



# 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 vášně 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*



# OBSAH

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**

---

<b>Kapitola 1 Trenérská filozofie . . . . .</b>	<b>3</b>
Rozvoj pozitivní trenérské filozofie . . . . .	4
Jak soutěž chápat a konstruktivně využívat . . . . .	9
 <b>Kapitola 2 Komunikace . . . . .</b>	 <b>15</b>
Co je to komunikace . . . . .	16
Efektivní předávání sdělení . . . . .	17
Pozorné naslouchání . . . . .	26
Konflikty a konfrontace . . . . .	29
 <b>Kapitola 3 Úvod do mentálního tréninku . . . . .</b>	 <b>35</b>
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**

---

<b>Kapitola 4 Stanovování cílů . . . . .</b>	<b>51</b>
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
 <b>Kapitola 5 Imaginace . . . . .</b>	 <b>67</b>

Co je to imaginace? .....	68
Faktory ovlivňující účinnost imaginace .....	69
Efektivní využití imaginace .....	70
Vytváření tréninkového programu zaměřeného na imaginaci .....	79
<b>Kapitola 6 Relaxace a aktivace (jako vybuzení) .....</b>	<b>83</b>
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
<b>Kapitola 7 Vnitřní řeč .....</b>	<b>101</b>
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**

---

<b>Kapitola 8 Motivace .....</b>	<b>123</b>
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
<b>Kapitola 9 Hospodaření s energií .....</b>	<b>139</b>
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
<b>Kapitola 10 Pozornost .....</b>	<b>155</b>
Porozumění pozornosti .....	156
Kapacita pozornosti .....	158
Selektivní pozornost .....	160
Udržování soustředění: Koncentrace .....	162

Zavedení programu pro rozvoj pozornosti .....	165
<b>Kapitola 11   Stres management .....</b>	<b>169</b>
Chápání stresu .....	170
Stres management .....	173
Rozvoj sportovců v oblasti stres managementu .....	179
<b>Kapitola 12   Sebedůvěra .....</b>	<b>186</b>
Chápání sebedůvěry .....	188
Koncepce sebedůvěry .....	189
Zvyšování sebedůvěry .....	192
Rozvoj týmové sebedůvěry .....	197
Rozvoj a udržení sebedůvěry během soutěže .....	198
Sebenaplňující prorocství: Zvyšuje nebo snižuje sebedůvěru? .....	199
Rozvoj sebedůvěry u sportovců .....	200
Závěrečná myšlenka: Rozvíjení maximální sebedůvěry .....	201

---

<b>Část čtvrtá   Integrace nástrojů a schopností mentálního tréninku</b>	<b>203</b>
--	------------

---

<b>Kapitola 13   Mentální plány .....</b>	<b>205</b>
Chápání mentálních plánů .....	206
Typy mentálních plánů .....	208
Úloha spouštěčů, uvolňovačů a klíčových slov .....	210
Tvorba mentálních plánů .....	210
Rozvíjení psychické odolnosti sportovců .....	225
<b>Kapitola 14   Tréninkový program mentálních dovedností .....</b>	<b>229</b>
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.

*Instruktáž 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.
- Glossář 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 neúčinnější 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.

Knihy *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 pomýšleních 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.



# 1

## *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.

**T**ak 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 obzvláště frustrující, protože vztah se sportovci byl tím nejcennějším 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 užitkovávání 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 plně 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 dále 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

a sociálním rozvoji. Žádné jiné rozhodnutí v rámci vaší filozofie nebude důležitější než to, jakou váhu každému z těchto cílů přisoudíte. Bude tvořit základ vaší trenérské filozofie. Usilování o vítězství je důležitý cíl, který je třeba ve sportu sledovat; je to vlastně zakládající předpoklad sportu. Ale za jakou cenu jste schopni o něj usilovat? Jste ochotni riskovat zdraví svých sportovců nebo zdraví jejich soupeřů? Dáváte výhře přednost před osobním rozvojem, před přáteli a rodinou? Jaký je vlastně správný pohled na vítězství? Jsou to důležité a obtížné otázky, ale budete si na ně muset odpovídat každý den, kdy trénujete. Phil Niekro, slavný nadhazovač, měl zajímavý pohled na to, jak upřednostnit vítězství a rozvoj. Niekro se jako nadhazovač prosadil až ve svých třiceti letech. Proč mu úspěch trval tak dlouho? Podle vlastních slov to bylo tím, že se na začátku kariéry nechal příliš ovlivnit svým egem. Zajímal se jenom o to, kolik toho naházel, jakou pozici měl v rotaci a hlavně jestli vyhrál. Pak, když mu bylo 32 let, se stalo něco zvláštního: přestal se starat o vítězství a začal prostě nadhazovat, jak nejlépe uměl. Po této zásadní změně na sebe úspěch nenechal dlouho čekat (Martens 1987).

**Výzva k přehodnocení priorit spojených s vítězstvím** – Proč se trenéři a sportovci často zaměřují především na vítězství? Možná podléhají tlaku médií, rodičů, klubů, vedení nebo sami sebe. Někteří trenéři žijí skrze své svěřence, jiní napodobují styl profesionálních trenérů, kteří staví výhru na první místo. Mnohem snazší je hodnotit úspěch podle počtu výher a proher než se zaměřit na dlouhodobý cíl – rozvoj sportovce. Pravděpodobně ale bývá hlavním důvodem to, že trenéři i sportovci často spojují svou vlastní hodnotu právě s výsledky. Vítězství se stává zásadní, zatímco prohra představuje hrozbu pro jejich sebehodnocení, a tomu se snaží vyhnout za každou cenu. Když sportovci spojují svou vlastní hodnotu s vítězstvím a prohrou, jejich cíle jsou egoistické: Už jim nezáleží na tom, co mohou udělat pro ostatní, ale záleží jen na tom, co pro ně mohou udělat ostatní. Trénujete, abyste vyhráli z některého z těchto důvodů? Stalo se trénování osobní cestou ega? Spojujete svou lidskou hodnotu s výhrami a prohami? Nebo rozumíte tomu, co se Phil Niekro naučil po letech hraní profesionálního baseballu?

Rainer Martens vytvořil motto „Sportovci na prvním místě, vítězství na druhém!“, aby trenérům pomohl nasměrovat se k vhodnější filozofii trénování. Filozofie zaměřená na sportovce klade důraz především na samotné sportovce, zatímco filozofie zaměřená na vítězství staví na první místo výsledek.

My navrhujeme o něco širší motto, které lze uplatnit nejen ve sportu, ale i v životě: „Osobní excelence — základ úspěchu!“ Tato filozofie zdůrazňuje, že hlavní prioritou trenérů i sportovců by mělo být neustálé učení a zlepšování. Vítězství pak přichází jako přirozený vedlejší produkt tohoto procesu. Když se zaměříte na vlastní zlepšování, začnete si uvědomovat, že pokrok není vždy plynulý a že přijdou vzestupy i pády. Zkuste se na svou současnou trenérskou filozofii podívat optikou těchto zásad a rozhodněte se, zda nenastal čas ji někam posunout.

Filozofie obsažená v motto „Osobní dokonalost – základ úspěchu!“ znamená, že vaší první prioritou při každém rozhodnutí by měl být rozvoj dovedností vašich sportovců a podpora jejich osobního růstu. Tento důraz na **osobní dokonalost** zároveň zvyšuje šance na vítězství, ale výhra je zde chápána jako druhotný cíl. Ten hlavní spočívá v maximálním fyzickém, psychickém a sociálním rozvoji sportovce. Tyto dva cíle – vítězství a rozvoj – ve skutečnosti leží na kontinuu. Sportovec zaměřený na osobní dokonalost vždy zvažuje, co je nejlepší pro osobní rozvoj, aniž by se staral o vítězství. Na druhém konci spektra je sportovec zaměřený na vítězství, který se zajímá o rozvoj jen do té míry, do jaké ovlivňuje výhru. Trenéři zaměření na osobní dokonalost vnímají sport jako prostředek k učení a rozvoji dovedností sportovců, zatímco trenéři zaměření na vítězství vidí rozvoj spíše jako prostředek k dosažení výsledků.

Podívejte se na kontinuum zobrazené na obrázku 1.1. Kam byste umístili Bobbyho Knighta? Napište BK tam, kde si myslíte, že by měl být. Kam byste umístili Johna Woodena? Napište jeho iniciály na vhodné



**OBRÁZEK 1.1** Kontinuum filozofií zaměřených na osobní dokonalost a vítězství

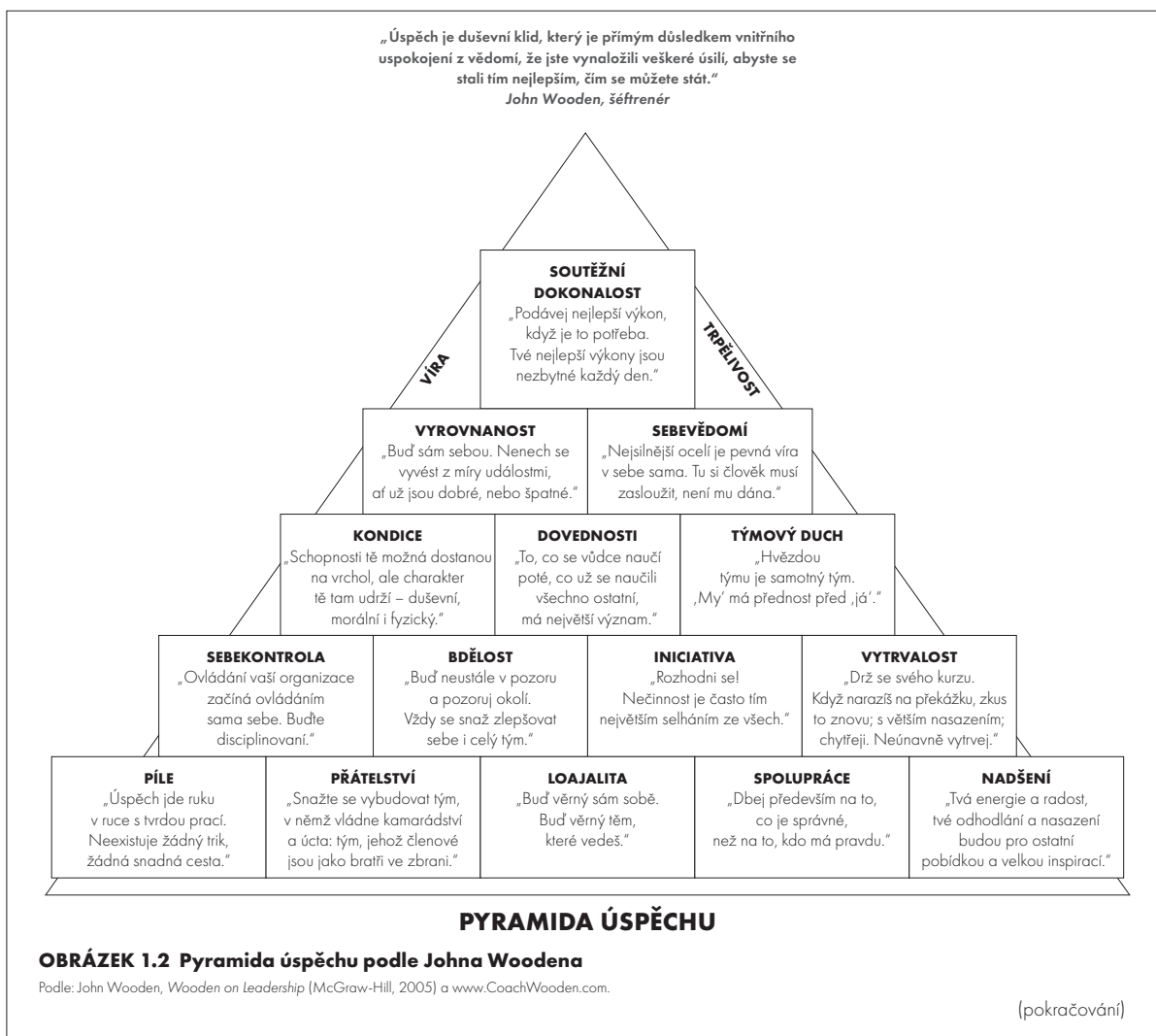
místo. A co Michael Jordan nebo Jürgen Klinsmann? Přidejte jejich iniciály. Udělejte to samé i pro další trenéry nebo sportovce, které znáte. A teď, kam byste umístili sami sebe? Napište své iniciály. Poté umístěte A tam, kde si myslíte, že by vás umístili vaši asistenti nebo nadřízený, a S tam, kde by vás pravděpodobně umístili vaši sportovci. Zamyslete se chvíli nad svou pozicí. Chtěli byste ji změnit?

Když přemýšlíte o tom, jakou trenérskou filozofii zaujmout, může vám být inspirací filozofie Johna

## 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: pílě, 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 tím, 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 semifinále zápasu státního basketbalového turnaje neoprávněně technický faul. Podle pravidel týmu musel každý hráč, který obdržel technický faul, vynechat zbytek zápasu. Řídil se trenér svou filozofií a posadil svou hvězdu na lavičku? Ano, posadil ho. Přestože věděl, že si hráč technický faul 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

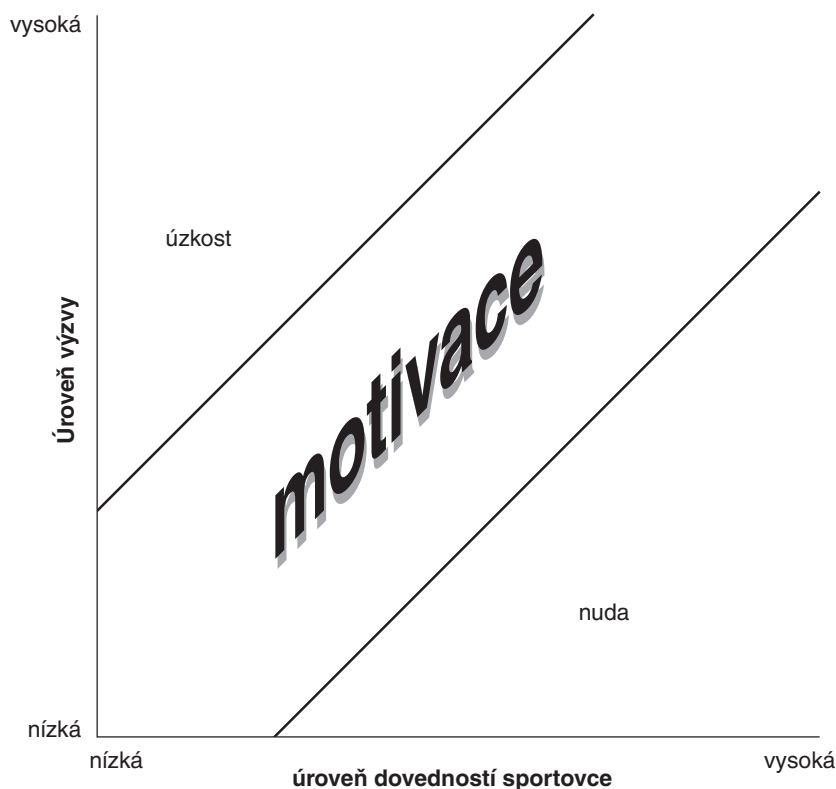
odpovědnost za pozitivní ani negativní dopady, o kterých se často mluví v médiích. Tyto důsledky nevycházejí ze samotné soutěže, ale z toho, jak je uspořádána a vedena. Jako trenér hrajete klíčovou roli v tom, zda bude sport pozitivní soutěžní zkušeností, nebo ne. Ve skutečnosti může být soutěž zábavná, 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 vyhrají i při slabém výkonu. Ani jedna z těchto situací neposkytuje dostatečný důvod, aby se snažili podat maximální výkon.

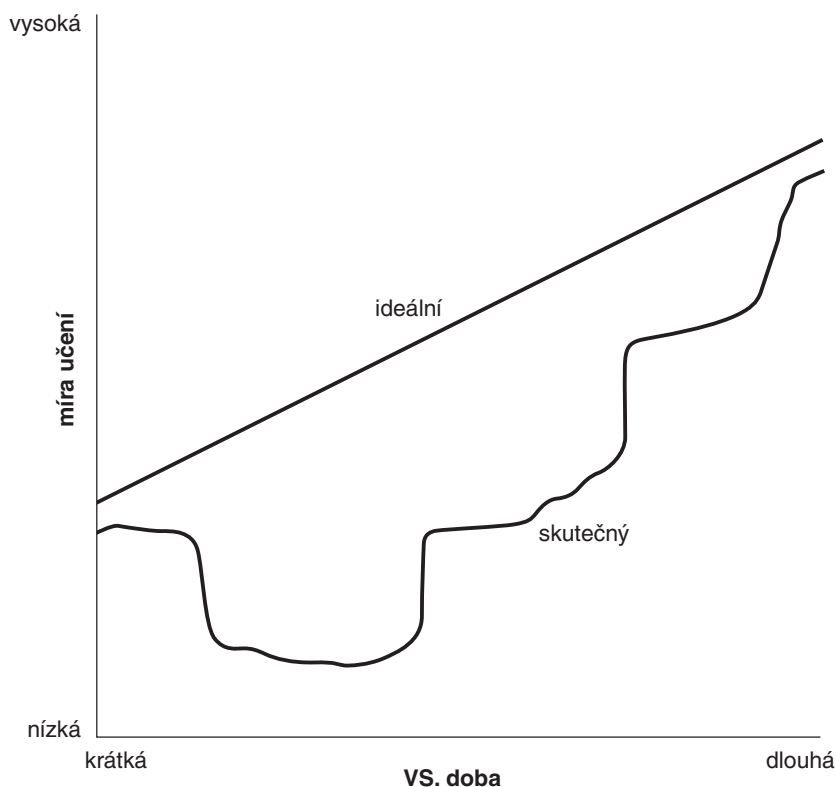
Trenéři by proto měli vycházet z filozofie, která sportovce povzbuzuje k stanovování procesních nebo výkonnostních cílů – tedy cílů, které nejsou zaměřeny výhradně na vítězství a které mají optimální úroveň výzvy, díky níž si mohou sportovci vybudovat a udržet vysokou motivaci.

### 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 vyburčován 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 zhodnoňte, 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.

**K**omunikační dovednosti mohou být nejllepším 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 sebevědomění 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: „Zítřa 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: „Zítřa 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 nevšimli nebo nedoceňovali dobré výkony, kritizovali chyby nebo poskytovali instrukce po chybě velmi kritickým způsobem.

Positivní 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