

EDICE ČESKÉHO
OLYMPIJSKÉHO VÝBORU



Jim Thompson

TRÉNINK²

VÝCHOVA K ÚSPĚCHU VE SPORTU I V ŽIVOTĚ

Předmluva Phil Jackson

Mladá fronta

PŘEDMLUVA

PHIL JACKSON

Trénink' aneb Koučování s dvojím cílem, poslední kniha Jima Thompsona, je skvělým a hutným návodem, jak může trenér ovlivnit výkon i charakter sportovce na celý život.

Je to praktická kniha, kterou mohou trenéři využít, aby se svými svěřenci dosahovali lepších výsledků a přitom rozvíjeli etický rámec sportovního zápolení. Budou-li trenéři tuto pozitivní motivaci pravidelně používat, budou mít ve svých týmech zapálené a nadšené sportovce.

Trenéři, rodiče i hráči musí především pochopit a přijmout za své kořeny úcty ke hře samotné – respekt k pravidlům, soupeři, rozhodčím, spoluhráčům i k sobě samým. Úcta ke hře je důležitá na všech jejích úrovních (V anglickém originále je použit akronym *ROOTS: Rules, Opponents, Officials, Teammates, Self - pozn. překladatele*).

Pravidla existují proto, aby hra probíhala v duchu fair play. Jako trenéři bychom měli pravidla dodržovat a ne je „ohýbat“ ve svůj prospěch. Tím projevujeme úctu ke hře jako takové. Soupeři mají být respektováni, ne zesměšňováni. Organizace Aliance pozitivního koučování (Positive Coaching Alliance – PCA) věří, že úctou k soupeři vyjadřujeme respekt a dík. Důstojný soupeř je dar, který sportovcům pomáhá se zlepšovat a hrát co nejlépe.

Já sám mám osobní zkušenost, jak úcta k soupeři funguje. V roce 1990 jsme s Chicago Bulls třikrát za sebou prohráli s Detroit Pistons. Prohráli jsme s nimi doma i venku i ve finále play-off Východní konference. Bylo snadné dívat se na ně jako na ty zlé a špatné. Utkávali jsme se s nimi každý rok. Od pokřiků z lavičky, přes rvačky až po hrubé fauly, z nichž jeden způsobil otřes mozku naší vycházející mladé hvězdě Scotty Pippenovi. Výsledkem bylo, že jsme na Pistons měli

takový vztek, že jsme nebyli s to plně využít svoje schopnosti a hrát společně jako tým. Použil jsem v té situaci něco, co jsem se kdysi naučil od tetonských Siouxů z Dakoty. Jejich nepřátelé na život a na smrt byli Vraní indiáni. Ale i přes nepřátelství si Siouxové Vran věžili a respektovali je jako skvělé bojovníky, protože bojovat proti nim vyžadovalo odvahu, chytrost a spolupráci. Vypůjčil jsem si tento přístup. Konflikt od obou kmenů vyžadoval to nejlepší. Takže místo abychom byli v souboji s fyzicky silnějšími Pistons naštvaní, frustrovaní a jen se marně vztekali, raději jsme proti nim napřeli soustředěnou sílu vůle, houževnatost a týmovou spolupráci. Respektovali jsme je pro jejich schopnost bojovat, a ono to fungovalo v náš prospěch. Nakonec to Bulls přineslo šest mistrovských titulů NBA.

Když mě Jim Thompson požádal, abych se stal mluvčím Aliance pozitivního koučování (Positive Coaching Alliance – PCA), souhlasil jsem. Pevně věřím v kulturu sportu, kterou se PCA snaží nastavit. Jsem hrdý na svých deset prstenů mistra NBA, které jsem jako kouč získal, ale zároveň si přeji, aby úspěch PCA byl spojen i s mým jménem.

Ať jste leader, trenér, kouč, rodič či hráč, přispějte k této práci také. Pojďme společně změnit sport do takové podoby, aby opravdu plnil svou pozitivní roli v životě naší mládeže.

Phil Jackson

Mluvčí Aliance pozitivního koučování
Head Coach, Los Angeles Lakers

KAPITOLA PRVNÍ

VÁŠ ODKAZ

Někdy začínám kurzy pro trenéry tím, že požádám kouče, aby mi napsali nebo řekli o nejlepším trenérovi, kterého kdy měli, a proč byl tak úžasný. Ty příběhy jsou obvykle velmi dojemné a dojímavé. Velmi často tito dospělí lidé vzpomínají na kouče, kteří již dávno nejsou mezi námi. Popisují trenéry, kteří byli moudří, povzbuzovali je, byli důslední a disciplinovaní. Byli to výborní učitelé a skvělí lidé, kterým záleželo na jejich žákovi, nejen na sportovci, jehož výkon by měl jeho trenéra zviditelnit. Tyto příběhy mluví o síle pozitivního koučování.

Na rozdíl od většiny lidí vybaví také méně příjemné zkušenosti s trenéry, kteří je bavali jinak a kteří sportovcům jejich život znepříjemňovali.

Na trenérech prostě záleží, ať už jsou dobří, nebo špatní. Dobrý trenér vás změní na celý život. Tím se hned nabízí zajímavá otázka: jak vy působíte na děti, o které se staráte?

STAL JSEM SE KOUČEM

Dostal jsem se ke koučování víceméně náhodou. Neměl jsem nutkání trénovat svého šestiletého syna, když se rozhodl hrát fotbal, protože o tom sportu nic nevím. Ale když přišlo na basketbal a baseball, to už byla jiná písnička. Dělal jsem oba sporty, a když jsem rok sledoval jiné trenéry, nebylo potřeba moc přemlouvání, abych to zkusil také. Nakonec, co na tom může být těžkého? K velkému překvapení jsem zjistil, že trénovat děti je mnohem těžší, než jsem si myslel. Zajímalo mě třeba...

- jak jednat s rodiči, kteří se do sportu dětem neustále pletli,
- jak spolupracovat s kolegy, kteří mají na trénování úplně jiný názor,
- jak zvládnout a využít energii skupiny dětí s různými schopnostmi, různým soustředěním a s různým temperamentem,
- jak zabránit tomu, aby se silný tým začal chovat arogantně a neuctivě k poraženým soupeřům,
- jak povzbudit slabší tým, aby se ani po dlouhé sérii porážek nepřestal co nejdříve snažit,
- jak předat radost a lásku ke hře dětem, po kterých pořád někdo něco chce.

Tohle všechno se stalo dlouho předtím, než Aliance zpopularizovala termín „Nadšené učení“ (Teaching Spirit), ale já už to měl. Nadšeně jsem se vrhl do koučování. Četl jsem knihy, sledoval videa, navštěvoval trenérské kurzy a neustále se vyptával ostatních koučů. Byl jsem jako houba, která nasává všechny vědomosti o tom, jak se stát dobrým koučem. A měl jsem jednu důležitou výhodu.

SÍLA POZITIVITY

Přišel jsem k mládežnickému sportu s vlastní zkušeností – že totiž pozitivní přístup funguje lépe. Viděl jsem to ve třídách u dětí „normálních“ i u těch s poruchami chování.

Moje zkušenost s problémovými dětmi ve výchovném ústavu v St. Paul v Minnesotě utvářela moje úvahy o pozitivním koučování. Ředitelka ústavu Shirley Pearlová a sociální pracovník Don Challman mne naučili využívat sílu „neutuchající positivity“ pro změnu chování problémových dětí. Další vliv na mne měla zkušenost s metodou Grace Pilonové ohledně přijímání chyb – spíše než obav z nich – jako normální a potřebné součásti učebního procesu.

Když jsem začal trénovat, zjistil jsem, že pozitivní přístup vede hráče k vyšší snaze, rychlejšímu osvojení nových dovedností a k tomu, že jsou flexibilnější a otevřenější ve snaze dosáhnout cíle. Ke všemu jsme hodně vyhrávali a všechny – hráče, trenéry i rodiče – to strašně bavilo. Rodiče chtěli,

aby jejich děti chodily právě ke mně, protože viděli výsledky neutuchajícího pozitivního přístupu.

Když jsem koučoval basketbalové družstvo na střední škole, bylo to stejné. Pozitivní přístup přinášel dobré výsledky, negativní všechno vždy jen zhoršoval.

Později jsem zjistil, že i výzkumy potvrdily mou osobní zkušenost, že pozitivně motivovaní jedinci dosahovali lepších výsledků a řešili problémy rychleji než ti, kteří takto vedeni nebyli.

Barbara Fredricksonová ve výborné práci *K čemu jsou dobré pozitivní emoce?* říká: „Pozitivní emoce rozšiřují okamžitý repertoár myšlenek a činností, což má dále vliv na rozvoj fyzických, intelektuálních a sociálních dovedností jedince.“

Líbí se mi tato slova, protože sport je plný situací, které vyžadují okamžitá řešení. A kdo by nechtěl mít ve svém týmu hráče s vyšší úrovní fyzických, intelektuálních a sociálních dovedností?

FALEŠNÝ PŘÍSLIB NEGATIVNÍHO PŘÍSTUPU

Můj pozitivní přístup byl ale nezvyklý ve sportu, kde navzdory všem důkazům vládla negativita.

Víme, že negativita způsobuje snížení pozornosti, omezení přísunu informací a „paralýzu strachem“ – pokles pružnosti rozhodování. Negativita je zároveň jedem pro vztahy v týmu, v klubu, mezi rodiči i přáteli. Bohužel, negativita trenérů mění to, co by mohlo být celoživotní láskou, na neradostnou zkušenost, která mnoha dětem sport úplně znechutí. Studie z praxe ukazují, že nejvíc dětí sportuje ve věku kolem 10 let, do třináctého roku ale téměř 70% dětí svou sportovní činnost ukončí.

Přesto jsou spontánní projevy negativity koučů, například vyhlášených „řvounů“, stále ještě akceptovány, omlouvány či dokonce vychvalovány. Založil jsem Alianci pozitivního koučování částečně i proto, abych působil proti tomuto nesprávnému a škodlivému přístupu.

Bližší pohled na mládežnický sport mě znepokojoval. Sledoval jsem dospělé, kteří to mysleli dobře, jakým způsobem pracují s mladými sportovci a jak sami sebe odsuzují k nezdaru. Viděl jsem rodiče a trenéry, kteří jednali s dětmi způsobem, který nikdy nemohl fungovat. Tito dospělí si často vůbec neuvědomovali, že hlavním důvodem, proč děti dělají nějaký sport, je zábava, kamarádi a zlepšování se. Viděl jsem mnoho koučů, kteří vůbec nebrali na zřetel, co by

mělo být hlavním měřítkem úspěchu mladého trenéra – jestli děti budou chtít sportovat i v příštím roce.

Zjistil jsem, že udržováním pozitivního a konstruktivního přístupu k hráčům v časech dobrých i zlých trenér dosáhne víc víc. Trenér, který dokáže s dětmi hovořit přísně a přitom zůstat pozitivní a optimistický, jim mnohem spíše pomůže se v jejich sportovní činnosti zlepšit. A kouč, který vybuduje pozitivní týmovou kulturu, pomůže mladým hráčům rozvinout vášeň ke hře a hráči na něj budou vzpomínat ještě dlouho, i když jejich životní dráhy povedou jiným směrem.

Potvrzení přichází nejen z výzkumu, ale i z nejvyšších trenérských úrovní. Phil Jackson, mluvčí PCA a vítěz deseti titulů NBA, řekl: „Jim Thompson říká, že jeho taktika pozitivního koučování možná nemusí fungovat na profesionální úrovni. Jsem pevným zastáncem motivace hráčů podporou a chválou a vím, že to funguje i na této úrovni.“

JAK ZMĚNIT SPORT MLÁDEŽE

Tyto zkušenosti daly vzniknout Alianci pozitivního koučování (Positive Coaching Alliance – PCA), hnutí, které jsem založil na katedře sportu Stanfordské univerzity v roce 1998. Od té doby se PCA spojila s více než tisícovkou sportovních organizací mládeže a středních škol a slouží více než třem milionům mladých sportovců po celých Spojených státech. Naše mise zní: **změňme sport mládeže, aby sport mohl změnit naši mládež.**

Cílem PCA je změnit kulturu sportu tak, aby:

- každý trenér prostřednictvím sportu připravoval sportovce na vítězství v životě
- každý sportovec měl snahu v soutěžení zlepšovat tři oblasti – sebe, spoluhráče i hru
- rodiče sportovců se zaměřovali na rozvoj charakteru dítěte a nechali prvotní sportovní cíl, vítězství na hřišti, na trenérech a sportovcích samotných.

Tuto vizi sdílí stále větší počet předních trenérů a sportovců, kteří tvoří Národní poradní sbor PCA. Mezi ně patří:

Jennifer Azziová, zlatá olympijská medailistka, basketbal
Dusty Baker, manažer Cincinnati Reds (baseball)
Shane Battier, Houston Rockets
Larry Brown, kouč, člen Síně slávy, basketbal
Nadia Comaneciová, zlatá olympijská medailistka, gymnastika
Bart Conner, zlatý olympijský medailista, gymnastika
Joan Dudová, profesorka sportovní psychologie, Universita Birmingham, Anglie
Carol Dwecková, autorka *Mindset: The New Psychology of Success*
Joe Ehrmann, zakladatel Coach for America
Joy Fawcettová, zlatá olympijská medailistka, kopaná
Julie Foudyová, zlatá olympijská medailistka, kopaná
Chip Heath, spoluautor *Made for Stick and Switch*
Phil Jackson, Head Coach, Los Angeles Lakers
Ronnie Lot, člen Síně slávy, americký fotbal
Dot Richardsonová, zlatá olympijská medailistka, softball
Doc Rivers, Head Coach, Boston Celtics
Summer Sandersová, zlatá olympijská medailistka, plavání
Dean Smith, člen Síně slávy, basketbal
Doug Wilson, generální manažer San Jose Sharks

VÁŠ ODKAZ

Tato kniha vychází z mé vlastní trenérské praxe i ze spojených znalostí stovek koučů a sportovců, kteří tvoří Alianci pozitivního koučování.

Ať už trénujete přípravku nebo středoškolský tým, v amatérské lize nebo elitním klubu, vyzkoušené postupy v následujících kapitolách jsou navrženy tak, aby vám pomohly. Můžete se stát trenérem, jehož svěřenci se nemohou dočkat tréninku, tvrdě na sobě pracují, pomáhají si navzájem a jsou smutní, když sezóna končí. Jednoznačně zjistíte, že koučování s dvojitým cílem a vítězství jdou ruku v ruce.

Neznám důležitější poslání než pomáhat mladým lidem využívat plně jejich lidský i sportovní potenciál. To je základem dvojího zaměření koučinku. Sport může být jedním z nejlepších učitelů života a charakteru, když ho trenéři zprostředkují správně. Doufám, že budete trenéry, na které budou jejich hráči s vděčností vzpomínat po celý život, i když už s nimi dávno nebudete.

KAPITOLA DRUHÁ

KOUC S DVOJÍM CÍLEM

Jen málo lidí dosáhlo takových úspěchů ve sportu i v podnikání jako Peter Ueberroth. V roce 1984 byl předsedou organizačního výboru olympijských her v Los Angeles. Později byl jmenován komisařem baseballové Major League. Při našem prvním setkání mi Peter řekl: „O to, že jsem šel na vysokou školu, se přičinil můj trenér. Ken Stanger, můj trenér plavání a vodního póla na střední škole v Sunnyvale viděl, že umím dobře házet, a přesvědčil mě, abych se vodnímu pólu věnoval. Pomohl mi pak získat sportovní stipendium na univerzitě v San Jose. Nebýt jeho, asi bych na vysokou nešel.“

VŽDY JSME MĚLI TRENÉRY S DVOJÍM CÍLEM

Zatímco termín kouč s dvojitým cílem je nový, jeho koncept nikoliv. Vždy jsme na středních školách či u mládeže měli výborné kouče jako Ken Stanger, kteří sledovali dva hlavní výchovné cíle: pomoci mladým sportovcům uspět ve sportu i v životě.

Kouč s dvojitým cílem vždy využívá jedinečnou příležitost učit prostřednictvím sportu důležité předpoklady pro život, jako jsou tvrdá práce pro vzdálený cíl, fair play, spolupráce, odolnost i to, jak bojovat tvrdě, ale čestně. Rovněž si uvědomují, nakolik mohou ovlivnit život svých svěřenců, často víc než kterýkoliv jiný dospělý kromě rodičů. Uvědomují si, že jejich slova a činy – mnohdy i jedno jediné slovo či skutek – ať dobré nebo špatné, si jejich svěřenec může pamatovat po celý život.

Současný nelítostný marketing profesionálních sportů s nepřetržitým mediálním pokrytím po sedm dní v týdnu vnáší i do škol a mládežnických kategorií mentalitu vítězství za každou cenu. Vyhrávat se stalo takovou prioritou, že pro mnoho koučů je těžké být zároveň i vychovatelem. A tím mnoho koučů promešká řadu výchovných momentů, které sport k učení nabízí.

Pokud chceme změnit kulturu sportu mládeže, aby byla pozitivní a pomáhala budovat charakter každého mladého sportovce, musí se koncept kouče s dvojitým cílem stát standardem na všech školách, ve všech mládežnických kategoriích. Jsou to právě takoví trenéři, na které pak hráči dlouho vzpomíná jako na ty, kteří „to dělali jinak“.

ROZHODUJÍCÍ VÝHODA

Často mě překvapí, jak moc se ve mně lidé mýlí. Mnoho lidí si myslí, že nejsem soutěživý a chci jen, aby děti se sportem zažily příjemné chvílky. Jenže skutečnost je poněkud jiná.

Někdy, když mluvím o PCA, v žertu říkám: „Bydlím sice v severní Kalifornii a mám rád mšlí, ale jsem velmi soutěživý člověk.“ Víím, že život je často souboj kdo s koho (stejně jako kdo s kým), a že mladí, kteří se nenaučí soutěžit, budou v mnoha oblastech života v nevýhodě.

PCA je organizace koučů a sportovců, které soutěžení baví a těší se na něj. Vítáme soutěžení jako způsob, jak mládež učit věci důležité pro život, které lze na hřišti učit lépe než kdekoliv jinde.

Jak uvidíte v dalších kapitolách, být koučem s dvojitým cílem a dosáhnout úspěchu na hřišti se vzájemně nevylučuje. Naopak, používání zásad dvojího cíle vám ve hře poskytne výhodu proti koučům, kteří chtějí jen vyhrávat za každou cenu.

TŘI ZÁSADY KOUČOVÁNÍ S DVOJÍM CÍLEM

Kouč s dvojitým cílem využívá tři hlavní zásady, aby jeho svěřenci vyhrávali na hřišti a zároveň se i učili pro život: Strom mistrovství, Plnění emoční nádrže a Úctu ke hře.

STROM MISTROVSTVÍ

Jako trenéři s dvojitým cílem sdílíme s těmi, kteří chtějí jen vyhrávat za každou cenu, jednu věc – i my chceme na hřišti vyhrát. Ale snažíme se koučovat k mistrovství – soustředíme se na neustálé zlepšování dovedností víc než na pouhou výhru. Vííme, že výhra je vedlejší produkt růstu sportovce k dosažení mistrovství v jeho sportu.

V anglickém originále se pro symbol stromu používá akronym ELM (anglicky jilm). E- ve slově ELM znamená Effort (úsilí, snaha), L pak Learning (učení se) a M – bouncing back from Mistakes (poučení se z chyb). Když kouč zaměří pozornost hráčů na neustálé zlepšování, bude mít i lepší výsledky, jak uvidíme v další kapitole. Koučování podle Stromu mistrovství rovněž poskytuje sportovcům rámec, který jim pomůže dosahovat úspěchů i v jiných oblastech života mimo hřiště.

PLNĚNÍ EMOČNÍCH NÁDRŽÍ

Každý člověk má emoční nádrž, stejně jako auto má palivovou nádrž. Jestliže je vaše nádrž prázdná, nedojedete daleko. Jestliže jsou emoční nádrže vašich hráčů prázdné, nebudou hráči podávat své nejlepší výkony. Koučové s dvojitým cílem se snaží plnit emoční nádrže hráčů, i když jsou frustrovaní a rozčilení, protože vědí, že se to prostě vyplatí. V kapitole 5 se tímto tématem budeme zabývat podrobněji.

ÚCTA KE HŘE

Ve společnosti, kde se zdvořilost a slušnost stává nedostatkovým zbožím, je nezbytně nutné, aby koučové s dvojitým cílem formovali a učili úctu ke hře od kořenů (anglicky ROOTS), což znamená úctu k pravidlům (Rules), soupeři (Opponents), rozhodčím (Officials), spoluhráčům (Teammates), a také sami k sobě (Self). V kapitole 7 se budeme tomuto tématu věnovat podrobněji.

Trenéři s dvojitým cílem využívají svůj přístup k mnohem produktivnějšímu koučování než trenéři vyznávající vítězství za každou cenu. Kapitoly 4, 6 a 8 přinesou praktické nástroje, jak tyto zásady využívat u vašich týmů.

TROJÍ ZLEPŠOVÁNÍ HRÁČŮ

Kouč s dvojitým cílem vychovává hráče, kteří se snaží zlepšit tři oblasti: sebe, svoje spoluhráče i hru samotnou. Mezi těmito modely trenéra a hráče je spojitost.

Kouč s dvojitým cílem:

- koučuje k mistrovství a učí využití Stromu mistrovství tak, aby se jeho svěřenci naučili dosahovat špičkové úrovně sami,
- plní Emoční nádrže lidí okolo sebe, učí to i své svěřence a zároveň je učí aktivně zlepšovat své spoluhráče. Protože leadership znamená i rozvíjet schopnosti a produktivitu svých spolupracovníků, kouč s dvojitým cílem pomáhá sportovci být leaderem,
- formuje a učí Úctě ke hře tak, aby na jeho svěřence mohla být jejich rodina, škola či okolí hrdé, ať už vyhraje, nebo prohrají.

Hráči často zaměřují svou veškerou snahu na to být lepší, takže je můžete hodně posunout, když jim pomůžete zlepšovat i jejich spoluhráče a hru samotnou.

RODIČ A JEHO POSLÁNÍ

Trenéři hrají klíčovou roli v tom, aby rodiče podporovali pozitivní kulturu ve sportu a nepodkopávali ji. V seminářích PCA se ptáme rodičů, čím úloha je vyhrávat utkání. Rodiče – ačkoliv se u hřiště sami často chovají jinak – téměř vždy odpoví správně: vyhrávat je úloha hráčů a koučů. Rodiče sportujících dětí mají ale mnohem důležitější úlohu – pomoci svým dětem se sportem učit a stát se úspěšnými a prospěšnými členy společnosti.

Žádáme rodiče, aby se zaměřili právě na tento aspekt. Aby nechali starost o výsledky na hřišti na trenérech a hráčích. Rodiče by se měli ze všech sil snažit o to, aby ve svých dětech rozvíjeli pozitivní charakterové vlastnosti získané zkušenostmi ve sportu.

VIZE MLÁDEŽNICKÉHO SPORTU

Představte si svět, ve kterém sportovní soutěže pomáhají všem zúčastněným vydat ze sebe to nejlepší, a všichni – trenéři, hráči, rodiče i fanoušci jsou hrdí na svůj tým, ať už vyhraje, nebo ne.

Jak říká Tim Flandery, zástupce ředitele Národní federace státních středních škol: „Jednou bude tyto principy znát a používat každý. Až tomu tak bude, budou mít všichni ze sportu jen ty nejradostnější zážitky.“

Vy jako trenéři jste klíčovými postavami této vize. Tím, že se stanete kouči s dvojitým cílem, můžete se svými týmy přispět k proměně této vize ve skutečnost.

KAPITOLA TŘETÍ

KOČOVÁNÍ PODLE STROMU MISTROVSTVÍ (ELM TREE)

Informace v této kapitole jsou velmi pádné.

Vycházejí z dlouhodobých výzkumů sportovní psychologie a poskytují každému sportovci návod, jak se zlepšovat, někdy velmi dramaticky a rychle. Sportovní psychologové jsou v tom zcela zajedno, pro mnoho trenérů to ale budou překvapivá fakta.

Jádro sdělení je prosté: trenéři, kteří vedou své svěřence k mistrovskému zvládnutí sportovní činnosti, mají lepší výsledky než ti, kteří hráče učí hrát jen na výsledek. Dosažení mistrovství totiž znamená soustředění se na neustálé zlepšování, ne na aktuální výsledek na ukazateli skóre. Pro sportovce a kouče, kteří se zaměřují na mistrovské zvládnutí své činnosti, přichází vítězství ve hře jako vedlejší produkt jejich činnosti.

Během letní olympiády v Sydney v roce 2000 prováděla Joan Dudová z Birminghamské Univerzity srovnání sportovců vedených k mistrovství (neboli, jak Joan uvádí - zaměřené na úkol) s těmi, kteří byli vedeni tradičním způsobem, zaměřeným především na výsledek. Získala statisticky významné údaje o rozdílech ve výkonnosti:

Sportovci, koučovaní s důrazem na mistrovské zvládnutí své činnosti, získali významně více olympijských medailí než ti, kteří se soustředili právě na získání medailí.

Jak profesorka Joan Dudová ve své studii zjistila, pokud se naučíte koučovat pro mistrovství ve své činnosti, budete vyhrávat víc a navíc získáte kompetitivní výhodu nad kouči, kteří dál koučují jen na výsledek.

LEKCE ZE SPORTOVNÍ PSYCHOLOGIE

Pamatuji si, jak jsem v roce 1999 seděl na přednášce ze sportovní psychologie a zoufale se snažil pochopit tabulky plné malých čísel na plátně za přednášejícím.

Měl jsem už v sešitu spoustu poznámek, ale pořád jsem nemohl přijít na to, co je pro kouče a rodiče sportovců nejpodstatnější. Trápilo mě to, protože jsem právě založil Alianci pozitivního koučování a chystal jsem se převést nejdůležitější poznatky sportovní psychologie do praxe. Chtěl jsem vytvořit praktické nástroje, které by trenéři a rodiče mohli využít ke zlepšení výkonů svých dětí. Velká většina z nich nemá totiž možnost využívat služby sportovního psychologa.

O pár dnů později jsem si byl zaběhat a konečně se mi to celé propojilo. Základní princip sportovní psychologie, který byl podstatou celé té složité přednášky, je následující: nejlepší výsledky dosáhnete, když se soustředíte jen na to, co dokážete sami ovlivnit, a odblokuje zbytek.

To je všechno. To je celé tajemství sportovní psychologie: soustředte se jen na to, co dokážete sami ovlivnit, a odblokuje zbytek!

Dobře, to je skvělý nápad, s důsledky sahajícími daleko za hranice hřiště. Co ale je a co není ovlivnitelné v životě sportovce? Nejméně kontrolovatelný je paradoxně výsledek utkání. Nemáte zcela ve své moci, kdo vyhraje, protože i kvalita soupeře, výkon rozhodčích, počasí či případná zranění mají vliv na výsledek. Seznam faktorů, které nemůžeme ovlivnit, je téměř nekonečný.

Co jsou ale ty rozhodující faktory, které ovlivnit můžeme?

Tato otázka vedla k formulaci toho, co se stalo ústředním bodem koučování s dvojím cílem - Stromu mistrovství (ELM).

Strom mistrovství (ELM)

Strom mistrovství (ELM je anglický výraz pro jilm, pozn. překl.) znamená

Snaha, úsilí (E - Effort)

Učení (L - Learning)

Poučení se z chyb (M - Mistakes)

To, co se skrývalo v původně matoucí přednášce ze sportovní psychologie, byly tři klíče k úspěchu ve sportu a zároveň i v životě.

Vaši svěřenci budou dříve či později zaručeně úspěšní, pokud:

- si navyknu trénovat a hrát vždy s maximálním úsilím,
- budou do hry zapálení a poučí se ze všeho, co je potká,
- nenechají se chybami (nebo strachem z chyb) srážet.

NOVÝ SMYSL VÝHRY

Zaměření na Strom mistrovství místo na samotný výsledek vede k nové definici výhry. Porovnejme si vítěze u koučování „na výsledek“ a koučování k dosažení mistrovství.

Výsledek

Výsledky

Srovnávání s ostatními

Chybovat je špatné

Mistrovství

Úsilí

Učení a zlepšování se

Chybovat je přirozené

Podívejme se, proč jsou jednotlivé prvky Stromu mistrovství tak důležité pro optimální výkonnost.

Strom mistrovství se soustřeďuje na to, jak tvrdě pracujete, zatímco většinová kultura je posedlá výsledky. Jenže soustředit se na výsledek je z mnoha důvodů velmi riskantní. Váš soupeř může být extrémně slabý (nebo naopak velmi silný). Můžete mít opravdu pořádnou smůlu nebo neuvěřitelné štěstí. Ale soustředění na maximální úsilí vás vede za každé situace.

Součástí Stromu mistrovství je, že srovnávání se s ostatními není příliš užitečné. Lepší je srovnávání se sám se sebou. Jsem teď lepší, než jsem byl na začátku sezóny? Budu lepší na konci sezóny, než jsem teď? Jestliže ano, pak jsem úspěšný bez ohledu na současné výsledky ve skóre, protože tyto otázky vedou ke stálému zlepšování se. Udržují rovněž motivovací každého hráče k učení, dokonce i těch,

A konečně, chyby jsou při učení nevyhnutelné. Když chceme po hráčích, aby trénovali a hráli na 100% a snažili se naučit nové věci, budou přirozeně dělat chyby. Když se nad tím zamyslíte, je mnohem lepší, když dělají chyby, než kdyby se přestali zlepšovat jen kvůli strachu z chyb.

SÍLA (A PARADOX) STROMU MISTROVSTVÍ

Mnoho výzkumů princip dosahování mistrovství podporuje, ale pojďme si to zjednodušit.

1. **ELM = Kontrola:** hráči nemohou sami zcela kontrolovat výsledek soutěže. Ale mohou se naučit sami ovlivňovat všechny prvky Stromu mistrovství: a) úroveň svého úsilí, b) poučení se ze zkušeností a c) jak reagovat na nevyhnutelné chyby, které při učení udělají. Pochopení tohoto principu vede k větší kontrole nad vlastní budoucností.
2. **Obavy:** když má hráč pocit kontroly, jeho obavy se sniží a jeho energie se napře k dosažení cíle, ne ke strachu ze selhání.
3. **Sebedůvěra:** když mají hráči pocit jistoty, jejich sebedůvěra se zvyšuje. A s vyšší sebedůvěrou vydrží hráči trénovat tvrději a déle, jak prokázal výzkum Alberta Bandury na Stanfordské univerzitě. To je velmi důležité, a proto to raději zopakují ještě jednou: pokud zvýšíte sebedůvěru hráčů, budou pracovat tvrději a déle.

Tohle je pravá síla Stromu mistrovství. Zdánlivým paradoxem je, že soustředěním se na mistrovství se hráči zlepšují i výsledkově. Budete vyhrávat víc, když se nezaměříte jen na vítězství. Výsledek se dostaví jako vedlejší produkt neustálé snahy o dosažení mistrovství.

Sportovci se začnou podle toho chovat snadněji, pokud mají trenéry, kteří zdůrazňují zaměření na mistrovské zvládnutí činnosti a snižují význam čísel na výsledkové tabuli. Dodá jim to větší pocit jistoty, méně úzkosti a větší sebedůvěru, takže budou podávat lepší výkony.

Nedávná studia Ronalda Smithe, Franka Smolla a Seana Cumminga z univerzity ve Washingtonu ukazuje další důležitou výhodu zvládnutí mistrovství. Pokud trenér vytvoří v týmu takovéto klima, jeho svěřence bude v průběhu sezony sportování pořád víc bavit - a budou tím víc dělat to, co je baví.

Vždycky jsem cítil, že nejlepší vizitkou trenéra mládeže je, zda se jeho hráči

Nelze považovat za úspěšné trenéry, kteří třeba vyhrají mistrovský titul, ale jejich hráči svou kariéru po sezóně „zabalí“. Ronald Smith dokládá: „Jasný výsledek našeho výzkumu je, že atmosféra dosahování mistrovství udrží více mladých u sportu a je právě tím důvodem, proč se stále vrací.“

JAK SE VYHNOUT TALENTOVÉ PASTI

Carol Dwecková ze Stanfordské univerzity, autorka knihy „Nastavení myslí: nová psychologie úspěchu“, identifikovala dva zcela rozdílné způsoby uvažování, které mají pro kouče klíčový význam a souvisí přímo s koncepcí Stromu mistrovství.

První je to, čemu říká „Fixní nastavení“ (Fixed Mindset), kdy hráč vidí své schopnosti jako pevnou danost. Buď máš talent, nebo nemáš. Buď jsi chytrý, nebo nejsi. Takový způsob uvažování je ale slepou uličkou, protože naznačuje, že úspěch je dán něčím zcela mimo kontrolu sportovce.

Druhý způsob je „Růstové nastavení“ (Growth Mindset). Hráč věří ve svou schopnost růst a zlepšovat se bez ohledu na to, na jaké úrovni začíná. To je nádherná myšlenka pro jakéhokoliv mladého člověka: „Můžu být lepší, chytřejší (nebo se zlepšit v cizím jazyce nebo ve sportu nebo ...), pokud na tom budu tvrdě pracovat.“

Myšlenka Carol Dweckové je obzvláště důležitá pro mladé sportovce, kteří musí při učení dovedností udělat spoustu chyb a poučit se z nich. Dwecková prohlašuje: „Lidé s fixním nastavením se domnívají, že snaha je dobrá jen pro lidi bez talentu. Sami mají strach z chyb, a tak je raději skrývají. Nejdůležitější je pro ně vypadat dobře, učení ustupuje do pozadí ... Lidé s růstovým nastavením naopak věří, že talent se dá rozvinout, že není fixní. Celý koncept úsilí, učení a překonávání chyb je nedílnou součástí tohoto schématu.“

Výzkum koučům ale také nabízí jasný návod jak podávat zpětnou vazbu, pokud hráč dělá něco dobře, ať už na hřišti nebo mimo ně. Správná zpětná vazba pomůže se vyhnout talentové pasti.

Nesprávně kouč třeba řekne: „Tohle jsi zahrál fakt super. Máš talent!“ Zaměření na talent zesiluje fixní nastavení a podporuje myšlenku, že dítě nemá nad svým zlepšováním žádnou nebo jen malou kontrolu. Obtížná situace v budoucnu se pak může stát ještě těžší, protože navozuje pocit, že talentovaní hráči by něčím takovým neměli být vyvedeni z míry.

Správně můžete místo toho říct: „Tohle jsi zahrál fakt super. Trénoval jsi a teď se ti to vrací!“ Tím podporujete růstové nastavení, že dobrý výkon je výsledkem

úsilí, a mnohem pravděpodobněji to povede k ještě usilovnější práci v budoucnu, pokud se objeví ještě větší výzva.

Mnozí sportovci stále ještě věří, že schopnosti jsou nezávislé na úsilí a jsou mimo jejich kontrolu. Carol Dwecková proto tvrdí, že je nezbytně nutné podporovat růstové nastavení jako přípravu pro využití Stromu mistrovství.

A výzkumy prokazují, že se to vám i vašim sportovcům vyplatí. Znovu Dr. Dwecková: „Prováděli jsme studii na vysokoškolských sportovcích, zda podle jejich názoru jejich trenéři oceňovali snahu a úsilí při tréninku, nebo spíše přirozený talent a dosažené výsledky. Čím více věřili, že jejich trenéři oceňovali snahu a úsilí, tím víc se jim dařilo a tím více se zlepšovali.“

V další kapitole se budeme zabývat praktickými nástroji, jak Strom mistrovství v tréninku využívat.

KAPITOLA ČTVRTÁ

NÁSTROJE STROMU MISTROVSTVÍ

Odolnost je klíčovým faktorem úspěchu hráče. Bez ní by hráči, bez ohledu na talent, úspěšní nebyli. Během sezóny i celé kariéry musí hráči překonávat nezdary v podobě zranění, zklamání z porážek, krizí i nemoci a zranění.

Joan Dudová, jejímž výzkumem jsme se zabývali v 3. kapitole, říká: „Každý se dívá jen na výsledek. Ale musíte kromě toho nastavit i jiná kritéria – není to buď jen jedno, nebo druhé. Hráč soustředěný na svůj úkol má řadu možností, jak se udržet ve správném směru, když se věci nevyvíjejí podle jeho představ. Kouzlo orientace na úkol spočívá v odolnosti, kterou nám poskytuje... je to malta, kterou drží všechny nosné kameny výkonu pohromadě, zvláště když se tolik nedaří.“

Zaměření na zvládnutí činnosti (podle Dudové „zaměření na úkol“) pomáhá hráči vyrovnat se s těžkými situacemi, se kterými se bude pravidelně setkávat. Praktické nástroje v této kapitole pomohou hráčům rozvíjet orientaci na dosažení mistrovství a sloužit jim v celém životě.

1) ZASAĎ A ZALÉVEJ STROM MISTROVSTVÍ

Než hráči vezmou koncept Stromu mistrovství opravdu za svůj, musí o něm hodně slyšet a mluvit. Pomozte jim zasít semínka již na začátku sezóny. Napište si pár bodů, o kterých budete s hráči hovořit, například:

- Strom mistrovství (ELM – jilm) znamená: E – effort (snaha, úsilí), L – learning (učení), M – Mistakes (poučení se z chyb).
- Výzkum ukázal, že hráči zaměřeni na mistrovství se zlepšují rychleji a mají lepší výsledky. Pokud chcete být co nejlepší, zaměřte se na mistrovství.
- Pokud prokážete co největší snahu, budu na vás jako trenér hrdý bez ohledu na výsledek.
- Učení vyžaduje nadšeného a zvědavého ducha (Teachable Spirit). Zkusme se něco naučit, abychom se zlepšovali každý den.
- Velcí hráči nemívají záchvat vzteku, když udělají chybu. Soustředí se na další situaci a později hledají ve své chybě poučení.
- Chci, abyste hráli nadšeně a dravě. Je přirozené, když uděláte chybu – důležité ale je se z ní rychle oklepat a hrát dál.

Jakmile je Strom mistrovství zasazen, vyžaduje soustavnou péči a zalévání, protože většinová kultura zaměření na mistrovství soustavně podkopává. Zpravodajství profesionálních sportů je zaměřené téměř výhradně na výsledky, nevídá si obrovského úsilí neúspěšných, přehlíží poražené a všemi možnými způsoby říká, že jediná důležitá věc na světě jsou body. Zde jsou ale tipy, jak správně pěstovat Strom mistrovství i navzdory většinové kultuře.

- Diskutujte o ELM během tréninku i při zápasech. Vyzdvihujte hráče, kteří tvrdě pracují, naučili se něco nového, vypořádali se s chybou, a využijte každé příležitosti podporovat mistrovství. Podporujte růstové nastavení vyzdvihnutím snahy, kdykoliv se hráčům něco povede: „Tvoje obrana se v sobotu hodně zlepšila! Je vidět, že jsi na tom pracoval a teď je to znát.“
- Před každým zápasem připomeňte hráčům, že budou hrát lépe, když se soustředí na ELM a co nejlepší zvládnutí svých činností.
- Dejte hráčům za domácí úkol, aby sledovali profesionály při mistrovském utkání nebo v televizi a napsali si alespoň jednu dovednost, kterou by si rádi zkusili na tréninku.

- Sdílejte s hráči své zaměření na mistrovské zvládnutí jednotlivých činností. Mluvte s nimi o knihách, které čtete, videích, která sledujete, kurzech, na kterých jste byli, i o čase, který věnujete plánování tréninku. Pokud budete mluvit i o tom, jak používáte ELM v běžném životě, pomůžete hráčům využít tento princip i mimo hřiště.

2) POMOZTE HRÁČŮM VYROVNAT SE S CHYBAMI RITUÁLEM

Hráči mají největší strach z chyb. Jakmile hráč udělá na veřejnosti chybu, ztrácí koncentraci – a hřiště, i když je tam jen pár diváků, je pro sportovce hodně veřejné místo. Sportovec si v duchu chybu vyčítá, začne se obviňovat a soustředění na další akci zpravidla klesá.

Chybový rituál je gesto nebo výrok, které hráči či kouči používají, aby odvedli strach z chyb a nehráli ustrašeně. Chybový rituál hráči umožní se rychle „resetovat“ a soustředit na další herní situaci, aniž by se vnitřně dlouho zabýval tím, že udělal chybu. Zde je několik příkladů, které trenéři a hráči úspěšně používají:

- Spláchnutí: Pohyb rukou, jako když splachujete záchod – proto se také o někom říká, že je splachovací. „V pohodě, Oldo, spláchni to! Jedeme dál.“
- Žádný pot: Otrete si čelo dvěma prsty a odhodte pomyslný pot pryč. „Neorosím se z toho! Zapomeň na to, připrav se na další hru.“
- Smeť to: Pohyb, jako byste chtěli smést smítko z ramene. „Pryč s tím!“

Povzbuzujte svůj tým, aby se nebál chyb, a proberte s hráči, jaký rituál by sami chtěli používat. Pobízejte je, aby jej vyžívali, kdykoliv se nějaká chyba objeví.

Síla chybového rituálu je dobře zdokumentována: „Spláchnutí“ pomohlo družstvu Louisiana State University (LSU) vyhrát v roce 2009 mistrovství NCAA v baseballu!

- Ryan Schimpf komentoval situaci, kdy ve finále odpálil homerun, kterým porazili Rice: „Měl jsem před tím dva strašné starty na pálce, ale prostě jsem se pokusil to spláchnout.“

- Nadhazovač Antony Ranaudo po špatném výkonu proti Virginii: „Musím být schopen to mentálně spláchnout a nastoupit znovu s čistou hlavou.“ Ve svém dalším vystoupení v College World Series odházel při výhře nad Arkansasem 6 shut-out směn.

- Headcoach LSU Paul Mainieri poté, kdy na turnaji prohráli s Texasem: „Tohle prostě nebyl náš večer. Musíme tuhle porážku rychle spláchnout a ve středu večer nastoupit k boji o titul.“ Ve středu pak opravdu vyhráli. A kdo byl vítězný nadhazovač finálového zápasu? Samozřejmě – splachovací Antony Ranaudo!

Baseball se pro chybové rituály nabízí, ale tento nástroj funguje v kterémkoliv sportu. Hokejový brankář Eric EISENDRATH byl zvyklý si po obdržené brance vyčistit prostor mezi tyčemi od sněhu, aby si vytvořil mentální „čistý stůl“. Jeden mládežnický fotbalový trenér učil hráče představit si, že drží v ruce nafukovací balónek, a prostě jen otevřít pěst a nechal ho odletět.

Nechceme, aby se děti bály udělat chybu, ale nechceme ani, aby ji přešly bez povšimnutí. Je na trenérovi, aby chyby opravoval. Proto je důležité zřídit si svoje „parkoviště chyb“.

Opravovat chyby hned poté, co se objeví – například uprostřed rychlé fáze utkání – není příliš praktické. Navíc momenty těsně po chybě nejsou pro mnoho mladých hráčů k učení vhodné.

Místo toho si chybu poznamenejte a „zaparkujte“ ji někde, abyste se k ní po zápasu mohli vrátit. V kapitole 6 najdete tipy, jak účinně poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu.

Později se můžete pokusit pochopit, proč hráč chybu udělal, abyste mu mohli pomoci se zlepšit. Možná, že hráče nikdo onu dovednost nikdy pořádně nenaučil. Nebo možná nepochopil, co se od něj očekávalo. Možná je příslušná dovednost natolik složitá, že hráč zatím ještě není schopen ji fyzicky zvládnout.

Hráči jsou často schopni nějakou činnost zvládnout, pokud nejsou unaveni, což případně zvyšuje počet chyb v závěru utkání. Nervozita někdy způsobí, že hráč není schopen v utkání zahrát něco, co v tréninku běžně zvládá. Občas se může dokonce stát, že hráč sice rozumí, co po něm kouč chce, ale úmyslně zahrájí něco jiného. Ať už to má jakoukoliv příčinu, používání chybového rituálu a „parkoviště chyb“ vám pomůže dostat z hráčů to nejlepší.

3) ÚSILÍ JAKO SOUČÁST TÝMOVÉ KULTURY

Kouč s dvojitým cílem využívá zaměření na maximální úsilí, protože úsilí má hráč pod svou kontrolou spíše než samotný výsledek. Stanovit pro úsilí konkrétní cíle hráče motivuje, protože dokáže své úsilí řídit a vidí také pokroky. Tady jsou některé možnosti:

	Cíle úsilí	Výsledkové cíle
Baseball/Softball	Po odpalu proběhni první metou naplno	přeběhni přihrávku na první metu
Basketbal	Jdi do kontaktu a blokuj každou střelu	získej doskok
Lakros	Bojuj o každý míč na zemi	získej míč
Fotbal	Neustále jdi za míčem, dokud neuslyšíš píšťalku	získej míč

Cíle úsilí jsou skvělé pro mladší děti a začátečníky. U nesmělého začínajícího hráče kopané můžete určit, aby šel po každém míči v oku tří metrů a měl alespoň pět kontaktů s míčem za poločas. Nezkušenému basketbalistovi můžete říci, aby po každé ztrátě míče sprintoval do obrany a rychle si našel soupeře, kterého má bránit.

Cíle fungují i u starších a zkušenějších hráčů. Abych vypěstoval u středoškolského basketbalového týmu tah na koš, dali jsme si za cíl získat nejméně 20 volných hodů za zápas. Agresivní útok nutil soupeře faulovat a my tím získávali volné hody. Pokud jsme tento cíl 20 šestek dosáhli, velmi často jsme utkání také vyhráli.

Cíle úsilí mohou být i proměnlivé, stačí symbolicky „posunout branku“. Tím lze udržet motivaci během utkání či sezóny bez ohledu na vlastní výsledek. Můj kamarád Wayne Pinegar kdysi koučoval tým dívek U9 ve fotbale. Během prvních minut prvního zápasu dala jeho děvčata gól, který se později ukázal jako jediná vstřelená branka celé sezóny.

Aby Wayne udržel v týmu motivaci, vypracoval soubor zvláštních cílů, protože dívky neměly šanci vyhrát jediný zápas. Jedním z cílů bylo dostat se alespoň pětkrát za zápas s míčem za půlčí čáru.

O hodně později ke konci posledního zápasu začaly jeho hráčky a jejich rodiče u postranní čáry náhle hlasitě jásat. Jejich oslava úplně zmátla soupeřky i jejich rodiče – proč a co oslavuje poražený tým? Odpověď byla, že se hráčky popáté dostaly s míčem za půlku. Když kouč využívá pro stanovení úsilí realistické cíle, mají hráči dobrý pocit ze svého zlepšování a snaží se, i když prohrávají výrazným rozdílem. Jen dodám, že všechna děvčata z týmu pokračovala ve fotbale i v další sezóně. To je skvělý výsledek Waynovy práce v sezóně bez jediného vítězství.

Cíle vynaloženého úsilí jsou užitečné i pro talentované týmy, které vyhrávají velmi snadno. Pokud je o výsledku rozhodnuto už velmi brzy, mohou se hráči soustředit na hru slabší rukou nebo nohou, zkoušet nové prvky nebo hru na jiné pozici. Tak se mohou hráči při hře zlepšovat, i když jasně vedou.

Cíle úsilí ale fungují nejlépe, pokud si je hráči nastaví sami. Můžete některé cíle navrhnout a vyzvat hráče, aby si z nich sami vybrali. Měli by své rozhodnutí prodiskutovat s vámi, se spoluhráči a/nebo s rodiči, aby jejich zaměření na dosažení těchto cílů bylo co největší.

4) ZLEPŠETE VÝKON POMOCÍ VZDÁLENÝCH CÍLŮ

Vzdálené cíle zlepšují výkonnost. Vzdálený cíl je něco, co nedokážete teď hned okamžitě. Vzdálené cíle jsou vždy trochu za hranicí toho, co se lidé domnívají, že mohou dokázat, ale s vynaložením dalšího úsilí jsou po delší době dosažitelné. Tady je několik příkladů:

- **Basketbal:** Zlepšení tříbodové střelby na 40 %
- **Kopaná:** Zlepšení výkopu od branky o 10 metrů
- **Plavání:** Zlepšení startů a obrátek o 5 sekund na 100 m ve volném stylu.
- **Baseball:** Konsistentní odpalování nadhozů od těla do opozitu.
- **Americký fotbal:** Pravidelné chytání míče jen rukama, bez pomoci těla.

Vzdálené cíle fungují následovně: pokud si nastavíme ambiciózní cíl, víme instinktivně, že jej nemůžeme dosáhnout starým zaběhlým způsobem. Musíme zkoušet něco nového nebo trénovat víc (nebo obojí). Vzdálený cíl tak může být katalyzátorem učení toho, co chceme dosáhnout.

Ideální vzdálený cíl se může stát tou správnou výzvou, která hráče baví, protože se jeví dosažitelná, ale pouze s úsilím navíc. Pokud sportovce láká správná

výzva, není nutno si lámat hlavu s další motivací. Sami se nemohou dočkat, až dosáhnou cíle.

Zeptejte se svých hráčů, co je pro ně tou správnou přiměřenou výzvou. Pomozte jim vypracovat konkrétní plán, jak tohoto cíle krok za krokem dosáhnout. Vedte je k tomu, aby pravidelně kontrolovali svůj cíl, aby nebyl nedosažitelný nebo naopak příliš jednoduchý a nudný. Pomozte jim cíle upravit, aby byly stále dosažitelné a motivační, nebo nastavte cíle nové, když těch předchozích již dosáhli. Stejně jako u cílů vynaloženého úsilí i vzdálené cíle mají největší účinek, pokud si je hráči nastaví sami.

I celé týmy si mohou nastavit své vzdálené cíle. Když jsem koučoval středoškolský dívčí basketbalový tým, kapitánky týmu si stanovily za cíl vítězství v celoškolské divizi.

Měl jsem z tohoto ambiciózního cíle trochu strach a téměř jsem navrhl vítězství jen v naší místní lize. Ale nechtěl jsem děvčata odradit a divizi jsme nakonec vyhráli. Věřím, že součástí úspěchu bylo právě to, že jsme si stanovili vysoký cíl. Pokud bychom si nastavili nižší cíl, vítězství pouze v místní lize, nemuseli jsme dosáhnout ani toho. Vyšší a méně reálný cíl byl tedy vlastně praktičtější.

5) MAXIMALIZUJTE ÚSILÍ OCENĚNÍM I NEÚSPĚŠNÉ SNAHY

Všichni trenéři odměňují hráče, kteří zahrají něco dobře. Může to znít bláznivě, ale pro zvýšení úsilí celého týmu odměňujte hráče, kteří se hodně snažili, ale nedařilo se jim.

Když hráč hraje skvěle a je trenérem chválen, má za to, že je chválen za výsledek, i když kouč klade důraz na snahu. Proto číhejte na situace, kdy se hráč hodně snaží, ale není úspěšný. Pokud v této situaci pochválíte hráče za snahu, není pochyb, o co vám jde. Dáváte tím jasnou informaci, že chválíte úsilí bez ohledu na výsledek.

Tento nástroj dokáže potlačit i vaši vlastní negativitu, když se hráčům nedaří. Kouč, který si je vědom možností tohoto nástroje pro rozvoj odhodlaného a neúnavného týmu, bude méně zklamaný při nezdaru, protože jej bude vnímat jako ideální příležitost ke zvýšení úsilí svého týmu.

Trenérka Tina Syerová si v pozemním hokeji a kopané všimla, že pokud křídla dodržují šířku hřiště, musí je obránci pokrýt, a tím vniká prostor ve středu útoku. Někdy hráč musí do volného prostoru sprintovat třeba 50 metrů,

a nakonec stejně míč nezíská. Tina si těchto sprintů všimá a hráče za ně chválí, aby byli příště zase ve správném postavení. Pokud by akci nechala bez povšimnutí, možná by hráč příště takové úsilí nevyvinul a do volného prostoru se už nenabídl.

Příležitostí k pochvale za neúspěšnou snahu je v každém sportu dost a dost.

6) VYUŽÍVEJTE SYMBOLICKÉ ODMĚNY

Lidé mají rádi odměny. Když kouč něčemu věnuje pozornost, bývá to vykonáno dobře, protože pozornost kouče je pro hráče odměnou. Cílené symbolické odměny mohou hráčům pomoci, aniž by narušovaly jejich vnitřní motivaci, což se může stát při odměnách zvnějšku.

Vyzdvihněte po utkání hráče, kteří hráli naplno nebo odvedli černou práci v obraně, vraceli se zpět po ztrátě nebo bojovali o odražený míč. Odměna musí být symbolická (nic, co by samo o sobě mělo významnou hodnotu). Zde je několik příkladů:

- John Buton, ředitel Culver Akademie v Indianě, rozdává hráčům lízátko za něco, co by rád vídal častěji – zvláště za snahu. Občas dá lízátko i za „konvenční“ úspěch (např. za homerun), ale většinou se zaměřuje právě na černou práci, která přispívá k úspěchu týmu. „Same, ty jsi zaběhl třetí metu při tom třímetrovém odpalu v páté směně. To je způsob hry, který potřebujeme.“ Lízátko pak obohatí hodnocení utkání a hráči se na ně těší.
- Greg Siino z Roseville v Kalifornii využívá obrazu transkontinentální železnice a oceňuje černou práci na hřišti „Zlatým hřebem“. Jeho hráči si mají představit jízdu v transkontinentálním vlaku, kde člověk během jízdy na hřeby, které drží kolejnice, vůbec nemyslí. Bez nich by ale vlak vykolejil a nedojel do cíle. Greg tuto cenu uděluje hráčům, kteří nějak přispěli k týmovému duchu nebo podpořili spoluhráče. Zvláště pak oceňuje hráče, kteří respektují chybné rozhodnutí rozhodčího, při špatném výkonu týmu pomohou nebo kteří udělají něco pozitivního i přes únavu ke konci zápasu či při kondičním tréninku.
- Lisa Christiansenová, trenérka lakrosových mistryň světa U19 z USA, předává každý první trénink v týdnu jako odměnu modrý míček té hráčce, která

v předchozím týdnu nejtvrději trénovala, využila novou dovednost v utkání nebo se za deště vrátila ze hřiště nejšpinavější. Tato hráčka pak může celý týden trénovat s tímto modrým míčkem. Vžilo se to tak, že trénink nezačne dříve, než je cena za minulý týden vyhlášena.

- Někteří trenéři udělují po každém utkání „Cenu špinavého trika“ hráči, který hrál nejodvážněji. Jiní nechají hráče za příkladné nasazení či zvládnutí chyby vybrat hudbu pro další trénink nebo nosit na tréninku speciální dres.

Pokud chcete posílit jakékoliv žádoucí chování, vytvořte pro ně symbolickou odměnu, a uvidíte, jak to bude fungovat!

ODMĚNA ZA NASAZENÍ, OBĚTAVOST
(např. Adam se utací)

KAPITOLA PÁTÁ

EMOČNÍ NÁDRŽ SPORTOVCE

Přetrvávajícím obrazem profesionálního sportu v televizi je kouč křičící na hráče, kterému se nedaří nebo který neudělal něco, co po něm trenér chtěl. Ačkoliv se to často nazývá tvrdostí, já to považuji spíše za nedostatek disciplíny, který podkopává schopnost kouče dostat z hráčů to nejlepší.

Každý člověk má svoji „emoční nádrž“ podobnou palivové nádrži u auta. Jestliže máte prázdnou nádrž, nikam nedojedete, ať máte auto sebelepší.

PŘENOSNÁ VÝHODA DOMÁCIHO PROSTŘEDÍ

Trenéři, kteří křičí a ponižují hráče, vysávají jejich emoční nádrž. Nikdo z nás se nemůže maximálně snažit s prázdnou emoční nádrží. Když se nádrž blíží k nule, jsou hráči pesimističtí, mnohem snadněji se vzdávají, a když mají čelit kritice, jen se brání. Hráč s prázdnou nádrží nepodá stejný výkon jako sportovec s nádrží plnou.

Pokud mají hráči plnou nádrž, jsou lépe koučovatelní, optimističtější a mnohem lépe překonávají překážky. Trenéři, kteří doplňují nádrže svých hráčů, tím poskytují svým svěřencům při hře výhodu – něco jako přenosné domácí prostředí. Je to stejné, jako by hráli všechna utkání jen před domácími fanoušky, kteří jim fandí a věří.

Všichni máme rádi lidi, kteří doplňují naši emocionální nádrž. Pokud nám někdo poskytuje podporu a upřímnou a konkrétní pochvalu, podporuje tím i náš výkon a přístup.

Naučte se doplňovat emocionální nádrže svých hráčů a vytvoříte jim tím „přenosné“ domácí prostředí se všemi jeho výhodami. Hráči budou mnohem aktivnější a budou trénovat tvrději. To vám pomůže i výsledkově – není náhodou, že ve vysokoškolském a profesionálním sportu vyhrávají domácí týmy 60 % všech zápasů.

DOPLŇOVÁNÍ A VYSÁVÁNÍ EMOCÍ HRÁČŮ

Práce s emoční nádrží není žádná složitá jaderná fyzika. Tady je několik způsobů, jak doplnit emoční nádrže vašich hráčů:

Plnění nádrže	Příklady
Pravdivá a konkrétní chvála	„Bezva nasazení, hrál jsi celý zápas naplno!“ „Líbilo se mi, jak jsi sledoval míč až na pátku a dobře došvih!“
Vyjádření ocenění	„Výborně jsi vybudil spoluhráče, aby se vraceli dozadu.“ „Díky, že jsi pomohl sbírat míče.“
Naslouchání	„Jak si myslíte, že bychom jinak mohli překonat jejich obranu?“ „Tak jaký byl dnešní trénink?“
Nonverbální signály	Usměv, zatleskání, pokývání hlavou, palec nahoru

Chvála doplňuje emoční nádrž, pokud je pravdivá a specifická. Raději než všeobecné „Výborně!“ řekněte: „Líbilo se mi, že jsi do toho dal všecko. I když už jsi ztrácel sílu, šel jsi po všech odpalech po zemi a dostával ses do dobré obranné pozice před každým nadhozem.“

Buďte ale s chválou opatrní, když není na místě. Místo toho počkejte až na pozitivní momenty, kdy můžete hráče pochválit opravdu konkrétně. I děti dokáží spolehlivě rozpoznat falešnou chválu.

Pozorné naslouchání je jedním z nejmocnějších zdrojů plnění emoční nádrže. Ptejte se hráčů na jejich názor na trénink i zápasy. Ptejte se jich na jejich oblíbené filmy, plány na léto či na jejich koníčky. Jak někdo kdysi řekl: „Lidi nezajímá,

co víš, dokud nevědí, že se o ně zajímáš!“ Nasloucháním ukazujete, že se o ně zajímáte.

Všichni sice potřebujeme emoční nádrže doplňovat, většina z nás je ale od přírody nastavena tak, aby emoční nádrže vysávala. Je často jednodušší vidět a komentovat, co je špatné, než chválou podpořit správné chování. Zde jsou nejčastější „vysávací“ emoci:

Vysávací emoci	Příklady
Kritika a opravování	„Měl bys získávat víc volných míčů. Bud' agresivnější jako Karel.“ „To byl hodně slabý švih. No tak, opři se do toho.“
Sarkasmus	„Co sis při tom proboha myslel, žes to takhle zahrál?“ „Děcko ze školky by ten balón odkoplo dál!“
Ignorování	„Teď ne.“ „Možná později.“
Nonverbální	Mračení se, otáčení očí v sloup, povzdechy

MAGICKÝ POMĚR CHVÁLY

5:1

Výzkum ukázal, že z pohledu emocí je optimální poměr mezi chválou a kritikou 5:1. Profesor John Gottman z university ve Washingtonu to nazývá magickým poměrem. Mně se ten název líbí, protože když se tomuto poměru přiblížíte, zažijete magické věci.

Gottman zjistil, že manželství, kde se dodržoval tento poměr, trvala déle, zatímco rozvody byly pravděpodobnější u nižších poměrů. Výzkum Roberta a Evelyn Kirkhartových ve školních třídách prokázal, že poměr 5:1 je ideální pro stimulaci dětského učení. Když se poměr snížil na 2:1 nebo níž, přístup dětí se výrazně zhoršil.

Kouč Chicaga Bulls Phill Jackson využíval magický poměr, když koučoval Horace Granta. Jackson na Granta s jeho svolením často křičel, aby tím motivoval zbytek týmu. Postupem času však přišel na to, že Granta demotivoval, jak o tom mluvil ve své přednášce na PCA v březnu 2001.

„Dost jsme se odcizili... Horace a já jsme na to museli jít jinak. Přibližně v té době se objevila Jimova kniha a pozitivní koučování ovlivnilo můj život, právě

Plněná
na tréninku

ten poměr chvály a kritiky 5:1. No, já a Horace jsme v té době byli někde na 1:3 (smích), tak jsem se pokusil se dostat na 2:1. Nemohl jsem se dostat na 5:1, konec konců jsou to profci a očekává se od nich, že budou podávat výjimečné výkony.

Ale když jsme se dostali na těch 2:1, měli jsme s Horacem zase skvělý vztah, a zbytek už znáte – Bulls vyhráli tři mistrovské tituly v řadě. Stálo to za to.“

Zaznamenávejte si svůj poměr plusů a mínusů, abyste viděli, jak jste na tom. A pak se snažte dosáhnout onoho magického poměru 5:1 a užijte si to kouzlo.

V další kapitole se podíváme na pár praktických nástrojů, jak z doplňování emocionální nádrže udělat součást vaší týmové kultury.

EMOCE V ŽIVOTĚ

Daniel Goleman hodně psal o síle „emoční inteligence“, tedy o schopnosti vnímat emoce svoje i jiných, a zvládat své pocity tak, aby byl člověk schopen sám sebe motivovat a ovládat vztahy k ostatním. Tvrdí, že emoční inteligence může být důležitější než inteligence konvenční či hodnota IQ. Pokud mají dva lidé stejnou hodnotu IQ, pak ten s větší emoční inteligencí bude pravděpodobně úspěšnější.

Jak můžete pomoci svým hráčům zvýšit jejich emoční inteligenci? Začněte povídáním o emoční nádrži a jak ji doplňovat. Tím jim ukážete, jak být v životě úspěšní, a současně budujete tým, který bude úspěšný i na hřišti.

KAPITOLA ŠESTÁ

EMOČNÍ NÁSTROJE

Lidé, kteří plní emoční nádrže ostatních, budou v životě úspěšní. Lidé s nimi a pro ně chtějí pracovat. Nástroje v této kapitole vznikly proto, aby z vás udělali dobrého kouče a „pumpaře“. Kouče, který vychovává sportovce s vůdčími schopnostmi, kteří budou pomáhat zlepšovat i své spoluhráče.

1) VYSVĚTLUJTE A UČTE O DŮLEŽITOSTI DOPLŇOVÁNÍ EMOČNÍ NÁDRŽE.

Doplňujte často emoční nádrže lidí okolo sebe. Na každém tréninku, při každém zápase hledejte přístupy, kterými můžete dotankovat emoční nádrže svých hráčů. Dělejte to tak, aby hráče lákalo se tak chovat také.

Poznamenejte si několik bodů, které můžete použít na prvním tréninku v rozhovoru se svými hráči, a pak se k nim pravidelně vracete. Například:

- Všichni máme svou emoční nádrž.
- Emoční nádrž je jako palivová nádrž u auta; abychom se dostali daleko, potřebujeme mít plnou nádrž.
- Lidé podávají lepší výkony s plnou nádrží; pojďme se tedy naučit, jak si vzájemně doplňovat „palivo“.
- Poděkování a uznání dobré práce ostatních rovněž doplní emoční nádrž.

- Pomoc spoluhráčům odrazit se po chybě ode dna pomáhá nádrž doplnit.
- Pokud se všichni staneme „pumpaři“, bude nás to víc bavit a budeme lepší tým.

2) POUŽÍVEJTE SYSTÉM „KÁMOŠ“, ABY SE Z VAŠICH HRÁČŮ STALI „PUMPAŘI“.

Vedte své hráče k tomu, aby si vzájemně doplňovali nádrže, a váš tým se dostane daleko. Představte jim systém „Kámoš“ a používejte ho nejméně dvakrát nebo třikrát týdně.

Rozdělte hráče pro cvičení do dvojic. Ujistěte se, že dvojice se v čase mění – chcete, aby si všichni vypěstovali schopnost dotankovat emoce svého spoluhráče. Zadání zní takto: „Máte dva úkoly. Provádějte toto cvičení, jak nejlépe umíte, a zároveň při něm vyhledávejte momenty, jak pochválit svého spoluhráče.“

Hned po cvičení se zeptejte, kdo měl pocit, že mu jeho kamarád dotankoval emoční nádrž. Můžete se setkat s vyhubými pohledy, protože hráči mohou na druhý úkol zapomenout, protože se soustředili na provádění drilu. To se může stát – záleží na tom, co zdůrazníte. Budete s hráči pracovat celou sezónu, takže musíte důležitost emocí zdůrazňovat opakovaně. Pokud se setkáte s vyhubými pohledy, můžete cvičení hned zopakovat správně. Tentokrát zdůrazněte, aby se hráči soustředili právě na dotankování emocí.

Tým, jehož členové se naučí pečovat o emoce svých spoluhráčů, více vyhrávají a jejich výkony se v průběhu sezóny zlepšují.

3) VYCHOVÁVEJTE HRÁČE-KOUČE.

Ve sportovní tým lze skvěle vychovávat leadery; lidé se stanou leadery tím, že se naučí rozhodovat. Trenéři, kteří se chovají k hráčům jako k cvičeným opicím a pořád jim jen říkají, jak a co mají dělat, jim moc nepomáhají. Tady jsou dva způsoby, jak vychovávat hráče jako vůdčí osobnost a hráče-kouče:

- **Více se ptejte, než nařizujte.** Vypěstujte si zvyk spíše se ptát, než hráčům jen nařizovat, co mají dělat. „OK, pokud soupeř zaujme takovéto rozestavení v útoku, jak bychom měli změnit obranu?“ To hráče přiměje přemýšlet a učit

se víc, než když jim řeknete, jak a co mají udělat. Je také skvělé se spíše ptát než mluvit, když se stala chyba. „Jak jinak se v této situaci můžeš zachovat příště?“

- Požádej o jejich názor. Vyžadujte od hráčů jejich názor jako vstupy pro vaše rozhodnutí, tím doplníte jejich emoční nádrže a přinutíte je přemýšlet. A můžete s tím začít úplně jednoduše: „Dnes budeme dělat tato tři cvičení. Čím bychom podle vás měli začít?“

Všimněte si, že jste se řízení ve skutečnosti nijak nevzdali. Pořád děláte tatáž cvičení, ale zapojili jste hráče do rozhodování. To je možné využít i v mnohem kritičtějších situacích, kdy se o kontrolu se svými hráči opravdu budete dělit.

Ernie Dosa, proti kterému jsem koučoval na fremontské střední škole, zatáhl hráče do klíčového rozhodnutí, když hráli proti mnohem talentovanějšímu týmu o mistra Central Coast. Zeptal se hráčů, ve kterém ze tří obranných postavení chtějí v tomto důležitém utkání hrát. Hráči zvolili neobvyklou zónu 3-2, aby ubránili střelce soupeře za 3 body. Věřím, že zápas vyhráli hlavně proto, že hráči chtěli ukázat, že jejich vlastní rozhodnutí bylo správné.

4) DEJTE HRÁČŮM POZITIVNÍ ENERGII POMOCÍ DVOUMINUTOVÉHO DRILU.

Vždycky mě udiví, jak profesionální hráči amerického fotbalu zvýší svoje nasazení ke konci zápasu, když potřebují skórovat, aby zvítězili. Vědí, že už nezbývá moc času a tak si nic neschovávají „na později.“

Můžete si vytvořit své vlastní dvouminutové cvičení, kdykoliv nasazení na tréninku nebo v utkání klesá. Zvolte si určitý časový úsek (střídání, určité cvičení, posledních pět minut poločasu, třetiny apod.) a zvýšte svou pozitivitu. Hledejte vše, co se dá pozitivně využít, a nadšeně to komentujte. „Super pokus, Nado! Silvo, parádní blok! Emilko, to bylo dobrý, jen dál! Lindo, teď to bylo výborné!“

V tomto úseku vědomě nikoho a nic nekritizujte. Chyby opravujte až někdy jindy. Teď dodáváte svým hráčům nálož pozitivní energie a nechcete, aby je v tom cokoli rušilo.

Bývalý trenér tenisového družstva žen na Stanfordské univerzitě Frank Brennan, vítěz deseti titulů NCAA, se mi svěřil se svou verzí dvouminutového drilu, který používal hlavně na ospalých pondělních trénincích. Začal na kurtu číslo 1, kde hráčky sledoval, dokud neviděl něco, co každé mohl pochválit, pak se přesunul

na kurt 2, pak na kurt 3 a tak dále. Než došel na poslední kurt, byl to už úplně jiný tým. Každý byl napumpovaný jeho injekcí pozitivní energie.

5) ZMĚŇTE DĚTI TÍM, ŽE Z NICH UDĚLÁTE „HRÁČE DNE“.

Přiznejme si to – všichni jsme někdy měli hráče, se kterými jsme nevycházeli právě nejlíp. Někteří nás prostě neberou. Pokud někoho takového máte, zkuste z něj udělat „Hráče dne“. Hráči nic neříkejte, ale domluvte se se svými asistenty, abyste se chovali stejně. „Dnes bude Karel hráčem dne. Vždycky, když udělá něco alespoň trochu **dobře**, budeme ho za to chválit.“

Jestliže odběhne polovinu cvičení naplno, rekněte: „Super nasazení na začátku!“ Veškerá vaše pozornost je zaměřena na to, co dělá dobře. Ignorujte věci, které dobře nedělá.

Tento postup může vyvolat velkou změnu u hráčů, kteří mají svou emoční nádrž často prázdnou. Řada dětí může mít problémy doma, ve škole nebo s kamarády, a tyto problémy si přinesou s sebou na trénink. Když takového hráče uděláte „Hráčem dne“, uděláte dvě důležité věci.

Jednak doplníte jeho emoční nádrž způsobem, na který není zvyklý a který ho nenechá chladným. Dokonce i u dětí narušených a s poruchou chování (a pracoval jsem s nimi hodně dlouhou dobu) takové doplnění emoční nádrže způsobí, že se pak samy cítí lépe.

Další aspekt je, že vy sami hráče uvidíte v lepším světle. Když naše chování a naše myšlenky nejsou v souladu, dochází ke kognitivní disonanci a to je nám nepříjemné. Člověk se nerad chová jinak, než jak velí jeho city a myšlenky, takže raději změní jedno nebo druhé. Když se tedy ke Karlovi budete chovat jako k „Hráči dne“, váš vlastní přístup k němu se změní a stane se pozitivním. A Karel bude mít kouče, který je k němu vstřícnější, a to je skvělé!

6) STRÍDEJTE PRÁCI A ZÁBAVU.

Vyniknout ve sportu znamená udržovat citlivou rovnováhu na úzké hraně mezi zábavou a tvrdou prací. Pokud je něčeho příliš, výkon klesá. Hlídejte, aby pravidelnou součástí tréninku byla i zábava.

Trenérka PCA Tina Syer používá u svých špičkových pozemních hokejistek „Hru na stíny“, ale u mladších dětí to funguje stejně. Hráčky se rozdělí do dvojic

a jejich úkolem je **šlápnout na stín** té druhé, čemž se samozřejmě druhá hráčka snaží vyhnout, a naopak se snaží šlápnout na stín své soupeřky. Hráčky tuto hru milují a ani nevnímají, jak účinně přitom trénují práci nohou. A ještě je to zábava a doplňují si při ní své emoční nádrže.

Zábavu můžete do tréninku dostat i úpravou stupně obtížnosti cvičení. Svoje mladé baseballisty jsem po vzoru golfu nechal hrát T-ball. Moc se jim líbilo odpalování míče ze stojanu. V kopané mohou hráči například přihrávat jen svou slabší nohou. Při tenise třeba platí za dobré jen míče do jedné čtvrtiny kurtu – je to zábavné cvičení a učí zkracovat hru. Při softballu či baseballu mohou hrát dvou až tříčlenná družstva. Jeden tým je na pálce a ostatní týmy v obraně. Úkolem týmu na pálce je „dotlačit“ posledního hráče pro bod, aby mohl jít zase na pátku. Pokud se to nepodaří, je hráč vyoutován. Po třech outech jde na pátku další družstvo.

Soutěž téměř vždy zvyšuje zábavnost tréninku. Soutěž dvojic ve střelbě o kliky přináší intenzitu a napětí; jinak se z ní může stát celkem nudné cvičení. Ještě lepší je soutěž o kliky hráčů proti koučům (a chytří koučové občas prohrají a klikují!).

Pokud nevíte, co vaši hráči považují za legraci a zábavu, zeptejte se jich. Dovolte jim si zvolit či vymyslet činnosti, které je baví. Zábavné činnosti hráče rozesmějí a naplní je energií, která se přenesení do zbytku tréninku.

7) POUŽÍVEJTE POZITIVNÍ HODNOCENÍ, ABYSTE POSÍLIL ŽADOUcí CHOVÁNÍ.

Používat pozitivní hodnocení se mi vždy vyplatilo, ale vyžaduje to trochu plánování a vůli vydržet.

Vezměte si papír, na něj napište jméno každého hráče a nechte si u něj místo na poznámky (můžete použít vzor z webových stránek PCA, viz strana 73). U každého jména by mělo být políčko „Co hledám:“

Během utkání si poznamenávejte pozitivní věci, které hráč udělá – čím konkrétnější, tím lépe. Ujistěte se, že u každého hráče máte přibližně stejný počet poznámek. Je snadné mít hodně záznamů u talentovaných hráčů a často těžké najít něco u těch méně talentovaných. U talentovaných si zaznamenejte složitější a obtížnější momenty. U těch slabších dávejte pozor, určitě dokážete najít něco pozitivního. Buďte disciplinovaní; na konci utkání byste u každého hráče měli mít dva až pět pozitivních bodů.

Richard Wilson

Jestliže hráč v tréninku pracuje na konkrétních úkolech (blokování střelby, od-pálení nadhozu od těla, apod.) vepište to do políčka „Co hledám:“. Už před zápasem dejte hráči nejevo, jaké chování budete v utkání cíleně sledovat. Nezapomeňte sledovat černou práci pro tým, doplňování emoční nádrže i fyzické nasazení.

Je to skvělý nástroj, jak zapojit také asistenty, rodiče a hráče na lavičce, pokud je tato činnost naučíte. Pomůže jim to vidět hru jinak.

Jako basketbalový kouč na střední škole jsem použil pozitivní hodnocení k obratu při mém katastrofálním začátku druhé sezóny, který jsem popsal ve své knize „Střelba v temnotách“ (Shooting in the Dark). Tady je zkušenost s pozitivním hodnocením od softbalového trenéra z Ohia.

„Na začátku sezóny by moje hráčky dokázaly porazit jen jediný tým – samy sebe. Po jednom mizerném utkání jsem děvčata posadil na lavičku a místo abych jim vynadal, vyjmenoval jsem všechno pozitivní, co v tom utkání udělaly, abych jim ukázal, že jsou schopné dělat i pozitivní věci. To jsem od té doby dělal po každém zápase, ať jsme vyhráli nebo prohráli. A tyhle holky pak prohrály poslední zápas městského přeboru o jeden jediný bod – právě proti týmu, který nás na začátku sezóny smazal dvanáctibodovým rozdílem.“

Pozitivní hodnocení vypadá jako kouzlo. Když je vyzkoušíte, nebudete litovat. Začněte každý trénink krátkou, i třicetisekundovou promluvou k týmu, ve které oslovíte každého hráče. A užijte si pak pozitivní energii vašich hráčů během tréninku.

FEEDBACK - ZPĚTNÁ KRITIKA

8) POSKYTUJTE ZPĚTNOU VAZBU PŘÁTELSKY.

Kritika a opravování jsou pro učení důležité, ale často vysávají emoce, což vede ke snížení schopnosti učit se. John Robinson, který jako trenér amerického fotbalu na kalifornské univerzitě vyhrál národní mistrovství, přesně vnímal emoční dopad kritiky. Mám moc rád jeho větu: „Nikdy nekritizuji hráče, dokud je předtím nepřesvědčím o své bezpodmínečné důvěře v jejich schopnosti.“

Přátelsky podaná kritika dodává hráčům využitelné informace, pomáhá jim se zlepšovat a nenarušuje jejich emoce. Zde je pár praktických tipů pro přátelsky podanou kritiku:

- **Vyhnete se momentům, kdy se nic naučit nedá.** V některých okamžicích je příliš mnoho emocí, než aby kritika byla k něčemu dobrá bez ohledu na to, jak dobře byla míněna a podána. Ukázněte se po vysoké porážce nebo po zvláště

bolestné chybě a počkejte, až emoce zchladnou. Pak teprve dejte hráčům zpětnou vazbu.

- **Kritizujte v soukromí.** Veřejná kritika přivádí do rozpaků každého; počkejte proto, až budete moci dát kritickou zpětnou vazbu v soukromí. Chvalte veřejně, kritizujte v soukromí.
- **Požádejte o svolení.** Požadáním o svolení usnadníte přijetí kritiky i hráčům, kteří by jinak zpětnou vazbu nemuseli zvládnout. „Jitko, všiml jsem si něčeho, co by ti mohlo pomoci při střelbě. Chtěla bys to slyšet?“ Když odpoví: „Ne,“ respektujte to, ale vraťte se k tomu později. Její zvědavost může vést k tomu, že za vámi přijde sama. Nežádejte ale o svolení, pokud je třeba okamžitého zásahu, například při nesportovním chování nebo při ohrožení zdraví.
- **Používejte větné spojení: „Když... tak“** Tato formulace je pro děti mnohem lepší než pouhé sdělení, co mají dělat. „Když při střelbě trochu pokrčíš kolena, **tak** u tříbodových pokusů dohodíš dál.“ Funguje to daleko lépe, než když otráveným hlasem řeknete „Pokrč kolena, když střílíš!“ Spojení „Když... tak“ vzbuzuje u hráčů pocit, že mohou mít věci pod kontrolou, a jsou tak kritice otevřenější.
- **Kritizujte v sendviči.** Vložte kritiku nebo opravu mezi dvě pozitivní sdělení. „Líbí se mi, jak sleduješ koš, když střílíš. Kdybys víc pokrčil kolena, dohodíš dál. Došvih je moc dobrý.“ Právě jste dal tři kousky zpětné vazby tak, že hráč kritiku snáze přijme.

9) ZAKONČETE ZÁPAS KOLEČKEM VÍTĚZŮ.

Konec utkání je pro každý tým kvůli emocem ze soupeření moc důležitý. Hned po utkání je ideální soustředit se na dotankování emoční nádrže tím, že využijeme kolečko vítězů. Utvořte s hráči kruh a otevřete tankovacími komentáři: „Kdo si všiml, jak někdo udělal něco, co našemu týmu dnes pomohlo?“

Nejlepší je, když přitom budete mluvit až jako poslední. Můžete ale také postřehy hráčů průběžně glosovat a doplňovat. Můžete vyzdvihnout černou práci pro tým i velkou snahu. Přitom sledujte, abyste na nikoho nezapomněli, abyste zmínili zásluhy všech.

At jste hráli jakkoliv špatně, vždycky zakončete něčím pozitivním. Motivace hráčů je záležitostí kouče, zvláště po těžké porážce. Takže vždycky najdete něco pozitivního, co hráčům řeknete, co je přiměje přijít na příští trénink a tvrdě pracovat na dalším zlepšování. Váš další trénink vlastně začíná poslední větou, kterou týmu po zápase řeknete, takže najdete něco, co hráči udělali dobře a od čeho se odrazí ke zlepšení.

KAPITOLA SEDMÁ

VÍC NEŽ SPORT – ÚCTA KE HŘE

Málokdy uplyne týden, aniž bych se doslechl o nevhodném chování některého trenéra mládeže či rodičů (zřídka i mladých hráčů, kteří se zpravidla chovat umí, alespoň dokud nedospějí). Zvláště někteří rodiče mají přehnaně citlivý spouštěcí mechanismus, když jde o jejich dítě. Ale i trenéři často zapomenou na svou zodpovědnost a roli vychovatele mládeže.

Současná kultura ve společnosti přitom často upadá a zužuje se jen na oslavu vítězství za každou cenu. Slušnost se stává vzácným artiklem, veřejné osobnosti i obyčejní lidé často bez zjevných výčitek svými projevy veřejný prostor poškozují.

Jsem pevně přesvědčen, že mezi těmito dvěma aspekty je přímá spojitost. Širší společnost ovlivňuje chování trenérů i rodičů v mládežnickém sportu, a naopak zkušenosti ze sportu ovlivňují celou společnost. Naprosto souhlasím s Thomasem Boswellem, který říká, že „sport se stal místem, kde se projevují všechny hodnoty“ naší tak nesourodé společnosti.

I vy můžete být součástí pozitivní změny. Jako trenéři mládeže můžete jít s davem a přispívat k úpadku, nebo můžete jít proti proudu a pomoci tento trend výchovou mladých sportovců a jejich rodičů zvrátit – učte je úctě ke hře!

KRITICKÁ CHYBA

V PCA definujeme kulturu jako „způsob, jak to tady děláme“. Základním problémem je, že sport mládeže začal dělat věci stejně jako sport profesionální.

Profesionální sport je zábavní průmysl se stejným cílem, jaký mají jiné druhy podnikání – vytvářet zisk. V tomto podnikání je třeba bavit fanoušky, a to zase zpravidla vyžaduje tým, který bude vítězit. Proto na profesionální úrovni příliš často převládá mentalita „vyhraj za každou cenu“. A protože vyhrávat se jeví tak důležité, fanoušci profesionálních týmů vidí svou úlohu v tom, za každou cenu pomoci „svému“ tým vyhrát.

Protože sport mládeže zdánlivě připomíná profesionální sport – pravidly, vybavením i strategií – dělá mnoho lidí zásadní a kritickou chybu, když tyto dvě kategorie sportu ztotožňuje. Jenže sport mládeže a profi sport jsou úplně jiné záležitosti. Sport mládeže má pomáhat vychovávat mladé muže a ženy, aby se stali platnými členy společnosti a byli úspěšní v práci i v rodinném životě.

To zároveň znamená, že trenéři mládeže se musí chovat podstatně jiným způsobem než trenéři a sportovci, kteří se pohybují v profesionálním sportu.

KOŘENY ÚCTY KE HŘE (ROOTS)

Úcta ke hře je vlastně jen silnější výraz pro prosté sportovní chování. Bohužel, sportovní chování ztratilo hodně ze své síly inspirovat a často se jeví jen jako seznam toho, co se nesmí. „Nesmíš křičet na rozhodčí“ nebo „Nesmíš házet helmou“. Úcta ke hře je ale koncept, který má lidi inspirovat a motivovat k tomu nejlepšímu, ne aby jim pravidla jen bránila chovat se co nejhůř.

Jestliže chceme mít rodiny, kde si její členové budou vzájemně pomáhat dosáhnout svých snů, sousedy, kteří jsou přátelští a ochotni přiložit ruku k dílu, podnikatele, kteří si vydělávají eticky, aby se respektovali lidé různého původu a tradic – zkrátka jestli chceme zažívat každodenní slušnost ve společnosti – můžeme začít tím, že budeme učit mládež sportovat a soutěžit s pokorou a slušností.

ROOTS, kořeny úcty ke hře popisují chování, které chceme učit a formovat. ROOTS znamená respektování: Pravidel (Rules), Soupeřů (Opponents), Rozhodčích (Officials), Spoluhráčů (Teammates) i nás samých (Self).

Pravidla (Rules): Chceme vyhrávat způsobem, kterým se má hra hrát. Odmítáme „ohýbat“ pravidla podle svého, i když by nám to mohlo projít, nebo když to nikdo nemůže vidět. Pravidla se vyvíjela a pečlivě upravovala tak, aby hra mohla být co nejférovější. Porušování pravidel férovost podkopává.

Žádný text pravidel ale nemůže ošetřit všechny situace ve hře. Vždy budou existovat nejednoznačnosti, které pravidla nemohou vyloučit. Mazaní chytráci vždycky mohou najít cestu, jak obejít přesné znění textu každého pravidla. Lidé, kteří projevují úctu ke hře, ale respektují jak ducha, tak i znění pravidel.

Soupeři (Opponents): Dobrý soupeř je skutečný dar. Představte si přetahovanou lanem, kde na druhém konci nikdo nebude. Bez soupeře nemá soupeření smysl. Porážet výrazně slabšího soupeře taky není moc zábavné (stejně jako dostat napráskáno od soupeře mnohem silnějšího). Silný soupeř představuje výzvu a pomáhá nám vydat ze sebe to nejlepší. Jen si uvědomte, jak se zvýší úroveň hry, když na sebe narazí rovnocenní soupeři, kteří se při hře vzájemně respektují.

„Urputně a přátelsky“ – přesně takhle to myslím. Snažte se ze všech sil vyhrát. Jestliže jdete po míči a srazíte soupeře, seberte míč a snažte se skórovat. Ale jakmile uslyšíte píšťalku, pomozte soupeři vstát. Sport nám dává příležitost poznávat lidi, s kterými soupeříme, a dokonce se s nimi i spřátelit, aniž bychom jim na hřišti dali cokoliv zadarmo.

Rozhodčí (Officials): Rozhodčí jsou součástí hry, jsou to průvodci k férovosti. Úcta ke hře znamená i respektování rozhodčích, i když třeba udělají chybu. Nikdy neexistuje žádná omluva pro nevhodné chování k rozhodčím – bez ohledu na cokoliv.

Spoluhráči (Teammates): Nikdy si na hřišti ani mimo ně nedovolte nic, čím byste mohli své spoluhráče uvést do rozpaků. Úcta ke hře vyžaduje chování, na které spoluhráči, rodina i celé společenství mohou být hrdí.

My sami (Self): Základem úcty ke hře je respekt k sobě samému. Jedinci, kteří si váží sami sebe, nebudou znevažovat hru, protože mají svoje standardy chování, kterých si váží a kterých se vždy drží – vždy!

Často se mě lidé ptají, jestli má mít člověk úctu ke hře, i když se soupeř podle toho nechová. To je právě důvod, proč je důležité mít **svoje** standardy! Trenéři s dvojím cílem a jejich svěřenci nesníží své standardy chování, protože někdo jiný nedodržuje pravidla a chová se nesportovně, ani když z toho soupeř získá neoprávněnou výhodu. Jakou hodnotu může mít vítězství, když vyhrajete nečestně?

ZÁVAZEK CTÍT HRU

Trenéři mohou mít dramaticky pozitivní vliv na hráče i mimo hřiště. Jestliže se zavázete vychovávat a učit hráče v úctě ke hře, můžete se stát součástí odpovědi na společenskou potřebu, abychom se k sobě chovali lépe. Další kapitola obsahuje praktické rady, jak na to.

KAPITOLA OSMÁ

NÁSTROJE ÚCTY KE HŘE

Hodně lidí mluví o sportovním chování, ale opravdová zkouška přijde až tehdy, když o něco opravdu jde. Činy mluví jasněji než slova. Útočte na rozhodčí a vaši hráči budou dělat totéž. Zůstaňte klidní a soustředění a hráči vás napodobí. Takže prvním úkolem je ujistit se, že sám máte na to být efektivním vzorem a učitelem úcty ke hře.

NAUČTE SE SEBEVLÁDÁNÍ

Nemůžete být vzorem a dobrým učitelem úcty ke hře, pokud máte problémy se ovládat, když se nedaří. I toho nejklidnějšího kouče může naštvat špatné rozhodnutí rozhodčího nebo chyba hráče v kritické fázi utkání. Vytvořte si sebeovládací rutinu, kterou můžete v takové situaci použít. Abyste si udrželi nebo znovu získali rovnováhu, můžete použít jednu z těchto činností:

- Zhluboka se jednou nebo dvakrát nadechněte.
- Otočte se od hřiště, abyste se znovu soustředili.
- Počítejte od 100 pozpátku.
- Promluvte sám k sobě („Musím být pro hráče vzorem. Umím to přejít.“).

UČTE HRÁČE (A JEJICH RODIČE), ABY SI UDRŽELI CHLADNOU HLAVU.

Naučte hráče a jejich rodiče, aby si také vytvořili svou sebeovládací rutinu. Při utkání, kdy stoupá nebezpečí, že někdo vybuchne, můžete použít domluvený signál nebo gesto, kterým všem připomenete, aby si udrželi chladnou hlavu. Můžete to vysvětlit stejně hráčům i rodičům:

„Když se situace přiostrší a já uvidím, že by někdo z nás mohl ztratit rozvahu, párkrát si poklepu na temeno hlavy, abych vám připomněl, že si máme uchovat chladnou hlavu. A vy byste mně nebo ostatním členům týmu měli dát stejným signálem najevo, že ztrácíme koncentraci. Chceme si uchovat jasnou hlavu ať se děje co se děje, takže se domluvme, že na sebe dáme pozor, když se někdo z nás octne pod tlakem.“

Následující postupy pomohou přiblížit úctu ke hře vašim hráčům i jejich rodičům.

NÁSTROJE, KTERÉ POMÁHAJÍ HRÁČŮM CÍTIT ÚCTU KE HŘE

1) VYCHOVÁVEJTE A UČTE ÚCTĚ KE HŘE

Než si hráči osvojí kořeny úcty ke hře, budou se muset tímto konceptem opakovaně zabývat, stále znovu a znovu. Jedna z nejdůležitějších věcí, kterou můžete jako vychovatelé udělat, je představit hráčům jednotlivé prvky úcty ve hře (ROOTS) na začátku sezóny a pořád se k ní v průběhu sezóny vracet. Ideální je alespoň jednou týdně.

Napište si několik bodů, které můžete na jednom z prvních tréninků použít a pak se k nim během sezóny vracet, například:

1. Chci, abychom projevovali úctu ke hře bez ohledu na to, zda vyhrájeme, nebo prohrajeme.
2. Zkratka ROOTS nám pomůže si pamatovat, jak se máme chovat.
3. R - (**R**ules): budeme dodržovat pravidla, i když je soupeř třeba nedodržuje.
4. O - (**O**pponent): dobrý soupeř nám umožní se zlepšovat - chceme hrát urputně, ale přátelsky. Náš soupeř není nepřítel.

5. O - (**O**fficials): budeme respektovat rozhodčí, i když udělají chybu proti nám. Nevyvoláme s rozhodčími žádnou konfrontaci, ani když se k nám nebudou chovat férově.
6. T - (**T**eammates): neuděláme nic, co by spoluhráče přivedlo do rozpaků, na hřišti ani mimo ně.
7. S - (**S**elf): sami sebe si budeme vážit. Budeme se chovat podle našich standardů, i když se soupeř tak chovat nebude. Neprojevujte úctu ke hře, protože jsem vám to řekl. Projevujte úctu, protože se tak chcete chovat sami.

2) VYUŽIJTE K UČENÍ KAŽDÝ MOMENT, KTERÝ SE OBJEVÍ

Využijte situace z vašich zápasů nebo ze zápasů v televizi k učení a diskuzi s hráči. Jestliže se některý věhlasný kouč nebo hráč chová kontroverzně, ptejte se hráčů, zda si myslí, zda je chování v souladu s úctou ke hře. Nebojte se říci, co si o tom myslíte vy, ale počkejte, až se hráči vyjádří první. „Souhlasím s Radkem, posmívat se někomu nevyjadřuje úctu ke hře, ani vzteklá reakce na posměch. Jak si můžeme zachovat chladnou hlavu, kdyby se někdo posmíval nám?“

Používejte i pozitivní příklady. Nejsou sice tak často v hledáčku médií, ale když budete hledat, najdete i obdivuhodné činy skvělých sportovců.

3) VYCHOVÁVEJTE PŘÍBĚHEM

Jen se chovat vzorně mnohdy nestačí, protože lidé si často dobré chování nevyloží správně. Například rozhodčí odpíská něco jasně špatně proti vašemu týmu. Protože zachováte úctu ke hře, zůstanete zticha a nedáte najevo žádnou reakci. Ale rodiče a hráči se mohou domnívat, že neznáte pravidla nebo že se svého týmu nedokážete zastat. Vysvětlujte hráčům i rodičům, co právě děláte, aby to věděli a aby pochopili příklad, který jim chcete dát.

„To rozhodnutí bylo špatné, ale my máme ke hře úctu. Znamená to, že prokážeme respekt rozhodčím, i když se třeba zmýlí. Takže i když mě to rozhodnutí štve, počkám na přerušení hry a pak se slušně zeptám.“

4) PROCVIČUJTE ÚCTU KE HŘE PŘI TRÉNINKU.

Jako trenéři neočekáváme, že by hráči začali používat nový systém obrany v utkání bez dlouhých hodin tréninku. Trénujeme to znovu a znovu, dokud to není zažitě. Totéž je třeba dělat s úctou ke hře. Učte hráče správně reagovat ve vypjatých situacích při tréninku dříve, než k nim dojde v utkání. Zde je několik případů, jak na to:

- Při průpravné hře udělejte očividně špatné rozhodnutí. Když bude poškozený hráč reagovat naštvane, použijte to jako výchovný moment. „Stane se, že rozhodčí v zápase pískne něco špatně? (Ano) Ztratíš v zápase taky nad sebou kontrolu, jako se ti to stalo právě teď? (Ne). Tak dobře!“
- Nechte hráče hrát nebo trénovat, zatímco se je jiní snaží slovně napadat či rozpýlit (vyvarujte se ale vulgarit a hrubých osobních urážek). Tím zvýšíte jejich koncentraci. Vysvětlete jim, že chcete, aby vydrželi soustředění, i když je soupeř bude provokovat.
- Nechte hráče rozhodovat přípravné utkání. Budou překvapeni, jak je těžké odpískat všechno správně, a pomůže jim to respektovat práci rozhodčích.
- Pozvěte rozhodčí na trénink a diskutujte o tom, jak svou práci dělají a jaké je to pískat.

JAK POMOCI RODIČŮM VYJADŘOVAT ÚCTU KE HŘE

Prevence je nejlepší lék. Trenéři, kteří staví týmovou kulturu na úctě ke hře, budou mít za postranní čárou méně starostí s rodiči. Zde jsou tipy, jak na to.

1) VYSVĚTLETE NA SCHŮZCE RODIČŮM, O CO VÁM JDE

Na schůzce před začátkem soutěže vysvětlete jasně rodičům, o co vám jde a jaké chování očekáváte. Rozdejte rodičům dopis vysvětlující zásady Stromu mistrovství, plnění emoční nádrže a úcty ke hře. Proberte tyto zásady s rodiči a výslovně je požádejte o pomoc při učení a výchově hráčů. Požádejte je o podpis slibu,

který najdete společně s dopisem pro rodiče či zákonné zástupce na stránkách PCA (viz strana 73)

2) URČETE „STRÁŽCE KULTURY“

Určete jednoho z rodičů jako „strážce kultury“, který vám pomůže udržet správné chování v hledišti. Ideální je člověk, který je otevřený a schopný připomínat rodičům úctu ke hře, aniž by jim „lezl na nervy“. Nebo se v této funkci mohou rodiče střídát, takže si to během sezóny každý rodič vyzkouší. „Strážce kultury“ by měl každého rodiče na zápase pozdravit a připomenout, aby všichni byli hráčům dobrým příkladem. Podrobnější příručka pro „Strážce kultury“ je opět na webových stránkách PCA. (viz strana 73)

3) PŘIPRAVTE RODIČE NA VYPJATÉ ZÁPASY

V utkání play-off je pravděpodobnost nevhodného chování daleko vyšší než v utkání na začátku sezóny. Připravte na to rodiče včetně připomenutí signálu „udržet si chladnou hlavu“, o kterém jsme se zmínili už dříve. „Dnešní zápas je pro nás hodně důležitý a chceme hrát co nejlépe. Rád bych připomněl, že chceme především projevovat úctu ke hře. Takže i když rozhodčí zapíská něco špatně, rád bych, abyste zachovali klid – je moje práce se o to postarat. Váš úkol je doplňovat emoční nádrž našich hráčů a být jim vzorem v úctě ke hře.“

4) PŘEDSTAVTE ROZHODČÍ RODIČŮM

Kdykoliv můžete, představte rodičům rozhodčí, kteří budou utkání řídit. „Tohle jsou pánové Karel Píšťalka a Milan Karta. Budou řídit naše dnešní utkání a jsem si jist, že jim projevíme respekt, který si zaslouží. Poděkujeme jim za ochotu dělat tuto nelehkou práci.“

5) ZAŽEHNEJTE PROBLÉM V ZÁRODKU

Někdy i nejlepší prevence selže a vy budete muset zasáhnout. Čím dříve zasáhnete proti nevhodnému chování v hledišti, tím lépe. Zvyšuje se pravděpodobnost, že se situace nevymkne kontrole nebo nepřenesete na hřiště. Je to jako zápalka odhozená do lesa: je celkem snadné uhasit malý ohýnek, ale těžké zvládnout lesní požár. Reagujte na první náznak nevhodného chování. „V pořádku, jen klid! Potřebujeme se soustředit na hru, ne rušit a zneklidňovat naše hráče.“ Někdy stačí jen pohled a signál „udrž si chladnou hlavu“. Pár návrhů, jak případně zasáhnout:

- **Zůstaňte v klidu:** Abych parafrázoval báseň „Když“ Rudyarda Kiplinga: „Když bezhlavost svým okem klidně měříš, ...“ V klidu budete mít lepší výsledky. Naštvat se na rodiče, kteří už naštvaní jsou, je jen přiléváním oleje do ohně. Buďte pevní, ale v klidu. A pokud nedokážete být v klidu úplně, snažte se být alespoň co možná nejklidnější.
- **Respektujte osobní zónu:** Je-li něčí osobní zóna svévolně narušena, aktivuje to sebeobrané instinkty a velmi lehce vede k eskalaci napětí. Dejte si na to pozor, když někoho vyzýváte, aby se choval, jak má. Udržujte odstup alespoň napjaté paže a ovládejte své chování, aby se dotyčný necítil v ohrožení.
- **Vciťte se do kůže rodičů:** Někdy pomůže přiznat obtížnost toho, co požadujete. „Vím, není to lehké zůstat v klidu, když rozhodčí písknou něco, co se nám nelíbí, ale je důležité, abychom byli pro hráče dobrým vzorem“.
- **Odvolejte se na vyšší princip:** Lidé mají tendenci podřídít se vyšším standardům a principům. Připomeňte závazek týmu ctít a respektovat hru. Odkaz na rodičovský slib je na předchozí straně. „Vzpomínáte si na Slib, který jste podepsali? Souhlasili jste s tím, že budete ctít hru, i když padne špatné rozhodnutí proti nám. To je to, co od vás právě teď potřebuji.“
- **Dokonalost není nutná:** Někdy se můžete zakoktat, můžete se přeřeknout nebo být úsečný. To všechno je v pořádku. Nemusíte zasáhnout úplně dokonale, ale zasáhnout musíte. Trenéři mají zodpovědnost chránit pozitivní kulturu

sportu, kterou pro naše děti chceme. Jste vedoucím týmu, takže rodiče i fanoušci musí vědět, co je přijatelné a co ne.

- **Když vše ostatní selže:** Někdy se situace vymkne kontrole, i když se snažíte sebevíc. Když máte pocit, že jste bez úspěchu udělali vše, co jste mohli, abyste rodiče zvládli, požádejte o pomoc při řešení situace vedoucí představitele vaší organizace.

KAPITOLA DEVÁTÁ

PŘÍKLADY SITUACÍ PRO KOUČE S DVOJÍM CÍLEM

PCA je organizace trenérů a sportovců, kteří už na hřištích zažili všechny možné i nemožné situace, které si jen umíte představit. Případy v této kapitole popisují časté situace, ve kterých se trenéři mohou ocitnout. Dávají možnost „natrénovat si“ dopředu, jak by kouč s dvojitým cílem mohl takovou situaci v dané chvíli řešit.

Z příkladů si odnesete nejvíc, když se sami zamyslíte, jak byste situaci řešili, dříve než si přečtete návrh řešení v knize. Když si své vlastní myšlenky napíšete na papír, bude to ještě lepší. Pamatujte, že i když moje návrhy pocházejí od vynikajících trenérských mozků, každý hráč i každý tým je jiný a zpravidla nebývá jen jediné správné řešení.

1) KONFRONTACE V HLEDIŠTI

V kritické situaci ke konci vyrovnaného utkání rozhodčí nesprávně posoudí situaci proti vašemu týmu. Dva rodiče vašich hráčů, pobouřeni tímto rozhodnutím, začnou pokřikovat na rozhodčí. Váš tým těsně prohraje. Rodiče dál křičí na rozhodčí a vaši hráči sledují, co uděláte. Jak jako kouč s dvojitým cílem zareagujete?

I když je zle, může být ještě hůř. Vaší hlavní prioritou je zklidnit rozzlobené rodiče. A myslím tím „vaše“ rodiče. Rodiče přicházejí s hráči, a je na vaší

zodpovědnosti formovat jejich chování stejně, jako chování hráčů. Můžete to zkusit třeba takhle:

- Máte-li asistenta, nechte ho odvést hráče někam mimo hřiště. Pokud jste sám, požádejte kapitána družstva, aby shromáždil tým na místě mimo hřiště a počkal na vás.
- Přejděte ke křičícím rodičům a ztište je. Buďte pevní, ale nezpůsobte další eskalaci napětí. „Potřebujeme, abyste teď nechali rozhodčí na pokoji.“
- Vciťte se do role rodičů, ale připomeňte jim úctu ke hře. „Vím, že je těžké se s takovým rozhodnutím vyrovnat, ale teď potřebuji, abyste byli družstvu příkladem.“ Jestliže je úcta ke hře součástí vaší týmové kultury, je správný čas to teď připomenout. „Víte, že jsme tým, který má úctu ke hře, tak to teď musíme ukázat.“
- Poděkujte rozhodčím. Pokud jste názoru, že vás poškodili a připravili o vítězství, může to být velmi těžké, ale bude to z vaší strany úžasný projev úcty ke hře. Můžete použít následující prohlášení: „Děkuji vám za rozhodování. Vím, že pískat je nevděčná práce. Půjdu za rodiči a promluvím s nimi, aby se v budoucnu situace neopakovala.“
- Promluvte k týmu, ideálně na doslech rodičů; tím vlastně budete promlouvat k oběma skupinám. Je to skvělá příležitost hráčům připomenout, že hráli dobrý zápas. Nedovolte, aby špatné rozhodnutí rozhodčího zastínilo úsilí hráčů. „Bylo tam ke konci zápasu chybné rozhodnutí proti nám, ale jsem hrdý na to, jak jste bojovali dál. V životě taky nebudou vždy jen správná rozhodnutí, ale praví hráči kvůli tomu nekňourají – soustředí se na další akci. A to jste dneska dokázali.“
- Zakončete týmovou poradu opakovaným zdůrazněním odhodlání ctít hru. „Jsme tým, který projevuje rozhodčím respekt, i když někdy udělají chybu. Díky, že jste to zvládli!“
- Před dalším utkáním si promluvte s rodiči a ujistěte se, že jsou připraveni zůstat v klidu. Vyčkejte, až emoce opadnou, ale hovořte k nim tak, aby pochopili, že v budoucnu od nich očekáváte jiné chování.

2) NERVY A VELKÝ ZÁPAS

Celý týden se hráči nemohli soustředit. Tušíte, že jsou nervózní před nadcházejícím utkáním proti silnému neporaženému týmu. Máte jen pár minut, než zápas začne, abyste je uklidnili. Co jim říct?

Chcete, aby hráli co nejlépe. Jestliže je soupeř mnohem lepší, není vítězství asi moc reálné. Na druhou stranu, tým, který hraje naplno, může často překvapit.

Když jde o hodně, i ti nejrozmumnější trenéři jsou v pokušení hrát jen na výsledek. *Odolejte tomuto pokušení!* Výsledek bude lepší, když hráčům před důležitým zápasem znovu zdůrazníte Strom mistrovství. „Vím, že dnes chcete vyhrát. Já taky. Soustředme se na to, abychom jednotlivé činnosti dělali správně; tak budeme mít i větší šanci zvítězit. Nechte na hřišti vše, co ve vás je. Učme se věci, kterými se budeme zlepšovat. Spláchněte svoje chyby a soustředte se na další akci. Pokud to dokážeme, vezmeme si z utkání nejvíc, bez ohledu na to, co bude na konci zápasu na tabuli.“ Tady je pár myšlenek:

Dodejte hráčům odvalu, aby se hrou bavili. „Oni jsou pod tlakem; každý očekává, že vyhraje. Nemáme co ztratit. Tak si to pojďme užít, dáme do toho všechno!“

Připomeňte hráčům předchozí trénink. „Celý týden jsme tvrdě makali. Máme svůj plán, tak se soustředme na to, co umíme.“

Být nervózní je normální (a správné). „Kdo je dneska nervózní? Správně, kdybyste nebyli, znamenalo by to, že vám na tomhle zápase nezáleží. Jsem rád, že jste nervózní. Tak teď tu energii přeneseme na hřiště.“

Být pod tlakem je privilegium. „Máme štěstí, že můžeme hrát tenhle velký zápas. To, co dnes můžeme prožít my, spousta lidí nezažije za celý život. Tak pojďme do toho dát všechno a užít si to!“

3) NEDOSTATEK ČASU PŘED TRÉNINKEM

Koučování vám zabírá víc času, než jste si mysleli, zvláště plánování tréninků. Máte obavy, jak zvládnout svoji běžnou práci i koučování. Jak můžete plánování tréninků zefektivnit?

Naplánovat dynamický trénink je umění, které nezvládají ani někteří zkušenější trenéři. Efektivní trénink dává hráčům obrovskou motivaci a přispívá k vytvoření úspěšného týmu. Tady jsou triky, které můžete při stavbě tréninku použít:

PŘED TRÉNINKEM

- Vytvořte si rituál, abyste si před tréninkem vyčistili hlavu. Často jsem odcházel z práce a myslel na to, co všechno jsem nestihl. Nebyl jsem v takovém rozpoložení, abych hráčům na tréninku věnoval energii, kterou si zaslouží. Naučil jsem se tedy používat svůj vlastní rituál. Na parkovišti si řeknu: „Dneska můžu jít trénovat basket!“ Když jsem schopen si to říct nadšeně a také to tak cítit, jdu do haly a těším se, že mohu zase být se svými hráči.

- Stavte trénink kolem hlavních činností, abyste nemuseli zvláště plánovat každý jednotlivý trénink. Tím udržíte zaměření na hlavní úkoly sezóny a nebudete zbytečně ztrácet čas. Hráči si osvojí základní cvičení, která nebudete muset pořád znovu vysvětlovat, a využijí energii na učení se nových věcí. Zde je pár základních bodů, které by měly být součástí struktury každého tréninku.

- | | |
|---------------------|------------------|
| - Cíle a priority | - Průpravná hra |
| - Zahájení | - Zábava |
| - Představení cílů | - Týmový pohovor |
| - Rozvoj dovedností | - Závěr |
| - Kondiční cvičení | - Zhodnocení |

- Napište si plán tréninku. I špatně napsaný plán je lepší než žádný. Nemusí být úplně detailní. I pět minut na pár bodů s dobou pro každé cvičení vám pomůže.

- Věnujte pozornost bezpečnosti. Zkontrolujte hřiště, že je vše v pořádku a bezpečné. Mějte s sebou lékárničku, mobil a kontakty na rodiče pro případ nouze. Poučte hráče o základech pitného režimu a ujistěte se, že jej zvláště v horkém počasí dodržují. Pokud děláte kontaktní sport, naučte se, jak postupovat při otřesu mozku a jak ošetřit hráče, kteří ho již prodělali.

- Používejte stejný rituál zahájení každého tréninku, aby se hráči naučili soustředit a mohli dobře trénovat. Mám raději činnost, při které se hráči hýbou a dělají něco společně, než aby jen stáli a poslouchali. Pokud na zahájení budete dělat něco, co mají hráči rádi, budete je tím i motivovat, aby přišli na trénink včas (nebo ještě dřív!). Jeden trenér kopané zahajoval každý trénink zonglováním a pokusy o překonání týmového či osobního rekordu. Hráči byli většinou na tréninku alespoň o pět minut dřív.

V LÍPNU - PŘED TRÉNINKEM 5-10 min hra
hříb a b

- Představte hráčům hlavní body a priority tréninku v krátkém úvodem a/nebo předem emailem či zveřejněním plánu na webových stránkách družstva. Přemýšlejte o tom, co vaši hráči potřebují, aby uspěli v nadcházejících zápasech, a věnujte tomu čas při vysvětlování, cvičeníh i průpravné hře.
- Měňte činnosti i rytmus. Používejte postup „naučit – procvičit – vyzkoušet ve hře“, aby hráči nemuseli dlouho sedět a poslouchat, než si nový prvek budou moci osahat a uplatnit v herní situaci.
- Nebojte se plán upravovat. Jestliže jste nějaké cvičení naplánovali na deset minut, ale potřebujete na něm ještě pracovat, pokračujte klidně dál – ale uvědomte si, že pak budete muset něco obětovat. Pokud jste si plán tréninku naplánovali, budete to mít o to jednodušší.
- Zařazujte krátké, ale časté diskuze. Více krátkých dvouminutových rozhovorů během tréninku je lepší než dlouhý desetiminutový projev. Trenéři často dlouho mluví, ale hráči potřebují hlavně víc hrát. Snažte se, aby rozhovory byly krátké, ale aby mluvily obě strany. Ptejte se, aby hráči museli mluvit, přemýšlet a učit se. Ideální doba na rozhovor je po kondičním cvičení. Unavení hráči naslouchají informacím od trenéra, zatímco se snaží popadnout dech.
- Využijte závěr tréninku, abyste navrátili hráče do běžného života. Může to být krátký pohovor o tom, jaký trénink byl, aby řekli něco, co si z něj mohou vzít pro školu, domů apod. Ukončete trénink pozitivně, aby se hráči těšili na další trénink nebo nadcházející utkání. Často jsem trénink zakončoval krátkým cvičením vizualizace a hráčům se to velmi líbilo. Některé týmy používají vlastní týmový pokřik.
- Cestou domů si začerstva zrekapitulujte, jak jste byli s tréninkem spokojeni, a stanovte si priority pro další trénink.

4) VYRUŠUJÍCÍ DĚTI

Někteří hráči mají problém udržet soustředění po delší dobu a ruší týmový pohovor nebo cvičení. Většina hráčů chce dávat pozor a otravuje je to stejně jako vás. Co s tím?

Každý kouč na kterékoliv úrovni někdy zažil hráče, kteří vyrušují, předvádí se a během tréninku se nesoustředí. Zde jsou tři hlavní zásady, jak formovat chování vašich hráčů.

1. **Posilujte žádoucí chování.** Pozornost může posilovat chování, které *nechceme*. Jakkoliv divné se to může zdát, křik na hráče může podporovat jeho špatné chování. Věnujte hráčům pozornost, když se chovají správně. Poděkujte těm, kteří správně reagují na pokyny: „Aleši, Martine – super, že jste rychle přiběhli.“ Spojte jejich spolupráci s úspěchem týmu. Máme na trénink málo času, moc nám pomáhá, že jste tu rychle!“
2. **Ignorujte nevhodné chování.** Karel nereagoval, když jste jej volal – tak ho ignorujte. Dokud neudělá, co se po něm chce, tak pro vás neexistuje (ale mějte přehled o tom, kde je, aby se nezranil). Jakmile Karel zjistí, že si svým špatným chováním žádnou pozornost nevynutí, je velmi pravděpodobné, že to zkusí s dobrým. Když to udělá, poděkujte mu: „Kájo, díky, že jsi poslechl.“ Někdy to zafunguje jako kouzlo, ale ne vždycky – čtěte dál.
3. **Pokud chování nemůžete ignorovat, zasáhněte pokud možno nenápadně.** Někdy není možné hráčovo chování ignorovat kvůli bezpečnosti, nebo že by to narušilo trénink. Takže zasáhněte pokud možno nenápadně a jakoby mimochodem. „Tino, sedni si sem, dokud nebudeš schopna dodržovat pokyny. Až tomu tak bude, můžeš se přidat k ostatním.“ Když to nezabere, přidejte kontrolu. „Tino, tady se posad. Za chvíli se podívám, jestli jsi připravena se přidat k týmu.“ A vzápětí zvolte zábavu, o kterou Tina přijde. Než se bude smět zapojit, nechte ji potvrdit, že rozumí tomu, co má dělat. „Tino, už budeš poslouchat?“ Musí to odsouhlasit, než ji necháte se připojit k ostatním, byť by to bylo třeba jen kývnutím hlavy.

Když jsem trénoval basketbal, dbal jsem na to, aby měl každý hráč míč. Když jsem vyžadoval jejich pozornost, řekl jsem „Chyťte svůj míč!“ Pokud to některý z hráčů neudělal, v klidu jsem mu míč odebral. Když se divil, řekl jsem mu: „Až se naučíš, jak držet míč, když mluvím, budeš si ho moci nechat.“ Fungovalo to perfektně.

Tyto zásady jsou jednoduché, ale není vždy snadné je dodržet. Je velmi snadné se rozčítit kvůli špatnému chování a ignorovat ho také pořád nemůžete. Ale pokud se budete těchto tří zásad držet, pomůže vám to tým řídit. Tady jsou další nápady:

- Poznejte hráče jako individuality. Naučte se jejich jména i to, jaké mají zájmy. Usmějte se na každého na začátku a konci tréninku a oslovte ho jménem.
- Udržujte si KDD – Klid, Důsledek, Důslednost. Klidem se dostanete mnohem dál než vztekem. Klidné opravování spolu s Důsledkem funguje daleko lépe než křik. A Důslednost při aplikaci důsledků napomáhá hráčům pochopit, co se od nich chce.
- Nejlepší obranou je útok. Děti zaujaté smysluplnou a zábavnou činností nebudou tolik zlobit.
- Zaveďte jednoduchá pravidla, zvláště u mladších dětí. Tato tři pravidla pro mladší úplně stačí: 1) Snaž se co nejvíc, 2) Podporuj své spoluhráče, 3) Poslouchej, když mluví trenér.
- Zapojte na začátku sezóny starší hráče do tvorby týmových pravidel. Domluvte s nimi také, jaké důsledky bude porušení pravidel mít. Když k porušení pravidel dojde, můžete jim připomenout jejich závazek i společně odsouhlasené důsledky.
- Vystupujte se svými asistenty vždy ve shodě. Vaše snaha vychovávat nebude mít úspěch, pokud vás nebudou asistenti podporovat a budou nevhodnému chování věnovat přehnanou pozornost.
- Zvažte, zda obzvláště problémového hráče nevyhlásit „Hráčem dne“ (viz dříve).

5. NEVYROVNANÝ TÝM

Ve vašem týmu jsou hráči, kteří se ve svých schopnostech hodně liší. Někteří jsou výborní a mohli by klidně hrát ve vyšší věkové kategorii. Hodně hráčů je průměrných a několik jich je ještě nevyzrálých. Všimli jste si, že ti lepší

kritizují ty slabší. Jak z hráčů takto nevyrovnaných schopností vytvoříte skutečný tým?

Mnoho mládežnických sportů se rozhodlo napodobovat systém bývalého Východního Německa a dělí hráče podle jejich schopností v co možná raném věku. Nicméně, v téměř každém týmu na jakékoliv úrovni jsou hráči různých schopností. Nejlepší trenéři ale dostanou z každého hráče jeho maximum. Zde je pár nápadů, jak z takové nesourodé skupiny vytvořit tým.

- Nastavte týmové cíle. Nejlepším spojovatelem je cíl, pro který se nadchnou všichni členové týmu. Přemýšlejte o cíli (vyhrát ligový titul, být nejpilnějším týmem v tréninku), který by byl přiměřený a pro všechny tou správnou výzvou. Když hvězdy uvidí, že k dosažení cíle je třeba dobrého výkonu všech členů týmu, budou i slabší hráče spíše podporovat.
- Vysvětlete výhodu „přenosného“ domácího prostředí. Zdůrazňujte potřebu doplňování emočních nádrží, aby všichni hráči byli schopni podávat své nejlepší výkony.
- Udělejte z nejlepších hráčů vůdčí osobnosti. Tara VanDerveerová, trenérka basketbalistek na Stanfordu, mi jednou prozradila klíč, jak přimět tým tvrdě pracovat: „Ti nejlepší hráči musí trénovat nejvíce.“ Přesvědčete o tom své nejlepší hráče a oni nastaví vysokou latku pro celý zbytek týmu.
- Zapojte své nejlepší hráče jako učitele. Řekněte jim, že pokud se naučí něco tak dobře, že to budou moct učit, pomůže to i jim samotným dosáhnout vyšší úrovně. Pracujte s nimi před tréninkem na tom, jak danou dovednost naučit, a přitom doplnit emoční nádrže hráčů, které učí. Pak jim pomáhejte danou dovednost ostatní naučit. Můžete hráče vést k tomu, aby se vzájemně učili jeden od druhého podle následujícího postupu:
 1. Vysvětlete a předvedte dovednost před celou skupinou.
 2. Rozdělte hráče do dvojic, aby si dovednost vzájemně převáděli. Povzbuzujte je, aby při tom vzájemně pečovali o svou emoční úroveň.
 3. Zasáhněte tam, kde dvojice potřebuje pomoc. Dávejte hráčům zpětnou vazbu, aby to ostatní dvojice neslyšely; budou pak mnohem otevřenější instrukcím, než kdybyste je opravovali před ostatními.
 4. Vyzvěte dobrovolníky, aby danou dovednost předvedli ostatním.

- Pomozte každému hráči nastavit si správnou motivující úroveň pro jeho úsilí (viz dříve). Pokud se budou i nejlepší hráči maximálně snažit, využijí svou energii ke zlepšení a ne ke srážení a kritizování spoluhráčů.
- Úmyslně zvyšujte roli „vzorových“ hráčů. Zdůrazněte v rozhovoru s družstvem důležitost jejich přínosu pro tým. Strukturujte týmový pohovor tak, aby se mohli vyjádřit všichni, ne jen hvězdy nebo nejhlásitější hráči.

6. TRÉNOVÁNÍ VLASTNÍHO POTOMKA

Vznikla situace, že v týmu můžete trénovat vlastního potomka. Jak na to, aby z toho všichni zúčastnění měli co nejvíc?

Mladí lidé se v minulosti vždy učili od svých rodičů. Můj otec často s nostalgií vyprávěl, jak na farmě pracoval na poli s mým dědečkem, když mu bylo 12 let. Dnes už k tomu není tolik příležitostí, ale trénovat vlastní dítě může být skvělou příležitostí, jak spolu dělat něco společně. Mnoho rodičů a dětí se ohlíží na dobu, kdy spolu sportovali, jako na nejhezčí období svého života. Zde je pár tipů, aby i vaše zkušenost byla příjemná.

- Zeptejte se svého potomka: „Co bys tomu řekl, kdybych letos trénoval váš tým?“ Pokud bude mít výhrady, je dobré to vědět předem. Pokud jsou výhrady silné, pak můžete zvážit, zda místo trénování nebýt v této sezóně jen podporujícím rodičem, pomáhajícím týmu, a ne koučem.
- Uvědomte si, že sedíte na dvou židlích. Řekněte svému potomku, že když vystupujete před týmem jako trenér, musíte se k němu chovat stejně jako k ostatním. Může být prospěšné, pokud vás vaše dítě během tréninků a zápasů bude jako ostatní oslovovat „trenére“ a ne „táto“ nebo „mámo“. Zároveň ho ale ujistěte, že jakmile odložíte trenérskou čepici, je pro vás společně s dalšími členy rodiny tím nejdůležitějším člověkem na světě. Někteří rodiče – trenéři dokonce opravdu nosí dvě čepice. A po zápase či tréninku dávají najevo svůj postoj tím, že si čepice na hlavě vymění: „Teď si sundávám trenérskou čepici a nasazuji tu tátofskou.“
- Buďte citliví, když máte svého potomka pochválit nebo potrestat. Mnoho koučů své dítě zvýhodňuje (např. v základní sestavě, hrou na oblíbeném postu, apod.) přesto, že si to dítě nezaslouží talentem ani úsilím. Máloco

dokáže otrávit důvěru ostatních rodičů a hráčů, jako když trenér protěžuje svoje dítě. Mnoho koučů je na svoje děti naopak přísnější. Může být těžké být k vlastnímu dítěti objektivní; zkuste požádat jinou osobu (třeba asistenta), aby vám dával zpětnou vazbu, jestli se chováte k vlastnímu dítěti stejně jako k ostatním.

- Máte-li asistenta, může být užitečné jej požádat, aby instrukce a feedback vašemu dítěti dával on. Pokud je to možné, můžete mu to případně oplatit u jeho dítěte.
- Nemluvte se svým potomkem o ostatních hráčích. To jej staví do velmi složité situace a může to ovlivnit jeho vztahy s ostatními hráči. On je hráč a člen týmu, ne trenér nebo asistent.
- Vyvarujte se přetížení svého dítěte sportem tím, že během sezóny naplánujete i další nespportovní rodinné aktivity. Pokud sportujete i doma, soustřeďte se spíše na zábavu než na cvičení, kterými by se vaše dítě mělo zlepšit. Tak se bude váš potomek na další trénink těšit a nebude mít pocit, že si od sportu nikdy neodpočine.
- Užívejte vyzkoušené nástroje, například přátelskou kritiku, žádost o svolení a spojení „když-tak“ (viz dříve). Tyto nástroje jsou užitečné hlavně pro trenéry – rodiče, protože hráčům umožňují vnímat a přijmout kritiku, ne se jen bránit.

Váš čas jako trenéra vlastního dítěte uběhne velmi rychle. Ať už se stane cokoli, užijte si každou chvíli tohoto mimořádného období.

7. JAK VYUŽÍT RODIČE

Při posledním utkání měli rodiče na družstvo negativní vliv, nedovolili vašemu týmu plně využít jeho potenciál. Teď je nová sezóna s novými hráči i rodiči. Jak jako kouč můžete zabránit tomu, aby se situace z loňského roku opakovala?

Někteří trenéři chtějí jen trénovat děti, ale nechtějí se zabývat neukázněnými či nerozumnými rodiči. Ale děti s sebou rodiče přivedou. Zde je návod, jak můžete

aktivitu rodičů pro tým využít (poznámka: v příloze jsou odkazy na další zdroje na webu www.positivecoach.org v angličtině).

- Když dáváte družstvo dohromady, řekněte hráčům, jak jste rádi, že je v týmu máte. Požádejte je, jestli můžete mluvit s jejich mámou či tátou. Řekněte rodičům, že se moc těšíte na to, že si jejich dítě s jejich pomocí tuto sezónu užije a že jim brzy pošlete e-mail, ve kterém jim popíšete filozofii kouče s dvojitým cílem.
- Využijte schůzky s rodiči, abyste vysvětlili zásady koučování s dvojitým cílem (Strom mistrovství, význam emocí i úcty ke hře). Požádejte je o podporu těchto myšlenek. Řekněte jim, že víte, že ne vždy budou rozhodnutí rozhodčích správná, a proto potřebujete jejich bezpodmínečnou podporu úcty ke hře.
- Vysvětlete jim, že emoční nádrž i Strom mistrovství jsou postaveny na vědeckém výzkumu a jsou klíčem k lepším výkonům jejich dětí. Požádejte je, aby u svého dítěte během sezóny posilovali kladné emoce a podporovali Strom mistrovství.
- Rozdejte rodičovský slib, který je na webových stránkách PCA (viz strana 73). Když s nimi tento dokument projdete, zeptejte se, zda mají nějaký dotaz. Pak je požádejte, aby slib podepsali.
- Zvolte si „strážce kultury“, který vám pomůže ohlídat pozitivní atmosféru v hledišti během utkání.
- Kdykoliv si nejste jisti, komunikujte. Trenéři si sami působí problémy, když předpokládají, že všichni rodiče rozumí, co a jak při koučování dělají. Nikdy nic nepředpokládejte. Pokud máte v družstvu pravidla např. ohledně hrací doby každého hráče nebo nepřítomnosti na tréninku, sdělte je rodičům. Pokud nečemu nerozumí či mají pochybnosti, ať se obrátí na vás a nekomunikují je přes děti. Dejte jim své kontaktní informace i dobu, kdy se s vámi mohou spojit (pokud možno ne těsně před tréninkem). Říci vše raději dvakrát ušetří čas během sezóny a vrátí se to zážitky vašich hráčů.
- Doplňujte emoční nádrž rodičů upřímnou a konkrétní chválou, kdykoliv udělají něco pozitivního. Poděkujte jim za pomoc při budování pozitivní týmové kultury. Snažte se jim říct něco pozitivního o jejich dítěti pokaždé, když je

uvidíte (znovu opakují: musí to být upřímné a konkrétní). Pokud to budete dělat, budou vás rodiče mít za trenérského génia!

8. ZKLAMÁNÍ: HRAJU V UTKÁNÍ STRAŠNĚ MÁLO!

Trénujete soutěžní tým, ve kterém nikdo nemá zaručeno, kolik bude hrát – každý si to musí zasloužit. Někteří hráči (a rodiče) ale reptají, že hrají málo. Co s tím?

Řeknu to hned na rovinu – dobří trenéři dostanou do hry a nechají zahrát každého. V důležitých zápasech musíte být kreativní, ale dobří trenéři – kouči s dvojitým cílem – dostanou hráče do hry.

Málo času v utkání je pravděpodobně největším zdrojem frustrace a zklamání rodičů a zaslouží si naši pozornost, protože může narušit týmovou soudržnost. Ušetříte si spoustu problémů, pokud hráčům hned na začátku vysvětlíte, jak to se střídáním v utkání budete dělat. Rodiče i hráči stejně nakonec nemusí být s vaším rozhodnutím spokojeni, ale alespoň to věděli předem.

Jenže, i když to vyjasníte předem, stejně to neřeší, jak dostat do hry všechny hráče. Děti rády hrají. Sedět na lavičce je nebaví. Největší přínos sportu je spojen se hrou a soutěžením. Hráči, kteří sedí, mají ze sportu méně než ti, kteří hrají. Málo času ve hře je často důvodem, proč děti sportu nechají, a to je z pohledu kouče s dvojitým cílem tragédie.

Tady je pár strategií, jak nechat víc dětí zahrát:

- Děti v „rekreační“ soutěži na základní škole nechte hrát všechny stejně, i když to pravidla soutěže nevyžadují. Hlavním cílem má být zábava a probuzení lásky ke hře. Ta přichází hrou, ne sezením na lavičce.
- Starším dětem vysvětlete, že odměňujete největší snahu, a také to tak dělejte. Odměňujte hráče za jejich snahu herním časem bez ohledu na jejich schopnosti. Hráči si uvědomí, že nemusí mít stejný talent jako ti nejlepší, ale musí to dohnat zvýšeným úsilím. To je pro slabší hráče neuvěřitelná motivace. A je to výzva pro ty lepší, kteří se budou muset víc snažit, aby si víc zahráli.
- Využijte předem jasné zápasy k tomu, abyste nechali zahrát další hráče, ještě než je utkání rozhodnuté. Tam, kde je velký rozdíl ve výkonnosti týmů, postavte do základní sestavy hráče, kteří by normálně nezačínali. Jestliže se soupeř ujme

vedení, pak hráči základu budou muset více zapnout, aby to dohnali. Jestliže náhradníci povedou, budou mít radost, že se jim to povedlo v době, kdy ještě nic nebylo rozhodnuto.

- Před důležitým zápasem, kdy víte, že se někteří hráči do hry moc nedostanou, je na tuto možnost předem připravte: „Hrajeme proti těžkému soupeři, možná se nedostaneš do hry, ale o to víc si zahraješ příští týden. Trénuj dál, abys na to byl připraven.“
- Koučujte všechny hráče – i ty na lavičce. Mluvte s nimi o tom, co se děje na hřišti. Vedte je k tomu, aby sami hledali způsob, jak družstvu pomoci. Mohou zaznamenávat pozitivní hodnocení (viz dříve). Zapojte všechny hráče; vybudujete soudržný tým a hráči budou navíc trénovat s větším nasazením, protože budou cítit, že o něco jde.
- Buďte kreativní jako jeden basketbalový trenér na střední škole. Měl na soupisce dvanáct hráčů a posledních pět dostalo přezdívku „Mad Dogs“ („Vzteklí psi“) „Mad Dogs“ věděli, že budou hrát poslední minutu první čtvrtiny a první minutu druhé čtvrtiny v každém zápase bez ohledu na to, zda jde o přípravný zápas nebo finále ligy.

Na rozdíl od typických náhradníků makali „Mad Dogs“ na tréninku naplno, protože chtěli být připraveni na svůj okamžik. To zase nutilo hráče základu při tréninku víc pracovat. „Mad Dogs“ nechali za své dvě minuty na hřišti úplně všechno. Bylo jich plné hřiště a hráli agresivní basketbal. Postupně se stali pro tým velkým přínosem a i ve svém krátkém herním čase posunuli tým kupředu.

„Mad Dogs“ si vybudovali sebevědomí a ucítili šanci, někteří z nich se časem dostali do základu. A když každý zavětrí šanci, dobře se dívejte! Zapojení všech hráčů do každého zápasu pomohlo celému týmu hrát lépe. Takže zapojení všech hráčů do utkání není jen individuální dobročinné gesto; zvětší to úsilí – a nakonec i úspěch – celého týmu.

9. VYSOKÁ PROHRA (SE CTÍ)

Váš tým pořád prohrává. Prohráli jste prvních pár zápasů poměrně jasně a máte strach, že třeba v celé sezóně ani jednou nevyhrajete. Během zápasů

jste na rozpacích a frustrovaný. Jak motivovat hráče, aby se snažili a chtěli se dále zlepšovat i po takové sérii drtivých porážek?

Není jednoduché při tak jednoznačných prohrách zůstat v klidu. Ale právě když je nejhůř, může často kouč s dvojitým cílem na tým nejvíc zapůsobit.

Zde je pár návrhů, jak se s touto výzvou vyrovnat:

- Připravte se. Řekněte si, že budete během celého utkání pozitivní, ať se děje cokoli. Představujte si sám sebe, jak povzbuzujete hráče, když se jim něco povede. Zůstaňte pozitivní a doplňujte emoční nádrže hráčů, které bude vysávat, jak začnete prohrávat. Povzbuzujte hráče, aby pořád hráli naplno, místo toho, abyste dával najevo, jak vás výsledek na tabuli mrzí.
- Nasadte si svoji „zápasovou tvář“ a udržte ji během celého zápasu. Vaše zápasová tvář (včetně držení těla) by měla ukazovat kouče, který je hrdý na své hráče a pořád koučuje a učí během celého utkání. Napodobujte velké kouče, kteří navenek reagují stejně, když jejich tým skóruje, jako když ztratí míč.
- Pamatujte, že snaha o mistrovství funguje stejně při drtivých porážkách i při vyrovnaných zápasech. Soustavně hráčům připomínejte Strom mistrovství. Podporujte a povzbuzujte ty, kteří hrají naplno i proti mnohem talentovanějším soupeřům. Soustřeďte se na zlepšování jednotlivců i týmu.
- Stanovte cíle, které budou pro hráče dosažitelné (viz dříve). Upravujte cíle, abyste hráče motivovali po celou sezónu, v níž třeba ani jednou nevyhrajete.
- Rozdělte utkání na menší časové úseky.
 - „Pojďme zkusit tohle střídání vyhrát!“
 - „Máme poslední tři minuty poločasu, pojďme do nich dát všechno!“

Pokud to uděláte, budete možná na konci sezóny příjemně překvapeni. Jednou jsem přesvědčil svůj baseballový tým, aby se soustředil na hru směnu po směně poté, kdy jsme první inning v play-off prohráli 6:0. Několik směn jsme udrželi vyrovnaných a jednu dokonce vyhráli, i když celkově jsme vysoko prohráli. Nicméně jsme se v opravných zápasech probojovali zpět a prohráli ve finále se stejným, mnohem talentovanějším soupeřem až v nastavených směnách.

Buďte i po porážkách pyšný na to, že jste koučem s dvojitým cílem, který pomáhá hráčům učit se, i když se nedaří. A to je mnohem důležitější a obtížnější než koučovat tým, který pořád jen lehce vyhrává.

10. EFEKTIVNÍ SPOLUPRÁCE S ASISTENTY

Zpočátku jste byl rád, že se našlo pár rodičů, kteří vám s touto sezónou pomohou. Ale teď to vypadá, že jsou pro vás spíš přítěží. Nevíte, jak je využít, aby pomohli týmu se zlepšovat. Jak můžete zapojit své asistenty, aby byli přínosem pro jednotlivce i pro tým?

Mytologie naší společnosti oslavuje osamělého hrdinu, ale úspěšné organizace jsou zpravidla vedeny týmy vedoucích. Ve sportu je to podobné. Vytvořte se svými asistenty soudržný tým a dosáhnete větších úspěchů. Vyřešíte tím i velký problém při tréninku – příliš mnoho nezapojených hráčů.

Musíte přitom vyvážit kontrolu a dosah své práce. Pokud jste jako trenér sám, můžete to dělat podle svých představ a standardů. Když zapojíte asistenty, rozšíříte tým trenérů a zvýšíte tím vliv na hráče. To ale vyžaduje i předání pravomocí a to mnoho koučů nechce, nebo neví, jak na to. Tady je několik myšlenek, jak to dělat dobře:

- Seznamte své asistenty s filozofií kouče s dvojitým cílem, využijte pro to popis jeho práce. Než jim udělíte pravomoci, vyžádejte si jejich závazek pomáhat budovat požadovanou týmovou kulturu.
- Úkolujte je v prvních trénincích doplňováním emoční nádrže všech hráčů a nechte je promluvit o tom, jak to dělali. Zaměřte se v dalším tréninku na hráče, které přehlédli. Udělejte ze svých asistentů „pumpaře“ emocí, bude to mít obrovský dopad na váš tým.
- Tady jsou tři způsoby, jak delegovat pravomoci na asistenty:
 1. **Dívej se a pracuj:** asistenti sledují, jak učíte nějakou dovednost, a pak to sami opakují s jinou skupinou hráčů.
 2. **Plánuj a kontroluj:** asistenti naplánují, jak na příštím tréninku určité dovednosti učit, a nechají si svůj plán od vás zkontrolovat.

3. **Pracuj a vyhodnocuj:** asistenti učí určitou dovednost část týmu a pak referují a hodnotí, jak to šlo.

- Zapojte asistenty do plánování tréninku a vymezte jim aktivní úlohy v utkání.

Vytvořte silný trenérský tým a připravujte své asistenty jako kouče s dvojitým cílem, kteří v budoucnu v pozici hlavního kouče budou dál pozitivně ovlivňovat mnoho mladých hráčů.

KAPITOLA DESÁTÁ

VÁŠ ODKAZ JAKO KOUČE JEŠTĚ JEDNOU

Mnoho z toho, co v životě děláme, zdánlivě nezanechá žádnou stopu. Můžeme pracovat po dlouhou dobu opravdu tvrdě a bez viditelného efektu.

Ale koučování je činnost, kde je naše práce vidět.

A jestliže jste koučem s dvojitým cílem, vidíte dopad v obou oblastech – jak hráči soutěží i jak dozrávají v dospělé lidi. Jestliže si hráči pod vaším vedením osvojí mistrovství, budou doplňovat emoční nádrže lidí kolem sebe a budou projevovat úctu ke hře, budou pak také úspěšní ve své práci, rodiném životě i ve společnosti. Budou to dobří občané, na které budeme hrdí a naše země také.

Někdo mi kdysi před léty řekl, že v životě je málo věcí tak naplňujících, jako být součástí úspěchu někoho jiného. Trenéři mají nejlepší předpoklady být součástí úspěchu svých hráčů, možná víc než kterýkoliv jiný dospělý člověk kromě rodičů.

Tato kniha a Positive Coaching Alliance vás chtějí podnítit, abyste se stali trenéry, které si jejich svěřenci budou připomínat po celý život.

Ale měli byste jít ještě dál, abyste měli ještě větší vliv na naši mládež. Pokud se připojíte k hnutí PCA, stanete se součástí týmu, který je odhodlán změnit sport mládeže, aby sport mohl změnit mládež.

A protože sport má ve společnosti tak vysoké a symbolické postavení, pokud změníme sport mládeže, přeměníme postupně celou společnost. To je důležité poslání PCA.

Tady je několik způsobů, jak můžete pomoci rozšířit hnutí PCA.

- Pořád se uče, abyste byli co nejlepším koučem s dvojitým cílem. PCA pořádá mnoho živých i on-line seminářů a vydává knihy, které rozšiřují myšlenky v této knize.
- Přihlaste se k odběru PCA Connector, týdenního elektronického zpravodaje s novinkami a dalšími užitečnými informacemi.
- Staňte se členem Positive Coaching Alliance.
- Informujte o PCA i další lidi. Máte-li kamarády a příbuzné, kteří se angažují v mládežnickém sportu, třeba i v jiném státě nebo části světa, řekněte jim o webových stránkách PCA.
- Vyzvěte své školní a sportovní mládežnické organizace, aby se staly partnery PCA.

Informace jsou dostupné na www.positivecoach.org, nebo na telefonu 866-725-0024 (v USA zdarma), nebo emailem na pca@positivecoach.org, či poštou na Positive Coaching Alliance, 1001 N. Rengstorff Avenue, Mountain View, CA 94043.

John W. Gardner kdysi řekl: „Hledání smyslu života není něco náhodného, něco, na co narazíte při luštění křížovky nebo v honbě za pokladem. Smysl života je něco, co do svého života zabudujete a stane se to jeho součástí.“

Stát se v životě mladých sportovců koučem s dvojitým cílem je spolehlivá cesta, jak smysl života najít. Obohatí to životy dětí i život váš. To přeji vám jako koučům, stejně jako sportovcům, které trénujete.

Příloha:

Zde jsou některé z nástrojů dostupných na www.positivecoach.org (v angličtině).

Agenda schůzky s rodiči a zákonnými zástupci: uspořádejte před začátkem sezóny schůzku s rodiči a vysvětlete jim zásady koučování s dvojitým cílem.

Dopis rodičům/ zákonným zástupcům: využijte tento dopis, abyste představili koučování s dvojitým cílem na schůzce rodičům, rozešlete jej emailem nebo jej předejte hráčům na doma při prvním tréninku.

Rodičovský slib: Projděte tento slib s rodiči a nechte je ho podepsat, abyste zdůraznili, co chcete hráčům předat.

Popis práce „strážce kultury“: využijte ho, abyste získali jednoho nebo více rodičů jako strážce kultury v hledišti, který pomůže rodičům podporovat týmovou kulturu, kterou chcete vytvořit.

Kouč s dvojitým cílem – popis práce: Podělte se o tento popis se svými asistenty, abyste na děti působili všichni stejně.

Pozitivní hodnocení: užitečný nástroj, který obsahuje i návod a formulář k zaznamenávání a podpoře pozitivního rozvoje vašich hráčů.

Návody k pozitivnímu koučování: Použijte tyto návody k představení koučování s dvojitým cílem hráčům. Použijte náměty rozhovorů pro podporu Stromu mistrovství, Emočních nádrží a Úcty ke hře během sezóny.

Kurzy on-line: PCA nabízí na svých stránkách interaktivní on-line kurzy pro trenéry, rodiče a sportovce s videozáznamy členů PCA (Phil Jackson, Doc Rivers, Carol Dweck a další).

Jim Thompson

TRÉNINK²

VÝCHOVA K ÚSPĚCHU VE SPORTU I V ŽIVOTĚ

Z anglického originálu *THE POWER OF DOUBLE-GOAL COACHING*.

Developing Winners in Sports and Life vydaného nakladatelstvím Balance Sports Publishing v Portola Valley, California v roce 2010 přeložil Richard Kania.

Odborná revize Michal Barda

Korektura Hana Smělá

Odpovědný redaktor Tomáš Dimter

Fotografie na obálce Pavel Jiřík ml.

Sazba Radek Nahodil

Technická redakce Jana Bromová

Vydala Mladá fronta a.s. jako svou 9 779. publikaci.

Vytiskl TNM PRINT, s. r. o., Nové Město

80 stran, první vydání, Praha 2017

ISBN 978-80-204-4692-3

Knihy Mladé fronty si můžete objednat na adrese:

Mladá fronta a. s. – divize Knihy

Mezi Vodami 1952/9, 143 00 Praha 4 – Modřany

e-mail: prodej@mf.cz, tel. 225 276 195

na internetu:

www.mf.cz, www.kniha.cz

mladá fronta



kniha.cz