208
Úloha spouštěčů, uvolňovačů a klíčových slov	210
Tvorba mentálních plánů	210
Rozvíjení psychické odolnosti sportovců	225

Kapitola 14 Tréninkový program mentálních dovedností.....229

Začínáme	230
Součástí účinných programů MST	230
Zavedení základního programu MST	239

Příloha A: Odpovědi na otázky k opakování	245
---	-----

Příloha B: Relaxační a aktivační scénáře	257
--	-----

Příloha C: Test strategií využívaných při výkonu	263
--	-----

Glosář	266
--------------	-----

Literatura a další zdroje	274
---------------------------------	-----

Rejstřík	280
----------------	-----

PŘEDMLUVA K SÉRII STŘÍBRNÉ ÚROVNĚ AMERICKÉHO PROGRAMU VZDĚLÁVÁNÍ VE SPORTU (ASEP)

Stříbrná úroveň amerického programu sportovního vzdělávání (ASEP) je soubor praktických textů, které poskytují trenérům a studentům aplikovaný přístup ke sportovnímu výkonu. Učební plán je určen pro trenéry a vysokoškolské studenty, kteří se chtějí věnovat profesi trenéra, učitele tělesné výchovy nebo kondičního trenéra.

Pro vyučující vysokoškolských kurzů představuje učební plán ASEP na stříbrné úrovni vynikající alternativu k jiným formálním textům. Většina vysokoškolských programů dnes zahrnuje základní kurzy z oblasti fyziologie, mechaniky, motoriky a sportovní psychologie – kurzy zaměřené na výzkum a teorii. Mnoho vysokoškolských studentů však hledá způsoby, jak přímo uplatnit to, co se naučí ve třídě, při výuce nebo tréninku na hřišti. Série učebních materiálů ASEP na stříbrné úrovni odpovídá této potřebě tím, že základy sportovní vědy zpřístupňuje a umožňuje je snadno pochopit a aplikovat ke zlepšení sportovního výkonu. Série je speciálně navržena tak, aby studenty prakticky seznámila s těmito tématy sportovní vědy. Naleznou zde informace a příklady, které jsou snadno pochopitelné a dobře využitelné v oblasti sportu.

Učební plán stříbrné úrovně ASEP zahrnuje:

Sportovní mechanika pro trenéry – vysvětlení mechanických principů, na nichž jsou založeny techniky výkonu; cílem je umožnit trenérům a studentům pozorovat, analyzovat, rozvíjet a upravovat mechaniku sportovní techniky pro lepší sportovní výkon.

Sportovní fyziologie pro trenéry – aplikovaný přístup k fyziologii cvičení; navrženo tak, aby trené-

rům a studentům umožnilo hodnotit, zahajovat, zvyšovat a zdokonalovat lidský a sportovní výkon.

Sportovní psychologie pro trenéry – praktická diskuse o motivaci, komunikaci, zvládání stresu, imaginaci a dalších aktuálních tématech; tento text je navržený tak, aby zlepšoval vztah mezi sportovcem a trenérem a stimuloval zlepšení sportovního výkonu.

Instruktaž sportovních dovedností pro trenéry – praktický přístup k výuce a předávání sportovních dovedností, založený na porozumění fázím učení a výkonu, individuálním rozdílům a jejich vlivu na osvojování dovedností a klíčových prvcích potřebných k vytvoření prostředí, které podporuje optimální rozvoj sportovních dovedností.

Rozmanité vzdělávací prvky činí tyto texty oblíbenými jak mezi vyučujícími, tak mezi studenty:

- Úvod do každé kapitoly začíná výukovými cíli.
- Boční poznámky ilustrují sportovně specifickou aplikaci klíčových konceptů a principů.
- Shrnutí kapitoly rekapituluje hlavní body a propojuje je s výukovými cíli.
- Klíčová slova na konci většiny kapitol shrnují důležité termíny představené v dané části knihy. První výskyt těchto pojmů je v textu zvýrazněn tučně a všechny se nacházejí v glosáři.
- Otázky k opakování v závěru kapitol umožňují trenérům a studentům ověřit si pochopení obsahu kapitoly. Odpovědi jsou uvedeny na konci knihy.

- Po otázkách následují praktické úkoly, které obsahují reálné scénáře možných problémových situací, které musí čtenář vyřešit pomocí aplikace naučených konceptů probíraných v konkrétní kapitole. Vzorová řešení jsou uvedena na konci knihy.
- Glosář definuje všechna klíčová slova obsažená v knize.
- Bibliografie na konci knihy poskytuje zdroje pro další čtení a výzkum.
- Obecný rejstřík uvádí témata obsažená v knize.



PŘEDMLUVA

Trenéři si čím dál více uvědomují význam sportovní psychologie a svou roli v tom, jak sportovcům pomáhají rozvíjet mentální odolnost. Tato kniha chce umožnit trenérům porozumět psychické stránce sportu a tomu, jak sportovci při tréninku a soutěžích jednají, myslí a cítí. Ještě důležitější však je, že poskytuje klíčové informace, které trenéři mohou využít, aby pomohli sportovcům rozvíjet mentální dovednosti a nástroje nezbytné k posílení mentální odolnosti a dosažení excelence ve sportu i v životě. *Sportovní psychologie pro trenéry* je součástí série učebních textů v rámci Silver Level kurikula Amerického programu sportovního vzdělávání (ASEP) určeného pro začínající i zkušené trenéry, kteří chtějí prohloubit své znalosti sportovní vědy a zlepšit své trenérské výsledky.

Tato kniha vám jako trenérům pomůže lépe pochopit sportovní psychologii tím, že nabídne jasný a srozumitelný návod pro výuku a implementaci mentálního tréninku. *Sportovní psychologie pro trenéry* je rozdělena do čtyř částí. Část I obsahuje tři kapitoly, které vám poskytnou pevný základ pro vedení mentálního tréninku. Kapitola 1 zdůrazňuje důležitost vytváření trenérské filozofie a nabízí návod, jak si ji sestavit a postupně zdokonalovat. Kapitola 2 se zaměřuje na komunikační dovednosti, které jsou klíčové pro úspěch trenéra. Pomůže vám lépe porozumět komunikačnímu procesu a stát se efektivnějším komunikátorem. Kapitola 3 představuje úvod do mentálního tréninku a ukazuje, proč je důležitý, a zároveň nabízí systematický přístup k využití mentálních technik pro rozvoj mentálních dovedností.

Ve čtyřech kapitolách části II se naučíte, jak sportovcům pomoci osvojit si čtyři klíčové mentální

nástroje a vytvořit vlastní program mentálního tréninku. Kapitola 4 se věnuje stanovování cílů. Vysvětluje, jak fungují, popisuje nejúčinnější typy a uvádí klíčové kroky k vytvoření efektivního programu práce s cíli. V kapitole 5 se seznámíte se základními principy imaginace, naučíte se, jak ji u sportovců rozvíjet, a získáte praktický návod k jejímu využití v tréninku. Kapitola 6 se zaměřuje na relaxaci a aktivaci – dvě mentální techniky, které se vzájemně doplňují. Pomůže vám pochopit jejich funkci a naučí vás vést sportovce, aby se dokázali podle potřeby uvolnit nebo naopak aktivovat. Závěrečná kapitola této části vysvětluje, co je to vnitřní řeč (self-talk) a jak funguje, upozorňuje na nebezpečí negativních myšlenek a ukazuje, jak přeprogramovat myšlenkové vzorce a účinně čelit negativnímu myšlení.

Část III se skládá z pěti kapitol, které vás provedou procesem rozvoje mentálních dovedností nezbytných ke zvýšení radosti ze sportu, zlepšení životních dovedností a posílení výkonu. Kapitola 8 se zaměřuje na klíčové aspekty motivace a ukazuje, jak budovat a udržovat vnitřní motivaci jak v době úspěchu, tak v obdobích nezdaru. Devátá kapitola, věnovaná práci s energií, vám pomůže pochopit úroveň nabuzení (arousal) a její vliv na výkon a ukáže, jak sportovce učit tuto úroveň regulovat. Kapitola 10 se zabývá pozorností a výzvami, kterým sportovci v této oblasti čelí. Naučíte se, jak jim pomoci soustředit se na daný úkol, eliminovat rušivé vlivy a udržet pozornost prostřednictvím systematického programu rozvoje koncentrace. Jedenáctá kapitola vysvětluje, co způsobuje stres u sportovců, a ukazuje, jak je naučit efektivně zvládat stresové situace. Kapitola 12, věnovaná sebevědomí, vám pomůže porozumět této klíčové mentální dovednosti, jejímu vlivu na výkon a mož-

nostem, jak sebevědomí vašich sportovců systematicky posilovat.

Závěrečná část knihy s názvem Integrace mentálních tréninkových nástrojů a dovedností obsahuje dvě kapitoly, které vysvětlují, jak tyto techniky a dovednosti začleňovat do mentálních plánů a tréninkových programů s cílem posílit mentální odolnost a dosáhnout špičkového výkonu. Kapitola 13 vám ukáže, jak mentální nástroje zapojit do plánů, které sportovcům pomohou dosáhnout a udržet ideální nastavení mysli pro optimální výkon. Kapitola 14 pak představí hlavní plán a systematické strategie, které vám pomohou úspěšně vytvořit a realizovat programy mentálního tréninku.

Kniha *Sportovní psychologie pro trenéry* je navržena tak, aby byla snadno čitelná, srozumitelná a prakticky použitelná. Každá kapitola v prvních třech částech knihy přináší základní informace o klíčových aspektech mentálního tréninku a ukazuje, jak mohou trenéři rozvíjet důležité mentální techniky a dovednosti. Kapitoly začínají přehledem učebních cílů a končí shrnutím hlavních bodů a seznamem klíčových slov. Otázky k opakování pomáhají ověřit porozumění obsahu a schopnost efektivně využít získané poznatky v praxi. Kniha je doplněna kompletním glosářem pojmů, seznamem odkazů a zdrojů, rejstříkem a dalšími užitečnými materiály, které vám pomohou úspěšně zavést programy mentálního tréninku do vašeho tréninkového prostředí.



PŘEDMLUVA MICHALA VIČARA

Osmnáct let. Tolik času uplynulo od chvíle, kdy autoři Daemon Burton a Thomas D. Redeake vydali své dílo, a než se kniha dočkala českého překladu. Osmnáct let, během nichž jazyková a kulturní bariéra bránila plnému využití myšlenek a nástrojů obsažených v knize. Osmnáct let – to je doba, než jedna generace dosáhne plnoletosti.

Při těchto pomyšleních mě mrazilo v zádech a chvílemi to bylo až k vzteku. Často jsem si při čtení knihy říkal: „Tohle je zajímavé, tohle jsem už zapomněl – a proč jsem tento konkrétní nástroj neznal dříve?“ Pevnější znalost by mi mohla pomoci lépe podpořit sportovce a trenéry ve své psychologické praxi.

A tak jsem se přistihl, že těch osmnáct let pro mě symbolizuje i určitou ztrátu – čas, kdy jsme v českém sportu mohli růst jinak.

Zároveň tento čas poskytuje prostor podívat se na myšlenky s kritickým odstupem. Jak je to s těmi, které jsou obsaženy v knize?

Z textu je chvílemi cítit odlišný sociokulturní kontext – duch Ameriky spojený s postojem „zbytečně se s věcmi moc nepárat“. Autoři jednoduše vysvětlují podstatu psychických fenoménů, které se odehrávají v myslích sportovců, a jdou přímo k řešení: toto je téma a tady je návod, jak se k němu postavit. Současně kniha kráčí ve šlépějích amerického snu – víry, že každý člověk může dosáhnout úspěchu a zlepšit svůj život díky vlastní pili a odhodlání rozvíjet svůj potenciál. Stačí jen správně postupovat a být pozitivně směřován k růstu. V důsledku se člověk stává pánem svého osudu – v kontextu sportu pánem svého výkonu. V knize se tato víra promítá do obsáhlého prostoru věnovaného tréninku psychických a mentálních dovedností.

Tento přístup má svou sílu a inspirativnost – přináší energii i naději v možnost změn. Má však i svá úskalí; jeho zjednodušující jednoznačnost mě až někdy provokovala. Asi nejvíce v kapitole o trenérské filozofii, kde autoři nabádají čtenáře, aby objevil svou vlastní osobní filozofii. Vedou ho krok za krokem, aby ji zvědomil v kontextu své autentické individuality. V závěru však uvádějí „správnou“ filozofii založenou na principech rozvoje a respektu. Což o to – s těmito hodnotami jako takovými souzním. Přesto jsem se paradoxně začal cítit nesvobodně a souzený – jako by tu stále existovalo určité měřítko, podle něhož dělíme hodnoty a jejich nositele na dobré a špatné.

Kulturně-informační bublina však funguje i opačným směrem. Kniha je velmi obsáhlá a pokrývá většinu problémů, které se ve sportovní psychologii řeší. Pro úplnost mi v ní však chybí „československá škola“, reprezentovaná myšlenkami osobností, jako jsou Miroslav Vaněk, Václav Hošek, Josef Bezák či Hana Válková. Byla by škoda přehlédnout to, co se zde v české kotlině zformovalo – ať už se jedná například o sportografii, fáze motivačního vývoje či postupy spojené s budováním psychické odolnosti a morálně-volního úsilí.

V přístupu zaměřeném na řešení se mi pak vytrácí ponoření do hlubin sportovcovy duše. Paradoxně je to možná v pořádku. Hloubat se sportovcem je úkolem psychologů – a uspokojování zvědavosti spojené s objevováním tajemství lidské mysli si každý může dopřávat dosyta i mimo sportovní prostředí. Avšak trenéři a sportovci na place, kde se hranice mezi úspěchem a neúspěchem měří v mikrojedinotkách dané disciplíny, většinou potřebují něco jiného: aplikovatelnost, praktičnost, návody k rychlému

pochopení a konkrétnímu jednání. A toto vše kniha skvěle poskytuje.

Proto bych vás chtěl vybídnout: otočte další stránky, vyberte témata, která vás zajímají, a proveďte v praxi, co kniha nabízí. Proč? Věřím, že to

bude ku prospěchu všech v českém sportovním prostředí. Díky tomu cítím naději, že až se za osmnáct let ohlédneme zpět, životodárné myšlenky a postupy budou pevně zakořeněny u celé nové generace sportovců.



ČÁST PRVNÍ

Vytvoření pevného základu

Tato první sekce se skládá ze tří kapitol, které jsou navrženy tak, aby vám pomohly vytvořit pevný základ pro realizaci mentálního tréninku. Kapitola 1 s názvem Trenérská filozofie ukazuje, proč je důležité mít jasně definovaný trenérský přístup a jak ho pravidelně využívat při vedení tréninku. Zároveň vás provede procesem vytváření a doladování vaší vlastní filozofie. Kapitola 2, Komunikace, vychází z předpokladu, že efektivní komunikace je klíčem k úspěšnému trénování. Pomůže vám porozumět jejím základům, rozvíjet komunikační dovednosti a pochopit, kdy a jak je nejlépe využít v praxi. Kapitola 3, Úvod do mentálního tréninku, vysvětluje důležitost mentálního tréninku, nabízí systematického průvodce rozvojem mentálních nástrojů, dovedností a plánů a poskytuje konkrétní pokyny, jak implementovat programy týkající se mentálního tréninku.

Trenérská filozofie



Po přečtení této kapitoly byste měli být schopni

- vysvětlit důležitost vytváření fundamentální trenérské filozofie;
- porozumět procesu vytváření trenérské filozofie;
- porozumět soutěžení a tomu, jak pomáhá utvářet efektivní trenérské filozofie;
- popsat, jak vhodně využít soutěžení k motivaci sportovců, zlepšení kvality výkonu, rozvoji pozitivních charakterových znaků a učení se spolupráci.

Tak jako většina trenérů, i já (Damon Burton) mám několik výčitek ohledně svých trenérských zkušeností, včetně velkých zápasů, které jsme si nechali proklouznout mezi prsty, a hrstku hráčů, které jsem nedokázal podpořit a kteří se mohli vyvinout v dobré hráče. Nejvíce však lituji několika momentů, kdy jsem reagoval přehnaně a udělal nebo řekl něco, co poškodilo můj vztah se sportovcem. Tyto situace pro mě byly obzvlášť frustrující, protože vztah se sportovci byl tím nejcenějším aspektem mé trenérské práce. Jedna z mých největších výčitek je spojena s Randym, nadějným a talentovaným hráčem, který měl potenciál stát se vynikajícím rozehrávačem. Randy byl rebel s touhou projevit svou nezávislost tím, že byl jiný ve všem, co dělal – od toho, jak se oblékal, až po to, jak trénoval a hrál. Byl často rušivým elementem, protože trval na tom, že bude dělat věci po svém – přístup, který je ve sportu, jako je basketbal, kde je týmová práce stěžejní, dost problematický. Přesto byl velmi oblíbený u svých spoluhráčů a jeho talent byl skvělým přínosem pro tým.

Jednou jsem s Randym totálně ztratil trpělivost. Byl to příšerný den a já jsem před příchodem nezvládl dát stranou své osobní problémy. Několik sporů přišlo hned ze začátku, a když Randy během hry udělal několik chyb, kvůli kterým jsme nemohli využít naši obranu, a nakonec ještě špatně přihrál, tak jsem ztratil nervy. Vyjel jsem na něho asi na 30 vteřin. Už si nepamatuji většinu toho, co jsem řekl, ale skončilo to asi takto: „Všechno se musí točit kolem tebe a tvých podmínek. Tým nemůže fungovat, když se jeho klíčový hráč nadřazuje nad tým a hraje jenom sám za sebe. Kdy už konečně přestaneš být tak sobecký a sebestředný? Je na čase, abys dal přednost týmu.“

Uvědomil jsem si, že jsem zašel příliš daleko, a došlo mi to okamžitě z Randyho reakce. Vzal jsem si ho po tréninku stranou a omluvil se. Svědomitě jsem pracoval na nápravě našeho vztahu, ale už to nikdy nebylo jako dřív. Koučování je o vytváření a zužitkovávání vztahů, které podporují rozvoj sportovce, ale tyto vztahy jsou křehké, a když se poškodí, často je již nelze vrátit zpátky. Nezáleží na tom, proč děláme věci, kterých později litujeme, nebo kolik okolností tomu přispělo. Všichni máme někdy špatný den nebo jiné starosti. Jakmile je škoda napáchána, často ji nelze napravit, a co je důležitější, naše schopnost ovlivnit život toho sportovce je nenávratně poškozena.

Co mohou trenéři udělat pro to, aby snížili pravděpodobnost, že ztratí svou vyrovnanost a udělají

nebo řeknou něco, co poškodí jejich důvěryhodnost? Věříme, že odpověď spočívá ve vytvoření a zavedení dobře promyšlené trenérské filozofie. Tato kapitola vám pomůže rozvinout trenérskou filozofii, která bude odpovídat potřebám sportovců a požadavkům soutěžních situací.

Rozvoj pozitivní trenérské filozofie

Slovo *filozofie* mnoho lidí odrazuje, a i my jsme patřili do této kategorie. Co by mohlo být více nepraktické než filozofie, speciálně pro vysoce praktické lidi, jako jsou trenéři? Ale čím více jsme se o filozofii dozvěděli, tím více jsme začali chápat, že není nic praktičtějšího než dobře vyvinutá filozofie, jak pro soutěžení, tak pro život. Filozofie nás provází každý den. Pomáhá nám chápat události, které zažíváme, a určuje směr, jímž se ubíráme.

Rozvíjení **trenérské filozofie** pro nás znamená hledání osobní moudrosti. Filozofie pomáhá odpovídat na základní otázky co, proč a jak funguje. Je to soubor přesvědčení, který určuje, jakým způsobem vnímáme zkušenosti v našich životech; je to způsob, jakým vnímáme lidi a naše vztahy s nimi. A především reflektuje, jaké zastáváme životní hodnoty. Klíčem k rozvoji trenérské a životní filozofie je naučit se znát sám sebe a stanovit si priority svých soutěžních cílů. V následujících dvou částech vás požádáme, abyste se vážně zamysleli nad tím, proč byste si měli vytvořit trenérskou filozofii, a my vám vysvětlíme, jak s tímto procesem začít.

Proč si vytvořit trenérskou filozofii?

Jak vám může trenérská filozofie pomoci stát se lepším trenérem? Trenérská filozofie je soubor přesvědčení a principů, které řídí vaše chování. Pomáhá vám zůstat věrni svým hodnotám při zvládání stovek rozhodnutí, která s sebou trenérská profese přináší. Kdykoli se setkáte s těžkou volbou, vaše filozofie by vám měla pomoci rozhodnout se rychleji a snadněji, protože vaše rozhodnutí by mělo být v souladu s vašimi principy.

Pro vytvoření trenérské filozofie je nezbytné stanovit si priority a uvědomit si, co je pro vás nejdůležitější. Život a soutěžení jsou plné voleb. Některé jsou jednoduché, například jaký styl hry zvolit nebo jakou obranu zahrát, ale jiné mohou být extrémně náročné, například zda potrestat hráče, kteří porušují tréninková pravidla – , nebo podvádět a vyhrát, nebo dodržovat pravidla a prohrát. Většina z nás zvládá dělat lehké životní volby bez problémů, ale těžká

rozhodnutí mohou testovat náš charakter. Při vytváření trenérské filozofie se rozhodujete, co je pro vás důležité, tak abyste mohli dělat v budoucnu správná rozhodnutí.

Většina z nás bude souhlasit, že děláme lepší volby, když si vyhradíme čas na důkladné promyšlení situace, místo abychom reagovali v návalu emocí. Tímto způsobem se můžeme rozhodovat systematicky na základě faktů a zdravého rozumu, nikoli pod vlivem impulzivních reakcí řízených více emocemi než logikou. Rychlé tempo během tréninku a soutěží často nedává prostor pro klidné uvažování. O to důležitější je najít si čas mimo sport na rozvoj své filozofie, která bude připravena, až ji budete potřebovat, aby vám pomohla jednat ve zlomku vteřiny způsobem, se kterým budete schopni žít a který vám přinese dobrý pocit.

Dobrá trenérská filozofie neposkytuje jasné odpovědi na každý problém, který se objeví. Spíše dodává soubor zásad, které vás vedou při rozhodování. Snižuje nejistotu při řešení problémů týkajících se tréninkových pravidel, týmové disciplíny, konfliktů s hráči nebo týmem, kodexu chování, mimosezónních kondičních programů, vnímání soutěže z pohledu sportovců, krátkodobých a dlouhodobých cílů, úspěchu a neúspěchu a mnoha dalších aspektů soutěže. Když se rozhodnete investovat čas do rozvoje a udržování trenérské filozofie, pomůže vám to lépe se soustředit, snížit stres, cíleně posouvat vaše limity, najít větší radost a především být lepším trenérem.

Jak si vytvořit trenérskou filozofii

Vytváření trenérské filozofie není jednorázový úkol, ale nepřetržitý proces, který vyžaduje pravidelnou sebereflexi a průběžné úpravy. Filozofie by se měla neustále vyvíjet, v návaznosti na vaše zkušenosti, postoje, hodnoty i přesvědčení. Zároveň by však měla být v souladu s normami společnosti, ve které působíte. Pokud je vaše filozofie v rozporu s hodnotami okolí, může to vést ke zbytečným konfliktům. Nelze si ji jednoduše osvojit přečtením této knihy nebo převzetím od jiného trenéra, kterého obdivujete, či z jakéhokoli jiného jediného zdroje. Vaše filozofie musí vyrůstat z vašich vlastních životních zkušeností. A pokud si ji skutečně nepřivlastníte a dál nerozvíjíte, zůstane jen prázdnou frází. Filozofie se neustále kultivuje a zdokonaluje tak, aby vašim sportovcům umožnila prožít smysluplné a pozitivní zážitky v soutěžích. Její vytvoření začíná tím, že si ujasníte, na čem vám opravdu záleží, a na základě těchto hodnot určíte priority svých soutěžních cílů.

Poznejte sami sebe

Abyste porozuměli tomu, jak by měla vypadat vaše trenérská filozofie, musíte nejprve dobře znát sami sebe. **Sebeuvědomění** zvyšuje rychlost i úspěšnost, s jakou si vy i vaši svěřenci osvojíte dovednosti popsané v této knize. Navíc vám osobní filozofie poskytne jasný směr při rozvíjení těchto mentálních dovedností. Už teď máte určité životní postoje a pravděpodobně i svůj pohled na koučování. Možná si je plně uvědomujete, nebo jednáte spíše intuitivně. Vaše filozofie může být promyšlená, nebo teprve nejasně formulovaná. A i když ji máte dobře vypracovanou, mějte na paměti, že by se měla během vaší kariéry dál vyvíjet a přizpůsobovat.

Doporučujeme vám dva způsoby, jak prohloubit své sebeuvědomění ve vztahu ke své filozofii. Nejprve se zamyslete nad svými životními hodnotami a pravidelně sledujte vlastní myšlenky a chování. Jak moc zůstáváte věrní svým přesvědčením a hodnotám, když koučujete? Co vám pomáhá jednat v souladu s vašimi hodnotami? A co vás od nich naopak odvádí? Důkladné zkoumání myšlenek a činů vám pomůže odhalit klíčové vzorce. Možná máte potíže zůstat věrní svým hodnotám v situacích, kdy hrajete proti úhlavnímu soupeři, když je hodně ve hře, stojíte před velkým publikem nebo máte před sebou lidi, na které chcete udělat dojem. Jakmile si tyto tendence uvědomíte, můžete vyvinout účinné strategie, jak je překonávat.

Zadruhé, získejte zpětnou vazbu od lidí, kterým důvěřujete. Díky tomu lépe pochopíte, zda váš pohled na vlastní chování během soutěže odpovídá tomu, jak vás vidí ostatní. Někdy může být vlastní úsudek zastíněn napětím okamžiku nebo osobními slepými místy, která si sami neuvědomujeme. Přátelé mohou v takových situacích sloužit jako tzv. zrcadla emocí – dokážou vám dát upřímnou a přesnou zpětnou vazbu, která prolomí vaše obranné mechanismy a podpoří vás v tom, abyste se konstruktivně vypořádali se svými slabiny. Oba tyto přístupy vám pomohou určit, co je pro vás jako trenéra skutečně důležité, a rozvinout strategie, díky nimž zůstanete věrní svým hodnotám i v každodenní praxi.

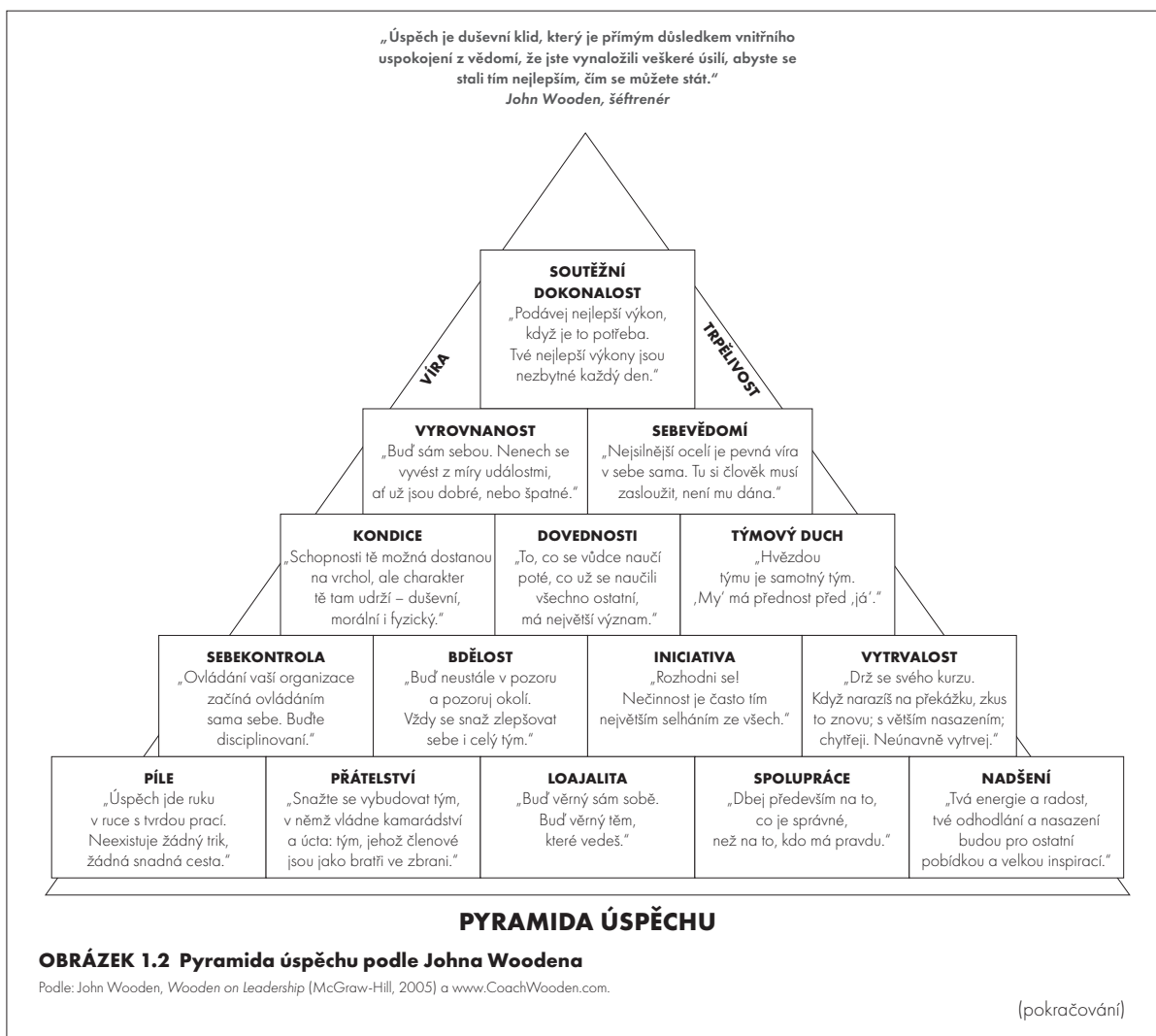
Prioritizujte své cíle

Druhým krokem při rozvoji vaší osobní trenérské filozofie je stanovení priorit mezi soutěžními cíli a vytvoření jasné strategie pro jejich dosažení. Rainer Martens ve své knize *Trenérský průvodce sportovní psychologií* (*Coach's Guide to Sport Psychology*, 1987) uvádí dva základní cíle koučování: vítězit a podporovat sportovce v jejich fyzickém, psychickém

Soutěžní filozofie Johna Woodena

Jen málokdo by zpochybnil, že John Wooden byl legendárním trenérem. „Čaroděj z Westwoodu“ dovedl tým UCLA Bruins k deseti titulům NCAA v mužském basketbalu během dvanácti let a vyhrál 88 zápasů v řadě, včetně 38 vítězství v turnaji NCAA, během čehož vychoval řadu amerických univerzitních a NBA hvězd. Wooden se stal ikonou trenérství nejenom svými úspěchy na hřišti, ale také díky způsobu, jakým svých výsledků dosahoval. Jeho soutěžní filozofie je nejlépe ilustrována jeho slavnou Pyramidou úspěchu, která definuje úspěch jako snahu o dosažení dokonalosti (viz obrázek 1.2).

Wooden bezpochyby upřednostňoval rozvoj před vítězstvím. Věřil v důkladnou přípravu a za úspěch považoval cestu, nejen dosažení konkrétního cíle. Jeho bývalí hráči vzpomínají, že nikdy nemluvil o vítězství, ale pouze o tom, jak hrát co nejlépe v rámci svých možností. Woodenova pyramida obsahuje 14 základních bloků, které odrážejí jeho víru v rozvoj talentu skrze tvrdou práci a vytrvalost: píle, přátelství, loajalita, spolupráce, nadšení, sebekontrola, bdělost, iniciativa, vytrvalost, kondice, dovednosti, týmový duch, vyrovnanost a sebevědomí. Wooden se považoval za optimistu a věřil, že optimismus je výsledkem důkladné přípravy a smyslu pro detail. Zároveň měl rád soutěžení a věřil, že probouzí v lidech to nejlepší. Za největší radost a uspokojení považoval možnost utkat se se soupeřem, který vás nutí jít až na hranice svých možností a předvést svůj nejlepší výkon. Podle něj byl hodnotný soupeř ten, kdo dokáže z každého z nás dostat to nejlepší. Wooden otevřeně přiznával, že



(pokračování)

udělal mnoho chyb, ale nikdy to nepovažoval za selhání. Věřil, že pokud člověk hraje na hranici svých možností, tak k selhání nemůže dojít.

Také věřil, že chyby jsou součástí úspěchu, a často citoval svého trenéra z univerzity Purdue, Piggyho Lamberta: „Tým, který udělá nejvíce chyb, pravděpodobně vyhraje.“ Pravda je taková, že ten, kdo něco dělá, dělá i chyby a chyby pramení z dělání, a z toho pramení i úspěch. Hráč, který nedělá chyby, je pravděpodobně i ten, kdo nedělá nic pro to, aby úspěch zaručil – a to může být ta největší chyba ze všech. V neposlední řadě se soutěžní filozofie Johna Woodena zaměřovala na týmovou hru. Chtěl, aby každý hráč vynaložil maximální úsilí a přispěl k výkonu na základě svých individuálních schopností. Wooden chtěl hráče, kteří se zcela oddají týmu a hrají v jeho prospěch.

Woodena, legendárního basketbalového trenéra z UCLA (Kalifornské univerzity v Los Angeles), který dával přednost učení a rozvoji před vítězstvím. Jeho filozofie vycházela z celoživotních hráčských a trenérských zkušeností a byla výsledkem dlouhého procesu hledání, nikoli něčeho, s čím by začínal. Ani vy nemusíte mít hned na začátku jasno. Mějte otevřenou mysl, pravidelně přehodnocujte svá přesvědčení a hodnoty a nechte se inspirovat zkušenostmi moudrých trenérů, jako byl John Wooden.

Trenéři tělem i duší – Věříme, že vynikající trenéři jsou srdcaři, kteří si správně ujasnili své soutěžní cíle. Uvědomují si, že samotné úsilí o vítězství je důležitější než výhra jako taková, a rozumí tomu, že když dosáhnou svých cílů, zvýší se jejich šance na vítězství. Také si uvědomují, že cesta k dokonalosti není lineární, ale skládá se ze série vrcholů a pádů, které testují jejich vytrvalost a odhodlání. Opravdoví srdcaři vnímají úspěch jako cestu, nikoli cíl. Trenér Bill Snyder, který proměnil Kansas State z jednoho z nejslabších týmů univerzitního amerického fotbalu v jeden z nejlepších, často zdůrazňoval, že úspěch nespočívá ve vítězství, ale v neustálém zlepšování, ať už jako sportovec, student, nebo člověk. Snyder hodnotil úspěch na základě nadšení sportovců pro hru, rozvoje životních dovedností, míry dokončení studia, budoucího kariérního úspěchu a rozvoje charakteru (Shoop & Scott, 1999). Tento model by si mohli vzít za vzor i jiní trenéři.

Skuteční soutěžící chápou, že k těm nejlepším výkonům dochází tehdy, když obě strany soutěží za rovných podmínek. Proto se drží pravidel nejen ve formálním smyslu, ale i v duchu fair play. V ideálním případě soutěž přispívá k růstu obou stran. Příkladem je příběh držitele světového rekordu Jesseho Owense na olympijských hrách v Berlíně v roce 1936. Po dvou neplatných pokusech ve skoku dalekém byl na pokraji vyloučení ze soutěže. Jeho největší rival, německý závodník Lutz Long, mu však poradil, aby

posunul odraz o 15 cm dozadu a vyhnul se tak třetímu neplatnému skoku. Rada zabrala a Owens nakonec vyhrál zlatou medaili. Pod tlakem Owensova skvělého výkonu překonal i Long své osobní maximum. Oba sportovci závod ukončili nadšeně a odcházeli ze stadionu ruku v ruce – k nelibosti Adolfa Hitlera. Skuteční soutěžící si uvědomují, že soutěž má i kooperativní rozměr a že se navzájem posouvají dál. Věříme, že i vaše trenérská filozofie zůstane v souladu s principy skutečného soutěžení.

Od principu k praxi

„Osobní dokonalost – základ úspěchu!“ je jednoduchá, přímá filozofie a my jsme se setkali jen s několika málo trenéry, kteří by s ní nesouhlasili. Jen výjimečně jsme se však také setkali s těmi, kdo ji důsledně uplatňují v praxi, protože mnozí kladou přílišný důraz na vítězství. Pamatujte, že filozofie nejsou jen zásady, které hlásáte, ale hodnoty, podle kterých žijete. Když jsou trenéři konfrontováni s otázkou, zda upřednostnit vítězství, nebo rozvoj, mnozí tvrdí, že se snaží dosáhnout obojího. Oprávněně poukazují na to, že vítězství může pomoci sportovcům v rozvoji tým, že jim dodá sebevědomí a přinese mnoho atraktivních odměn. Někdy však musíte dát přednost jednomu před druhým. Vezměme si následující dva příklady ze života. Co byste udělali vy?

Hvězda favorizovaného týmu obdržela na začátku semifinálového zápasu státního basketbalového turnaje neoprávněně technický foul. Podle pravidel týmu musel každý hráč, který obdržel technický foul, vynechat zbytek zápasu. Řídil se trenér svou filozofií a posadil svou hvězdu na lavičku? Ano, posadil ho. Přestože věděl, že si hráč technický foul nezasloužil, nechal ho sedět po zbytek zápasu, čímž výrazně snížil šance svého týmu na vítězství. Naštěstí se několik dalších hráčů zapojilo do hry a nahradilo ho, a tým vyhrál. Posazený hráč později napsal dopis do redakce, ve kterém popsal cennou lekci, kterou si

z této zkušenosti odnesl, a obdiv, který cítil k trenérově čestnosti. Dospěl k závěru, že ho tato zkušenost udělala lepším člověkem. Ukázalo se, že byl později přijat na Akademii letectva USA.

V jiné situaci trenér páté třídy, jehož tým se probojoval do finále největšího basketbalového turnaje tři na tři v zemi, v určité chvíli pochopil, že je soupeř nad jejich síly. Rozhodl se použít legální, i když spornou taktiku, kdy jeho hráči úmyslně faulují soupeře při každém pokusu o střelu ve vzdálenosti do 15 stop (4,6 m) od koše. Protože pravidla turnaje neumožňovala hráče vyfaulovat ani neudělovala bonusové trestné hody za nadměrné fauly – a protože soupeř házel trestné hody špatně – strategie fungovala. Tým, který fauloval, nakonec zvítězil o jediný bod poté, co soupeř v posledních 30 sekundách minul 5 ze 6 trestných hodů. Příležitost vyhrát tento prestižní turnaj přiměla trenéra k použití strategie, která jeho hráče naučila, že vítězství je zjevně důležitější než čestné soutěžení, což je rozhodnutí, které mohlo negativně ovlivnit dlouhodobý vývoj charakteru těchto mladých sportovců.

To, jak byste na tyto situace reagovali, pravděpodobně závisí na vaší trenérské filozofii, a zejména na vašich hodnotách týkajících se vítězství a rozvoje. Jsou to náročná rozhodnutí, ale **soutěž** je proces, který v mnoha ohledech prověřuje váš charakter i schopnosti. Většina soutěžících se skutečně hlásí k filozofii „Osobní dokonalost – základ úspěchu!“, a naše osobní zkušenosti z více než 150 trenérských vzdělávacích kurzů, kterých se zúčastnilo více než 4 000 trenérů, potvrzují, že většina trenérů staví rozvoj nad vítězství. Problém spočívá v realizaci této filozofie – jak udržet své činy v souladu s vlastním přesvědčením. Vítězství je okamžité a jasně měřitelné. Úspěch či neúspěch je zřejmý hned po skončení soutěže a odměny za vítězství jsou atraktivní a bohaté. Naproti tomu rozvoj sportovců v lepší lidské bytosti – po fyzické, psychické i sociální stránce – není ani okamžitý, ani snadno uchopitelný. Úspěch je často těžké rozpoznat a odměny za něj bývají jen zřídka viditelné.

Pokud máte jasně vytvořenou trenérskou filozofii, která staví rozvoj sportovců na první místo, bude pro vás snazší zůstat věrní svým hodnotám i ve vypjatých chvílích, například když zažijete nespravedlivé rozhodnutí, bolestivou porážku nebo frustraci z výkonu svěřence. Dobře promyšlená životní a soutěžní filozofie se pak stane jedním z vašich největších spojenců v trenérské práci. Abyste si mohli takovou filozofii vytvořit, musíte nejprve poznat sami sebe a stanovit si priority svých soutěžních cílů. Důkladně

porozumění soutěžení a jeho přínosu vám následně pomůže tuto filozofii formovat a rozvíjet

Jak soutěž chápat a konstruktivně využívat

Soutěž je situace, kdy je výkon jednotlivce nebo týmu porovnáván s nějakým standardem (Martens, 1975). Jaký standard budou vaši sportovci používat? Porovnání mohou být prováděna podle tří typů standardů: předchozí výkon sportovce (**sebehodnocení** zaměřené na učení a zlepšování); výkony ostatních soupeřů (**sociální hodnocení** zaměřené na vítězství nebo umístění); a **idealizované standardy** (běžně uznávaná měřítko výjimečného výkonu, jako je 4minutová míle (1,6 km), 6,1metrový skok o tyči, triple-double v basketbalu nebo 100yardový běh v americkém fotbalu). Později v této knize se naučíte, jak sportovcům pomoci snížit úzkost a zlepšit výkon tím, že se zaměří na sebehodnotící cíle místo na vítězství. Jste ochotni to udělat i v soutěžní situaci? Právě na takové otázky vám může trenérská filozofie pomoci najít odpověď.

Kromě toho se budete muset zamyslet nad tím, zda je soutěžení dobré, nebo špatné. Jak může váš pohled na soutěž ovlivnit vaši trenérskou filozofii? Kritici soutěže upozorňují na problémy, jako je násilí mezi účastníky, trenéry, rozhodčími a diváky; závažná fyzická zranění; podpora nezdravého rozvoje charakteru a narušeného rozhodování; nezodpovědný přístup ke školním povinnostem; a negativní postoj k pohybovým aktivitám, který může vzniknout v důsledku nepříjemných sportovních zkušeností. Zastánci naopak vidí soutěž jako smysluplné a konstruktivní využití času a energie; prostředek k rozvoji fair play, pozitivních charakterových vlastností a dovedností důležitých pro úspěch v kariéře i v životě; jako nástroj ke zvyšování kvality výkonu; a silnou vzdělávací strategii, která učí vnímat problémy jako příležitosti k dosažení úspěchu a seberealizaci. Argumenty obou stran této debaty jsou podnětné a přesvědčivé a může být těžké určit, nakolik je soutěž skutečně prospěšná.

Když se ptáme našich studentů, zda považují soutěž za dobrou, nebo špatnou, převažující odpověď je, že je dobrá, i když mnoho z nich svou odpověď doplňuje, protože už viděli nebo zažili negativní důsledky situací, kdy je vítězství přikládána příliš vysoká váha. Pro nás je to složitá otázka, protože soutěž vnímáme jako neutrální proces – sama o sobě není ani dobrá, ani špatná. Soutěž nenese

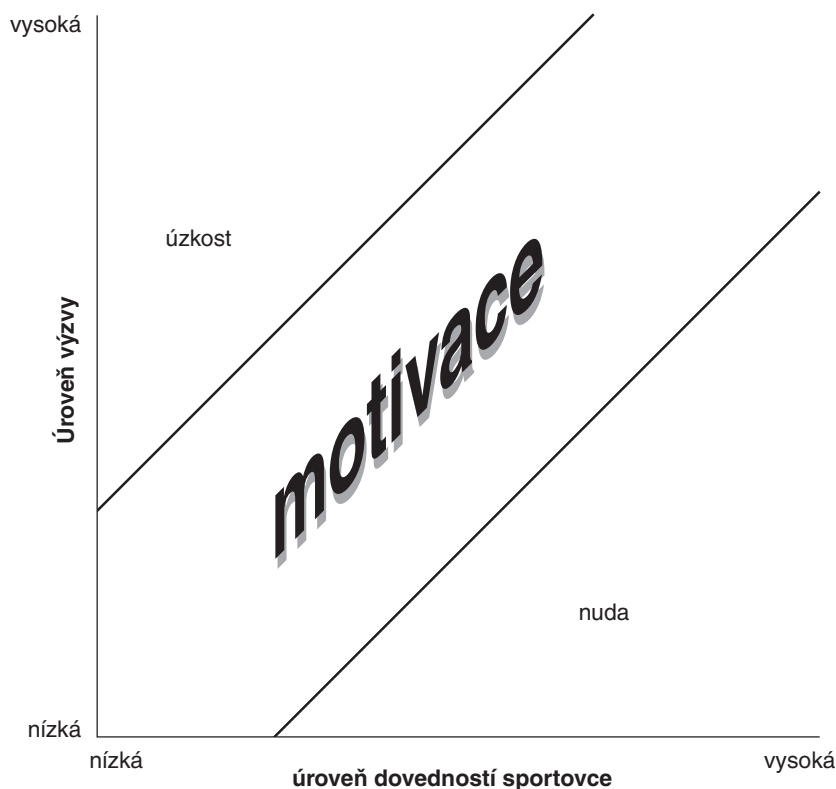
odpovědnost za pozitivní ani negativní dopady, o kterých se často mluví v médiích. Tyto důsledky nevycházejí ze samotné soutěže, ale z toho, jak je uspořádána a vedena. Jako trenér hrajete klíčovou roli v tom, zda bude sport pozitivní soutěžní zkušeností, nebo ne. Ve skutečnosti může být soutěž zábavná, a pokud ji takovou dokážete vytvořit, pomůže to vašim sportovcům zůstat u sportu déle a udržet si vnitřní motivaci ke zlepšování. Trenéři, kteří se zaměřují na fyzický, psychický a sociální rozvoj svých sportovců a zároveň se snaží, aby byl sport zábavný, obvykle dosahují vysoké míry účasti a nízkého počtu těch, kteří se sportem končí. Jak je vidět, samotné pojetí soutěže může zásadně ovlivnit vaši trenérskou filozofii.

Tato část se zaměřuje na čtyři oblasti soutěže, které by měla vaše trenérská filozofie zohlednit, aby maximalizovala pozitivní účinky soutěžení. Podíváme se na to, co musí trenéři udělat, aby se soutěž stala silným motivačním prvkem, účinnou strategií ke zlepšení výkonnosti, prostředkem k rozvoji pozitivních charakterových vlastností u sportovců a nástrojem, který podporuje jak soutěživost, tak schopnost spolupracovat.

Využití soutěže k posílení motivace

Stejně jako se soutěž využívá k motivaci lidí v pracovním či vzdělávacím prostředí, může být podobně využita i ve sportu. Vaše trenérská filozofie by měla zajistit, aby soutěž posilovala motivaci vašich svěřenců. Možná si vzpomenete na situace, kdy vás soutěž motivovala, například když jste hráli o titul proti dlouholetému rivalovi, snažili se předstihnout kamaráda v důležitém testu nebo se ucházeli o atraktivní pracovní místo. Ale byli jste někdy i v situaci, kdy vás soutěž nemotivovala, nebo dokonce vaši motivaci snižovala? Jak ukazuje obrázek 1.3, soutěž nejvíce motivuje tehdy, když je úroveň výzvy přiměřeně náročná. To znamená, že motivace vašich sportovců pravděpodobně dosáhne vrcholu ve chvíli, kdy čelí výzvě, která zhruba odpovídá jejich aktuálnímu schopnostem. Jejich motivace navíc zpravidla zůstává vysoká, pokud se náročnost pohybuje v rozmezí mírně nad nebo pod jejich současnou úrovní.

S tím, jak se rozdíl mezi úrovní dovedností a náročností soutěže zvětšuje, motivace postupně klesá. Sportovci obvykle pociťují menší motivaci soutěžit proti výrazně silnějším nebo slabším soupeřům než proti těm, kteří jsou na podobné úrovni.



OBRÁZEK 1.3 Vztah mezi motivací a soutěží

V prvním případě mohou podat svůj nejlepší výkon, a přesto nemít šanci na výhru, ve druhém pravděpodobně vyhraji i při slabém výkonu. Ani jedna z těchto situací neposkytuje dostatečný důvod, aby se snažili podat maximální výkon.

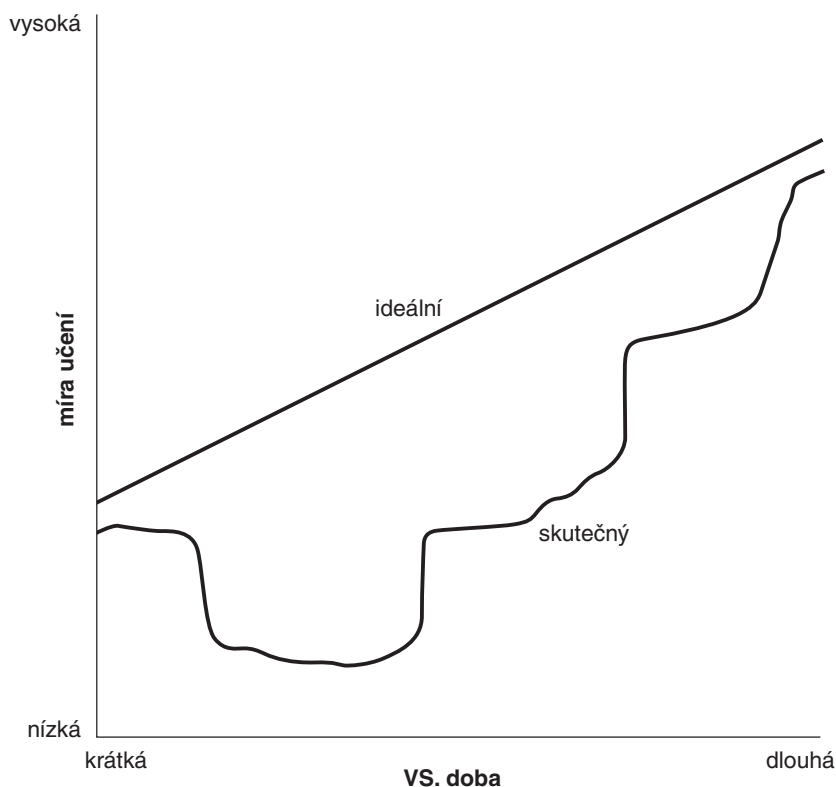
Trenéři by proto měli vycházet z filozofie, která sportovce povzbuzuje k stanovování procesních nebo výkonnostních cílů – tedy cílů, které nejsou zaměřeny výhradně na vítězství a které mají optimální úroveň výzvy, díky níž si mohou sportovci vybudovat a udržet vysokou motivaci.

Zlepšení kvality výkonu prostřednictvím soutěže

Soutěž může vést sportovce k tomu, aby dlouhodobě podávali své nejlepší výkony – tedy může zvyšovat kvalitu jejich výkonu. Když například dva hráči soupeří o místo v sestavě volejbalového týmu, mělo by to přispět ke zlepšení celého týmu. Každý se totiž snaží co nejvíce zlepšit, aby se do týmu dostal, stal se členem základní sestavy a přispěl k týmovému úspěchu. Trenéři si však musí uvědomit, že soutěž sama o sobě kvalitu automaticky nezvyšuje. Musí se naučit, jak čelit riziku, že tlak soutěžních situací

může kvalitu naopak snižovat nebo sportovce vést k nevhodným strategiím jen proto, aby splnili určitý výkonový standard.

Soutěž může vést sportovce ke zúženému pohledu na věc a bránit jim v plném rozvoji jejich dovedností. Například někteří zápasníci se natolik soustředí na to, aby překonali svého tréninkového partnera, že neustále spoléhají na své oblíbené chvaty, místo aby zkoušeli a zdokonalovali nové. V tréninku tak sice podávají dobrý výkon, ale dlouhodobě si tím brání v rozvoji svých dovedností. Ve skutečnosti může být příliš mnoho soutěže stejně problematické jako její nedostatek. Moje práce (Damona Burtona) s americkým národním týmem ve skocích na lyžích poskytuje klasický příklad negativního vlivu soutěže na rozvoj sportovců. Vedení týmu stanovilo, že financování sportovců a nominace na závody se bude řídit výhradně podle výsledků. Tento systém znamenal, že každý skok – ať už při tréninku na suchu, na plastu, nebo na sněhu – měl zásadní význam. Každý den byl vlastně soutěží, což vedlo skokany k tomu, že se soustředili výhradně na dosažení co nejlepšího okamžitého výsledku. Ačkoli měl systém zajistit rovné příležitosti, ve výsledku skokanům bránil v technickém a taktickém rozvoji.



OBRÁZEK 1.4 Ideální versus skutečný průběh učení pohybové dovednosti

Křivka učení jakékoli dovednosti totiž málokdy probíhá přímočaře (viz obrázek 1.4). Obvykle, když se sportovci učí nové dovednosti nebo se snaží opravit zásadní chyby v technice, musí projít dočasným poklesem výkonnosti, často i určitou stagnací, než se posunou na vyšší úroveň. Skokani si však takový pokles výkonnosti nemohli dovolit, mohl by je stát finance i účast na závodech.

Není tedy překvapením, že rozsáhlé vyhodnocení technického zlepšení během čtyř let ukázalo jen minimální pokroky ve srovnání se skokany z jiných zemí. Naši závodníci pak měli problém konkurovat soupeřům, jejichž týmy jim umožnily rozvíjet základní techniku a taktiku přirozenějším způsobem. Soutěž je třeba používat uvážlivě, aby skutečně podporovala zlepšování kvality výkonu, aniž by zároveň bránila rozvoji dovedností. Vaše filozofie soutěžení musí klást důraz na rozvoj tak, aby se sportovci snažili zvyšovat kvalitu výkonu správným způsobem.

Soutěžení jako prostředek k rozvoji pozitivních charakterových vlastností

Vaše trenérská filozofie by měla jasně vyjadřovat, jak důležitý je pro vás rozvoj charakteru. Soutěž může sehrát cennou roli v podpoře pozitivních vlastností, které sportovcům pomohou zvládat životní výzvy v budoucnu. Sama o sobě však rozvoj těchto vlastností nezaručuje, a někdy ho může dokonce narušit. Právě proto považujeme za zásadní, aby vaše filozofie jasně vymezovala vaši roli při formování charakteru svěřenců.

Výzkumy potvrzují, že sportovci mají menší pravděpodobnost zapojení do delikventního chování než jejich nesportující vrstevníci (Seefeldt & Ewing, 1997). Na druhou stranu se však ukazuje, že s rostoucí úrovní soutěživosti klesá morální úsudek a smysl pro fair play, částečně v důsledku stále většího důrazu na vítězství (Beller & Stoll, 1995). Vítězství tak může být dvojsečnou zbraní v procesu budování charakteru. Někteří sportovci po výhře touží natolik, že začnou lhát, podvádět, porušovat týmová pravidla a rozvíjet nežádoucí charakterové rysy, které jim mohou krátkodobě přinést úspěch. Pokud však sportovci odolají pokušení zvítězit nečestnou cestou, mohou si naopak vypěstovat pozitivní vlastnosti, které si ponesou po celý život. Charakter je výsledkem naučeného chování a smysl pro fair play se rozvíjí pouze tehdy, pokud trenéři tyto hodnoty systematicky předávají a zároveň poskytují strategie, jak je uplatnit i mimo sport.

Zamyslete se nad možnostmi rozvoje charakteru v následujícím scénáři: Tenisový hráč Bob se musí

rozhodnout, zda označí soupeřův úder, který mohl být vítězný, jako dobrý, nebo jako aut, protože nikdo jiný s jistotou neviděl, kam míček dopadl.

- Bob a jeho spolubydlící John hrají přátelský zápas a v tiebreaku závěrečného setu je skóre 6:6. Kromě drobné sázky o chlazený nápoj jde hlavně o prestiž mezi kamarády.
- Bob a jeho úhlavní rival jsou za stavu 6:6 v rozhodujícím tiebreaku finále státního tenisového šampionátu. Ve hře je navíc možnost získat vysokoškolské stipendium.

V první situaci, kdy hraje s kamarádem a o výsledek tolik nejde, je čestné rozhodnutí poměrně snadné a pravděpodobně nebude mít zásadní vliv na Bobův dlouhodobý rozvoj. Naopak ve druhém případě, pokud Bob zvolí správně ve vypjatém finále, kde o něco skutečně jde, může jít o silnou zkušenost, která pozitivně ovlivní jeho charakter po celý život. Hodnota, kterou sportovci přikládají soutěžnímu úspěchu, dělá ze sportu ideální prostředí pro rozvoj charakteru a budování integrity. K těmto pozitivním výsledkům dojde pouze tehdy, pokud trenéři kladou důraz na formování charakteru a považují ho za jednu ze svých hlavních priorit.

Jak naučit sportovce spolupracovat i soutěžit

Žijeme ve vysoce propojené a kooperativní společnosti. V běžném životě můžeme strávit celé dny, aniž bychom s někým soutěžili, avšak téměř neustále s někým spolupracujeme. Spolupracujeme s ostatními v práci i doma, nakupujeme produkty, které vytvořili jiní, nebo sami něco vytváříme pro druhé. Právě proto je v moderní společnosti pro mladé sportovce stejně důležité naučit se spolupracovat i soutěžit. Tento princip může být součástí vaší trenérské filozofie. Soutěž a **spolupráce** jsou často zobrazovány jako protiklady, přestože se ve skutečnosti vzájemně doplňují. Sportovní sociolog Günther Lüschen (1970) popsal vztah mezi soutěží a spoluprací prostřednictvím konceptu, který označuje jako tzv. **asociaci** – způsoby, jakými musí jednotlivci nebo týmy spolupracovat, aby mohli efektivně soutěžit.

Většina z nás si dokáže snadno představit minimálně jeden typ asociace – v týmových sportech se musí spolupracovat, aby tým fungoval jako celek. Tato vnitrotýmová spolupráce je klíčem k týmovému úspěchu. Ale i mezitýmová spolupráce je nezbytná k tomu, aby mohla soutěž vůbec proběhnout. Týmy se musí dohodnout na čase a místě utkání. Musí se

také shodnout na pravidlech, která budou soutěž řídit, a zavázat se k jejich dodržování. Soutěž navíc předpokládá, že všichni hráči či týmy vynaloží maximální úsilí nebo alespoň dodrží vzájemně dohodnutou úroveň nasazení. V ideálním případě by tak soutěž měla být cestou k dosažení výjimečných výkonů mezi vyrovnanými soupeři, kteří do zápasu dávají maximum. Začleníte do své trenérské filozofie nejen výuku týmové spolupráce, ale i podporu férového a respektujícího přístupu k soupeři – tak, aby samotná soutěž měla co nejvyšší kvalitu?

Závěrečné úvahy o soutěžení

Když funkcionáři, trenéři, rodiče i fanoušci rozumějí smyslu soutěže a jsou odhodláni pomáhat mladým sportovcům vytěžit z jejich soutěžních zkušeností co nejvíce, je soutěž téměř univerzálně vnímána jako pozitivní. Pokud však některá z těchto důležitých dospělých skupin, zejména trenéři, ztratí nadhled a přestane stavět blaho mladých sportovců na první místo, může se soutěž proměnit v negativní zkušenost. Vaše trenérská filozofie tvoří základ pro to, aby byly sportovní zážitky vašich svěřenců pozitivní a přínosné.

SHRNUTÍ

1. Jako trenéři si musíte vytvořit vlastní trenérskou filozofii, která vám pomůže správně se rozhodovat v klíčových momentech během tréninků i soutěží. Dobře promyšlená filozofie vám umožní dělat rozhodnutí, která budou v souladu s vašimi hodnotami i v náročných situacích.
2. Rozvoj trenérské filozofie zahrnuje posílení sebeuvědomění a ujasnění si, co je vaší prioritou – vítězství, nebo rozvoj sportovce. Motto „Osobní dokonalost – základ úspěchu!“ naznačuje, že oba cíle jsou důležité, ale osobní růst by měl mít přednost.
3. Soutěžící tělem i duší upřednostňuje osobní dokonalost před samotným vítězstvím a soustředí se spíše na cestu než na cíl. Těší se z výzev a chápe, že osobní dokonalosti může dosáhnout jen tehdy, pokud je k tomu vyburcován špičkovými výkony svých soupeřů.
4. Pro efektivní utváření trenérské filozofie je nezbytné porozumět samotnému soutěžení a tomu, jak ovlivňuje vaši filozofii.
5. Soutěžení zahrnuje porovnávání výkonů s určitým standardem: předchozím výkonem sportovce, výkonem ostatních soupeřů nebo idealizovaným standardem (např. uznávaná úroveň dokonalosti). Vaši sportovci by měli vědět, podle jakého standardu jsou hodnoceni a zda se jim ho podařilo dosáhnout.
6. Abyste mohli svou trenérskou filozofii co nejlépe využít, je důležité pochopit, že soutěžení samo o sobě není ani dobré, ani špatné; je to jednoduše proces. To, zda bude pro sportovce představovat pozitivní, nebo negativní zkušenost, závisí do značné míry na vás a dalších dospělých, kteří sportovní prostředí utvářejí.
7. Aby byla soutěž silným motivátorem, musí být týmy nebo soupeři vyrovnaní. Motivační účinek soutěže klesá, když se rozdíl mezi úrovní dovedností a náročností soutěže zvětšuje.
8. Soutěžení může zlepšit kvalitu výkonu, protože konkurence uvnitř týmu i mezi týmy nutí sportovce rozvíjet své dovednosti a efektivněji je vykonávat pod tlakem. Soutěž by však měla být používána s rozumem, aby fungovala jako prostředek ke zlepšení výkonu, nikoli jako překážka v jejich celkovém rozvoji.
9. Soutěžení může podpořit rozvoj charakteru. Když je soutěžení prováděno správně, s důrazem na dobré sportovní chování, sport je skvělým prostředím pro rozvoj pozitivních charakterových vlastností. V mnoha případech však soutěž poškozuje charakter kvůli špatným vzorům a selhání trenérů při zdůrazňování rozvoje charakteru před vítězstvím.
10. Soutěžení a spolupráce jdou ruku v ruce a trenéři by měli sportovce učit, jak spolupracovat i soutěžit.
11. Navzdory svým problémům zůstává soutěžení nezbytným procesem ve sportu i ve společnosti. Trenéři by si měli vytvořit filozofii, která jim pomůže maximalizovat přínosy a minimalizovat rizika soutěžení.

KLÍČOVÁ SLOVA

asociace

idealizovaný standard

osobní dokonalost

sebehodnocení

sebeuvědomění

sociální hodnocení

soutěžení

soutěžící tělem i duší

spolupráce

trenérská filozofie

OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ

1. Co je trenérská filozofie?
2. Proč je důležité mít dobře promyšlenou trenérskou filozofii?
3. Jaké jsou klíčové kroky při vytváření efektivní trenérské filozofie?
4. Jak může soutěžení pomoci při rozvoji sportovců?
5. Je soutěžení dobré, nebo špatné?

PRAKTICKÉ AKTIVITY

1. Rozvíňte svou osobní trenérskou filozofii. Zamyslete se nad svými silnými a slabými stránkami jako trenér. Rozhodněte, zda upřednostňujete vítězství, nebo rozvoj hráčů, a vysvětlete, proč jste se takto rozhodli.
2. Kriticky zhodnoťte, jak využíváte soutěžení k rozvoji svých svěřenců. Do jaké míry jim pomáhá zvyšovat motivaci, zlepšovat dovednosti, rozvíjet charakter a učit se spolupráci?

2

Komunikace



Po přečtení této kapitoly byste měli být schopni

- porozumět, co je to komunikace a proč je důležitá;
- umět efektivně předávat informace a poskytovat instruktivní zpětnou vazbu;
- pochopit, jak přijímat informace pomocí aktivního naslouchání;
- popsat, jak efektivně řešit konflikty pomocí účinných konfrontací.

Komunikační dovednosti mohou být nejlepším ukazatelem trenérského úspěchu. Život trenéra je neustále naplněn komunikací: Trenéři mluví, čtou, píšou, gestikulují, poslouchají, učí, utěšují, přesvědčují, předvádějí a pozorují. Kromě interakce se sportovci tráví mnoho času komunikací s rodiči, funkcionáři, rozhodčími, ostatními trenéry, médií, členy podpůrných klubů a pomocným personálem. Není tedy žádným tajemstvím, že váš úspěch v roli trenéra bude záviset na tom, jak dobře dokážete komunikovat. Silné komunikační dovednosti potřebujete k tomu, abyste mohli sportovce jasně instruovat, motivovat je a posilovat jejich sebevědomí. Komunikační dovednosti jsou základem pro vytváření dobrých vztahů se sportovci a pro rozvoj týmové harmonie. Být dobrým komunikátorem vám může otevřít cestu k obohacujícímu tréninkovému zážitku, zatímco komunikační problémy mohou vést ke konfliktům, frustraci, stresu a nespokojenosti v práci. Ve skutečnosti komunikační dovednosti přesahují rámec sportu. Jsou důležité ve všech oblastech života a jejich rozvoj učiní váš život bohatším a naplněnějším.

Přestože jsou komunikační dovednosti nesmírně důležité, často je bereme jako samozřejmost. Když dojde k problémům v komunikaci, máme tendenci věřit, že my komunikujeme správně a že problém je na straně těch, s nimiž mluvíme. Skutečnost je taková, že ne vždy komunikujeme efektivně. Už se vám někdy stalo, že jste řekli něco, čeho jste později litovali? Očekáváte někdy (byť neúmyslně), že ostatní dokážou číst vaše myšlenky? Přistihli jste se někdy, že více mluvíte, než posloucháte? Předpokládali jste, že sportovci dobře zareagují na konstruktivní kritiku, ale sami jste nebyli otevření zpětné vazbě? Většina z nás se v těchto situacích pozná. A pokud je to i váš případ, pak je tato kapitola určena právě vám.

Stát se efektivním komunikátorem není jednoduchý úkol. Stejně jako jakákoli jiná dovednost, i tato vyžaduje vzdělání, velké úsilí a praxi. Jedním z problémů při rozvoji komunikačních dovedností je to, že neefektivní komunikační vzorce jsou často tak hluboce zakořeněné, že je těžké si jich všimnout a zbavit se jich. Prvním krokem ke zlepšení komunikačních dovedností je uvědomit si jejich důležitost a být si vědom svého komunikačního stylu. Tato kapitola vám pomůže rozpoznat vaše silné a slabé stránky v komunikaci a poskytne vám základní znalosti, které můžete okamžitě využít v praxi, abyste zlepšili své komunikační dovednosti.

Co je to komunikace?

Komunikace je akt vyjadřování (nebo předávání) myšlenek, informací, znalostí, názorů a pocitů, stejně jako porozumění tomu, co vyjadřují ostatní. Komunikační proces zahrnuje jak odesílání, tak přijímání informací a může mít mnoho podob. Verbální komunikace je zprostředkovaná mluveným slovem, zatímco **neverbální komunikace** zahrnuje činy, výraz tváře, držení těla a gesta. Komunikace může probíhat v rámci rozhovoru mezi dvěma lidmi, ve skupině, v písemné podobě (např. tištěné materiály) nebo ve vizuálních formátech (např. obrázky, videa či observační učení). Komunikace nezahrnuje jen samotný obsah sdělení, ale také jeho emocionální dopad a účinek, jaký má na osobu, která ho přijímá.

Předávání a přijímání informací

Samotné slovo *trenér* naznačuje, že lidé v tomto povolání předávají mnoho různých sdělení. Trenéři musí být schopni jasně a srozumitelně sdělovat svým svěřencům, co od nich očekávají, jaké mají cíle, požadavky, a také dokázat vyjádřit své pocity. Trenéři nejen poučují, ale také podporují, usměrňují, organizují a poskytují zpětnou vazbu. A přestože si efektivního komunikátora obvykle představujeme jako někoho, kdo dokáže své myšlenky jasně formulovat, komunikace je obousměrný proces, který zahrnuje také schopnost vnímat a přijímat informace. Pro trenéra to znamená především pozorně naslouchat. Sportovci potřebují být schopni komunikovat své cíle, frustrace a pocity se svým trenérem.

Neverbální a verbální kanály

Jako trenér můžete říct mnoho, aniž byste použili jediné slovo: zamračený výraz, nevěřící pohled, znechucené zavrtění hlavou nebo úsměv mohou sdělit víc, než si myslíte. Odborníci na komunikaci uvádějí, že 65 až 93 % významu sdělení je předáváno tónem hlasu a neverbálním projevem (Johnson, 2003). Proto je vedle vědomého výběru slov zásadní, abyste si byli vědomi i svého tónu hlasu a neverbálních projevů, a tím porozuměli tomu, jaké informace vlastně svým svěřencům předáváte.

Lou Holtz, bývalý trenér amerického fotbalu, vypráví výmluvný příběh ze svého trenérského působení v Notre Dame, který ukazuje, jak důležité je rozvíjet sebeuvědomění pro to, aby se člověk stal efektivním komunikátorem. Jeho náborový koordinátor vytvořil propagační video určené pro budoucí hráče. Holtz měl pocit, že video dobře předsta-

vuje program, ale přál si, aby obsahovalo i několik záběrů, kde je zachycen při pozitivních interakcích se svými hráči. Koordinátor mu však řekl, že ať hledal, jak hledal, ale žádné takové záběry nenašel. Tato poznámka Holtzem otrásla, protože byl přesvědčený, že působí jako pozitivní trenér a že vysílá pozitivní signály (Janssen & Dale, 2002). Tato zkušenost pomohla Holtzovi lépe si uvědomit své interakce s hráči a objevit cestu, jak se stát efektivnějším komunikátorem. Podobně jako Holtz si i mnoho dalších trenérů často neuvědomuje, jaká sdělení neverbálně vysílají.

Stejně tak i sportovci komunikují neverbálně – a trenéři se mohou stát lepšími posluchači tím, že se naučí vnímat jejich neverbální projevy. Porozumění těmto signálům je klíčem k hlubšímu pochopení těch, které trénujete.

Obsah a emocionální dopad

Při komunikaci mají trenéři tendenci zaměřovat se na obsah nebo podstatu sdělení, které předávají. „Běž naplno!“ „Důrazně zakonči střelu!“ „Naznač před přihrávkou!“ „Trénuj intenzivně!“ Věří přitom, že tyto informace jsou objektivní a že je sportovci vždy pochopí tak, jak byly zamýšleny. Toto přesvědčení je však velmi vzdálené realitě. Při přijímání sdělení totiž sportovci nemusí mít stejné vnímání nebo slyšet totéž, co si trenér myslí, že říká. Například když trenér řekne: „Zítřka si dáme záležet na tom, abychom tu obranu zvládli,“ může tým myslet: „Zaměříme se na technické aspekty obrany, abychom zdokonalili její provedení.“

Sportovec si to ale může vyložit jako: „Zítřka nás čeká fyzicky náročný trénink.“

Trenér se pak může mylně domnívat, že sportovec je připravený na technické zlepšení, zatímco ten se psychicky připravuje na náročnou fyzickou zátěž. Problémy v komunikaci vznikají ve chvíli, kdy trenér předpokládá, že sportovci jeho sdělení chápou přesně tak, jak bylo zamýšleno. Efektivní komunikátoři se proto nezaměřují pouze na obsah sdělení, ale také na to, jak by si ho mohl příjemce interpretovat – a jaký na něj může mít dopad.

Komunikace tedy nezahrnuje jen obsah sdělení, ale také jeho emocionální dopad na sportovce. Jak vaši sportovci vnímají a reagují na to, co říkáte? Trenéři si příliš často neuvědomují, jaký vliv mají jejich slova na hráče. Například věta „Běž naplno!“ může být míněna jako pozitivní povzbuzení, ale sportovec si ji může vyložit negativně: „Nikdy si nemyslí, že běžím dostatečně naplno.“ Efektivní komunikátoři přikládají stejnou váhu obsahu sdělení i jeho emo-

cionálnímu dopadu na příjemce. Výzvou efektivní komunikace je ujasnit si nejen to, co říkáte, ale i to, jak to říkáte. Dosáhnete toho tím, že si budete více uvědomovat, jaký dopad mohou mít vaše slova na váš tým.

Efektivní předávání sdělení

Efektivní komunikátoři dokážou předávat sdělení tak, aby jasně vyjadřovala zamýšlený obsah a byla přijímána způsobem, který odpovídá jejich záměru. Nejdůležitější je zvážit, zda je sdělení v danou chvíli skutečně na místě. Někteří trenéři mluví příliš, zabývají se tématy, která ostatní nezajímají, nebo rozptylují sportovce během tréninku. Jiní naopak komunikují málo a předpokládají, že ostatní vědí, co si myslí nebo chtějí. Na obrázku 2.1 uvádíme několik pokynů pro efektivní předávání sdělení. Přečtěte si každý z nich a u každého upřímně zhodnoťte, zda v této oblasti komunikace vynikáte, nebo naopak potřebujete zlepšení, a zakroužkujte příslušné číslo. Ohodnoťte se co neobjektivněji a zaměřte se na rozvoj tam, kde cítíte rezervy. Ujišťujeme vás, že každý z nás má v komunikaci své silné i slabé stránky!

Vliv vašich sdělení

Smoll a Smith strávili stovky hodin pozorováním trenérů a vyhodnocením jejich vlivu na sportovce (Smith, 2001; Smoll & Smith, 2006). Celkem sledovali více než 70 trenérů, zaznamenali přes 80 000 projevů chování a provedli průzkum mezi téměř 1 000 sportovci. Zjistili, že sportovci reagovali pozitivně na trenéry, kteří poskytovali:

- pozitivní zpětnou vazbu po dobrém výkonu nebo úsilí,
- instrukce k opravě chyby a povzbuzení po chybě, a
- technické pokyny a přiměřené množství obecného povzbuzování, které nesouviselo s kvalitou výkonu.

Oproti tomu také zjistili, že sportovci reagovali negativně na trenéry, kteří si nevšíмали nebo nedoceňovali dobré výkony, kritizovali chyby nebo poskytovali instrukce po chybě velmi kritickým způsobem.

Pozitivní charakteristiky, které Smoll a Smith popsali, jsou patrné u známých trenérů, jako byl například legendární John Wooden, který během svého působení na UCLA vyhrál 10 titulů NCAA v basketbalu mužů. Polovinu svého času věnoval

Pokyny pro efektivní komunikaci

1. Sdělení by mělo být jasné.

Trenéři, kteří v této oblasti nejsou silní, se vyhýbají jasné a přímé komunikaci. Jejich sportovci pak nemusí vědět, na čem jsou. Tito trenéři předpokládají, že ostatní znají jejich očekávání, přání nebo pocity. Místo aby sdělovali své myšlenky přímo, pouze naznačují, co mají na mysli, nebo očekávají, že ostatní budou číst jejich myšlenky. V některých případech se spoléhají na to, že předají informace někomu jinému a doufají, že se dostane k zamýšlenému příjemci nepřímo. Problém je, že nepřímé informace jsou často zkreslené a špatně pochopené.

Jak silní jste v předávání jasných a přímých sdělení?

1	2	3	4	5
Slabý				Silný

2. Stůjte si za svým sdělením.

Používejte „já“ a „moje“ místo „tým“ nebo „my“, když vyjadřujete své myšlenky. Pokud říkáte „Tým si myslí...“ nebo „Většina lidí si myslí, že jsi...“, a přitom jde ve skutečnosti o váš vlastní názor, zbavujete se odpovědnosti za své sdělení. Používání druhých k podpoře vlastního sdělení může naznačovat nedostatek odvahy jasně vyjádřit svůj názor a neschopnost za něj převzít odpovědnost.

Jak silní jste v dovednosti stát si za svým sdělením?

1	2	3	4	5
Slabý				Silný

3. Sdělení by mělo být úplné a konkrétní.

Sdělte celý příběh, aniž byste vynechali důležité informace. Poskytněte osobě, se kterou komunikujete, veškeré informace, které potřebuje k plnému porozumění vašemu sdělení. Dávejte si pozor na nelogické skoky, nevyřčené předpoklady a nezmíněné záměry.

Jak silní jste v dovednosti formulovat své sdělení úplně a konkrétně?

1	2	3	4	5
Slabý				Silný

4. Sdělení by mělo být jasné a konzistentní. Vyhněte se dvojznačným sdělením.

Trenéři, kteří jeden den říkají jednu věc a druhý den něco jiného, porušují tento princip – stejně jako ti, kteří vysílají protichůdná sdělení. Například: „Opravdu chci, abys hrál, ale nemyslím si, že je to pro tebe dobrý zápas.“ Nebo: „Myslím, že jsi skvělý sportovec, ale budeš si muset počkat.“ Taková dvojznačná sdělení (směs přijetí a odmítnutí) nechávají sportovce zmatené a pravděpodobně zraněné. Dvojznačná sdělení mají protichůdný význam a obvykle se používají, když se bojíme říct někomu napřímo něco, co by ho mohlo urazit.

Jak silní jste v dovednosti předávat jasná a konzistentní sdělení?

1	2	3	4	5
Slabý				Silný

(pokračování)

OBRÁZEK 2.1 Použijte tyto pokyny k ohodnocení svých silných a slabých stránek v komunikaci

5. Sdělení by mělo jasně vyjadřovat potřeby a pocity.

Protože naše společnost často nahlíží negativně na ty, kteří otevřeně projevují své emoce, máme tendenci své pocity a potřeby neodhalovat. Přitom právě jejich vyjadřování tvoří základ pro budování pevných vztahů a otevírá komunikační kanály. Sdílení potřeb a pocitů dává druhé osobě prostor udělat totéž. Nevyřčené potřeby a skryté pocity vedou k nenaplněným očekáváním.

Jak silní jste v dovednosti jasně vyjadřovat své potřeby a pocity?

1	2	3	4	5
Slabý				Silný

6. Sdělení by mělo oddělovat fakta od názoru.

Vyjádřete, co vidíte, slyšíte a víte, a poté jasně odlište jakýkoli názor nebo závěr, který si z těchto faktů děláte. Když řeknete svému synovi, který se vrátil domů pozdě v noci: „Vidím, že jsi byl zase s tím klukem z Williamsonovy rodiny,“ syn sice pochopí, co říkáte, ale nemusí mu být jasné, co tím přesně myslíte ve vztahu k tomu chlapci. Lepší způsob, jak to vyjádřit, by byl (a) „Byl to ten kluk z Williamsonovy rodiny, že?“ (ověření faktu) a pak (b) „Obávám se, že s ním trávíš příliš mnoho času. Mám strach, že tě dostane do problémů“ (vyjádření názoru). I když se synovi váš názor nemusí líbit, takto vyřčené sdělení je mnohem méně dvoznačné než to první.

Jak silní jste v oddělování faktů od názorů ve svých sděleních?

1	2	3	4	5
Slabý				Silný

7. Sdělení by mělo být zaměřeno vždy na jednu věc.

Soustředte se při komunikaci vždy jen na jedno téma nebo problém. Přeskakování z jednoho tématu na druhé posluchače jen mate. Jsou vaše vyjádření často chaotická, protože si předem neuděláte čas na uspořádání myšlenek?

Jak silní jste v tom, že se při sdělování zaměřujete vždy jen na jednu věc?

1	2	3	4	5
Slabý				Silný

8. Sdělení by mělo být předáno okamžitě.

Když si všimnete něčeho, co vás znepokojuje nebo co je potřeba změnit, neodkládejte, až to sportovci sdělíte. Zadržování takových informací může vést k tomu, že později vybuchnete kvůli něčemu nepodstatnému. Okamžitá reakce je navíc rozumným principem při efektivním poskytování zpětné vazby. Pokud vám však emoce zatemňují úsudek, může být lepší chvíli počkat a zvolit vhodnější okamžik.

Jak silní jste v tom, že své sdělení předáváte okamžitě, jakmile cítíte, že je to potřeba?

1	2	3	4	5
Slabý				Silný

(pokračování)

9. Sdělení by nemělo obsahovat skryté záměry.

Tento princip znamená, že vyjádřený účel sdělení je totožný s jeho skutečným záměrem. Skryté záměry a neupřímná sdělení narušují vztahy. Zeptejte se sami sebe na dvě otázky, abyste zjistili, zda vaše sdělení obsahuje skryté úmysly: Proč to říkám? Je to proto, že chci, aby to osoba slyšela, nebo je v tom něco jiného?

Jak silní jste v dovednosti komunikovat bez skrytých záměrů?

1	2	3	4	5
Slabý				Silný

10. Sdělení by mělo být podpůrné.

Pokud chcete, aby vám druhý člověk dlouhodobě naslouchal, nemůžete s ním mluvit pomocí hrozeb, sarkasmu, negativních srovnání nebo jakýchkoli hodnotících poznámek. Dříve nebo později se vám začne vyhýbat, nebo vás prostě přestane poslouchat, kdykoli promluvíte. Celkově by vaše komunikace měla sportovci ukazovat, že ho podporujete.

Jak silní jste v předávání podpůrných sdělení?

1	2	3	4	5
Slabý				Silný

11. Verbální a neverbální sdělení by mělo být v souladu.

Řeknete hráči, že udělat chybu nevadí, ale vaše gesta a mimika vysílají jiný signál. Tyto dvě protichůdné informace hráče matou a oslabují vaši důvěryhodnost při další komunikaci.

Jak silní jste v dovednosti zajišťovat soulad mezi tím, co říkáte, a tím, co vyjadřujete neverbálně?

1	2	3	4	5
Slabý				Silný

12. Sdělení je potřeba opakovat. (Ano, klidně znovu – a klidně i víckrát!)

Přesně tak. Opakováním klíčových bodů ve sdělení posilujete to, co chcete předat. Řekněte předem, co budete sdělovat, pak to sdělte, a nakonec shrňte, co jste právě řekli. Dejte si ale pozor – příliš časté opakování může vést k tomu, že vás druhá strana přestane poslouchat. Je proto důležité opakovat sdělení s rozvahou a ve správnou chvíli. Opakování můžete podpořit i tím, že zapojíte různé formy komunikace. Například: při vysvětlování dovednosti můžete zároveň ukázat obrázek nebo video.

Jak silní jste v optimálním opakování svého sdělení?

1	2	3	4	5
Slabý				Silný

13. Sdělení by mělo odpovídat úrovni a způsobu uvažování příjemce.

Mluvte na úrovni svých svěřenců tak, aby vám snadno porozuměli. Vaše sdělení bude mnohem lépe pochopeno, pokud ho přizpůsobíte zkušenostem sportovců, se kterými mluvíte. Například: není vhodné používat složitý jazyk při komunikaci s mladými sportovci, kteří ještě nemají dostatečnou slovní zásobu. Ujistěte se, že sdělení je srozumitelné s ohledem na věk, vyspělost a zkušenosti sportovců.

Jak silní jste v tom, že volíte jazyk a formu sdělení podle toho, co je sportovec schopen pochopit?

1	2	3	4	5
Slabý				Silný

14. Ověřujte, zda bylo vaše sdělení správně pochopeno.

(pokračování)

Všímejte si verbálních a neverbálních signálů, že osoba, se kterou mluvíte, přijímá sdělení tak, jak jste zamýšleli. Pokud si nejste jisti, že vám druhý porozuměl, požádejte ho, aby shrnul hlavní body sdělení, nebo položte otázky, které vám pomohou zjistit míru porozumění. Sportovci mohou váhat zeptat se, pokud něčemu nerozumí – ze strachu, že budou před ostatními vypadat hloupě.

Jak silní jste v získávání zpětné vazby, abyste se ujistili, že osoba rozumí vašemu sdělení?

1	2	3	4	5
Slabý				Silný

15. Sdělení by mělo být poutavé.

Než vás sportovci začnou opravdu poslouchat, musíte je nejdřív zaujmout. Získejte jejich pozornost tím, že je oslovíte jménem nebo jim vysvětlíte, proč je pro ně důležité porozumět tomu, co jim říkáte.

Jak silní jste v dovednosti komunikovat poutavým způsobem?

1	2	3	4	5
Slabý				Silný

16. Sdělení by mělo zohlednit styl učení každého sportovce.

Někteří sportovci se učí vizuálně, jiní sluchově a další prostřednictvím pohybu (kinesteticky). Sdělení bude snadněji pochopeno, pokud bude přizpůsobeno stylu učení sportovce.

Jak silní jste v zohlednění stylu učení jednotlivých sportovců při předávání informací?

1	2	3	4	5
Slabý				Silný

Celkové vyhodnocení a umístění na subjektivní škále:

67–80	Výborné
55–66	Dobré
43–54	Průměrné
31–42	Slabé
30 nebo méně	Pomoc!

OBRÁZEK 2.1 Použijte tyto pokyny k ohodnocení svých silných a slabých stránek v komunikaci

slovním instrukcím, co a jak mají hráči dělat, 13 % času povzbuzoval hráče k většímu úsilí a nasazení, 8 % času věnoval konstruktivní kritice, 8 % chvále (verbální nebo neverbální), 7 % jednoduchým vyjádřením nespokojenosti a zbytek tvořilo různé zřídka se vyskytující chování (Gallimore a Tharpe 2004). Podobná zjištění byla zaznamenána i u dalších úspěšných trenérů. Bohužel většina z nás si dokáže snáz vybavit trenéry s negativním stylem koučování – co křičí, řvou a spoléhají se na tresty, aby motivovali sportovce. Pozitivní je, že Smoll a Smith zjistili, že většina trenérů mládežnických sportů neodpovídá

tomuto negativnímu profilu a že celkově mělo pouze 3 % komentářů od trenérů averzní povahu a pouze na 20 % z chyb bylo reagováno negativně. Přestože se negativní komentáře objevily vzácně, měly na sportovce silný dopad. Několik nevhodných poznámek může napáchat velké škody.

Mohou se trenéři naučit efektivní komunikaci? Smoll a Smith vypracovali tréninkové pokyny, které měly trenérům pomoci právě v této oblasti, a poté porovnali trenéry, kteří tímto školením prošli, s těmi, kteří jej neabsolvovali. Sportovci, kteří hráli pod vedením vyškolенých trenérů, měli pozitivnější

sportovní zkušenost než ti, kteří hráli pod vedením neškolených trenérů. Svého trenéra hodnotili jako lepšího učitele, více si sport užívali a cítili menší tlak. Ve skutečnosti pouze 5 % sportovců, kteří hráli pod vedením vyškolených trenérů, ukončilo sportovní činnost, zatímco u neškolených trenérů to bylo 26 %.

Nahlížejte na to jako na inspiraci k pečlivému zamyšlení nad vlastní komunikací se sportovci. Stanovte si zdokonalování komunikačních dovedností jako prioritu. Zlepšením svých schopností prospějete nejen sobě, ale především svým svěřencům. Následující část vám nabídne konkrétní strategie, jak efektivně předávat informace.

Využití metody posilování

Ačkoli trenéři sportovce často instruují, organizují a povzbuzují, velkou část svého času věnují také zpětné vazbě. Úspěšní trenéři ji využívají, aby posílili dobře odvedenou práci. Pozitivní **posilování** představuje příjemný důsledek nebo odměnu, která motivuje sportovce k opakování žádoucího chování. Má silný vliv na jejich chování, a pokud není používáno správně, může být i kontraproduktivní. Představte si například rozehrávačku, jejímž hlavním úkolem je organizovat útok, nikoli skórovat. V důležitém utkání však nastřílí 30 bodů a sklídí velké uznání od médií, rodičů i přátel. Její hrdost na vlastní výkon spolu s chválou okolí může působit jako silný posilující faktor pro střelbu. V důsledku toho se může v dalším zápase více soustředit na skórování – a přitom zanedbat efektivní vedení útoku. Zkušení trenéři si uvědomují sílu posilování a využívají ji ve svůj prospěch tím, že cíleně podporují právě to chování, které chtějí u sportovců rozvíjet.

Formování: Odměňování úspěšného přibližování se

I když mnozí sportovci považují zvládnutí složité dovednosti za samo o sobě posilující, samotný proces učení nemusí být vždy stejně uspokojivý – může být velmi pomalý a frustrující. Trenéři mohou sportovcům tento proces usnadnit využitím principu zvaného **formování**, kdy jsou posilovány jednotlivé dílčí úspěchy přibližující se požadovanému chování. Při využívání tohoto principu trenéři odměňují drobná zlepšení, aniž by čekali, až sportovec provede celou dovednost správně. Například při výuce správné střelby u basketbalisty lze začít s umístěním lokte přímo pod míčem. Bez ohledu na ostatní aspekty techniky či to, zda míč projde košem, je dobrá pozice

lokte odměněna. Jakmile je tento aspekt techniky zvládnut, vyžaduje se ve druhém kroku nejen správná pozice lokte, ale i vysoký bod odhodu míče, aby sportovec obdržel odměnu pozitivním posílením – a tak dále, krok za krokem, dokud hráč postupně nezvládne provést celou techniku střelby správně. V každém kroku tohoto procesu posiluje trenér požadované chování pravidelně a hned po provedení. Jakmile se správná technika zakoření, může být posilování odkládáno a může probíhat nepravidelně.

Odměňování úsilí a výkonu, nikoli pouze výsledků

Je zásadní oceňovat úsilí, zlepšení a techniku. Přesto často vidíme trenéry, kteří odměňují pouze výsledek výkonu (například úspěšný odpal v baseballu nebo softballu), i když byla dovednost provedena nedostatečně (například když míč odlétne od konce pálky). Naopak správně provedená technika (například správný švih) bývá přehlížena, pokud výsledek není úspěšný (například přímý odpal na obránce). Dosažení požadovaného výsledku, i když je provedení nedokonalé, bývá pro sportovce samo o sobě odměňující. O to důležitější je, aby trenéři vědomě posilovali právě úsilí a správné provedení, které jsou klíčem k dlouhodobému úspěchu, i když nemusí být samy o sobě tak vnitřně posilující.

Odměňování sociálních a emočních dovedností

Jako trenér budete mít příležitost pomoci sportovcům rozvíjet se jako individuum. Pokud opravdu věříte ve filozofii osobní dokonalosti, budete chtít posilovat projevování pozitivních emočních a sociálních dovedností u sportovce. Například pokud si ceníte týmové komunikace, odměňte sportovce, kteří v náporu akce prokazují silné komunikační dovednosti. Pokud si ceníte férového a etického chování, odměňte sportovce, kteří jednají s integritou. Pokud je pro vás důležitá emoční kontrola, odměňte sportovce, kteří prokazují mentální odolnost.

Odměňování dobrého chování a střídme používání trestů

Trenéři, kteří dobře využívají metodu posilování, ji rovněž využívají ke snižování nežádoucího chování. Místo trestání sportovců za nevhodné chování nebo chyby posilují opak – dobré chování. Například místo trestání sportovců za pozdní příchod na trénink kladou důraz na odměňování dochvilnosti. Místo toho, aby sportovce napomínali za vzájemnou kritiku na hřišti, odměňují je za vzájemnou podporu

a povzbuzování. Posilováním lze vytvořit pozitivní prostředí, které snižuje potřebu trestů. To neznamená, že byste tresty nikdy neměli používat, ale měli byste se na posilování spoléhat častěji.

Usilujte o střídme používání **trestů**. Možná nejlepší přístup je předcházet nevhodnému chování již na začátku. K tomu je nezbytné, aby sportovci správně porozuměli tomu, které chování je vhodné, které nevhodné a co se od nich očekává. Stanovením jasných očekávání – a následků za jejich porušení – se minimalizuje vaše potřeba neustálého dohledu či vyhrožování sportovcům. Sportovci reagují pozitivně na jasně stanovená pravidla a směrnice, ale nelíbí se jim příliš přísná kontrola. Proto se snažte udržovat pořádek vyjasněním očekávání, ale zároveň zachovejte rovnováhu a nestávejte se trenérem, který vše přehnaně kontroluje. Někteří trenéři považují za efektivní zapojit sportovce do vytváření důsledků za porušení týmových pravidel. Tím sportovci získávají pocit zodpovědnosti a učí se nést odpovědnost za své chování.

Občas však nastanou situace, kdy je trest nezbytný. Při rozhodování, zda sportovce potrestat, mějte na paměti, že chyby ve výkonu by neměly být trestány, pokud k nim došlo při vynaložení dobrého úsilí. Výkonnostní chyby jsou přirozenou součástí procesu učení a tvoří základní stavební kameny úspěchu. Trest by měl být vyhrazen pro nevhodné chování a porušení týmových pravidel. Zde je několik jednoduchých zásad, jak maximalizovat efektivitu trestu, pokud se ho rozhodnete použít:

- Následky musí být týmovými členy vnímány jako spravedlivé a přiměřené danému nevhodnému chování.
- Pro každé týmové pravidlo je užitečné mít připravený seznam důsledků, seřazených od nejmírnějších po nejpřísnější. Tímto způsobem můžete uplatňovat přísnější důsledky při vážnějších porušeních nebo při opakovaných prohřešcích.
- Tresty by měly být logickými důsledky, které přirozeně vyplývají z daného nevhodného chování. Pokud například hráč přijde pozdě na společný odjezd, logickým důsledkem je, že autobus odjede bez něj. Pokud sportovec dorazí pozdě na trénink, vhodným trestem je, aby druhý den přišel dříve a pomohl připravit vybavení.
- Vytvářejte týmová pravidla a důsledky, které jste ochotni po sportovcích v případě potřeby důsledně vymáhat.

- Buďte konzistentní a uplatňujte podobné tresty pro všechny, bez ohledu na to, zda jde o hráče základní sestavy nebo náhradníka.
- Trestejte chování, ne osobu. Dejte sportovci jasně najevo, že je to jeho chování, které je potřeba změnit.
- Ujistěte se, že trest není pro sportovce odměnou, pokud mu jde pouze o získání pozornosti.
- Trest ukládejte nestranně a s respektem. Nesnažte se udělat ze sportovce odstrašující příklad nebo ho ponižovat před týmem. Stejně tak na něj nekřičte a nezesměšňujte ho – jednoduše uplatněte trest.
- Používejte trest klidně, nikoli impulzivně. Netrestejte ze vzteku a nejednejte ukvapeně, pokud si nejste jisti, jaký trest je přiměřený.
- Místo přidávání něčeho nepříjemného raději odeberte něco, co je sportovci příjemné. Tento typ trestu obvykle vyvolává méně odporu a bývá účinnější.

Poskytování zpětné vazby

Jedním z hlavních způsobů, jak trenéři podporují sportovce, je prostředním zpětné vazby. Zpětná vazba má potenciál být silným motivačním nástrojem – využívat ji efektivně však vyžaduje umění. Úspěšní trenéři toto umění ovládají a poskytují zpětnou vazbu tak, aby sportovce motivovala a inspirovala k dosažení jejich plného potenciálu.

Reakce na dobrý výkon a úsilí

Tato část popisuje, jak reagovat, když se sportovci snaží, zlepšují své dovednosti a podávají dobré výkony. Následující část se zaměřuje na poskytování instruktivní zpětné vazby při chybách a slabším výkonu.

Nedostatečné posilování – někdy se trenéři natolik soustředí na to, aby sportovcům pomohli se zlepšovat, že berou jejich dobré výkony a úsilí jako samozřejmost. Nedostatečné posilování znamená, že trenér neuzná snahu, provedení dovednosti ani dosažené zlepšení. Už se vám někdy stalo, že jste nevyzdvihli pozitivní aspekty jenom proto, že jste byli příliš zaměřeni na to, co musí sportovec ještě zlepšit? Je snadné spadnout do této pasti. Trenéři, kteří opominají posilovat sportovce v oprávněných momentech, často předpokládají, že si sportovci uvědomují, že jejich úsilí je viděno a oceňováno. Ve skutečnosti však opomenutí uznat velkou snahu a výkon vysílá

Je více vždycky lépe?

Tradiční pohled naznačuje, že čím více pozitivní zpětné vazby trenéři poskytují, tím lépe. Je to však vždy pravda? Někteří výzkumníci zjistili, že sportovci, kteří dostávali nejvíce chvály a povzbuzení, měli nižší sebevědomí než ti, kteří dostávali méně chvály, ale více opravných instrukcí. Zní to nelogicky? Při bližším zkoumání se ukázalo, že sportovci, kteří byli nejčastěji chváleni, dostávali zpětnou vazbu, která nevědomě sdělovala trenérova nízká očekávání. Chvála byla příliš obecná a nezávisela na kvalitě výkonu sportovce. Tito sportovci často dostávali spíše všeobecné povzbuzení a pochvalu za úspěch při snadných úkolech, než aby dostávali konkrétní zpětnou vazbu za úspěch při náročnějších úkolech. Při poskytování zpětné vazby záleží na kvalitě. Neupřímná nebo bezmyšlenkovitá chvála může mít opačný efekt. Říct sportovci, že odvedl dobrou práci, když si sám uvědomuje, že jeho výkon nebyl dobrý, mu jen naznačuje, že se ho snažíte uklidnit. Chvála typu „Dobrá práce!“ za snadný úkol může ve skutečnosti vyvolat dojem, že nevěříte v sportovcovy schopnosti. Místo prostého zvyšování množství pozitivní zpětné vazby by se trenéři měli zaměřit na poskytování kvalitnějších komentářů, které odpovídají úrovni dovedností sportovce (Allen & Howe, 1998; Horn, 1985).

negativní signál, který u sportovců vyvolává pochybnosti, zda je jejich snaha vůbec vnímána a ceněna.

Posilování – efektivní trenéři, kteří umí dobře komunikovat, vytvářejí pozitivní týmovou kulturu tím, že sportovce podporují – slovně i neverbálně – za jejich zlepšení, zvládnutí obtížné dovednosti nebo za vynaložené úsilí. Používají povzbuzující komentáře, jako například: „Skvělá snaha!“, „Výborně, jak sis pěkně pohlídal míč do rukavice“ nebo „Parádní start z bloků.“ Kromě slovních komentářů mohou stejnou informaci předat i jednoduchá gesta – úsměv, poplácání po zádech nebo zdvižený palec. Takové drobnosti mohou mít velký vliv na to, jak sportovec vnímá ocenění svého úsilí a výkonu. Poskytování pozitivní zpětné vazby vytváří atmosféru zaměřenou na hledání toho, co sportovci dělají správně (namísto chyb), a motivuje je, aby ve své snaze pokračovali.

Obecná versus popisná pozitivní zpětná vazba – ne každá pozitivní zpětná vazba je stejně účinná. Při poskytování obecné zpětné vazby mohou trenéři říct něco jako: „Dobrá práce.“, „Jen tak dál!“ nebo „Pokračuj v tom!“ Tento typ pozitivní zpětné vazby však nemá na sportovce výrazný dopad. Může dokonce působit neupřímně a sportovci ji snadno přehlédnou. Lepším přístupem je poskytnout **popisnou zpětnou vazbu**, kdy trenér konkrétně popíše výkon a to, co sportovec udělal dobře: „Skvěle ses dostal do volné pozice.“ nebo „Parádní práce – po celou dobu zvedl jsi držel hlavu vzpřímeně a měl rovná záda.“ Tento typ zpětné vazby má na sportovce pozitivní vliv; její

konkrétnost ji činí upřímnou a zvyšuje pravděpodobnost, že si ji sportovec skutečně osvojí. Při poskytování zpětné vazby mějte na paměti, že konkrétnost je klíčová – dejte sportovcům jasně najevo, co přesně udělali dobře.

Povzbuzujte a poskytujte instruktivní zpětnou vazbu, ne konstruktivní kritiku

Ačkoli je důležité si všimnout, když sportovci něco dělají správně, stejně důležité je naučit se efektivně reagovat na chyby, slabší výkony a nedostatek úsilí. Chyby a horší výkony jsou přirozenou součástí procesu učení. Trenéři si to uvědomují a často s dobrým úmyslem poskytují konstruktivní kritiku, aby sportovcům pomohli se zlepšit. Ve skutečnosti však může konstruktivní kritika působit opačně a sportovci se mohou cítit poníženi. Jak tedy nejlépe reagovat na chybu sportovce?

Povzbuzujte, povzbuzujte, povzbuzujte – Trenéři by měli sportovce po chybě povzbudit, protože právě tehdy to nejvíce potřebují. Pokud sportovec ví, jak danou dovednost provést správně, může stačit jednoduché povzbuzení. Trenér může říct například: „Dnes to byl náročný zápas – snaž se dál.“ Pokud je chyba výsledkem nedostatečného úsilí, je vhodné dát sportovci najevo, že vás to mrzí. Důležité však je zaměřit se na chybějící úsilí, nikoli na sportovce jako osobu. Místo „Jsi líný.“ raději řekněte: „Rád bych viděl, že do toho dáš víc energie.“ Pokud je chyba způsobena tím, že sportovec neví, jak dovednost správně provést, nebo ji potřebuje zdokonalit, je na místě poskytnout

nout **korektivní zpětnou vazbu**. Klíčem k efektivní instruktivní zpětné vazbě je rozpoznat slabší výkon pozitivním způsobem, který sportovce povzbudí a pomůže mu se zlepšit.

Zaměřte instruktivní zpětnou vazbu na konkrétní kroky – Zpětná vazba zaměřená na konkrétní kroky není trestem – je popisná a pomáhá sportovcům soustředit se na budoucí pokusy. Instruktivní zpětnou vazbu nikdy neposkytujte negativním, ponižujícím nebo sarkastickým způsobem. Trestání nespočívá jen v křiku – může být vyjádřeno i tónem hlasu, pohledem plným znechucení nebo jinými neverbálními projevy. Bez ohledu na formu vede trestající zpětná vazba často k frustraci sportovců a rozvoji negativního postoje. Narušuje komunikaci, místo aby ji posilovala.

Proto je důležité naučit se poskytovat instruktivní zpětnou vazbu, která sportovce motivuje a inspiruje. Stejně jako u pozitivní zpětné vazby platí, že instruktivní zpětná vazba funguje nejlépe, když je konkrétní a popisná. Tento typ zpětné vazby jasně a objektivně popisuje chování, které trenér vyzdvíhal. Nejde o kritiku. Kritika by mohla znít například takto: „Kolikrát ti ještě musím říkat, že máš chytat míč oběma rukama?“ Popisná zpětná vazba se nesnaží označit výkon sportovce za špatný. Místo toho pomáhá sportovci lépe si uvědomit své chování. Trenér by mohl říct: „Nezapomeň sledovat míč až do okamžiku, kdy ho chytíš do rukou.“ Tento typ zpětné vazby podporuje učení, aniž by narušoval sebevědomí sportovce. Podívejte se na následující dvojice příkladů popisné zpětné vazby. Zakroužkujte odpověď, kterou považujete v každém páru za nejučinnější:

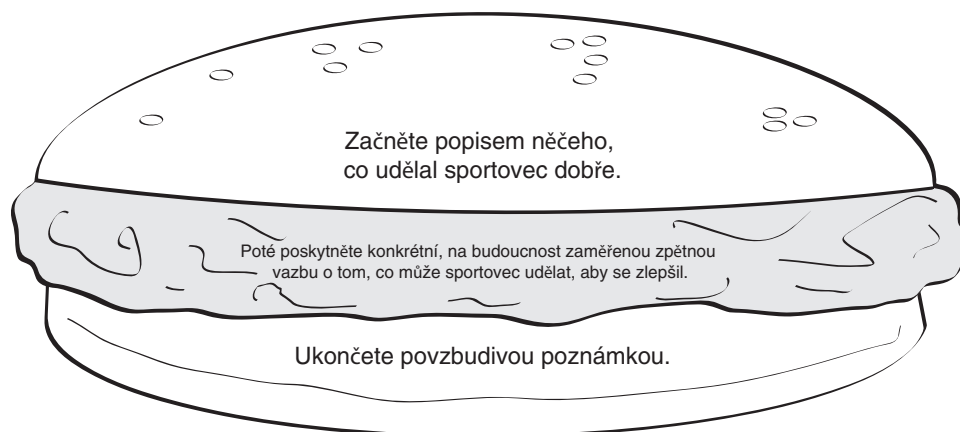
„Skvělá snaha, ale stále začínáš obrátku příliš daleko od stěny.“

„Skvělá snaha. Příště začni obrátku blíže ke stěně.“

„Pořád dostatečně neohýbáš kolena.“

„Příště ohni kolena ještě víc a půjde ti to ještě lépe.“

Co vnímáte jako hlavní rozdíl? Možná jste si všimli, že první příklad v každé dvojici se zaměřuje na minulost a na to, co sportovec udělal špatně, zatímco druhý příklad je orientován na budoucnost a soustředí se na to, co by sportovec měl udělat pro zlepšení. Instruktivní zpětná vazba je zaměřená na budoucnost a konkrétní kroky – ukazuje sportovcům, co mají udělat, ne to, čemu by se měli vyhnout. Místo výroků typu: „Neservíruj míč příliš daleko,“ „Neohýbej záda,“ nebo „Nespouštěj oči z míče,“ efektivní zpětná vazba směřuje pozornost sportovců na správné provedení: „Prošvihni míč,“ „Drž záda rovně,“ nebo „Ruce nahore.“ Soustředění na to, čemu by se sportovci měli vyhnout, je může nevědomky přimět, aby udělali právě to, čemu se snažíte zabránit. Pro lepší pochopení si zkuste následující příklad: Ať už teď děláte cokoli, nemyslete na růžového slona. Prostě úplně zapomeňte na růžového slona. Jak úspěšní jste byli? Pravděpodobně jste si na růžového slona ihned vzpomněli. Proto se ujistěte, že vaše zpětná vazba podporuje soustředění na to, co sportovec má udělat, nikoli na to, čemu by se měl vyhnout. A nezapomeňte své pozitivní slovní instrukce doplnit vizuální ukázkou, aby byla zpětná vazba co nejučinnější.



OBRÁZEK 2.2 V sendvičové metodě jsou pozitivní komentáře poskytovány před a po instruktivní zpětné vazbě

Upraveno, se souhlasem, from C.A. Wisberg, 2007. *Sport skill instruction for coaches* (Champaign, IL: Human Kinetics), s. 119.

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy ***Sportovní psychologie pro trenéry***.
Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.