



Europäische Union. Europäischer  
Fonds für regionale Entwicklung.  
Evropská unie. Evropský fond pro  
regionální rozvoj.



Ahoj sousede. Hallo Nachbar.  
Interreg VA / 2014-2020

# Metodika práce s mladými sportovci

Labská akademie veslování



## Motivace a rozvoj osobnosti, osobnost trenéra, sebereflexe

Kolektiv autorů Labské akademie veslování

Tato Metodika vznikla na základě realizace projektu Labská akademie veslování

Číslo projektu: 100270029

Název programu: Program spolupráce Česká republika – Svobodný stát Sasko 2014-2020



<b>Obsah</b> .....	<b>2</b>
<b>1 Úvod – Pod taktovkou paradoxu</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Osobnost, trenér, svěřenec</b> .....	<b>5</b>
2.1 Osobnost trenéra a důvěra .....	7
2.2 Spolupráce a pravidla .....	9
2.3 Kdo je dobrý trenér? .....	10
2.4 Očekávání sportovce od trenéra .....	12
2.5 Sportovní trenér jako pedagog .....	13
2.6 Duševní hygiena .....	15
2.7 Rozvíjíme osobnost sportovce .....	16
<b>3 Budujeme vnitřní motivaci</b> .....	<b>18</b>
3.1 Vnější a vnitřní motivace .....	19
3.2 Motivy svěřenců .....	21
3.3 Prožíváme úspěch a neúspěch .....	22
3.4 Ambice, rodič a trenér .....	26
3.5 Ovlivňujeme postoje sportovců .....	28
3.6 Stanovujeme cíle .....	29
3.7 Měníme schopnosti sportovců .....	31
3.8 Přesvědčení o vlastním vlivu .....	33
3.9 Flow aneb když vás sport opravdu baví .....	37
3.10 Motivace – shrnutí .....	39
<b>4 Rozvíjíme (sebe)reflexi</b> .....	<b>41</b>
4.1 Reflexe a sebereflexe .....	41
4.2 Pozorovatel .....	42
4.3 Sebereflexe, aneb když k vám promluví obraz v zrcadle .....	46
4.4 Jak (sebe)reflexe probíhá? .....	48
4.5 Jak se (sebe)reflexi naučit? .....	51
4.6 Reflektování se skupinou .....	54
<b>5 Rozvoj zodpovědnosti</b> .....	<b>57</b>
5.1 Bezvýhradná odpovědnost .....	57
5.2 Odpovědnost & potřeba autonomie .....	60
5.3 Svoboda & odpovědnost .....	62
5.4 Oběť a tvůrce .....	65
5.5 Odpovědnost & používaný jazyk .....	68
5.6 Přebírání odpovědnosti .....	69



<b>6</b>	<b>Rozvoj silných stránek.....</b>	<b>71</b>
6.1	Zaměření na to, co funguje .....	71
6.2	Zdroje, na kterých se dá stavět .....	74
6.3	Rozvíjení řešení, nikoliv odstraňování problémů .....	76
6.4	Rozvíjíme schopnost učit se .....	78
<b>7</b>	<b>Připravujeme se na koučování.....</b>	<b>81</b>
7.1	Co je to koučování? .....	81
7.2	Modely koučinku.....	83
7.3	Nástroje koučinku .....	85
7.3.1	Aktivní naslouchání.....	85
7.3.2	Kladení otázek.....	89
7.3.3	Nonverbální komunikace .....	91
7.4	Limity koučinku .....	92
7.4.1	Vnitřní bariéry.....	92
7.4.2	Vnější bariéry .....	93
7.5	Výhody koučinku.....	94
<b>8.</b>	<b>Psychosociální vývoj a působení trenéra z hlediska koučovacího v praxi ve vztahu k jednotlivým veslařským kategoriím .....</b>	<b>96</b>
8.1.	Přípravka a elévové - Psychosociální vývoj .....	98
8.1.1.	Přípravka (5-7 let) – metody práce .....	101
8.1.2.	Přípravka (5-7 let) - využití prvku koučování.....	103
8.1.3.	Elévové (8-10 let) – metody práce .....	110
8.1.4.	Elévové (8-10 let) - využití prvků koučování .....	112
8.2.	Mladší/starší žáci – psychosociální vývoj .....	120
8.2.1.	Mladší žactvo (11-12 let) – metody práce .....	122
8.2.2.	Mladší žactvo (11-12 let) - využití prvků koučování.....	125
8.2.3.	Starší žactvo (13-14 let) – metody práce .....	135
8.2.4.	Starší žactvo (13-14 let) - využití prvků koučování.....	138
8.3.	Dorostenci a junioři – psychosociální vývoj .....	141
8.3.1.	Dorostenci (15-16 let) – metody práce .....	144
8.3.2.	Dorostenci (15-16 let) - využití prvků koučování .....	147
8.3.3.	Junioři (17-18 let) – metody práce.....	157
8.3.4.	Junioři (17-18 let) - využití prvků koučování .....	161
<b>9</b>	<b>Reference .....</b>	<b>167</b>



## 1 Úvod – Pod taktovkou paradoxu

Psychika mladého veslaře je:

*...neviditelná, křehká, tajemná, nevyzpytatelná, komplikovaná a spleťitá, pružná, ovlivnitelná a měnitelná, utvářející se...*

Psychika mladého veslaře je důležitá pro:

*...pohodu, vyrovnanost, seberegulaci a kontrolu, osobnost, výkonnost, rozvoj, vítězství, úspěch, zdraví, vztahy, duši, prožitek, radost, štěstí...*

Je paradoxem, že něco s tak neuchopitelnou podstatou, jako je lidská mysl, je (nejen) ve sportu tak důležité. Ale ve sportu – tak jako i jinde – platí, že v klíčových okamžicích rozhoduje hlava. Pojďme se společně podívat na to, co můžeme udělat proto, aby to náš svěřenec dal.

Vybrali jsme pro vás základní směry, kterými byste se měli vydat, pokud chcete účinně pozitivním způsobem ovlivňovat rozvoj osobnosti mladého sportovce a připravit ho na dlouhou cestu, která ho čeká, pokud by jednou chtěl přivést medaili z Mistrovství světa nebo Olympijských her.

Před otevřením následujících stran otevřete i svou mysl. Pomůže vám to odpovědět na řadu otázek, které vám položíme nebo které vás při čtení napadnou. Věříme, že jejich zodpovězení přispěje ke kvalitě vaší práce se svěřenci – a to nejen ve prospěch budování vysoké či dokonce vrcholné sportovní výkonnosti, ale i v navazování vzájemných uspokojivých vztahů, rozvíjení klubové kultury a spoluutváření osobnosti mladých sportovců.

Následující stránky nemohou nahradit studium sportovní psychologie nebo několikaletý sebezkušenostní výcvik profesionální koučů. Je proto třeba mít na paměti, že při práci se svěřencem, na jeho osobnostním rozvoji, musíte být kdykoliv připraveni přenechat složitější témata či traumata odborníkům. Měli byste mít v telefonu uložené číslo na profesionálního kouče nebo psychologa a tenhle telefon předat svěřenci kdykoliv, když budete mít pocit, že už to není pro vás. Nezapínejte proto pokud možno do minulosti, neřešte s dětmi rodinná či jiná traumata. Orientujte se spíše na přítomnost a budoucnost, na zdroje sportovce, jeho silné stránky, touhy, sny a vize, na zhmotňování cílů a kroků, které je naplní atp.

**„Šampióni nevznikají v posilovnách. Šampióni vznikají z něčeho, co mají hluboko v sobě – z touhy, snu a vize.“**

*Muhammad Ali, slavný boxer*



## 2 Osobnost, trenér, svěřenec

Děti chodí do klubů po mnoha stránkách připravené hůře než dřív. Jsou obvykle v horší fyzické kondici, méně času tráví přirozeným pohybem venku, méně chodí na tělocvik (a rodiče je v tom paradoxně podporují) a i samotná úroveň povinných tělocviků šla dolů. Děti dnes často neumí ani běhat, neumí kotoul vpřed, natož kotoul vzad a o výmyku ani nemluvě. Spousty času tráví u tabletů a telefonů. Mají vady držení těla. Nejsou tolik zvyklí utvářet party/kolektivy, mají problém vydržet u aktivity/sportu s dodržováním pravidel a respektováním autorit. Do toho rostou nároky na výuku veslařské techniky a veslování konkurují nové sporty (florbal atp.) a virtuální aktivity. A tohle vše přímo či nepřímo padá na bedra trenéra. Tomu nezbývá, než se s tím naučit žít a uvědomit si, že sportovní klub je dnes víc než kdy dřív součástí systému výchovy mladé generace a že některé věci za něj nikdo neudělá (i když by třeba logicky měl; a to platí nezřídka i o rodičích, kteří mají na děti méně



času než dříve). K práci trenéra tak integrálně patří i rozvoj osobnosti mladých sportovců, aby je sport bavil, aby zvládali dlouhodobý tréninkový proces a aby zvládli zatížení při závodě.

**I když je natrénováno, nejdůležitější při závodě je hlava. Ta je hlavní tahoun na bránu. Když má člověk trošku pochybnosti, tak to není dobré.**

*Jan Marcell, český diskář*

Platí to 2x pokud má sportovec s trenérem ambici dotáhnout to do prostředí vrcholového sportu. Vrcholný závod sezóny (MS, OH) bývá jeden do roka. Hlava by měla umět podpořit odevzdání maximálního výkonu a nemělo by se naopak stát, že sportovce přibrzdí.

**Vrcholový sport je strašná dřina, musíte obětovat všechno, nakonec rozhoduje hlava.**

*Jiří Dostal, Centrum sportovní medicíny, konzultant Českého olympijského výboru.*



**„Pochybnosti mám pořád, dva roky se mi nedařilo. I kdyby se mi tenhle šampionát povedl, budu mít myšlenky, že se mi nedařilo. U mě rozhoduje jen hlava.“**

*úspěšná česká plavkyně Simona Baumrtová před finále na ME v roce 2015*

**„Budu potřebovat ještě nový impuls. V těchto okamžicích rozhoduje hlava. To Katinka Hosszuová je nastavená tak, že je nejlepší a ví to. Tohle myšlení já nemám.“**

*Simona Baumrtová po finále na ME v roce 2015, kde skončila pátá*



## 2.1 Osobnost trenéra a důvěra

Můžete si být jisti tím, že váš přístup k tréninku i k dětem samotným hraje pro život mladých sportovců naprosto zásadní roli. **Ať už chcete nebo ne, jste pro svoje svěřence vzorem, od kterého se mnohé učí.** Je na vás se rozhodnout, jakým vzorem chcete být, resp. co chcete, aby se od vás učili.

Jako trenéři hrajete stěžejní roli utváření osobnosti mladého sportovce. Nejen vrcholoví sportovci velmi často vzpomínají na své trenéry, kteří je v průběhu kariéry významně ovlivnili – ať už negativně nebo pozitivně. Proto by si trenéři měli uvědomovat, co svěřencům předávají do života, resp. snažit se to vědomě řídit. Napomůže vám k tomu odpovídat si na otázky jako např. „*Jaký chci být pro svoje svěřence vzor?*“ a „*Co vlastně chci, aby se ode mě mí svěřenci naučili?*“.



Trenér je rozhodujícím činitelem celého tréninkového procesu. Jakým způsobem budete s mladými sportovci jednat a pracovat, ovlivňuje jejich celkový vztah k pohybu a sportu na celý život. Snažte se proto tréninku dát pozitivní náplň, předkládat dosažitelné cíle, něco svěřence naučit a pokud možno zprostředkovat radostné prožitky z tréninků i ze závodů.

### Poznej sám sebe

Pokud se zamyslíme nad tím, jaký hlavní a často také jediný nástroj máme k dispozici v trenérské profesi, vztazích či volném čase, tak dospějeme k závěru, že to je naše vlastní osobnost. Tu můžeme popsat jako soubor vlastností – schopností, dovedností, znalostí hodnot a zkušeností, ale také vědomých a nevědomých vzorců. Nic více, ale také nic méně. K tomu, abychom mohli naše osobnostní předpoklady efektivně rozvíjet a využívat ve sportu, v soukromém i v profesním životě, je důležité mít o své vlastní osobnosti alespoň základní představu, umět ji poznávat a dokázat na sebe nahlížet z pozice pozorovatele. Měli bychom znát své zdroje, silné a slabé stránky, způsoby, jak





posilovat svoje přednosti a eliminovat slabiny. Je důležité si uvědomit, že toto platí nejen pro naše svěřence, ale především pro trenéry samotné.

Užitečným pomocníkem vám k tomu bude sebereflexe, popsána v kapitole 4.

Uvědomte si, že statistikou je dáno, že z 99 % budou mít vaši svěřenci z vaší trenérské práce jiný užitek než olympijskou medaili. A přesto je vaše trenérské vedení pro každého z vašich svěřenců velmi důležité. Z některých z nich mohou vyrůst medailisté, z jiných budou trenéři, kluboví činovníci či sponzoři vašeho klubu a z dalších budou rodiče, kteří svoje děti jednou povedou ke sportu. Budujte u svěřenců především kladný vztah ke sportu, k vašemu sportovnímu klubu a ze svěřenců udělejte dobrý a slušný kolektiv, v němž by se měl **každý** jeho člen cítit dobře, a to bez ohledu na jeho momentální výkonnost.

Postarejte se o atmosféru důvěry. **Důvěra** je jednou z bazálních potřeb člověka a bezprostředně souvisí s naší připraveností sdílet svůj život s dalšími lidskými bytostmi. Tak jako v jiných oblastech i ve sportu platí, že důvěra zásadně ovlivňuje efektivitu práce. Obecně platí, že vyšší důvěra = kratší čas a menší pomyslné náklady na dosažení cíle (nebo opačně – čím nižší je důvěra, tím vyšší jsou pomyslné náklady a delší čas na realizaci cíle)<sup>1</sup>.

Důvěru nemůžete dlouhodobě předstírat. Bývá vzájemná – neočekávejte, že vám svěřenci budou věřit, když vy jim věřit nebudete. Značná část zodpovědnosti za atmosféru důvěry je na vaší straně (především u mladších věkových kategoriích – minimálně po starší žáky) – můžeme ji sami cíleně budovat. K rozvinutí důvěry v kolektivu vám může posloužit i řada her.<sup>234</sup> A také zamyšlení se nad otázkami: „*Budím důvěru? Šířím kolem sebe pocit důvěry?*“ nebo „*Jakými opatřeními mohu pomoci zajistit důvěru v tréninkové skupině?*“.

### Důvěra je základ funkčního vztahu

- Důvěře napomáhá dodržování určitých zásad chování, mezi které patří: mluvit zpříma, projevovat respekt, jednat transparentně, zdokonalovat se, postavit se realitě čelem, vyjasnit očekávání, naslouchat, dodržovat závazky a poskytovat důvěru ostatním.
- Důvěru podlamuje znevažování, zlehčování.
- Důvěře napomáhá odpovědné nakládání se závazky/sliby. Daný závazek/slib je potřeba vždy splnit. Proto si vždy dopředu dobře rozmyslete, co slibujete. Pokud přesto svůj slib nedodržíte, řekněte to včas (dříve, než na to upozorní svěřenec) a navrhněte řešení.

<sup>1</sup> Viz kniha Stephena M.R. Coveyho "Důvěra, jediná věc, která dokáže změnit vše"

<sup>2</sup> Metodický list: Slepý sochař

<sup>3</sup> Metodický list: Stromy

<sup>4</sup> Metodický list: Pád důvěry





- Důvěrné informace musí zůstat důvěrné. Trenér nesmí připustit, aby se výroky sportovce pronesené v důvěrném rozhovoru mezi čtyřma očima, dostaly do kolektivu.

## 2.2 Spolupráce a pravidla

Nebojte se se svěřenci fungovat na bázi **spolupráce**. Zpočátku obezřetně, ale čím je veslař zkušenější, tím více je potřeba s ním jednat jako rovný s rovným – například radit se o tréninkovém plánu, taktice jízdy při závodě apod. Roli trenéra je také potřeba přizpůsobovat věku svěřence. A postupně **na veslaře přenášet více a více odpovědnosti** (viz kapitola *Rozvoj odpovědnosti*).



Zároveň je pro práci se svěřenci důležité, aby trenér měl autoritu a uměl s ní vědomě zacházet. Bez autority budete dobrým trenérem jen stěží – pojí se s ní moc prosazovat svou vůli. To je pro ovlivňování svěřence nezbytné. Někteří trenéři opírají svou autoritu o pouhou roli trenéra (poslouchejte mne, protože jsem váš trenér), trestání, odměňování či vyvolávání strachu. Tento způsob je relativně jednoduchý. Budování autority na bázi vzájemného respektu a důvěry je o poznání složitější. Obnáší řadu kompetencí a neustálou práci na sobě. **Přirozenou autoritou se totiž většinou člověk nerodí, ale postupně stává!**

K budování respektu vám napomůžou **pravidla**, která vám doporučujeme si v tréninkovém kolektivu nastavit. Můžete je stanovit jednostranně až agresivně (bude to tak a tak, a bude to platit, protože jsem to řekl), anebo demokraticky – tím, že se na nich domluvíte (jednotlivě či s celou tréninkovou skupinou). Demokratický způsob nastavení pravidel a vedení kolektivu je zpočátku náročnější. Dlouhodobě však vede k odpovědnosti svěřenců. Demokratický způsob vedení však není anarchie! Role trenéra je, že důsledně dbá, odměňuje a mnohdy i přísně trestá (ne)dodržování společně domluvených mantinelů.



### Doporučení pro tvorbu pravidel:<sup>5</sup>

Pravidla by měla být:

- Jednoduchá, srozumitelná, konkrétní.
- Maximálně 5 – 10 pravidel, jinak se v tom ztratíte.
- Pozitivně formulovaná (říkáme, jaké chování je požadováno oproti zakázáno - např. mluví jen jeden x neskáče si do řeči).
- Viditelná.
- Odpovídající potřebám skupiny – i proto je důležité, aby si je stanovovala sama.
- Taková, aby mohla platit pro všechny, včetně trenéra.



I v případě, že se rozhodnete pravidla nestanovovat, nakonec v kolektivu stejně samovolně vzniknou. Je však vysoká šance, že to nebudou ty, které chcete, aby platila.

## 2.3 Kdo je dobrý trenér?

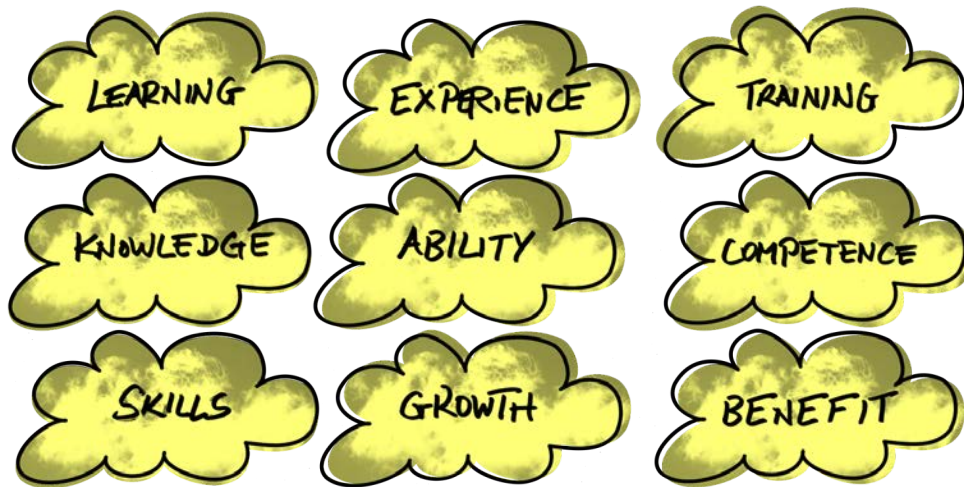
**„Trenéři mají schopnost vám změnit život, a to jak pozitivně, tak negativně.“**

*Tomáš Dvořák, kondiční trenér*

V každé vývojové fázi sportovce by měl trenér zastávat jinou úlohu. Emocionální, psychické i fyzické potřeby sportovce se v čase mění. Trenér by proto měl umět **přizpůsobit svoji práci potřebám každé věkové kategorie, se kterou pracuje**. Například u přípravky, elévů, ale i mladších žáků je stěžejní potřebou svěřenců hra a zábava a trenér musí umět volit takový repertoár, aby aktivity na tréninku byly pestré, lákavé, povzbuzující a radostné. Období puberty, které je charakteristické značnou nevyrovnaností a psychickou labilitou, vyžaduje od trenéra zvýšenou trpělivost, porozumění, určitou velkorysost, schopnost být nad věcí a soustavnost celé činnosti. V dorosteneckém a juniorském věku je třeba vytvořit aktivní a uvědomělý vztah k tréninku. Trenér svěřence usměrňuje, postupně přebírá roli rádce.

---

<sup>5</sup> Metodický list 1 - Pravidla



Při tréninku je užitečné, aby trenér měl dobrý **individuální odhad sil a úrovně závodníků** a uplatňoval empatii<sup>6</sup> a zkušenost při rozhodnutích, která za svěřence koná. Při neúspěchu a přecenění možností – a to nejen při závodě – může dojít k traumatizování svěřence. Pokud taková situace není trenérem včas náležitě ošetřena, může mít na sportovce dlouhodobý negativní dopad. To se například může promítnout do toho, že v budoucnu nedokáže ve vypjatých situacích podat maximální výkon nebo s veslováním skončí. **Realistická očekávání a realistické cíle** jsou tedy jedním z předpokladů úspěšné a etické práce trenéra.

Trenér zodpovídá za **systematičnost stanovování a plnění tréninkových i výchovných cílů**. Měl by také vyžadovat pravidelnost v docházce na tréninky – do míry, která je v daném kontextu a v dané věkové kategorii užitečná.

Obtížná, ale nezastupitelná je trenérská práce v případě, kdy závodník začíná stagnovat. Pokud je to efektivní, měl by trenér učinit realistický rozbor, odhalit příčinu. Ta může být v přetížení organismu, v celkové únavě závodníka, ve ztrátě motivace atd. Příčina však také může být i v trenérovi a v tréninkovém procesu – potom je potřeba ji odstranit. Berte také v potaz celý životní a situační kontext, ve kterém se svěřenec nachází (co se děje ve škole, doma, v partnerských vztazích atp.). Ne vždy je však potřeba jít cestou hledání příčiny. Jsou situace, kdy hledání příčin a pitvání se v problému nikam nevede, a ještě ho prohlubuje. Druhou cestou je proto zaměřit se rovnou na hledání cesty ke zlepšení (viz kapitola 6.3). Cca od dorostu má trenér k dispozici další možnost řešení obdobných situací a tou je koučování (viz kapitola 7), které lze nejlépe zaměřit přímo na hledání žádaného stavu bez činění rozborů, kde nastala chyba.

Trenér by měl umět reflektovat situaci a vědomě se rozhodovat, kdy je užitečné zachovat vnitřní klid a kdy naopak pustit emoce a třeba zařvat nebo bouchnout. Obecně však platí, že bývá vhodné za každé situace zachovat vnitřní klid (i v nejvypjatějších okamžicích) a trenér by měl být zdravě optimistický, uklidňovat závodníky, navodit u svěřenců jistotu a soustředění, naladit je do optimálního tréninkového nebo předstartovního stavu.

<sup>6</sup> Empatii dobré rozvíjet i u našich svěřenců – viz Metodické listy: Marek a Petra a Abigail



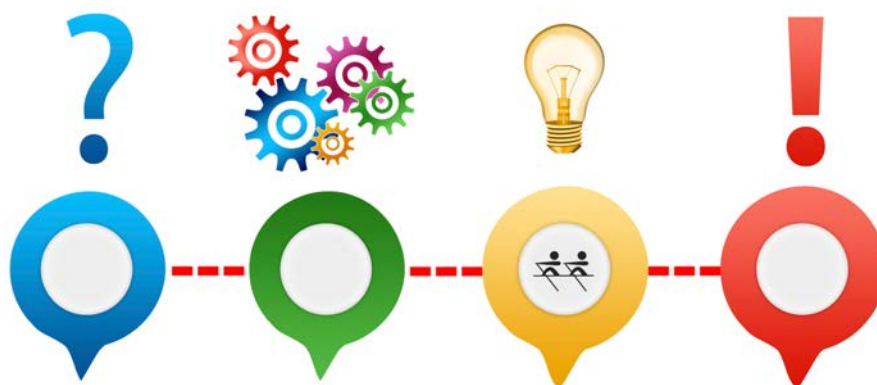
Inspirativní může být následující příkladný přehled žádoucích a nežádoucích vlastností trenéra.

	Žádoucí	Nežádoucí
<b>VYSTUPOVÁNÍ</b>	vyrovnaný přímý zdravě sebevědomý	nejistý váhavý náladový
<b>POŽADAVKY</b>	energický důsledný vytrvalý	nerozhodný unáhlený nevyhraněný
<b>V OSOBNÍM STYKU</b>	slušný taktní laskavý	samolibý neupřímný uzavřený
<b>V DISKUZI</b>	přístupný kritice a oprávněným námítkám	neústupný dogmatický

*Cvičení spojené s rozšířenějším výčtem je uvedeno v metodickém listu.<sup>7</sup>*

## 2.4 Očekávání sportovce od trenéra

Sportovec se svým trenérem tráví hodně času, často i více, než s rodiči či partnerem. Oba jsou lidi, oba mají svá očekávání, potřeby, ambice, představy. Proto je užitečné o nich se sportovcem mluvit, aby mohlo dojít k vzájemnému sladění.



<sup>7</sup> Metodický list: Kdo je bezchybný, neroste



### **Obvyklá očekávání sportovce od trenéra**

- odborné vedení tréninku na základě nejnovějších poznatků a zkušeností,
- skutečnost, že vynaložená osobní námaha povede k úspěchům/souvisí s volbou přiměřených soutěží,
- jasné, jednoznačné a přesné ohodnocení výkonu a svých možností,
- nepředpojatou starost, radu a pomoc,
- možnost vyjádřit své vlastní mínění o tréninku i průběhu závodu,
- v každé situaci zcela jasné rozhodnutí,
- stejný, rovný, respektující přístup ke všem svěřencům.

Tak, jako mezi lidmi všude, i zde je pro porozumění důležitá dobrá komunikace a včasné odstraňování nejasností. Nevyjasněná (či neaktualizovaná) očekávání mohou vést k nedorozumění, které mohou skončit i odchodem sportovce od veslování.

Mnohdy mají trenéři naprostou kontrolu nad tréninkovým prostředím. A to jak v pozitivním, tak negativním smyslu. Mohou sportovce významně podpořit v růstu, ale i jej nevhodným působením a tréninkem poškodit. Někdy trenér s tím nejlepším úmyslem, protože mu to fungovalo u jiného sportovce, volí určitý komunikační styl i přístup. Třeba tvrdý, poukazující na chyby. Co však pomáhá jednomu člověku, nepomáhá druhému, protože jsme odlišní, jsme unikátní. A můžeme tak – i když nechtě – sportovce velmi snadno demotivovat. Napravovat pak škody na jeho sebevědomí, motivaci, důvěře v trenéra, poklesu na výkonnosti, osobním pocitu neštěstí, může být úkol velmi těžký.

## **2.5 Sportovní trenér jako pedagog**

Myšlenka propojení sportu, trenérství a pedagogiky není nová, objevuje se již na konci 19. století v osobě Pierre de Coubertina, zakladatele moderního olympijského hnutí. Tato potřeba je stále aktuální a v kontextu porevolučních/novodobých společenských změn ještě aktuálnější.

Mějte proto neustále na paměti, že u mládeže nejde pouze o výkon, ale zejména o výchovu. Sport v Čechách má už od dob Miroslava Tyrše nezastupitelnou roli v procesu výchovy dětí a mládeže. A nejinak je tomu dnes, kdy význam neformální role sportu ve výchově vzrostl úměrně společenským změnám, kdy jsou děti méně venku a systém školního vzdělávání často vyklízí některé dříve neodmyslitelné pozice. Rozvoj základních pohybových dovedností, výchova k odpovědnosti, poznávání zdrojů a silných stránek atp. je dnes také úlohou trenérů. Ti se tak stávají z menší či větší části pedagogy.



## Trenér a pedagog

Pierre de Coubertin tvrdil, že sport je rozvojem „svalů, rozumu, charakteru a vědomí. Zdůrazňoval propojení trenérství a pedagogiky. Dobrý trenér je totiž vždy i tak trochu učitelem. Vychovává. Měl by proto korigovat své jednání a projevy svého chování dle současných nejen výkonnostních, ale i osobnostně-rozvojových potřeb svěřence. V čem jsou trenér a pedagog stejní a co je odlišuje? Za základní shodné rysy trenéra a pedagoga můžeme považovat:

- Pracuje s mládeží, ovlivňuje morální i sociální vývoj.
- Nastavuje pravidla, dbá na jejich dodržování.
- Učí svěřence novým dovednostem.
- Učí svěřence komunikovat a spolupracovat.
- Bývá vzorem a autoritou.
- Rozvíjí osobnost svěřenců; vede je k odpovědnosti a sebekontrolě.
- Hodnotí, poukazuje na prostory pro rozvoj.
- Je dobře informovaný o svých svěřencích.
- Oceňuje, odměňuje, trestá.
- Pomáhá řešit konflikty.
- Dbá na dodržování férovosti.

Podobností by samozřejmě bylo možné nalézt mnohem více. Proto nezbyvá než se zdokonalovat nejen ve specifických trenérských, ale i v pedagogických kompetencích.



Je pravděpodobné, že většina svěřenců nedosáhne vrcholných výkonů (uvádí se, že reprezentační kariéry – nejen ve veslování – dosáhnou cca 1 až 2 procenta závodníků). Přesto, pokud nevychováte žádného špičkového závodníka, ale podaří se vám vypěstovat u skupiny vašich svěřenců pozitivní a trvalý vztah k veslování a k pohybové aktivitě obecně, děláte svou práci dobře – a jednou vás třeba zastoupí nebo jinak pomohou vašemu sportovnímu klubu.



## 2.6 Duševní hygiena

Každodenně jsme vystaveni velkému množství podnětů a informací z vnějšího prostředí. Ty zaplňují a často dokonce překračují kapacitu naší psychiky. Situace se dále zahustí, pokud se dlouhodobě snažíme podávat výkon na hranici našich možností. Může se pak – zdánlivě z čista jasna – objevit přetížení a únava.

Možná překvapivě právě výkonnostní a vrcholoví sportovci jsou, ve schopnosti vnímat únavu a prvotní signály přetížení, či v rozpoznávání tělesně zakotvených emocí, rizikovou skupinou. Je to způsobeno nutností překonávat (potlačovat) nepříjemné pocity z vlastního těla, které jsou běžnou součástí tréninkového i soutěžního procesu. A protože se v této diskomfortní zóně pohybují často, vytvářejí si účinný mentální adaptační mechanismus, jak zmíněné nepříjemné, až bolestivé pocity odrušit. Toto účelné opatření však s sebou nese výše popsaný důsledek – sportovec současně potlačuje všechny ostatní pocity a signály z vnitřního prostředí. Tím se připravuje o část velmi důležitých, zásadních informací využitelných k oddálení nástupu únavy, prevenci zranění a k efektivnější regeneraci.

Další důsledky jsou spojeny se snížením schopnosti tyto varovné podněty z vnitřního prostředí vůbec registrovat. **Sportovci bývají mnohdy méně vnímaví k vlastním potřebám, pocitům či k únavě.** Právě z toho důvodu je potřeba – nejen u vrcholových sportovců, ale i u trenérů a rodičů samotných – dbát na tzv. *duševní hygiena*. Pokud na ní bude svěřenec dbát ve spojení se sportem, snadno se přenesení i do běžného života. Současně předcházíme jeho syndromu vyhoření ze sportovní činnosti a psychologickým obtížím ve spojení s výkonem. Učíme tak svěřence pracovat s tlakem či se stresem a upevňujeme jeho zdravý přístup k životu.

### Desatero duševní hygieny<sup>8</sup>

1. Dbejte o zdravý životní styl – ve zdravém těle, zdravý duch.
2. Dělejte si radost (alespoň jednou denně.)
3. Uvolněte se smíchem.
4. Vyvarujte se negativního myšlení. Budte optimističtí.
5. Dělejte si přestávky v činnosti.
6. Stanovte si hranice.
7. Snižujte si příliš vysoké nároky, které na vás okolí klade.
8. Nebojte se mluvit otevřeně o svých pocitech. Mluvte i o obtížích. (Na situaci se pak budete dívat objektivněji).
9. Plánujte čas a stanovte si priority.
10. Naučte se říkat ne (naučte se asertivnímu<sup>9</sup> chování.)

---

<sup>8</sup> Metodický list: Duševní hygiena





## Nezapomínejte na odlehčení a humor

Naučte se také vládnout slovem a schopnosti vnést humorné prvky do tréninkových jednotek, ale pozor na výsměšky a sarkasmus. Humorem lze často odstranit pocity napětí z náročného tréninku nebo z vytýkání chyb a taktických nedostatků. Nebo zamezit pocitu nevole u závodníka.

„Humor je lék, který lidem vnáší do krve optimismus.“

*Gustav Oplustil,  
televizní a rozhlasový scenárista*



## 2.7 Rozvíjíme osobnost sportovce

Je zřejmé, že kromě motorických schopností a dovedností, které má trenér primárně na starost, jsou kritickým prvkem pro předvedení bezvadného sportovního výkonu také mentální dovednosti, resp. osobnost sportovce. Jedním z našich cílů je proto vychovat odpovědného, motivovaného sportovce, schopného komunikovat a spolupracovat, který je vědomě připraven na dlouhodobý tréninkový proces, směřující ideálně minimálně do kategorie U23. Základními nástroji, které v této snaze můžeme uplatnit jsou zejména:

- rozvoj **vnitřní motivace**,
- rozvoj **(sebe)reflexe**,
- rozvoj **odpovědnosti**,
- rozvoj **silných stránek**,
- **zkompetentňování** skrze koučování.

Jejich rozvoji se věnujeme v dalších kapitolách (3 až 6) této metodiky. K tomu přidáváme v kapitole 7 koučování jako nástroj pro práci s jednotlivci i se skupinou.

---

<sup>9</sup> Pojem asertivita označuje schopnost prosazovat jiný názor, stanovisko nebo zájem. Považuje se za komunikační dovednost. Umožňuje jasně vyjádřit a prosadit naše názory a myšlenky, aniž bychom narušovali práva ostatních.



To vše nám umožní pracovat ještě na jednom prvku, který úspěšný sportovec bude potřebovat – na podpoře jeho výjimečnosti (viz také kapitola 6) a na jeho **odvaze být výjimečný**. Dnešní západní společnost je charakteristická potřebou korektnosti, genderové rovnosti nebo propracovanými nástroji jak pomáhat slabým a potřebným. V České republice tento trend aktuálně reprezentuje i inkluze, která výrazně ovlivňuje naše školství. Právě na příkladu inkluze si ale můžeme ukázat i stinné stránky moderní západní společnosti – pomalu se vytrácí schopnost základních škol podporovat u dětí talent, výjimečnost a ambice (neb většinu sil spotřebuje na péči o děti, které dřív byly ve zvláštních školách a o které se často jejich rodiče nestarají, jak bychom očekávali). Být výjimečný, talentovaný a ambiciózní znamená vyčuhovat z řady, a to s sebou může přinášet diskomfort, na jehož zvládnutí potřebuje mít sportovec vnitřní sílu. Trenér by proto měl umět **podporovat výjimečnost, talent a ambice sportovce** (protože pak má sportovec logicky větší šanci uspět) **a spolu s nimi také sílu ustát tlak okolí** (protože být jiný či úspěšný se často v našich končinách neodpouští). Předseda Českého veslařského svazu s oblibou říkává „s hodným to nevyhrajeme“. Měli bychom umět pracovat i s těmi, co na první pohled nejsou „hodní“ (vyčuhující z řady), ale mají drive a chtějí být dobří. A přitom pracovat na **komplexním rozvoji osobnosti mladého sportovce**. Výrazně tak napomůžeme tomu, aby naše trenérská snaha mohla být jednou korunována výjimečným úspěchem, třeba tím s pěti kruhy.

**Pokud se chcete úspěšně pohybovat na tenkém ledě osobnostního rozvoje sportovců, neobejde se to bez vaší vlastní připravenosti se učit. Je to nezbytná (nikoliv postačující) podmínka.**



Pokud nejste připraveni makat v první řadě na sobě, raději se do čtení dalších řádků ani nepouštějte.



### 3 Budujeme vnitřní motivaci

**„Nebyl jsem hráč s výjimečným talentem, cestu na vrchol jsem si vydřel.“**

*Pavel Nedvěd, držitel zlatého míče ve fotbale*

Určitě znáte talentované veslaře, kteří své vlohy promarnili. „*Přitom k úspěchu stačilo jen málo,*“ tvrdí často jejich trenéři, „*postačovalo, jen aby makali,*“ dodávají.

„Makání“ však rozhodně není málo. Ve světě vrcholového sportu si lze jen těžko představit, že uspěje jedinec bez mnoha let usilovného tréninku. Jednou z nejdůležitějších složek potřebnou k mnohaletému „makání“, tedy k tréninku vedoucímu k dosažení vrcholného sportovního výkonu, je vnitřní motivace sportovce.

Jaké základní předpoklady potřebuje sportovec k vnitřní motivaci?

1. **Uvědomění si náročnosti a nezbytnosti „makání“ - ve spojení s vysokou ambicí** sportovce (něco významného dosáhnout, nějaký přiměřeně velký závod vyhrát atp.).
2. **Uvědomění si, že na motivaci je třeba pracovat**, že není vrozená. Do značné míry je závislá na našem přístupu k mladému veslaři. Podléhá výchově, kvalitnímu vedení trenérů, rodině, ale i sportovci samotnému a jeho postoji ke sportování, k cílevědomosti a k životu obecně.
3. **Zaměřit se na dlouhodobé budování vnitřní motivace a zcela se odpoutat od krátkodobého hlediska.** Vysoká míra motivace dvanáctiletého kluka (vyvolaná tlakem rodičů, či dobrými výsledky na závodech, případně vítězstvím známé osobnosti na olympiádě) má jen pramálo společného s dlouhodobou vnitřní motivací.

Vybudovat silnou vnitřní motivaci není nic jednoduchého. Univerzální recepty neexistují. Každý člověk je jedinečná, neopakovatelná osobnost, která díky svobodné vůli spoluutváří svůj život. Přesto chceme v následujícím textu shrnout několik užitečných vodítek a doporučení k práci s motivací sportovce.





Vedle motivace vnitřní (kterou má sám sportovec), existuje i nezděděná užívaná motivace vnější (se kterou obvykle přichází trenér nebo rodič). Novátorští koučové, psychologové a trenéři však tvrdí, že pokud je třeba svěřence motivovat – něco není v pořádku. Jedinec, v případě, že jej aktivita baví či jestliže jí bere vážně, by ji totiž měl provozovat bez ohledu vidiny na vnější motivaci od trenéra, rodiče atp. Pokud se rozhodne svěřence motivovat trenér, přebírá tím také odpovědnost – protože rozhodnutí k motivaci nebylo svěřence, ale trenéra. Být odpovědný za svěřencovu motivaci je ale dlouhodobě neefektivní a pro trenéra náročné a únavné. Je proto lepší, když odpovědnost za motivaci cíleně přenášíme na sportovce (viz také rozvoj odpovědnosti v kap. 5).

Je však evidentní, že ne vždy přijde svěřenec na trénink ve správném psychickém rozpoložení (problémy ve škole, rodině...) – v této chvíli může přijít na řadu „vnější motivace“.

### 3.1 Vnější a vnitřní motivace

Zatímco vnější motivace je soubor pobídek, které nabádají k vykonávání činnosti pouze na základě dosažení kýženého výsledku (odměna, peníze, pochvala, trest...), vnitřní motivace vytváří touhu k provozování aktivity jako takové. Vnitřně motivovaná osoba je tedy pobízena k výkonu určité aktivity z důvodů potřeby se bavit, či soutěžit, na rozdíl od externě motivované osoby, jejíž motivy k výkonu určité činnosti jsou odměny, či výhružky nebo tresty. V následující tabulce vidíte klasické příklady vnějších a vnitřních motivů ke sportování:

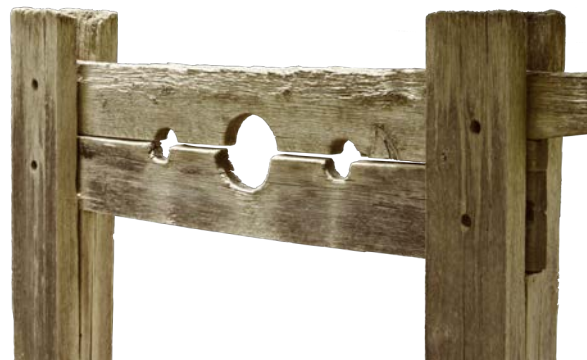
VNĚJŠÍ MOTIVY		VNITŘNÍ MOTIVY
<b>Odměny</b>	<b>Tresty</b>	<b>Rozvoj potenciálu</b>
finanční ohodnocení	výčitky	zábavnost
pochvala	odepření pozornosti	radost z pohybu
místo v týmu	fyzické tresty	zdravý životní styl
věnování pozornosti	vyškrtnutí z týmu	napodobování vzoru
prožitok úspěchu	snížení finančního ohodnocení	potřeba naučit se něco nového
nomínace	pokuta	zvyk
přátelský kolektiv	trénink navíc	smysl činnosti
nomínace	nenasazení na závod	pocit naplnění
postavení v týmu	činnost pro tým	propojení se sportem



Vnější motivace bývá mnohdy označovaná jako ta špatná. To by ale bylo velmi zjednodušující stanovisko – lépe je přemýšlet, kdy je a kdy není užitečná. Obecně platí, že **z dlouhodobého pohledu bývá užitečná motivace vnitřní a z krátkodobého pohledu motivace vnější**. Ve vývoji každého dítěte nastane období, kdy se mu na trénink nebude chtít. Důvody se budou různit – od povinností ve škole či kamarádů, co jej volají ven, přes první lásku či rozehranou počítačovou hru až po obyčejnou lenivost. V těchto momentech je vhodné, aby rodiče či trenéři využili různých forem vnější motivace, aby jej přiměli k činnosti. Je však dobré mít na paměti, že pokud ji budou využívat dlouhodobě, snadno mu sport znechutí.

### **Systém odměn a trestů vs. inflace odměn**

**Základním nástrojem vnější motivace, který trenéři či rodiče využívají, je systém odměn a trestů. Je nápomocné mít tento systém promyšlený.** Mimo jiné totiž snadno dochází k jejich inflaci. Tento termín z ekonomie značí, když peníze postupně ztrácí na hodnotě. Stejně tak i odměny a tresty mohou být postupně znehodnocovány a pozbývat tak na účinnosti. Pokud slíbíte dítěti za jedničku v písemce tisícovku, co mu dáte, když dostane samé jedničky na vysvědčení? A naopak, pokud jej za špatnou známku zbijete, za ještě horší vysvědčení jej – ad absurdum zabijete? V podobném duchu – přehnaně chválit nebo vyčítat každou maličkost, drobný (ne)úspěch na tréninku či závodě vede právě k takovéto inflaci. Proto odměn a trestů využívejte uvážlivě, je potřeba si je zasloužit. Základním vodítkem je, že každý výkon má svou přiměřenou odměnu. Ocenění a tresty & jejich pomyslná hodnota by měly být v čase konzistentní.



*Odměny a tresty používejte uvážlivě!*

### **Vnější motivací k vnitřní**

Zkuste se sami sebe zeptat, proč si čistíte zuby? Nejčastěji budou padat odpovědi jako – cítil bych se divně, je to zdravé, dělal jsem to vždycky, měl bych špatný pocit. Jedná se především o vnitřní motivy. Pokud se ponoříte hlouběji do minulosti, dostanete se nejspíše k jiným důvodům. Naučili mne to rodiče – mnohdy výměnou za pohádku či sladkost. **Tento příklad poukazuje na to, že opakovaná vnější motivace se může v dlouhodobém časovém kontextu změnit na vnitřní. Jedinec si zvykne.**



Podobné návyky můžeme vytvářet u našich svěřenců. V důsledku berou veslování jako běžnou součást svého života. Když mají vynechat trénink, cítí se divně.

Jak již bylo řečeno – vybudovat silnou vnitřní motivaci a/nebo najít v pravou chvíli ten správný prostředek vnější motivace není nic jednoduchého. Dobrá zpráva pro všechny však je, že každému člověku je vrozená láska k pohybu. Děti (a nejen je) prostě sportování baví. Tato láska je navíc podmíněná i fyziologicky, když se v důsledku sportování vyplavuje řada látek (hormonů), které navozují příjemné pocity. To se děje nejen ve spojení s vítězstvím, ale především se sportováním samotným. Oproti tomu znepokojujícím sdělením je skutečnost, že trenéři (a potažmo rodiče) mohou svými zásahy, jednáním a chováním, tuto přirozenou lásku k pohybu snadno zahubit. Pracujme tedy s motivací promyšleně a v kontextu dlouhodobých cílů.

#### **Pozitivní vs. negativní motivace**

Kromě vnitřní a vnější motivace rozlišujeme také motivaci pozitivní a negativní. Pozitivní motivace je definována jako postup založený na vytvoření dojmu kladné zkušenosti, který navádí k opakování jednání, jež bylo dříve nějak odměněno. Může být chápána jako touha dosahovat úspěch, získat uznání, či odměnu. Na opačné straně spektra leží motivace negativní. Ta je popisována jako postup varující před opakováním jednání, které v minulosti vyústilo v postih. Ve sportovní praxi lze za negativní motivy považovat například tresty ze strany trenéra, či obecně vyhnutí se neúspěchu z pohledu závodníka.

### **3.2 Motivy svěřenců**

Zkuste si napsat deset důvodů, motivů, proč se věnujete veslování (nebo jeho trénování).<sup>10</sup> Pravděpodobně většina motivů bude vnitřních. Pokud se na tu stejnou otázku zeptáte dětí, zastoupení vnějších motivů bude nejspíše významnější. Mnohdy uvádí rodiče, kamarády, slavné sportovce. To jen podtrhuje důležitost postupné přeměny vnější motivace svěřenců ve vnitřní. Takto získaným přehledem motivů zároveň získáme strukturu základních důvodů, proč se danému sportu jedinec věnuje.

Znalost toho, co naše svěřence motivuje a proč se věnují veslování, je základním předpokladem k tomu, abychom si v této oblasti se sportovci dobře rozuměli a abychom s motivy svěřenců mohli pracovat. Proto je užitečné začít vhodným způsobem motivy svěřenců zjišťovat / ověřovat<sup>11</sup>. Tyto motivy se postupně mohou měnit, mnohdy jeden nahradí druhý. Lze je různě ovlivňovat, rozvíjet. Mějme však na paměti, že pokud některý z důležitých motivů náhle zmizí (například odchod oblíbeného trenéra, kamarádské klima v týmu), je značná šance, že sportovec ukončí kariéru. Jednotlivé motivy se totiž nesčítají (celková motivace není součet jednotlivých motivů), ale vzájemně se podmiňují (tedy násobí). Je proto důležité, aby se v případě ztráty jednoho z důležitých motivů u svěřence

<sup>10</sup> Metodický list: Struktura motivace

<sup>11</sup> Zjišťování / ověřování motivů



objevil nový, silný motiv. Pokud totiž násobíme nulou (či velmi nízkým číslem), výsledkem je nula – demotivace. Zároveň dbejte na to, aby se motivace pokud možno skládala z celé řady motivů a nebyla závislá na jedné dominantní složce (jednom kamarádovi atp.).



*Jaké jsou vaše osobní motivy, proč se věnujete veslování?*

### 3.3 Prožíváme úspěch a neúspěch

#### Dílčí úspěchy jsou důležitější než talent

V tradiční studii Bloom<sup>12</sup> analyzoval kariéry sto dvaceti špičkových sportovců, hudebníků, umělců a vědců. U svých respondentů retrospektivně zkoumal vývoj v dané činnosti od raného dětství až po dosažení špičkové úrovně. Konstatoval, že spíše než výjimečný vrozený talent (ten byl identifikován v předpubertální fázi života pouze u asi 10 % z jeho vzorku!), je pro rozvoj výkonnosti důležitější série na sebe navazujících drobných úspěchů. Tento odměňující pocit vedl k tomu, že jedinci u aktivity setrvali.

*Pozn.: Pro úplnost dodáváme, že neméně podstatná však byla i podpora trenérů a rodičů v dobách neúspěchu.*

Jen těžko budeme hledat člověka, který by nerad prožíval, když se mu něco povede. Je přece mnohem příjemnější být úspěšný než selhávat. Zásadní je si však uvědomit, že to, co je či není úspěch, závisí vždy tak trochu na interpretaci. Každý totiž může za úspěch považovat něco jiného. Tento postoj k úspěchu se u mladého sportovce utváří do značné míry pod vlivem trenérů a rodičů.

**Úspěch můžeme spojit s výsledkem (např. medailemi) či procesem (např. dílčími pokroky).** U prvně jmenovaného všichni nejspíše dobře víme, o co jde. Veslař vyhraje závod, zajede dobrý čas, kvalifikuje se na mistrovství republiky apod. **Procesový úspěch je oproti tomu spojený s úsilím, se sportovní kariérou jako takovou.** Úspěch je, že rozvíjím svůj potenciál, hýbu se, veslování mne baví, na řece je

<sup>12</sup> Bloom, B. S. (1985). Developing Talent in Young People. New York: Ballantine Books.





mi dobře, trávím čas v dobrém kolektivu. Dobrý výsledek na závodě je jen vedlejším důsledkem tohoto dění.



*Úspěch může mít mnoho podob a pro jeho zažití nemusíte čekat jen na medaile.*

**„Síla nepochází z výher. Vaše úsilí vytváří vaši sílu.“**

*Arnold Schwarzenegger*

Pro rozvoj vnitřní motivace je především u dětí a mládeže potřeba klást důraz a odměňovat proces (např. chválit) – tedy „*Oceňuji to, že jsi poctivě trénoval*“ oproti „*Oceňuji, že jsi vyhrál závod.*“ Je tomu tak z několika důvodů:

1. Výsledek je ovlivněn úsilím, tedy procesem, proto je užitečné **chválit úsilí, nikoliv osobnost či výsledek.**
2. To, co se odměňuje, je posilováno. **Posilujme odměnou úsilí. Učíme tak svěřence spojovat úspěch s procesem.** Zatímco proces je jednoznačně vnitřním motivem, výsledek je spíše vnější motiv. Navíc pokud se zaměříte jen na výsledek, ukazujete, že vám na něm záleží víc, než na společném úsilí trenéra a svěřence. Dítě pak může usilovat o výsledek za každou cenu (např. i nečestně).
3. **Spojení úspěchu s procesem napomáhá překonávat obtíže a zůstat motivovaný** především v obdobích, kdy jedinec nedosahuje dobrých výsledků. Když se naopak vytvoří u svěřence silná závislost motivace na dobrých výsledcích, velmi snadno se stane, že sportovec ukončí kariéru v době, kdy se dlouhodoběji nebudou dostávat.



4. Výsledky v dětských ale i žákovských, dorosteneckých a dokonce z větší části i v juniorských kategoriích mají jen velmi malou výpovědní hodnotu z hlediska případné budoucí, vrcholové kariéry.
5. Tímto způsobem prohlubujeme kladný vztah ke sportu a pohybu jako takovému. Ta se promítne do udržení zdravého životního stylu i po ukončení sportovní kariéry.

**„Moment vítězství je příliš krátký na to, abychom žili pouze pro něj.“**

*Martina Navrátilová, bývalá tenistka českého původu, držitelka 59 grandslamových titulů*

Důraz na úspěch spojený s procesem samozřejmě neznamená, že zcela opomíjíme výsledky. Ideální pro rozvoj vnitřní motivace je jejich kombinace. Není však žádoucí výsledky nějak zásadněji vyzdvihovat. Soupeření spojené s výsledky totiž vždy bude fungovat jako jeden z hnacích motorů člověka, a to bez ohledu na to, jestli jej budeme zdůrazňovat.

#### **Postarejte se o to, aby každý mohl vyhrát!**

Výrok každý může vyhrát nebo každý by měl vyhrát není jen prázdná proklamace. Akorát je potřeba „ušít“ svěřenci soutěž na míru. Nemůžeme totiž očekávat, že každý náš veslař vyhraje mistrovství oblasti či republiky, nebo třeba i jen tréninkovou jízdu. Přestože v této metodice zdůrazňujeme pro budování vnitřní motivace jiné její složky – především spojené s procesem, **prožitek úspěchu, který doprovází výhru, je jedinečný**. Dopřejte jej každému. Umožněte každému svěřenci alespoň malý, dílčí osobní pocit vítězství. Přizpůsobte tomu „závod“ či spektrum testů. Zamyslete se, v čem můžou jednotliví vaši svěřenci vyhrát (v honičce, plavání, házení na terč, zadržování dechu, počtu metrů ujetých na jeden záběr...), tj. v čem jsou opravdu dobří. Popusťte uzdu své kreativitě a dopřejte svěřencům pocit úspěchu.

Zajímavou variantu nabízí **tréninkový deník** a jeho záznamy, např. pravidelné testování (příkladmo 2x do roka). Můžeme totiž předpokládat, že delším pobytem v loděnici se svěřenci naučí techniku veslování a s ním souvisejících doplňkových sportů a cviků a postupně se budou zlepšovat. Potenciál pro zlepšení dává i samotný fakt, že dětští a mládežničtí svěřenci přirozeně rostou a sílí. Pokud tedy budete vést svoje svěřence k vedení tréninkového deníku a pravidelně testovat (baterií vhodných testů – nikoliv v jízdě na veslařském trenažéru!), vytváříte další prostor pro individuální „výhry“ vašich svěřenců. Postačí pak, když svoje svěřence náležitě oceníte.



*Je na trenérovi, aby každý dostal možnost vyhrát.*

### **Ke sportu patří i prohry**

Neméně důležitý pro kariéru sportovce je i prožitek neúspěchu. Neúspěch odhaluje limity. Ukazuje slabiny, na kterých je možné dále pracovat. Rovněž bez osobní zkušenosti s nezdarem se jej sportovec nenaučí zvládat. K vyrovnání se s neúspěchem jedinci do značné míry pomáhají trenéři a rodiče či blízké okolí. Je užitečné případné chyby realisticky rozebrat. Avšak je třeba se v nich dlouho „nenimrat.“ **Zaměřte se na budoucnost a stanovte plán pro zlepšení či rozvoj slabin. Učíte tak svěřence, že neúspěch je běžnou součástí kariéry každého sportovce.** A to i těch nejlepších, jak je vidět z následujících citátů:

**„Prohra není můj nepřítel. Strach z prohry je můj nepřítel.“**

*Rafael Nadal, španělský tenista, olympijský vítěz a držitel mnoha grandslamových titulů*

**„Během své sportovní kariéry jsem netrefil nejméně 9 tisíc košů. Prohrál jsem více než 300 zápasů. Několikrát jsem věřil, že dám koš a zvrátím výsledek zápasu, ale nakonec jsem minul. Ve svém životě jsem opakovaně selhával. A právě proto jsem nakonec uspěl.“**

*Michael Jordan, bývalý americký basketbalista, považovaný za jednoho z nejlepších vůbec*



*Prohry přijdou a někdy hodně bolí. K rozvoji osobnosti sportovce ale patří.*

**„Žádný zápas nesmíte vzdát. A to ani když zrovna prohráváte.“**

*Jaromír Jágr*

### **3.4 Ambice, rodič a trenér**

To, jak rodiče vychovávají a vedou své děti – naše svěřence, je častým problémem řešeným mezi trenéry. Rozlišujeme dva extrémní typy rodičů, kteří negativně ovlivňují rozvoj dětí a jejich motivaci. Prvním jsou *zanedbávající rodiče* a druhým *ambiciózní rodiče*.

Zanedbávající rodiče dítěti neposkytují dostatečné podmínky pro sportovní růst. To nabývá různých podob. Rodiče například nemusí jevit o činnost dítěte zájem, nechodí s ním na tréninky či se nejedou podívat na závod nebo neposkytují ekonomické zdroje nutné pro pořízení sportovního vybavení.

Oproti tomu ambiciózní rodiče na dítě kladou příliš vysoké nároky – ať již v podobě intenzity tréninku, či maximálního výkonu. Sport se stává ústředním komunikačním tématem a mnohdy i hlavním kritériem toho, jestli je dítě dobré či špatné. Dobré výkony jsou oceňovány, a ty špatné trestány (třeba jen odepřením pozornosti). V podstatě se jedná o neustálou silnou vnější motivaci, kterou je na dítě vytvářen tlak. V důsledku se dítě sportu nevěnuje z vlastního zájmu, ale protože to chtějí rodiče.



V pozadí takovýchto rodičovských ambicí mnohdy bývá pocit vlastní nedostatečnosti, či projekce vlastního dřívějšího úspěchu/neúspěchu ve sportu. To však obvykle u dítěte vyústí v lepším případě v nezáměru a v tom horším v hlubokou nenávist a odpor ke sportování nebo ke zdravotním problémům.



*Vést děti ke sportu je žádanou rolí rodičů. Promítání vlastních ambicí do dítěte však bývá kontraproduktivní.*

**„Rodiče, kteří se snaží svým dětem pomocí různých cest ušlapat cestičku ke slávě, jsou často přehnaně ambiciózní typy lidí, kteří na své děti vyvíjí zbytečně velký tlak a neuvědomují si, že sport by měl být pro děti hlavně radostí! Prostřednictvím svých dětí kompenzují své nenaplněné ambice. Mnohdy navíc nemají smysl pro férové jednání a jediné co je zajímá, je vlastní prospěch. Díky přehnanému tlaku se ale radost vytrácí a objevují se psychické problémy.“**

*Kateřina Vejvodová, sportovní psycholožka*

Podobným způsobem se na motivaci a výkonu dítěte negativně projevuje příliš ambiciózní trenér.<sup>13</sup> Pro kontrolu svých ambicí máte k dispozici jednoduchý test, kde si můžete otestovat jak na tom jste se svými ambicemi. Nezdravě vysoké ambice trenéra totiž snadno vyústí v poškození svěřenců – a to nejen s ohledem na jejich vnitřní motivaci. Základem pro to, abyste se svými případnými příliš vysokými ambicemi byli schopní pracovat, je umět je zreflektovat, tj. uvědomit si je a uvědomit si následně i jejich dopady.

<sup>13</sup> Metodický list: Test trenérských ambicí



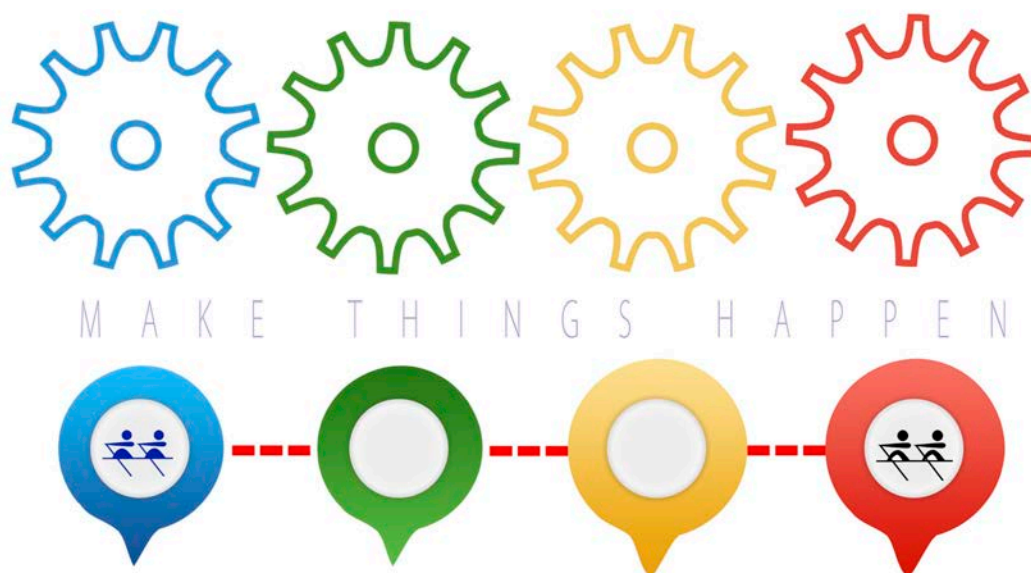
### 3.5 Ovlivňujeme postoje sportovců

Zkuste se vcítit do několika ze svých svěřenců. Zamyslete se nad tím, jak by odpověděli na následující otázky.

- ***Jakou podobu mají cíle, které chci dosáhnout ve veslování?***
- ***Jaké jsou mé výkonnostní limity?***
- ***Mohu ve sportu uspět, prosadit se?***
- ***Kdo je odpovědný za můj výkon?***

Odpovědi nám odhalují postoje svěřence.<sup>14</sup> Postoj vyjadřuje přesvědčení, které máme mimo jiné k vlastním schopnostem, dovednostem či hodnotám. Postoje u člověka nejsou vrozené – budují se v rámci socializace v kontextu toho, co mu tvrdí důležité osoby z jeho okolí.

V následující pasážích v kapitolách 3.6 až 3.8 popíšeme, jak ovlivňování postojů trenéry má zásadní dopad na motivaci a osobnost svěřence. Klíčové téma odpovědnosti („Kdo je odpovědný za můj výkon?“) je pak dále rozvinuto v kapitole 5.



<sup>14</sup> Metodický list: Sportovní talent – postoje



### 3.6 Stanovujeme cíle

„Jakou podobu mají cíle, které chci dosáhnout ve veslování?“

„Dosáhnout cíle, který si neurčíte, je stejně obtížné jako se vrátit z místa, kde jste nikdy nebyli.“

Zig Ziglar, americký spisovatel

Cíle jsou budoucí výsledky, kterých se svěřenci snaží dosáhnout. Ukazují směr. Určují, do čeho bude sportovec vkládat energii. Jsou milníky, na základě kterých posuzujeme úspěšnost snažení. Důležité však je, jaká je kvalita těchto cílů (tedy, jaké tyto cíle jsou) a jakým způsobem je stanovujeme. U sportovce tak rozlišujeme několik základních cílových orientací:

1. Sportovec posuzuje svůj výkon na základě **srovnávání se s vlastním výkonem** v minulosti oproti principu **porovnávání se s výkonem druhých**. Například veslař se po závodech může zaměřit na to, jestli je výsledek lepší než minule nebo na to, jestli dosáhl lepšího času než soupeř.
2. Sportovec se orientuje na **výsledek** nebo **proces** (viz pasáž 3.3 „Prožíváme úspěch a neúspěch“).
3. Sportovec se zaměřuje na **rozvíjení svých schopností/naučení se něčeho nového** nebo **splnění úkolů či dosažení daného dílčího cíle**. To se projevuje například, když se mladý sportovec chce na tréninku naučit něčemu novému, nebo se jej zúčastnit pouze proto, aby rodiče byli spokojeni.
4. U sportovce se projevuje spíše **tendence dosáhnout úspěchu** či **snaha vyhnout se neúspěchu**. Lidé, kteří mají nízkou úroveň motivace, totiž volí buď velmi snadné úkoly, nebo naopak velmi obtížné úkoly. Lehké úkoly si stanovují proto, aby zaživali alespoň nějaký pocit úspěchu. Naopak, příliš náročné úkoly plní z důvodu, aby si sobě i okolí odůvodnili své případné selhání. Ani první, ani druhé nevyžaduje vysokou vynaloženou aktivitu. Oproti tomu lidé s vysokou úrovní motivace mají tendenci volit středně obtížné úkoly. Ty pro ně, díky své náročnosti, ovšem na druhou stranu i splnitelnosti, představují výzvu.
5. Sportovec se chce před okolím **jevit jako schopný** oproti tomu, že má **vnitřní potřebu se zdokonalovat a výkonnostně růst** – orientaci **na učení**. Rozdíl lze dokumentovat na výběru závodů. Například veslař si může vybírat závody, na kterých se téměř jistě dobře umístí, nebo se bude účastnit takových, na kterých se bude potýkat se sobě rovnými či lepšími. Ti nad ním si ce mnohdy vyhrají, ale veslař získává cenné zkušenosti.







Obecně lze říci, že pro rozvoj sportovního výkonu jsou výhodnější cíle, které jsou:

1. založené na srovnávání se sám se sebou,
2. zaměřené na proces,
3. spojené s potřebou naučit se novému,
4. obtížné, ale je možné v nich dosáhnout úspěchu,
5. orientované na výkonnostní růst.

Všechny tyto cíle jsou spojené spíše s důrazem na vnitřní motivaci. To ale neznamená, že jejich protipól není motivační.

### **Zapojte svěřence do stanovování cílů**

Mějme také na paměti, že cíle svěřence do značné míry spoluurčuje trenér, u mladších dětí (minimálně po mladší žáky) ideálně ve spolupráci s rodičem. Samozřejmě, že v dětství je podíl dítěte na stanoveném cíli menší, než např. u juniorských kategorií, přesto i děti v přípravce jsou částečně schopné si některé cíle stanovovat. Jednak tak svěřence usměřňujeme, a současně jej učíme si je samostatně stanovovat. Vedeme ho tak k odpovědnosti za plnění nejen veslařských, ale nepřímo i životních cílů.



*Cíle je efektivní stanovovat s těmi, pro které jsou určeny.*



## Chytré cíle

Asi nejnámější technikou pro stanovování cílů je metoda *SMART(ER)*, neboli chytré cíle. Každé písmenko představuje jednu vlastnost, kterou by cíle měly mít. Metodu ukážeme na příkladu špičkového veslaře (v závorkách).

- **Specifické** – sportovec musí vědět, co konkrétně je cílem (kvalifikování veslaře na olympiádu).
- **Měřitelný** – sportovec musí poznat, jestli cíle dosáhl či ne (veslař dosáhl chtěného umístění, posunul se v hodnotách VO2max apod.).
- **Ambiciózní a akceptovaný (Agreed)** – cíl musí obsahovat přiměřenou výzvu, která bude svěření bavit a která pro něj bude dosažitelná. Současně není to jen cíl trenéra či rodičů, ale pramení z vůle sportovce (je přáním veslaře dostat se na olympiádu).
- **Realistický** – cíl je dosažitelný (je ve veslařových možnostech, aby kvalifikační limit splnil).
- **Termínovaný** – je jasné, dokdy bude cíl splněn (veslař se chce kvalifikovat na olympiádu v roce 2024 a ne 2028, k tomu musí splnit několik dílčích, krátkodobějších cílů).
- **Etický** – cíl nepoškozuje sportovce a je v duchu fair-play (veslař nevyužije dopingových prostředků, či si jinak nebude poškozovat zdraví).
- **Odměněný (Rewarded)** – splnění cíle je spojeno s odměnou (veslař dostane medaili za to, že vyhrál závod. S úspěchem je spojený pocit zadostiučinění).

## 3.7 Měníme schopnosti sportovců

„Jaké jsou mé výkonnostní limity?“

Řada mladých sportovců předčasně ukončí kariéru, protože si myslí, že nikdy nedosáhnou vrcholové úrovně. Mnohdy se (mylně) domnívají, že jim příroda nenadělila stejnou míru vloh, jako jejich, aktuálně úspěšnějším vrstevníkům. Pokračování v usilovném tréninku tak pro ně ztratí smysl. V lepším případě pak pokračují ve sportování rekreačně, v tom horším skončí úplně.

Tento jev vysvětluje Dwecková ve své *teorii o povaze vlastních schopností*<sup>15</sup>. Zdůrazňuje, že v dlouhodobé perspektivě je mnohem podstatnější přesvědčení jedince o tom, jak jdou či nejdou jeho schopnosti dále rozvíjet, než názor o jejich momentální úrovni. Jinak řečeno, důležitější než hodnocení sportovce jak dobře na tom aktuálně je, je spíše subjektivní pohled na rozvoj svých schopností, resp. na to, jak dobrý jednou může být – tedy zda úroveň svých schopností může dále dobře ovlivňovat, či ne (zda se může zlepšovat).

---

<sup>15</sup> Dweck, C. S. (2000). The handbook of competence and motivation.



Rozdíl lze popsat na příkladu sportovního potenciálu – podle toho, jestli jej považujeme za *čistě vrozený, stabilní, neměnný*, či *rozvíjitelný*. V rámci prvně jmenovaného se člověk domnívá, že možná úroveň jeho schopností je pevně daná. Oproti tomu v druhém případě věří, že úroveň jeho schopností je měnitelná, především usilovnou prací, v našem případě cíleným tréninkem a získáváním zkušeností.

Asi většina lidí nezastává vyhraněně jeden, nebo druhý postoj, spíše se přiklání k jednomu či druhému pólu. Na základě tohoto názoru pak lze rozlišit, jakým způsobem bude jedinec přistupovat k řešení překážek.

- Člověk s tendencí k přesvědčení o stabilní povaze svých schopností bude v případě neúspěchu spíše rezignovat na řešení. Řekne si něco v duchu: *„Proč bych se snažil obtíže překonat? Buď na veslování vlohy mám, nebo na to prostě nemám. A když na to dostatečné vlohy nemám, jakákoli snaha postrádá smysl.“*
- Naopak sportovec, který věří spíše v měnitelnou povahu schopností, se k případnému neúspěchu spojenému s překonáváním obtíží postaví aktivněji a konstruktivněji. Bude totiž přesvědčen, že když vynaloží dostatek úsilí, úroveň jeho schopností se změní a v konečném důsledku překážku zvládne.<sup>16</sup>

Proto je potřeba dbát na to, co říkáme svým svěřencům o jejich schopnostech. Výroky jako: *„jsi jedinečný“*, *„máš skvělé předpoklady pro veslování“* či *„ostatní mají vhodnější genetickou výbavu než ty“* utvrzují jedince spíše ve stabilním postoji k vlastním schopnostem. Oproti tomu věty jako: *„když zamakáš, zlepšíš se,“* *„nikdy nevíš, kde jsou hranice tvých možností“* nebo *„není tak podstatné, co ti nadělila příroda, důležitější je, co s tím uděláš“* a *„důležitější, než vlohy je to, jak trénuješ“*, vedou k otevřenějšímu, měnitelnému postoji k vlastním limitům a schopnostem.



*„Makej, zlepšení máš ve svých rukách.“*

**„Mít v životě štěstí, dá pěknou dřinu.“**

*Jiří Odlas*

<sup>16</sup> Takový postoj např. obvykle zastává předseda ČOV Jiří Kejval, který často říkává „to dáme“.



### 3.8 Přesvědčení o vlastním vlivu

„Mohu ve sportu uspět, prosadit se?“

„Vždyť my se tak snažíme, a nakonec to dopadne stejně jako vždycky.“

Viktor Černomyrdin, bývalý předseda vlády Ruska

Výrok bývalého předsedy vlády Ruska odkazuje na pojem *self-efficacy* (česky překládáno jako *vnímaná osobní účinnost* nebo *přesvědčení o vlastním vlivu*). *Self-efficacy* je o přesvědčení jedince, že dokáže jednat tak, aby dosáhl svých cílů. Je to víra ve vlastní schopnosti a dovednosti, a především v jejich efektivitu. Jedná se tedy o vědomý postoj, že **když budu něco dělat, můžu svými činy něco žádoucího ovlivnit, dosáhnout cíle.**



*Dám za 10 let Tour de France?*

Lze ji chápat jako seberegulační mechanismus, který významně ovlivňuje chování jedince a jeho změny. Lidé s vysokou mírou přesvědčení o vlastním vlivu se motivují a regulují své jednání tím, že:

- si stanovují náročné cíle,
- mobilizují své vnitřní i vnější zdroje k tomu, aby těchto cílů dosáhli.

Jinými slovy, pokud naši svěřenci věří v úspěch ve veslování (přičemž každý má za úspěch něco jiného – ne každý chce být olympijský vítěz), resp. očekávají pozitivní výsledek, tak snáze a raději aktivně trénují, pracují na sobě, dodržují životosprávu, připravují se na závody atp. Díky tomu se zlepšují jejich schopnosti, což se promítne do výsledků.

Naopak, jestliže naši svěřenci nevěří, že mohou ve veslování uspět, resp. že jejich činnosti přinesou zamýšlené výsledky, mají malou motivaci, aby pokračovali ve veslování a případně čelili potížím, které



se časem vyskytnou. Je sice možné motivovat je povzbuzováním nebo hrozbami. Avšak pokud později dostanou možnost zvolit svou životní cestu, nejspíše si vyberou úkoly a aktivity, o kterých věří, že jsou v jejich schopnostech. Těm, které považují za příliš náročné a nad jejich síly, se raději vyhnou.

Obecně platí, že lidé, kteří vnímají nízké přesvědčení o vlastním vlivu, se s větší pravděpodobností:

- buď ani nepokusí dosáhnout svého cíle,
- nebo předčasně ve svém úsilí poleví a v důsledku toho neuspějí nebo zcela zklamou,
- což následně posílí jejich negativní očekávání a hodnocení jejich osobní kompetence.

Z uvedeného popisu je patrný seberegulační proces, se kterým se potká i každý sportovec – např. při vytýčení nějaké mety (umístění testech, závodech, zařazení do reprezentačního výběru, atp.). Před rozhodnutím vyvinout úsilí určitým směrem má člověk tendenci nejprve zhodnotit informace o svých předpokladech, schopnostech a připravenosti zvládnout daný úkol či situaci. Jinými slovy dochází k zhodnocení vnímané osobní účinnosti (self-efficacy/přesvědčení o vlastním vlivu) ve vztahu k danému cíli a toto zhodnocení je určující pro další aktivitu – tj. zda a jaké úsilí daný jedinec vynaloží směrem ke zvládnutí cíle/úkolů, jak dlouho ve svém úsilí vytrvá bez ohledu na obtíže a překážky.



*Sportovní cíle vysívají vysoko a cesta k nim bývá dlouhá. Pomáhá budovat přesvědčení, že „to dám“.*



**Přesvědčení o vlastním vlivu se utváří především na základě zkušeností se zvládnutím či nezvládnutím dřívějších úkolů (cíle, tréninku, závodu atp.)<sup>17</sup>.** Podle toho, jak člověk *interpretuje* výsledek svého úsilí, jsou formována osobní přesvědčení o tom, zda má smysl podobnou činnost vykonávat i v budoucnu. Není až tak podstatné, zdali jedinec objektivně uspěl či dosáhl nějakého výjimečného výkonu. Stěžejní je spíše jeho osobní přesvědčení o výsledku. Jak na něj nahlíží, nevychází jen z názoru svěřence, **ale také z postojů trenérů, dalších veslařů či rodičů – a na těch lze pracovat.**

### Měníme self-efficacy

Pro trenéra je pragmatické pracovat cíleně na vysokém vnímání přesvědčení o vlastním vlivu ze strany veslařů. Základní způsoby ovlivňující self-efficacy jsou uvedené v tabulce.

**Tabulka: Práce se self-efficacy**

Zvýšení self-efficacy / přesvědčení o vlastním vlivu	Snížení self-efficacy / přesvědčení o vlastním vlivu
Prožívání úspěchu. Je proto například žádoucí, aby mladí sportovci závodili proti stejně silným, nebo dokonce slabším soupeřům a zažívali tak pocit vítězství, ideálně podpořený předchozím tréninkem. Upevňuje to v nich přesvědčení, že pokud na sobě makají, mohou vyhrávat.	Rozdělování svěřenců do skupin nebo týmů dle výkonnosti – na tzv. „áčko“ a „béčko“.
Kladení zvládnutelných cílů odpovídající jejich schopnostem.	Shazování výkonů a úsilí svěřence.
Přítomnost úspěšného vzoru – například trenéra, který sám na sobě pracuje a zdokonaluje se. Svěřenec tak vidí, že práce na sobě přináší výsledky.	Kladení nesplnitelných požadavků a výkonnostních cílů spojené s negativním hodnocením.
Konkrétní „hmatatelné“, viditelné výsledky vlastní snahy.	Zdůrazňování nedůvěry či nemožnosti zlepšování a limitů výkonu.
Víra trenéra ve zlepšení výkonosti svěřence.	Nepřiměřená očekávání.
Realističnost očekávání.	Nespojitá nesystematická práce se svěřencem.

Pokud má sportovec nízkou self-efficacy, snadno propadá pocitu bezmoci. Může u něj vzniknout tzv. naučená bezmocnost – přesvědčení, že nemá smysl se o něco snažit, něco dělat. To velmi trefně vystihuje výrok Černomirdina v úvodu kapitoly. Míra self-efficacy se také promítá do toho, jestli na pří-

<sup>17</sup> Proto i zde je zapotřebí připomenout potřebu stanovení přiměřených a sportovcem zvládnutelných cílů.



padné obtíže v průběhu sportovní kariéry nahlíží svěřenec jako na výzvy (vysoká self-efficacy), nebo hrozby (nízká self-efficacy). Výzvy nás lákají, kdežto hrozby odrazují, odstrašují, a vzbuzují v nás pocity bezmoci a úzkosti.

Pro růst self-efficacy je potřeba zohledňovat momentální úroveň výkonnosti našeho svěřence. Ta stanovuje hranici pro užitečnou interpretaci úspěchu/neúspěchu. **Překonání či nezvládnutí překážky je tedy potřeba vztahovat vždy k aktuálním schopnostem a možnostem sportovce.**

#### Příklad s ADHD

Trenéři mnohdy pracují s hyperaktivními dětmi s poruchou pozornosti – dětmi s ADHD. Na tréninku je v podstatě nemožné, aby vydrželi dávat pozor po celou dobu. Po dvou, třech minutách obvykle začnou vyrušovat, různě se vrtět, pohybovat se po tělocvičně apod. Pokud budeme hodnotit takové dítě na základě toho, že se zvládlo soustředit celý trénink, nikdy neuspěje. Bude neustále zažívat pocit selhání. Oproti tomu ho ale můžeme pochválit, že dnes zvládlo dávat pozor o dvě minuty déle než normálně. Takto jednak dítě prožije úspěch, ale současně posilujeme chtěné chování.



*Rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem často závisí jen na interpretaci trenéra.*





### 3.9 Flow aneb když vás sport opravdu baví

“Není snadné vyjádřit to slovy, protože je to neskutečný pocit. Nestává se to často, ale když to nastane, letíte volně po vodě, loď skvěle sedí. Napětí, tlak, stres je pryč. Jste v rytmu. Vesly zabíráte naplno, a přitom necítíte únavu. Jste klidní. Zažíváte zvláštní euforii, najednou máte pocit, že vás nic nezastaví.”

Flow (z angl. „proudění“, „tok“) je tzv. zónou optimálního fungování, ve které jsme schopni podávat i ty nejlepší možné výkony a ve kterém nás to strašně baví. Je to stav naprosto soustředěné motivace, kdy se vžijeme do vlastní aktivity tak, že nás úplně pohltí, že si ji naprosto užíváme a ponoření v přítomnosti přestáváme vnímat čas i okolí. Nic jiného se nám nezdá důležité.

Stav flow můžeme dosáhnout při sportu, práci, malování, hře na hudební nástroj, ale také při práci na zahradě, zábavě s kamarády, sexu atd. Pro naše účely je zajímavý význam flow ve sportu, protože při jeho dosažení se trénink stává atraktivnějším a efektivnějším. Někdy dochází i ke špičkovým sportovním výkonům.

Uvádí se, že flow v souvislosti se sportem někdy prožívá více než 80 % lidí. Prožití ponoření se do stavu flow ještě automaticky neznamená podání výrazně nadprůměrného výkonu, avšak pokud se jedinec cítí být ve flow, je velmi pravděpodobné, že subjektivně bude cítit svůj výkon jako skvělý, neboť se cítil skvěle.

Šance, že se flow objeví, se vztahuje především k nastavení mysli. Základní předpoklady jsou následující:

- Intenzivní zaměření pozornosti na přítomnost,
- povědomí o tom, co dělat a jak to dělat,
- povědomí o tom, jak mi to jde – ideálně formou jednoznačné, okamžité zpětné vazby,
- vědomí cíle a jeho vnímaná náročnost,
- vnímané vysoké nároky na dovednosti,
- zamezení vlivu rozptylujících myšlenek.



*Flow můžete často spatřit v tělocvičně, když se děti spontánně pustí do hry nebo cvičení, které je baví.*

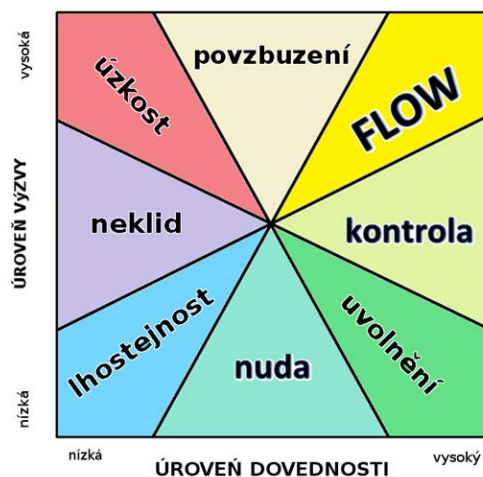


Velmi snadno se do flow dokáží ponořit děti. Schválně je nechte někdy řídit v tělocvičně, ve vodě při koupání nebo na paddleboardu, kánoi, atp. a jen je pozorujte. Jsou absolutně zabrané do této aktivity. Ignorují okolí. Vnímají jen přítomnost. Jsou zapálené. Zkouší, co si na překážkách můžou dovolit. Experimentují. Hrají si. To jsou všechno předpoklady pro prožívání flow. Paradoxně, mnoho dětí pod vlivem zrání, získávání zkušeností a školního či tréninkového drilu postupně tuto dovednost ztratí. Těžko ji pak v dospělosti získává zpět.

Naučte se pracovat s flow. Snažte se nastavit podmínky na tréninku a mysl sportovce tak, aby flow umožňovaly. Vytvořte tedy na tréninku prostředí a ved'te jej způsobem, který zahrnuje výše uvedené předpoklady pro vznik flow. Trénink je bude bavit a více si z něj odnesou.

### Přiměřená obtížnost úkolu

Jedním ze základních předpokladů dosažení stavu flow je rovnováha mezi výzvou, které čelíme (jak vysoko je pomyslná laťka, respektive jak obtížná je situace) a dovedností, kterou máme (jak moc jsem přesvědčený o svých kvalitách) - viz graf uvedený níže. Jedná se o zlaté pravidlo konceptu Flow. Vychází z faktu, že stavu **flow většinou dosahují lidé, kteří si volí obtížnost úkolu lehce nad svými dosavadními výsledky. Zároveň však jsou si vědomi své schopnosti stanovený úkol úspěšně splnit.**



Graf<sup>18</sup>: Úroveň výzvy a dovednosti ve vztahu k flow

Graf popisuje i jiné zóny popisující psychické rozpoložení sportovce v závislosti na úrovni výzvy a úrovni dovedností sportovce. V případě, že je úkol příliš lehký, zažívá sportovec stavy nudy. V případě, že je příliš obtížný, dostávají se většinou stavy úzkosti. Ty z krátkodobého hlediska zhoršují dosažení optimálního prožitku a výkonu a z dlouhodobého hlediska demotivují sportovce od provádění dané činnosti.

Cest k dosažení flow je vícero, nicméně všichni jsou zajedno v tom, že tento stav navozuje skvělý zážitek a někdy umožňuje i podání kvalitnějšího výkonu.

<sup>18</sup> Zdroj: Flow - Wikipedie. Graf ukazující vztah mezi úrovní dovedností a úrovní toku výzvy (autor: Mihály Csíkszentmihályi)



### 3.10 Motivace – shrnutí

Motivace k výkonu a s ní související množství vynaloženého úsilí a ochoty trénovat, zásadně ovlivňují výkonnostní růst sportovce. Její utváření je závislé na obrovském množství faktorů, a ne všechny máme ve vlastních rukách. Přesto **způsob, jakým vedeme tréninky, jak se ke svěřenci chováme, posuzujeme je a hodnotíme, odměňujeme a trestáme, jak rozvíjíme jejich odpovědnost či stanovujeme cíle, jejich vnitřní motivaci do značné míry formuje.**



Vysoká motivace není důležitá jen ve sportovním prostředí. Sportovní kariéra většiny našich svěřenců nejspíše skončí dříve, než dosáhnou dospělosti. Pokud si však z naší spolupráce odnesou vědomí vlastní odpovědnosti a toho, že pokud něco chci, mohu toho dosáhnout, když pro to něco udělám, považujeme své působení za úspěch. Naučili jsme totiž své svěřence zdravému postoji k životu. Dokáží se tak vypořádat s překážkami a nástrahami, které nám okolní svět přichystá. Naplňujeme a umocňujeme tak potenciál neformální, ale důležité role, kterou sport má ve vzdělávání mládeže.

#### Desatero pro rozvoj vnitřní motivace

1. Sportovec potřebuje zažívat úspěch.
2. Zohledňujeme dlouhodobé hledisko před krátkodobým.
3. Co je úspěch či neúspěch je vždy otázka toho, co za něj považujeme. Nemusí tak být tedy spojen pouze s vyhraným závodem, či skvělým výsledkem, ale naopak s vynaloženým úsilím, procesem.
4. Neúspěch je potřeba pomoci svěřenci zvládnout – společně rozebrat a poučit se z něj a nabídnout cestu ven nebo rovnou – i za pomoci koučování – pracovat na novém cíli spolu s kroky, které k němu povedou.
5. Výhodnější je postoj, že schopnosti/vlastnosti sportovce jsou měnitelné, oproti tomu, že jsou pevně provázány s vlohami. Postoje se učíme.
6. Aby vznikla vnitřní motivace, je potřeba dopřát sportovci prostor. On sám musí přebrat v průběhu dozrávání odpovědnost za svůj sportovní růst a stejně tak za motivaci. Je takřka nemožné někoho dohnat ke špičkovému výkonu pouze vnější motivací – neustále na něj tlačit z vnějšku.
7. Kritizujeme osobně, chvalme veřejně a adresně.
8. Je důležité, aby si svěřenec užíval či hrál. Učme jej prožívat ve spojení se sportem flow.
9. Stanovujeme cíle, zapojujeme do jejich stanovování sportovce. Spojujeme je nejen s výsledkem při závodech, ale zejména také s procesem (postupovými cíli).
10. Zohledňujeme přání svěřenců kdykoliv je to možné, ale konečné rozhodnutí je na dospělých.



### Desatero pro potlačení vnitřní motivace

1. Mějme příliš vysoká očekávání od svého svěřence.
2. Ostře svěřence kritizujme za předvedený výkon, především v situacích, když uvidíme, že „makal“ naplno.
3. Drilujme veslování od útlého věku a hojně používejme v žákovských kategoriích veslařský trenážér. Nedopřejme na tréninku prostor pro doplňkové sporty, hru a legraci.
4. Rozhodujme o kariéře svěřence, bez ohledu na jeho názor.
5. Tlačme na výkon. Tlačme na vysoké tréninkové dávky v žákovských kategoriích. Ten odměňujme – pozorností, pochvalou, nominací apod.
6. Nepracujme sami na sobě, nerozvíjejme se (nebuďme vzorem v seberozvoji). Například vedme tréninky stále stejným, ustáleným způsobem a budme imunní vůči novým přístupům.
7. Odměňujme a trestejme v míře, jak se nám aktuálně zamane.
8. Chvalme jen velmi výjimečně. Vyvolávejme ve svěřencích strach.
9. Zdůrazňujme jeho (ne)talentovanost a nezbytnost vloh pro úspěch.
10. Pokud se svěřenci něco nepovede, znemožněme ho před všemi ostatními v týmu.

Kapitolu o motivaci zakončíme citátem Maria Lemieux, který radí užívat si každou minutu, kterou při sportování strávíme:

**„Jediné, co můžu poradit mladým hráčům je, aby si užili každou minutu. Užívejte si každý okamžik, vaše kariéra totiž uplyne hrozně rychle.“**

*Mario Lemieux, bývalý kanadský hokejový útočník*



*Medaile jsou skvělé. Radost ze sportu je ale jen vaše, tu vám nikdo nemůže vzít!*



## 4 Rozvíjíme (sebe)reflexi

### 4.1 Reflexe a sebereflexe

V následujícím textu se budeme setkávat s pojmy reflexe a sebereflexe. Abychom tomu rozuměli, vymezíme hned na začátku, co se sebereflexí a reflexí míní. Začneme pojmem reflexe, neboť lze intuitivně vycítit, že sebereflexe je určitým způsobem či podskupinou reflexe.

#### Reflexe

- je to ohlédnutí za tím, co se stalo, které pomáhá pochopit a zpracovat situace, s nimiž jsme se setkali, včetně jednání druhých lidí a vytěžit prožité zkušenosti tak, abychom se co nejvíce naučili;
- **děje se při našem pozorování vnějšího světa** (můžeme si v duchu povídat sami se sebou o dění kolem nás);
- probíhá často ve skupině, ale je možné ji provádět i individuálně.

#### Sebereflexe

- je specifický případ reflexe, když se zamýšlíme jen sami nad sebou, nad svým jednáním a přemýšlením v daných situacích;
- **děje se při našem pozorování sebe sama** (můžeme si v duchu povídat sami se sebou a o sobě);
- probíhá obvykle v dialogu sama se sebou, ale je možné zapojit i kouče nebo důvěryhodného parťáka.

Reflexe a stejně tak sebereflexe je o schopnosti se kdykoliv **zastavit, podstoupit a podívat se z nadhledu** na situaci, na prostředí, ve kterém se pohybují, na sebe, na své jednání se sebou samým a s druhými – a moci tím se situací dál vědomě nakládat (např. rozhodovat se, jestli budu či nebudu něco měnit). Reflektování<sup>19</sup> je důležitým předpokladem možnosti práce se sebou a schopnosti být svobodný a odpovědný.

Reflektování nám může dopomoci při práci se svěřencem nebo sama se sebou. Můžeme tak snáze poznat své zdroje, silné a slabé stránky nebo způsoby, jak posilovat svoje přednosti a rozvíjet slabiny. **Schopnost reflektovat situaci, ve které se trenér či sportovec nachází, je základním předpokladem pro efektivní práci na rozvoji osobnosti trenéra/sportovce.** Proto se jí dále budeme podrobně zabývat.

Způsob práce je v obou případech de facto stejný – budeme proto dále často pracovat s obojetným pojmem „(sebe)reflexe“ nebo „reflektování“.

---

<sup>19</sup> Jinými slovy: zrcadlit, zajímat se, přijmout, odrážet, vzít v úvahu, uvážít;



A budeme pracovat s tím, čeho si budeme umět všimnout. Ale ne „na dvorku u sousedů“, jako spíš u sebe samých, jak se dozvíme v následující kapitole.

Kvalitně vést reflexi není nic snadného a získání vysoké úrovně této kompetence přesahuje rámec veslařské metodiky, která zahrnuje jen základy. Ideální je následně podstoupit různé formy sebezkušenostních nebo koučovacích výcviků. Nicméně začít můžete určitě sami a níže uvedený text je k tomu dobrou pomůckou. Pokud se reflexi naučíte využívat při práci se svými svěřenci, záhy objevíte její obrovský přínos. Má příznivý vliv nejen na tréninkový proces, ale i na rozvoj osobnosti svěřence a vztahů v kolektivu. Vede mimo jiné k budování důvěry, schopnosti realistického stanovování cílů a hodnocení, spolupráce, komunikace, uvolňuje emoce, napomáhá sdílení a rozvíjí i schopnosti sebereflexe – nahlížet sám na sebe z pozice pozorovatele. V neposlední řadě nám napomáhá účinněji ovlivňovat chování a prožívání jak u svěřenců, tak u nás samotných.

## 4.2 Pozorovatel

Role trenéra i sportovce je provázána potřebou vyznat se v množství dějů, vztahů a informací, které musí vyhodnotit a zaujímat k nim postoje. Potřebují se v tom všem orientovat, dělat správné závěry, mít kontrolu sami nad sebou a umět přijmout svoji odpovědnost.

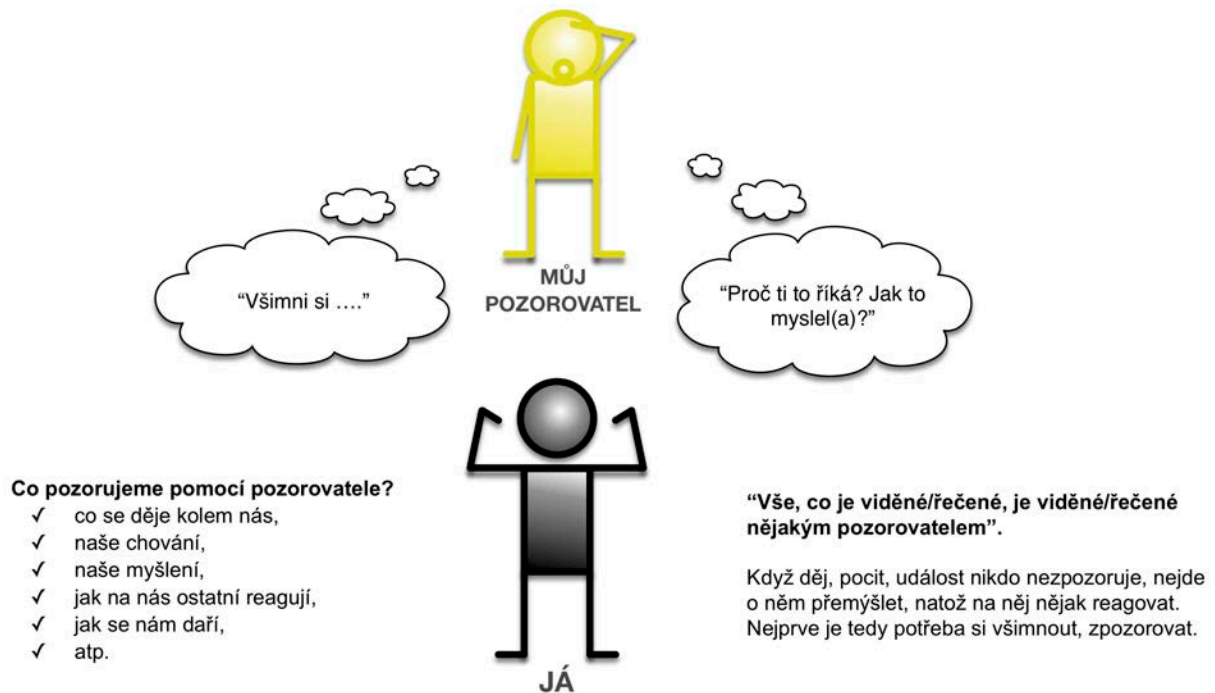
Je proto užitečné, když se naučíme co možná nejlépe vnímat dění kolem sebe a rovněž tak i uvnitř sebe. Hodilo by se nám pro tyto účely, kdybychom dění mohli sledovat očima nezaujatého pozorovatele, který by nám pomohl získat odstup od situace, ve které se nacházíme a vidět a



pozorovat myšlenky, činy, postoje, vztahy, nálady, emoce atp., kterých bychom si třeba jinak sami nevšimli.

Takovým nezaujatým pozorovatelem může být někdo jiný – kolega, trenér, partner/partnerka, mentální kouč, atp. Můžeme si ale jejich oči propůjčit, resp. propůjčit si oči nezaujatého pozorovatele – a naučit se jimi na sebe dívat. **Nahlížet na sebe či okolí z pozice pozorovatele**, kterým budeme my sami. Výhodou je, že tenhle typ pozorování je nám k dispozici kdykoliv to budeme chtít a potřebovat. Naučme se s ním pracovat.

Umět pracovat s naším **pozorovatelem** znamená umět nad sebou či nad situací přemýšlet z jiné perspektivy. V podstatě jde o vytvoření alter ega, u něhož je podmínkou, aby dokázalo být všímavé a nezaujaté k našemu skutečnému já či k dění kolem nás. Náš pozorovatel si „za nás“ všimne často věcí, které nám jinak zůstávají skryté. Nad poznatky pozorovatele pak můžeme přemýšlet a rozhodovat se. A využít je tak při (sebe)reflektování.



### **Pozorovatel a jeho role při (sebe)reflektování**

Stejně jako umělecké dílo, potřebuje i událost, kterou reflektujeme, které chceme rozumět, svého pozorovatele. Nebýt očí a uší pozorovatele, který si všimne, neměla by pro nás událost žádný další





význam – nebylo by s ní možné dále vědomě pracovat<sup>20</sup>. Existence šikovného pozorovatele je proto nezbytnou podmínkou reflektování.

**Pozorovatel může být skutečnou (externí) osobou, kterou můžeme požádat o její postřehy nebo – a to je praktičtější – jím můžeme být my sami.**

- V prvním případě nám externí pozorovatel (trenér, kolega, kouč, atp.) de facto propůjčuje svoje smysly a předkládá nám nabídku toho, co viděl (všiml jsem si, zaujalo mě, líbilo se mi, vadilo mi, ...). A je na nás, co s jeho postřehy uděláme. Můžeme se svobodně rozhodnout, co si z toho vezmeme, co ne a jak to dále zpracujeme. Pokud se externí pozorovatel vystříhá hodnocení a naopak popisuje, co viděl jen na základě vlastního subjektivního vnímání, je pro nás takto pojaté reflektování volným zdrojem inspirace. Nikam nás nenutí, nesměřuje. Ale nabízí, podporuje, povzbuzuje a dodává síly vidět a interpretovat. Zároveň ponechává velký prostor k tomu, abychom si hledali vlastní prostor pro interpretaci, vlastní řešení.
- **V druhém případě to potřebujeme s naším pozorovatelem udělat tak, aby viděl stejné věci, jako externí osoba z prvního případu - tj. nejen ostatní osoby, ale i nás samé a naše myšlenky (tedy celou situaci, jejíž jsme součástí).** Lze na to jít jednoduše tak, že si takového pozorovatele “vyrobíme” ve své mysli<sup>21</sup> a necháme ho dívat se na situaci “skoro nezávisle” na nás. Můžeme ho posadit do pověstné helikoptéry<sup>22</sup> a **nechat ho dívat se z výšky, aby měl nadhled.** A můžeme mu dávat i různé úkoly – **nechat ho, ať sleduje, co ostatní dělají, jak je nám, jaké nám hlavou běží myšlenky, kdy to jde nejlépe a kdy naopak vůbec atd.**

V obou případech platí, že podle toho, co bude náš pozorovatel umět – jak bude dobrý a všímavý – tak dobrá či hodnotná může být naše reflexe a závěry, které z ní můžeme udělat.

Pozorovatel je – nejen pro sportovce – velmi užitečný pomocník. Můžeme se jeho pomocí naučit sledovat momenty, kdy se nám daří, všimát si svých zdrojů a silných stránek a jak efektivně je umíme využívat. A můžeme se i pochválit, když si všimneme, že se daří – platí, že nezdárka vás nikdo nepochválí tak dobře jako vy sami. Každá mince ale má dvě strany – od okamžiku, kdy si do života postíte svého pozorovatele – už pro vás neplatí, že „co oči nevidí, to srdce nebolí“. Váš pozorovatel je nestranný, a tak od něj nemůžete očekávat, že vám bude pochlebovat nebo lhát jen proto, aby se vám zalíbil. A tak si s pozorovatelem do života přivedeme v podstatě nového trenéra, který netrénuje tělo, ale hlavu.

---

<sup>20</sup> Můžeme si představit paralelu s uměním, kde nám autor představuje svoje dílo a pozorovatelé (diváci, posluchači, čtenáři, návštěvníci galerie, atd.) jej nějak interpretují a mluví o něm - podle toho co vnímají a jak to na ně působí. Nakonec platí, že cokoliv, co je řečené o uměleckém díle, je řečené nějakým z těchto pozorovatelů. A nebýt žádných pozorovatelů, dílo by de facto pro nikoho neexistovalo.

<sup>21</sup> Alter ego

<sup>22</sup> Helicopter view



Jenže na rozdíl od něj, váš pozorovatel je s vámi pořád (ať už jste trenér nebo veslař). A vidí i věci, které trenér obvykle na loděnici nevidí. Najednou tak veslařovi vznikne trenérský tým – jeden jej učí veslovat a ten druhý jej učí žít a být v životě šampionem. Třeba se ti dva spojí a dovedou vás až do finále závodu, o kterém sníte.

O potřebě mít svého nezaulatého pozorovatele něco ví i Dilbert:



zdroj: iDnes.cz

### Můžeme ale věřit tomu, co náš pozorovatel vidí?

Každý jsme jiný, máme jinou výchovu, jiné zkušenosti, a tak se velmi často stává, že zcela stejnou věc vidíme/vnímáme/popisujeme jinak. Každý s tím má své bohaté zkušenosti z domova a sportovci se s tím setkávají nezdědka i v mediální sféře – novinářská realita je jiná než ta sportovcova. Svě o tom ví česká plavkyně Simona Baumrtová, která si po finále ME 2015 zažila s novináři své:

*"Nemám medaili a najednou se svět zbořil...? Všichni byli zvyklí, že je vozím, ale hodně medailí byla třeba náhoda, získala jsem je o pár setin. Tady jsem najednou pátá a šestá, ale já jsem se svým vystoupením spokojená. Plavala jsem nejlepší letošní výkony, sezona proběhla tak, jak měla. Příští rok je důležitý, tady to jsou všechno v uvozovkách přípravné závody," komentovala Baumrtová finále, v němž obhajovala zlato z Herningu. Novináři to však tak pozitivně neviděli.*

Nezbývá než pochopit, že tak jako existuje pluralita názorů, existuje i pluralita realit. A tedy to, co zažíváme a co vidí náš pozorovatel, nemusí vidět a zažívat druhý člověk. Měli bychom tedy být opatrní v interpretacích našich pozorování. Pro efektivní práci s pozorovatelem jsou v tomto kontextu užitečné následující premisy:

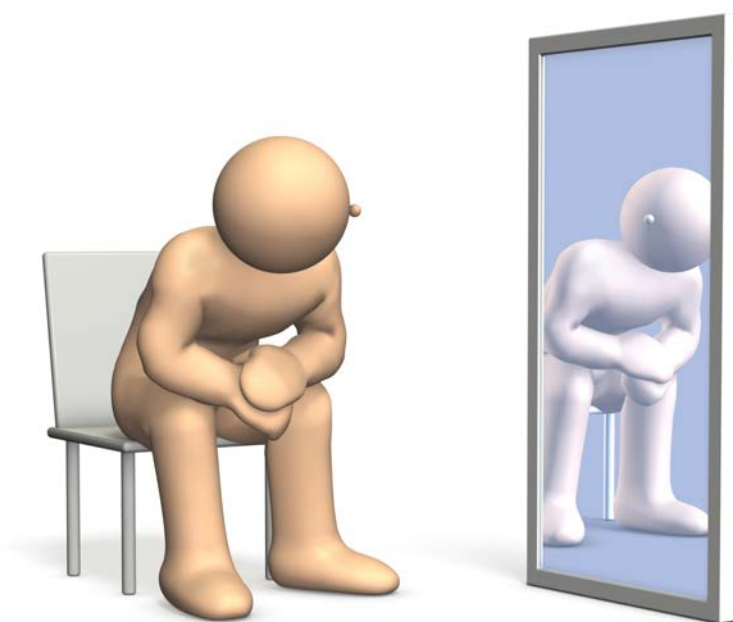
- Svět tak, jak ho vnímáme, je jen naším „vynálezem“. My sami jsme konstruktéry skutečnosti, kterou vidíme – **vidíme skutečnost takovou, jakou ji chceme a nebo umíme vidět.**
- **Neexistuje pozorovatel nezávislý na pozorovaném.** Vše řečené (o něčem, o někom) je řečené pozorovatelem. Přemýšlejte proto i nad pozorovatelem (svým/sportovce), jak to vidí a proč vidí, co vidí.



- Pokud připustíte, že poznatek pozorovatele je závislý na pozorovateli, odpadne tím jistota jediné objektivní pravdy a zažitá potřeba hodnocení dobře/špatně. **Na místo hodnocení dobře nebo špatně se ptejte, k čemu je to užitečné.**

Poslední větu napíšeme jinými slovy ještě jednou neb obsahuje klíčové sdělení: *Na místo hodnocení dobře nebo špatně se raději ptejte, k čemu je to komu užitečné.* Neb i to, co umíme šmahem odsoudit jako špatné, bývá pro něco či pro někoho užitečné. Hodnocení dobře nebo špatně vede k zjednodušenému černobílému vnímání světa. Když však začneme zkoumat k čemu je to užitečné, realita bude mnohem barvitější a dozvíme se mnohem víc. A budeme mít víc možností jak na danou věc reagovat.

#### 4.3 Sebereflexe, aneb když k vám promluví obraz v zrcadle



Sebereflexi jsme popsali jako specifický způsob myšlení, při kterém člověk pracuje sám se sebou, vrací se ke svým minulým zážitkům či zkušenostem a prozkoumává je z různých úhlů pohledu tak, aby si z nich odnesl (uvědomil si) něco užitečného (čeho si předtím nebyl vědom), co mu pomůže v budoucnosti lépe jednat.



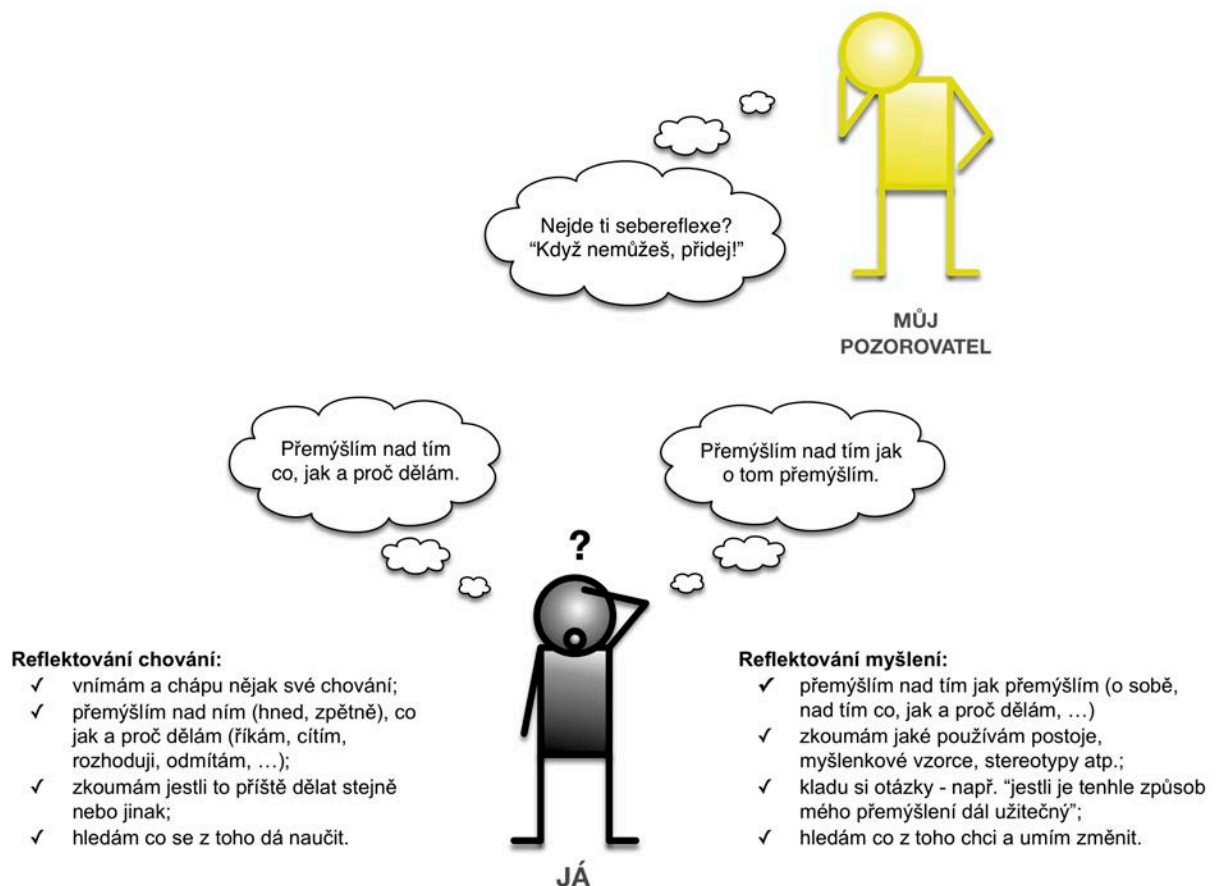
**Sebereflexe tedy tvoří jakousi spojnicí mezi tím, co jsme prožili a tím, co si z aktivity do života odnášíme.** Pomáhá nám ujasnit a uvědomit si, co se dělo, jak jsme danou situaci prožívali, co se nám líbilo či nelíbilo, k čemu nám to bylo a jak to třeba udělat příště lépe, resp. co se z toho naučit.

**Když vidím a uvědomuji si, jak funguji, dávám mi to na výběr z různých možností, umožňuji mi to se rozhodnout, co příště budu chtít udělat jinak.** Mohu zaujímat promyšlené/vědomé postoje, být tvůrcem svého osudu, a nikoliv obětí vnějších okolností. V důležitých okamžicích seberefektování pomáhá vědět, co dělám, jak to dělám a proč to dělám. Můžu začít, přestat nebo skončit podle toho, jak se rozhodnu.

**Když na někoho ukážu prstem, tři prsty ukazují zpátky na mě.**

*Sebereflexe, čínské přísloví*

Sebereflexe pomáhá uvědomit si, že to, co jde vždy změnit, je vlastní přístup a napomáhá mít co možná nejlepší kontrolu sami nad sebou, nad našimi myšlenkami a myšlenkovými vzorci, podle kterých jsme zvyklí jednat.



*Sebereflexe zaměřená na chování a myšlení*



Netradičně, ale hezky sebereflexi popisuje Brumbál z Harryho Pottera:

Harry se posadil a upnul oči na kamennou mísu. Látka v ní opět nabyla svoji původní, stříbřitě bílou podobu a pod jeho pohledem vířila a vlnila se. "Co je to?" zeptal se Harry rozechvělým hlasem. "Tohle? Říká se tomu Myslánka," řekl Brumbál. "Občas zjišťuji – a určitě ten pocit znáš také – že mám hlavu k prasknutí naplněnou myšlenkami a vzpomínkami." "Aha," hlesl Harry, neboť popravdě řečeno nemohl tvrdit, že by takový pocit někdy měl. "V takových chvílích," vysvětloval Brumbál a ukázal mu na kamennou mísu, "používám Myslánku. **Prostě si odsaješ z hlavy přebytečné myšlenky, vyliješ je do mísy a můžeš si je v klidu prohlédnout. Navíc je v téhle podobě snazší postřehnout, co mají společného a jak souvisejí, rozumíš."**

*úryvek z knihy o Harry Potterovi od Joanne Rowlingové*

Sebereflexe je základní růstový mechanismus pro rozvoj osobnosti trenéra i svěřenců. Když ho zapojíme do běžného života, může nám pomoci kdykoliv odpovědět na mnohé aktuální otázky, jako například:

- jak rozumíme dané situaci,
- jak jednáme v pro nás diskomfortním prostředí,
- jak jsme vnímaví ke svým potřebám a pocitům a k potřebám a pocitům svého okolí,
- jak jednáme pod tlakem, stresem, trémou,
- jak známe své zdroje, silné a slabé stránky a jak s nimi pracujeme,
- jak akceptujeme své nedostatky,
- jak jsme otevření k seberozvoji,
- atd.

#### 4.4 Jak (sebe)reflexe probíhá?

(Sebe)reflexe můžeme povést v následujících krocích, které si níže popíšeme:

##### 1. Identifikace tématu

- „všímnu si“

##### 2. Analýza a interpretace

- kladu si otázky, pochybuji, přemýšlím o tom, čeho jsem si všiml
- interpretuji (vyložím si to nějak – jak tomu chci rozumět)

##### 3. Výsledek

- mám možnost se rozhodnout



## Reflektování

► Identifikace tématu	Všimnout si	• Vidět, slyšet, vnímat • Zachytit, co nám uniklo
► Analýza a interpretace	Klást si otázky	• Zvažovat, zkoumat, pochybovat
	Interpretovat	• Vybrat si svůj způsob porozumění, chápání
► Výsledek	Výsledek reflexe	• Schopnost vědomého rozhodnutí

### 1) Identifikace tématu – „všimnu si“

Téma (sebe)reflexe bývá dáno potřebou, kterou má sportovec nebo kterou přinese trenér - „posvítit si“ na to, co je zajímavé. Aby bylo možné téma, resp. určitou situaci dále zpracovávat, musíme si na ní nejprve něčeho konkrétního všimnout. Všimnout si něčeho lze buďto spontánně (tzv. „na první dobrou“) *nebo* s vynaložením určitého úsilí, kdy mám potřebu si něčeho konkrétnějšího všimnout („posvítit si na to“).

Na začátku je **potřeba a rozhodnutí chtít něco vidět** (resp. vidět to lépe, vidět toho víc, vidět to ve větších detailech atd.) **spolu s tím, že tímto směrem zaměříme pomyslný reflektor – svojí soustředěnou pozornost.**



Přeneseme se pak v myšlenkách do časového úseku, na který si chceme „posvítit“ a necháme si vybavovat události, zážitky, pocity, vjemy, myšlenky atp.

Jako pomůcky můžeme použít následující otázky:

- „Co se dělo?“
- „Co jsem dělal/anebo nedělal/a?“
- „Jak to tentokráte šlo?“



- „Co jsem přitom cítil/a?“
- „Kde byl zlom v závodě, jednání či situaci?“
- „Co šlo ostatním lépe než mě?“
- „Co mě šlo bezvadně?“

## **2a) Analýza a interpretace - kladu si otázky, pochybuji, přemýšlím o tom, čeho jsem si všiml(a)**

To znamená, že se snažíme vidět situaci ze všech možných hledisek, zvažovat, zkoumat, pochybovat, ptát se – jestli to, čeho jsem si všiml v prvním kroku, je správný postřeh. Kladu si i otázky typu:

- „Je to vážně tak?“
- „Dívám se na to správným pohledem?“
- „Jak by to viděl parťák z lodi, trenér, přítel, máma?“
- „Existují ještě nějaké jiné možnosti, jak se dá na situaci dívat?“

## **2b) Analýza a interpretace - interpretuji (vyložím si to nějak - jak tomu chci rozumět)**

Postupně si tvoříme naši interpretaci dané situace (naš výklad, naše porozumění, náš způsob chápání), na základě které se můžeme rozhodnout jak s tímto naším „zjištěním“ dále naložíme.

Naše interpretace odhaluje významy, které pro nás daná situace měla, resp. význam, který jí přisuzujeme. Zde je potřeba zdůraznit – v podstatě neomezenou interpretační svobodu, kterou při reflektování máme. Platí tady, že stejné situaci mohou přisoudit různé interpretace nejen různí lidé, ale dokonce i my sami<sup>23</sup>. Interpretace je totiž vyjádřením našeho momentálního pohledu, našich momentálních myšlenek a přesvědčení. Je proto platná v daném čase, kdy k reflektování dochází a o chvíli později může (ale nemusí) vypadat jinak.

Jak si tedy vybrat „správnou“ interpretaci? Nejlépe tak, že hledáme takovou, která nám bude v daných souvislostech nějak (nebo nejméně) **užitečná**. To je ve své podstatě umění – jehož nespornou výhodou v tomto případě ale je, že se mu lze naučit.

To znamená, že se ptám:

- Je tato interpretace užitečná<sup>24</sup>?
- Je mi k něčemu? Pokud ne, znovu se vrátím k předchozímu kroku a dál zkoumám.

---

<sup>23</sup> I zde lze nalézt paralelu s uměním, které je v interpretaci naprosto svobodné. Umění ukazuje, že je tolik realit a vidění skutečnosti, co je autorů a diváků - pozorovatelů. Nebo ještě dále: interpretací uměleckého díla je minimálně tolik, kolik je pozorovatelů (ledaže by pozorovatelem bylo stádo).

<sup>24</sup> jako třeba: „trenér je vůl“.





### **3) Výsledek – mám možnost se rozhodnout**

Výsledkem reflektování je – poté, co jsme rozhodli uvěřit nějaké interpretaci – možnost vědomě se rozhodnout k nějaké akci. Rozhodnout se sám za sebe, svobodně. A za svým rozhodnutím si pak stát. Můžu se i rozhodnout nechat to být, nedělat nic ale i to už je rozhodnutí.

Efektivní bývá obvykle (sebe)reflexe, která směřuje ke změně – jednání, myšlení atd. – směrem, kterým potřebujeme. Která nám pomáhá nejednat rutinně či nebýt ve vleku událostí nebo jiných lidí.

Ukazatelem zdařilé (sebe)reflexe někdy může být i „aha moment“, tzn. moment, v němž si uvědomujeme, že jsme se dověděli něco nového, čeho jsme si doposud nebyli vědomi, a že máme energii s tím něco udělat.

Proč má (sebe)reflexe tyto tři kroky, které jsou vlastně stejně jako mušketýři čtyři? Nemusí tomu tak být vždy. Někdy si stačí všimnout a podvědomě už víme co dál dělat (tedy přeskakujeme přirozeně analýzu a interpretaci). Pro složitější případy je ale užitečný výše pospaný postup, který nás provede procesem (sebe)reflexe, aniž bychom udělali interpretační chybu. Minimálně po dobu, kdy se (sebe)reflexi budeme chtít učit.

## **4.5 Jak se (sebe)reflexi naučit?**

K provádění (sebe)reflexe nepotřebujeme žádné speciální pomůcky a lze ji aplikovat téměř kdykoli a kdekoli. Naučit se reflektovat je však možné jen skrze praktickou aktivitu – nepostačí přečtení tohoto textu. Začít je možné kdykoliv. Většina z nás to už ostatně někdy dělala, jen jsme tomu tak neříkali. Například při psaní deníčků.

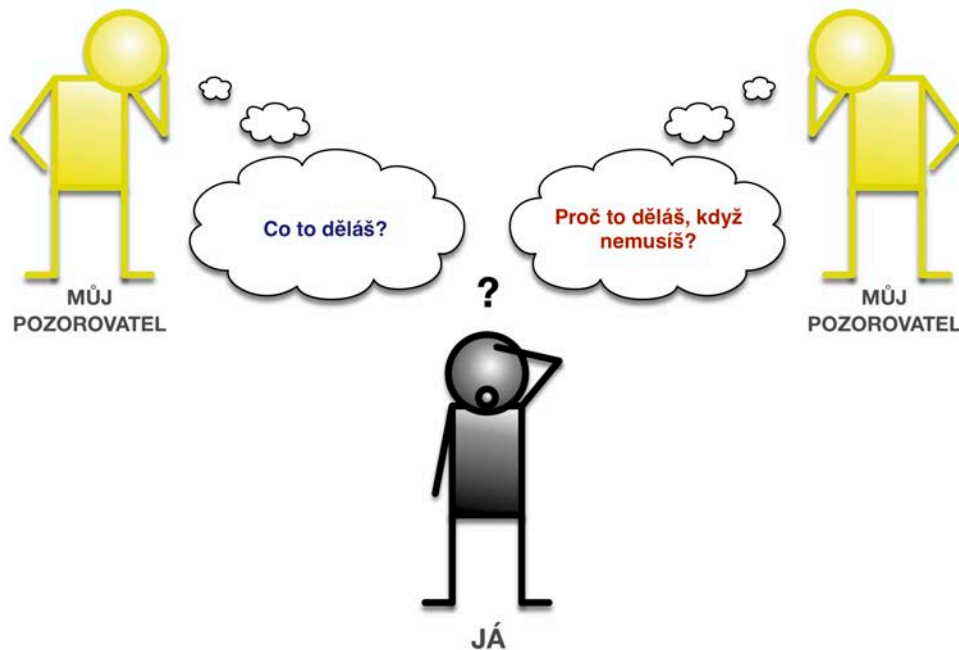
Stačí se zastavit a zamyslet, co jsme dělali, nebo co ostatní dělali a jaké to mělo následky. Důležité je s reflektováním začít a dělat ho pravidelně – minimálně do doby, než se zkoušení změní v zautomatizovanou dovednost.

Když začínáme trénovat reflektování, nejprve se spontánně vynořují především emočně nabitě události, tj. skutečnosti s pozitivním anebo negativním emočním nábojem. S postupem času, jak narůstá všímavost, přibývá povšimnutí i jiných situací. Reflektování se postupně stává snazší a přirozenější. Když tuto činnost vydržíte dělat pravidelně, nakonec se stane samozřejmostí a budete ji zvládat jen tak mimochodem a automaticky.



K sebereflexi v praxi často postačí 2 nezákladnější témata, která si může vyzkoušet hned:

- Co to (tady) vlastně dělám?
- Proč to dělám (když nemusím)?



Učte sportovce, aby se samy sebe ptali, proč dělají to, co dělají. Učte je používat jazyk k posuzování vlastních činů a motivů. Pomozte jim objevit širší rozsah možných souvislostí jejich skutků, aby tomu sami rozuměli.

**Co k reflektování – kromě rozhodnutí „(sebe)reflexi dělat” - ještě potřebujeme?**

- Zvýšit a zintenzivnit naše vnímání – soustředěním pozornosti (a praxí). Zatímco vidíme a slyšíme (ve většině případů) tak, že nám to pro každodenní život postačuje, úroveň našeho vnímání je pro účely reflexe většinou nedostačující. Potřebujeme proto otočit vědomě knoflíkem na našem ovladači vnímání směrem k většímu výkonu – podobně jako bychom to udělali s hudebním zesilovačem.
- Schopnost dívat se na sebe a okolí nezatíženými (dětskýma) očima – jako kdybychom věci kolem sebe viděli poprvé.
- Být teď a tady. Vypnout automatické režimy našeho fungování. S autopilotem můžeme dělat mnoho činností – řídit auto, vykonávat svou práci nebo dokonce žít v partnerském vztahu. Nemůžeme s ním ale reflektovat. Myslí opuštěné tělo nemůže čerpat podněty z okolí – nemá



totiž k dispozici smysly, když jsou odpojené. Aktivní smyslové receptory přitom při reflektování nutně potřebujeme. Smysly je třeba zapojovat, aby si všímaly jemnějších nuancí a zvědavě objevovat, zkoumat atd.



- Pokoru. Vidět jak se v daném okamžiku věci „samy“ člověku ukazují – ne jak bych je chtěl(a) vidět nebo jak by správně měly být. Být připraven(a) uznat realitu a umět říci s pokorou „tak to prostě je“. Zároveň vědět, že to za chvíli může být jinak. Terry Pratchett v *Úžasně zeměploše* nabádá k používání tzv. prvního pohledu: „*První pohled je, když dokážeš vidět, jak věci skutečně vypadají, ne jak ti pak hlava řekne, že by měly vypadat. Druhý pohled je neostrý, ten ti jen ukazuje, co čekáš, že uvidíš*“.
- Ptát se. Nebát se dávat si všelijaké otázky, včetně těch nepříjemných či netradičních.
- Umět nehodnotit. Nálepky vzniklé z hodnocení („je to dobře“, „je to špatně“ nebo „je to k ničemu“, „je to geniální“) mohou otupit naše vnímání. Navíc je třeba mít na paměti, že hodnocením vytváříme na sebe či na jiného hodnoceného tlak směrem k nějaké normě, podle které hodnotíme a prostor pro hledání vlastních řešení tím zmenšujeme. Při reflektování je potřeba pozorovat prostředí, ve kterém se pohybují, nezaujatě a bez hodnocení (avšak s možností hodnocení dělat, když se pro to rozhodnu).
- Praxi, praxi, praxi. Intenzivní zkušenost můžete získat za relativně krátkou dobu, když si vyzkoušíte následující typ:

#### **Typ pro ty, kteří chtějí začít (a zažít intenzivní zkušenost) s reflektováním:**

- Nahrajte si na videokameru či na mobil rozhovor (alespoň 5 minut), který s někým povedete (samozřejmě k tomu musíme mít jeho souhlas).
- Přepište slovo od slova, co v rozhovoru budete říkat vy a co bude říkat druhý účastník rozhovoru (a to včetně slovních vat jako „ééééé“, „hmm“, atp.).
- Přemýšlejte, proč jste říkali, co jste říkali a co jste si v tu chvíli mysleli.
- Proberte svou zkušenost s někým dalším, svěřte se.

Věřte, že zážitek bude překvapivý a získaná zkušenost vás mnohé naučí.

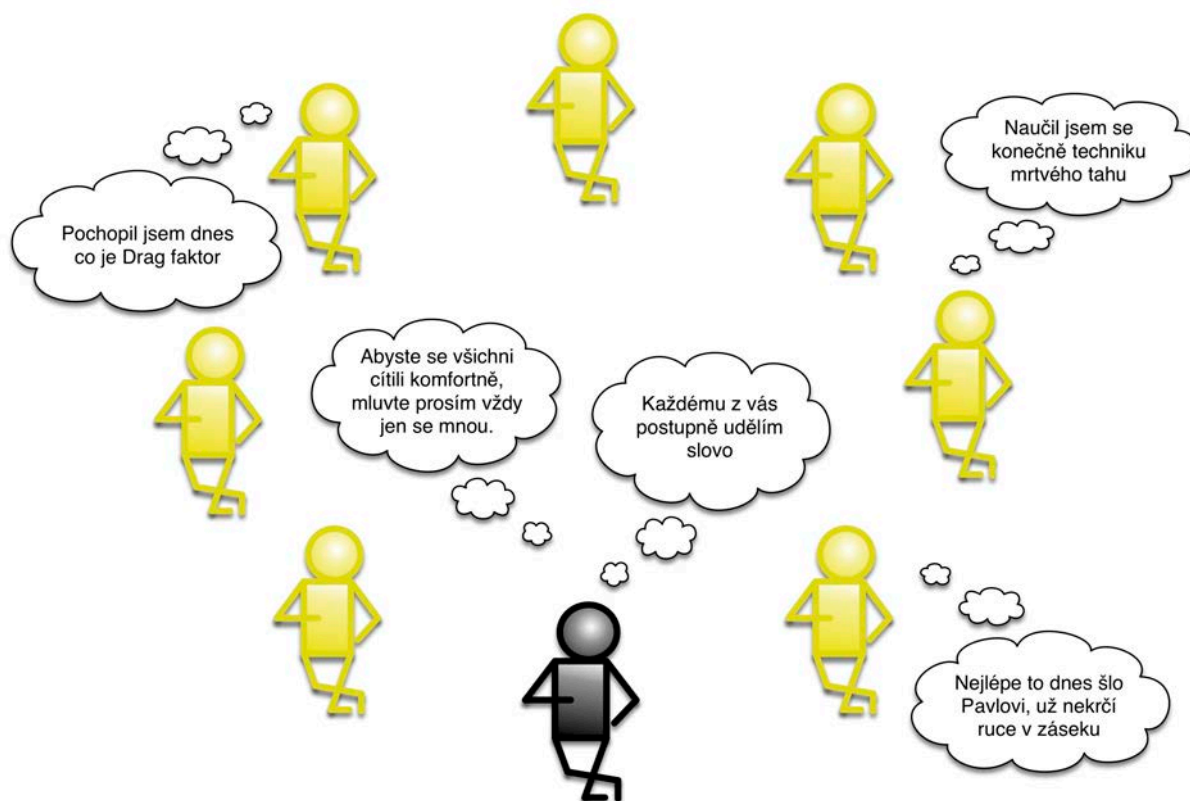


## 4.6 Reflektování se skupinou

Zvládnutí vlastního (sebe)reflektování je základním předpokladem pro další možnou formu práce – reflektování se skupinou pod vedením trenéra.

Při skupinové reflexi trenér pracuje najednou se skupinou svěřenců, kteří jsou obvykle členy jedné tréninkové skupiny (resp. lze očekávat, že mají podobnou potřebu). Skupina by neměla být příliš velká neb s množstvím zapojených osob roste komplexita problému a složitost řízení diskuse. Zkušenosti praví, že pro složitější témata by skupina neměla být větší než 6 osob. Na druhou stranu lze jednoduché téma (jako např. „co se vám tu dnes líbilo“, či „co jste se dnes naučili“) provádět v rámci tělocviku i s celou školní třídou.

Skupinová reflexe je postavená na jednotném tématu, které přináší trenér jako moderátor diskuse. Nemůže si každý účastník během reflexe řešit, co ho napadne, aby bylo možné diskusi uřídit a nevznikl chaos. Trenér proto přináší téma, a navíc i strukturu práce, kterou sportovci plní svým obsahem.



**Reflexe ve skupině probíhá cca v těchto krocích:**

### 1. Posazení do kruhu

Reflexi provádíme zásadně v kruhu. Kruh zaručuje komunikační rovnost ve skupině, stejnou šanci vyjádřit se a všichni na sebe vidí.



## 2. Nastavení pravidel

Druhým krokem je nastavení komunikačních pravidel při reflexi. Děláme to pro zajištění bezpečné atmosféry, předcházíme tak tomu, aby se někdo cítil ohrožený, až bude mluvit o svých pocitech, postojích. Ve skupině se lépe otevřeme, když víme, že se nám nebude nikdo smát, skákat nám do řeči, slovně nás napadat.

## 3. Seznámení s tématem

Trenér musí mít představu, jaké téma chce probrat (jako třeba vytěžení zkušenosti ze závodu nebo z tréninku, jak např.: „*co si dnes odnášíte z tréninku*“; „*co jste se tu dnes naučili*“; *atp.*) případně někdy i k jakým změnám chování a fungování účastníků by v důsledku společného sezení mělo dojít (zlepšení vztahů ve skupině, řádné vedení tréninkového deníku *atp.*). S tímto tématem trenér oslovuje skupinu.

## 4. Reflektování v kolečku

Do reflektování se postupně zapojují všichni, ale probíhá výhradně jako dialog mezi trenérem a jedním členem skupiny. Ostatní v tu chvíli naslouchají, přemýšlí o tom, co slyší, případně si mohou zapisovat poznámky). Zásadně však nevstupují do dialogu s jiným členem skupiny a to ani, když na sebe nějak navazují.

V průběhu reflexe se členové skupiny postupně připojí se svým popisem aktuálních postřehů ve vztahu k zadanému tématu, využívají přitom sdílení informací a vzájemné inspirace od ostatních účastníků skupiny.

Při reflexi postupně dochází nejen k přemýšlení účastníka, se kterým kouč aktuálně diskutuje, ale i k posunu uvažování celé skupiny, ačkoliv mezi účastníky nedochází k přímému rozhovoru (účastníci naslouchají).

### Řízení diskuse v kolečku

Za řízení diskuse, atmosféru a dodržování pravidel je odpovědný trenér. Ten proto v průběhu reflektování účastníky řídí (uděluje slovo *atp.*) a posouvá diskusi od „všímání si“, přes interpretaci až po výsledek reflexe.

Trenér v případě potřeby pomocí vhodně kladených otázek směřuje reflektování partnera tak, aby řešil to, co je pro něj užitečné.

### Podpora trenéra

Trenér diskusi citlivě podporuje, zejména:

- kladením otevřených otázek,
- podporuje jednotlivé účastníky a ověřuje jejich motivaci k diskusi,
- netradičními způsoby uvažování o možnostech řešení,
- vyžaduje od účastníků, aby pro ostatní popsali, co je z dění při reflexi nejvíce oslovilo.

## 5. Závěrečná intervence



Na závěr by měl trenér v kolečku požádat účastníky, aby provedli závěrečné hodnocení, resp. řekli, co si z reflexe odnáší, jako např.:

- „Co si z dnešní reflexe odnášíte?“
- „Co jste se při reflexi dozvěděli / naučili?“
- „Co vás nejvíc překvapilo?“ „Jak s tím naložíte?“
- „Na čem byste chtěli nejvíc zapracovat?“

a připojit se s popisem toho co si ve vztahu k jednotlivým účastníkům všiml on, jako např.:

- Ocenění konkrétních postřehů účastníka diskuse;
- Ocenění výstižných sebepopisů účastníků;
- Podpora účastníka, aby si uměl lépe představit, že se jeho případný záměr či plán ze závěru reflexe skutečně zrealizuje;
- Ale žádné rozdávání známek!!!

Cílem je užitečně zrekapitulovat provedenou reflexi a zvýšit pravděpodobnost, že se závěry z reflexe dostanou do reality.

#### **Několik komunikačních pravidel pro všechny než se začne (zvláště pro začínající skupiny a trenéry):**

- Hovoří vždy jeden. Mluví se vždy pouze k trenérovi (či osobě vedoucí reflexi), nikdy ne napřímo k jinému účastníkovi skupinové reflexe.
- Vše řečené zůstává v kruhu (při následném vyprávění o tom, co jsme dělali někomu třetímu, vynechám informace z reflexe).
- Každý vyjadřuje pouze svůj názor (nemluví za druhé).
- Nestačí jen mluvit, když dostanu slovo – je třeba naslouchat.
- Je zakázáno útočení na druhé, jejich kritizování atp.

#### **Pravidla pro vedení reflexe trenérem:**

- Trenér formuluje pravidla chování a komunikace během reflexe.
- Diskusi řídí vždy trenér (nebo k tomu najatý kouč).
- Trenér podporuje a stimuluje diskusi, vyjadřování názorů, prožitků a zkušeností.
- Trenér v reflexi nefiguruje jako expert na odpovídání otázek – vyhýbá se častému udílení chytrých rad.
- Závěrečnou intervenci orientuje do budoucna pro podporu přenosu prožitku z reflexe do praxe.

**Skupinové reflektování pomáhá dosáhnout změn v chování a myšlení zapojených sportovců, přičemž na konkretizaci těchto změn v průběhu reflexe zásadně participují. Je tedy větší pravděpodobnost, že potřebná změna skutečně nastane.**





## 5 Rozvoj zodpovědnosti

*“Mám o hodně větší prostor k osobní odpovědnosti, než se na první pohled zdá”.*

### 5.1 Bezvýhradná odpovědnost

**„Přijměte odpovědnost za Váš život. Vězte, že jste to Vy, kdo Vás dostane tam, kam chcete, nikdo jiný to neudělá.“**

*Les Brown, známý motivační řečník*

V následujícím textu se budeme setkávat s pojmem odpovědnost. Abychom tomu rozuměli, vymezíme hned na začátku, co se odpovědností míní. **Odpovědnost<sup>25</sup> chápeme v této publikaci jako osobní odpovědnost za svoje činy, za sportovní kariéru, za svůj život.**

Výrazy *odpovědné jednání* a *odpovědný přístup k plnění povinností* používáme k vyjádření vědomého, cíleného a plánovaného chování, které vede k žádoucímu výsledku nějaké činnosti. Chovat se odpovědně znamená **učinít veškerá možná opatření, aby vytčeného cíle bylo dosaženo** (nebo aby se minimalizovala pravděpodobnost vzniku nechtěných následků).



---

<sup>25</sup> Odpovědnost a zodpovědnost chápeme jako synonyma





„Člověk je zodpovědný sám sobě za získání nebo ztrátu svého života.“

*Erich Fromm německý filozof, psycholog a psychoanalytik*

Dnešní dynamická doba klade na člověka ve vztahu k odpovědnosti velké nároky, neexistují totiž předem daná doporučení, o něž by se mohl v měnící se společnosti spolehlivě opřít, podle nichž by se mohl rozhodovat a na něž by se mohl odvolávat. Nacházíme se stále v období, kdy se společnost vypořádává s následky totalitního vládnutí (viz stav naučené bezmocnosti<sup>26</sup>). Navíc se dnes nabízí spousta rádobý lákavých únikových cest – do světa virtuální reality, do pasivity, opozice vůči autoritám, do negativních emocí, drog atp. – které zkouší nabídnout benefity znovunabyté svobody bez přijetí odpovědnosti. Člověk se však nakonec rozhoduje sám a sám také čelí odpovědnosti. Ta se také považuje jednou z podmínek životního úspěchu a životní spokojenosti.

Výchovu k odpovědnosti má v první řadě na starost rodina a škola. Avšak neméně významné jsou činnosti prováděné v jiných společenstvích, jako například ve sportovních klubech. Sportovec se setkává s jinými vzorci jednání (pravidla, pořádek, klubové zvyklosti atp.), zažívá pocit odpovědnosti za druhé a cítí, že na něj ostatní spoléhají, mají od něj nějaká očekávání. **Prostředí ve sportovních klubech může být při výchově k odpovědnosti v mnohém efektivnější a svobodnější než konvencemi a byrokracií svázané školství, zejména to základní.**

Jak však prostředí sportovního klubu zapojit do výchovy k odpovědnosti mladých sportovců?



---

<sup>26</sup> Naučená bezmocnost (*learned helplessness*) je pasivní, rezignované chování, které je důsledkem vnitřního přesvědčení, že neexistuje žádný způsob úniku před averzivními podněty, neboli že výsledek, kterého chce jedinec dosáhnout, je na jeho snaze nezávislý. Tento jev je spojen s problémy v oblasti motivace, emocí a poznávání. – viz SELIGMAN, Martin E. P. *Learned Optimism*, s. 17-28.



Přemýšleli jste někdy kdo ve vztahu trenér – sportovec je za co odpovědný? Za co je vlastně odpovědný trenér a za co závodník? Zde nepochybně platí, že sportovec má o hodně větší prostor k osobní odpovědnosti, než by se na první pohled mohlo zdát a než si třeba uvědomuje. **Trenér by především měl vést svoje svěřence k tomu, aby převzali odpovědnost oni sami. Aby přijali bezvýhradnou odpovědnost za svou sportovní kariéru i za svůj život, protože nikdo jiný to za ně neudělá.** A protože sportovec těžko dosáhne určitého cíle, aniž by sám v sobě přijal odpovědnost, závazek k jeho splnění.

Co je to ale vlastně znamená, že někdo přijme bezvýhradnou odpovědnost? A co to v praxi konkrétně znamená osobně pro trenéra či sportovce? Znamená to, že budou činit veškerá možná opatření, aby dosáhli společného cíle, tj. že budou reagovat (každý sám za sebe) na každou situaci tak, aby k cíli postupně směřovali. Jinými slovy – že budou na jakoukoliv situaci rozhodnutí užitečným způsobem reagovat, resp. odpovědět. A právě zde je praktický klíč k bezvýhradnému přijetí odpovědnosti, kterou lze pro naši praxi uchopit jednoduše takto:

**Bezvýhradná odpovědnost = schopnost (rozhodnutí) odpovědět užitečným způsobem<sup>27</sup> na jakoukoliv situaci.**

Přijmutí bezvýhradné odpovědnosti tedy v praxi znamená, že **budeme vždy činit to nejlepší, co bude zrovna v našich možnostech, že budeme činit veškeré možné kroky, které nás dovedou k našemu cíli.** To ale neznamená, že trenér nebo veslař budou konat zázraky. Znamená to, že se podívají na svoje karty a uhrájí s nimi vždy co nejlepší výsledek. Když si uvědomíme, že si vždy můžeme vybrat, jak s rozdanými kartami hrát, budeme se cítit dobře či alespoň lépe. A i v případě, že zrovna nevyhrajeme, **můžeme se svými kartami vždycky uhrát to nejlepší, co zrovna uhrát jde.**

**„Můžeme být zodpovědní jen za to, co sami děláme.“**

*Diana Peterfreund, spisovatelka*

Ne vždy máme tak dobré podmínky, které bychom potřebovali a nelze nám to spravedlivě dávat za vinu. Nejsme odpovědní za dané okolnosti. Jsme však odpovědní za to, jak se vůči nim postavíme. **Odpovědné jednání** v tomto případě znamená, že **bez ohledu na to, jak špatně situace vypadá, uděláme – tváří v tvář výzvě – vždycky to nejlepší, čeho jsme schopni.** Jsme kapitáni nejen na veslařské lodi, ale i na lodi našeho života, a tak musíme plout, jak nejlépe dovedeme, bez ohledu na to, jak “nespravedlivé” je občas počasí nebo jiné okolnosti.

**„Nejsme zodpovědní jen za to, co děláme, nýbrž i za to, co neděláme.“**

*Molière francouzský dramatik a herec*

---

<sup>27</sup> odpověď musí být navíc v souladu s příslušným vyšším rámcem (etickým, klubovým, společenským, či naším osobním).



Nedílnou součástí takto pojaté odpovědnosti je možnost volby. Je potřeba si uvědomit, že **vždy máme možnost volby**, když na nějakou situaci reagujeme – postačí, když si takovou možnost uvědomíme či připustíme. Více viz kapitola 5.3.

S převzetím osobní odpovědnosti můžeme začít vidět sami sebe jako „**tvůrce**“, jako hlavní postavu, která má svůj podíl na vytvoření současné situace – a která může ovlivnit její další vývoj. Naopak s odmítnutím osobní odpovědnosti sami sebe stavíme do role „**oběti**“. Více viz kapitola 5.4.

## 5.2 Odpovědnost & potřeba autonomie

Představte si následující dvě situace. Chcete působit jako trenér ve veslařském klubu.

- V prvním případě za vámi přijde předseda klubu a oznámí Vám: „Letos budeš zase trénovat juniory, v pondělí až pátek, 3 hodiny denně, od 14.15 do 17.15 hodin. Pojedeš s nimi přesně na těchto 8 závodů v létě a na 4 závody v zimě a vyhraješ mistrovství republiky na osmě a čtyřce.“
- Ve druhém scénáři Vám předseda řekne: „Rád bych abys letos pokračovat v trénování juniorů, souhlasíš? Potřebuju kvůli sponzorům, abyste letos přivezli medaili z mistrovství republiky, ideálně titul. Mohlo by být podle Tebe reálné a v jaké disciplíně? Jak si představuješ letní a zimní sezónu, na jaké všechny závody bys s nimi chtěl jet? A čeho myslíš, že bychom v juniorech ještě letos mohli dosáhnout?“ „Co k tomu potřebuješ od klubu?“

Ve které situaci se budete v sezóně cítit více vnitřně motivovaní? Ve které situaci budeš mít a přijmeš odpovědnost Ty a ve které ji bude mít šéf klubu?

Rozdíl v odlišném vnímání situací popsaný výše vysvětluje jedna ze základních potřeb člověka – potřeba autonomie. Ta představuje rys jedince, díky kterému **chceme považovat sebe sama jako původce vlastního jednání. Je pro nás důležité, abychom pokládali sami sebe za aktivního činitele – tvůrce dění kolem sebe.**

Příznačně se projevuje už do chování batolat, když vztekle odbývají své pečující rodiče větou: „**Já sám!**“. Tato slova se vztahují ke snaze řídit své kroky vlastními zájmy a hodnotami, případně vnějšími pohnutkami, které jsou s nimi v souladu. Mimo jiné za ně pak cítíme větší zodpovědnost. Právě **pocit odpovědnosti za něco, je jedním z nejsilnějších vnitřních motivů u člověka. A přebírání stále větší míry zodpovědnosti je nejen hlavním znakem dospívání dítěte, ale také žádaným výukovým cílem pro trenéra při práci se svěřencem.**



Autonomní jednání je řízeno volbou. Potřebu autonomie můžeme spatřit například v tom, když si dítě samo chce vybrat sport, ve kterém se bude zdokonalovat. Může mu být naopak proti srsti, pokud mu jej vybere rodič a do veslování (či jiného konkrétního sportu) a intenzivního tréninku jej tlačí. Na trénincích mu následně v horším případě trenér diktuje přesnou podobu cvičení, či výkonnostní cíle. Dítě pak přestává veslování dělat kvůli sobě (vnitřní motiv). Pokračuje v činnosti kvůli trenérovi, rodiči (vnější motiv).

Z toho vyplývá následující doporučení:

1. **Zapojme svěřence/dítě prostřednictvím vhodných dotazů co možná nejvíce do procesu rozhodování. Nechme ho rozhodnout všechno, co můžeme (úměrně věku). Zvyšujeme tím jeho motivaci v naplňování těchto rozhodnutí a učíme ho odpovědnosti.**
2. **Poskytujeme mu možnost volby<sup>28</sup> a to i s vědomím rizika spojeným se špatným rozhodnutím.** Každá volba má důsledky. **Vedte proto svěřence k odpovědnosti za volby, které uskuteční.** Chybami se svěřenec/dítě učí – jen potřebuje vědět, že pochybení nebylo dílem jeho rodiče/trenéra, ale způsobilo je vlastní vinou. Je to pak těžší na dospělého svést. Možnost volby je tak přímo spojená s učením se přebírání odpovědnosti. Vytvořme tedy bezpečné prostředí pro špatná rozhodnutí a nedělejme z nich „vědu“.

#### *Inspirace ze ScioŠkol*

Ve ScioŠkolách používají koncept „**učební autonomie**“, který je definován jako „**schopnost žáka převzít odpovědnost za vlastní učení**“. Analogicky můžete ve svých klubech používat koncept „**sportovní autonomie**“, který můžete definovat jako „**schopnost sportovce převzít odpovědnost za vlastní pokroky v tréninku, za výsledky v závodech atp.**“.

<sup>28</sup> A naučme ho, že s možností volby přichází svoboda rozhodování na straně jedné a přijetí odpovědnosti za svá rozhodnutí na straně druhé. Svoboda tak neznamená dělat si, co chceme, bez následků. Svoboda a přijetí zodpovědnosti jsou dvěma stranami téže mince.



### 5.3 Svoboda & odpovědnost

**„Svoboda znamená odpovědnost. To je důvod, proč se jí většina lidí bojí.“**

*George Bernard Shaw, irský dramatik*

Zamysleli jste se někdy nad tím, co je to svoboda a kolik svobody vám zbude, když za něco přijmete bezvýhradnou odpovědnost? Následující řádky vám pomůžou najít odpověď na tyto otázky . . .

V obecném slova smyslu lze svobodu charakterizovat jako absenci překážek, zjetí nebo útlaku. Německý filosof Friedrich Nietzsche již v 19. století popis svobody rozšířil, a to rozlišením mezi:

1. „svobodou od něčeho“ (od nějakého omezení)

2. „svobodou k něčemu“ (k odvaze pro něco se rozhodnout a něco učinit nebo říci).

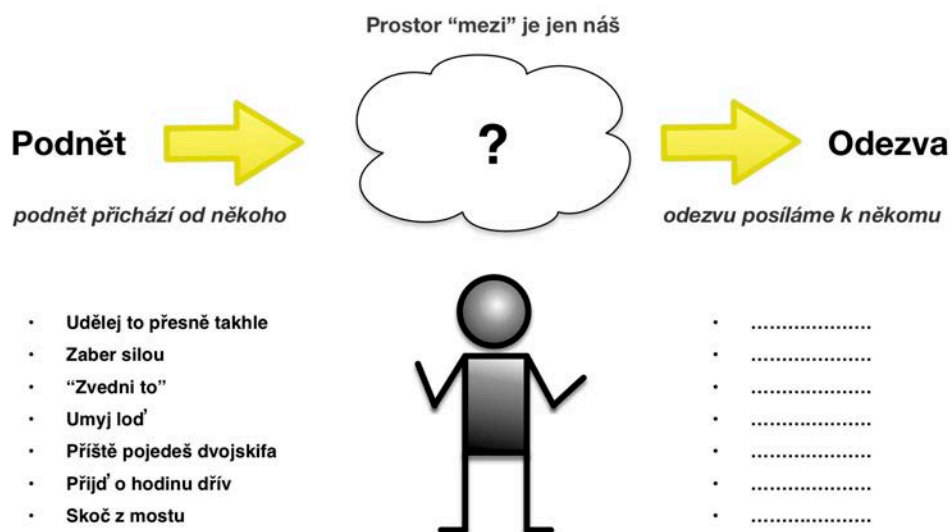
První pojem ve svém důsledku znamená jen příležitost pro svobodné jednání, kdežto druhý znamená využití této příležitosti – kdy teprve vlastními rozhodnutími a činy člověk svobodu uskutečňuje. Touto druhou variantou se budeme dále zabývat.

**„Vztah mezi svobodou a odpovědností spočívá v tom, že svoboda není svobodou od něčeho, ale svobodou k něčemu. Převzetí zodpovědnosti je právě to, k čemu je člověk svobodný.“**

*Viktor Emanuel Frankl, rakouský neurolog a psychiatr*

**Naše svoboda je v praxi spojená se schopností činit vlastní rozhodnutí, tj. s naší schopností vlastní vědomé volby.** Ta je podmíněná reflektováním alternativ, resp. uvědoměním si, že vždy existuje několik variant, mezi kterými můžeme volit. V každé situaci! Neb nemáme možnost vybrat si situaci, ale máme možnost si vybrat, jak zareagujeme.

Jak je možné, že vždy existuje několik variant, mezi kterými se můžete rozhodovat? Všimněte si pomyslného prostoru, ve kterém probíhá naše volba. Tento prostor se nachází mezi podnětem, který k nám přichází a naší odezvou na tento podnět.



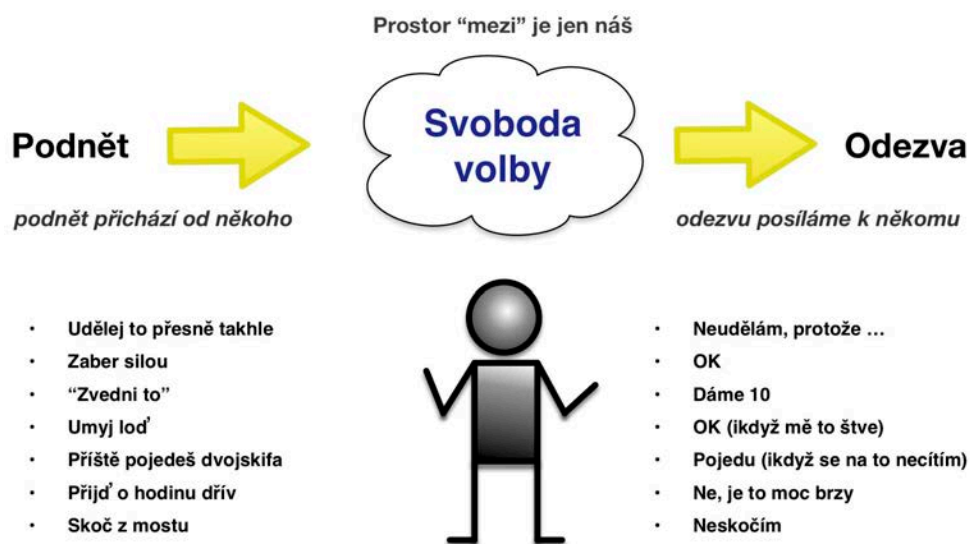




Právě v tomto prostoru se nachází naše svoboda, tj. naše možnost všimnout si, že existují různé varianty naší reakce a rozhodnout se pro některou z nich.

Při řešení dané situace tak můžeme vždy zvolit to, co je v daném časoprostoru podle nás nejužitečnější. Tuto svobodu rozhodnout se, zvolit si svoje chování, máme vždy – jakkoliv jsou vnější podmínky nepříznivé<sup>29</sup>. A dokonce máme i svobodu si tuhle svobodu odepřít a cítit se nesvobodní.

Podstatné je to, že tento prostor existuje vždy a že je jen náš<sup>30</sup>, že nám ho nikdo nemůže vzít. Pokud s ním budeme vědomě nakládat, stane se tento prostor **svobodou naší volby**.



Pro tento prostor, který jsme označili jako „svoboda volby“, je příznačné vědomí alternativ, rozhodování a výběr akce, který provádíme my sami. S využitím těchto poznatků můžeme definovat svoji svobodu takto:

**Svoboda je schopnost odpovědět na jakoukoliv situaci**  
(na základě své svobodné vůle)

Podle této definice může být svobodný každý člověk. Svoboda jinými slovy znamená být si vědom alternativ a v dané situaci zvolit takovou reakci, která bude co nejvíc v souladu s našimi hodnotami či s dlouhodobými cíli.

Svoboda však neznamená dělat si, co chceme, bez následků. **Rozhodneme-li se pro svobodu, přijímáme tím zároveň odpovědnost za svá rozhodnutí.**

<sup>29</sup> A to třeba, i když na vás někdo namíří pistoli. I pak se můžete rozhodnout, jak zareagujete.

<sup>30</sup> Velikost tohoto pomyslného prostoru, ve kterém probíhá naše volba, je do značné míry určena genetickým dědictvím, naší výchovou a podmínkami, v nichž žijeme a tím, co jsme se doposud naučili. Tento prostor může proto být v konkrétním případě různě „velký“. Vždy tam ale nějaký je.



Odměnou za svobodu je vnitřní síla – a cena, kterou za ni zaplatíme, je přijetí odpovědnosti.



Svoboda a přijetí zodpovědnosti jsou dvěma stranami téže mince.

Zkuste tedy reflektovat prostor, který existuje mezi podnětem a odezvou na podnět, nachází se tam naše svoboda volby. Využijte ji pro každodenní učení se a k naplnění vašich cílů. A mějte na vědomí, že **svobodu člověka omezuje jeho vlastní neochota odpovídat za důsledek svého rozhodování.**

Učte tento přístup sama k sobě svoje svěřence. Uvidíte, jak hodně to může prospět nejen vašim svěřencům, ale hlavně v konečném důsledku vám.

Jak se změní kvalita práce trenér vs. svěřenec, pokud začnete aplikovat výše popsané principy? Odpověď je na vás a vaší odvaze do toho šlápnout. Uvedeme jen malý příklad:

Odpovědnost trenéra je napsat tréninkový plán. Ten může a nemusí přijmout sportovec. Pokud ho ale přijme, na základě vlastního svobodného rozhodnutí, je to už dál ze 100 % jeho odpovědnost. Pokud něco z tréninkové náplně neudělá nebo nepřijde na trénink, neptejte se ho, co se stalo, že to neudělal/nepřišel, ale **ptejte se ho, proč se rozhodl to neudělat/nepřijít.** Obsah a přímost debaty pak bude na jiné, výživnější úrovni.





## 5.4 Oběť a tvůrce

Se značnou mírou zjednodušení lze rozlišit dva typy lidí. První se považují za tvůrce či aktéry vlastního života a přijímají za něj odpovědnost. Druzí vnímají sebe sama jako oběť vnějších událostí (jednání jiných lidí atd.). První typ lidí je v životě úspěšnější a duševně vyrovnanější než typ druhý. Avšak způsob uvažování, jehož typickým produktem je představa, že jsme oběti, resp. kultura svalování viny na druhé, je velmi častý. Podíváme se na oba modely blíže:

### Oběť

Lidé, kterým se nepodaří ochutnat jaké to je být vnitřně svobodný, zažívají často pocit **“Děje se mi to.”** Taková lidé věří, že za jejich problémy může někdo jiný a že nemohli udělat nic, aby jim předešli. Z tohoto důvodu také věří, že neexistuje způsob, jak by se s těmito problémy mohli sami vypořádat. Podle nich by nápravu měli zajistit ti druzí, kteří problém vytvořili.

Takoví lidé se cítí nevinní a nespravedlivě zatěžovaní druhými lidmi. Žijí ve stavu oprávněného rozhořčení a pokouší se ovládat lidi kolem sebe obviňováním a zlostnými požadavky. Necítí plnou odpovědnost. A je to pro ně pohodlné, neb **když odevzdají odpovědnost za svůj život do rukou jiných, mohou si v klidu stěžovat.** Role oběti může být i efektivní způsob, jak zakrýt svou nekompetentnost, aby vypadali schopnější, než ve skutečnosti jsou.

Lidé, kteří mají tendenci obviňovat svoje okolí, se i v loděnici cítí jako oběti. Nenesou žádnou odpovědnost, protože jakékoliv pochybení padá na vrub druhých, kteří neudělali, co měli. Trenéři jim nedávají patřičné úkoly, kolegové je patřičně nepodporují a nespolupracují s nimi.



*Debata obětí*



**Je dobré a pro zdravé prostředí v loděnici pragmatické, pokud si trenér tohoto nastavení veslaře všimne a nenechá to tak – nebude s ním hru na oběť hrát.**

Alternativou či protipólem k oběti je pozice tvůrce. Oběť i tvůrce jsou archetypy, které popisují dvě základní tendence lidského chování: otevřenost a obranu. Představují způsob vidění, jakým vysvětlujeme události ve svém životě. Ten může být různý v různých životních rolích – pokud se v nějaké situaci chovám jako oběť, ještě to neznamena, že za jiných okolností nebudu jednat jako tvůrce a naopak. Někteří lidé například v práci fungují jako tvůrci, nicméně po návratu domů reagují jako naprosté oběti.

Tvůrce přebírá plnou odpovědnost a vidí sebe sama jako hlavní postavu, která má podíl na vytvoření současné situace – a která může ovlivnit i její další vývoj a mít nad ní kontrolu. To je opak vnímání sebe sama jako oběti událostí, jež jsou mimo naši kontrolu. Zatímco oběť stojí mimo dění, a proto může jen trpně snášet následky činů druhých, tvůrce je aktivní součástí dění, proto může ovlivňovat jeho výsledky.

**Tvůrce rozhoduje a nese odpovědnost.** Tvůrce se na každou situaci snaží odpovědět co nejužitečněji. Vždy považuje sám sebe za důležitou součást problému. Případný problém, který mu stojí v cestě, se co nejdříve a nejefektivněji snaží vyřešit.

V důležitých okamžicích ví, co dělá, jak to dělá a proč to dělá. Ví, že může začít, přestat nebo skončit podle toho, jak se rozhodne. Jeho interpretace posilují jeho možnost vlivu a umožňují mu najít způsoby řešení.

S tvůrcem, se pojí větší vyrovnanost, optimismus, zodpovědnost, spokojenost a samozřejmě i vyšší sebedůvěra.

Pracujme tedy na tom, aby na erbu českých loděnic bylo vetknuté heslo tvůrců, loděnice pak budou lepším místem pro život (v porovnání s loděnicí, jejíž erb by obsahoval motto „Děje se nám to.“).

A jakou roli si ve svém životě připisujete vy? Cítíte se spíše jako oběť vlečená událostmi, na které nemáte vliv, nebo jste tvůrcem svého života, který aktivně ovlivňujete?

Vždy existují dvě možnosti, jak přistupovat k tomu, co nás v životě potká. Můžeme se cítit nepochopení ostatními, ublížení, sklíčení, slabí. Nebo si můžeme uvědomit, že **jediný, kdo má tu moc něco měnit ke své spokojenosti, jsem já sám a nikdo jiný. Protože nikdo za vás úspěšný a šťastný nebude, to musíte vy sami. Trenéři i sportovci bez rozdílu.**



### Těžiště kontroly:

Na závěr ještě nabídneme vizualizaci. Na téma tvůrce a oběti se můžeme podívat skrze místo, resp. těžiště kontroly. Oběti se cítí být řízeni (kontrolováni) zvenku tvůrci, že svůj život řídí a kontrolují sami.



- Lidé s vnějším místem kontroly vidí sebe jako oběti okolností a záměrů druhých. Mají dojem, že nemají vliv na to, jak se odvíjí jejich život. Úspěchy vidí jako šťastné náhody, neúspěchy svádějí na nepřízeň osudu.
- Lidé s vnitřním místem kontroly (tvůrci) jsou naopak názoru, že si za své štěstí či neštěstí, za své pocity radosti nebo zmaru odpovídají zejména sami.

**Teď se můžete zamyslet, kde máte těžiště kontroly vy (kde fungujete jako tvůrce a kde jako oběť)? A kde byste vaše těžiště kontroly chtěli mít? A jak je to u vašich svěřenců?**



## 5.5 Odpovědnost & používaný jazyk

Přijmeme-li roli tvůrce, vzdáváme se pohodlné naděje, že věci budou samy od sebe jiné, než jsou. Zásadním krokem v přechodu od role oběti k roli tvůrce je **začít mluvit v první osobě místo ve třetí a přesunout pozornost od vnějších vlivů k přijetí osobní odpovědnosti**.

Jazyk oběti používá povinnost a hodnocení, zatímco v jazyce tvůrce převládá možnost výběru a učení.

Podstatná nejsou konkrétní slova, ale stav naší mysli. Posuďte, jak rozdíl mezi následujícími větami odráží rozdílné postoje v jejich pozadí:

Je to beznadějně	Zatím jsem nenašel řešení
Někdo by měl udělat první krok	Mohl bych udělat první krok
To nejde	Rozhodl jsem se to neudělat
Štveš mě	Když takhle mluvíš, mám vztek
Už musím jít	Už chci jít
Nemám čas	Soustředím se na jiné priority, které jsou pro mě přednější.
<b>Věty v prvním sloupci říkají: “Nezáleží to na mě” (říká oběť),</b>	<b>Věty v druhém sloupci říkají: “Rozhoduji se pro tohle” (říká tvůrce).</b>

Obdobně jako můžeme využívat jazyk k navození postoje oběti nebo tvůrce ve vlastním případě, můžeme tak činit při rozhovoru s naším svěřencem.

Pokud se budeme ptát:

1. Co se ti stalo?
2. Kdo ti ukřivdil?
3. Proč si myslíš, že ti to udělal?
4. Co místo toho měl udělat?
5. Co by měl udělat, aby to napravil?
6. Jak by měl být potrestán?

bude kontextem těchto otázek **pozice oběti**.



Pokud bychom chtěli naopak pracovat s kontextem **tvůrce**, položíme otázky například takto:

1. **Jak ses rozhodl vidět situaci? Jak jsi na ni odpověděl?**
2. **Jaká byla tvoje role? Co jsi mohl udělat jinak? Jak jsi svým jednáním nebo naopak svou nečinností přispěl k vzniku této situace?**
3. **Proč jsi reagoval zrovna takhle?**
4. **Napadá tě nějaký lepší/užitečnější/efektivnější způsob, jak jsi mohl jednat?**
5. **Co s tím uděláš?**
6. **Co musíš udělat, aby se ti to příště pokud možno nestalo?**
7. **Co tě tato zkušenost naučila?**

První sadou otázek dáváme oběti něco jako morální podporu, vyjadřujeme svou účast a lítost. Takle “pomoc” ale nepomáhá, protože podporuje pocity bezmoci, viny a rozhořčení. Tyto věty jsou jako olověná záchranná vesta a stahují dotyčného hlouběji a hlouběji do jeho pocitu oběti. Takto projevená lítost je prázdnou formou podpory. Podporovat oběť v jejím pocitu bezmoci, rezignace a rozhořčení je levný způsob, jak projevit přátelství. Stejně jako si můžete koupit náklonnost dítěte tím, že mu dáte tolik čokolády, kolik chce, nebo náklonnost alkoholika tím, že mu koupíte další skleničku, můžete si koupit náklonnost oběti tím, že řeknete, že byla poškozena nespravedlivě. Čokoláda, alkohol a (sebe)chlácholíci vysvětlení mohou přinést snadné uspokojení, ale v konečném důsledku jsou zhoubné. **Uvědomte si, že váš drogový dealer není vaším přítelem a stejně tak jím není ani kamarád, který vás podporuje v roli oběti.** Opravdu soucitný přítel vám nenabídne okamžité uspokojení, ale bude myslet na váš dlouhodobý prospěch. Citlivě smísí soucit k vaší frustraci či bolesti a **nelítočné zpochybnění vašich sebe-oslabujících přesvědčení.** Použijte proto raději otázky z druhé sady otázek.

**Slovník trenéra je, jak vidno, mocná zbraň. Nabijte ji nemilosrdnými, ale empatickými náboji, aby každý výstřel směřoval vaše veslaře do polohy tvůrců. Oběti totiž olympijské medaile nevyhrávají. A i když pak tvůrce nevyhraje olympiádu, vychováte z něj samostatného člověka, který bude řídit vlastní život. Jednou se do loděnice vrátí a vám to udělá radost.**

## 5.6 Přebírání odpovědnosti

Rekapitulujeme, že pokud svěřenec nepřebere za svou kariéru (za trénink, za motivaci, za závod atd.) bezvýhradnou odpovědnost, velmi pravděpodobně nikdy špičkové výkonnosti nedosáhne. Na vrchol nikoho dotlačit nelze. Hledejte proto cesty, jak podnítit ve veslařích přebírání odpovědnosti, jak je to postupně naučit. Vedle vhodné volby používaného jazyka najdete určitě v každodenním množství příležitostí, jak to postupně zařizovat a v předcházejících kapitolách k tomu najdete vícero návodů.



Práce na přebírání odpovědnosti je dlouhodobý proces. Převzetí odpovědnosti by se do značné míry mělo uskutečnit v citlivém období puberty. Dbejte tedy v tomto období ve zvýšené míře na výchovnou roli trenéra a pracujte na přebírání odpovědnosti. Klíčovým úkolem je podpořit sportovce k tomu, aby se stal tvůrcem vlastního nejen sportovního života a svým myšlením a jednáním ho aktivně ovlivňoval.

Hledejte aktivně možnosti, kdy můžete přenášet odpovědnost na svěřence – oni se jí musí naučit. Příkladem, jak lze u kterékoliv věkové kategorie rozvíjet smysl pro zodpovědnost, je umožnění participace na tvorbě tréninkové jednotky. V případě těch nejmladších dětí se doporučuje vedení pouze části tréninku – například rozcvičky. Po zdárném odvedení za dozoru trenéra je vhodné ostatní děti naučit projevení uznání (potlesk). Starší veslaři si už pak mohou vybranou celou tréninkovou jednotku sestavit a opět za dozoru trenéra odtrénovat (např. v tělocvičně či posilovně). V případě konkrétně této situace se nabízí i podání zpětné vazby v podobě tzv. „finálního kolečka“. Tedy zhodnocení úrovně tohoto tréninku trenérem a ostatními členy tréninkové skupiny. Příležitostí k výchově k odpovědnosti budete mít ale i jiné, nespíš tolik, kolik jich budete chtít vyhledat.

S odpovědností je to jako s jízdou na kole. Dokavad' ji má trenér, je to jako když jede do kopce – pořád musí šlapat (udílet pokyny a kontrolovat). Když přestane šlapat, stroj se zastaví. Když se mu na nějaký čas podaří v určité oblasti přenést odpovědnost na svěřence, může si vychutnat ten pocit jaké to je, když se může na chvíli svést bez šlapání, jako kdyby jel z kopce. Takže je na co se těšit...

Shrnutí – budování spoluodpovědného postoje veslování a k tréninku obecně, je nezbytným stavebním kamenem pro vytvoření trvalejšího závazku k veslování. Mimo jiné u svěřence předznamenává, že na sobě bude pracovat i ve chvílích, kdy na něj nebudeme dohlížet.



## 6 Rozvoj silných stránek

*Jak mohou ostatní vidět, jak jste úžasní, pokud to nevidíte Vy sami?\**

### 6.1 Zaměření na to, co funguje

**„Když něco funguje, dělejte toho víc.“**

*Steve de Shazer*

Míváme v sobě hluboce zakořeněnou potřebu hledat na druhých (a často i u sebe) zejména chyby. Už ve škole když píšou děti diktát, tak za každou hrubku jim češtinář zpravidla zhoršuje známku. Místo toho, aby učitel u malého žáčka fixoval, co napsal gramaticky správně (a bývá toho většina), učí ho si všimnout nedostatků. To ale pro děti může být zpočátku docela frustrující přístup, na který ale časem zvyknou a začnou to dělat stejně – i oni se zaměřují v první řadě na negativa (kdo co provedl, neuměl, atp.). České státní školství však v přístupu zaměřeném na negativa není samo. Obdobně je tomu i ve sportu, v tréninku. Mladý veslař měl v závodě špatnou techniku, nedostatečně trénoval, neposlouchal naše pokyny, byl drzý...

Všimněte si toho, kdy lidé nejvíce komentují výkon (ať už sportovní či jiný) – je to v krajních mezích. Když se hodně daří, přichází potlesk či pochvala. Když se hodně nedaří, přichází „bučení“ nebo pokárání. Lidé však obvykle více pozornosti z nějakých důvodů věnují okamžikům, kdy se nedaří, resp. domnělým slabým stránkám druhých. Negace nás baví a jsou toho dnes bohužel i plné noviny, zprávy atp.

Pro výchovu mladých sportovců to ale patrně není nejefektivnější přístup.

Obvykle prostě věnujeme více pozornosti okamžikům, kdy se nedaří, resp. slabým stránkám. Díky tomu však ale můžeme přehlížet věci, které náš svěřenec dělá bezvadně nebo alespoň dobře. A které by od nás v ideálním případě potřeboval potvrdit, aby rozuměl pozitivním základům, na kterých má stavět a fixovat je.



*Které jablko byste si vybrali, kdybyste ho měli sníst?*





Představte, že jablka na obrázku představují svěřencův pokrok – v učení se techniky veslování, ve výkonu při závodě atp. (kde červené jablko představuje to co funguje nebo co je bezvadné, černá jablka chyby nebo prostě to, co nefunguje). Po kterém „jablku“ sáhnete coby trenér jako první? O kterém z nich začnete mluvit? Na kterém z nich postavíte další práci se svěřencem? Budete k němu stejně „shovívaví“ jako k sobě a pochutnáte si spolu na červeném (*na tom, co mu už jde, kde má silné stránky atp.*) nebo u svěřence začnete černými jablky (*tedy o chybách či o tom kde má slabé stránky*)?

Přesto, že se na místo budování pozitivních základů většinou věnujeme tak nějak přirozeně převážně nedostatkům, je tu zajímavá alternativa. Jde to jinak a z dlouhodobého pohledu efektivněji. Můžeme k výchově sportovců či k práci s výkyvy výkonu přistoupit s filosofií, která říká, že pro zlepšení výkonu je užitečnější **zaměřit se na to, co funguje** (na fungující vzorce chování, na zdroje, na silné stránky atp.). Tím, že se jim věnujeme, fixujeme a posilujeme právě je. Tím pomáháme stavět základy, na kterých můžeme společně se sportovcem stavět a v konečném důsledku přispíváme k rostoucí úrovni jeho výkonu.

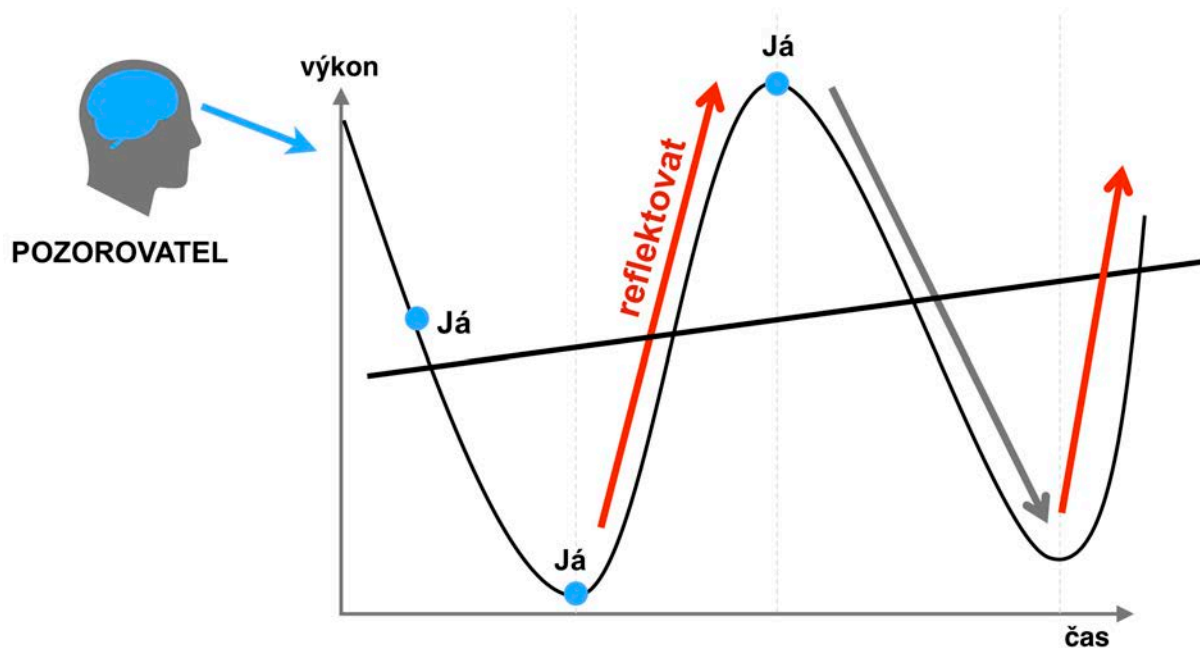
**Sledujme, co se nám daří, co se povedlo, co jsme se naučili. Naučme se rozumět tomu, proč se nám to podařilo, jak jsme se cítili a co nám pomáhá atd.**

**Zaměřte se na hledání pozitiv (spíše než pojmenovávání negativ), cíleně si jich všimněte a oceňujte je.**

**Naučte sportovce rozumět tomu, co všechno už umí, v čem je dobrý, co výjimečně zvládá. A když se něco nového učí (jako třeba veslařskou techniku), co už mu jde dobře.**

**Pomůžete tak fixovat to, co funguje, a tedy s tím budete moci počítat i příště. Pomůžete rozvíjet paletu silných stránek, rozšiřovat vnitřní zdroje sportovce a jeho motivaci. To vše jsou základy, na kterých budete moci dále stavět.** A v neposlední řadě – tím, že baterky sportovce nabijete pozitivní energií, zvýšíte i jeho schopnost zvládat neúspěchy.

Podobně se podívejme na sledování výkonnosti v dlouhodobém kontextu. Její křivka je nutně kolísavá viz graf **Kolísání výkonnosti**:



Dokud je výkon dobrý nebo jde nahoru, děláme často jakoby nic, jako by to bylo automatické. Když ale přijdou neúspěchy, rozebíráme bezodkladně dopodrobna chyby.

**Místo nervování se při každém zhoršení výkonu (po kterém logicky dříve či později přijde zlepšení) raději sledujme, kdy jdeme s výkonem nahoru a naučme se tomu rozumět.**

Je užitečné z cesty nahoru „vytěžit“ co nejvíc poučení a z případů zlepšení a drobných úspěchů tedy „vynosit co nejvíce zásob“ dříve, než se potopí do zapomnění. A jak na to?

Všímat si okamžiků, kdy se daří a nových zážitků (ty, které byly pro nás žádoucí je dobré si přinejmenším uvědomit). Trenér může např. **sledovat okamžiky či období, kdy se svěřenec zlepšuje. Pozorovat čím to je, že se mu daří, co se mu povedlo, co se naučil, co mu pomáhá atd. Vést sportovce k porozumění jaké jsou důvody jeho úspěchů a rozvíjet fungující vzorce sportovcova jednání.** Budete tak fixovat chtěné tréninkové postupy, vzorce chování a emoce.

K tomu vám napomohou otázky jako:

- „Co ti šlo dnes nejlépe?“,
- „Čím to bylo?“,
- „Co se ti dnes povedlo lépe než jindy?“,
- „Co si se naučil(a)?“,
- „Co u tebe zafungovalo opakovaně?“,
- „Kde máš svou silnou stránku, že to zvládáš?“,
- „Co ti udělalo radost?“.



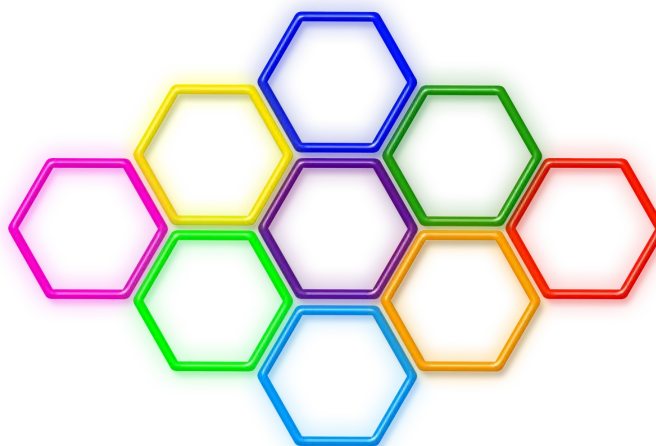
Z pohledu trenéra je však třeba neopomenout ani slabé stránky a snažme se je napravit na takovou úroveň, aby nebyly překážkou pro podávání bezvadného výkonu. To lze vysvětlit na příkladu reakce na stres. Pokud máme výjimečného veslaře z hlediska silových schopností a motorických dovedností, jeho výkon může být i přesto absolutně degradován z důvodu vysoké úrovně nervozity před závodem. Trenér veslaře by se tedy měl zaměřit i zlepšení jeho reakce na stres.

I v tomto případě však můžeme použít analogický postup – a zkusit to řešit přes pozitivní přístup k věci. Na místo odstraňování toho, co nefunguje, to zkusit s rozvíjením toho, co už funguje. Někdy postačí najít světlé okamžiky, kdy to výjimečně – alespoň na chvíli – bylo lepší. A zjistit co je či bylo jinak v okamžicích, když to sportovec lépe zvládá. A rozvíjet to, zkusit to „nakopírovat“ do jiných situací.

## 6.2 Zdroje, na kterých se dá stavět

Na světě patrně neexistuje člověk, který by byl úspěšný díky svým slabším nebo něčemu, co opravdu nefunguje. Naopak u úspěšných jedinců, včetně sportovců lze vyzkoušet, že měli na cestě za vrcholem mimo jiné vždy také určitý set svých zdrojů, které byly předpokladem jejich sportovního růstu, na kterých mohli stavět a díky nimž mohli svůj talent rozvinout.

Jako zdroj se dá považovat něco, co můžeme použít, z čeho lze čerpat, co lze rozvíjet, co nás dělá úspěšnými, umožňuje nám dosahovat našich cílů a zvládat obtížné situace. Tedy něco, na čem se dá dále stavět (jako na základním kameni Národního divadla) a dává nám potenciál k dalšímu fungování a rozvoji.



Jaké jsou vaše zdroje?

Ve vztahu k veslování lze tyto **zdroje** rozdělit na **vnitřní**:

- Vázané na fyzickou stránku jedince (např. výška, silné paže, energie; obecně však potenciál).



- Vázané na mentální stránku jedince (vysoká úroveň motivace, odhodlání, zkušenosti, vysoká úroveň dovednosti reakce na stres...).

a vnější:

- Přítomnost erudovaného a zkušeného trenéra; Přítomnost kvalitních sparing partnerů apod.
- Podporující přístup rodičů (jak po finanční, tak i po výchovné stránce a stránce podpory).
- Dobré vybavení loděnice, kvalitní loď nebo tréninková dráha.
- Atp.

Zdroje můžeme efektivně využívat, stavět na nich, když o nich víme, když si uvědomujeme, že je máme. A můžeme je využívat různě efektivně. To lze uvést na příkladu erudovaného a zkušeného či nadšeného trenéra. Trenér je pro sportovce obvykle jedním ze zdrojů. Každý trenér je v něčem dobrý, má své silné stránky a může svěřenci něco předat. Může se ale stát, že sportovec svého trenéra tzv. nevytěží. Z nějakého důvodu nebude chtít nebo mít potřebu si brát jeho rady k srdci a mnohokrát ani nepřijde na trénink. Významně tím zamezí co nejefektivnější využití tohoto zdroje. Tomu se říká promarněná příležitost. Nikdy totiž nemáme neomezené množství zdrojů, abychom si mohli dovolit s nimi nevědomě plýtvat.

U našich svěřenců (ale také u nás samotných) je užitečné o těchto zdrojích vědět a naučit se je co nejefektivněji využívat. Pro práci se zdroji mohou posloužit následující otázky:

- **Jaké mám svoje zdroje? Co o nich vím? Jak je využívám?**
- **Jaké zdroje u mne či kolem mě vidí ostatní?**
- **Jak moc své zdroje využívám?**

nebo si můžete vyzkoušet návodné cvičení „SWOT mých zdrojů“ – které je součástí metodických listů.



Na zdrojích se dá stavět, pokud jim rozumíme.



### 6.3 Rozvíjení řešení, nikoliv odstraňování problémů

**Většina lidí ztrácí čas a energii mluvením o problémech, než aby je zkusili vyřešit.“**

*Henry Ford, americký průmyslník*

Nejen v trenérské praxi se často setkáváme s tím, že musíme řešit nějaký problém. Pokud se vám rozbije počítač nebo nejede auto, bude užitečné zjistit, co se stalo, jestli vám v autě třeba nedošel benzín. Přijít na příčinu problému bývá první nezbytný krok k nalezení řešení. Tedy pokud se to týká strojů. Najít příčinu a pak ji odstranit je funkční model jednání. Platí to však i na lidi a vztahy mezi nimi?



Máme k dispozici sofistikované způsoby vědeckého analyzování problémů, které pochází z minulého století, z doby, kdy začaly vznikat počítače. A analyzování problémů se nám od té doby tak nějak vrylo pod kůži. Často i v situacích, kdy analyzování problémů nikam nevede. S analyzováním problému u lidí je to totiž občas složité, určitě jste to už zažili – čím víc jste analyzovali, tím víc jste do toho zabředávali.

S trochou nadsázky můžeme pro analyzování problémů (hledání „jádra pudla“) použít následující příměr: *Snažíme najít podstatu problému, jeho jádro. A je to jako když odmotáváme toaletní papír – také směřujete k jeho jádru. Odmotáme-li z role toaletního papíru postupně všechno, co se odmotat dá, dostaneme se k tubusu, který tvoří jeho jádro. Když jej konečně máme, je nám přesně na to, na co bylo určeno vše, co jsme před tím odmotali.*

Analyzovat problém ve své podstatě znamená dívat se do minulosti a věnovat se tomu co bylo špatně. Většinou se analýzám problémů úspěšně věnují terapeuti a mají na to své odborné postupy. My ostatní bychom však měli uvážit, jestli v daný okamžik neexistuje jiná cesta, jak se s problémem



vypořádat. A na místo do minulosti a hledání příčin zaměřit svou energii do budoucnosti a na naše cíle:

**Řešit problém můžeme začít pohledem do budoucna a věnovat se tomu, jak chceme, aby to vypadalo, až bude problém vyřešen (rozmyslet si cíl). Pak to udělat. A přeskočit hledání „jádra pudla“.**

Tento netradiční, ale často velmi efektivní „**přístup zaměřený na řešení**“ popíšeme dále neb se hodí mnohem více do loděnic a do praktické práce trenéra s mládeží než hluboké bádání nad příčinami problémů. Práce trenéra je obvykle zaměřená do budoucnosti (na cíle, výkon atd.), a proto pokud možno s problémy nepracujeme, ale věnujme se rovnou řešení a lidem, kteří něco očekávají a mají své jedinečné možnosti a zdroje.

**Při přístupu zaměřeném na řešení se na problém podívejme užitečně jako potenciál změny (nebo nebytí problému, nebyla by příležitost ke změně) a právě na popis a zvládnutí změny bychom se měli zaměřit. Soustředíme se proto na:**

- **popis očekávání (cílů) a možností trenéra a sportovce**
- **na jejich zdroje (které k realizaci potřebují)**

zatímco popis problému hraje roli okrajovou neb pokud máme zdefinovány cíle, nepotřebujeme většinou ztrácet čas popisem problému (výchozího stavu).

**Naučme trenéry popisovat cílový stav, bavit se svěřenci o tom, jak to má být – na rozdíl od soustředění se na chyby a jejich odstraňování.**

Takový postup je samozřejmě poněkud kontroverzní a mnohým může být proti mysli, protože většinou se má za to, že (důkladná) analýza problému je pro řešení nezbytná. Vychází se přitom z předpokladu, že je nutné poznat příčiny problému, aby mohl být odstraněn. Zdá se však, že existuje přibližně tolik příčin problémů, kolik je lidí, kteří ty příčiny hledají. A stává se nezdárka, že se problémy nějak vyřeší, aniž bychom tušili, v čem problém konkrétně vězel a že tedy řešení nesouvisí s pochopením problému.

Pro přístup k problémům, který je zaměřený na řešení, lze shrnout tři výstižné teze, které jsme zmínili výše a které vám možná pomohou podívat se na věc jinýma očima:

**Soustředěním se na problém (jeho analyzováním, rozpitváváním, popisováním atd.) se problém často konzervuje nebo dokonce prohlubuje.**

**Problém = potenciál změny.**

**Řešení s problémem nesouvisí.**



Výše uvedené úvahy ale neznamenají, že se v přístupu zaměřeném na řešení nemá o problémech vůbec hovořit. To by mohlo být kontraproduktivní. Důležité je, abychom při práci se svěřenci rozvíjeli řešení (tj. abychom mluvili o řešení) a naopak nerozvíjeli problémy (tj. abychom nemluvili nekonstruktivně o problémech a nezabředávali do nich).



Nezabředávejte do problémů, rozvíjejte raději řešení.

#### 6.4 Rozvíjíme schopnost učit se

**„Každý se dokáže učit z vlastních zkušeností a chyb, ale jen moudrý člověk se dokáže poučit z chyb druhých.“**

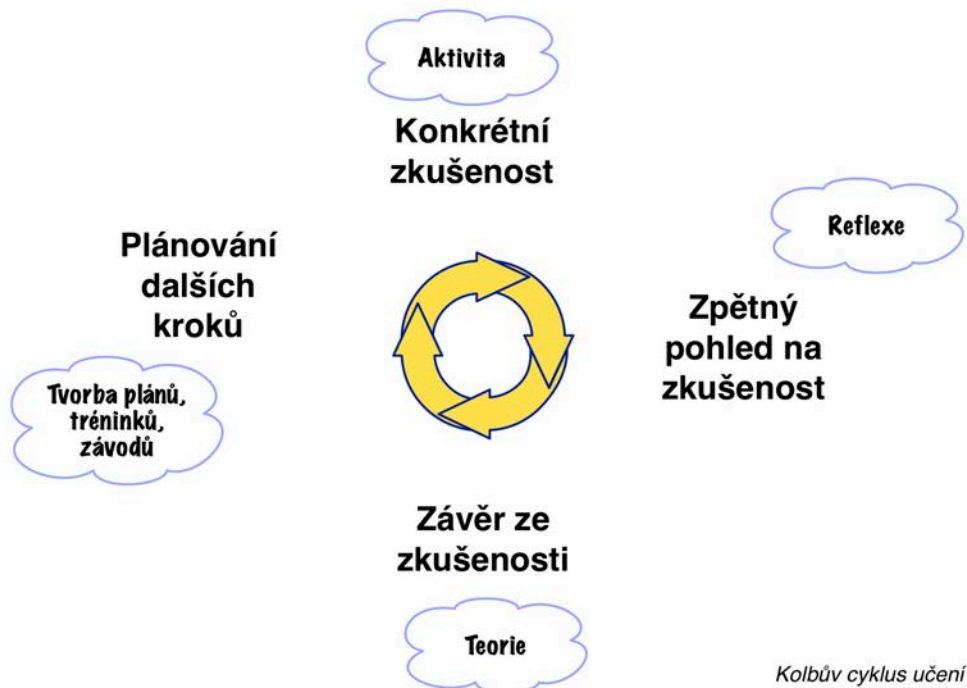
*neznámý autor*

Úspěch je v dnešní době často svázán se schopností učit se z vlastních zkušeností – neb pokud něco zažijeme, můžeme se na tom většinou i něco naučit. A i dnes platí, že chybami se člověk učí. Ale jak to zařídit, aby se svěřenec či trenér ze své zkušenosti opravdu něco naučili?





Aby měl zážitek skutečně učební potenciál, je dobré věnovat se v první řadě navazující reflexi. Právě díky ní se výrazně zvyšuje možnost a efektivita “něco se z toho naučit”. Pokud náš zážitek nevystavíme reflexi, můžeme o potenciál něco se z dané situace naučit přijít. Ale i případná včasná a dobře provedená reflexe nestačí. Proč je tomu tak? Musí totiž přijít i navazující kroky, které vysvětlíme na tzv. Kolbově cyklu učení<sup>31</sup> – viz obrázek.



Zkušenostní učení – tj. učení se z vlastních prožitků – probíhá ve čtyřech hlavních krocích:

1. Prvním krokem je samotný zážitek – konkrétní **zkušenost** (“něco se stalo”) Základním předpokladem k učení je získání konkrétní zkušenosti (např. veslař absolvuje trénink či závod).
2. Dalším krokem je jeho **reflexe** (“co, jak a proč se stalo?”) Po získání konkrétní zkušenosti následuje ohlédnutí a reflexe – vědomé vyhodnocení události. Zahrnuje připomenutí klíčových momentů toho, co se dělo. Svěřenci v tomto kroku mohou popisovat, jak podle nich aktivita proběhla (svěřenec např. s trenérem probírá, jak proběhl závod, co se mu (ne)povedlo, jak se v závodě cítil, jak prožíval předzávodní stavy).

<sup>31</sup> Kolbův cyklus učení z roku 1984 (tedy z roku, kdy vznikl první Apple Macintosh) je nejčastěji používaným modelem zkušenostního učení. Využívá se pro vysvětlení přeměny zážitku v dlouhodobě získanou zkušenost.



3. Třetím krokem **závěr ze zkušenosti & ověření teorie**

Následně dochází k zobecnění získaných poznatků a porovnání s tím, jak to mělo teoreticky být. Provedou se konkrétní závěry z reflexe. Obvykle se vyzdvihnou důležité body a připomenou se teorie či pravidla (např. je potřeba být pořádně rozcvičený). Hledáme to, co by bylo vhodné v budoucnu v podobné situaci vyzkoušet / zopakovat, čeho se třeba vyvarovat.

4. Čtvrtým krokem je **plánování dalších kroků**

Když víme, co chceme příště vyzkoušet, ověřit či udělat jinak, přichází na řadu příprava příští praktické aktivity, resp. tvorba plánu jak a kde to udělat příště (např. na příštím tréninku budu větší pozornost věnovat aktivaci organismu).

Plán pak je možné ověřit v budoucnu – když znovu vyzkoušíme danou aktivitu (např. účast na dalším závodě). Novou praktickou aktivitou získáváme nové konkrétní zkušenosti a cyklus se opakuje.

**K efektivnímu učení se dochází tehdy, jestliže učební proces postupně zahrnuje všechny čtyři kroky.**

Všechny fáze tohoto procesu jsou přitom stejně důležité a pro efektivní učení (pro získání praktické dovednosti) je třeba projít všemi fázemi. Nestačí si jen vyprávět, jak se to dělá<sup>32</sup> – třeba jak se řadí rychlost v autě, je třeba jít a zkusit to, slyšet jak řachtají zuby v převodovce, uvědomit si, že takto to být nemá, že mám pořádně sešlápnout spojku a jít to znovu zkusit.

Tento postup zkušenostního učení lze s úspěchem použít zejména v případě, kdy jde o **získání dovedností**. Třeba veslařské techniky.

Ačkoliv zkušenostní učení se může začít v kterémkoliv z těchto 4 kroků, každý podle své osobní charakteristiky preferuje některý z nich jako výchozí bod v cyklu učení – někdo začíná rád teorií, jiný do toho nejprve skočí rovnýma nohama. Přesto potřebujeme s každým pracovat v celém cyklu, a často i více než jednou, aby skutečně došlo k osvojení nové poznání.

**Pokud chce být někdo dobrý – a to i ve veslování – měl by se naučit učit se dovednostem. A pokud bude chtít trenér svěřence něco praktického naučit, pomůže mu, když systematicky projde všechny 4 kroky Kolbova cyklu učení.**

---

<sup>32</sup> To je mimochodem slabina českého školství, jehož dominantou je teorie.



## 7 Připravujeme se na koučování

### 7.1 Co je to koučování?

Ačkoliv se dnes mnohem více koučuje ve firmách, koučování původně vzniklo ve sportu. Traduje se, že tato technika práce s lidmi vznikla, když vedení tenisové školy musel převzít lyžařský trenér, který tenisu nerozuměl. Nemohl svěřence vést, neradil jim a nevytýkal chyby. Mohl jim jen říkat, co vidí („míček šel 5 cm pod pásku“, atp.) a podporovat je. Ptal se, zajímal se o to, jak sportovec dosahoval dobrého úderu, co pro něj dělal, co potřebuje k tomu, aby odvedl plnohodnotný výkon atd. Posléze se ukázalo, že svěřenci zvýšili svoje dovednosti a výkonnost podstatně více než s předchozím trenérem – specialistou na tenis. A princip koučinku byl na světě.



Koučování si od té doby dává za úkol rozvinout potenciál jedince tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího výkonu. Takto nahlížel na koučování jeden z průkopníků moderního koučinku Timothy Gallwey<sup>33</sup>, sám tenisový odborník a majitel oné tenisové školy. Podle Hudsona<sup>34</sup> má koučování spíše vliv na celkový rozvoj osobnosti než na výkon, když tvrdí, že: *„Kouč pomáhá svému klientovi rozpoznávat nové možnosti tak, aby se z něj stala co nejefektivnější lidská bytost.“*

Bez ohledu na množství definic je obecným **cílem koučování zvyšování výkonnosti, naplňování potenciálu sportovce a celkový rozvoj jeho osobnosti**. Mezi další cíle lze zařadit rozvoj důvěry ve vlastní schopnosti, rozvoj iniciativy, samostatnosti, zvýšení sebevědomí a sebeúcty jedince, respektování svých vlastních potřeb, sebereflexe a přebírání zodpovědnosti za své vlastní činy.

Sportovci někdy mají vedle svého trenéra i svého stálého kouče, kterého navštěvují, když chtějí:

- zklidnit svou mysl před důležitým závodem,
- podat ten nejlepší výkon, jakého jsou schopni,

---

<sup>33</sup> Gallwey, T. W. (2015). Inner Game pro manažery.

<sup>34</sup> Hudson, F. M. (1999). The handbook of coaching.

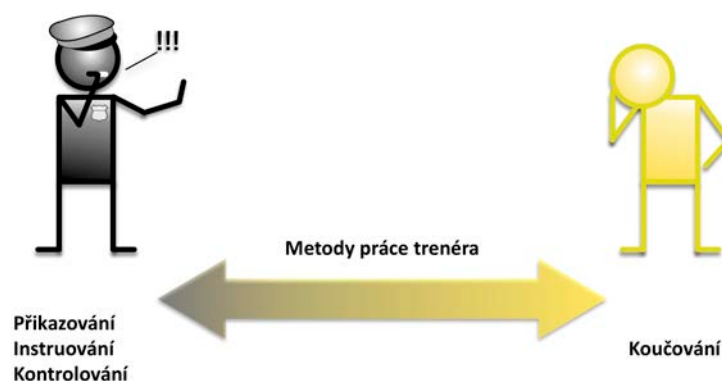


- využít veškeré možnosti svého talentu,
- dlouhodobě se psychicky stabilizovat,
- zdolat strach a vnitřní pochybnosti,
- maximálně se soustředit na výkon,
- atp.

Pro lepší pochopení koučování se jeví jako užitečné vymezit hranice koučování ve vztahu k trénování a k psychoterapii. Mnohdy jsou tyto pojmy zaměňovány.

Zatímco koučování pracuje především s psychickou stránkou člověka, oblast **trénování** se zaměřuje „pouze“ na zvyšování výkonnosti prostřednictvím nabytí nových, či zdokonalení stávajících motorických schopností a dovedností v rámci dané sportovní aktivity (nikoliv tedy k rozvoji mentálních schopností svěřence). Tréninkové metody jsou trenérem předem přesně stanoveny, stejně jako je alespoň přibližně vytyčen sportovní cíl, či výkonnostní úroveň, které chce sportovec dosáhnout. Proces práce se svěřencem při koučování se naopak v závislosti na probíhajícím dialogu dynamicky vyvíjí.

Koučování užitečně rozšiřuje paletu nástrojů práce se sportovci, které má trenér k dispozici, jak je naznačeno na následujícím obrázku:



Co naopak mezi trenérovu paletu nástrojů práce se sportovci nepatří, je **psychoterapie**. Přestože mají psychoterapie a koučink mnoho společného, v řadě aspektů se liší a nelze je zaměňovat. S popisem pojmu psychoterapie přišel Hodoval<sup>35</sup>, který tvrdí, že: „*Psychoterapie je odborná a záměrná léčebná aplikace klinických metod podle uznávaných psychologických principů, kdy psychoterapeut v interakci s klientem využívá své osobnosti a svých dovedností, aby mu pomohl změnit chování, myšlení, emoce nebo osobní charakteristiky směrem, který obě strany považují za žádoucí.*“

S trochou zjednodušení lze konstatovat, že koučování především posiluje či rozvíjí a je zaměřené na budoucnost, zatímco psychoterapie cosi z minulosti opravuje. U koučování je klíčovým prvkem

<sup>35</sup> Hodoval, R. (2010); Směry v současné psychoterapii.



sebereflexe a práce sportovce na sobě samém. U psychoterapie jsou postupy práce složitější a tématem bývají složitější a někdy i traumatická témata, která se vyplatí přenechat odborníkům.

Pro trenéra veslování je tedy nezbytné vědět, že psychoterapie přesahuje hranice jeho působnosti a do psychoterapeutických technik a témat (analýza traumat, náprava rodinných křivd, ...) by se pouštět jednoduše neměl. Z tohoto hlediska se jeví jako vhodné pouze rozpoznat svěřencovo trauma (například traumatické vztahy v rodině) a doporučit rodičům řešení právě prostřednictvím návštěvy psychoterapeuta.

## 7.2 Modely koučinku

Postupně se vytvořilo několik různých modelů, jak ke koučinku přistupovat a v jakých situacích. Odlišně např. budeme přistupovat k jedinci, jenž si zažádal o sportovní či životní koučink (který pomáhá jednotlivci podívat se na to, kde teď je a kde by rád byl) a jinak k týmu, jehož trenér přesně vytyčil cíl, kterého má tento tým dosáhnout. Pravděpodobně nejužívanějším modelem je tzv. model **GROW**<sup>36</sup>.



Ten je postaven na čtyřech oblastech, na které se postupně kouč v dialogu se svěřencem (v koučování se používá pojem „klient“) zaměřuje. Jsou jimi:

<sup>36</sup> Whitmore, J. (2009). Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti.



**1) Goal setting (Cíl)**, prostřednictvím níž se kouč snaží zjistit jak krátkodobé, tak také dlouhodobé cíle klienta. Při stanovování těchto cílů využíváme otázek typu: „*Jaký má mít cíl toto setkání? Co pro tebe dnes mohu udělat? Čeho chceš dosáhnout. Čeho bychom se měli dotknout? Co ze všech těch věcí k řešení považuješ za prioritní? Co bychom měli mít vyjasněno, když tu dnes skončíme?*“

**2) Reality (Realita, faktografický popis)**, která slouží k popsání dosavadní situace tak, aby co nejpřesněji popisovala skutečnost. Doporučuje se, aby popis reality prováděl sám svěřenec. V této fázi je ze strany kouče někdy vhodné připojit se s poznatky z vlastního pozorování – podat zpětnou vazbu. Doporučuje se tedy faktografický popis reality, který obsahuje konkrétní, uchopitelnou a použitelnou informaci, která umožňuje změnu, či ideálně zlepšení.

K popisu „*reality*“ se z pohledu sportovního trenéra Šafář a Hřebíčková<sup>37</sup> vyjádřili následovně: „*Pokud zhodnotíme výkon svého svěřence slovy „závěr poločasu jsi hrál naprosto příšerně, na co jsi sáhl, to šlo do kytek, motal ses jak slepej kůň,*“ tak tím dosáhneme akorát toho, že nás sportovec po první větě přestane vnímat. Takto podané informace jsou pro něj natolik emočně nepříjemné (zraňující), že se aktivují tzv. psychické obranné mechanismy, které ochraňují naši sebeúctu. Pokud ale dáme našemu svěřenci informaci např. v podobě: „*ve druhé pětistovce jsi se 18x díval na posádku ve vedlejší dráze“ nebo „od druhé pětistovky jsi měl tempo o 15 cm kratší než štok“* atp., tak pro veslaře asi také nebude úplně příjemná, ale je dobře využitelná v další práci.

**3) Options (Možnosti, příležitosti)**, které slouží ke zjištění všech možností a strategií využitelných při dosažení cíle. V této fázi koučinku lze užít metodu tzv. zázrak, jako např. „*Představ si, že máš Arabelin prsten, jaké bys měl možnosti řešení“* nebo praktiky tzv. brainstormingu, a to na základě otázek, jako jsou např.: „*Co tím získáš? Co můžeš ztratit? Které z řešení vám nejvíce vyhovuje? Jaké jsou přínosy spojené s každým navrženým řešením?*“

**4) Will (Volba)**, kde dochází k rozhodnutí o konkrétních opatřeních, skrze které chce sportovec něco udělat, či změnit. Dochází k volbě konkrétního plánu. Z pohledu kouče se v této fázi mohou využívat otázky na výběr z variant, na ověřování termínů, na zdroje a omezení, na ověřování souhlasu, ztotožnění, víry v úspěch a otázky na podporu ze strany kouče, trenéra, rodičů, kolegů z posádky atp. Například: „*Co jsi ochotný pro to udělat? Pro kterou variantu ses rozhodl? Jaké překážky mohou nastat a jak je hodláš překonat? Co bude Tvým prvním krokem?*“ Úkolem správného kouče by v této fázi mělo být rovněž motivování klienta tak, aby i přes překážky svého cíle dosáhl – to však pouze v případě, že si o spolupráci na motivaci svěřenec požádá, respektive zda mu je vůbec třeba (neb jinak stále platí, že odpovědnost za vlastní motivaci je primárně na straně sportovce).

Za další modely koučování můžeme považovat také tzv. **RAFAEL**, jenž je převzat převážně z německy mluvících zemí (**R**eport – popis situace, **A**lternativen – hledání řešení, **F**eedback – podání zpětné vazby, **A**ustausch – výměna názorů, **E**rarbeitung von Losungsschritten – vypracování plánu činnosti), či **školu systemického koučování**, jejíž autorem je Petr Parma.

---

<sup>37</sup> Šafář, M. & Hřebíčková, H. (2014). Vybrané kapitoly z mentálního tréninku.



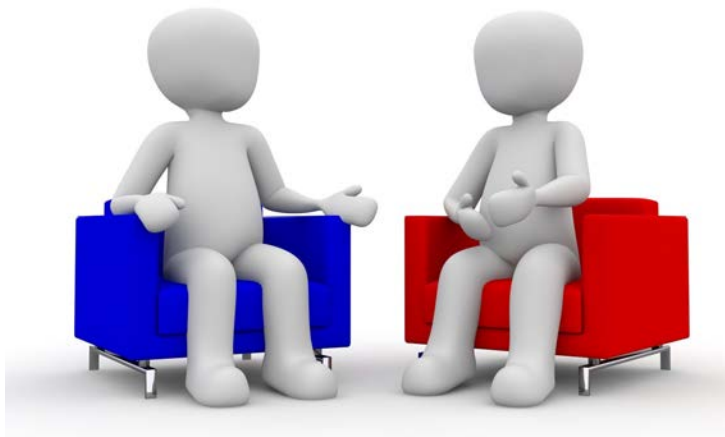
Na základě předchozích řádků bychom mohli začít dovozovat požadavky a kritéria, které by měl splňovat kouč. Takové požadavky stanovila Mezinárodní federací koučů (ICF) a ty nabádají kouče k následujícímu<sup>38</sup>:

- Kouč by měl pomáhat lidem lépe stanovit jejich cíle a následně je také dosahovat.
- Měl by chtít od svých klientů vždy něco víc, než čeho by dosáhli bez jeho pomoci.
- Podporuje své klienty, aby dosáhli svých výsledků rychleji.
- Předkládá možnosti a nástroje, zajišťuje pomoc a strukturu pro získání větší efektivity.

Kouče můžeme jednoduše považovat za **osobu, která vede svého klienta pomocí cílených a strukturovaných otázek, a jimiž se snaží dosáhnout toho, aby si klient sám rozebral svou situaci a našel řešení**. Kouč obvykle neradí a neučí (pokud se na tom s klientem předem nedomluvili), pouze směřuje koučovaného k výsledku. Jeho primárním cílem je uvolňování potenciálu svého klienta.

### 7.3 Nástroje koučinku

Existuje několik základních nástrojů, které lze v rámci koučinku při naplňování potenciálu ať už jedince nebo skupiny, užívat.



#### 7.3.1 Aktivní naslouchání

Základem úspěšné komunikace mezi lidmi je schopnost vzájemně si naslouchat. Naslouchat však neznamená jenom slyšet, znamená to chápat a porozumět. Umění naslouchat je pro kouče

---

<sup>38</sup> V elektronické verzi dokumentu je za závěr pro doplnění uveden etický kodex kouče.





podstatné, protože kouč by měl být především dobrým posluchačem a měl by se snažit o co možná nejpřesnější pochopení, porozumění tomu, co si svěřenec myslí a co sděluje. Tím dá najevo, že vnímáme a akceptujeme partnera v rozhovoru (zajímáš mě ty i to, co si myslíš, co cítíš, jak o tom mluvíš) a podněcuje ho tak nepřímou k tomu, aby objevoval, zkoumal, popisoval, vyjasňoval...

Aktivní naslouchání tak lze považovat za užitečný nástroj především z důvodu získání co největšího množství informací i klientovi. Aktivně naslouchat přitom neznamená souhlasit, ale chtít se poctivě dozvědět, co si myslí ten druhý. Whitmore<sup>39</sup> nabádá také k uvědomování si nejen toho, co vyřčeno bylo, ale také toho, co vyřčeno nebylo (např.: prostřednictvím emočního nastavení klienta, jeho řeči těla apod.). A Gallwey<sup>40</sup> nabádá co nejlépe poznat svého klienta ve smyslu naladění se na tři základní úrovně klientovy osoby: cítění, myšlení a vůle.



Názor koučovaného by pak měl kouče zajímat především z důvodu, že **koučovaný bývá tím nejzajímavějším expertem na sebe samého**, resp. danou problematiku s ním spojenou (ať už sportovní, profesní, nebo na své vlastní osobní problémy).

V této souvislosti je zajímavé, že ze čtyř základních komunikačních dovedností, které se učíme – naslouchání, hovoření, čtení a psaní – naslouchání nejvíce používáme a nejméně se ho učíme. Naslouchání je přitom dovednost, kterou je možné rozvíjet podobně jako jakoukoli jinou.

Mezi techniky aktivního naslouchání patří například parafrázování (zopakování slyšeného vlastními slovy), užívání zrcadlových otázek (otázky, kterými se ptáme na to, co náš partner právě řekl), zapisování si poznámek, shrnutí, či „zajímavé“ mlčení (sdílení ticha s komunikačním partnerem; s vnímáním pouze neverbálních projevů zpětné vazby).

---

<sup>39</sup> Whitmore, J. (2009). Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti.

<sup>40</sup> Gallwey, T. W. (2015). Inner Game pro manažery.



## Parafrázování

Velmi užitečným nástrojem je již zmíněné parafrázování. Jeho účelem je jednak prověření si, zda trenér (kouč) skutečně porozuměl všemu, o čem klient či svěřenec hovořil. Současně je pro něj důkazem, že ho trenér (kouč) poslouchá a rozumí mu. Principem parafrázování je říci vlastními slovy to, co jsme slyšeli, jako např.:

- Takže jestli tomu správně rozumím...
- Myslíš to tak, že...
- Já se jen ujistím, že tomu správně rozumím... Říkáš, že...
- Takže ty bys chtěl, aby...

Velmi důležité je však načasování parafrázování. Nemělo by přerušovat tok myšlenek a řeči hovořícího. Při parafrázování rovněž používejte svoje vlastní slova. Účelem totiž není odrazit to, co řekl mluvčí jeho vlastními slovy, ale prověřit vaše vlastní pochopení a na to musíte použít svůj vlastní slovník.

Když nerozumíte, co koučovaný říká, nebo ztratíte nit diskuze, požádejte o vysvětlení. Nepředstírejte, že rozumíte, když nerozumíte. Po samotném parafrázování si zkontrolujte, zda mluvčí souhlasí s vaším shrnutím. Můžete to udělat tak, že se ho přímo optáte nebo můžete sledovat jiné znaky – souhlasné přikyvování hlavou, přitakávání apod.

## Shrnutí

Využíváme ho zejména ke zdůraznění důležitých bodů, ke zhodnocení, zarámování řečeného nebo při přechodu na další téma. Shrnutí může znít například takto:

- Takže já bych to shrnul: říkal jsi, že...
- Toho bylo hodně, o čem jsme mluvili...
- Než se posuneme dál, pojďme si to shrnout...
- Mně se zdá nejdůležitější to, že...
- Příště bychom se mohli vrátit k tomu, jak jsi říkal...



## Uznání

Je důležitou součástí aktivního naslouchání, protože umožňuje vyjádřit respekt k partnerovi a jeho vidění situace. Shrnutí může znít například takto:

- Je mi jasné, že to pro tebe vůbec nebylo jednoduché...
- Máš právo to vidět takhle...
- Nikdy by mě nenapadlo se na to dívat takhle...
- Musel jsi udělat strašně moc pro to, aby...
- Stálo tě to určitě spoustu sil, (času, energie)...

Pokud budete používat techniky aktivního naslouchání, zvýšíte pravděpodobnost porozumění mezi vámi a vaším partnerem v rozhovoru. Porozumění přitom zdaleka není automatické. V komunikaci totiž často dochází k tomu, že ačkoliv byt' obě strany slyší stejná slova, mají pro ně různé významy. Je to díky jiným očekáváním, jiným úhlům pohledu (poslechu), jiné interpretaci těch samých slov. Objektivní porozumění se v tomto pohledu stává fikcí. Na místo představy o objektivním porozumění bychom měli začít uvažovat o komunikaci jako o pravděpodobnostní. A mimo jiné – nepřemýšlet moc, co lidé říkají – přemýšlet spíše o tom, co chtějí říct.

K lepšímu pochopení složitosti komunikace přidáváme tři základní teze z Komunikační teorie<sup>41</sup>:

1. Nositelem významu v komunikaci je kontext (*ve smyslu "rámec" nebo "vztahové souvislosti"*);
2. K úplnému porozumění potřebujeme znát všechny kontexty (*toho druhého v komunikaci i svoje*);
3. Komunikace se děje v našich myslích (*vyřčenou informaci, musí druhý zachytit sluchovým orgánem, převést do mozku a tam ji přiřadit svůj vlastní význam*).

Všechny kontexty znát prakticky nemůžeme (nevíme, jak se kdo zrovna dneska vyspal, co zrovna prožil, jaké má s předmětem rozhovoru předchozí zkušenosti atp.). Přenos významu z jedné mysli do druhé také není dokonalý. Takže když se nad tím zamyslíte, je vlastně zázrak, že si vůbec někdy v něčem rozumíme. Na druhé straně – nedorozumění, očekávání, problémy, rizika, náhody a nejistoty jsou motorem komunikace. Dělají ji plodnou.

Pokud tedy koučujete nebo řešíte něco závažného, mějte uši, oči i mysl otevřené a používejte techniky aktivního naslouchání – ať se co nejlépe naladíte na partnera v rozhovoru a počet možných nedorozumění snížíte na nezbytné minimum.

---

<sup>41</sup> Simona Parmová, Petr Parma, Systemické výcvikové programy, 2016



### 7.3.2 Kladení otázek

Otázky kladené koučem pomáhají zlepšovat sebereflexi sportovce, resp. vnímání reality a posilují odpovědnost svěřence mnohem lépe, nežli příkazy nebo prostá sdělení. Důležité však je, jakou formou otázky klademe. Šafář a Hřebíčková<sup>42</sup> na příkladu ze sportovního prostředí uvádí, že: „*Využívání otázek hraje v koučování klíčovou roli. Smyslem kladení otázek při koučinku je zjistit, zda má sportovec informace, které potřebuje; případně aktivizovat jeho myšlení k tomu, aby tyto informace získal. Odpovědi sportovce na otázky nemusejí být (a většinou ani nebudou) přesné, výstižné, úplné či správné. Přesto v sobě nesou vysokou hodnotu – rozvíjí a aktivizují myšlení či konání sportovce a nám umožní klást lépe další otázky.*“ Při užívání tohoto nástroje se doporučuje **užívání tzv. otevřených otázek začínajících na: co, jak apod., na něž nelze odpovědět pouze slovy ano, či ne. Obecně se doporučuje užívání otevřených otázek na úkor uzavřených** (z hlediska koučinku tento typ otázek obvykle nepřináší pro kouče potřebnou informační hodnotu). **Zároveň se nedoporučuje používat moc otázku začínající slovem proč, jelikož může evokovat v klientovi pocit kritiky a z toho vyplývající defenzivnost.**

#### Otevřené vs. uzavřené otázky

**Otevřené otázky** jsou takové, které povzbudí sportovce rozhořit se. Zvláště vhodné jsou otázky, které začínají slovy: „Co...?“ a „Jak...?“ nebo „Povězte mi o...?“, „Představte si, že je problém vyřešený, v čem je rozdíl?“, atp.

**Uzavřené otázky** vyžadují odpovědi ano/ne anebo podobné krátké, konkrétní odpovědi.

Příklady uzavřených otázek, jsou:

- „Byl/Byla jsi...?“
- „Budeš...?“
- “Byl by to dobrý nápad, když by...?“
- „Rozmýšlel/a jsi o ...?“

Uzavřené otázky jsou užitečné v takových chvílích během rozhovoru, kdy cítíte, že by bylo užitečné, aby sportovec shrnul, upřesnil nebo doplnil to, co bylo doteď řečené.

Na pomezí mezi otevřenými a uzavřenými otázkami jsou otázky: „Kdy...?“, „Kolik...?“, „Kdo...?“, které sice nekončí odpovědí ano/ne, ale obvykle sportovce moc nevedou k rozhovoření se. Zvláštní postavení má pak otázka „Proč.....?“, se kterou by kouč měl zacházet velmi uvážlivě.

<sup>42</sup> Šafář, M. & Hřebíčková, H. (2014). Vybrané kapitoly z mentálního tréninku.



U otázek (nejen na sportovním poli) nedoporučujeme užívání tzv. **manipulativních otázek**: „Sportovci otázkou podsuneme dvě možnosti. Buď udělá to, co chceme, nebo se bude cítit špatně (vyvoláváme pocit viny, špatné svědomí). Skutečně se jedná o velmi jednoduchý princip, který má většinou vysoký účinek – jak ve smyslu dosažení námi požadovaného jednání, tak z hlediska dlouhodobé destrukce našeho vztahu se sportovcem, stejně jako destrukce jeho sportovní sebedůvěry, osobního růstu a rozvoje.“ Manipulativní otázky se přitom – obvykle nevědomě – používají v praxi poměrně často a to i ve škole nebo v rodinném prostředí. Pro výchovu sportovce z pohledu trenéra, stejně jako pro rodiče či učitele, však užitečné nejsou, neboť mají z dlouhodobého hlediska destruktivní následky na sebehodnocení jedince.

**Další všeobecné přístupy k podněcování rozhovoru, které má aktivní posluchač k dispozici, jsou:**

- když sportovec hovoří jen o faktech, zeptat se ho na pocity,
- když sportovec hovoří jen o pocitech, zeptat se ho na fakta,
- když sportovec zevšeobecňuje, zeptat se ho na příklady.

**Užitečné fráze k podněcování rozhovoru:**

- „Pověz mi, prosím, o tom víc.“
- „Co za tím mohlo být?“ / „Čím by to mohlo být?“
- „Bývá to takhle vždycky?“
- „Popiš mi co je jinak, když to zrovna bezva funguje?“



Praktické ukázky otázek směřujících k jednotlivým fázím metody GROW naleznete v následující tabulce.

**Tabulka: Praktické otázky k jednotlivým fázím metody GROW**

<b>Cíl</b>	Jaký má cíl toto setkání? Čeho chceš dosáhnout ve veslování? (v krátkém i dlouhém časovém horizontu) Jde o konečný cíl nebo cíl spojený s procesem? Jaký pro tebe veslování představuje vůbec smysl?
<b>Realita (faktografický popis)</b>	Jaký je současný stav tvých kvalit ve sportu? Jaké bariéry či vnitřní problémy brání podniknout něco k lepším výsledkům? Jaké jsou hlavní překážky na cestě vpřed? Jaké zdroje ve vztahu ke zlepšení výkonnosti máš k dispozici (schopnosti, peníze, čas, nadšení pro věc, podpora...)?
<b>Možnosti/ příležitosti</b>	Co bys ještě mohl pro zlepšení výkonnosti dělat? Co kdyby...? Jaké jsou přínosy a náročnost u každého tvého návrhu?
<b>Volba</b>	Co a kdy konkrétně tedy uděláš? Jaké překážky by se mohly vyskytnout? Jak je překonáš? Kdo o tom musí vědět? Jakou podporu při tréninkovém procesu potřebuješ? Jak ji získáš? Označ na desetibodové stupnici pravděpodobnost, že tento cíl dovedeš úspěšně do konce.

### 7.3.3 Nonverbální komunikace

Za velmi užitečný nástroj kouče lze považovat také **nonverbální komunikaci (řeč těla – body language) ve spojení s paraverbální komunikací (hlasovým projevem)**. I díky těmto aspektům lidské komunikace totiž dokáže kouč vzbudit ve svém klientovi důvěru, či jej náležitě motivovat. Z pohledu



kouče je však neméně důležité pozorovat tyto signály i u koučovaného (či svěřence), neboť mu tím může poskytnout mnohé informace o jeho souhlasu/nesouhlasu, psychickém rozpoložení či o směřování další části rozhovoru.



*Řeč těla bývá někdy výmluvná, naučte se ji vnímat.*

## 7.4 Limity koučinku

I přes značné benefity koučinku je nutno poukázat na několik jeho limitů. Ty se mohou nejčastěji projevat sníženou efektivitou nebo prostě tak, že v dané konstelaci „neteče“ či nejde. Tyto limity se odvíjí od úrovně kompetentnosti kouče, zájmu či nezájmu klienta o koučink (plynoucí např. z nízké potřeby o osobnostní rozvoj) a složitosti tématu. Jedná se o práci s lidmi, tak je třeba počítat i s tím, že kouč a klient si musí navzájem lidsky sedět právě pro tento specifický typ práce. Pokud ne, je nejjednodušší vyzkoušet služby jiného kouče. Ne vždy tak může trenér také zároveň plnit roli kouče. Koučovací přístup – tedy využití participativních prvků koučinku při práci se svěřenci – však může patřit mezi rejstřík užitečných dovedností trenéra vždy.

Limity koučinku (bariéry) lze rozdělit na **vnitřní** a **vnější**.

### 7.4.1 Vnitřní bariéry

Vyzrálost klienta a především jeho zdravé zapálení pro osobnostní rozvoj ve všech jeho aspektech je základním stavebním kamenem jakéhokoliv růstu. Největší efekt koučinku bývá u těch klientů, kteří



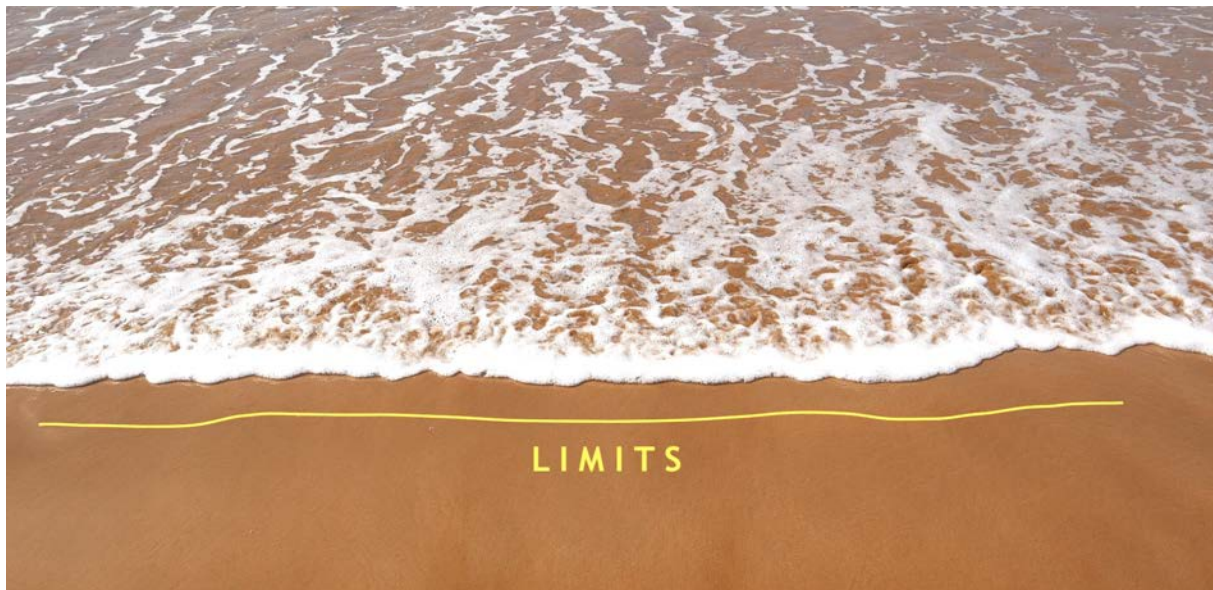


koučování být chtějí. Pakliže ale klient dosahuje pouze nízké úrovně vnitřní motivace v oblasti osobnostního rozvoje, můžeme v následném koučinku narazit na limit v podobě nezájmu.

#### 7.4.2 Vnější bariéry

Na sportovním poli lze považovat za jednu z bariér případnou **přílišnou závislost sportovce na svém kouči**, respektive na jeho přítomnosti a motivování. Zrádnost této situace tkví pochopitelně v tom, že ne vždy je kouč k dispozici a výkon veslaře může jeho absence významně ovlivnit.

Obecně se však jako limit koučinku považuje také jeho **obtížná měřitelnost** a neznalost psychického stavu koučovaného (do hlavy mu totiž ani při nejlepší vůli nevidíme). Existuje zde totiž teoreticky možnost, při níž se sice kouči opravdu podaří zvýšit výkonnost svého klienta, ale to pouze za cenu budoucího psychického kolapsu, respektive **syndromu vyhoření**. Proto ověřujeme se sportovci reálnost a dosažitelnost jejich cílů při koučování. Další limity se pak mohou odvíjet od konkrétních případů koučinku, a mohou jimi být například klubová kultura, nedostatek financí pro dlouhodobou spolupráci, nebo vyčerpání „rozlitanost“ sportovce (např. pokud jezdí na soustředění a kouč není součástí realizačního týmu).



*Koučink bývá velmi efektivní způsob práce. Ale i koučink má svoje limity, které je dobré vnímat.*



## 7.5 Výhody koučinku

Využitím metody koučinku dosáhneme efektivnějšího zapojení závodníků do tréninkového procesu, hlubšího uložení v paměti sportovce, přebírání odpovědnosti a kreativního způsobu myšlení. Ačkoliv ke stylu přikazování se trenéři nejčastěji obrací díky rychlé odezvy u svěřenců a snažšího splnění daného úkolu, z dlouhodobého pohledu je koučovací přístup efektivnější.



Nabízíme k zamyšlení sedm výhod koučinku ověřených ve sportovní praxi:

### 1. Veslaři jsou odpovědnější a motivovanější

Koučování přirozeně a nenásilně pomáhá předávat část zodpovědnosti na sportovce. Ti jsou pak motivovanější a odpovědnější nejen ke svému rozvoji, ale i ke kolektivu. Při koučování jsou totiž středobodem řešení samotní sportovci – oni musí nalézt správné řešení situace a podílejí se na vytvoření plánu. Vnější motivace ke splnění úkolu není tudíž až tak nutná, jelikož sportovci, kteří si sami našli řešení, mají obvykle silnější vnitřní motivaci ho dosáhnout.

### 2. Rozvoj samostatnosti a kontroly

Koučování vede k tomu, že se veslaři stávají samostatnějšími, vyspělejšími, vzdělanějšími a vnitřně kontrolovanějšími sportovci. Sportovci si sami volí způsob řešení pro ně přirozenou a neefektivnější cestou, což vede k získání vyšší sebekontroly při plnění situace a hlubšímu uložení myšlenkových procesů v paměti.

### 3. Veslování více baví a naplňuje

Sportovci se podílejí na vytváření a plnění úkolů. Mají proto pocit uspokojení či radosti z jejich splnění. Vědomé naplňování vlastních úkolů a předsevzetí (tedy těch, se kterými jsou vnitřně ztotožnění) je pro sportovce přirozeně více zábavné. Veslaři pak mají ze sportování



větší radost a samotnou radostí se pak může stát i jejich dlouhodobý, sportovní a osobnostní růst“.

#### **4. Veslaři se naučí učit se**

Veslaři se prostřednictvím výsledků koučinku rozvíjí nejen po stránce fyzické, ale i psychické. Rozvíjí se schopnost učení se v proměnlivých podmínkách tréninku a závodů. I prohraný závod či jiný neúspěch je příležitost k učení (čemuž lze napomoci např. položením otázky: *“Ted máš 2 dobré možnosti – buď se z toho můžeš zhroutit, litovat se atp. anebo se z toho můžeš něco naučit.”*). Metoda koučinku rozvíjí potenciál sportovců, zvyšuje se nepřímo i jejich uplatnění v běžném životě. Veslaři se stávají tvořivější, kreativnější, což jim pomáhá zvládat náročnou veslařskou přípravu.

#### **5. Veslaři se orientují na řešení úkolu a né na překážky spojené s tím**

Orientování se na zvládnání výzev a splnění úkolů a nikoliv na překážky má zásadní vliv na zdravé myšlenkové pochody a ukládání složitějších procesů myšlení v mozku. Pro dlouhodobý rozvoj osobnosti sportovce je podstatné, aby jeho mind set byl nastavený do polohy tvůrce, který je připraven zvládat výzvy a související překážky překonávat, a nikoliv do polohy oběti, které se dějí příkoří a jsou před ní stavěny překážky.

#### **6. Závodníci se učí překonávat sami sebe**

Veslaři se učí překonávat sami sebe, jsou odvážnější. Chtějí zlepšit svůj výkon a schopnosti. Snáze odstraní bariéry pro podání špičkového výkonu a ztratí zábrany a strach.

#### **7. Veslaři si sami zpacifikují sportovce narušující trénink**

Veslaři sami cítí zodpovědnost za vlastní přípravu a uvedomují si roli posádky na lodi či tréninkového týmu. Sami vytvářejí řešení situací, a proto narušitel/kverulant neruší pouze trenéra, ale především samotné veslaře při plnění úkolů sportovní přípravy. Veslaři tedy sami cítí potřebu zjednat si pořádek a zpacifikovat narušujícího jedince.



## 8. Psychosociální vývoj a působení trenéra z hlediska koučovacího v praxi ve vztahu k jednotlivým veslařským kategoriím

**Kolektiv autorů Labské akademie veslování**

s využitím textů Mgr. Michala Vičara a Ph.D. Mgr. Adama Blažej

„S dobrým veslováním hodně souvisí i dobrá mysl. Pouze synchronizovaný pohyb svalů celé posádky nestačí – stejně tak se musí sjednotit i jejich srdce a myšlení.

*George Yeoman Pocock, z knihy Hrdinové ve člunu*

Následující kapitola obsahuje aplikace předchozích poznatků do praxe. Pro trenéry je totiž právě praktické využití poznatků z pole psychologie sportu a koučování klíčové. Text je členěn následovně:

Z hlediska psychosociálního vývoje mladých sportovců je text rozdělen do 3 kategorií:

- přípravka + elévové,
- mladší a starší žactvo,
- dorost + junioři.

To odpovídá tradičnímu členění vývojové psychologie a pedagogiky (autorem výchozího textu je sportovní psycholog Mgr. Michal Vičar, PhD.).

Z pohledů využití prvků koučování bude aplikováno podrobnější dělení do 6-ti veslařských kategorií, které ve veslování běžně využíváme (autorem výchozího textu je kouč Mgr. Adam Blažej). Toto rozdělení na základě věku je důležité, neboť jinak budou například na motivační výroky trenéra reagovat sedmileté děti a jinak junioři. Stejně tak se různě staří veslaři dostanou do flow při zcela jiných činnostech ve smyslu náročnosti a tlaku na výsledky. Odlišně se rozvíjí a projevují také mentální dovednosti veslařů jednotlivých kategorií.



Psychosociální vývoj každého člověka je jedinečný. Od toho se odvíjí nepřeborné množství edukačních přístupů, postojů k výchově. V současnosti však dominují ty, které zdůrazňují individualitu jedince – každý člověk je jiný a potřebuje něco jiného. Pokud ji nebudeme zohledňovat individuálním přístupem (a např. požadovat stejné chování od všech svěřenců), může dojít k omezení barvitosti rysů a sociální adaptace – tím pádem i poškození vývoje člověka.

V rámci svého vývoje svěřenec prochází určitými obdobími, se svými charakteristickými znaky. Tyto znaky se obvykle člení na:

- kognitivní (spojené s myšlením, vnímáním, vědomím, pozorností),
- emocionální (spojené s prožíváním a citovým naladěním)
- sociální (spojené se socializací, osvojením si norem chování, vztahy).

V následujících pasážích rozebereme základní charakteristiky pro jednotlivé období z těchto hledisek. Pokud však trenéři chtějí do hloubky porozumět světu svých svěřenců, můžeme jim jen vřele doporučit odbornou literaturu z oblasti vývojové psychologie, stejně jako řadu popularizačních knih zabývajících se výchovou (např. *Děti potřebují hranice* Jana Uwe Roggeho; *Pedagogika volného času* autorů B.Hájek, B.Hofbauer, J.Pávková; *Úvod do etopedie* od Věry Vojtové).

**Nevychováváme veslaře pro věkovou kategorii 14, 16 nebo 18 let, ale pro věk 23 let a více**



## 8.1. Přípravka a elévové – Psychosociální vývoj

Základní potřebou předškoláka je pohyb, radost, je to období “hraní si”. Dítě žije v této době téměř cele hrou, která je i jeho školou nervosvalové koordinace, obratnosti, rozumové bystrosti, společenského soužití i morálky.

Zásadní změnou v životě dítěte je zahájení předškolní a školní docházky. Se vstupem do školy získává dítě další sociální roli – roli kamaráda, žáka a spolužáka, přijímá a řeší úkoly, podřizuje se jim. Mění se tak systém požadavků, kdy hra, která dominuje v předškolním věku, postupně nahrazuje více povinností. Vzniká vývojový konflikt mezi bezstarostnou hrou (stále bytostně nezbytnou) vs. učením se a povinnostmi. Dítě se pomalu učí trávit čas bez rodičů, interakci s ostatními dětmi a soutěžení v kolektivu. Vstřebává respektování pravidel, nařízení a pokynů. Učitel a stejně tak trenér je jeho průvodcem při zvládnání této výzvy.

Kromě autority rodičů se tak dítě setkává i s autoritou učitele a trenéra. Dítě se snaží navázat úzký vztah s učitelem/trenérem, a tím uspokojuje potřebu bezpečí. Úloha učitele/trenéra je v tomto období zásadní – učitel/trenér představuje pro dítě pocit jistoty, bezpečí, lásky a sounáležitosti.

Tělesně je dítě po růstové/tvarové přeměně, má dlouhé končetiny, není dokončena osifikace. Děti v tomto věku jsou velmi zvědavé, pokládají se základy jeho vnitřní motivace (především ve spojení s prožíváním radosti z pohybu). Buduje se vztah ke sportu. Dítě už je méně omezováno subjektivním pohledem na realitu. Nejprve se projevuje naivní realismus (děti důvěřují tomu, co jim trenér řekne), který postupně přechází v kritický realismus (elévové již dokáží kriticky nahlížet na to, co jim řekne autorita). Nově se učí delšímu odloučení od rodiny (je možné uskutečnit i několikadenní soustředění), bývá více srovnáváno s vrstevníky, než tomu bylo v předchozím období (známkování, výkon na tréninku). Obecně toto období bývá považováno za relativně klidné – většinu dětí definuje kladné citové ladění, družnost, extrovertnost, radostnost, bezstarostnost, hovornost.

Pro trenéra je podstatné si uvědomit, že děti ve věku 5-10 let nejsou malí dospělí a z toho důvodu je na ně třeba – nejen z hlediska koučovacího – i jinak, opatrněji promlouvat. Jinak rozvíjet mentální dovednosti, podporovat sebereflexi, či četnost výskytu stavu flow – tj. stavu naprosto soustředěné motivace.



### *Kognitivní vývoj*

U dětí se postupně rozvíjí paměť a představivost. Dochází u nich k přechodu z názorného (intuitivního) myšlení do stadia konkrétních operací<sup>43</sup>. To je předpokladem k logickému myšlení. Nicméně zejména z počátku období nepříliš dobře chápou racionální zdůvodňování činnosti. Myslet abstraktně jsou děti schopné až ke konci tohoto období, potřebují vše vidět konkrétně. Tomu je potřeba uzpůsobit trénink – **názorně předvádět potřebné dovednosti**. Schopnost koncentrace je ještě malá, na počátku (6 let) v průměru maximálně 5 minut, s rostoucím věkem se postupně zvyšuje, v 7 letech průměrně již 10 minut. Různé rušivé podněty děti snadno „odlákají“ od činnosti. Proto volte na tréninku rozmanité druhy činností. V 8 letech se už dítě zajímá o pohyb samo, v deseti letech se rádo porovnává s druhými, výrazněji se projevuje soutěživost. S prvky soutěživosti však – obzvláště u přípravy – pozor, neúspěch děti snadno odradí!

### *Emocionální vývoj*

Schopnost seberegulace a ovlivňování vlastních emocí u dítěte v tomto věku postupně a v celku rychle narůstá. Je schopné samostatně odložit nějakou činnost vedoucí k bezprostřednímu uspokojení potřeb a věnovat se namísto toho i spíše nudným věcem. Využívejte toho v náplni tréninku. Elékové již zpravidla dokáží podle nutnosti vlastní vůlí své city potlačit a skrývat (na rozdíl od přípravy) nebo naopak je zřetelně vyjádřit i přesvědčivě zahrát. Kriticky tedy nahlížejte na jejich emoční projevy. Nálady a emoce (přestože se jeví intenzivní) obvykle nemívají dlouhého trvání. U řady konfliktů na tréninku například stačí, když jejich projevy vzteku ustojíte, vstřebáte, není vše potřeba do hloubky rozebírat, nutně odměňovat a trestat. Ať už na problém v danou chvíli zareagujete jakkoliv, v žádném případě se později k problému nevracejte. Postupně jsou si děti dobře vědomé emocí druhých lidí, rozvíjí se jejich schopnost empatie. V šesti letech například připouští, že dvě různé emoce je možné prožívat těsně po sobě, ale nikdy ne současně. Existenci ambivalentních,

---

<sup>43</sup> Piagetova teorie kognitivního vývoje - stadium **konkrétních operací** (7-12 let) - dítě dokáže logicky přemýšlet v operacích, objektech, událostech; chápe stálost počtu (v 6 letech), množství (v 7 letech) a hmotnosti (v 9 letech); předměty třídí podle různých vlastností a dokáže je logicky seřadit (nejtmavší - nejsvětější, největší - nejmenší)





smíšených pocitů připouští až kolem deseti let. Dbejte na tuto skutečnost při vedení zpětných vazeb a reflexí. Spontánní sebereflexe (tzn. „jak se právě teď cítím“) bývá v šesti letech výjimečná. Pokud chcete vědět, jak se dítě cítí – zeptejte se ho, povzbuďte jej k vyjádření. Zvažte však, bude - li to ve skupině ostatních dětí, či při samostatném rozhovoru dítě - trenér.

V deseti letech už dítě mluví o svých pocitech velmi často. Mějte však na paměti, že jejich schopnost introspekce (schopnost sebezpozorování, uvědomování si sama sebe, uvědomování si vlastních psychických prožitků) zůstává oproti dospělému jedinci na výrazně nižší úrovni. Využívejte proto jednoduché aktivity.<sup>44</sup>

### *Sociální kontext*

Elévové již mívají zvnitřněné základní normy sociálního chování – ví, co je dovoleno a co je zakázáno, získává základní hodnoty – rozumí tomu co je dobré a co ne. Ve formě svědomí už dobře chápe příkazy a zákazy zdůrazňované významnými dospělými. Přemýšlejte proto, jaké hodnoty a pravidla po nich vyžadujete. **Trenér by měl být příkladem – a to nejen sportovně, ale i výchovně (fair play atd.).** Jakákoli maličkost „proti pravidlům“, které si děti všimnou, se může snadno obrátit proti němu. Na druhou stranu to může být trenérova výhoda při snaze o upevnění správných vzorců chování a sportovních návyků. **Hodnoty a pravidla jsou také velmi nestabilní a závislé na aktuální situaci,** bezprostředním potřebám dítěte a postoji dospělých. **Neočekávejte proto, že je dlouhodobě budou dodržovat bez přímého působení vaší autority na tréninku.** Se vstupem do školy nastává tzv. sekundární socializace, dítě se zapojuje do školního a tréninkového kolektivu. Učí se být členem skupiny, respektovat autority, řády a pravidla. Dobrý trenér si v tomto období nadšeným přístupem může vybudovat vřelý vztah se svými svěřenci, mnohdy je ve vztahu ke sportu a pohybu pro dítě větším vzorem než rodiče. Pokud je autoritou, svěřenec může do značné míry přejímat jeho vzorce chování. Na počátku období bývá právě trenér určující autoritou pro posuzování chování, ke konci období roste vliv a závislost hodnocení na vrstevnících. Ve skupině vrstevníků si dítě osvojuje uvědomělejší sebepojetí a sebehodnocení.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Metodický list: Místa si vymění všichni, co

<sup>45</sup> Metodický list: Ruce



### 8.1.1. Přípravka (5-7 let) – metody práce

**Začněte si s nimi povídat!**

***Rozpovídejme se o hrách, o průběhu tréninku, o tom co se jim líbí.***

Z hlediska motivace či mentálních dovedností je u kategorie přípravky klíčové vést nejen samotné tréninky, ale i celkovou komunikaci co nejzábavnější formou. V této kategorii je totiž prvek zábavy i v psychosociálních aspektech základním stavebním kamenem, na němž může jedinec stavět svou sportovní a později dost možná i veslařskou budoucnost.

#### *Co by měl svěřenec zvládnout?*

- ✓ Postupně by měl umět mluvit o svých pocitech (nejen) ve vztahu k tréninkům
- ✓ Postupně by o nich měl umět mluvit rovněž před ostatními dětmi
- ✓ Měl by vůči trenérovi cítit důvěru
- ✓ Měl by se umět pochválit ve smyslu rozpoznání svých silných stránek – tedy toho, co jej jednoduše baví a jednoduše se mu povedlo, případně co se mu daří více, než cokoliv jiného

#### *Forma vedení komunikace*

Ideální forma zjišťování informací o svěřencích – o jejich pocitech z tréninku, množství prožité zábavy, schopnosti se pochválit apod. u této věkové kategorie je formou tzv. „kolečka“<sup>46</sup>. Je tedy vhodné, když po jednom z tréninků si s dětmi sedneme do kolečka a jeden po druhém si budou sdělovat svoje zážitky a postřehy z tréninku. Například tak, že budou odpovídat na níže uvedené otázky. Je důležité však nedělat z kolečka výslech, nýbrž jej vést velice neformální, uvolněnou a případně i zábavnou formou. Doporučuje se z pozice trenéra užívání tzv. „mykání“ – tedy mluvení v první osobě množného čísla. Tento způsob mluvy navozuje mezi oběma stranami důvěru.

---

<sup>46</sup> což je zjednodušená forma skupinové reflexe popisované v kapitole 4.6



Důvodem pro kolečko je pak zejména zvolení vhodné formy interakce s ohledem na adekvátní vážnost/náročnost<sup>47</sup> vedení debaty s dětmi. Trenér může v rámci tohoto cvičení užít i plyšovou hračku, která jednak dotyčnému dá slovo, přičemž ostatní mlčí, a zároveň v dětech bude evokovat zábavnější formu „koučinku“. Pokud se přesto stane, že některé z introvertních dětí odmítne mluvit, nenutíme ho, během příštích tréninků by se to mělo zlepšit.

### *Doporučené otázky (náměty k diskuzi):*

Převažují otázky zaměřené na přítomnost, či blízkou minulost a budoucnost:

- 1) Co se ti dneska nejvíce líbilo?
- 2) Co se ti dneska na tréninku povedlo?
- 3) Čím se pochlubíš rodičům nebo kamarádům?
- 4) Jaké je tvé nejoblíbenější cvičení?
- 5) Co bys chtěl dělat příště?

občas je možné přidat i obecnější témata:

- 6) Zajímají se rodiče o tebe a o to, co na trénincích děláte? Co přesně je zajímavá?
- 7) Sleduješ někdy sportovní klání (nejen veslování) a představuješ si, jaké by to mohlo být v kůži těchto sportovců?

Jak již bylo řečeno, trenér na základě těchto otázek zjistí o dětech mnoho informací – jak moc je tréninky baví, co přesně je na nich baví, či co by rádi na nich ještě dělali apod. Zároveň se ale nebudou bát mluvit o svých pocitech a myšlenkách, přičemž se i prohloubí důvěra mezi oběma stranami.

### *Filosofie trenéra pro přípravku*

**Vzbudit a podporovat zájem o sportování v kolektivu – atraktivní formou naučit základy všestranných sportovních dovedností.**

---

<sup>47</sup> V pozdějších věkových kategoriích bude využíván rozhovor *face to face*, který se však zde nehodí - svěřenci by se mohli cítit, že jsou podrobena výslechu, atp. To v případě kolečka nehrozí v takové míře – budou mezi svými kamarády a kamarádkami, atmosféra při kolečku není tak formální.



## 8.1.2. Přípravka (5-7 let) - využití prvku koučování

Níže popíšeme využití prvků koučování u přípravky v pěti oblastech:

- Sebereflexe
- Implicitní učení
- Mentální dovednosti
- Motivace
- Flow

### *Sebereflexe*

Dítě v tomto věku reflektuje samo sebe, ale neumí se hodnotit. Přejímá hodnocení z okolí. Dítě si o sobě myslí to, co o něm říkají rodiče nebo autority, jako je učitel nebo trenér. V tomto období často vznikají komplexy, podceňování nebo naopak nadceňování. To, co děti slyší v tomto období je něco, co si s sebou berou do života, a často to musí později překonávat.

Rozvíjení sebereflexe může z pohledu trenéra probíhat několika způsoby. Tou nejjednodušší je **tzv. „finální kolečko“<sup>48</sup> po tréninku**. Děti si v něm sdělí, co se jim líbilo, co jim šlo a co jim nešlo, co šlo nejlépe kamarádovi apod.

Osvědčenou metodou, jež lze užít na tréninku poté, co si děti zautomatizují základy počítání, je **hodnocení sebe samého**. Pokud tedy děti stojí před určitým cvičením/úkolem lze využít např. výrok jako *„Děti, v tomto cvičení se budete sami hodnotit od jedné do tří, kde jedna je nejmíň a tři<sup>49</sup> nejvíc. Toto cvičení budeme opakovat dvakrát, takže maximální počet bodů je šest.“*

Kromě toho, že děti nad sebou a svými výkony začnou uvažovat, je také tato metoda velmi motivační. Především pak klade důraz na svůj vlastní výkon. Z pohledu koučovacího je nicméně vhodné sdělit, že není podstatné, kolik bodů si kdo nadělil, protože někdo na sebe může být jednoduše přísnější a někdo pro změnu mírnější.

---

<sup>48</sup> což je zjednodušená forma skupinové reflexe popisované v kapitole 4.6

<sup>49</sup> Nedoporučuje se používání škály 1 až 5, kterou mají děti zafixovanou v jiném kontextu ze školy (a kde vyšší číslo znamená vyšší počet chyb).



### *Implicitní učení & sebereflexe*

Sebereflexe se v této věkové kategorii rozvíjí také správným pojetím **implicitního** (nezáměrného či neuvědomovaného učení) a **explicitního** (přímého, vědomého) **učení**. Implicitním učením se rozumí osvojování nových pohybových vzorců vlastním zkoumáním, kdežto explicitním učením se rozumí situace, kdy trenér přesně svým svěřencům řekne, co a jak dělat, čeho se vyvarovat, co je dobře a co špatně (a dítě plní pokyny a dělá co se právě teď dělat má). Právě u prvně zmíněného implicitního učení se svěřenec dokáže do sportovní aktivity ponořit tak, že podvědomě přebírá zkušenosti nabyté učením, načež prostřednictvím sebereflexe se jich v budoucnu buď vyvaruje (těch špatných/nefunkčních pohybových vzorců) anebo je naopak přijme (pohybové vzorce, jež se mu osvědčily).

Implicitní učení je však užitečné nejen jako příležitost pro rozvoj sebereflexe. Implicitnost je spouštěčem pozitivních sekundárních dějů. Například, když něco děláte s radostí, nevysiluje vás to a naopak, když děláte cokoli, co musíte, vysiluje vás to. Implicitnost probouzí kreativitu a touhu hledat vlastní řešení, dát do toho víc než jen to, co je třeba. Z pohledu explicitnosti jen plníme úkoly a zadání, jsme “plniči úkolů”.

Nebojte se tedy využít implicitního, nezáměrného učení a aktivit. Nebraňte dítěti zkoušet si někdy na tréninku co ho napadne, jeho různá řešení, při kterých zkoumá a dozvídá se. Bez vašeho trenérského ovlivňování a hodnocení! Mějte na paměti, že právě tak se rozvíjí proces implicitního, nezáměrného učení, kdy se do paměti dítěte ukládají důležité informace, aniž by si to dítě uvědomovalo.

V dnešní době implicitnost chybí – děti si například nechodí samy od sebe hrát ven s míčem nebo hokejkou na hřiště. Zatímco dřívější podmínky motivovaly děti aby si hledaly samy zábavu, dnes je tomu jinak. Současná doba přináší dětem více možností a lákadel, jak se zabavit. Navíc dnes vnímají rodiče venku vícero rizik a děti ven samotné nepouští. Implicitní sportovní zábavy tedy dětem ubývá. Implicitní učení a hra přechází do pozadí a převážná část učení probíhá explicitně.

Z dlouhodobého hlediska je nejefektivnější proces učení kombinace těchto dvou přístupů, kdy explicitní učení navazuje na implicitní. Implicitním učením by měl “vývoj” začínat a explicitní učení by na to mělo přirozeně navazovat.



**Chcete-li v dětech vzbudit vášeň pro sport, je třeba abyste vytvářeli podmínky pro implicitní jednání. Chcete-li zvýšit implicitnost – vášeň, touhu a nadšení – pracujte s emocemi, mluvejte do jejich srdcí. Netlačte na výkon, neporovnávejte, nevědomky neponižujte.**

Pro potřeby trenérů je tedy nezbytné vědět, že dítě spíše naváže kladnou emoční vazbu ke sportu tím, že si „pouze“ danou aktivitu vyzkouší (často však po celé jedno až dvě školní pololetí), načež, poháněn vnitřní motivací, sám začne zkoumat, co a jak funguje. To by se ovšem nestalo, kdyby trenér vytyčil přísné hranice pojednávající o jediném správném provedení či užívání sportovních instrumentů.

Je ale zřejmé, že trenér zde musí zasahovat, protože by se mohlo stát, že by svěřenec mohl z různých důvodů přijmout za dobré i nekvalitní pohybové vzorce.

### *Mentální dovednosti*

Byť se může jevit cílený rozvoj mentálních dovedností u kategorie přípravy jako zbytečný, opak je pravdou. Je to totiž právě toto období, kdy dítě ještě vše, co se mu stane, přebírá podvědomě, načež se přijaté informace „nahrávají“ do mozku, resp. upevňují. Podle nich se pak chová v dospělosti. Pokud jej tedy bude trenér pravidelně, a především nesprávně kárat, je pravděpodobné, že svěřenec bude mít (nejen) ve vztahu k veslování nízkou úroveň sebehodnocení<sup>50</sup>. Z toho důvodu se považuje za klíčové **správné podání zpětné vazby (feedback)**. Doporučuje se následující:

#### **(1) Feedback vztažený na aktivitu, nikoliv na osobu, či cíl (výsledek)**

Jedná se o klíčovou komponentu při podávání zpětné vazby. Pokud totiž bude trenér podávat zpětnou vazbu na cíl, či výsledek (byť pozitivní), svěřenec se stane na něm závislý. A v dobách výsledkové krize, která se přihodí každému sportovci, může tato skutečnost mít devastační účinky na veslařovu motivaci a sebehodnocení. Rovněž se nedoporučuje vztahovat z pozice trenéra feedback na osobu. Pakliže bude pozitivní (např. „*Jsi šikovný/šikovná*“), je pravděpodobné, že z dítěte vyrostě

---

<sup>50</sup> Jako přesnější termín vztažený na tuto problematiku se užívá pojem *Self-efficacy*. Pro potřeby tohoto materiálu lze však užít termín sebehodnocení.



narcis<sup>51</sup>. Pokud bude negativní (např. „*Jsi negramotný/negramotná*“), bude opět hrozit nízké sebehodnocení jedince.

Pakliže jej ale budeme oceňovat způsobem vztaženým na aktivitu – „*Dobrá práce*“ nebo „*Dobrá práce a díky ní i viditelný pokrok*“ – identifikuje se s realitou, v níž zlepšení přichází až po snaze. A to i v případě negativní zpětné vazby (např. „*Příště se musíš více snažit*“), která rovněž evokuje k většímu vynaloženému úsilí v budoucnu a pozitivnímu sebehodnocení.

## (2) Vyvarování se porovnávání

Negativní důsledky na sebedůvěru má také zpětná vazba spjatá na sociální okolí (např. „*Jsi lepší/horší než...*“, „*Dívej se na Kláru, jak jí to jde...*“). Při pravidelném užívání tohoto feedbacku z pozice trenéra dojde k porovnávání sebe samého s ostatními. Protože se ale vždy najde někdo lepší (pokud tedy neuvažujeme, že jedinec jednou vyhraje MS, či OH), nezažije nikdy ze svého výkonu pocit satisfakce. V osobnostní rovině si pak až příliš bude dávat záležet na tom, jak jej/ji vnímá okolí s tendencemi se mu zavděčit i za cenu neuspokojování svých potřeb.

Úroveň sebehodnocení lze navýšit také užíváním **nonverbálních komunikace**. Tedy gest, jako je high-five, či mrknutí na znak dobré spolupráce. Naopak se u této kategorie vůbec nedoporučuje kritika a pokud už, tak za pomoci citlivé metody, jako např. Metody sendviče:

## (3) Metoda sendviče

Jedná se o vložení kritiky (negativní informace) mezi dvě informace pozitivní. Nejdříve tedy svěřence za něco pochválíme, poté sdělíme, co udělalo špatně, načež náš feedback zakončíme opět malou pochvalou. Dítě se tak o své chybě dozví, nicméně díky tomuto zaobalení nebude mít ze sebe tak špatný pocit.

## Motivace

Novátorští koučové, psychologové a trenéři tvrdí, že pokud je třeba motivovat – ať už sebe, či svěřence – něco není v pořádku. Jedinec, v případě, že jej aktivita baví, by ji totiž měl provozovat z vlastní vůle bez potřeby vnější motivace (viz. kapitola 3 Budujeme vnitřní motivaci a 5 Rozvoj

---

<sup>51</sup> Je zde uvažována neklinická forma narcismu.





odpovědnosti). Je však evidentní, že ne vždy přijde svěřenec na trénink ve správném psychickém rozpoložení (problémy ve škole, rodině...) – v této chvíli může přijít na řadu vnější motivace. Existuje několik osvědčených způsobů, jak z pozice trenéra zvýšit dočasně vynaložené úsilí nejmenších svěřenců. Jsou jimi:

### (1) Správné užití vnějších motivů

Jediný způsob, jak vnější motivy mohou prohloubit vnitřní motivaci, je následující – jejich užití zpětnovazebně a spontánně, kdy odměna je součástí zpětné vazby<sup>52</sup>. Pokud tedy čas od času použije trenér např. lízátko nebo čokoládu coby motiv – měl by ji užít jako odměnu za dobře vykonanou práci (pokud možno ne za výsledek). Pokud by ji užil předem – navíc ve vztahu k výkonu/umístění (např. „Kdo vyhraje, dostane čokoládu.“), začne být dítě na těchto motivech závislé. Zároveň je třeba takto ohodnocovat snahu, nikoliv výsledek či osobu. Je tedy nezbytné se vyhýbat dodatečnému oceňování triumfů v závodech, stejně jako oceňování svěřenců ve smyslu „Jsi šikovný“, či „Jsi talentovaná“.

Vnější motivy lze užít také ve chvílích krize, a to jako podpora – opět spontánně a zpětnovazebně. Ideálním příkladem je v tomto případě zkušenost bývalé světové tenisové jedničky Caroline Wozniacki (coby součást *Dopisu svému mladšímu já*)<sup>53</sup>:

*„Hlavně si pamatuj na moment, kdy po jedné tvé kruté porážce táta cestou domů zastavil u motorestu a koupil ti velkého plyšového medvěda. Tohle je cena pro největší bojovnici!“ řekl.“*

Tatínek takto velice podpořil bojovnost tenistky.

### (2) Veřejné ocenění

Extrémně motivačním nástrojem je veřejné ocenění. To lze ilustrovat na příkladu jednoho z nejlepších basketbalistů historie Stephena Curryho, který se svěřil s momentem, po němž se rozhodl stát profesionálem<sup>54</sup>:

*„Ta chvíle přišla, když mi bylo šest let a hrál jsem rekreačně v Severní Karolině, kde jsem vyrůstal. Tehdy se na jeden zápas přišlo podívat asi patnáct lidí a zrovna jsme měli protiútok dva proti jednomu. Měl jsem míč a obránce proti mně vystoupil. A já tehdy přihrál na svého spoluhráče stylem,*

<sup>52</sup> Toto použití odměny podporuje tzv. **zpětnovazební učení** – tj. způsob učení se pomocí zpětné vazby - vztahené v tomto případě k procesu, který chceme podporovat, nikoliv k výkonu. Zpětnovazebním použitím odměny pomáháme reflektovat a naučit se žádoucí vzorce jednání sportovce, fixovat je.

<sup>53</sup> Caroline Wozniacki (2019). DOPIS MÉMU MLADŠÍMU JÁ

<sup>54</sup> Stephen Curry (2019). ZPOVĚĎ - CURRY & NEYMAR.



*že jsem mu poslal míč 360° „zadovkou“. Přesně na něj, načež z toho i skóroval. Všech patnáct lidí se z toho mohlo zbláznit. Tohle byl moment, kdy vzešla na povrch má kreativita. V tu chvíli pro mě začal být basketbal opravdovou zábavou a začal ho milovat.“*

Veřejné ocenění z pohledu trenéra lze užít příkladem, kdy například svěřence přede všemi pochválíme, načež jej ještě vyzveme k zopakování úkonu přede všemi dětmi. Doporučuje se však nenutit, neboť to například introvertovi může přijít nepříjemné.

### **(3) Zaměření se na překonávání sebe samého**

Poměřování s okolím by nemělo nastat nejen u zpětné vazby, ale ani u „motivačních“ výroků. Například „Uvidíme, kdo bude nejrychlejší!“ sice vyvolá silnou dávku motivace a následně pýchy ve vítězi, ale zbytek jedinců zažije pocit zklamání, což lze v konečném důsledku považovat za vytvoření spíše negativní hodnoty v týmu. Namísto již zmíněného výroku se doporučuje užití výroku jako „Kolikrát dokážete během třiceti vteřin xyz?“ nebo „O kolik dokážete zlepšit svůj minulý výkon“?

### *Flow*

Nejmenší sportovci se do stavu flow dostávají velice jednoduše (spíše však až při přechodu do kategorie elév, tedy po získané schopnosti dostatečně se koncentrovat). Je to tak z důvodu výskytu mozkových vln *alfa*, jimiž děti disponují mnohem častěji než dospělí.

Klíčem ke stavu flow však u této věkové kategorie je koncipovat tréninkovou jednotku na základě her a zábavných cvičení. Z pozice nejen trenéra, ale i rodiče, lze ve vztahu k flow možné dělat mnohé chyby vedoucí k omezení prožívání flow. To lze ilustrovat následujícím příkladem: pokud chlapec přišel z venku domů o hodinu později, protože během fotbalu ztratil ponětí o čase (byl ve flow), jeden z rodičů jej pokárá a potrestá. Chlapec však podvědomě nabyde poznání, že je špatné se dostávat do stavu flow. Což je jeden z důvodů, proč se do něj dospělí dostávají velice těžce. Naše chování totiž ovlivňuje z převážné části podvědomí.

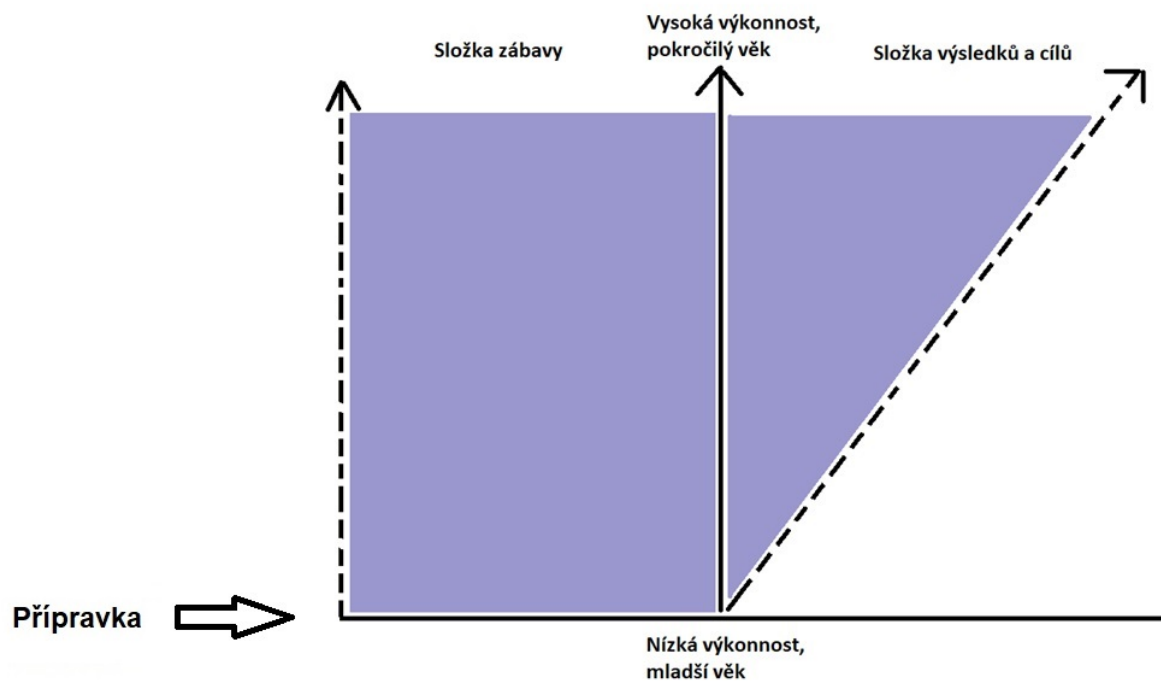
Nutnost zábavnosti cvičení dobře ilustruje následující graf<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Blažej, A. (In print). MOTIVACE VE SPORTU: Zaměřeno na děti a mládež



Graf: Poměr složek zábavy a výsledků ve vztahu k věku a výkonnosti



Ve věkové kategorii přípravky se nacházíme na samém dnu grafu. Je tedy evidentní, že sportovní výkon jedince by měl být založen čistě na zábavnosti, nikoliv tlaku na výsledky a cíle.



### 8.1.3. Elékové (8-10 let) – metody práce

**Naučte je učit se – i od ostatních a mít radost!**

***Budte si sami sobě příkladem a/nebo soupeřem.***

Věková kategorie Elévů je stále v mnoha ohledech podobná přípravce. Je tak z toho důvodu, že jak fyziologické, tak také psychosociální změny probíhají pozvolna. Několik změn z hlediska používaných prvků koučinku je však třeba provést. Elékové se nachází v období zlatého věku motoriky, kdy pohybové učení probíhá velmi snadno. Často se učí odkoukáním či vizualizací sebe samého (tj. představují si, jak by pohyb sami dělali).

V tomto věku už by měl být patrný rozvoj nejen v motorických schopnostech a dovednostech, ale také v těch psychosociálních. Ten by měl probíhat stejně jako u předchozí kategorie prostřednictvím pozitivního učení – zážitků (hry), tak ale i na základě pozorování ostatních. V tomto zlatém věku motoriky se děti dokáží velmi dobře učit napodobováním – pozorováním ostatních. Samy sobě tedy mohou být dobrými trenéry. Mějme ale na paměti rozdíl mezi učením se prostřednictvím pozorování ostatních, které provádí děti a zpětnou vazbou z pozorování, které provádí trenér<sup>56</sup>. Tedy pokud kupříkladu srovnáme z pozice trenéra výkony dvou svěřenců, přičemž jednoho vyzdihneme, jak vše udělal správně a krásně, a druhého naopak pokáráme slovy „*Kéž by ti to taky šlo tak dobře jako Martinovi*“. Toto porovnávání by pochopitelně mohlo mít negativní důsledky na psychosociální stránku jedince!

#### *Co by měl svěřenec zvládnout?*

- ✓ Měl by být zvědavý při učení se novým dovednostem
- ✓ Měl by umět ohodnotit své úsilí na tréninku
- ✓ Měl by si umět všimnout, co jde jemu i ostatním dobře. Měl by tedy umět popsat pozitivní aspekty<sup>57</sup> „výkonu“ ostatních kamarádů a kamarádek
- ✓ Měl by být srozuměn se skutečností, že chyby jsou nezbytnou součástí tréninkového procesu
- ✓ I přes subjektivní vnímání úkonu/cvičení jako náročného by se mu měl, bez ohledu na výsledek jeho snahy, postavit čelem

<sup>56</sup> Zpětná vazba se vždy vztahuje na něco – osobnost [jsi (ne)talentovaný], aktivitu [dobrá práce při tom odrazu], či sociální okolí [Pavel je lepší než ty].

<sup>57</sup> Tedy pouze ty aspekty výkonu, které ostatním se dařily. Nikoliv hledat chyby!



- ✓ Měl by mít určitý smysl pro disciplínu

### Forma vedení komunikace

Ideální forma „koučinku“ při hodnocení sebe samého a ostatních, či při práci s chybami apod. je u této věkové kategorie opět formou tzv. „kolečka“. Je tedy vhodné, když po jednom z tréninků si s dětmi sedneme do kolečka a jeden po druhém si budou sdělovat svoje zážitky, postřehy z tréninku a povídat o dalších tématech. Například tak, že budou odpovídat na níže uvedené otázky. Je důležité však nedělat z kolečka výslech, nýbrž jej vést velice neformální a zábavnou formou. Doporučuje se z pozice trenéra užívání tzv. „mykání“ – tedy mluvení v první osobě množného čísla. Tento způsob mluvy navozuje mezi oběma stranami důvěru.

Důvodem pro kolečko je pak zejména zvolení vhodné formy interakce s ohledem na vážnost/náročnost vedení debaty s dětmi<sup>58</sup>. Trenér může v rámci tohoto cvičení užít i plyšovou hračku (nebo míč atp.), která jednak dotyčnému dá slovo, přičemž ostatní mlčí, a zároveň v dětech bude evokovat zábavnější formu „koučinku“.

### Doporučené otázky (náměty k diskuzi):

- 1) Jak bys od 1 do 10 ohodnotil své dnešní úsilí?<sup>59</sup>
- 2) Co myslíš, že se dařilo nejvíce Elišce? Co ses tu od Elišky naučil?
- 3) Co ses dneska naučil?
- 4) Kdo za poslední měsíc sledoval nějaké sportovní klání (nejen veslování)? Jaké to bylo? Všimli jste si, co dělali opravdu dobře? Všem sportovcům se vše podařilo, nebo měli něco udělat lépe?
- 5) Kdo udělal nějakou chybu a zvládnul ji napravit?
- 6) V čem jsi se zlepšil od posledně? Co ti šlo dnes lépe?
- 7) Jak se ti povedlo napravit chybu, kterou jsi udělal posledně?

---

<sup>58</sup> V pozdějších věkových kategoriích bude využíván rozhovor *face to face*, který se však zde nehodí - svěřenci by se mohli cítit, že jsou podrobena výslechu, atp. To v případě kolečka nehrozí v takové míře – budou mezi svými kamarády a kamarádkami, atmosféra při kolečku není tak formální.

<sup>59</sup> Začněte používat škály pro subjektivní hodnocení různých situací. V případě dětí, které mají problém s číselným škálováním (nejde jim to přirozeně na rozum), lze užít i jim příbuznější stupnice – kupříkladu škálu ‚Bílá až černá‘, či ‚Sladká až kyselá‘ apod. Škály lze používat i u velmi malých dětí (kategorie Přípravka), které ještě neumí počítat - zde je pak nezbytnost nahradit čísla něčím pro děti představitelnějším.



Kromě toho, že trenér takto získá o svěřených mnoho informací, naučí je hlavně přemýšlet nad sebou samým ve smyslu učení se & vynaloženého úsilí. Zároveň v nich vytvoří pocit, že se mohou učit i pozorováním ostatních. V této věkové kategorii by rovněž měli mít k chybám v tréninkovém procesu pozitivní vztah – tedy mít na paměti, že díky jejich napravování se mohou zlepšit.

#### *Filosofie trenéra pro kategorii elévů*

**Maximálně vytěžit zlatý věk motoriky pro učení se novým dovednostem, a to vše takovou formou, aby to děti bavilo a sami chtěli více.**

- zdokonalování a rozvoj sportovních dovedností (v tomto věku se budují stavební kameny, ze kterých bude sportovec v budoucnu čerpat)
- pomalý nárůst zatížení, zcela podřízený udržení vášně pro sport

#### **8.1.4. Elékové (8-10 let) - využití prvků koučování**

Následující podkapitola rozebere koncepty sebereflexe, mentálních dovedností, motivace a stavu flow pro věkovou kategorii 8-10 let (Elékové).

Dítě v tomto věku začíná s hodnocením sebe sama, ale na úrovni činností (co dokáže). A to hlavně ve společnosti (ve třídě, v družině, oddílu) – je důležité kdo koho přepere, kdo je nejrychlejší apod., zkrátka to, co je měřitelné, děti se začínají poměřovat s těmi druhými.

Přibližně od 10. roku přestávají některé děti spontánně kreslit, protože se začínají porovnávat a když vidí, že nejsou úspěšné a někdo je lepší, tak to nechtějí dělat.

V tomto období mají kamarády a kamarádky na několik málo dní či týdnů, ale i to je velmi důležité, protože se učí navázat přátelský vztah a zároveň poznávají zklamání, získávají zkušenosti. Úkolem trenéra je provést tímto obdobím a naučit je, že takové problémy nejsou neřešitelné.

Věková kategorie elévů je obdobím, kdy popularita učitele/trenéra ustupuje a do popředí zájmu dítěte se dostávají jeho vrstevníci. Pro rozvoj správného sebehodnocení je tedy v tomto stádiu důležitý především úspěch mezi vrstevníky. Až ke konci tohoto období se stává sebereflexe méně



závislá na mínění spolužáků a stává se více stabilní, méně ovlivnitelná situací, okamžitým výkonem nebo aktuálním výkyvem. Závislost na mínění okolí se pomalu zmenšuje, zejména v případech, kdy názor okolí je v přímém rozporu s pocitem dítěte. Dítě se stává i kritičtější vůči vlastní osobě.

Níže popíšeme využití prvků koučování u elévů ve čtyřech oblastech:

- Sebereflexe
- Mentální dovednosti
- Motivace
- Flow

### *Sebereflexe*

Protože jsou Elévové vyspělejší z hlediska mentálního než kategorie přípravy, lze užít následující způsob, jak prohloubit přemýšlení nad sebou samým. Jsou jimi tzv. „**koučovací otázky**“ (viz také podkapitola 7.3.2. *Kladení otázek*). Mějte při tom na paměti, že primárně byste měli při práci s malým sportovcem prostřednictvím koučovacích otázek fixovat a rozvíjet to, co funguje (viz. kapitoly 6.1. *Zaměření na to, co funguje* a 6.3 *Rozvíjení řešení, nikoliv odstraňování problémů*).

Pokud tedy trenér zachytí při tréninku dobré či příkladné momenty je užitečné tyto momenty se sportovcem prodiskutovat a zeptat se ho na ně – jako například „*Co se ti tam povedlo?*“ „*Co ti dnes šlo fakt dobře, všiml jsi si?*“. Svěřenec se s pohybovým úkonem, jež se mu povedl, do budoucna spíše identifikuje a bude jej praktikovat i nadále.

Koučovací otázky však můžeme použít i na řešení chyb. Pokud svěřenec udělá na tréninku nebo při závodě chybu, je možné vhodně využít i identifikované chyby a zeptat se, *proč se tak stalo?* Pokud dítěti chybu pouze oznámíme, co se stalo špatně, v lepším případě si naši radu opravdu vezme k srdci. Ve většině případů se však s ní neztotožní. Emocionálně jej totiž nezasáhla. Pokud se ale zeptáme stylem „*Pavle, víš, kde jsi udělal během závodu chybu?*“, jedinec bude mít tendenci nad svým výkonem (i nad sebou samým) začít přemýšlet. Kromě toho, že společně s trenérem chybu nalezne, spíše se jí do budoucna i vyvaruje. A jak již bylo řečeno, rovněž se prohloubí schopnost sebereflexe. Obecně se však doporučuje vztahovat tento typ otázek především na hledání silných stránek, tedy způsobem „*Pavle, jaká je tvá nejsilnější stránka*“, či „*Co, ti dnes šlo perfektně?*“





Osvědčenou metodou, již lze užít na každém tréninku, je také **hodnocení sebe samého**. Pokud tedy děti stojí před určitým cvičením/úkolem, je z pozice trenéra vhodné klást důraz na sebereflexi tímto způsobem. Doporučují se výroky jako „*Děti, v tomto cvičení se budete sami hodnotit od jedné do deseti, kde jedna je nejmíň a deset<sup>60</sup> je nejvíc. Toto cvičení budeme opakovat třikrát, takže maximální počet bodů je třicet.*“

Kromě toho, že děti nad sebou a svými výkony začnou uvažovat, je také tato metoda velmi motivační. Především pak klade důraz na svůj vlastní výkon. Z pohledu koučovacího je nicméně důležité sdělit, že není podstatné, kolik bodů si kdo nadělil, protože někdo na sebe může být jednoduše přísnější a někdo pro změnu mírnější. Také se doporučuje zmínit, že maximální počet bodů by si neměl nikdo nadělit, neboť je vždy prostor pro zlepšení (nebo se následně zeptat o kolik bodů by šel výkon ještě či příště zlepšit).

Sebereflexe se v této věkové kategorii rozvíjí také správným pojetím **implicitního** (nezáměrného či neuvědomovaného učení) a **explicitního** (přímého, vědomého) učení, jak bylo popsáno v kategorii přípravka.

### *Mentální dovednosti*

Byť se může jevit cílený rozvoj mentálních dovedností u kategorie Elévů jako zbytečný, opak je pravdou. Je to totiž právě toto období, kdy dítě ještě vše, co se mu stane, přebírá podvědomě, načech se přijaté informace „nahrávají“ do mozku. Podle nich se pak chová v dospělosti. Využívejte proto v praxi doporučení uvedená v kapitole 6 - Rozvoj silných stránek!

Pokud bude trenér svěřence naopak pravidelně a především nesprávně kárat, je pravděpodobné, že svěřenec bude mít (nejen) ve vztahu k veslování nízkou úroveň sebehodnocení<sup>61</sup>. Z toho důvodu se považuje za klíčové **správné podání zpětné vazby (feedback)**. Doporučuje se následující:

---

<sup>60</sup> Nedoporučuje se používání škály 1 až 5, kterou mají děti zafixovanou v jiném kontextu ze školy (a kde vyšší číslo znamená vyšší počet chyb)

<sup>61</sup> Jako přesnější termín vztahovaný na tuto problematiku se užívá pojem *Self-efficacy*. Pro potřeby tohoto materiálu lze však užít termín sebehodnocení.



### **(1) Feedback vztažený na aktivitu, nikoliv na osobu, či cíl (výsledek)**

Jedná se o klíčovou komponentu při podávání zpětné vazby. Pokud totiž bude trenér podávat zpětnou vazbu na cíl, či výsledek (být pozitivní), svěřenec se stane na něm závislý. A v dobách výsledkové krize, která se přihodí každému sportovci, může tato skutečnost mít devastační účinky na veslařovu motivaci a sebehodnocení. Rovněž se nedoporučuje vztahovat z pozice trenéra feedback na osobu. Pakliže bude pozitivní (např. „*Jsi šikovný/šikovná*“), je pravděpodobné, že z dítěte vyroste narcis<sup>62</sup>. Pokud bude negativní (např. „*Jsi negramotný/negramotná*“), bude opět hrozit nízké sebehodnocení jedince.

Pakliže jej ale budeme oceňovat způsobem vztaženým na aktivitu – „*Dobrá práce*“ nebo „*Dobrá práce a díky ní i viditelný pokrok*“ – identifikuje se s realitou, v níž zlepšení přichází až po snaze. A to i v případě negativní zpětné vazby (např. „*Příště se musíš více snažit*“), která rovněž evokuje k většímu vynaloženému úsilí v budoucnu a pozitivnímu sebehodnocení.

### **(2) Vyvarování se porovnávání**

Negativní důsledky na sebedůvěru má také zpětná vazba spjatá na sociální okolí (např. „*Jsi lepší/horší než...*“, „*Dívej se na Kláru, jak jí to jde...*“). Při pravidelném užívání tohoto feedbacku z pozice trenéra dojde k porovnávání sebe samého s ostatními. Protože se ale vždy najde někdo lepší (pokud tedy neuvažujeme, že jedinec jednou vyhraje MS, či OH), nezažije nikdy ze svého výkonu pocit satisfakce. V osobnostní rovině si pak až příliš bude dávat záležet na tom, jak jej/ji vnímá okolí s tendencemi se mu zavděčit i za cenu neuspokojování svých potřeb.

Úroveň sebehodnocení lze navýšit také užíváním **nonverbálním komunikace**. Tedy gest, jako je high-five, či mrknutí na znak dobré spolupráce.

U předešlé věkové kategorie se doporučuje kritiku nepoužívat téměř vůbec. Tato skutečnost se odvíjí od zmíněného implicitního učení, které by mělo být u nejmenších dětí klíčovým prvkem pohybového vyžití.

---

<sup>62</sup> Je zde uvažována neklinická forma narcismu.



U kategorie Elévů již může trenér kritiku do svého komunikačního repertoáru zařadit, avšak pouze zřídka! Je tedy nezbytné znát **správný poměr mezi kritikou a chválou**. Uvádí se, že pro kategorií dětí je pro zdravý rozvoj sebedůvěry nejvhodnější 5:1 ve prospěch chvály. Na tréninku můžeme použít Metodu sendviče:

### (3) Metoda sendviče

Jedná se o vložení kritiky (negativní informace) mezi dvě informace pozitivní. Nejdříve tedy svěřence za něco pochválíme, poté sdělíme, co udělalo špatně, načež náš feedback zakončíme opět malou pochvalou. Dítě se tak o své chybě dozví, nicméně díky tomuto zaobalení nebude mít ze sebe tak špatný pocit.

U kategorie Elévů lze rozvíjet také **reakci na stres a imaginaci**. Způsob, jak, dobře popisuje výpověď švédského fotbalisty Victora Lindelöfa<sup>63</sup>:

*„Narodil jsem se sedmnáctého července 1994. A právě hrála Itálie finále Mistrovství světa proti Brazílii. Tohle načasování mě asi předurčilo k tomu, abych se stal fotbalistou. A víte co? Pár roků na to jsem se jím opravdu stal a hrál ve finále Mistrovství světa. Z nějakého důvodu FIFA určila, že se bude konat v mém rodném městě Västerås. Hřiště bylo dvorek. A branku představovala garáž. I přesto ale toto finále sledovalo 65 000 lidí. Právě odbyla devadesátá minuta.*

*„Míč přebírá Lindelöf. Stále Lindelöf... Překonává jednoho hráče, druhého... Stále Lindelöf! Střílí! Góóó! 1:0!“*

*Švédsko vyhrálo Mistrovství světa. A zatímco jsme slavili, někdo mě přerušil. „Viktore! Viktore! Je oběd!“ Byla to máma.“*

Švédský reprezentant se nakonec kromě jiného probojoval i do prvního týmu Benfiky Lisabon. Na svůj první ostrý zápas za portugalský klub vzpomíná takto:

*„Když jsem procházel tunelem na hřiště, pouze jsem slyšel těch 65 000 lidí rvát a skandovat. A víte, co je nejlepší? Já už to zažil. Pamatujete na finále Mistrovství světa ve Västerås?“*

---

<sup>63</sup> Lindelöf, V. (2019). OD TOHO MÁMY JSOU.



Z pozice trenéra je nezbytné vědět, že děti disponují vysokou úrovní schopnosti imaginace, která může být nápomocná i při boji se stresem (kromě jiného). Tuto metodu lze z pozice trenérů (i rodičů) malých sportovců užít způsobem, při kterém se budeme společně dívat na závod. Můžeme jej začít komentovat slovy „*Tak a teď si představte, že startujete vy. A v ochozech jsou rodiče a spousta lidí. Je to pro vás doposud nejdůležitější závod....*“

### Motivace

Moderní koučové, psychologové a trenéři tvrdí, že pokud je třeba motivovat – ať už sebe, či svěřence – něco není v pořádku. Jedinec, v případě, že jej aktivita baví, by ji totiž měl provozovat z vlastní vůle bez potřeby vnější motivace (viz. kapitola 3 Budujeme vnitřní motivaci a 5 Rozvoj odpovědnosti). Je však evidentní, že ne vždy přijde svěřenec na trénink ve správném psychickém rozpoložení (problémy ve škole, rodině...) – v této chvíli může přijít na řadu vnější motivace. Existuje několik osvědčených způsobů, jak z pozice trenéra zvýšit dočasně vynaložené úsilí Elévů. Jsou jimi shodně jako u předchozí věkové kategorie (tj. u Přípravky):

- Správné užití vnějších motivů
- Veřejné ocenění
- Zaměření se na překonávání sebe samého

Trenér věkové kategorie Elévů však již disponuje také následujícími motivačními nástroji:

- (1) Kdo dá poslední gól, vyhrál (vnější motiv bez časového určení)
- (2) Dáme ještě jedno kolo, ale můžeš kdykoliv skončit (nedegradujeme motivaci stanovením cíle)

jak jsou popsány dále:

- (1) **Kdo dá poslední gól, vyhrál** (vnější motiv bez časového určení)

Může se stát, že na konci tréninku ztratí děti koncentraci. V tom případě se jako dobrý nástroj, jak ještě zvýšit úroveň motivace svěřenců, jeví užití vnějšího motivu bez časového určení. To lze velmi dobře vysvětlit na vzpomínce fotbalisty Edinsova Cavaniho:



*„Víte, jak udržíte mladé fotbalisty neustále motivované? Byl to nápad trenérů ze Salto. Stanovíte pravidlo, že kluk, který vstřelí poslední gól tréninku, dostane zmrzlinu.*

*Skóre může být 8:1. Na tom nezáleží. Je to závod s časem o tom, kdo vstřelí ten poslední gól. A pocit, když trenér zapíská konec a ty jsi zrovna hráč, který poslední gól vstřelil... čistá radost. Ten den jsi za krále. Když nad tím tak přemýšlím, musím zavést Zmrzlinový gól i v FC Paris Saint-Germain“.*

Princip vzpomínky fotbalisty Cavaniho je jistou paralelou ve vnímání života jako takového. Bylo zaznamenáno mnoho případů lidí, kterým bylo sděleno, že jim do konce života z důvodu nemoci zbývá omezený čas. Ten však nebyl přesně stanoven. Právě skutečnost, že tito lidé věděli, že umřou, ale nevěděli kdy, zapříčinilo změnu způsobu žití jejich života v pozitivním slova smyslu. Chtěli si zbývající čas mnohem více užít. Stejně jako fotbalisté z fotbalového klubu Salto, kteří od chvíle zjištění, že hrají s časem, zvýšili své odhodlání vstřelit branku. A nevědomost, kdy bude utkání ukončeno, dávala hře potřebný nádech.

Byť se užití vnějších motivů nedoporučuje před aktivitou, v menší míře takto užitý se jeví jako vhodný nástroj. Zároveň jej lze uplatňovat u všech veslařských kategorií včetně elévů.

## **(2) Dáme ještě jedno kolo, ale můžeš kdykoliv skončit** (nedegradujeme motivaci stanovením cíle)<sup>64</sup>

Málokterý člověk si je dokonale vědom svých limitů. O to méně jsme si vědomi limitů našich svěřenců, které můžeme stanovením cíle významně degradovat. To velmi dobře ilustruje zkušenost basketbalového trenéra a spoluautora tohoto textu Adam Blažeje, který se ve své knize *Motivace ve sportu: Zaměřeno na děti a mládež* nechává slyšet:

*„Na konec jednoho z tréninků jsem chlapcům (9 let) zařadil i „posilovací“ cvičení. Konkrétně se jednalo o plank<sup>65</sup>. První kolo jsem jim stopnul minutu. Tento cíl, byť jej všichni splnili, nevyvolal u svěřenců nadšení. V druhém kole jsem na to šel obráceně. „Hoši, dáme ještě jedno kolo, ale můžeš kdykoliv skončit. Začneme všichni, ale skončit můžeš třeba po pěti vteřinách.“ A vydržet můžeš také, jak dlouho chceš. Čas vám budu stopovat, ale řeknu ti ho, až skončíš.“ Tímto jsem tedy nestanovil žádný cíl.*

<sup>64</sup> Blažej, A. MOTIVACE VE SPORTU: Zaměřeno na děti a mládež

<sup>65</sup> Statický izometrický cvik, jež je primárně určen pro zpevnění břišních svalů a středu těla (core).



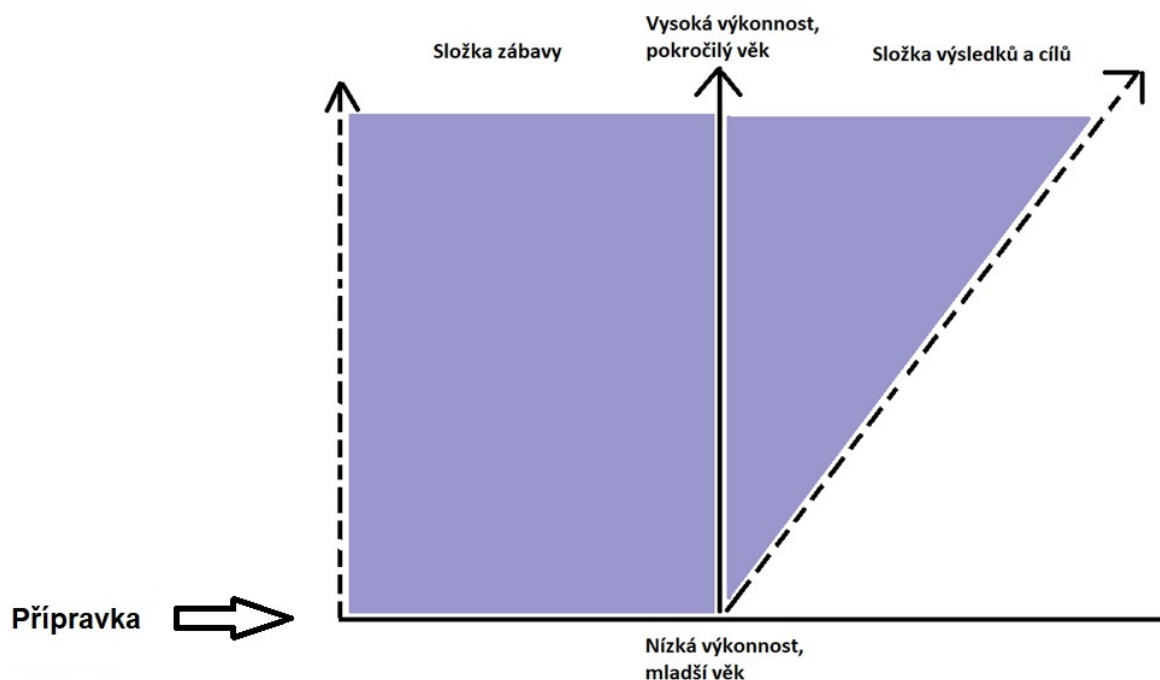
*Zatímco v prvním kole vydrželi chlapci minutu, o níž si při svém vyčerpání mysleli, že je jejich limit, ve druhém kole vydrželi dva z nich cca šest minut (!), půlka týmu přesáhla hranici minuty a půl a pouze dva skončili po cca půl minutě.“*

Je zřejmé, že svou roli zde hrála také tzv. sociální facilitace (tj. zlepšení výkonu na základě přítomnosti druhých lidí), nicméně ta byla významně potlačena stanovením cíle. A jistě existuje celá řada nápadů, jak mohou veslařští trenéři využít zkušenosti basketbalového trenéra ve svých trénincích.

### Flow

Pro dosažení stavu flow u kategorie Elévů je stále důležitá jednoznačná převaha složky zábavy na úkor tlaku na výsledky. Je nutné tedy tréninkovou jednotku stále koncipovat formou her a zábavných cvičení. Není však od věci sportovcům čas od času změřit čas, či je nechat porovnat mezi sebou.

**Graf: Poměr složek zábavy a výsledků ve vztahu k věku a výkonnosti**



Ve věkové kategorii elévové se stále nacházíme na samém dnu grafu. Je tedy evidentní, že sportovní výkon jedince by měl být založen čistě na zábavnosti, nikoliv tlaku na výsledky a cíle.



## 8.2. Mladší/starší žáci – psychosociální vývoj

Toto období můžeme z hlediska vývojové psychologie spojit nejvíce s prepubertou a počátkem puberty – (většina dívek mezi 11-13 a chlapců 11-14). Období pubesce je často nazýváno obdobím „hledání vlastní identity“ - dochází ke snaze o sebepoznání. I když pubescenti na první pohled nejeví zájem o mínění druhých, ve skutečnosti si z názorů okolí sestavují svůj vlastní obraz o sobě.

V kategorii starších žáků a žákyň obvykle začíná pohlavní dospívání doprovázenému prudkými změnami ve vývoji organismu. Fáze se vyznačuje vyšší emoční labilitou, rozvojem myšlení, dalším růstem významu vrstevníků, vzdorem vůči autoritám, potřebě se vymezit.

Trenér hraje v tomto období významnou roli. Především jsou akceptováni trenéři, kteří přistupují k žákům této věkové skupiny jako k rovnocenným partnerům, nevyužívají svou nadřazenost a autoritu. Ostře je sledována i spravedlnost v přístupu trenéra ke sportovcům a k jejich hodnocení – subjektivita či preferenční postoje se mohou negativně odrazit nejen na sebehodnocení mladého sportovce, ale i na ukončení docházky do veslařského oddílu.

Ve škole dítě přechází na začátku období z prvního stupně na druhý, ke konci období se obvykle připravuje na střední školu.

### *Kognitivní vývoj*

Dochází k dalším změnám v myšlení a vnímání. Již na začátku období nastupuje fáze formálních operací<sup>66</sup>. Jinými slovy svěřenci začínají vyvozovat soudy o soudech a přemýšlet o přemýšlení. Jsou proto schopní velkého počtu myšlenkových kombinací. Dokáží pracovat s pojmy, které jsou vzdálené bezprostřední smyslové zkušenosti – umí je tvořit, abstraktně myslet. Z toho mimo jiné vyplývá, že nácvik dovedností nemusí být vždy doprovázen konkrétním předvedením (což však neplatí o nácviku veslařské techniky, kde je praktická ukázka velmi užitečná). Pokud má svěřenec řešit nějaký problém, obvykle se nespokojí s jedním řešením, ale uvažuje o možných alternativách. Umí si vytvářet domněnky, které nejsou opřeny o realitu. Dokáže domněnky a realitu srovnávat. Nebojte se proto

---

<sup>66</sup> Piagetova teorie kognitivního vývoje - stadium **formálních operací** (12 let a výše) - dítě dokáže myslet logicky o abstraktních pojmech a systematicky testuje hypotézy; zabývá se abstrakcí, budoucností, ideologickými problémy





začlenit do přípravy jak rozbor tréninků, tak závodů. Dbejte na jejich realističnost – rozbor zakládejte co nejvíce na tom, co se skutečně stalo.

Svěřenec také dokáže hodnotit lidské chování a srovnávat jej s ideály a normami. Jednak z toho vyplývá větší kritičnost k autoritám a jejich tvrzením. Svěřenec nepřijímá tak lehce názory dospělých, filtruje je přes svou předešlou zkušenost a podrobuje úvahám. Tréninkové požadavky je proto potřeba ve větší míře zdůvodňovat, vysvětlovat, mnohdy i obhajovat. Současně je důsledkem rozvoje usuzování i nové hodnocení morálky u svěřence. Co je, a co není mravné, nově posuzuje podle obecných abstraktních principů vytvořených v mysli. Buduje si vlastní žebříček hodnot, mnohdy nezávislý na autoritách. Objevují se mnohem častější mravní soudy, které berou ohled na druhého. Svěřenec se umí dívat sám na sebe pohledem druhých, vcítit se do kůže někoho jiného.

### *Emocionální vývoj*

Emocionalita se vyznačuje vysokou labilitou. Citové zážitky více diferencují, přibývá různých druhů a odstínů emocí. To souvisí s hormonálními změnami a zvýšenou mírou sebereflexe – potřebou řešit sám sebe. A míře egocentrismu. Vysoká labilita a náladovost odeznívá většinou až v následujícím období (dorost). Typická je také nejistota, vztek, smutek, agrese, hostilní nepřátelské projevy, vulgární vyjadřování, ale i touha po sblížení a přijetí. S nástupem puberty obvykle dochází k prudkému poklesu sebehodnocení, spojeného s nejistotami ve vzhledu, a základními otázkami kým jsem, jaký jsem, kam patřím, a kam směřuji. Snižuje se sebedůvěra.<sup>67</sup> Nebojte se proto především v těžkých situacích svěřence podpořit. Navazujete s nimi tak vztah a budujete důvěru. Současně využívejte zpětné vazby, přispíváte k vytváření si jejich sebeobrazu. Napomáháte budovat jejich postoje. Na konci období pak dochází k jasnějšímu upevnění identity<sup>68</sup>.

### *Sociální kontext*

Dochází k postupnému rozrůžňování a rozšiřování sociálních vztahů a emancipace od rodiny. Především ke konci období bývá charakteristické vzdorem a konfliktem s autoritami. Svěřenec – pubescent má mnohdy pocit, že mu dospělí nerozumějí (bývá k nim uzavřenější, vše neguje), je vztahovačný, mívá pocity méněcennosti, které kompenzuje začleněním se do nějaké party (často

---

<sup>67</sup> Metodický list: Budujeme sebedůvěru...

<sup>68</sup> Identitu jde jinými slovy vyjádřit jako totožnost, sebeuvědomění člověka



směřující k agresi – posílení sebedůvěry). Přibývá konfliktů.<sup>69</sup> Právě sport může fungovat jako preventivní prostředek proti tomu, aby se stal členem skupiny s rizikovým chováním. Mnozí svěřenci mají potřebu se předvádět, ukazovat. Nebojte se tuto skutečnost pojmenovat, svěřence však neshazujte a neponižujte.

Dochází k navazování vztahů mezi dívkami a chlapci. Nejprve se vytváří skupiny především z jedinců stejného pohlaví a jedinci opačného pohlaví bývají aktivně odmítáni. Především ve věku okolo 12-13 let se zvyšuje soutěživost, potřeba přijetí skupinou (a s tím související odmítnutí, které snadno může vyústit v šikanu). Silněji je vnímaná jinakost a odlišnost každého svěřence. O to více dbejte na to, aby každý ze svěřenců měl v týmu svou pozici, byl přijímán a dostávalo se mu respektu. Přátelství chlapců bývá často založeno na společných zájmech a činnosti. Přátelství dívek je podloženo spíše hlubší emoční nákloností. Vytvářejte a dopřejte jim proto dostatečný prostor pro vzájemnou interakci. Mnohá z těchto přátelství jim mohou zůstat na celý život. Postupně také dochází k navazování vztahů napříč pohlavími. Obvykle na konci období pubescence se objevují skutečné vztahy mezi chlapci a dívkami, spojené i se sexualitou. Zvažujte dopad těchto vztahů jak na podobu tréninků, tak soustředění. Svými postoji a vyžadovanými pravidly vytváříte normy pro vzájemné chování mužů a žen.

### 8.2.1. Mladší žactvo (11-12 let) – metody práce

**Naučte je trénovat!**

***Překážky jsou od toho, aby se překonávaly.***

Pro toto období je charakteristické zachování obecného všestranného tréninku, který je spojený s počátky veslování. Sportovci mají před sebou první velkou veslařskou výzvu – naučit se veslovat. Z toho důvodu je nutné, aby si svěřenci už pouze nehráli, ale dokázali zapojit do tréninkového procesu i vůli – tedy účelově trénovat s vidinou zlepšení, jež se promítne až v budoucnu. Svěřenci však musí vědět, proč daná cvičení, při nichž si už pouze nehrají, praktikují. Přesto platí, že herní princip patří mezi převažující přístup k tréninku mladších žáků a i samotná výuka veslování by měla být protknuta prvky hry – viz např. netradiční dovednostní videa LAV při práci na lodích.

---

<sup>69</sup> Metodický list: Konflikty...



### *Co by měl svěřenec zvládnout?*

- ✓ Měl by již umět na nezbytně nutnou dobu „zatnout“ zuby<sup>70</sup> v případě že ví, proč dané cvičení provádí.
- ✓ Měl by tedy být nadále zvědavý při tréninkovém procesu na suchu a měl by být zvědavý i při výuce veslování.
- ✓ Měl by se naučit pozitivně reagovat na věku přiměřené výzvy.
- ✓ Měl by se naučit poznávat, ve kterém úkonu/cvičení zažívá zlepšení, či naopak s čím má problémy.
- ✓ Měl by umět správně reagovat na porážku<sup>71</sup> (totéž platí i pro trenéra).

### *Forma vedení komunikace*

Z pohledu trenéra by při zjišťování psychosociálních schopností a dovedností měla převládat forma skupinového pohovoru – formou kolečka. V případě sdělení, či řešení negativních aspektů tréninku je však nutné užít formu individuálního pohovoru (negativní aspekty výkonu by se však měly řešit zcela výjimečně).

### *Doporučené otázky (náměty k diskuzi):*

- 1) Víte, proč provádíme dané cvičení?
- 2) K čemu myslíte, že je dobré zvládnutí toho či onoho úkonu/cvičení?
- 3) Jak je třeba se zachovat, když nám nějaké cvičení nejde, či naopak jej zvládneme velmi dobře?
- 4) Jak moc je pro vás důležité vyhrát? A naopak jak moc se bojíte prohry?
- 5) Co tě baví na výhře? Co tě baví na prohře?
- 6) Když se o veslování bavíte s rodiči, co je zajímavé?<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Stále by však měl být trénink tvořen primárně formou her.

<sup>71</sup> Je v pořádku být smutný, či našťavaný. Tím spíš by tyto negativní emoce měl využít pro větší v pili v budoucnu. Jako horší reakce na porážku se pak uvádí „házení flinty do žita“, či reakce neutrální (Porážka by zkrátka u psychicky zdravého jedince nějaké emoce vyvolat měla. V opačném případě by to mohlo naznačovat benevolentní přístup k veslování.).



## Filosofie trenéra pro mladší žactvo

**Vzbudit a podporovat zájem o veslování – atraktivní formou naučit základy veslařské techniky a rozvíjet dál všestranné sportovní dovednosti.**

- Představit veslování a život na loděnici jako atraktivní a zábavnou alternativu trávení volného času.
- Učit děti trénovat – a to navázáním na období rozvoje motorických dovedností zlatého věku motoriky z kategorie elévů<sup>73</sup> a pozvolnou (!) implementací cvičení, při nichž si už děti pouze nehrají. Úkolem trenéra je vysvětlit jeho smysl. Díky němu pak mohou být do tréninku mladí veslaři snáze motivováni – byť si už pouze nehrají.
- Učení se novým dovednostem by mělo obecně probíhat takovou formou, aby to děti bavilo.
- Rozvoj sportovních dovedností a jejich aplikace v podmínkách veslování.
- Pomalý nárůst zatížení, zcela podřízený udržení zájmu/vášeň pro sport a specificky pro veslování.
- Protože jednotlivá cvičení už budou občas zaměřená na podání co nejlepšího výkonu (nikoliv však pouze na vodě), je nutné, aby trenér vysvětlil správnou reakci na porážku. V ideálním případě pak o této skutečnosti poučit také rodiče. Trenér by měl dbát při výběru spektra měřených výkonů na to, aby každé z dětí mělo šanci na úspěch.

### Zvládnutí „veslařského paradoxu“ mladších žáků

Mladší žák mnohé jiné sportovní aktivity / disciplíny umí a má za sebou i první sportovní úspěchy. Ve veslařském prostředí je však paradoxně naprostým začátečníkem a relativně složitou veslařskou techniku se musí učit od píky. Začíná se přitom navíc učit sportu, kde se vrcholné výkonnosti dosahuje poměrně pozdě – cca 25 let a více. To vše – spolu s počátkem pubesce - nevytváří pro mladé veslaře a jejich trenéry úplně ideální konstelaci. Je proto právě na trenérovi, aby uváženým přístupem zažehl v mladém veslaři plamínek, který přetrvá minimálně dalších 10 let a neskončí po pár měsících či jednotlivých letech veslování.

---

<sup>72</sup> Zdá se jako poměrně důležité zjistit přístup rodičů – tedy zda se zajímají o to, zda veslování jejich dítě baví, či jak mu to jde apod.

<sup>73</sup> Většina dětí se na počátku tohoto období ještě v období zlatého věku motoriky nachází.



### **Potřeba realistických nároků**

Začínající veslaři – mladší žáci/žačky – mají na výuku veslování moře času. Není kam spěchat, není proč honit mladé veslaře do výkonů. Můžeme se tak soustředit na veslařskou techniku, tréninkové zatížení přiměřené biologickému věku dítěte a souběžný rozvoj veslařovy osobnosti.

Přiměřené, neuspěchané nároky na mladé veslaře napomůžou k budování pozitivního sebepojetí mladých veslařů. **Pozitivní sebepojetí podporujeme, když jsou nároky na sportovce přiměřené, nechávají ho zažít úspěch (nejen ve veslování) a motivují ho k dalším výkonům. Zažitý úspěch vyvolá v jedinci pocit sebeuspokojení a respektování vlastní osoby. Buduje se tím sebedůvěra ve vlastní schopnosti, která motivuje ke zvládnání dalších náročnějších překážek.**

V případě nepřiměřeně náročných cílů, které vedou k negativnímu hodnocení a k pocitu nedostatečnosti, vytváříme negativní sebepojetí, které demotivuje ke zvládnání nových úkolů. Sportovec si nevěří, že úkol zvládne, obává se, že znovu selže. Vzniká tak bezmocnost, která vede k dalšímu selhávání.

Naopak v případě nepřiměřeně nízkých nároků se sebehodnotící systém vyvíjí nedostatečně a brzdí rozvoj výkonu sportovce. Sportovec se stává lhostejným ke svým výsledkům a ztrácí motivaci dál sport vykonávat.

Realistické nároky na mladé veslaře umožní jejich realistické a pozitivní oceňování. Opatrnost je však třeba uplatňovat na přeceňování úspěchů sportovce, např. když je sportovec standardně vyzdvihován jako příklad. V případě zveličování úspěšnosti výsledků totiž získává sportovec přílišné sebevědomí, které není podloženo reálnými výsledky.

### **8.2.2. Mladší žactvo (11-12 let) - využití prvků koučování**

U kategorie mladšího žactva je nezbytné vědět, zda trénujeme dívky, či chlapce. Je totiž známo, že dívky se dostávají do puberty o jeden až dva roky dříve (cca ve 12 letech) než chlapci (13 – 14 let).



Ve smyslu práce s mentálními dovednostmi, motivací, či sebereflexí se tedy toho pro chlapce tolik nemění. U dívek je však patrné, že by se na ně mělo z hlediska koučovacího promlouvat „dospěleji“.

Zároveň je dobré vědět, že tendence překonat soupeře, či být cílově orientovanější, jsou patrnější u chlapců. Z toho důvodu tedy není u dívek od věci zakomponovat do tréninku cvičení „na krásu“.

Níže popíšeme využití prvků koučování u mladšího žactva ve čtyřech oblastech:

- Sebereflexe
- Mentální dovednosti
- Motivace
- Flow

### *Sebereflexe*

#### **(1) Příprava části tréninkové jednotky**

Rozvoj (sebe)reflexe ve vztahu k tréninkovému procesu můžeme podnítit tak, že necháme jednoho či dva svěřence stát se dočasně trenéry a odtrénovat část tréninkové jednotky. Trenér při této tréninkové jednotce pak hraje roli zasvěceného pozorovatele, který doplňuje (ve smyslu jejich opravování) dočasné „trenéry“.

Sebereflexe se rozvíjí proto, že jednak jedinci musí uvažovat nad co nejefektivnější stavbou svěřených aktivit v rámci tréninkové jednotky (například které cvičení je vhodné a které nikoliv), stejně jako při průběhu aktivit musí opravovat své „dočasné“ svěřence. Jednak se tak více identifikují s tím, co je chyba a co ne, a jednak si tak zvyknou brát zodpovědnost nejen za sebe, ale i za ostatní. Doporučuje se po tomto tréninku zafixovat nabyté zkušenosti a informace tzv. „**finálním kolečkem**“<sup>74</sup>, při kterém svěřenci dostanou od svých kamarádů a trenérů zpětnou vazbu (zhodnocení).

Tento nástroj by se však měl z pozice trenéra užívat pouze jednou za čas, neboť pouze on ví, která cvičení jsou pro rozvoj z hlediska postupného a adekvátního progresu výkonnosti nejlepší.

---

<sup>74</sup> což je zjednodušená forma skupinové reflexe popisované v kapitole 4.6



## (2) Sledování nejen profesionálních veslařů a jejich hodnocení

Sledovat závody profesionálních veslařů (ať už živě, či v TV) a následně se ptát na to, co se jim povedlo, na jejich silné stránky či chyby v jednotlivých závodech, je dobrý nástroj, jak prohloubit přemýšlení nad sportem jako takovým. Zároveň se svěřenec díky pozornému sledování výkonu může identifikovat se správnými pohybovými úkony a naopak vyvaruje těch nesprávných.

## (3) Koučovací otázky a finální kolečko

Dalším způsobem, jak prohloubit schopnost sebereflexe, jsou tzv. „**koučovací otázky**“ (viz také podkapitola 7.3.2. *Kladení otázek*). Mějte na paměti, že primárně byste měli při práci s malým veslařem prostřednictvím koučovacích otázek fixovat a rozvíjet to, co funguje (viz. kapitoly 6.1. *Zaměření na to, co funguje* a 6.3 *Rozvíjení řešení, nikoliv odstraňování problémů*).

Pokud tedy trenér zachytí při tréninku či závodě dobré či příkladné momenty (ať už se jedná o techniku či výkon) je užitečné tyto momenty s veslařem prodiskutovat a zeptat se ho na ně – jako například „*Co se ti tam povedlo?*“ „*Co ti dnes šlo fakt dobře, všiml jsi si?*“. Svěřenec se s pohybovým úkonem, jež se mu povedl, do budoucna spíše identifikuje a bude jej praktikovat i nadále.

Platí to však také pro chyby. Pokud tedy svěřenec udělá na tréninku či závodě chybu, z pozice trenéra je důležité se zeptat, *proč se tak stalo?* Pokud dítěti chybu pouze oznámíme, co se stalo špatně, v lepším případě si naši radu opravdu vezme k srdci. Ve většině případů se však s ní neztotožní. Emocionálně jej totiž nezasáhla. Pokud se ale zeptáme stylem „*Petře, víš, kde jsi udělal během závodu chybu?*“, jedinec bude mít tendenci nad svým výkonem (i nad sebou samým) přemýšlet. Kromě toho, že společně s trenérem chybu naleznou, spíše se ji do budoucna i vyvaruje. A jak již bylo řečeno, rovněž se prohloubí schopnost sebereflexe.

Obecně se však doporučuje vztahovat tento typ otázek především na hledání silných stránek, tedy způsobem „*Petře, jaká je tvá nejsilnější stránka*“, či „*Co, ti dnes šlo perfektně?*“

Sebereflexi lze i v této věkové kategorii lze procvičovat tzv. „**finálním kolečkem**“<sup>75</sup> po tréninku. Veslaři si v něm sdělí, co se jim líbilo, co jim šlo a co jim nešlo, co šlo nejlépe partákovi z posádky a co se od ně mohou naučit, co se sami naučili apod.

---

<sup>75</sup> což je zjednodušená forma skupinové reflexe popisované v kapitole 4.6





## Mentální dovednosti

V rámci rozvoje mentálních dovedností se za klíčové považuje **správné podání zpětné vazby (feedback)**. Doporučuje se následující:

### (1) Feedback vztažený na aktivitu, nikoliv na osobu, či cíl (výsledek)

Jedná se o klíčovou komponentu při podávání zpětné vazby. Pokud totiž bude trenér podávat zpětnou vazbu na cíl, či výsledek (buť pozitivní), svěřenec se stane na něm závislý. A v dobách výsledkové krize, která se přihodí každému sportovci, může tato skutečnost mít devastační účinky na veslařovu motivaci a sebehodnocení. Rovněž se nedoporučuje vztahovat z pozice trenéra feedback na osobu. Pakliže bude pozitivní (např. „*Jsi šikovný/šikovná*“), je pravděpodobné, že z dítěte vyroste narcis<sup>76</sup>. Pokud bude negativní (např. „*Jsi negramotný/negramotná*“), bude opět hrozit nízké sebehodnocení jedince.

Pakliže jej ale budeme oceňovat způsobem vztaženým na aktivitu – „*Dobrá práce*“ nebo „*Dobrá práce a díky ní i viditelný pokrok*“ – identifikuje se s realitou, v níž zlepšení přichází až po snaze. A to i v případě negativní zpětné vazby (např. „*Příště se musíš více snažit*“), která rovněž evokuje k většímu vynaloženému úsilí v budoucnu a pozitivnímu sebehodnocení.

### (2) Vyvarování se porovnávání

Negativní důsledky na sebedůvěru má také zpětná vazba spjatá na sociální okolí (např. „*Jsi lepší/horší než...*“, „*Dívej se na Lenku, jak jí to jde...*“). Při pravidelném užívání tohoto feedbacku z pozice trenéra dojde k porovnávání sebe samého s ostatními. Protože se ale vždy najde někdo lepší (pokud tedy neuvažujeme, že jedinec jednou vyhraje MS, či OH), nezažije nikdy ze svého výkonu pocit satisfakce. V osobnostní rovině si pak až příliš bude dávat záležet na tom, jak jej/ji vnímá okolí s tendencemi se mu zavděčit i za cenu neuspokojování svých potřeb.

Úroveň sebehodnocení lze navýšit také užíváním **nonverbálním komunikace**. Tedy gest, jako je high-five, či mrknutí na znak dobré spolupráce.

---

<sup>76</sup> Je zde uvažována neklinická forma narcismu.



U předešlé věkové kategorie se doporučuje kritiku nepoužívat téměř vůbec (a když už, tak metodou sendviče). Tato skutečnost se odvíjí od zmíněného implicitního učení, které by mělo být u nejmenších dětí klíčovým prvkem pohybového vyžití. U kategorie Mladších žáků již může trenér kritiku do svého komunikačního repertoáru zařadit, avšak pouze zřídkakdy! Je tedy nezbytné znát **správný poměr mezi kritikou a chválou**. Uvádí se, že pro kategorií dětí je pro zdravý rozvoj sebedůvěry nejvhodnější poměr 5:1 ve prospěch chvály. Na tréninku můžeme použít Metodu sendviče:

### **(3) Metoda sendviče**

Jedná se o vložení kritiky (negativní informace) mezi dvě informace pozitivní. Nejdříve tedy svěřence za něco pochválíme, poté sdělíme, co udělalo špatně, načež náš feedback zakončíme opět malou pochvalou. Dítě se tak o své chybě dozví, nicméně díky tomuto zaobalení nebude mít ze sebe tak špatný pocit.

U kategorie Mladších žáků lze rozvíjet také **reakci na stres a imaginaci**. Způsob, jak, dobře popisuje výpověď švédského fotbalisty Victora Lindelöfa<sup>77</sup>:

*„Narodil jsem se sedmnáctého července 1994. A právě hrála Itálie finále Mistrovství světa proti Brazílii. Tohle načasování mě asi předurčilo k tomu, abych se stal fotbalistou. A víte co? Pár roků na to jsem se jím opravdu stal a hrál ve finále Mistrovství světa. Z nějakého důvodu FIFA určila, že se bude konat v mém rodném městě Västerås. Hřiště bylo dvorek. A branku představovala garáž. I přesto ale toto finále sledovalo 65 000 lidí. Právě odbyla devadesátá minuta.*

*„Míč přebírá Lindelöf. Stále Lindelöf... Překonává jednoho hráče, druhého... Stále Lindelöf! Střílí! Góóó! 1:0!“*

*Švédsko vyhrálo Mistrovství světa. A zatímco jsme slavili, někdo mě přerušil. „Viktore! Viktore! Je oběd!“ Byla to máma.“*

---

<sup>77</sup> Lindelöf, V. (2019). OD TOHO MÁMY JSOU.



Švédský reprezentant se nakonec kromě jiného probojoval i do prvního týmu Benfiky Lisabon. Na svůj první ostrý zápas za portugalský klub vzpomíná takto:

*„Když jsem procházel tunelem na hřiště, pouze jsem slyšel těch 65 000 lidí rvát a skandovat. A víte, co je nejlepší? Já už to zažil. Pamatujete na finále Mistrovství světa ve Västerås? “*

Z pozice trenéra je nezbytné vědět, že děti disponují vysokou úrovní schopnosti imaginace, která může být nápomocná i při boji se stresem (kromě jiného). Tuto metodu lze z pozice trenérů (i rodičů) malých veslařů užít způsobem, při kterém se budeme společně dívat na závod. Můžeme jej začít komentovat slovy *„Tak a teď si představte, že startujete vy. A v ochozech jsou rodiče a spousta lidí. Je to pro vás doposud nejdůležitější závod....“*

### Motivace

Moderní koučové, psychologové a trenéři tvrdí, že pokud je třeba motivovat – ať už sebe, či svěřence – něco není v pořádku. Jediněc, v případě, že jej aktivita baví, by ji totiž měl provozovat z vlastní vůle bez potřeby vnější motivace (viz. kapitola 3 Budujeme vnitřní motivaci a 5 Rozvoj odpovědnosti). Je však evidentní, že ne vždy přijde svěřenec na trénink ve správném psychickém rozpoložení (problémy ve škole, rodině...) – v této chvíli může přijít na řadu vnější motivace. Existuje několik osvědčených způsobů, jak z pozice trenéra zvýšit dočasně vynaložené úsilí Mladších žáků. Jsou jimi obdobně jako u předchozí věkové kategorie:

- (1) Kdo dá poslední gól, vyhrál (vnější motiv bez časového určení)
- (2) Dáme ještě jedno kolo, ale můžeš kdykoliv skončit (nedegradujeme motivaci stanovením cíle)
- (3) Správné užití vnějších motivů
- (4) Veřejné ocenění
- (5) Zaměření se na překonávání sebe samého

a navíc:

- (6) Pozitivní ukončení tréninku

Jednotlivé způsoby jsou popsány dále – trenér věkové kategorie mladšího žactva tedy disponuje následujícími motivačními nástroji:



### **(1) Kdo dá poslední gól, vyhrál** (vnější motiv bez časového určení)

Může se stát, že na konci tréninku ztratí mladí veslaři koncentraci. V tom případě se jako dobrý nástroj, jak ještě zvýšit úroveň motivace svěřenců, jeví užití vnějšího motivu bez časového určení. To lze velmi dobře vysvětlit na vzpomínce fotbalisty Edinsona Cavaniho:

*„Víte, jak udržíte mladé fotbalisty neustále motivované? Byl to nápad trenérů ze Salto. Stanovíte pravidlo, že kluk, který vstřelí poslední gól tréninku, dostane zmrzlinu.*

*Skóre může být 8:1. Na tom nezáleží. Je to závod s časem o tom, kdo vstřelí ten poslední gól. A pocit, když trenér zapíská konec a ty jsi zrovna hráč, který poslední gól vstřelil... čistá radost. Ten den jsi za krále. Když nad tím tak přemýšlím, musím zavést Zmrzlinový gól i v FC Paris Saint-Germain“.*

Princip vzpomínky fotbalisty Cavaniho je jistou paralelou ve vnímání života jako takového. Bylo zaznamenáno mnoho případů lidí, kterým bylo sděleno, že jim do konce života z důvodu nemoci zbývá omezený čas. Ten však nebyl přesně stanoven. Právě skutečnost, že tito lidé věděli, že umřou, ale nevěděli kdy, zapříčinilo změnu způsobu žití jejich života v pozitivním slova smyslu. Chtěli si zbývajícím časem mnohem více užít. Stejně jako fotbalisté z fotbalového klubu Salto, kteří od chvíle zjištění, že hrají s časem, zvýšili své odhodlání vstřelit branku. A nevědomost, kdy bude utkání ukončeno, dávala hře potřebný nádech.

Byť se užití vnějších motivů nedoporučuje před aktivitou, v menší míře takto užitý se jeví jako vhodný nástroj. Zároveň jej lze uplatňovat u všech veslařských kategorií včetně mladšího žactva.

### **(2) Dáme ještě jedno kolo, ale můžeš kdykoliv skončit** (nedegradujeme motivaci stanovením cíle)<sup>78</sup>

Málokterý člověk si je dokonale vědom svých limitů. O to méně jsme si vědomi limitů našich svěřenců, které můžeme stanovením cíle významně degradovat. To velmi dobře ilustruje zkušenost basketbalového trenéra a spoluautora tohoto textu Adam Blažeje, který se ve své knize *Motivace ve sportu: Zaměřeno na děti a mládež* nechává slyšet:

---

<sup>78</sup> Blažej, A. MOTIVACE VE SPORTU: Zaměřeno na děti a mládež



*„Na konec jednoho z tréninků jsem chlapcům (9 let) zařadil i „posilovací“ cvičení. Konkrétně se jednalo o plank<sup>79</sup>. První kolo jsem jim stopnul minutu. Tento cíl, byť jej všichni splnili, nevyvolal u svěřenců nadšení. V druhém kole jsem na to šel obráceně. „Hoši, dáme ještě jedno kolo, ale můžeš kdykoliv skončit. Začneme všichni, ale skončit můžeš třeba po pěti vteřinách.“ A vydržet můžeš také, jak dlouho chceš. Čas vám budu stopovat, ale řeknu ti ho, až skončíš.“ Tímto jsem tedy nestanovil žádný cíl.*

*Zatímco v prvním kole vydrželi chlapci minutu, o níž si při svém vyčerpání mysleli, že je jejich limit, ve druhém kole vydrželi dva z nich cca šest minut (!), půlka týmu přesáhla hranici minuty a půl a pouze dva skončili po cca půl minutě.“*

Je zřejmé, že svou roli zde hrála také tzv. sociální facilitace (tj. zlepšení výkonu na základě přítomnosti druhých lidí), nicméně ta byla významně potlačena stanovením cíle. A zajisté existuje celá řada nápadů, jak mohou veslařští trenéři využít zkušenosti basketbalového trenéra ve svých trénincích – i u kategorie mladšího žactva.

### **(3) Správné užití vnějších motivů**

Jediný způsob, jak vnější motivy mohou prohloubit vnitřní motivaci, je následující – jejich užití zpětnovazebně a spontánně, kdy odměna je součástí zpětné vazby<sup>80</sup>. Pokud tedy čas od času použije trenér např. veslařský kalendář, sportovní čelenku nebo čokoládu coby motiv – měl by ji užít jako odměnu za dobře vykonanou práci (pokud možno ne za výsledek). Pokud by ji užil předem – navíc ve vztahu k výkonu/umístění (např. „Kdo vyhraje, dostane veslařský kalendář“ nebo „čokoládu.“), začne být mladý veslař(ka) na těchto motivech podvědomě závislý(á). Zároveň je třeba takto ohodnocovat snahu, nikoliv výsledek či osobu. Je tedy nezbytné se vyhýbat dodatečnému oceňování triumfů v závodech, stejně jako oceňování svěřenců ve smyslu „Jsi šikovný“, či „Jsi talentovaná“.

Vnější motivy lze užít také ve chvílích krize, a to jako podpora – opět spontánně a zpětnovazebně. Ideálním příkladem je v tomto případě zkušenost bývalé světové tenisové jedničky Caroline Wozniacki (coby součást *Dopisu svému mladšímu já*)<sup>81</sup>:

<sup>79</sup> Statický izometrický cvik, jež je primárně určen pro zpevnění břišních svalů a středu těla (core).

<sup>80</sup> Toto použití odměny podporuje tzv. **zpětnovazební učení** – tj. způsob učení se pomocí zpětné vazby - vztahené v tomto případě k procesu, který chceme podporovat, nikoliv k výkonu. Zpětnovazebním použitím odměny pomáháme reflektovat a naučit se žádoucí vzorce jednání sportovce, fixovat je.

<sup>81</sup> Caroline Wozniacki (2019). DOPIS MÉMU MLADŠÍMU JÁ.



*„Hlavně si pamatuj na moment, kdy po jedné tvé kruté porážce táta cestou domů zastavil u motorestu a koupil ti velkého plyšového medvěda. ‚Tohle je cena pro největší bojovnici!‘ řekl.“*

Otec takto velice podpořil bojovnost tenistky.

#### **(4) Veřejné ocenění**

Extremně motivačním nástrojem je veřejné ocenění. To lze ilustrovat na příkladu jednoho z nejlepších basketbalistů historie Stephena Curryho, který se svěřil s momentem, po němž se rozhodl stát profesionálem<sup>82</sup>:

*„Ta chvíle přišla, když mi bylo šest let a hrál jsem rekreačně v Severní Karolině, kde jsem vyrůstal. Tehdy se na jeden zápas přišlo podívat asi patnáct lidí a zrovna jsme měli protiútok dva proti jednomu. Měl jsem míč a obránce proti mně vystoupil. A já tehdy přihrál na svého spoluhráče stylem, že jsem mu poslal míč 360° „zadovkou“. Přesně na něj, načež z toho i skóroval. Všech patnáct lidí se z toho mohlo zbláznit. Tohle byl moment, kdy vzešla na povrch má kreativita. V tu chvíli pro mě začal být basketbal opravdovou zábavou a začal ho milovat.“*

Veřejné ocenění z pohledu trenéra lze užít příkladem, kdy například světence přede všemi pochválíme, načež jej ještě vyzveme k zopakování úkonu přede všemi veslaři. Doporučuje se však nenutit, neboť to například introvertovi může přijít nepříjemné.

#### **(5) Zaměření se na překonávání sebe samého**

Poměřování s okolím by nemělo nastat nejen u zpětné vazby, ale ani u „motivačních“ výroků. Například *„Uvidíme, kdo bude nejrychlejší!“* sice vyvolá silnou dávku motivace a následně pýchy ve vítězi, ale zbytek jedinců zažije pocit zklamání, což lze v konečném důsledku považovat za vytvoření spíše negativní hodnoty v týmu. Namísto již zmíněného výroku se doporučuje užití výroku jako *„Kolikrát dokážete během třiceti vteřin xyz?“* nebo *„O kolik dokážete zlepšit svůj minulý výkon?“*

---

<sup>82</sup> Stephen Curry (2019). ZPOVĚĎ - CURRY & NEYMAR.



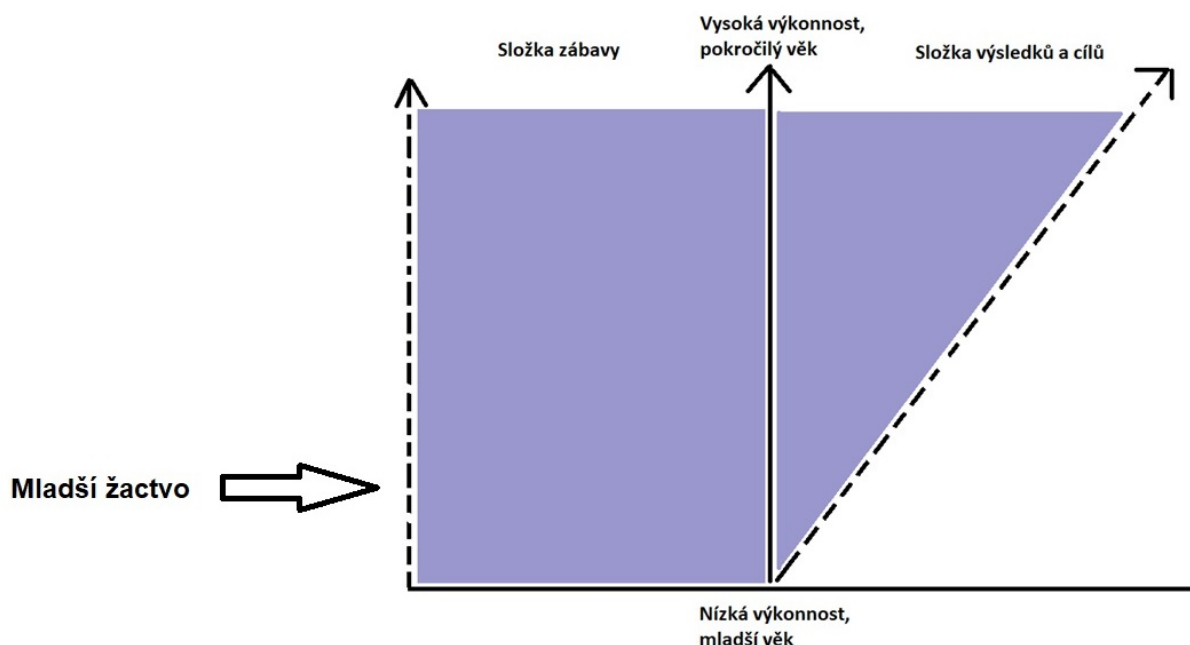
## (6) Pozitivní ukončení tréninku

Motivačním nástrojem pro naladění mladých veslařů do dalšího tréninkového procesu je také ukončení tréninku co nejzábavnějším způsobem. Na základě několika výzkumů psychologa Daniela Kahnemana bylo potvrzeno, že opravdu platí tvrzení „Konec dobrý, všechno dobré“. Pokud tedy veslaři mají za sebou psychicky nebo i fyzicky náročný trénink (což může být i počáteční výuka jízdy na lodi, která obvykle nejde dobře „na první dobrou“), snažme se jej zakončit co nejzábavnějším způsobem. Vzpomínka, kterou si mladí veslaři tréninku odnesou domů, bude taková, jakou bude trénink ukončen.

### Flow

Aby se jedinec v této věkové kategorii dostal do stavu flow, musí stále jednoznačně převažovat složka zábavy na úkor tlaku na výsledky a cíle. Stanovit cíl lze pouze v případě, že jej vztáhneme na svůj vlastní progres. Trenér tak může užít například následující výrok: „Minulé kolo jsi měl čas jednu minutu třicet vteřin. Schválně, jestli se dokážeš překonat nyní.“

**Graf: Poměr složek zábavy a výsledků ve vztahu k věku a výkonnosti**



Ve věkové kategorii mladších žáků se nacházíme mírně nad samým dnem grafu. Sportovní výkon veslaře by tedy měl být založen v co možná maximálním rozsahu na zábavnosti (nikoliv na tlaku na výsledky a cíle).





### 8.2.3. Starší žactvo (13-14 let) – metody práce

**Naučte je bavit se s vámi individuálně!**

***Poznejte, co tvoří sportovní výkon.***

Smyslem této kategorie je pokračovat ve výuce veslování tak, aby starší žáci bezvadně zvládli veslařskou techniku a byli tak připraveni na zvýšení tréninkové a závodní zátěže v dalších kategoriích. V tomto věku prochází veslař dynamickými somatickými, fyziologickými a psychosociálními změnami. I posledně zmíněný aspekt významně ovlivňuje svěřencovu výkonnost či motivaci ve vztahu k budoucnosti.

Na konci této kategorie začínají mladí veslaři řešit rozhodnutí ohledně volby studia navazujícího na základní školu. Tedy mimo jiné i rozhodnutí, zda nastoupí na některou ze specializovaných sportovních škol (Gymnázium Pardubice, Střední škola ve Štětí), nebo bude volit jiný typ školy.

Ve starších žácích se poprvé začnou výrazněji projevovat rozdíly mezi chlapci a děvčaty. V tomto období je vhodné začít rozvíjet přebírání odpovědnosti sportovcem. Proto by měl zvládat několik věcí:

#### *Co by měl svěřenec zvládnout?*

- ✓ Měl by umět rozumět tomu, co se učí a proč se to učí.
- ✓ Měl by se umět pochválit (rozeznat své silné a v případě potřeby i slabé stránky).
- ✓ Měl by se naučit rozumět specifikům veslování – tedy:
  - „cestovní mapě veslaře“ od starších žáků až do 25 let, kdy obvykle přichází vrcholná sportovní výkonnost ve veslování,
  - charakteru veslování jako silově-vytrvalostnímu sportu, a to včetně základních informací o rozvoji silové vytrvalosti (laktát, VO<sub>2</sub> max., atp.).
- ✓ Měl by dokázat identifikovat sportovní výkon – tedy jeho technické aspekty, vytrvalostní aspekty, či i psychosociální aspekty výkonu<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup> Tedy rozpoznat např. skutečnost, že veslař má velmi dobrou techniku veslování, nicméně závody nevyhrává, neboť je biologicky opožděný a má tak méně svalové hmoty.



- ✓ Měl by umět zvládnout výhru i prohru (umět prohrávat a něco se z toho naučit / užitečně to využít pro budoucnost).
- ✓ Měl by dokázat identifikovat mentální dovednosti, jako jsou sebedůvěra, či reakce na stres při sportovnímu výkonu a popsat jak na tom zrovna je.
- ✓ Měl by dokázat vést si tréninkový deník (a poskytovat jej trenérovi pro interakci).
- ✓ Měl by se naučit trénovat i individuálně – po dohodě s trenérem.
- ✓ Měl by dokázat rozpoznat, že i mimosportovní problémy (kamarádi, rodiče, první partneři...) mohou negativně ovlivnit jeho sportovní výkonnost a chuť trénovat a umět o tom otevřeně mluvit s trenérem.
- ✓ Měl by být srozuměn se skutečností, že každý jedinec odlišně biologicky dospívá. Neměl by tedy vztahovat výsledky jen na momentální kvalitu jak sebe, tak i ostatních veslařů.
- ✓ Měl by se naučit respektovat i rozdílnosti ve sportovní přípravě dívek a chlapců.
- ✓ Měl by zvládnout plnit si jak veslařské, tak také školní (!) povinnosti.
- ✓ Měl by si umět udělat představu o své sportovní vizi do další věkové kategorie – o veslování v dorostu, resp. na střední škole.

Je dobré znamení, pokud svěřenec v této věkové kategorii se naučí rozpoznávat jednotlivé aspekty sportovního výkonu – tedy geny, píli, odhodlání, náhodu apod. V tuto chvíli je z pohledu trenéra nezbytné klást důraz především na snahu rozvíjet silné stránky. Také pravděpodobně zjistí, na kolik je mladý veslař orientovaný egem, či svým vlastním progresem (tedy na kolik se snaží pouze porazit soupeře, aby uspokojil své ego, či se snaží o své vlastní zlepšení. Správné tendence by tedy měly být úkolového charakteru – tedy být spokojený i z toho, že jedinec skončil bez medaile, pakliže si kupříkladu zlepšil svůj osobní rekord).

Rovněž je důležité obeznámit starší žáky/žačky o rozdílném biologickém dospívání a genech obecně – aspektech, který významně ovlivňují momentální výkonnost, nicméně díky vytrvalosti a píli lze jejich dopad minimalizovat.

### *Forma vedení komunikace*

U této věkové kategorie se doporučuje forma koučinku způsobem jak skupinovým (kolečko), tak i prostřednictvím individuálních rozhovorů. V případě, že to trenérovi situace umožní, lze užít prvně zmíněný způsob – v případě, že chceme koučink vést více neformálně, hravě a spíše se zaměřit na



pozitiva. Pakliže ale chceme se svěřencem řešit osobnější či negativní aspekty jeho výkonu, je nutné vést rozhovor mezi čtyřma očima.

#### *Doporučené otázky (náměty k diskusi):*

- 1) Potřebujeme začít pracovat na aspektech osobnosti jako sebedůvěra, motivace jedince, či přebírání zodpovědnosti za trénink a tvou sportovní kariéru (život). S čím bychom podle tebe mohli začít?
- 2) Jaké rozdíly mají veslaři v naší zemi v tělesných predispozicích k veslování (výška, váha, rozpětí paží...)? Co z toho může vyplývat?<sup>84</sup>
- 3) Kdybys byl v kůži trenéra, co bys udělal v tréninku jinak?
- 4) Co je pro tebe dnes důležitější: vyhrát závod i při horším osobním výkonu, nebo skončit druhý a překonat svůj vlastní limit? Co je důležitější z dlouhodobého pohledu?
- 5) Co si v tréninku sama sebe můžeš vzít na starost tak, že se o to nebudu muset starat já?
- 6) Kde naopak potřebuješ pomoci ode mě?

#### *Filosofie trenéra pro starší žactvo*

**Naučit svěřence veslovat hezky a rozvíjet atraktivní formou zájem o veslování tak, aby zvládli přechod do dorostu a chtěli u veslování zůstat i po skončení základní školy.**

- naučit děti trénovat veslování tak, aby je to bavilo – s důrazem na bezvadné zvládnutí veslařské techniky;
- rozvoj všeobecných sportovních dovedností a jejich aplikace v podmínkách veslování;
- pomalý nárůst tréninkového i závodního zatížení, zcela podřízený udržení zájmu/vášeň pro sport a specifiky pro veslování
- připravit sportovce na přechod do kategorie dorostenců, včetně vybudování potřeby sportovat-veslovat i na střední škole (kterou si na konci kategorie starších žáků začnou sportovci vybírat)

---

<sup>84</sup> Je známo, že rozdíly, co se týče biologického dospívání, mohou být až čtyři roky. Touto otázkou jednak svěřence seznámíme s touto skutečností a jednak jim můžeme pomoc v překonání případné nevýhody. Pakliže se jedná o veslaře, který je naopak biologicky napřed, je vhodné mu sdělit, že na tuto výhodu nemůže spoléhat celou svou kariéru, neboť jej ostatní veslaři výkonnostně předeženou. Doporučuje se tedy reakce trenéra ve smyslu vztahování výkonnosti na snahu, či píli – v případě, že na to svěřenec nepříjde sám.



Trenér staršího žactva by se měl soustředit na všestranný rozvoj svěřenců a ty by měl naučit veslovat hezky. Věnovat se technice veslování, ne výkonu.

„Co mě přímo rozčiluje je neschopnost na celorepublikové úrovni sladit jednotnou techniku veslování. Samozřejmě existují odchylky nebo různé styly, ale v rámci jedné země jezdí všichni stejně. Italové jezdí svým stylem, Britové také. A my? Každý vesluje jinak. Dřív jsem se snažil trenérům pomáhat, ale teď už nevyžádané rady nedávám. Jen když někdo přijde a poprosí mě. Ale přímo mě dere, když vidím, jak někdo blbě vesluje, jak to trenéři děti špatně učí a potom děti přejdou k nám na Duklu a kolikrát se s tím nedá už nic dělat. Zbytečně si tak škodíme. Děti stačí naučit hezky veslovat a v klubu jim vymyslet zábavu, aby tam měly důvod chodit.“

*Milan Doleček*

#### **8.2.4. Starší žactvo (13-14 let) - využití prvků koučování**

Pravděpodobně nejdynamičtější změny probíhají v této věkové kategorii. Děti prochází pubertou, která má na svědomí jak změny psychické, tak také fyzické. Každý trenér by při hodnocení výkonů měl brát na vědomí jiné biologické dozrávání svěřenců. Rozdíly v této věkové kategorii totiž mohou být mezi kalendářně stejně starými dětmi až tři (!) roky.

Sportovci začínají hodnotit sami sebe, svoje vlastnosti. Neumí to a učí se to, přeceňují se, podceňují se. Začínají uvědomovat, kdo co umí (kdo je v čem dobrý, kdo to má v hlavě srovnané). Váží si spravedlnosti, spravedlivý je ten, který měří všem stejně. Je důležité s nimi mluvit o tom, že je spravedlnost relativní<sup>85</sup>.

Níže popíšeme využití prvků koučování u staršího žactva ve čtyřech oblastech:

- Sebereflexe
- Mentální dovednosti
- Motivace
- Flow

---

<sup>85</sup> absolutní spravedlnost by byla, kdyby výchozí meta byla pro všechny stejná, avšak zázemí, predispozice a biologický věk se liší.



### *Sebereflexe*

U této věkové kategorie máme k dispozici možnosti práce s motivací obdobně jako jsou uvedené v kategorii mladších žáků:

- (1) Příprava části nebo i celé tréninkové jednotky
- (2) Sledování nejen profesionálních veslařů a jejich hodnocení
- (3) Koučovací otázky a finální kolečko

### *Mentální dovednosti*

V rámci rozvoje mentálních dovedností se za užitečné považuje **správné podání zpětné vazby (feedback)**. Doporučuje se obdobně jako u kategorie Mladších žáků následující:

- (1) Feedback vztažený na aktivitu, nikoliv na osobu, či cíl (výsledek)
- (2) Vyvarování se porovnávání
- (3) Práce s koncentrací

### *Motivace*

Moderní koučové, psychologové a trenéři tvrdí, že pokud je třeba motivovat – ať už sebe, či svěřence – něco není v pořádku. Jedinec, v případě, že jej aktivita baví, by ji totiž měl provozovat z vlastní vůle bez potřeby vnější motivace (viz. kapitola 3 Budujeme vnitřní motivaci a 5 Rozvoj odpovědnosti). Je však evidentní, že ne vždy přijde svěřenec na trénink ve správném psychickém rozpoložení (problémy ve škole, rodině...) – v této chvíli může přijít na řadu vnější motivace. Existuje několik osvědčených způsobů, jak z pozice trenéra zvýšit dočasně vynaložené úsilí Starších žáků. Jsou jimi obdobně jako u kategorie Mladších žáků:

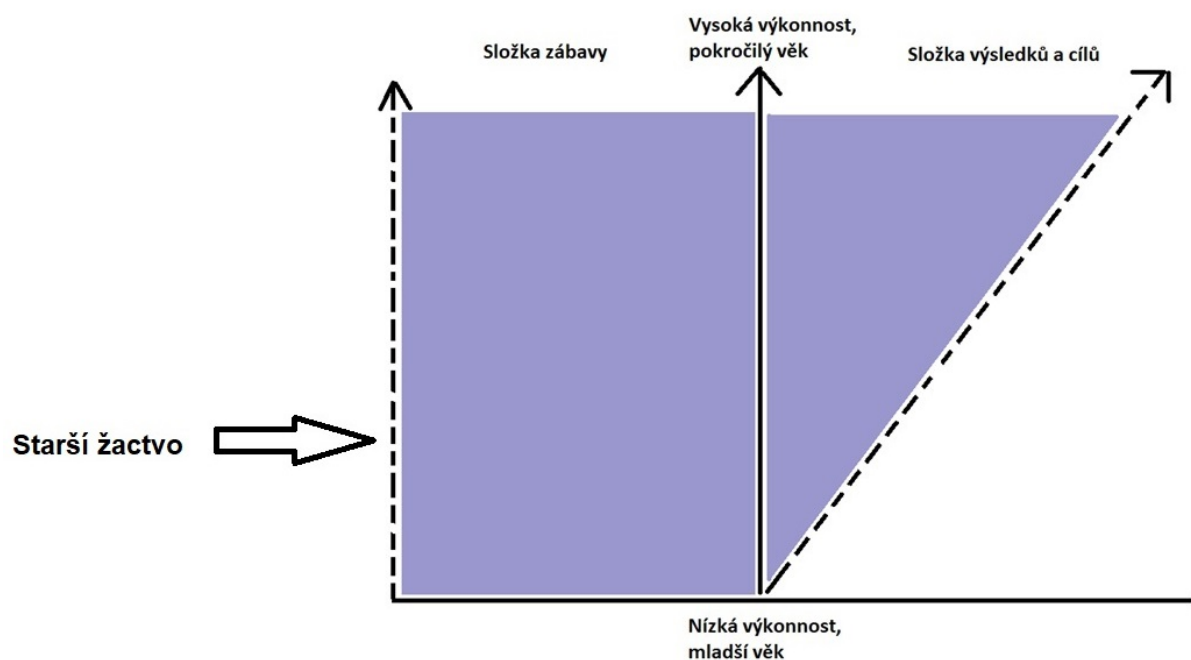
- (1) Vnější motiv bez časového určení
- (2) Dáme ještě jedno kolo, ale můžeš kdykoliv skončit (nedegradujeme motivaci stanovením cíle)
- (3) Správné užití vnějších motivů
- (4) Veřejné ocenění
- (5) Zaměření se na překonávání sebe samého
- (6) Pozitivní ukončení tréninku



## Flow

Pokud nahlédneme na níže uvedený graf *Poměr složek zábavy a výsledků ve vztahu k věku a výkonnosti*, posunujeme se na něm výš a výš. Z toho důvodu je tedy nezbytné veslaře postupně stavět před výzvy, při nichž musí někoho porazit (ideálně sebe samého – překonat se), či zvládnout nějaký limit.

**Graf: Poměr složek zábavy a výsledků ve vztahu k věku a výkonnosti**



Ve věkové kategorii starších žáků se však stále nacházíme ve spodní části grafu. Sportovní výkon veslaře by proto měl být i nadále založen převážně na zábavnosti, nikoliv tlaku na výsledky a cíle.



### 8.3. Dorostenci a junioři – psychosociální vývoj

Toto období se tradičně spojuje především s adolescencí. Ta označuje fázi dospívání ve věku cca 15-20 let. Biologicky jej doprovází především dosažení pohlavní dospělosti a dovršení optimální reprodukční zralosti. Ke konci období bývá dokončena emancipace z vázanosti na rodinu, vztahy s rodiči se stabilizují, svěřenec přejímá roli dospělého.

Na počátku puberty si trenéři mnohdy myslí, že pubescenti jsou děti, které nejsou schopné být v ničem samostatné. Potíž pak je, že pubescenti chtějí být samostatní. Dopřejte jim proto prostor pro svobodné rozhodování, přestože se budou dopouštět mnoha chyb.

Na konci adolescence si pak trenéři často myslí, že adolescenti jsou schopni být ve všem samostatní a zodpovědní, resp. že by měli být takoví. Zádrhel je v tom, že svěřenci takovými být často ještě nechtějí. Nemějte od nich proto přehnané očekávání.

Dříve než v juniorském (výjimečně v dorosteneckém) věku také nemůžeme doporučit záměrnou cílenější psychickou přípravu na závody, ať už pod vedením sportovního psychologa nebo kouče. K rozvoji závodních kompetencí by mělo docházet spontánně. Na druhou stranu je od kategorie dorostenců užitečné cíleně pracovat na rozvoji osobnosti veslařů prostřednictvím rozvoje (sebe)reflexe, zodpovědnosti a využití jejich zdrojů a silných stránek, jak je popsáno v kapitolách 4 až 6.

Celkově dívky biologicky i psychicky dozrávají rychleji než chlapci. V tomto období se také již mohou krystalizovat jedinci, kteří to se sportem do budoucna budou myslet vážněji a kteří chtějí trénovat tvrději. Nechte je svobodně rozhodnout, zdali se chtějí veslování věnovat naplno. Trenér by měl být korektní v chování i k těm, u kterých zájem o veslování opadá, nijak je nevyčleňovat z kolektivu. Pomozte jim přiblížit se k individuálním limitům a prožívat radost ve spojení se seberozvojem. Pomozte jim v nacházení svých rolí jak v týmu, tak v životě.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Metodický list: Bomba





### *Kognitivní vývoj*

Na konci období dosahuje obecná inteligence svého maxima (v rané dospělosti nejprve stagnuje, posléze klesá). Pro adolescenci je také typická flexibilita a schopnost používat nové způsoby řešení. Naslouchejte proto jejich nápadům, mnohdy mohou být dokonce lepší než ty vaše. Adolescenti totiž nejsou zatíženi zkušeností, která by je regulovala a zároveň i omezovala jejich myšlení. Dokáží se na věci podívat nově. Dávejte však pozor na to, že mnohdy preferují jednoznačná, zásadní a rychlá řešení problémů. Často uvažují příliš radikálně. Nezkušenost se také mnohdy projevuje nadšením, s jakým se adolescent snaží určený cíl dosáhnout. Snažte se proto usměřňovat jejich energii, tak aby nebyla plýtvána nekonstruktivně. Dochází také k dalšímu rozvoji sebeuvědomění. Na významu nově nabývají otázky spojené se smyslem života, hledání absolutně platných a trvalých hodnot, potřeby vlastního přesahu.

### *Emocionální vývoj*

Adolescent se cítí ve vztahu k budoucím možnostem svobodný. Svěřenci žijí naplno a tato doba pro ně nemá jen smysl přípravy na blízkou dospělost, mnohdy je více baví přítomnost. Současnost i budoucnost pro ně bývá stejně důležitá. V tomto se často liší od trenérů a rodičů, kteří oproti nim mívají tendenci budoucnost nadhodnocovat. Je proto důležité ponechat jim prostor pro vlastní chyby, negativní zkušenost mívá korektivní význam. Adolescent se posléze obvykle stejné zkušenosti v budoucnu vyhne. Je na trenérovi, aby vhodným způsobem udržel rovnováhu mezi potřebou mladých veslařů prožívat přítomnost a dlouhodobým kontextem veslařské přípravy.

Zvýšeně však dbejte na jejich zdravý sportovní rozvoj – jsou ohrožení především přetrénováním, únavovými zraněními (mnohdy nedbají na své potřeby) špatnou výživou. Učte je zdravé stravovací a tréninkové návyky, duševní hygienu. Adolescent totiž velmi snadno umí být netečný vůči svému tělu.

V tomto období se také dotvářejí postoje a chování, a to jak ke sportovnímu výkonu, tak v mezilidských vztazích a ve vztahu k sobě. Svěřenci se proto umí nadchnout pro sport. Pokud jim na něm záleží, jsou schopni samostatně, systematicky a soustavně na sobě pracovat. Dochází k upevnění identity, přijetí vlastní osobnostní jedinečnosti. Mnozí adolescenti si vytvářejí svou identitu nápodobou vzoru, které znají a považují za lákavé/přijatelné. V tomto má trenér svou nezastupitelnou roli (ideálně rádce).

Adolescenti také preferují intenzivní prožitky, mnohdy je aktivně vyhledávají. Citové prožitky bývají nefalšované a autentické. Nebojte se proto zařadit složitější zážitkové aktivity. Silně vnímají jakákoli



příkoří, je tedy dobré stanovit pravidla a podle těch potom jednat. Snaha o samostatnost a vlastní názor však může někdy vést až k nepřiměřenému chování. Problémy bychom proto měli řešit až po určitém vychladnutí emocí.

### *Sociální kontext*

Svěřenci jsou citliví a kritičtí ke svému okolí. Jsou pro ně velmi důležití vrstevníci, parta. Obojí bývá zdrojem jejich identity a pozitivního sebehodnocení. Běžně navazují vztahy k vrstevníkům stejného i opačného pohlaví. Příjemná tréninková atmosféra v kolektivu proto napomáhá pravidelné účasti a aktivnímu zapojení svěřenců.

V partnerských vztazích bývá běžný pohlavní styk - podoba vztahů bývá zralá, mnohdy se pojí se zamilovaností. Adolescenti pokračují ve své přípravě na povolání a řada z nich nastupuje po konci tohoto období do svého prvního zaměstnání či na vysokou školu. Zohledňujte proto tréninkové i závodní zatížení i ve vztahu k budoucí kariéře a životu svěřence. Respektujte i mimosportovní zájmy. Někdy však lze vše se sportem skloubit jen obtížně.

Svěřenci mnohdy sami sebe hodnotí na základě výkonu. Zpětná vazba pak často funguje jako hlavní nástroj hodnocení od jiných lidí. Chování a morálka je do značné míry závislá na systému vnitřních hodnot a principů – není omezena na pouhé mechanické respektování pravidel nastavených autoritou. Svěřenec je schopný zaujmout své vlastní, vyhraněné stanovisko a obhájit jej. Někdy mívá tendenci k absolutizujícím a akcentovaným závěrům. Nebojte se proto být velkorysí. Respektujte jejich názory, přestože budou velmi odlišné od těch vašich.<sup>87</sup> Jednejte s nimi jako se sobě rovnými.

---

<sup>87</sup> Metodický list: ANO-NE



### 8.3.1. Dorostenci (15-16 let) – metody práce

**Naučte je individuální (koučovací) práci na rozvoji osobnosti sportovce!**

***Naučme se přemýšlet o budoucnosti.***

Na počátku této kategorie bude před mladým veslařem stát rozhodnutí ohledně volby studia navazujícího na základní školu. Tedy mimo jiné i rozhodnutí, zda nastoupí na některou ze specializovaných sportovních škol (Gymnázium Pardubice, Střední škola ve Štětí), nebo bude volit jiný typ školy. Přechodem ze školy základní na navazující stupeň studia se obvykle sportovcům zásadně změní denní režim a nároky na ně školou kladené.

V této kategorii již dochází k citelnému zvýšení intenzity tréninkového a závodního zatížení. Klíčový pohled je však na potenciál, ne na okamžitou výkonnost, zejména na lodi. Z těchto důvodů narůstá potřeba účinné interakce mezi trenérem a sportovcem. Dochází k rozvoji abstraktního myšlení – to by měl trenér využít ve vztahu k přemýšlení o budoucnosti. Je vhodné, pokud dá trenér příležitostně svěřenci v rámci daných mantinelů volnou ruku při rozhodování ohledně náplně tréninkových jednotek, ale také o sportovní budoucnosti jedince. K tomu je samozřejmě zapotřebí pracovat na jeho kompetencích k těmto záležitostem tak, aby o těchto otázkách uměl zodpovědně uvažovat. Je tedy zapotřebí pracovat na přebírání odpovědnosti sportovcem a na proaktivním přístupu ke zvládnutí těžkých situací.<sup>88</sup>

V dorostu se pak naplno projevují rozdíly mezi chlapci a děvčaty. Z pohledu trenéra je proto nutné zcela respektovat psychosociální rozdíly obou pohlaví a k respektu odlišnosti tréninku vést i svěřence.

---

<sup>88</sup> Naučit svěřence mít kupříkladu ke strachu „pozitivní vztah“ tak, aby jej dokázal identifikovat a správně na něj reagovat – tedy situaci pojmout jako výzvu, která i v případě neúspěchu přinejmenším přinese nové zkušenosti.



### Co by měl svěřenec zvládnout?

- ✓ Měl by se umět „kousnout“ při podávání sportovního výkonu, rozvíjet vědomě dravost a mít pozitivní vztah k výzám, včetně překonávání strachu (tedy vyhledávat činnosti, ze kterých má strach a do jisté míry si tuto skutečnost užívat)
- ✓ Měl by umět absolvovat trénink / soustředění mimo komfortní zónu a komfortní zónu posouvat<sup>89</sup>
- ✓ Měl by se naučit pracovat se závodním stresem
- ✓ Měl by umět ustát negativní tlak okolí (od nesportujících spolužáků, kamarádů, od rodičů), který by mohl negativně ovlivnit jeho sportovní výkonnost a chuť trénovat a umět o tom otevřeně mluvit s trenérem
- ✓ Měl by si s pomocí trenéra umět stanovit přiměřené a adekvátní cíle
- ✓ Měl by za pomoci trenéra umět zanalyzovat svůj výkon
- ✓ Měl by dokázat vést si pravidelně tréninkový deník s relevantními záznamy
- ✓ Měl by umět velmi dobře rozlišit jednotlivé aspekty svého výkonu (technické, kondiční psychologické apod.)
- ✓ Měl by rozumět specifikům veslování – tedy:
  - „cestovní mapě veslaře“ od dorostu až do 25 let, kdy obvykle přichází vrcholná sportovní výkonnost ve veslování.
  - charakteru veslování jako silově-vytrvalostnímu sportu a to včetně potřebných informací o rozvoji silové vytrvalosti (laktát, VO<sub>2</sub> max., atp.)a umět tyto informace využívat v praxi.
- ✓ Měl by umět vést na seriózní úrovni komunikaci s trenérem ohledně jeho sportovní kariéry; Měl by umět přemýšlet nad vizí svojí sportovní budoucnosti v následující věkové kategorii
- ✓ Měl by zvládnout plnit si jak veslařské, tak také školní (!) povinnosti

### Forma vedení komunikace

Trenér stále může pro zhodnocení výkonů svěřenců užívat finální kolečko se všemi svěřenci, nicméně by už měly převažovat rozhovory individuální. Začíná totiž řešit problémy a aspekty výkonu každého

---

<sup>89</sup> Měl by zvládnout soustředění typu Be-In-Time z Labské akademie veslování



jednoho svěřence, které by skupinovým dotazováním nebylo možné správně a efektivně pojmout. Případně by se s nimi mladý veslař ani nesvěřil.

#### *Doporučené otázky (náměty k diskusi):*

- 1) Stanovuješ si nějaké cíle, co se týče veslování? Proč ano/proč ne?
- 2) Jak si budeš udržovat motivaci do budoucna?
- 3) Jak bys zhodnotil svůj poslední výkon?
- 4) Jaká je podle tebe tvá nejsilnější stránka, která ti pomáhá v dosahování co nejlepších výkonů?  
Proč si myslíš, že tomu tak je?
- 5) Jaká je naopak tvá nejslabší stránka? Myslíš, že je nutné na ní pracovat?
- 6) Potřebujeme rozvíjet aspekty osobnosti jako sebedůvěra, motivace jedince, či přebírání zodpovědnosti za trénink, tvou sportovní kariéru (život), atp. Na čem bychom podle tebe spolu měli či mohli pracovat? *nebo* S čím bychom podle tebe měli začít?

Z důvodu odlišného biologického dospívání nejen z pohledu pohlaví, ale také v rámci konkrétního pohlaví (rozdíly až čtyři roky), mohou být odpovědi a celkově přístup svěřenců zcela odlišný. To by měl trenér brát v potaz a nijak odpovědi a přístup nehodnotit. Měl by jim pouze nabídnout, respektive ukázat „lepší“ cestu a vzorce chování a trénování<sup>90</sup>, nikoliv je však nutit.

#### *Filosofie trenéra pro kategorii dorostu*

**Pomoci zvládnout přechod do vážnějšího dorosteneckého trénování a závodění. Zaměřeni se na rozvoj mentálních dovedností (sebedůvěra, zvládání strachu...) a na práci s diskomfortní zónou sportovce, neboť i tyto aspekty mohou (a budou) hrát významnou roli v budoucí sportovní kariéře veslaře.**

- zdokonalování a rozvoj veslařských dovedností a jejich aplikace v závodních podmínkách a zatížení se zvyšující se rychlostí; naučit svěřence zvládat trénovat při zvýšeném zatížení – s důrazem na zafixování bezvadné veslařské techniky
- podpora zvládnutí přechodu na vyšší stupeň školního vzdělávání (střední školy atp.) a udržení

---

<sup>90</sup> Jak správně hodnotit svůj výkon; Že už je třeba v tomto věku přebírat zodpovědnost za sebe samého apod.



aktivního zájmu / vášně pro veslování

- nárůst tréninkového i závodního zatížení úměrný přechodu na delší tratě a počátku přechodu na silově-vytrvalostní zatížení veslaře
- připravit sportovce přechod do kategorie juniorů, včetně pochopení dlouhodobého kontextu veslařské přípravy

### 8.3.2. Dorostenci (15-16 let) - využití prvků koučování

Od této věkové kategorie nastává z hlediska koučování zlom. V předchozích etapách dětství jsme uvažovali o koučinku spíše jako o výchovném procesu. Tedy o správném podávání zpětné vazby, správnému poměru kritiky a chvály apod. O něčem, co by měl trenér dělat automaticky, necíleně.

Od kategorie dorostenců lze uvažovat o rozsáhlejší, ale uvážené aplikaci prvků koučinku do práce se svěřenci, případně o koučinku jako o procesu, který je podmíněn vnitřní motivací ke koučování – tedy že si svěřenec sám o rozvoj sebereflexe či mentálních dovedností řekne či se na něm s trenérem vědomě dohodne.

Níže popíšeme využití prvků koučování u dorostu ve čtyřech oblastech:

- Sebereflexe
- Mentální dovednosti
- Motivace
- Flow

#### *Sebereflexe*

V této etapě dospívání, resp. adolescence je už téměř plně rozvinuto abstraktní myšlení. Na rozvoji sebereflexe lze od této věkové kategorie pracovat napřímo - v interakci s trenérem s využitím prvků koučovacího rozhovoru [viz kapitola 5 - Rozvíjíme (sebe)reflexi]. K dispozici jsou rovněž některé níže uvedené techniky, jako mezi kouči oblíbená metoda *Dopisu svému mladšímu já* atp.



### **(1) Dopis mladšímu já**

Při psaní *Dopisu svému mladšímu já* si svěřenec sám sobě napíše dopis, v němž se vžije do svého staršího já. V případě patnáctiletého sportovce například do svého třidvacetiletého já, které se právě poprvé účastnilo Mistrovství světa ve veslování nebo Olympijských her. Rozepíše se v něm, jaké překážky musel zdolat, co mu pomohlo apod. Tento nástroj pomůže jedinci jednak sepsat vše, co bude potřeba ke zdolání překážek, a jednak se také identifikuje se svým úspěšným já z budoucna.

### **(2) Příprava celé tréninkové jednotky**

Rozvoj (sebe)reflexe ve vztahu k tréninkovému procesu můžeme podnítit tak, že necháme jednoho či dva svěřence stát se dočasně trenéry a odtrénovat celou tréninkovou jednotku. Trenér při této tréninkové jednotce pak hraje roli zasvěceného pozorovatele, který doplňuje (ve smyslu jejich opravování) dočasné „trenéry“.

Sebereflexe se rozvíjí proto, že jednak jedinci musí uvažovat nad co nejefektivnější stavbou tréninkové jednotky (například které cvičení je vhodné a které nikoliv) a stejně jako při průběhu normální tréninkové jednotky musí opravovat své „dočasné“ svěřence. Jednak se tak více identifikují s tím, co je chyba a co ne, a jednak si tak zvyknou brát zodpovědnost nejen za sebe, ale i za ostatní. Doporučuje se po tomto tréninku zafixovat nabyté zkušenosti a informace tzv. „finálním kolečkem“<sup>91</sup>, při kterém svěřenci dostanou od svých kamarádů a trenérů zpětnou vazbu (zhodnocení).

Tento nástroj by se však měl z pozice trenéra užívat pouze jednou za čas, neboť pouze on ví, která cvičení jsou pro rozvoj z hlediska výkonnosti nejlepší.

### **(3) Sledování nejen profesionálních veslařů a jejich hodnocení**

Sledovat závody profesionálních veslařů (ať už živě, či v TV) a následně se ptát na to, co se jim povedlo, na jejich silné stránky či chyby v jednotlivých závodech, je dobrý nástroj, jak prohloubit přemýšlení nad sportem jako takovým. Zároveň se svěřenec díky pozornému sledování výkonu může

---

<sup>91</sup> což je zjednodušená forma skupinové reflexe popisované v kapitole 4.6



identifikovat s užitečnými vzorci závodního chování nebo efektivním provedením veslařského tempa a naopak vyvarovat se chyb.

#### **(4) Koučovací otázky**

Dalším způsobem, jak prohloubit schopnost sebereflexe, jsou tzv. „**koučovací otázky**“ (viz také podkapitola 7.3.2. *Kladení otázek*). Mějte na paměti, že primárně byste měli při práci s veslařem prostřednictvím koučovacích otázek fixovat a rozvíjet to, co funguje (viz. kapitoly 6.1. *Zaměření na to, co funguje* a 6.3 *Rozvíjení řešení, nikoliv odstraňování problémů*).

Pokud tedy trenér zachytí při tréninku či závodě dobré či příkladné momenty (ať už se jedná o techniku, výkon či přístup) je užitečné tyto momenty s veslařem prodiskutovat a zeptat se ho na ně – jako například „*Co se ti tam povedlo?*“; „*Co ti dnes šlo fakt dobře?*“; „*S čím si byl opravdu spokojený?*“. Svěřenec se s tím, co při tréninku či závodě dobře zafungovalo, do budoucna spíše identifikuje a bude to praktikovat i nadále.

Platí to však také pro chyby. Pokud svěřenec udělá na tréninku či závodě chybu, z pozice trenéra je užitečné se zeptat *co se stalo, případně proč se tak stalo?* Pokud svěřenci chybu pouze oznámíme, co se stalo z pohledu trenéra špatně, v lepším případě si naši radu opravdu vezme k srdci. Ve většině případů se však s ní neztotožní nebo na ní snáze zapomene. Emocionálně jej totiž nezasáhla. Pokud se ale zeptáme stylem „*Tomáši, víš, kde jsi udělal během závodu chybu?*“, jedinec bude mít tendenci nad svým výkonem (i nad sebou samým) přemýšlet. Kromě toho, že společně s trenérem chybu nalezne, spíše se ji do budoucna i vyvaruje. A jak již bylo řečeno, rovněž se prohloubí schopnost sebereflexe.

Obecně se však doporučuje vztahovat tento typ otázek především na hledání silných stránek, tedy způsobem „*Tomáši, jaká je tvá nejsilnější stránka*“, či „*Co, ti dnes šlo perfektně?*“.

#### **(5) Reflektování se skupinou**

Jednodušší témata či spontánní reflexi lze i v této věkové kategorii provádět tzv. „*finálním kolečkem*“ např. po tréninku. Veslaři si v něm např. sdělí co je bavilo a proč, co jim šlo, co jim nešlo, co šlo lépe parťákovi z posádky a v čem se od něj mohou inspirovat, na co se chtějí zaměřit příště, co udělají sami do příštího tréninku apod.





Sportovci jsou v této věkové kategorii dostatečně vyspělí na to, aby ve vhodných případech mohli začít pracovat prostřednictvím skupinové reflexe, jak je uvedeno v kapitole 4.6.

### *Mentální dovednosti*

#### **(1) Práce s koncentrací**

Veslařům v této věkové kategorii lze přiblížit například **práci s koncentrací**. Pokud tedy o někom víme, že se snadno nechá nějakým rušivým podnětem na závodě, či tréninku rozhodit, můžeme vysvětlit následující fakt. Tedy, že člověk se dokáže vesměs soustředit pouze na jednu věc: pokud se tedy soustředí například na fandící diváky, nebude se soustředit na závod a pravděpodobně jej budou znervózňovat. Zároveň je důležité, aby trenér na tuto situaci reagoval jiným způsobem, než „*Nebud' nervózní*“, „*Neboj se*“ apod. Podvědomí totiž nezná negaci a těmito výroky svěřence jenom znervózníme. K ilustraci tohoto faktu může posloužit následující příklad – „*Nemysli na růžového slona*“. S největší pravděpodobností si všichni růžového slona představí i přesto, že dostali jasný rozkaz na něj nemyslet.

Proto se jeví jako důležité svěřencům vysvětlit, ať se jednak soustředí pouze na to, co chtějí (svůj výkon, vítězství, veslo, vlny...), nikoliv na to, co je znervóžňuje. Zároveň je klíčové při tomto promlouvání k sobě samému (*self-talk*) vyhnout se jakýmkoliv negacím. Tedy nepromlouvat způsobem „*Nemám strach*“, či „*Nebojím se*“, nýbrž stylem „*Zvládnou to*“, či „*Tvrdě jsem trénoval a nyní mám šanci se ukázat*“.

V rámci rozvoje mentálních dovedností se za užitečné považuje také **správné podání zpětné vazby (feedback)**. Doporučuje se následující:

#### **(2) Feedback vztažený na aktivitu, nikoliv na osobu, či cíl (výsledek)**

Jedná se o klíčovou komponentu při podávání zpětné vazby. Pokud totiž bude trenér podávat zpětnou vazbu na cíl, či výsledek (byť pozitivní), svěřenec se na něm stane podvědomě závislý – a nebude mít vybudována jiná měřítko svého výkonu. A v dobách výsledkové krize, která se přihodí každému sportovci, může tato skutečnost mít devastační účinky na veslařovu motivaci a sebehodnocení.



Rovněž se nedoporučuje podávat od trenéra feedback na osobu. Pakliže bude pozitivní (např. „*Jsi šikovný/šikovná*“), pokoušíme riziko, že z veslaře vyroste narcis<sup>92</sup>. Pokud bude negativní (např. „*Jsi nemehlo*“ nebo „*Jsi negramotný/negramotná*“), bude naopak hrozit nízké sebehodnocení jedince. Pakliže jej ale budeme oceňovat způsobem vztaženým na aktivitu – „*Dobrá práce*“ nebo „*Dobrá práce a díky ní i viditelný pokrok*“ – identifikuje se s realitou, v níž zlepšení přichází až po - často velmi namáhavé - snaze. A to i v případě negativní zpětné vazby (např. „*Příště se musíš více makat*“ nebo „*Příště se musíš více snažit*“), která rovněž evokuje k většímu vynaloženému úsilí v budoucnu a pozitivnímu sebehodnocení.

### **(3) Vyvarování se porovnávání**

Negativní důsledky na sebedůvěru má také zpětná vazba spjatá na sociální okolí (např. „*Jsi lepší/horší než...*“, „*Dívej se na Jitku, jak jí to jde...*“). Při pravidelném užívání tohoto feedbacku z pozice trenéra dojde k porovnávání sebe samého s ostatními. Protože se ale vždy najde někdo lepší (pokud tedy neuvažujeme, že jedinec jednou vyhraje MS, či OH), nezažije nikdy ze svého výkonu pocit satisfakce. V osobnostní rovině si pak až příliš bude dávat záležet na tom, jak jej/ji vnímá okolí s tendencemi se mu zavděčit i za cenu neuspokojování svých potřeb.

### **Motivace**

Moderní koučové, psychologové a trenéři tvrdí, že pokud je třeba motivovat – ať už sebe, či svěřence – něco není v pořádku. Jedinec, v případě, že jej aktivita baví, by ji totiž měl provozovat z vlastní vůle bez potřeby vnější motivace (viz. kapitola 3 - Budujeme vnitřní motivaci a 5 - Rozvoj odpovědnosti). Je však evidentní, že ne vždy přijde svěřenec na trénink ve správném psychickém rozpoložení (problémy ve škole, rodině...) – v této chvíli může přijít na řadu vnější motivace.

S přibývajícím věkem sportovce se paleta vnějších motivačních nástrojů trenérům rozšiřuje. A od dorostenců už si mohou dovolit i trochu experimentovat a sportovce vyprovokovat. Někdy může zafungovat i určitá míra drzosti, jak uvádí následující příklad – vždy by se však mělo jednat o uvážené vědomé rozhodnutí trenéra, a nikoliv o jeho jedinou „motivační“ techniku.

---

<sup>92</sup> Je zde uvažována neklinická forma narcismu.



### (1) Přechod z negativní vnější motivace do motivace pozitivní vnitřní

Lidé, kteří začali vykonávat pohybovou aktivitu z důvodu vnějších motivů (chtěli získávat pozitivní zpětnou vazbu vztaženou na jejich atraktivitu), začali po určitém čase vykazovat znaky výhradně vnitřní motivace (aktivita je začala bavit). Stalo se tak z důvodu, že pochvaly (vnější motivy) byly užity zpětnovazebně a spontánně.

Je ale také možné, že tito lidé nejdříve slyšeli nelichotivé poznámky vztažené k jejich tělu. A že pokud by se tak nestalo, pravděpodobně by nikdy nezačali vykonávat pohybovou aktivitu kvůli vnějším motivům (pochvalám a obdivu). Tím se dostáváme na samotný začátek – tedy ke spouštěči jejich motivace – který spadá pod vnější negativní motivaci (urážení, ponižování apod.). To lze ilustrovat na příkladu fotbalového trenéra Roye Keana:

„Jednu z nejbizarnějších řečí k týmu, kterou jsem kdy zaznamenal, přednesl Roy Keane. Manažer Sunderlandu fotbalistům před utkáním řekl: **„Poslouchejte, hoši. V podstatě jste nuly. Jděte na hřiště a zkuste si užít zápas. Velmi pravděpodobně prohrajete. Ale zkuste si užít být těmi nulami.“** Pak prostě odešel. Zafungoval jeho proslov? A proč by nemohl?“

*Michal Ježdík, basketbalový trenér*

Na základě této informace lze vydedukovat, že velmi motivačním prvkem může být i existence negativní emoce (strach, ponižení). Zároveň je ale evidentní, že tento motivační nástroj by se měl užívat opravdu pouze zřídkakdy, přičemž jeho užití u dívek by se mělo vypustit úplně. Chlapci ale budou mít tendenci přesvědčit trenéra o opaku<sup>93</sup>. Negativní efekt bude mít tato technika také v případě nízkého sebehodnocení mladého veslaře, který důvěru trenéra jednoduše potřebuje. V případě sebevědomého, až namyšleného jedince, se ale tato technika může jevit za jistých okolností opravdu jako motivační. Není tedy od věci, pokud bude mít trenér tuto techniku ve svém repertoáru. Jak už ale bylo řečeno, její užití by měl velmi dobře a dlouho vážit.

### (2) Kdo dá poslední gól, vyhrál (vnější motiv bez časového určení)

Může se stát, že na konci tréninku ztratí veslaři koncentraci. V tom případě se jako dobrý nástroj, jak ještě zvýšit úroveň motivace svěřenců, jeví užití vnějšího motivu bez časového určení. To lze velmi dobře vysvětlit na vzpomínce fotbalisty Edinsona Cavaniho:

---

<sup>93</sup> Blažej, A. MOTIVACE VE SPORTU: Zaměřeno na děti a mládež



*„Víte, jak udržíte mladé fotbalisty neustále motivované? Byl to nápad trenérů ze Salto. Stanovíte pravidlo, že kluk, který vstřelí poslední gól tréninku, dostane zmrzlinu.*

*Skóre může být 8:1. Na tom nezáleží. Je to závod s časem o tom, kdo vstřelí ten poslední gól. A pocit, když trenér zapíská konec a ty jsi zrovna hráč, který poslední gól vstřelil... čistá radost. Ten den jsi za krále. Když nad tím tak přemýšlím, musím zavést Zmrzlinový gól i v FC Paris Saint-Germain“.*

Princip vzpomínky fotbalisty Cavaniho je jistou paralelou ve vnímání života jako takového. Bylo zaznamenáno mnoho případů lidí, kterým bylo sděleno, že jim do konce života z důvodu nemoci zbývá omezený čas. Ten však nebyl přesně stanoven. Právě skutečnost, že tito lidé věděli, že umřou, ale nevěděli kdy, zapříčinilo změnu způsobu žití jejich života v pozitivním slova smyslu. Chtěli si zbývající čas mnohem více užít. Stejně jako fotbalisté z fotbalového klubu Salto, kteří od chvíle zjištění, že hrají s časem, zvýšili své odhodlání vstřelit branku. A nevědomost, kdy bude utkání ukončeno, dávala hře potřebný nádech.

Byť se užití vnějších motivů nedoporučuje před aktivitou, v menší míře takto užitý se jeví jako vhodný nástroj. Zároveň jej lze uplatňovat u všech veslařských kategorií včetně dorostenců.

### **(3) Dáme ještě jedno kolo, ale můžeš kdykoliv skončit** (nedegradujeme motivaci stanovením cíle)<sup>94</sup>

Málokterý člověk si je dokonale vědom svých limitů. O to méně jsme si vědomi limitů našich svěřenců, které můžeme stanovením cíle významně degradovat. To velmi dobře ilustruje zkušenost basketbalového trenéra a spoluautora tohoto textu Adam Blažeje, který se ve své knize *Motivace ve sportu: Zaměřeno na děti a mládež* nechává slyšet:

*„Na konec jednoho z tréninků jsem chlapcům (9 let) zařadil i „posilovací“ cvičení. Konkrétně se jednalo o plank<sup>95</sup>. První kolo jsem jim stopnul minutu. Tento cíl, byť jej všichni splnili, nevyvolal u svěřenců nadšení. V druhém kole jsem na to šel obráceně. „Hoši, dáme ještě jedno kolo, ale můžeš kdykoliv skončit. Začneme všichni, ale skončit můžeš třeba po pěti vteřinách.“ A vydržet můžeš také, jak dlouho chceš. Čas vám budu stopovat, ale řeknu ti ho, až skončíš.“ Tímto jsem tedy nestanovil žádný cíl.*

<sup>94</sup> Blažej, A. MOTIVACE VE SPORTU: Zaměřeno na děti a mládež

<sup>95</sup> Statický izometrický cvik, jež je primárně určen pro zpevnění břišních svalů a středu těla (core).



*Zatímco v prvním kole vydrželi chlapci minutu, o níž si při svém vyčerpání mysleli, že je jejich limit, ve druhém kole vydrželi dva z nich cca šest minut (!), půlka týmu přesáhla hranici minuty a půl a pouze dva skončili po cca půl minutě.“*

Je zřejmé, že svou roli zde hrála také tzv. sociální facilitace (zlepšení výkonu na základě přítomnosti druhých lidí), nicméně ta byla významně potlačena stanovením cíle. A zajisté existuje celá řada nápadů, jak mohou veslařští trenéři využít této zkušenosti basketbalového trenéra ve svých trénincích – i v kategorii dorostenců.

#### **(4) Správné užití vnějších motivů<sup>96</sup>**

Jediný způsob, jak vnější motivy mohou prohloubit vnitřní motivaci, je následující – jejich užití zpětnovazebně a spontánně, kdy odměna je součástí zpětné vazby<sup>97</sup>. Pokud tedy čas od času použije trenér např. veslařský kalendář, nealkoholické šampaňské nebo sportovní tričko podepsané Ondrou Synkem atp. coby motiv – měl by to udělat jako odměnu za dobře vykonanou práci (pokud možno ne za výsledek). Pokud by ji užíval často předem – navíc ve vztahu k výkonu/umístění (např. „*Kdo vyhraje, dostane sportovní tričko/šampaňské/veslařský kalendář.*“), hrozí riziko, že začne být veslař na těchto motivech podvědomě závislý.

Zároveň je třeba takto ohodnocovat snahu, nikoliv výsledek či osobu. Je tedy nezbytné se vyhýbat dodatečnému oceňování triumfů v závodech, stejně jako oceňování svěřenců ve smyslu „*Jsi dobrý*“, či „*Jsi talentovaná / šikovná*“.

Vnější motivy lze užít také ve chvílích krize, a to jako podpora – opět spontánně a zpětnovazebně. Ideálním příkladem je v tomto případě zkušenost bývalé světové tenisové jedničky Caroline Wozniacki (coby součást *Dopisu svému mladšímu já*)<sup>98</sup>:

*„Hlavně si pamatuj na moment, kdy po jedné tvé kruté porážce táta cestou domů zastavil u motorestu a koupil ti velkého plyšového medvěda. Tohle je cena pro největší bojovnici!“ řekl.“*

Otec takto velice podpořil bojovnost tenistky.

<sup>96</sup> Manion, J. (2005). From Management to Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>97</sup> Toto použití odměny podporuje tzv. **zpětnovazební učení** – tj. způsob učení se pomocí zpětné vazby - vztažené v tomto případě k procesu, který chceme podporovat, nikoliv k výkonu. Zpětnovazebním použitím odměny pomáháme reflektovat a naučit se žádoucí vzorce jednání sportovce, fixovat je.

<sup>98</sup> Caroline Wozniacki (2019). DOPIS MÉMU MLADŠÍMU JÁ



## (5) Veřejné ocenění

Extrémně motivačním nástrojem je veřejné ocenění. To lze ilustrovat na příkladu jednoho z nejlepších basketbalistů historie Stephena Curryho, který se svěřil s momentem, po němž se rozhodl stát profesionálem<sup>99</sup>:

*„Ta chvíle přišla, když mi bylo šest let a hrál jsem rekreačně v Severní Karolině, kde jsem vyrůstal. Tehdy se na jeden zápas přišlo podívat asi patnáct lidí a zrovna jsme měli protiútok dva proti jednomu. Měl jsem míč a obránce proti mně vystoupil. A já tehdy přihrál na svého spoluhráče stylem, že jsem mu poslal míč 360° „zadovkou“. Přesně na něj, načež z toho i skóroval. Všech patnáct lidí se z toho mohlo zbláznit. Tohle byl moment, kdy vzešla na povrch má kreativita. V tu chvíli pro mě začal být basketbal opravdovou zábavou a začal ho milovat.“*

Veřejné ocenění z pohledu trenéra lze užít příkladem, kdy například svěřence přede všemi pochválíme, načež jej ještě vyzveme k zopakování úkonu nebo krátké reflexi oceňované aktivity přede všemi veslaři. Doporučuje se však nenutit, neboť to například introvertovi může přijít nepříjemné.

## (6) Zaměření se na překonávání sebe samého

Poměřování s okolím by nemělo nastat nejen u zpětné vazby, ale ani u „motivačních“ výroků. Například „Uvidíme, kdo bude nejrychlejší!“ sice vyvolá silnou dávku motivace a následně pýchy ve vítězi, ale zbytek jedinců zažije pocit zklamání, což lze v konečném důsledku považovat za vytvoření spíše negativní hodnoty v týmu. Namísto již zmíněného výroku se doporučuje užití výroku jako „Kolikrát dokážete během šedesáti vteřin xyz?“<sup>100</sup> nebo „O kolik dokážete zlepšit svůj minulý výkon“?

## (7) Pozitivní ukončení tréninku

Motivačním nástrojem pro naladění veslařů do dalšího tréninkového procesu je také ukončení tréninku co nejzábavnějším způsobem. Na základě několika výzkumů psychologa Daniela Kahnemana bylo potvrzeno, že opravdu platí tvrzení „Konec dobrý, všechno dobré“. Pokud jsme tedy veslařům naordinovali psychicky i fyzicky vyčerpávající trénink, snažme se jej zakončit co nejzábavnějším způsobem. Vzpomínka, kterou si veslaři z tréninku odnesou domů, bude taková, jakou bude trénink ukončen.

<sup>99</sup> Stephen Curry (2019). ZPOVĚĎ - CURRY & NEYMAR.

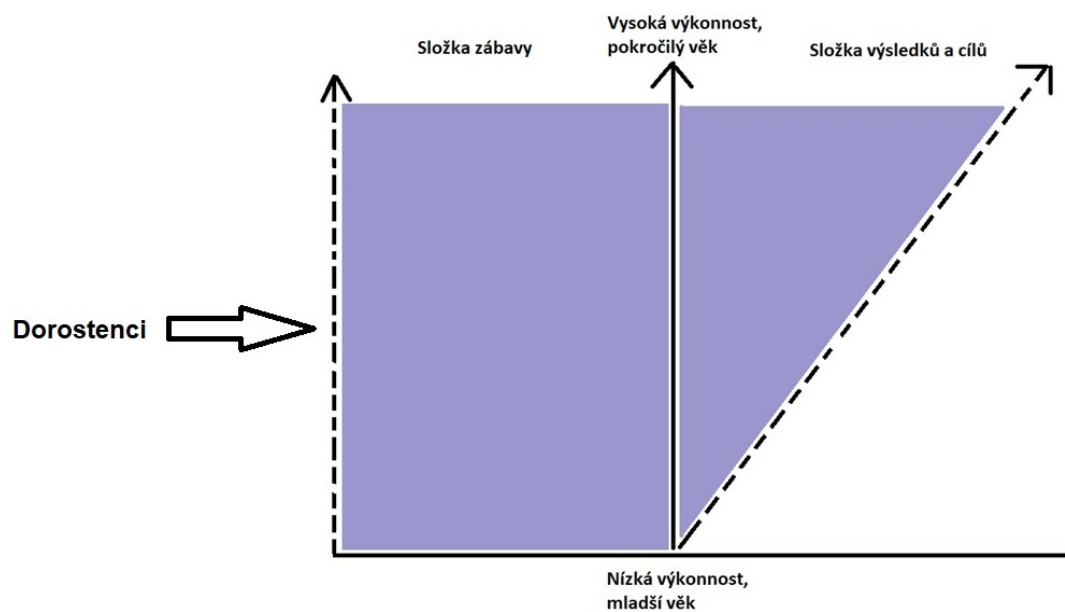
<sup>100</sup> Blažej, A. (2018). Psychologie koučování pro trenéry a manažery. MuniPress.



## Flow

Pokud se v této kategorii chce dostat veslař do flow, musí se opět posunout na uvedeném grafu výše. Pokud by jeho složka výkonu byla výhradně postavena na zábavě, „pouze“ by se veslováním bavil. Nepociťoval by však ten mírný (!) tlak, který by jej nutil do podávání co nejlepšího výkonu.

**Graf: Poměr složek zábavy a výsledků ve vztahu k věku a výkonnosti**



Ve sportovní přípravě veslařů začínají být patrné prvky cílů a přiměřeného tlaku. Systematická příprava je však podstatnější než výsledky. Složka zábavnosti je stále klíčovou složkou sportovní přípravy.

Z pozice trenéra se tedy doporučuje zakomponovat do tréninkového procesu testování na čas, v němž bude jedinec primárně porovnáván se sebou samým (výsledky z minulosti).



### 8.3.3. Junioři (17-18 let) – metody práce

**Naučte je pochopit, že veslování už není pouze zábava, nýbrž prostředek seberealizace a že může být i zdrojem obživy – minimálně pro nejbližší roky.**

***Jsem zcela zodpovědný za svou budoucnost, včetně té sportovní.***

V této kategorii by měl veslař využít předchozí roky veslařské přípravy k tomu, aby zvládal maximální intenzitu zatížení při stabilní bezvadné veslařské technice a aby se naučil další dovednosti potřebné k zvládnutí/vyhrávání závodů. Tělesný vývoj je již u svého konce. Psychosociální aspekty jedince se však vyvíjí (respektive se vyvíjet mohou a měly by) neustále. Byť již ne tak spontánně dramaticky, ale spíše se zapojením vědomé práce na rozvoji sportovcovi osobnosti. I přesto respektive právě proto je třeba jedince neustále vést ke „vzdělávání se“ i v této oblasti sportovního výkonu, resp. k osobnostnímu rozvoji. V tomto věku totiž činí nejedno důležité rozhodnutí jak ve vztahu ke sportovní kariéře, tak i k životu jako takovému (vyšší odborná či vysoká škola, práce, partner...). Měl by rozumět svému potenciálu, ambicím, svým zdrojům, silným a slabým stránkám a tomu, co musí udělat proto, aby mohl vrcholově veslovat při přechodu do kategorie 18+, resp. U23<sup>101</sup>.

Zaměřit bychom se tedy měli především na detailní analýzu svého vlastního výkonu (sportovcem), vliv rozhodnutí činěných sportovcem na jeho budoucnost, či schopnosti přebrat zodpovědnost nejen za sebe, ale i za ostatní. Důležitým aspektem by rovněž měla být schopnost si říct o pomoc - v případě potřeby.

#### *Co by měl svěřenec zvládnout?*

- ✓ Měl by mít pozitivní vztah k výzvam, být dravý a umět pracovat s výkonem za hranicí komfortní zóny; Měl by se umět vědomě „kousnout“ při podávání sportovního výkonu
- ✓ Měl by umět poskytnout relevantní zpětnou vazbu trenérovi (průběh tréninku, závodu atp.)
- ✓ Měl by umět říct, co očekává a umět vést o tom diskusi; Měl by si umět říct, co potřebuje, včetně koučování

---

<sup>101</sup> Ve věku juniorů se završuje dětské/mládežnické veslování, které započalo v mladších žácích. Navazuje na něj veslování dospělých, kde čeká veslaře cca stejně dlouhý vývoj, jako tomu bylo při cestě od mladších žáků do juniorů (jen to už je o poznání těžší, protože zde nejsou každé 2 roky veslařské kategorie).





- ✓ Měl by umět pracovat se závodním stresem. Na konci této kategorie by měl umět zvládnout stres velkého závodu – naučit se s ním pracovat a to sám či s vyžádanou dopomocí
- ✓ Měl by se umět co nejlépe rozhodovat a nést za tato rozhodnutí následky
- ✓ Měl by být srozuměn s tím, že špatné rozhodnutí je taky rozhodnutí a umět i za takové rozhodnutí přijmout následky; Měl by být srozuměn s tím, že špatně zvolený přístup k plnění povinností může mít negativní následky, za které musí přijmout odpovědnost
- ✓ Měl by rozumět svým zdrojům a silným stránkám a umět identifikovat svou slabou stránku a v případě potřeby požádat o pomoc<sup>102</sup>
- ✓ Měl by vědět, co jej motivuje (medaile, posouvání svých limitů, porážení ostatních...) a na základě toho uvažovat nad sebou samým, nad tréninkem a svým sportovním výkonem
- ✓ Měl by mít schopnost sám detailně zanalyzovat svůj výkon, případně si říci o pomoc s touto analýzou
- ✓ Měl by být schopen individuálního tréninku bez přítomnosti trenéra
- ✓ Měl by si být vědom mentálních dovedností a psychologických fenoménů, které ovlivňují jeho sportovní výkon (flow, stanovování cílů, znalost zdrojů a silných stránek, syndrom sebesabotování atp.)
- ✓ Měl by být schopen vést tréninkovou jednotku pro mladší kategorii
- ✓ Měl by si zcela automaticky vést tréninkový deník
- ✓ Měl by se umět „dívat“ do budoucnosti<sup>103</sup> ve smyslu vynaložené snahy, která se projeví třeba až s časovým dostupem
- ✓ Měl by umět pochopit, že to má dál smysl, i když momentálně nemá excelentní výkonnost, že cesta na vrchol je dlouhodobý proces
- ✓ Měl by rozumět specifikům veslování – tedy:
  - „Cestovní mapě veslaře“ od juniorů až do 25 let, kdy obvykle přichází vrcholná sportovní výkonnost ve veslování.
  - Měl by umět přemýšlet nad vizí svojí sportovní budoucnosti v kategorii 18+, resp. U23
- ✓ Měl by umět převzít zodpovědnost za svou budoucí sportovní kariéru

---

<sup>102</sup> Pakliže kupříkladu svěřenec ví, že neumí pracovat se stresem, bylo by na místě zajistit si návštěvu kouče nebo psychologa apod.

<sup>103</sup> V časovém horizontu pěti let.



- ✓ Měl by zvládnout plnit si jak veslařské, tak také školní povinnosti, včetně závěrečných zkoušek na střední škole; Měl by zvládnout řídit si čas a sladit studijní, pracovní, volnočasové a sportovní aktivity

### *Forma vedení komunikace*

Všechny aspekty psychosociálního rozvoje, motivace a koučinku jako takového by až na opodstatněné výjimky (jako např. skupinová reflexe) měly probíhat formou *face to face* (mezi čtyřma očima). Jednak z důvodu kladení důrazu na důležitost sezení, jež tato individuální forma koučinku, podporuje, a také z důvodu vyšší úrovně intimních záležitostí, jež mohou být řešeny. Pro svěřence totiž může být těžké sdělit některá svá tajemství (obavy, myšlenky...) většímu počtu lidí. Objektem řešení tedy nebudou pouze pozitivní věci (co všechno se povedlo), ale také ty negativní (čeho se obává, v čem si subjektivně myslí, že zklamal apod.) a rovněž tak práce na sportovcově potenciálu (jaký má potenciál, jak nejlépe využít jeho zdroje a silné stránky, co může zlepšit apod.).

### *Doporučené otázky (námetky k diskuzi):*

- 1) Čeho by si chtěl jako junior dosáhnout? Na jaký nejlepší výsledek bys mohl mít, když všechno ideálně vyjde? *nebo* Jaký nejlepší výsledek bys chtěl udělat, když všechno ideálně vyjde?
- 2) Čeho by si chtěl dosáhnout ve veslování v pozdějším věku?
- 3) Jaká je podle tebe tvá nejsilnější stránka, která ti pomáhá v dosahování co nejlepších výkonů? Proč si myslíš, že tomu tak je?
- 4) Jaké máš podle Tebe zdroje? Jak efektivně je využíváš?
- 5) Jaká je naopak tvá nejslabší stránka? Nakolik ovlivňuje tvůj výkon. Myslíš, že je nutné na ní tedy pracovat?
- 6) Potřebujeme rozvíjet aspekty osobnosti jako sebedůvěra, motivace jedince, či přebírání zodpovědnosti za trénink, tvou sportovní kariéru (život), atp. Na čem bychom podle tebe spolu měli či mohli pracovat? *nebo* S čím bychom podle tebe měli začít?
- 7) Jak si budeš udržovat motivaci do budoucna? Co proto musíš udělat teď?



- 8) Představ si, že jsi mistr světa a že tomu bezmezně věříš. Co pro to musíš udělat, aby se to mohlo stát realitou? Co teď, co později? Co potřebuješ ode mě?
- 9) Jaké osobnostní charakteristiky podle tebe má mistr světa? Které z nich bys potřeboval mít ty, aby ses jím mohl stát?
- 10) Kdybys mohl, jaké bys chtěl mít osobnostní charakteristiky, aby se ti lépe trénovalo, závodilo, žilo? Co je zapotřebí udělat, abys je měl?

Následující tři otázky cílí<sup>104</sup> na poměrně těžce uchopitelný syndrom sebesabotování. Ten s velkou pravděpodobností do jisté míry postihuje značnou část populace a negativně ovlivňuje celou řadu sportovců při (ne)dosahování úspěchů. Pokud si jej však člověk dokáže alespoň identifikovat, lépe s ním v budoucnu může pracovat.

- 11) Představ si, že jsi olympijský vítěz. Jak moc je jednoduché/těžké tomu uvěřit? Myslíš si, že tento úspěch je jen pro pár vyvolených? Zasloužíš si vůbec tento úspěch?
- 12) Říká se, že nejtěžší věc je úspěch si připustit. Myslíš, že je to tvůj případ?
- 13) Kdybys mohl, chtěl bys mít jiné osobnostní charakteristiky, než jaké máš nyní? Kupříkladu zda bys chtěl být sebevědomější, cílevědomější apod.? Pokud ano, proč si myslíš, že je právě nyní nemáš?

### *Filosofie trenéra pro juniorskou kategorii*

**Připravit svěřence na jejich velký juniorský závod (Mistrovství světa, MČR, zahraniční regata) a připravit je na to, aby u veslování mohli a chtěli zůstat v kategoriích 18+.**

- Identifikace zdrojů a silných stránek sportovce, hledání způsobů, jak je ještě dále rozvíjet, včetně motivace jako takové. Totéž platí i pro odstranění slabých stránek, které významně degradují výkonnost veslaře.
- Finišing výuky veslařských dovedností a jejich aplikace v ostrých (i nepříznivých) závodních podmínkách a zatížení se zvyšující se max. rychlostí;

---

<sup>104</sup> Velice zjednodušeně.



- Podpora zvládnutí přechodu do kategorie 18+, resp. U23 včetně plánování další veslařské přípravy – s udržením vážného zájmu veslování tak, aby veslařská budoucnost byla pro veslaře smysluplná a uchopitelná
- Nárůst tréninkového i závodního zatížení společně s rozvojem osobnosti veslaře tak, aby junior mohl úspěšně zajet „svůj velký závod“

#### **8.3.4. Junioři (17-18 let) - využití prvků koučování**

Tato věková kategorie je zlomová – zakončuje se jí dětské a mládežnické veslování, kdy každé 2 roky byly veslaři starší a měli přirozenou výhodu proti svým o rok mladším soupeřům. Další veslařskou věkovou kategorií je až U23. Veslaři proto před sebou mají výzvu zajet svůj juniorský „velký závod“, při kterém by zúročili dosavadní přípravu – nejen fyzickou, ale i psychickou. A zároveň nabrat sílu pro veslování v dospělých kategoriích.

Cílem trenéra by mělo být, aby na konci této věkové kategorie završil výchovu veslaře coby odpovědného, motivovaného sportovce, schopného komunikovat a spolupracovat, který je vědomě připraven na další tréninkový proces, směřující ideálně minimálně do kategorie U23. Veslaře, který má ambice, má odvalu být výjimečný, je si vědom svých zdrojů a silných stránek a přijal plnou odpovědnost za svou další sportovní kariéru.

Je proto třeba v této kategorii v rámci možností završit mimo jiné i rozvoj veslařovy osobnosti. K tomu máme v kategorii juniorů k dispozici v potřebném rozsahu veškeré nástroje popisované v kapitolách 3 až 7, včetně koučinku.

Níže popíšeme využití prvků koučování u juniorů ve čtyřech oblastech:

- Sebereflexe
- Mentální dovednosti
- Motivace
- Flow



## Sebereflexe

Byť je mozek neuroplastický<sup>105</sup>, osobnost jedince je postupem času čím dál hůře ovlivnitelná. Z toho důvodu její podvědomé změny (vzorci chování, reakce na situace, mentální dovednosti či i sebereflexe) nastávají nezdědka až po dlouhé době usilovné práce. Urychlení tohoto procesu skýtá pouze zažití emočně intenzivní zkušenosti (negativní i pozitivní). To ovšem neznamená, že by trenéři veslařů juniorských kategorií měli zapomínat na rozvoj svěřencovy osobnosti, včetně sebereflexe. Junioři naopak mají vzhledem ke svému věku vyšší úroveň schopnosti abstraktního myšlení a tak mohou snáze provádět vědomou sebereflexi.

Na rozvoji sebereflexe lze pracovat v interakci s trenérem - s využitím prvků koučovacího rozhovoru [viz kapitola 5 Rozvíjíme (sebe)reflexi]. K dispozici jsou rovněž některé níže uvedené techniky, jako mezi kouči oblíbená metoda Dopisu svému mladšímu já atp.

Také je vhodné přinášet do práce se svěřencem, včetně (sebe)reflexe, **širší kontexty k veslování, včetně vztahu k životu jako takovému**. A pomoci jim pochopit že nejen ve sportu, ale i v životě platí, že **není až tak důležité, co se jedinci stane, ale to, jak na tuto situaci zareaguje**. Tímto způsobem smýšlení spíše dosáhneme takového vnímání reality, při němž budeme držet otěže života ve svých rukou, další sportovní kariéru nevyjímaje.

V této věkové kategorii máme k dispozici možnosti práce se sebereflexí uvedené v kategorii dorostu:

- Dopis mladšímu já
- Příprava celé tréninkové jednotky
- Sledování nejen profesionálních veslařů a jejich hodnocení
- Koučovací otázky
- Reflektování se skupinou

---

<sup>105</sup> Schopnost mozku se vyvíjet i v dospělém věku. Původně se tento termín užíval coby obnova mozku při úrazu, nicméně nyní se čím dál častěji začíná uvádět i při osobnostním rozvoji ve smyslu tvorby nových vzorců chování a smýšlení.



## Mentální dovednosti

V této věkové kategorii máme k dispozici možnosti práce s mentálními dovednostmi uvedené v kategorii dorostu:

- Práce s koncentrací
- Feedback vztažený na aktivitu, nikoliv na osobu, či cíl (výsledek)
- Vyvarování se porovnávání

a nabízí se i jiné. Jedná se například i o užití techniky imaginace nebo stanovení cílů.

„Jestli to moje mysl dokáže pochopit a mé srdce tomu může věřit – pak to můžu dosáhnout.“

*Muhammad Ali, americký boxer*

### (1) Imaginace

Imaginací lze rozvíjet sebedůvěru, prohlubovat zažití osvojených pohybových vzorců, lépe reagovat na stres, či také pracovat se strachem. Na posledně uvedené mentální dovednosti lze z pozice trenéra (kouče) pracovat pomocí následujícího cvičení:

*Najděte si klidné místo a pohodlně se usadte. Představte si, že sedíte v zadní řadě kinosálu. Můžete si představit skutečné kino, které znáte.*

*Za chvíli se začnete dívat na film představující Vaši vzpomínku, při níž jste pociťoval strach. Nebude se ale jednat o normální film, nýbrž o starý černobílý film, v němž vystupujete i Vy – hrajete sami sebe. Film se bude promítat do malého obdélníku uprostřed velkého starého plátna kinosálu. Uvidíte všechno, ale obraz bude velmi malý, neostrý a vybledlý. Nebude mít zvuk, nýbrž hudební doprovod – žertovného charakteru. Klidně si vyberte hudbu z Vašeho oblíbeného seriálu.*

*Dříve, než začnete promítat film, vzpomeňte si na nějakou situaci, v níž díky svým schopnostem vynikáte. Může se jednat cokoliv bez ohledu na důležitost této Vaší schopnosti (např.: vaření). Dopřejte si nyní tento pocit a bezmezně se mu oddejte. Všimněte si všech příjemných pocitů a zapamatujte si je. V tomto stavu se budete dívat na film.*

*Na povel start začněte promítat film. Ale ještě předtím, než se začnete koukat na film, buďte si vědomi toho, že přímo nad Vámi je promítací kabina. Pokud tedy budete chtít film sledovat z větší*



*vzdálenosti, můžete opustit své tělo a přenést se nahoru do kabiny. Film bude černobílý, neostrý a od začátku do konce bude vyprávět vaší situaci, při níž pocítujete strach. Na konci se film zastaví na posledním políčku filmu. Připraveni? Spusťte hudbu... start.*

*Konec? Nechejte film zastavený na posledním políčku a přeneste se z Vašeho místa do filmu. Setkejte se se svým mladším já, abyste se mohli dívat na svět jeho očima. Zjišťujete, že stresová reakce se nedostavila. S vědomím této reakce opusťte kinosál.<sup>106</sup>*

Z pozice osobnostního rozvoje se však považuje za dlouhodobě účinnější navázat s emocí strachu pozitivní vztah, než jej výše uvedeným způsobem „potlačovat“. To už však záleží jak na trenérovi, tak na mladém sportovci.

## **(2) Stanovení cílů**

Pokud se podíváme na konci této kapitoly na uvedený graf *Flow* (níže v textu), zjistíme, že tato věková kategorie již určitý tlak a stanovení cílů vázaných na výsledky potřebuje. Je však zřejmé, že nikdy tento tlak na výsledky nesmí převážit složku zábavy. Jedním z důsledků této situace by totiž mohl být i syndrom vyhoření.

Také je z pohledu trenéra důležité vědět, že z pohledu sebmotivace je na samotném dosahování cílů nejdůležitější, aby byl sportovec s daným cílem ztotožněn, aby za jeho naplnění přijal odpovědnost (viz kapitola 5 Rozvoj odpovědnosti). Cíl by také měl vycházet co nejvíce z jeho přesvědčení, hodnot a zájmů, aby jej cesta při jeho dosahování naplňovala (aby na něj emočně působila). A aby disponoval takovými schopnostmi a dovednostmi, které budou velmi dobře sloužit jako nástroje při jeho dosahování – nebo aby takové schopnosti a dovednosti vědomě získával.

## **Motivace**

Moderní koučové, psychologové a trenéři tvrdí, že pokud je třeba motivovat – ať už sebe, či svěřence – něco není v pořádku. Jedinec, v případě, že jej aktivita baví, by ji totiž měl provozovat z vlastní vůle bez potřeby vnější motivace (viz. kapitola 3 - Budujeme vnitřní motivaci a 5 - Rozvoj odpovědnosti).

---

<sup>106</sup> Brown, D. (2007). *Magie a manipulace mysli*. Argo. ISBN 978-80-7203-942-5



Je však evidentní, že ne vždy přijde svěřenec na trénink ve správném psychickém rozpoložení (problémy ve škole, rodině...) – v této chvíli může přijít na řadu vnější motivace.

V této věkové kategorii máme k dispozici možnosti práce s motivací uvedené v kategorii dorostu:

- Přechod z negativní vnější motivace do motivace pozitivní vnitřní
- Kdo dá poslední gól, vyhrál (vnější motiv bez časového určení)
- Dáme ještě jedno kolo, ale můžeš kdykoliv skončit (nedegradujeme motivaci stanovením cíle)
- Správné užití vnějších motivů
- Veřejné ocenění
- Zaměření se na překonávání sebe samého
- Pozitivní ukončení tréninku

a nabízí se i další možnost:

- **Zdůraznění důležitosti výsledků činnosti**

Výroky jako „*Výsledek tohoto závodu bude klíčový pro vaši účast v reprezentaci*“ mají významný motivační dopad. Jejich užití však trenéři musí volit pečlivě, neboť jsou také silným spouštěčem nervozity (z důvodu vyvolání strachu). Obecně se považuje za vhodné je užívat u jedinců s vysokým sebehodnocením. U svěřenců s nízkým sebehodnocením mohou mít na výkon s velkou pravděpodobností devastační účinky<sup>107</sup>.

### Flow

Aby se svěřenec v této věkové kategorii a určité výkonnostní úrovni dostal do flow, už nestačí, aby si pouze hrál. V tomto případě musí dojít ke shodě mezi úrovní výzvy a úrovní dovedností. Veslař již tedy musí čelit výzvám vztaženým na výsledek. Ani v případě juniora by však neměly přesáhnout složku zábavy, jak je patrné z dále uvedeného grafu.

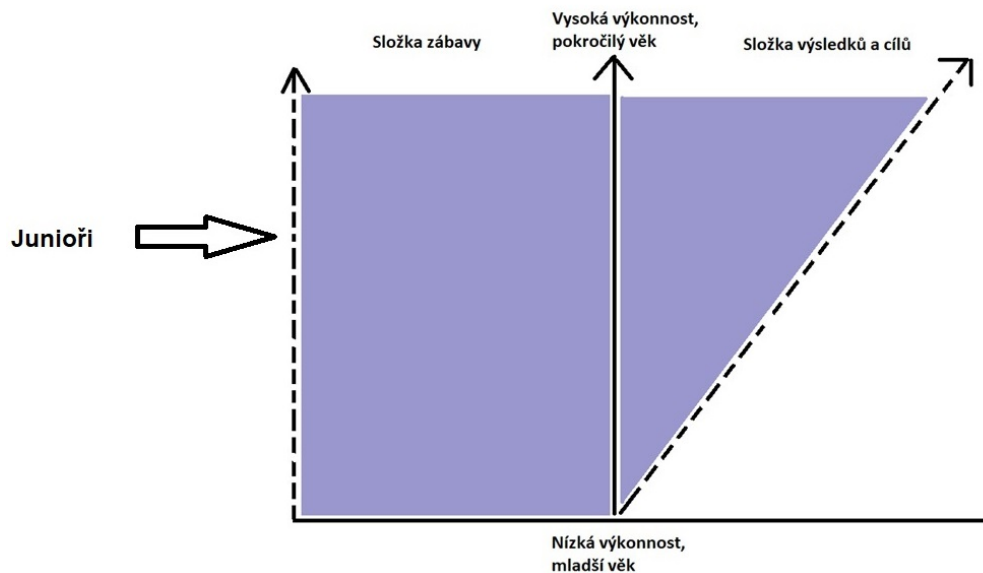
---

<sup>107</sup> Blažej, A. (2018). Psychologie koučování pro trenéry a manažery. MuniPress.





Graf: Poměr složek zábavy a výsledků ve vztahu k věku a výkonnosti



Pakliže by se tak totiž stalo, stala by se jeho participace na tréninkovém procesu z dlouhodobého hlediska neudržitelná. V horším případě by hrozil syndrom vyhoření.

Na závěr tu pro vás máme citát od nejúspěšnějšího českého veslaře:

*Čím tě osobně veslování obohatilo?*

**Veslování mě vychovalo. Mám úctu k lidem, soupeřům. Veslování mě naučilo sebekontrolé a disciplíně. Bez disciplíny nejde vrcholový sport dělat pořádně. Nejde přijít na trénink a odtrénovat si něco podle chuti a v jednu jít domů. To je chaotické a nevede k pořádným výsledkům.**

*Ondřej Synek*

**Přejeme mnoho šťastně naveslovaných kilometrů!**



## 9 Reference

- Blažej, A. (2018). Psychologie koučování pro trenéry a manažery. Munipress.
- Blažej, A. (In print). MOTIVACE VE SPORTU: Zaměřeno na děti a mládež
- Plain management (2019): Zdroje, Odpovědnost, Rozvoj silných stránek, Reflektování
- Extima (2015): Systemické koučování
- Bloom, B. S. (1985). Developing Talent in Young People. New York: Ballantine Books.
- Brown, D. (2007). Magie a manipulace mysli. Argo. ISBN 978-80-7203-942-5
- Csikszentmihalyi, M. (1996a): *O štěstí a smyslu života*. Praha: Lidové noviny.
- Csikszentmihalyi, M. (1991): *Flow, the psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
- Curry, S. (2019). ZPOVĚĎ - CURRY & NEYMAR. Dostupné z: <http://becomebetter.cz/clanek.php?id=13>
- Daňková, M. (2008). *Koučování – kdy, jak a proč: Rady pro všechny manažery*. Praha: Grada.
- Deci, E. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. University of Rochester, Journal of Personality and Social Psychology., vol. 18.
- Dweck, C. S. (2000). The handbook of competence and motivation. New York: Guilford.
- Dweck, C. S., Chiu, C. & Hong, Y. (1995). Implicit theories and their role in judgment and reactions: A world from two perspectives, Psychol. Inq., roč. 6, s. 267–285.
- Eklund, R. C. (1994). A Season Long Investigation of Competitive Cognition in Collegiate Wrestlers, Res. Q. Exerc. Sport, roč. 65, s. 169–183.
- Ellis, G. D., Voelkl, J. E. & Morris, C. (1994): Measurement and Analysis Issues with Explanation of Variance in Daily Experience Using the Flow Model. Journal of Leisure Research, vol. 26, no. 4, 337-356.
- Frankl, V. E. (1977): *Vůle ke smyslu*. Brno: Cesta.
- Gallwey, T. W. (2015). Inner Game pro manažery. Management Press.
- Ghani, J. A., Supnick, R. & Rooney, P. (1991): The Experience of Flow in Computer-Mediated and in Face-to-Face Groups. Minneapolis, University of Minnesota.
- Grant, A. M. (2001). *Towards of Psychology of Coaching*. University of Sydney.
- Hall, N. C. & Goetz, T. (2013). Emotion, Motivation, and Self-Regulation : A Handbook for Teachers. Emerald. ISBN: 978-1-78190-710-8.
- Hayamizu, T. (1997). Between intrinsic and extrinsic motivation: Examination of reasons for academic study based on the theory of internalization. Japanese Psychological Research, Vol. 39., 98 – 108.
- Hodoval, R. (2010). *Směry v současné psychoterapii: Validace seznamu směrů pomocí expertní*
- Hudson, F. M. (1999). The handbook of coaching. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kombarakan, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N. & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works! Consulting Psychology Journal: Practice and research. Vol. 60. No. 1., 78-90.
- Kratochvíl, S. (2006). *Základy psychoterapie*. Praha: Portál.
- Lahnerová, D. (2012). Asertivita pro manažery. Praha: Grada.
- Lesyk, J. J. (1998). The nine mental skills of successful athletes. In Annual Conference of the Association for the Advancement of Applied Sport Psychology, Hyannis. MA.
- Lindelöf, V. (2019). OD TOHO MÁMY JSOU (VICTOR LINDELÖF). Dostupné z: <http://becomebetter.cz/clanek.php?id=16>
- Macková, Z. (2003): Šport jako duševný zážitek. Nové trendy v športovej psychológii. Bratislava: UK VSTVŠ.
- Manion, J. (2005). From Management to Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, R. A. (1991). Motor learning and performance. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Šafář, M. & Hřebíčková, H. (2014). Vybrané kapitoly z mentálního tréninku. Univerzita Palackého v Olomouci, 1. vydání.
- Whitmore, J. (2009). *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, metoda transpersonálního koučování*. Praha: Management Press.
- Wozniacki, C. (2019). DOPIS MÉMU MLADŠÍMU JÁ (CAROLINE WOZNIACKI). Dostupné z: <http://becomebetter.cz/clanek.php?id=20>
- Fotobanky: Pixabay, Shutterstock, Freepik, PXSshare