Cambridge Business School
Master of Business Administration
Management a leadership

Vedení úspěšného týmu v ledním hokeji

Závěrečná práce

Ing. Pavel Neuman

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. et Mgr. Lenka Olšanská

2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu, ze které jsem čerpal.

V Kroměříži dne 22. 3. 2021

_____

Podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Mgr. et Mgr. Lence Olšanské za vedení mé závěrečné práce, její trpělivost a věcné podněty. Dále bych chtěl poděkovat za distribuci dotazníku pro profesionální hráče metodikovi Českého svazu ledního hokeje PhDr. Zdeňku Vojtovi a také všem českým a slovenským profesionálním klubům, které byly v tomto nápomocné. V neposlední řadě děkuji samotným hráčům, kteří se do dotazníkového šetření zapojili a řádně vyplnili.

Obsah

1 Úvod 5
2 Teoretická část 7
2.1 Tým a jeho vedení 7
2.1.1 Tým 7
2.1.2 Vedení týmu 8
2.1.3 Specifika ve vedení týmu v ledním hokeji 9
2.2 Týmová dynamika 10
2.2.1 Model Bruce Tuckmana 10
2.2.2 Sportovní příprava 13
2.3 Definice pojmů v oblasti vedení a koučování týmu 16
2.3.1 Trenér 16
2.3.2 Kouč 17
2.3.3 Mentor 17
2.3.4 Manažer 18
2.3.5 Skout 18
2.3.6 Vysvětlení pojmů v praxi 18
2.4 Komunikace v týmu 20
2.4.1 Význam komunikace a její účel 20
2.4.2 Komunikace v týmu 20
2.4.3 Vedení týmových porad 22
2.4.4 Hodnocení členů týmu 23
2.5 Motivace týmu 24
2.5.1 Vnitřní a vnější motivace 24
2.5.2 Vývoj motivace týmu 26
3 Analytická část 28
3.1 Struktura hokejového klubu 28
3.1.1 Realizační tým 28
3.1.2 Hlavní trenér (v hokeji nazývaný „kouč“) 29
3.2 Týmová dynamika v ledním hokeji 31
3.2.1 Sportovní příprava v ledním hokeji 37

3.2.2 Komparace sportovní přípravy a týmové dynamiky v ledním hokeji 39
3.3 Role, kompetence a přístupy kouče ve vedení hokejového týmu během sezóny 41
3.3.1 Přístupy hokejového kouče v tréninkovém procesu 41
3.3.2 Vedení týmu hokejovým koučem při utkání 47
3.3.3 Vedení a koučování týmu ve specifických situacích 62
3.4 Potenciál komunikace ve vedení týmu 64
3.4.1 Komunikace během tréninkové jednotky 64
3.4.2 Komunikace před utkáním 64
3.4.3 Komunikace během utkání 67
3.4.4 Individuální pohovory s hráči 70
3.4.5 Komunikace kouče s médii 71
3.5 Vliv kouče na motivaci hráčů v týmu 73
3.5.1 Role hráčů v týmu 73
3.5.2 Udržení pozitivní energie a motivace hráčů během utkání 75
3.5.3 Hodnocení hráčů 77
3.5.4 Finanční ohodnocení a bonusy 78
3.6 Průzkum mezi profesionálními hráči ledního hokeje 80
3.6.1 Informace k dotazníkovému šetření 80
3.6.2 Charakteristika respondentů z řad profesionálních hráčů ledního hokeje 80
3.6.3 Osobnost hlavního trenéra (kouče) a vedení týmu 82
3.6.4 Komunikace v týmu 85
3.6.5 Motivace týmu 90
3.7 Interpretace výsledků, diskuze a doporučení pro kouče 94
3.7.1 Interpretace výsledků a diskuze v oblasti vedení týmu 94
3.7.2 Interpretace výsledků a diskuze v oblasti komunikace 95
3.7.3 Interpretace výsledků a diskuze v oblasti motivace 96
3.7.4 Doporučení pro kouče 96
4 Závěr 99
Seznam použitých zkratek 105
Seznam použitých pramenů a literatury 106
Přílohy 112
Příloha č. 1 – základní informace o dotazníku 112

Příloha č. 2 – výsledky dotazníkového šetření 114
Název závěrečné práce 129
Tittle 129
Resumé 129
Resume 129
Klíčová slova 129
Key Words 129

1 Úvod

V závěrečné práci se budeme věnovat vedení úspěšného týmu v ledním hokeji. Jelikož jsem musel z vážných zdravotních důvodů poměrně brzo ukončit svoji hráčskou praxi, začal jsem se věnovat trenérské činnosti, kterou vykonávám již více než patnáct let. Motivací této práce je zjistit, jak vnímají profesionální hráči ledního hokeje role a přístupy hlavního trenéra (kouče), při vedení týmu a dále jejich pohled v oblasti komunikace a motivace.

Tým je skupina lidí, kteří společně usilují o dosažení společného cíle. Model týmové dynamiky Bruce Tuckmana umožňuje definovat proces vývoje týmu od jeho složení přes vývojové fáze až po ukončení činnosti týmu po splnění cíle nebo transformaci týmu. Je složen z následujících fází: orientace (forming), krize (storming), stabilizace (norming), výkon (performing), ukončení, transformace (adjourning, transforming).

Na základě teorie Rainera Martense se většina trenérů přiklání k jednomu ze tří trenérských stylů – autoritativní, submisivní nebo kooperativní styl. Autoritativní styl („trenér diktátor“) dělá většinu rozhodnutí sám a úkolem svěřenců je plnit trenérovy příkazy a přesně svým svěřencům říká, co mají dělat. Předpokladem pro tento způsob vedení jsou trenérovi znalosti z dlouholeté praxe. Submisivní styl („trenér opatrovatel“) dělá co nejméně rozhodnutí, tedy jen ta nezbytná. Vydává minimum pokynů a minimálně zasahuje do organizace tréninku, kázeňské problémy řeší jen v nezbytně nutných případech. Trenéři, kteří si vybírají kooperativní styl („trenér učitel“) často rozhodují spolu se svými svěřenci. Smyslem tohoto stylu je vytvořit rovnováhu mezi vedením sportovců a jejich „sebeřízením“, možností nechat řídit sami sebe. Trenéři se svými svěřenci spolupracují na vytváření konečných rozhodnutí.

Pro týmovou práci je komunikace jedním z klíčových nástrojů úspěchu. V průběhu komunikace týmu se běžně setkáváme se špatným pochopením informací, různými komunikačními šumy nebo celou řadou komunikačních nedostatků. Do této kategorie nepatří pouze samotný přenos informací, ale také vytváření společných kanálů

a schopnost naslouchat. Rovněž sem můžeme zařadit schopnost přijímat informace nebo informace poskytnout a přijmout zpětnou vazbu.

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k výkonu či typu chování. Vnitřní motivace je stav, který vychází přímo z člověka, kdy motivace k dané činnosti vychází z jeho nitra. Podstatou vnitřní motivace je silná emoční vazba, která znamená, že člověk něco má rád, něco miluje. Má nutkání o tom neustále přemýšlet, na činnost se těší a neměří čas, který této činnosti věnuje. V případě neúspěchu může být zklamaný a naštvaný, ale nikdy to nechce vzdát. Po neúspěchu vždy vstane a jde dál za svým snem. V rámci vnější motivace je člověk motivován vnějšími aspekty a nespokojuje se s tím, co je nutné, ale snaží se o něco lepšího, co hledá stále ve vnějším světě. Pokud máte nějakou činnost rádi, přísun vnějších odměn tento vztah neprohlubuje, ale právě naopak ničí. Proto systém odměn nás neučí milovat činnost, ale odměnu samotnou. Množství odměn je však limitováno, tím pádem je limitovaná i vnější motivace.

Cíle a metodika práce

Prvním cílem závěrečné práce je ověřit, zda a jak lze aplikovat na profesionální tým ledního hokeje model Bruce Tuckmana a provést komparaci v závislosti na sportovní přípravě týmu v ledním hokeji. Druhým cílem je zjistit, jaké přístupy hlavního trenéra (kouče) ve vedení a koučování týmu preferují profesionální hráči ledního hokeje v jednotlivých fázích sezóny. Třetím cílem je prozkoumat, jaké způsoby komunikace upřednostňují hráči s koučem týmu. Čtvrtým cílem je definovat, jak významný je vliv kouče na motivaci hráčů.

V závěrečné práci je použita metoda analýzy, syntézy, komparace a dotazníkové šetření, jehož cílovou skupinou jsou profesionální hráči ledního hokeje.

2 Teoretická část

V teoretické části práce se budeme zabývat týmem a jeho vedením, modelem týmové dynamicky Bruce Tuckmana, definicí pojmů v oblasti vedení a koučování týmu, komunikace a motivace týmu.

2.1 Tým a jeho vedení

„Tým je skupina lidí, kteří společně usilují o dosažení společného cíle.“[1]

2.1.1 Tým

Tým má určitý počet členů, kteří se za dosažení společného cíle po delší dobu společně účastní komunikačního a interaktivního procesu a vytvářejí pocit sounáležitosti. Aby dosáhli stanoveného cíle a dokázali stabilizovat skupinovou identitu, vytvářejí členové týmu systém společných norem a na základě diferenciace rolí si mezi sebe dělí různé úkoly.[2]

Mezi znaky týmu patří spolupráce, jež není hierarchických principů, kde všichni mají stejná práva a povinnosti. V týmu jsou různé charaktery osobností, které mají rozdílné zkušenosti a vědomosti přispívající k optimalizaci výsledků. Tým si zčásti organizuje práci sám, proto se o něm často mluví jako o skupinách, které řídí sami sebe. Týmová práce vytváří synergie, energie, které pramení ze spolupráce, díky čemuž skupiny prokazatelně dosahují lepších výsledků. Zlepšuje se spokojenost členů týmu a jejich motivace.[3]

Rozdíl mezi úspěšným týmem a skupinou jsou v zájmech členů, cílech, prioritách a organizaci. U úspěšného týmu všichni táhnou za jeden provaz a u skupiny většina

[1] ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.* Praha: Grada, 2007, s. 201.
[2] ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.* Praha: Grada, 2007, s. 201.
[3] MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu.* Praha: Grada, 2009, s. 7.

upřednostňuje vlastní zájmy. Cíl mají v týmu všichni stejný, naproti tomu ve skupině jsou sledovány různé cíle. Nejvyšší prioritou u týmu je příslušnost k týmu, naopak příslušnost ke skupině je podřízena osobním zájmům. Tým má jasnou, pevnou a závaznou organizaci na rozdíl od skupiny, kde je organizace uvolněná a nezávazná.[4]

2.1.2 Vedení týmu

Vedení týmu vyžaduje schopnost vedoucího nasměrovat svou pozornost na pracovníky. Ješitnost a přehnaná snaha kontrolovat brání úspěšnému vedení týmu. Dobrý vedoucí je definován jako kouč, jehož úkolem je podporovat pracovníky a sociální procesy v týmu. Záleží spíše na osobnosti vedoucího, jestli vystupuje spíš jako režisér nebo koordinátor. Důležité je poskytnout ostatním určitý prostor a přenechat jim zodpovědnost. Mezi hlavní úkoly ve vedení týmu patří formulovat společné cíle, koordinovat členy týmu, domlouvat pracovní struktury a procesy, kriticky podporovat členy týmu, urovnávat konflikty, reprezentovat tým navenek, shromažďovat nedořešené otázky, oceňovat výsledek, stručně reflektovat spolupráci a vyjasňovat další pokračování.[5]

Z důvodu využití výhod a efektivity týmové práce je potřeba zvolit vhodný organizační rámec.

[4] KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým.* Praha: Grada, 2004, s. 14.
[5] DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu.* Praha: Grada, 2008, s. 85-86.

Obrázek 1: Organizační rámec týmu

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu.* Praha: Grada, 2009, s. 7.

2.1.3 Specifika ve vedení týmu v ledním hokeji

V oblasti ledního hokeje je do jisté míry specifický pohled na vedení týmu v tréninku a utkání. Trénováním týmu v ledním hokeji rozumíme vedení týmu v tréninkovém procesu na ledě i mimo led. Často se na této části podílejí různí trenéři specialisté, např.: trenér dovedností, trenér brankářů, kondiční trenér atd. Koučováním týmu máme na mysli vedení týmu v utkání a mezinárodně se pro hlavního trenéra používá anglický výraz head coach (hlavní kouč).

Nejúspěšnější hokejový trenér (kouč) v historii NHL Scotty Bowman, který trénoval 30 sezon v této nejprestižnější hokejové soutěži světa a devětkrát zvedl nad hlavu Stanley Cup, ve své kariéře uplatňoval těchto pět „zlatých pravidel“:

1. *Obklopujte se nejlepšími možnými spolupracovníky.* Vedení mužstva je týmová práce.
2. *Buďte kreativní.* Jackpot můžete zasáhnout jen v případě, že se o to pokusíte.

3. *Vybuduj kostru mužstva ze silných vůdčích osobností.* Bez 5 – 6 hráčů, kterým můžete vždy důvěřovat, nemůžete vyvinout žádnou iniciativu.
4. *Přeneste se přes neúspěchy a troufněte si na konfrontace.* Vyřešené spory posilují soudržnost mužstva.
5. *Buďte kritičtí, ale nekritizujte.* Abychom se dostali z případné krize, potřebujeme pozitivní sílu, nikoliv stahování ještě níže.[6]

Po jedné konverzaci s jistým hráčem si Scotty Bowman uvědomil tuhle základní zásadu, kterou se pak ve své kariéře dále řídil: *„Můj prvořadý úkol jako trenéra (kouče) je zlepšovat dovednosti a vlastnosti hráčů, o kterých jsem přesvědčen, že hráči mají zvládat. Mým úkolem není upozorňovat na nedostatky.“*[7]

2.2 Týmová dynamika

Je to model, který umožňuje definovat proces vývoje týmu od jeho složení přes vývojové fáze až po ukončení činnosti týmu po splnění cíle nebo transformaci týmu. Pro ukázku a vysvětlení jednotlivých fází týmové dynamiky byl vybrán model Bruce Truckmana.

2.2.1 Model Bruce Tuckmana

Bruce Tuckman v roce 1965 vychází z předpokladu, že každý tým prochází obdobnými fázemi či stádii. Tyto stádia mají svoje charakteristické rysy. Jedná se o následující fáze: orientace (forming), krize (storming), stabilizace (norming), výkon (performing), ukončení, transformace (adjourning, transforming).[8]

Orientace (forming)

Toto období je charakteristické vysokým až nereálným očekáváním členů týmu a jejich vysokou motivací. Členové týmu se seznamují s dalšími členy a úkoly týmu. Rovněž se

[6] PAVLIŠ, Z. Vedení mužstva během utkání aneb Coaching by Scotty. [online]. Praha: Český svaz ledního hokeje, 2008, s. 29.
[7] PAVLIŠ, Z. Vedení mužstva během utkání aneb Coaching by Scotty. [online]. Praha: Český svaz ledního hokeje, 2008, s. 29.
[8] TALLO T. J. *Business Organisation & Management (For B. Com Couese Of Delhi University).* Tata McGraw Hill, 2007, s. 114.

vyjasňují neformální role a pozice v týmu. Manažer podporuje vzájemné seznamování lidí, diskutuje o poslání a účelu týmu a nastavuje společná pravidla. Nepříznivě v této fázi na členy týmu působí preferování určitých lidí v poskytování informací nebo v přízni.[9]

Krize (storming)

Tato fáze je charakteristická zjištěním rozdílu mezi očekáváním a realitou. Tím pádem vznikají konfliktní situace, často dochází ke zvýšení napětí, k chaosu, frustraci z důvodu rozhodování o rolích, odpovědnostech či procesech. Někteří členové se snaží získat pozornost, panuje vzájemná nedůvěra. Velmi důležitá je role manažera, který se snaží o vytvoření bezpečného prostředí k vyjadřování rozdílných názorů. Měl by řešit konfliktní situace, protože se jedná o pouhé oddalování problému. Dále by měl posilovat důvěru a budovat dobré vztahy mezi členy týmu a podporovat zejména členy týmu, kteří jsou si méně jistí. V případě, že se dostaneme ke konstruktivním závěrům, jsou tyto střety a konflikty v pořádku. Zároveň by si tyto střety neměl brát osobně a zaměřovat se na hledání viníka či chyb.[10]

Stabilizace (norming)

V této fázi mají členové týmu povědomí o rolích, úkolech a kompetencích. Osvojováním vytvořených standardů se zlepšuje chod týmu a spolupráce mezi jednotlivými členy. Lidé v týmu spolu začínají vycházet, vyhýbají se konfliktům, začínají mít k sobě respekt a uznávat společné hodnoty. Dochází však k uspokojení a začíná se vytrácet kritické myšlení a kreativita. Manažer by měl na ztrátu kreativity reagovat, přijmout participativní roli a pomáhat členům týmu s přijímáním odpovědnosti. V této fázi by měl manažer více koučovat.[11]

[9] VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie.* Praha: Grada Publishing, 2008, s. 326-328.
[10] TALLO T. J. *Business Organisation & Management (For B. Com Couese Of Delhi University).* Tata McGraw Hill, 2007, s. 114.
[11] DOLEŽAL, J. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada), s. 424.

Výkon (performing)

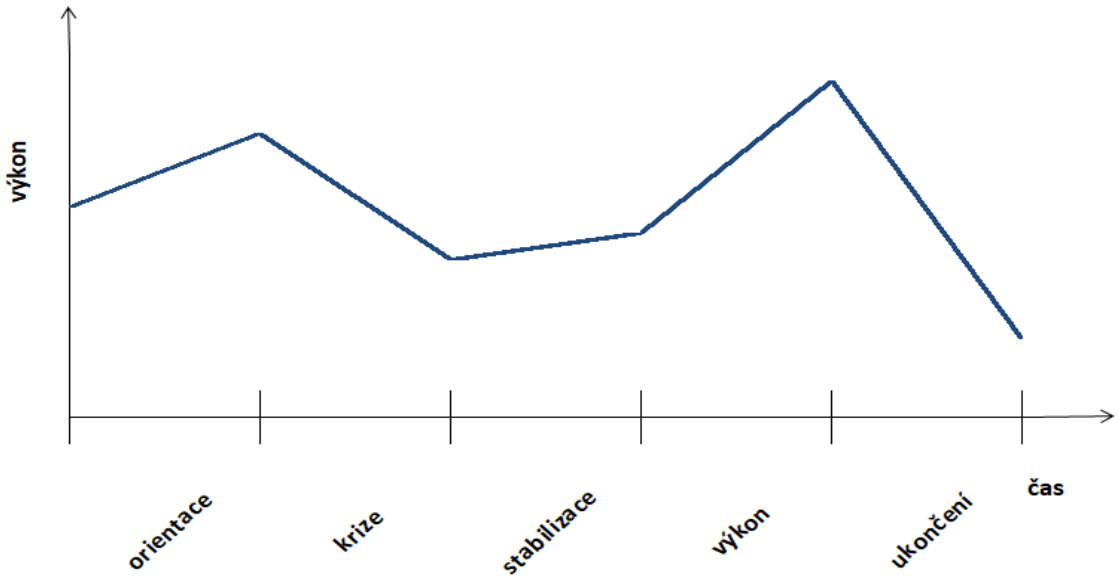
Tato fáze se vyznačuje optimálním výkonem týmu. Jsou nastaveny funkční způsoby spolupráce, jasně definované role a cíle. Charakteristickými rysy jsou stabilita a efektivní chování, vztahy jsou postavené na důvěře a otevřenosti. Zaběhnuté vedení umožňuje hledat nové příležitosti. Tým je nastavený tak, že zdánlivě dokáže fungovat bez svého manažera. V této fázi je důležité, aby manažer učinil nové výzvy či podněty nebo delegoval určité rozhodovací schopnosti.[12]

Ukončení, transformace (adjourning, transforming)

V této fázi dochází buď k rozpuštění skupiny po dosažení stanoveného cíle nebo k přeorientování na jiný úkol nebo cíl.[13]

Tvorba týmu prochází jednotlivými fázemi a její průběh je znázorněn na následující křivce (obrázek 1). Tato křivka znázorňuje propad do krize po počátečním nadšení a následně stabilizaci s fází růstu k optimálnímu výkonu.

Obrázek 2: Fáze vývoje týmu podle Tuckmana



Zdroj: RENDER, J. Tuckman's Model – 5 Stages of Team Development and Practical Limitations [online]. Agile - Mercurial, 2019 [cit. 2021-02-15]. Dostupný z WWW: <https://agile-mercurial.com/2019/04/16/tuckmans-model-5-stages-of-team-development-and-practical-limitations/>

[12] DOLEŽAL, J. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada), s. 424.
[13] VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie.* Praha: Grada Publishing, 2008, s. 326-328.

2.2.2 Sportovní příprava

„Sportovní trénink je složitý a účelně organizovaný proces rozvoje specializované výkonnosti sportovce ve vybraném sportovním odvětví nebo disciplíně.“[14]

Složky sportovního tréninku

Mezi složky sportovního tréninku patří kondiční, technická, taktická a psychologická složka tréninku. Kondiční příprava zahrnuje rozvoj pohybových schopností – rychlost, síla, obratnost, vytrvalost, pohyblivost. Technická složka zabezpečuje nácvik a zdokonalování pohybových dovedností. Taktická složka obsahuje nácvik vedení sportovního boje. Psychologická příprava se snaží regulovat psychické stavy.[15]

Cykly ve sportovním tréninku

Tréninkovými cykly jsou časově omezené tréninkové úseky, ve kterých se plní určité tréninkové úkoly. Rozlišujeme víceletý cyklus, roční tréninkový cyklus, makrocyklus, mezocyklus a mikrocyklus. Víceletý cyklus se používá především u reprezentačních družstev a u mládeže. Roční tréninkový cyklus tvoří jednu sezónu a je tvořen makrocykly o délce 1 – 3 měsíce. Makrocyklus je dále tvořen mezocykly, které trvají 2-6 týdnů. Mezocyklus je tvořen nejméně ze dvou mikrocyklů. Mikrocyklus je zpravidla týdenní, ale může být i kratší 3-4 dny nebo delší až 10 dnů. Mikrocyklus je složený z jednotlivých tréninkových jednotek.[16]

Roční tréninkový cyklus

Sportovní příprava hokejového klubu se dlouhodobě řídí ročním tréninkovým cyklem, který se skládá z následujících čtyř makrocyklů: přípravného, předzávodního, závodního a přechodného období.[17]

---

[14] PAVLIŠ, Z. *Školení trenérů ledního hokej: vybrané obecné obory.* Praha: Český svaz ledního hokeje, 1995, s. 199.
[15] BUKAČ, L., DOVALIL, J. *Lední hokej: trénink herní dokonalosti.* Praha: Nakladatelství Olympia, 1990, s. 7.
[16] PAVLIŠ, Z. *Školení trenérů ledního hokej: vybrané obecné obory.* Praha: Český svaz ledního hokeje, 1995, s. 268.
[17] PERIČ, T. *Sportovní příprava dětí.* Praha: Grada, 2004. Děti a sport, s. 48.

Přípravné období

Přípravné období v ledním hokeji začíná koncem dubna a končí přelomem června a července. Obsahově je trénink zaměřen na všestranné vytváření základů sportovní činnosti. Cílem je dosažení zvýšení funkčních možností požadavků výkonu a zvyšování úrovně orgánů a systémů. Důležité je naplnit požadavky adaptace, což obnáší postupné zvyšování síly adaptačních podnětů. Období se dělí na dvě etapy. První etapa je více obecného charakteru a dochází v ní ke zvyšování funkční připravenosti orgánů zvyšováním objemu tréninku. Ve druhé etapě je cílem převést obecnou trénovanost na trénovanost speciální. Objem tréninku se zachovává, ale zvyšuje se intenzita zatížení.[18]

Předzávodní období

Předzávodní období v ledním hokeji trvá přibližně čtyři týdny a předchází začátku mistrovských utkání. Cílem období je dosáhnout vysoké sportovní formy. Ladění sportovní formy má návaznost na přípravné období. Při ladění sportovní formy dochází ke snížení objemu zatížení při udržení vysoké intenzity, důraz na kvalitu tréninkové činnosti, dostatek odpočinku, důsledné využití speciálních cvičení či zdůraznění psychologické přípravy.[19]

„Sportovní forma znamená stav optimální specializované připravenosti sportovce či družstva, v němž je dosahováno maximální úrovně sportovních výkonů, odpovídajících aktuálnímu stavu trénovanosti.“[20]

Závodní období

Závodní období je vyplněno soutěžemi a jeho hlavním cílem je zhodnotit uplynulou přípravu a prokázat nejvyšší výkonnost. Účast v soutěžích se stává měřítkem úspěšnosti. Z psychického pohledu je soutěž náročná z důvodu významu utkání či přítomnosti diváků. Obecným úkolem tréninku je udržení, případně opakované vyladění sportovní formy. V tréninku je důležité nadále ovlivňovat rozhodující komponenty

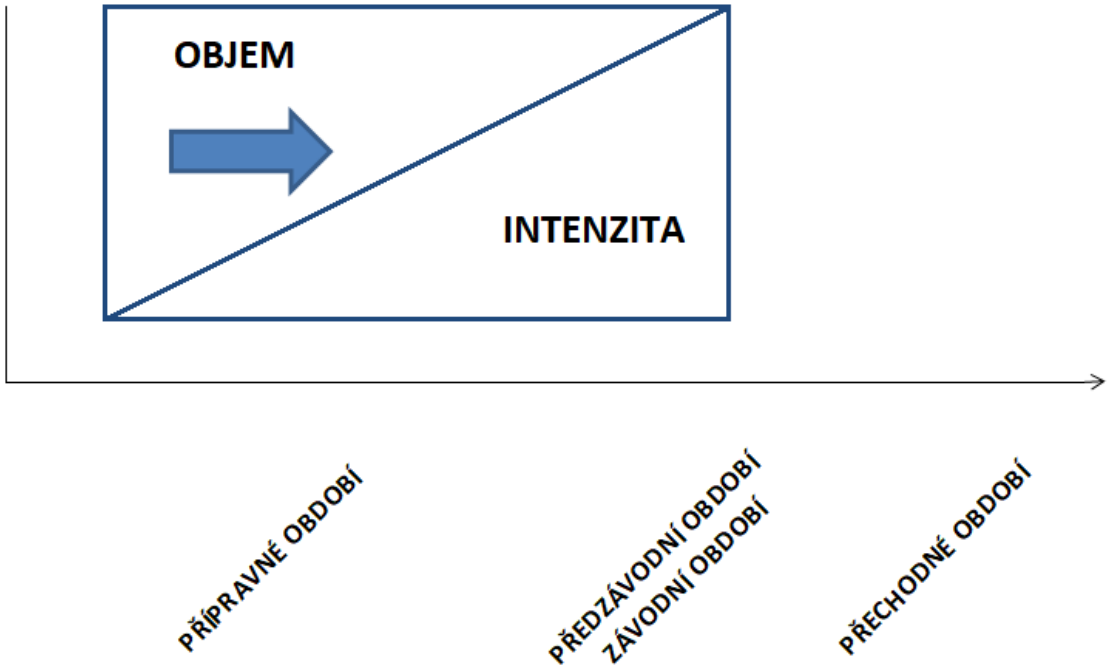
[18] BUKAČ, Luděk. *Intelekt, učení, dovednosti & koučování v ledním hokeji: komprehenzivní pohled na utkání, trénink a rozvoj individuálního herního výkonu.* Praha: Olympia, 2005, s. 12.
[19] PAVLIŠ, Z. *Školení trenérů ledního hokej: vybrané obecné obory.* Praha: Český svaz ledního hokeje, 1995, s. 270-271.
[20] DOVALIL, J. Výkon a trénink ve sportu. Praha: Olympia, 2002, s. 260.

sportovního výkonu, nicméně zásadní přestavby už nepřicházejí v úvahu. Snižuje se objem tréninkového zatížení, ale udržuje se jeho intenzita.[21]

Přechodné období

V přechodném období dochází k vystřídání náročné pohybové činnosti z předchozích období odpočinkem, jejímž obsahem je regenerace. Hlavní pozornost se musí upínat na co nejdůkladnější zotavení. V tomto období rovněž může být součástí regenerace dovolená, důležité je však udržování organismu, aby výkonnost úplně nepoklesla.[22]

Obrázek 3: Rozvoj kondice v tréninkové přípravě



Zdroj: BOTEK, M. Fyziologické aspekty rozvoje kondičních schopností. [online]. UP Olomouc: Fakulta tělesné kultury [cit. 2020-04-01]. Dostupný z WWW: https://slideplayer.cz/slide/3444515/

[21] DOVALIL, J. Výkon a trénink ve sportu. Praha: Olympia, 2002, s. 261-262.
[22] PAVLIŠ, Z. Školení trenérů ledního hokej: vybrané obecné obory. Praha: Český svaz ledního hokeje, 1995, s. 273.

2.3 Definice pojmů v oblasti vedení a koučování týmu

Hlavní trenér (kouč) během svého působení u týmu má role trenéra, kouče, mentora, manažera i skouta.

2.3.1 Trenér

Trenér je pedagogicky vzdělaný odborník ve své profesi, který vede tréninkový proces sportovce i přípravu na závod či utkání a je spoluzodpovědný za jeho výsledek. Trenér má příležitost vychovávat a vést mladé lidi a „pozitivně ovlivňovat" život svých svěřenců. Trenér své svěřence vede a řídí a má také velkou zodpovědnost, protože může udělat hodně chyb.[23]

Trenérská profese je náročná, nutí vás dělat obtížná rozhodnutí a řešit etická dilemata. Správná **filozofie trenéra** usnadňuje rozhodování a trénink je pak mnohem efektivnější. V případě, že trenér nemá dobrou životní filozofii snadno tak podlehne vnějším tlakům a názorům. Správně zvolená filozofie může být mnohdy důležitější než znalosti sportovní teorie a zbaví nejistoty týkající se tréninkových principů, stylu hry, disciplíny, mravních a etických principů, soutěžního projevu, cílů a mnoha dalších aspektů tréninkového procesu.[24]

Na základě teorie Rainera Martense se většina trenérů přiklání k jednomu ze tří **trenérských stylů** – autoritativní, submisivní nebo kooperativní styl. **Autoritativní styl („trenér diktátor")** dělá většinu rozhodnutí sám a úkolem svěřenců je plnit trenérovy příkazy a přesně svým svěřencům říká, co mají dělat. Předpokladem pro tento způsob vedení jsou trenérovy znalosti z dlouholeté praxe. **Submisivní styl („trenér opatrovatel")** dělá co nejméně rozhodnutí, tedy jen ta nezbytná. Vydává minimum pokynů a minimálně zasahuje do organizace tréninku, kázeňské problémy řeší jen v nezbytně nutných případech. Trenéři, kteří si vybírají **kooperativní styl („trenér učitel")** často rozhodují spolu se svými svěřenci. Smyslem tohoto stylu je vytvořit

[23] MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání.* Praha: Grada, 2006, s. 8, 9.
[24] MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání.* Praha: Grada, 2006, s. 12, 13.

rovnováhu mezi vedením sportovců a jejich „sebeřízením“, možností nechat řídit sami sebe. Trenéři se svými svěřenci spolupracují na vytváření konečných rozhodnutí.[25]

2.3.2 Kouč

Kouč se snaží vést lidi na základě spolupráce s koučovaným. Tento vzájemný vztah kouče s koučovaným člověkem by měl být založen na přátelské atmosféře, vzájemné podpoře a naslouchání, důvěře a podpoře.[26]

Koučování je technika, jejímž cílem je dosáhnutí změny takovým způsobem, aby jedinec na danou věc přišel sám. Výhodou tohoto postupu je to, že lidé pak chtějí činnost sami dělat, protože se jedná o jejich řešení. Koučování je spojeno s otázkami a podporou druhého. Cílem je, aby si jedinec sám uvědomil, co prožívá, v hlavě si srovnal co se děje, zvážil své možnosti, naplánoval kroky, uvědomil si rizika a připravil se na to. Hovoříme o tom, že se při koučování nastavuje zrcadlo, ve kterém se člověk vidí a může s ním pracovat. Koučování je efektivním nástrojem, který nám pomáhá dostat se k cíli. Cílem koučování je zlepšení nebo zvýšení výkonu a motivace. Výsledkem koučinku je, aby si koučovaný v dané situaci zvládl poradit sám.[27]

2.3.3 Mentor

Mentor předává svým svěřencům své poznatky, zkušenosti formou rad, diskuze nebo poskytování zpětné vazby. Mentor navozuje dilemata a příklady k řešení. Svěřenec může mentora pozorovat v činnosti a vyvolávat diskuzi. Vztah zkušenějšího a staršího mentora, který pomáhá svému svěřenci rozvíjet jeho osobnost, dovednosti a schopnost orientovat se v dané problematice nazýváme mentoring. Mentor a kouč mají kromě výše definovaných odlišností spoustu společného. Mezi jejich společné charakteristiky

[25] MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání.* Praha: Grada, 2006, s. 38, 39.
[26] PODANÁ, R. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle.* Praha: Grada, 2012, s. 24.
[27] DAŇKOVÁ, M. *Koučování. 3., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2015, s. 23, 24.

patří jasný cíl, naslouchání, podněcování kreativity, vzájemná důvěra a odpovědnost za proces vedený koučem či mentorem. [28]

2.3.4 Manažer

Manažer je osoba zodpovědná za chod organizace, kterou řídí v zájmu majitelů či vlastníků. Úspěšný manažer je vzorem pro ostatní, zná dobře sám sebe, soustavně se vzdělává, má potěšení ze změny, dokáže myslet systémově a efektivně komunikovat, myslí pozitivně a umí sebe i lidi v organizaci nadchnout.[29]

2.3.5 Skout

Skout (z angličtiny scout) lze přeložit jako hledač nebo lovec talentů, který sleduje hráče z různých soutěží i věkových kategorií. Jedná se především o sledování atributů hráče, které nelze vyčíst z jeho statistik.

2.3.6 Vysvětlení pojmů v praxi

Dle klasifikace PhDr. Luďka Bukače z roku 2005 v jednotlivých doménách trenérské činnosti převažují následující role:

- tréninkový proces (trenér),
- příprava na utkání (trenér, kouč, skout),
- utkání – (kouč - koučování),
- podíl na řízení mužstva – (manažer management).[30]

V praxi profesionálního týmu ledního hokeje se realizační tým skládá z hlavního trenéra (anglický výraz head coach) jednoho či dvou asistentů, trenéra dovedností, trenéra brankářů, kondičního trenéra, video trenéra, vedoucího týmu, lékaře, fyzioterapeuta

[28] PODANÁ, R. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle.* Praha: Grada, 2012, s. 21, 22.
[29] FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: Grada, 2010, s. 14 – 22.
[30] BUKAČ, L. *Intelekt, učení, dovednosti & koučování v ledním hokeji: komprehenzivní pohled na utkání, trénink a rozvoj individuálního herního výkonu.* Praha: Olympia, 2005, s. 252.

a kustoda. Hlavní trenér často plní pozici trenéra v rámci tréninkového procesu, ale také pozici kouče a vede tým v utkání a je podřízen manažerovi týmu, který je zodpovědný za tým u vedení klubu. **Pro účely této práce budeme používat pro hlavního trenéra označení kouč.**

O trenérovi mluvíme především u mládežnických kategorií, kde se jedná o výchovně vzdělávací proces, ve kterém trenér zastává funkci učitele a vychovatele. Realizační tým u mládeže bývá o mnoho skromnější, přičemž se skládá z hlavního trenéra, asistenta trenéra a vedoucího týmu, který bývá z řad rodičů.

2.4 Komunikace v týmu

„Komunikace je jednáním, jehož cílem z hlediska komunikátora je přenos sdělení jedné či více osobám prostřednictvím symbolů. Vzájemné působení mezi komunikujícími partnery se nazývá komunikační proces.“[31]

2.4.1 Význam komunikace a její účel

Slovo **komunikace** má latinský základ „communicare“, který znamená spojovat nebo sdílet. Komunikace je proces sdělování, výměny informací, názorů a myšlenek od jednoho člověka k druhému na základě určitého znakového systému (abeceda, zvuky, gesta).[32]

Každá komunikace má svůj účel, který je dán funkcemi, jež nelze přesně ohraničit, jelikož se svým způsobem často překrývají. Komunikace může mít **informativní** charakter, v případě, že se jedná o předávání, oznámení či prohlášení určitých informací nebo zpráv mezi lidmi. V **instruktivní** komunikaci dochází k vysvětlování významů, popisování postupů či poskytování návodů jak něčeho dosáhnout (podobná s informativní funkcí). Podstatou **přesvědčovací** komunikace je ovlivňování a působení na druhého člověka s cílem změnit jeho názor. Charakteristickými rysy **osobnostně identické komunikace** je posilování pocitů sebevědomí a vlastní důležitosti, kdy se jedná o vytváření a upevňování sebepojetí. Mezi další funkce může patřit funkce **socializační**, **vzdělávací** a **výchovná**, **zábavná** či **sdělovací**.[33]

2.4.2 Komunikace v týmu

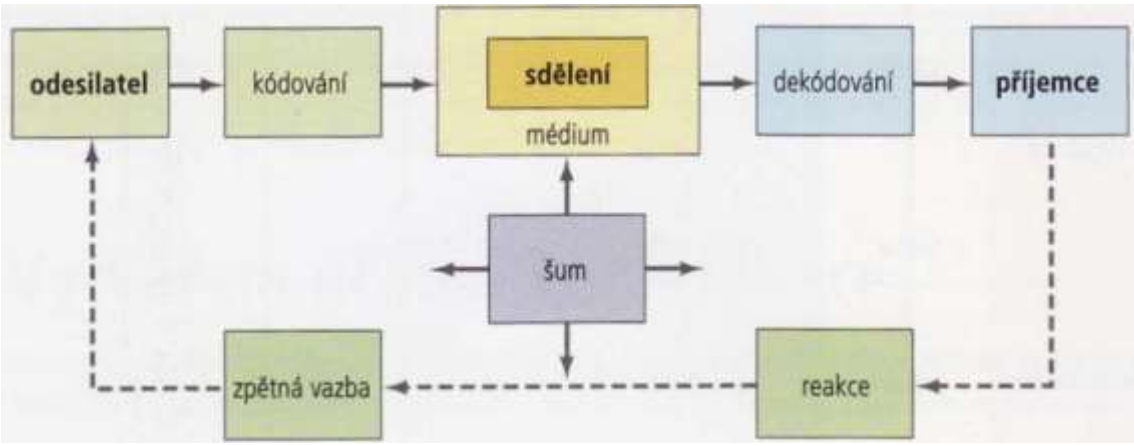
S nutností sdílet myšlenky, názory či zkušenosti se setkáváme v každodenním životě. Pro týmovou práci je komunikace jedním z klíčových nástrojů úspěchu. V průběhu

[31] KUNCZIK, M. *Základy masové komunikace.* Praha: Karolinum, 1995, s. 12.
[32] PRUKNER V, Manažerské dovednosti [online]. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014 [cit. 2020-07-03].
[33] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., doplněné a přepracované vydání.* Praha: Grada, 2010, s. 21.

komunikace týmu se běžně setkáváme se špatným pochopením informací, různými komunikačními šumy nebo celou řadou komunikačních nedostatků. Do této kategorie nepatří pouze samotný přenos informací, ale také vytváření společných kanálů a schopnost naslouchat. Rovněž sem můžeme zařadit schopnost přijímat informace nebo informace poskytnout a přijmout zpětnou vazbu.[34]

Velmi důležitý je **model komunikačního procesu**, který se skládá z následujících devíti prvků. Hlavní strany této komunikace jsou odesílatel (sender) a příjemce (receiver). Hlavními komunikačními nástroji jsou sdělení (message) a médium (media). Další čtyři prvky jsou představiteli hlavních komunikačních funkcí – kódování (encoding), dekódování (decoding), reakce (response) a zpětná vazba (feedback). Posledním devátým prvkem je šum (noise), který vyjadřuje náhodné a soupeřící zprávy, jež mohou komunikaci rušit. Odesílatel musí sdělení zakódovat tak, aby ho jeho příjemce byl schopný odkódovat.[35]

Obrázek 4: Model komunikačního procesu



Zdroj: KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. [14. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013, s. 520.

[34] SMOLKOVÁ, Komunikační, interpersonální a týmové dovednosti. [online]. Praha: Evropský sociální fond, 2013, s. 37.
[35] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. [14. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013, s. 520.

Zpětná vazba je definována jako potvrzení příjmu zprávy ve smyslu reakce. Cílem zpětné vazby je objasnění vlastního pohledu jako předpokladu dobrého porozumění a spolupráce, která se vztahuje na sdělení s pozitivním obsahem. Kritika představuje zvláštní formu zpětné vazby, kterou je nutné se naučit vyslechnout i vyjádřit. Vnímání zpětné vazby může být v různých odvětvích lidské činnosti odlišné. Konstruktivní zpětná vazba představuje potvrzení určitého chování, která nehodnotí ani neinterpretuje, ale pojmenovává vnímání a popisuje prožitky.[36]

Vhodným typem kritické zpětné vazby je **metoda sendviče**. Podstatou metody je nejprve říct něco pozitivního a později přejít k negativnímu jádru sdělení. Na závěr opět následuje pozitivní informace, která může být i motivačního charakteru. Tato metoda tudíž pro příjemce zmírňuje váhu negativní informace.[37]

2.4.3 Vedení týmových porad

Týmová porada je forma skupinové komunikace, která vede k synergickému efektu. Synergickým efektem rozumíme skutečnost, že výsledek společného působení převyšuje součet působení jednotlivých účastníků porady.[38]

Týmová porada by měla mít význam pro člena týmu, vedoucího a v neposlední řadě pro celou organizaci. Význam porady pro **člena týmu** by měl spočívat obohacování o znalosti a dovednosti, které získá od jednotlivých členů, dostávání prostoru k seberealizaci a maximálnímu využití jeho schopností, přičemž tým mu dává důvěru v kritických situacích. Významem porady pro **vedoucího** může být delegování některých složitějších úkolů na své podřízené s tím, že tým dává vedoucímu jistotu, že konkrétní úkoly budou zvládnuty. Týmové porady umožňují **organizaci** řešení složitých problémů a tím si týmy zvyšují výkonnost a stabilitu svých členů. Podmínkami pro

[36] SCHARLAU, Ch. *Techniky vedení rozhovoru: zdokonalte své komunikační dovednosti.* Praha: Grada, 2008, s. 59, 60.
[37] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada, 2006, s. 53.
[38] PLAMÍNEK, J. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie. 2., rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2012, s. 13.

týmovou spolupráci jsou součinnost a koordinace týmu. Aby byl tým úspěšný, musí být mezi jeho členy soudržnost a vzájemná důvěra.[39]

2.4.4 Hodnocení členů týmu

Hodnocení může mít formální nebo neformální povahu. Mezi neformální hodnocení řadíme neplánované situační hodnocení ve formě pochvaly či výtky. V případě formálního hodnocení rozlišujeme metody zaměřené na minulost, metody zaměřené na současnost a také metody zaměřené na budoucnost.[40]

Hodnocení lze rozdělit na dvě části. V první části probíhá sebehodnocení člena týmu a ve druhé části hodnocení nadřízeného. V rámci sebehodnocení člen týmu uvádí vlastní silné a slabé stránky a sděluje svůj největší úspěch a nezdar. Dále je v sebehodnocení dobré vyjádřit své názory k hodnocení týmu, jeho silné i slabé stránky, případně říct názor na změnu vedoucí ke zlepšení týmu. Nadřízený se ve svém hodnocení snaží být pozitivní, hodnotí oblasti, ve kterých je se členem týmu spokojený, zároveň mu však sděluje jeho rezervy a ukazuje jeho perspektivu v týmu.[41]

[39] PRUKNER V, Manažerské dovednosti [online]. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014 [cit. 2020-07-03].
[40] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada, 2006, s. 54.
[41] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada, 2006, s. 57.

2.5 Motivace týmu

„Vrcholný výkon v jakékoli lidské činnosti je přímo úměrný motivaci, kterou daný člověk má k tomu, aby danou roli – činnost vykonával.“[42]

2.5.1 Vnitřní a vnější motivace

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k výkonu či typu chování.[43]

Vnitřní motivace

Vnitřní motivace je stav, který vychází přímo z člověka, kdy motivace k dané činnosti vychází z jeho nitra. Podstatou vnitřní motivace je silná emoční vazba, která znamená, že člověk něco má rád, něco miluje. Má nutkání o tom neustále přemýšlet, na činnost se těší a neměří čas, který této činnosti věnuje. V případě neúspěchu může být zklamaný a naštvaný, ale nikdy to nechce vzdát. Po neúspěchu vždy vstane a jde dál za svým snem.[44]

Trenér nebo kouč, který dokáže svým svěřencům prostřednictvím svého jednání, chování, výroky, gesty, mimikou a hlasem vyvolat pozitivní emoční vazbu, bývá úspěšnější při budování emoční vazby k dané činnosti. Pochopit jak ve kterém jedinci vznikají emoce, jak je citlivý a na to jakou má toleranci na konkrétní věci je dovednost bez které se dobrý kouč neobejde. Například jeden trenér dokáže vysvětlit cvičení tak, že hráče baví, naproti tomu jiný trenér jej vysvětlí tak, že to nikoho nebaví. Tudíž záleží na tom, jaký tato informace v hráčích vyvolá emoční dozvuk.[45]

[42] JELÍNEK, M., JETMAROVÁ, K. *Sport, výkon a metafyzika, aneb, Jak proměnit "práci" ve hru a úsilí v medaile.* Praha: Mladá fronta, 2014, s. 26.
[43] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015, s. 16.
[44] JELÍNEK, M. *Vnitřní svět vítězů: čím se nejlepší liší od průměrných.* Praha: Grada, 2019, s. 76.
[45] JELÍNEK, M. *Vnitřní svět vítězů: čím se nejlepší liší od průměrných.* Praha: Grada, 2019, s. 77, 78.

Obrázek 5: Emoční vazba – sekundární děj

Zdroj: JELÍNEK, M., EMOČNÍ VAZBA: Základ budoucího úspěchu nejen v hokeji [online]. Hokej.cz: Český svaz ledního hokeje, 2017 [cit. 2020-06-11]. Dostupný z WWW: <https://www.hokej.cz/tv/hokejka/video/3551?autostart=true>

Motivační „hattrick“

Motivačním „hattrickem“ rozumíme motivaci podle „místa“ ze kterého z jedince vychází, do kterého patří, „motivace“ těla, motivace mysli a motivace duše. **„Motivace“ těla** zajišťuje instinktivní opatření uspokojení základních životních potřeb jako je jídlo, pití, spánek. K uspokojení potřeb nás nikdo nemusí nutit ani motivovat. **Motivace mysli** je vnímána jako intelektuální a poznávací. Znamená to i veškeré „potřeby“ ega a s tím spojená motivace být slavný a bohatý. **Motivaci duše** vnímáme jako touhu člověka po hlubším smyslu jeho vlastní existence a nalezení vyššího stavu vědomí.[46]

Vnější motivace

Člověk zaměřený na vnější svět, který je motivován vnějšími aspekty, se nespokojuje s tím, co je nutné, ale snaží se o něco lepšího, co hledá stále ve vnějším světě. Pokud máte nějakou činnost rádi, přísun vnějších odměn tento vztah neprohlubuje, ale právě

[46] JELÍNEK, M., JETMAROVÁ, K. *Sport, výkon a metafyzika, aneb, Jak proměnit "práci" ve hru a úsilí v medaile.* Praha: Mladá fronta, 2014, s. 34-37.

naopak ničí. Proto systém odměn nás neučí milovat činnost, ale odměnu samotnou. Množství odměn je však limitováno, tím pádem je limitovaná i vnější motivace. Naproti tomu vztah k činnosti (emoční vazba) je bez limitu, a proto se jí není možné nikdy nabažit nebo někdy vyčerpat, protože tato energie vychází zevnitř. Pokud se nám podaří v lidech probudit tuto vnitřní motivaci, je to jako bychom objevili záložní zdroj energie, o kterém nikdo nevěděl.[47]

2.5.2 Vývoj motivace týmu

Otázkou motivace se zabývá spousta ředitelů firem i sportovních koučů, kteří chtějí zvýšit výkonnost zaměstnanců a někdy i svoji výkonnost. Podle Henryho Forda je hlavním cílem hledání „spouštěčů“, které by lidem dávaly energii, aby se zvýšilo množství práce a snížil se čas na práci. Od počátku 20. století většina firem začala zaměstnancům zvedat platy, vypisovat prémie a motivovat je dalšími odměnami (stravenky, služební auta atd.). O několik desítek let vědci si začali uvědomovat, že vnější motivace není jedinou hnací silou člověka a že z dlouhodobého hlediska může být brzdícím činitelem výkonu či dokonce škodlivá. V 80. letech zformulovali autoři Edward L. Deci a Richard M. Ryan kontinuum od amotivace až po vnitřní motivaci v teorii **SDT – self determination theory** v překladu teorie sebedeterminace nebo sebeurčení.[48]

Obrázek 6: Motivační kontinuum podle STD

Zdroj: JELÍNEK, M., JETMAROVÁ, K. *Sport, výkon a metafyzika, aneb, Jak proměnit "práci" ve hru a úsilí v medaile.* Praha: Mladá fronta, 2014, s. 27.

[47] JELÍNEK, M., JETMAROVÁ, K. *Sport, výkon a metafyzika, aneb, Jak proměnit "práci" ve hru a úsilí v medaile.* Praha: Mladá fronta, 2014, s. 31, 32.
[48] JELÍNEK, M., JETMAROVÁ, K. *Sport, výkon a metafyzika, aneb, Jak proměnit "práci" ve hru a úsilí v medaile.* Praha: Mladá fronta, 2014, s. 26, 27.

K **vnější regulaci** dochází zejména v medicínském prostředí, kdy jsou pacienti lékařem nebo někým z rodiny nuceni ke zdravějšímu životnímu stylu. V prostředí vrcholového sportu se příliš nevyskytuje, nicméně u mládeže může dítě čelit nátlaku rodičů, aby konkrétní sport vykonávalo. Pojem **introjektovaná regulace** znamená, že jedinec přijímá hodnotu chování, ale ve skutečnosti se s ní neztotožňuje. V praxi to znamená, že sportovec si může myslet, že trénink navíc zlepšuje jeho sportovní výkony, ve skutečnosti ho však nepřijímá jako prostředek, který by mu mohl pomoci. Jedinec má vůči určitému chování jak pozitivní, tak negativní pocity, ale v důsledku cítí vinu, pokud je zanedbává. V rámci **rozpoznávané regulace** sportovec může být motivovaný denně chodit na trénink, protože mu to zvyšuje výkonnost. Stále se však jedná o vnější formu motivace, protože k němu dochází z vnějších důvodů z důvodů zlepšení výkonů a ne z toho, že jej daná činnost baví a naplňuje. Nejvíce zvnitřněnou formou vnější motivace je **integrovaná regulace**. Stále se však jedná o motivaci z vnějšku, protože k němu dochází na základě dosažení cíle (z důležitosti výsledku) a nikoliv z důvodu radosti.[49]

[49] JELÍNEK, M., JETMAROVÁ, K. *Sport, výkon a metafyzika, aneb, Jak proměnit "práci" ve hru a úsilí v medaile*. Praha: Mladá fronta, 2014, s. 27, 28.

3 Analytická část

V této části aplikujeme poznatky z teoretické části do praxe ve vedení týmu v ledním hokeji. Provádíme deskripci struktury hokejového klubu, rolí a přístupu kouče ve vedení týmu během sezóny a aplikaci modelu týmové dynamiky v ledním hokeji. Dále se zabýváme komunikací v oblasti vedení týmu, vlivem kouče na motivaci hráčů a interpretujeme výsledky dotazníkového šetření.

3.1 Struktura hokejového klubu

Hokejové kluby u nás jsou převážně obchodní společnosti se svojí vlastní strukturou. Dnešním trendem je oddělování A-týmu a mládeže, tudíž mládež funguje jako zapsaný spolek. Součástí **vedení klubu** nebo společnosti bývá buď majitel, prezident klubu či předseda představenstva. Vedení klubu řídí klub po stránce ekonomické a organizační, vymezuje směr a cíle klubu. **Sportovní úsek** vede nejčastěji generální manažer, sportovní manažer či sportovní ředitel. Vedle sportovního úseku v klubech bývá ekonomické či obchodní oddělení, marketingové oddělení, oddělení PR a media, sekretariát klubu. **Hlavní trenér (**kterého nazýváme **„kouč“)** A-týmu bývá podřízen přímo generálnímu manažerovi, v některých klubech může tuto funkci zastávat sportovní manažer či sportovní ředitel.

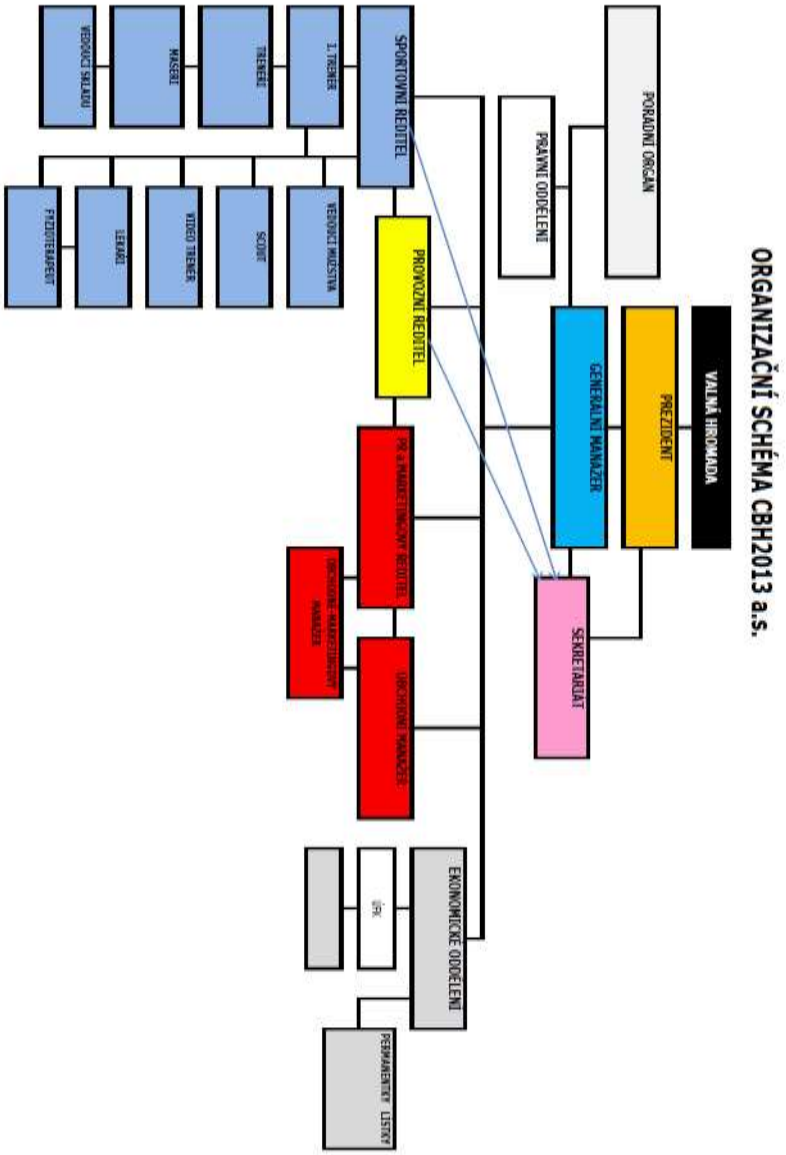
3.1.1 Realizační tým

Realizační tým řídí hlavní trenér (kouč), který má k dispozici své asistenty, trenéra brankářů, kondičního trenéra, trenéra dovedností, video trenéra a často i analytika či specialistu na zpracovávání statistik. Organizační záležitosti zajišťuje vedoucí týmu, kterému jsou k dispozici kustodi týmu starající se o zázemí pro hráče. Součástí realizačního týmu bývají také fyzioterapeuti a lékař, jejichž povinností je pečovat o zdraví hráčů. Velmi často klub spolupracuje s nutričními specialisty a stejně tak se specialisty z o oblasti regenerace.

3.1.2 Hlavní trenér (v hokeji nazývaný „kouč“)

V našich podmínkách zpravidla hlavní trenér bývá i hlavním koučem týmu, protože realizační tým nebývá tak široký. Hlavní trenér v našich podmínkách vede tým jak v tréninccích tak jej koučuje v utkáních. Za přesnější označení považuji anglické označení „head coach“. Například v NHL je realizační tým početnější, tudíž hlavní kouč je spíše manažerem týmu a nezabývá se tak vedením tréninkového procesu, který řídí jeho asistenti s konkrétními pravomocemi. Proto v rolích koučů tam bývají zkušení a ostřílení lidé s mnohaletými zkušenostmi. Podobně je tomu tak i ve fotbale v nejvyšších soutěžích v Anglii, Španělsku nebo Itálii. V této práci se zabýváme spoluprací hlavního trenéra (kouče) s týmem a jednotlivými hráči. Jelikož se zabýváme především koučinkem, budeme používat označení kouč.

Obrázek 7: Struktura hokejového klubu ČEZ MOTOR České Budějovice



Zdroj: KORTUS, F. Organizační schéma [online]. [cit. 2020-04-03]. ČEZ Motor České Budějovice, 2020. Dostupný z WWW: <https://www.hcmotor.cz/zobraz.asp?t=vedeni-klubu>

3.2 Týmová dynamika v ledním hokeji

Týmová dynamika v LH probíhá v rámci jedné sezóny, která začíná zpravidla od druhé poloviny dubna letní přípravou a podle úspěšnosti sezóny, jejíž konec může nastat koncem března či v dubnu.

Řada procesů, které jsou nezbytné pro tvorbu nového týmu, se přenáší již z loňské nebo dřívější sezóny. Jedná se zejména o smlouvy hráčů z let předcházejících v rámci dlouhodobých smluv.

V případě úspěšné poslední sezóny a dobré práci managementu klubu se navazuje na práci z předchozího ročníku tím, že se padaří podepsat i na následující sezónu úspěšná kostra týmu nebo dochází pouze k mírné nezbytně nutné přestavbě. Jsou to případy, kdy třeba hráč ukončí kariéru, klub se rozhodne některému z hráčů smlouvu neprodloužit nebo některý z hráčů odejde za lepšími podmínkami.

V případě neúspěšné sezóny často dochází k rozsáhlejší přestavbě týmu a v mnoha případech přichází i nový kouč se svým či částečně upraveným realizačním týmem. Na tom, jak velkou pravomoc má kouč při skladbě realizačního týmu záleží na důvěře klubového managementu a zároveň generálního či sportovního manažera.

Skládání realizačního týmu

Při skladbě realizačního týmu má v ideálním případě kouč posvěcení od vedení klubu si vybrat sám svůj realizační tým. Samozřejmě i tato varianta pro kouče má svá omezení. Jedním se základních omezení může být otázka financí a rozpočet na realizační tým. Dalším výrazným omezením jsou smluvní závazky zejména v jiných klubech u vhodných adeptů, kteří připadají v úvahu. Někdy bývá výrazným omezením také čas, ve kterém musí kouč svůj realizační tým složit a často musí volit na určitých postech kompromis.

Poměrně často dochází k situacím, kdy při stanovování realizačního týmu koučem do tohoto složení výrazným způsobem vstupuje klubový management, který může mít vlastní představu o obsazení určitých pozic v realizačním týmu.

Při skladbě týmu kouč zpravidla vytváří tým lidí, kteří jsou k dispozici a kterým věří, rozumí si s nimi po lidské stránce. Důležité je, aby realizační tým byl jednotný před hráči i vedením klubu. Taktéž by měla vyzařovat pohoda a koheze i přes řadu drobných problémů, názorů a konfliktních situací, které uvnitř realizačního týmu vznikají během jednotlivých fází sezóny. Tyto drobné konfliktní situace by měly zůstat pouze uvnitř realizačního týmu a hráčům, vedení klubu a ani médiím by se nemělo nic negativního sdělovat.

Zásadním pro skladbu realizačního týmu je i skutečnost, aby byl realizační tým složen vhodně z lidského i profesního pohledu. Zkušenosti ukazují, že není vhodné skládat tým tak, aby kouč sdělil svůj názor a ostatní kolegové v naprosté většině se vším souhlasili, a to i přesto, že někdy vznikají nepříjemné situace. Je přínosné, aby kouč měl v rámci svého týmu oponenturu, která však bude zdravá a racionální. Tato oponentura či drobná kritika by měla být konstruktivní a měla by pomoci posunout práci realizačního týmu na vyšší úroveň.

Rozdělení pravomocí určuje kouč, tedy v případě, pokud není rozdělení pravomocí stanoveno direktivně vedením klubu. Záleží na důvěře kouče ke členům realizačního týmu a také na schopnostech jednotlivců v tomto týmu, jak kouč pravomoc rozdělí a kolik zodpovědnosti svým kolegům přidělí. Někteří koučové si více kompetencí řídí sami. V současné době se realizační týmy rozrůstají o více specialistů. A ukazuje se, že efektivnějším způsobem řízení je větší delegování pravomocí na asistenty a specialisty. Aby delegování pravomocí bylo úspěšné, to vyžaduje cit, zkušenost i trochu štěstí při tvorbě realizačního týmu.

Orientace (forming)

Toto zakládající stádium kopíruje přípravné období týmu před začátkem nové sezóny. Začátek přípravného období je závislý na úspěchu či neúspěchu v poslední sezóně, od něhož se odvíjí délka předešlé sezóny. Pokud tým nedosahuje na nejvyšší příčky a předešlá sezóna se příliš neprotáhne, začíná toto období koncem dubna a končí přelomem června a července. Délka tohoto období by měla být nejméně 8 týdnů, v případě dřívějšího začátku se dostáváme na 10 týdnů. V minulosti toto období trvalo i 12 týdnů, ale v současné době vzhledem k postupnému prodlužování sezóny a dřívějšímu nástupu na led k prodloužené délce přípravného období nedochází. Po skončení přípravného období následuje v našich podmínkách 2 – 3 týdenní pauza, ve které hráči plní individuální tréninkový plán.

Hráči v týmu

Do přípravného období se zapojuje větší počet hráčů a s výhledem k začátku soutěže dochází k zeštíhlení kádru. Do přípravy nastupují hráči s platnou smlouvou na současnou sezónu, ale taky hráči, kteří o smlouvu bojují. V mnoha případech bývají zapojeni do letní přípravy i hráči juniorského věku, kteří se snaží získat si pevné místo v A-týmu již na začátku sezóny. I hráči, kteří jsou pod smlouvou, mají určité povinnosti a pokud by neplnili podmínky smlouvy, například z důvodu, že by nebyli kondičně připraveni, může dojít k vypovězení smlouvy. Vzhledem k tomu, že příprava se čím dál více individualizuje a každý hráč potřebuje do jisté míry individuální přístup, někteří koučové těmto zkušeným hráčům, kteří spolupracují se svým kondičním trenérem, umožňují mít částečně individuální přípravu.

Role kouče a komunikace

Kouč začíná přípravu týmu krátkým týmovým meetingem, který vede kouč většinou direktivně a seznamuje hráče s organizačními záležitostmi v letní přípravě, s tvorbou týmu, se základními pravidly fungování týmu a s cíli pro novou sezónu. Hráči v této fázi se těší na novou sezónu. V tomto období taktéž probíhají individuální pohovory s hráči před začátkem přípravy, v průběhu a ke konci přípravy. V průběhu tohoto období nejsou výjimkou různé týmové akce, ať už účast na různých akcích v jiných

sportech, soustředění či jiné akce zaměřené na team building. V individuálních pohovorech před začátkem přípravy se jedná především o poznání kouče s hráči. V případě, že se kouč s hráčem zná, jde o ujasnění představ a cílů na jedné i druhé straně. Pohovory v průběhu přípravy i jejím závěru obsahují sebehodnocení hráče v rámci dosavadní přípravy, ale i hodnocení kouče.

Krize (storming)

Toto „bouřlivé“ stádium, které následuje po krátké pauze vyplněné individuálním tréninkem mimo led, je charakteristické nástupem do přípravy týmu na ledě. Tato fáze začíná nástupem na led v druhé polovině července a kádr se většinou uzavírá před koncem srpna. Přibližně po týdnu na ledě se začnou hrát přípravná utkání, kde se zapojuje větší počet hráčů a v průběhu utkání dochází k různým změnám ve složení týmu.

Hráči v týmu

Do přípravných utkání se většinou zapojí přes 30 hráčů spolu se 3-4 brankáři. Jednotliví hráči během přípravy nastupují v různých formacích a dostávají různé role. Hráči mezi sebou mají určité vazby z předcházejících sezón a s některými hráči si vyhoví lépe s jinými méně. Někteří z nich jsou si poměrně jistí pozicí v týmu, jiní o místo v týmu bojují a může docházet k určitým konfliktům. Postupně během této fáze někteří hráči opouštějí tým. První vyřazení hráčů bývá již po jednom až dvou přípravných utkáních, poslední vyřazení hráči opouštějí tým až ke konci tohoto období.

Role kouče a komunikace

V této fázi kouč s realizačním týmem se rozhodují o skladbě týmu pro sezónu. Velmi důležitou roli hraje komunikace s hráči. Některé hráče musí kouč vyřadit z kádru. Někteří mladší perspektivní hráči, kteří ještě nedosahují výkonnosti na A-tým, buď jdou zpět do juniorské kategorie nebo jsou odesláni na hostování do nižších soutěží. V tomto ohledu je důležité vysvětlit hráčům, přesvědčit je a motivovat k tomu, aby na sobě ještě více pracovali a při nejbližší příležitosti se dostali zpět do týmu. Vyřazení hráče z kádru probíhá na osobních pohovorech, kdy je hráči předloženo hodnocení i nepříjemné

oznámení. Kouč při skladbě týmu musí zhodnotit spoustu faktorů jako týmovou kohezi, role hráčů v týmu, chemii týmu a zamýšlených jednotlivých formací, charakter týmu v kritických chvílích sezóny, fyzickou i mentální odolnost hráčů, ochotu pracovat pro tým a spoustu dalších věcí. Některá rozhodnutí jsou hodně hraniční a nepříjemná. Velkou roli na skladbě týmu má i vedení klubu, nejčastěji s ohledem na rozpočet týmu a smlouvy hráčů.

Stabilizace (norming)

Toto stabilizační období je z časového pohledu vývoje hokejového týmu poněkud kratší. Může trvat přibližně jeden až dva týdny po uzavření kádru s tím, že hráči už jsou vybráni do týmu a hledá se správné složení ve formacích a ladí se organizace hry týmu, který se chystá na začátek soutěže.

Hráči v týmu

V této fázi zůstane již zúžený kádr a v něm pouze hráči, kteří budou nastupovat v soutěži. Situace se v kabině uklidní, protože skončí napětí z boje o místo v týmu. Vztahy mezi hráči se také zlepší. U některých hráčů dochází k uspokojení, protože si splnili cíl a vybojovali si místo v A-týmu.

Role kouče a komunikace

Kouč v tomto musí vynaložit daleko více energie a iniciativy v práci s týmem a připravit jej na úspěšný vstup do začátku soutěže. Kouč se se svými asistenty zabývá složením jednotlivých formací a laděním sportovní formy. Řeší se jednotlivé fáze hry a vylaďují se například speciální formace pro přesilové hry a oslabení a také většinou je stanovený brankář číslo jedna. Pokud však kouč není spokojen s konkurencí týmu v obraně, útoku či na brankářském postu, je možné i doplnit tým na poslední chvíli v případě, že na trhu se objeví možná posila, která by podle jeho přesvědčení zvýšila sílu týmu.

Výkon (performing)

Tato výkonová fáze kopíruje hlavní soutěžní období. Začíná v první polovině září, přičemž základní část končí v průběhu března. Pro úspěšné týmy, které postoupí do play

off, sezóna pokračuje do konce března, případně v průběhu dubna. Ostatním týmům končí v průběhu března sezóna nebo týmy v nejnižších patrech tabulky čeká boj o záchranu v soutěži. Tato výkonová fáze ze zkušeností mívá také svá klíčová období. Velmi důležitý je zejména pro psychickou pohodu týmu začátek soutěže. V případě, že se týmu podaří dobře rozehrát soutěž a držet konstantní výkonnost, je pak dalším důležitým obdobím konec základní části, který je datován na měsíc únor, popřípadě začátek března. Eventuální play off je pak novým vrcholem sezóny.

Hráči v týmu

Situace v týmu v tomto období se odvíjí hlavně na základě výkonů, výsledků týmu a postavení v tabulce. V případě, že tým podává očekávanou výkonnost, jsou nastavené principy jak v tréninkovém procesu, tak i v zápase. Tým je správně nastavený a není potřeba výrazných zásahů. Po určité době se hráči dostávají do stereotypu, na který by měl zareagovat kouč svými impulzy. Pokud se týmu delší dobu výsledkově a často i herně nedaří, dochází v týmu k nervozitě a podráždění. Zkušený tým si dílčí neúspěchy umí vyřídit v kabině s tím, že lídři týmu dokážou svým proslovem a činy strhnout tým k lepším výsledkům. V některých případech se povede tým znovu nastartovat koučovi. Setkáváme se i s tím, že v této situace zasáhne vedení srážkami z platu, odvoláním kouče či výměnami hráčů.

Role kouče a komunikace

V případě dobrého startu do soutěže a příznivého vývoje může kouč koncepčně s týmem pracovat a zaměřovat se na detaily. Pokud jsou očekávané výsledky a tým řadu týdnů bez výraznějších výpadků funguje, měl by kouč svým přístupem zabránit, aby tým zapadl do stereotypu. Pokud by kouč neudržel pozornost hráčů drobnými změnami či novými prvky, mohla by se tato skutečnost nepříznivě odrazit na výsledcích týmu v klíčové fázi v sezóně. Již několikrát v historii se stalo, že vítěz základní části nedokázal přejít přes první kolo play off, kdy narazil na papírově slabšího soupeře.

Ukončení, transformace (adjourning, transforming)

Jedná se o přechodné období po skončení sezóny. V případě úspěšné sezóny, kdy management cítí, že vše jde tím správným směrem a zároveň se udrží většinu kádru pro

následující sezónu udržet, dochází jen k drobným změnám. V případě neúspěchu je třeba razantnějších změn v kádru, často nejen na postu hráčů, ale i v realizačním týmu.

3.2.1 Sportovní příprava v ledním hokeji

Tento cyklus začíná **přípravným obdobím**, jehož hlavní náplní je letní příprava, jejímž cílem je především kondiční připravenost všech hráčů v týmu. Na letní přípravě se podílí kondiční trenér v konzultaci s koučem. Po zapracování v úvodu letní přípravy zpravidla následují vstupní motorické testy a na konci tohoto období se provádí výstupní testová baterie. V první fázi je příprava zaměřená na obecnou silovou zdatnost a vytrvalost. Ve druhé fázi se zatížení přibližuje specifickému zatížení v ledním hokeji se zaměřením na rychlost, agilitu, rychlou a výbušnou sílu či krátkodobou vytrvalost. Některé kluby mají možnost prokládat i letní přípravu tréninky na ledě, které jsou pro hráče zpestřením. Po skončení letní přípravy je v našich podmínkách zvykem přerušení týmového tréninku na 2 – 3 týdny s tím, že hráči plní kondiční individuální tréninkové plány, které zpracovává kondiční trenér po konzultaci s koučem.

V **předzávodním období** se těžiště přípravy týmu přesouvá na led, přičemž trénink mimo led se stává doplňkem tréninku na ledě. Obsah přípravy už není pouze kondiční, ale větší zastoupení má složka technická, čímž rozumíme rozvoj a zdokonalování individuálních dovedností. Důležitou roli hraje také taktická složka především z pohledu hry týmu a týmového pojetí. Z pohledu psychologické přípravy probíhají zejména individuální či skupinové pohovory týkající se rolí v týmu.

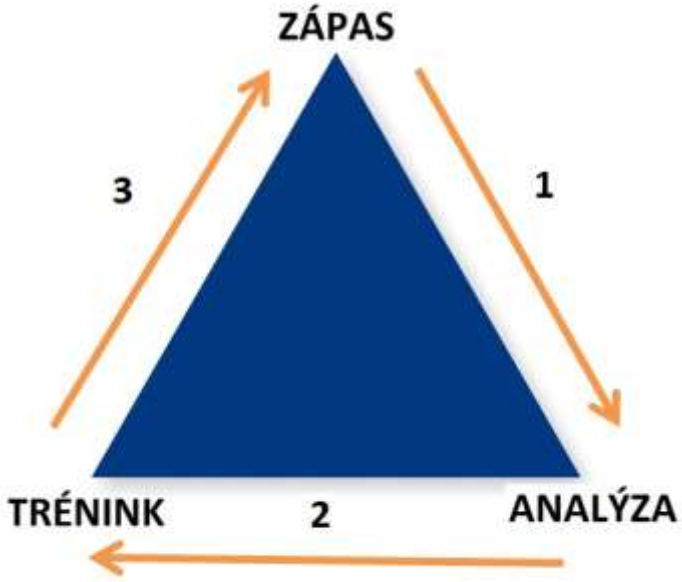
V první fázi tohoto období je objem tréninku vysoký, hrají se přípravná utkání a kouč může pozorovat výkony hráčů v plném tréninkovém zatížení, což je velmi důležité pro tvorbu kádru. V druhé části tohoto období, kdy je již stabilizovaný kádr, dochází ke snížení objemu tréninku, zaměření se spíše na taktickou složku výkonu a ladění sportovní formy.

Závodní období představuje hlavní část hokejové sezóny, ve kterém se hrají soutěžní utkání. V tomto období probíhá sportovní příprava s ohledem na rozpis utkání v soutěži

a tým směřuje svojí přípravu na konkrétní utkání a snaží se splnit cíl sezóny. Základem koncepční práce během sezóny je princip zápas – analýza – trénink (viz obrázek 4). Po odehraném utkání následuje důkladná analýza prostřednictvím rozboru videozáznamu, analýza statistik, atd. Na základě analýzy zápasu se vytváří tréninkové jednotky pro další mikrocyklus, který končí následujícím utkáním.

Objem tréninkové zátěže je přiměřený počtu utkání v jednotlivém období. V případě delší pauzy bez zápasů, zpravidla reprezentační pauza, jsou zařazovány kondiční nebo regenerační mikrocykly. Z pohledu rozvoje kondičních schopností se jedná o udržování zejména silové vyspělosti. Kromě tréninku na ledě, trénink mimo led probíhá celoročně. Z pohledu technické složky se s trenérem dovedností hráči věnují individuálním dovednostem nejčastěji po skončení tréninkové jednotky nebo i individuálně mimo týmový program. Z pohledu psychologické složky individuální pohovory probíhají podle potřeby a pravidelné týmové hodnocení bývá nejčastěji po jednotlivých částech soutěže (např.: čtvrtina základní části).

Obrázek 8: Trojúhelník přípravy týmu: zápas – analýza – trénink



Přechodné období představuje cyklus, kde hráči mají volno na regeneraci a nejsou přímo řízeni. Na přechodné období navazuje nová sezóna, která začíná přípravným obdobím.

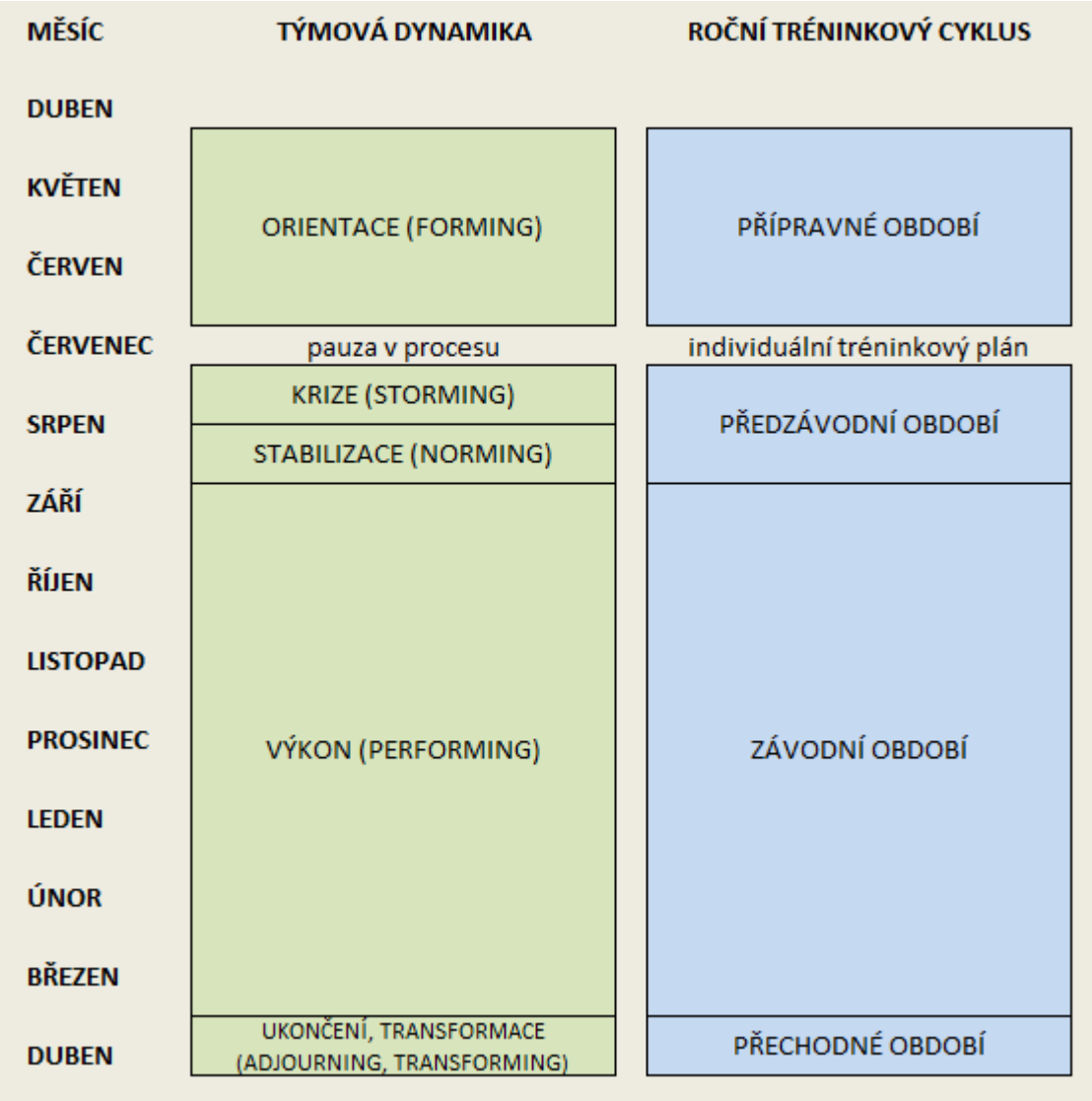
3.2.2 Komparace sportovní přípravy a týmové dynamiky v ledním hokeji

Představili jsme si model týmové dynamiky podle Bruce Tuckmana. Také jsme provedli aplikaci tohoto modelu na profesionální tým v ledním hokeji s definicí základních specifik týmu.

Rovněž jsme si z pohledu sportovní přípravy a ročního tréninkového cyklu definovali jednotlivá období, jak v rámci teoretické, tak i v rámci aplikace na hokejový tým.

Na obrázku 5 můžeme vidět srovnání týmové dynamiky a ročního tréninkového cyklu z časového pohledu po jednotlivých měsících. Můžeme říci, že z pohledu modelu týmové dynamiky první fázi orientace (forming) odpovídá přípravné období. Druhá fáze krize (storming) probíhá v první části předzávodního období. V rámci předzávodního období probíhá i třetí fáze stabilizace (norming). Čtvrtá fáze výkon (performing) je totožná se závodním neboli soutěžním obdobím týmu. Po skončení soutěže v přechodném období dochází k drobným úpravám týmu či větším zásahům do týmu, přičemž tato fáze se nazývá ukončení nebo transformace (adjourning, transforming).

Obrázek 9: Komparace týmové dynamiky a ročního tréninkového cyklu z časového pohledu



3.3 Role, kompetence a přístupy kouče ve vedení hokejového týmu během sezóny

V této kapitole budou představena specifika činností kouče (hlavního trenéra) v rámci hokejového týmu, která se prolínají s činnostmi asistentů a dalších členů realizačního týmu. Řada činností a kompetencí se v rámci realizačního týmu v různých klubech odlišuje, což závisí na početnosti realizačního týmu, jeho složení, ale také filozofii kouče. Některý kouč si ponechává většinu činností ve své kompetenci, jiný kouč více činností deleguje na své kolegy. V rámci kapitoly budou uvedeny moje názory vyplývající z osobních zkušeností.

Role, kompetence a přístupy kouče jsou během hokejové sezóny velmi rozmanité. Nejdůležitějšími a často opakujícími se činnostmi kouče je vedení tréninkového procesu a utkání.

Kouč se může dostat i do specifických situací. Může nastat situace, kdy přebírá tým v průběhu sezóny. Nejčastěji se jedná o případ, kdy nastupuje ne v příliš povedeném období týmu v sezóně a nahrazuje předešlého kouče. Další specifickou situací může být delší výsledková či herní krize týmu, na kterou kouč musí zareagovat, přičemž neexistuje univerzální recept jak tuto situaci řešit.

3.3.1 Přístupy hokejového kouče v tréninkovém procesu

Tréninkový proces se skládá zpravidla z kondiční přípravy mimo led, teoretické přípravy na trénink, samotné tréninkové jednotky na led a kompenzace po tréninku. Podle potřeby jsou zařazovány meetingy s video rozborem či pohovory s hráči. Tyto oblasti však podrobněji rozebereme v následujících částech, kde se zabýváme komunikací v týmu a motivací hráčů.

Proces tréninku mimo led většinou zabezpečuje kondiční trenér s asistenty, kouč většinou nad průběhem suché přípravy dozoruje. U TJ na ledě vede v některých případech většinu tréninků kouč, v některých případech vedou některé tréninky

asistenti, případně můžou vést pouze část tréninku. Rozvoj individuálních dovedností má na starosti trenér dovedností ať už v týmovém tréninku nebo i mimo tuto jednotku. Nad rozvojem, zdokonalováním a psychickou pohodou brankářů dohlíží trenér brankářů.

Příprava na tréninkovou jednotku na ledě

Tréninková jednotka zpravidla vychází z analýzy utkání, přičemž obsahem tréninku jsou činnosti, na které se chce kouč zaměřit s ohledem na nadcházející utkání. Jedná se buď o slabé stránky ve hře svého týmu, na kterých chce kouč odstraňovat nedostatky nebo o silné stránky, které chce zdokonalit. Tréninkový plán mívají hráči v kabině před tréninkem k dispozici. Kouč hráčům krátce vysvětlí klíčové body tréninku, nové cvičení nebo nácvik podrobně vysvětlí před nástupem na led, aby na ledě nedocházelo ke zbytečným prodlevám a prostojům.

Tréninková jednotka na ledě

Zaměření TJ na ledě se odvíjí od fáze sezóny a také od toho v jaké fázi je mikrocyklus. Na začátku předzávodního období po nástupu na led jsou TJ více zaměřeny na individuální dovednosti, specifickou kondici hráčů a osobní souboje. Ve druhé části předzávodního období již jsou tréninky více koncipovány do ladění sportovní formy, organizace hry v útočné a obranné fázi, na přesilové hry a oslabení.

V průběhu soutěže již se řídíme mikrocyklem a analýzou předešlého utkání. Samozřejmě bývá rozdíl v TJ přímo po utkání, uprostřed cyklu nebo v tréninku před utkáním. Celá tato část přípravy směřuje k vrcholu, čímž je utkání, na které chce kouč hráče co nejlépe připravit po stránce kondiční, technické, taktické i psychologické. V předzápasových TJ se kouč se svými asistenty hodně zaměřuje na hru speciálních formací v přesilových hrách a oslabeních. Také se na těchto TJ odehrává nácvik herních situací přímo na konkrétního soupeře.

Cílem TJ je pro kouče procvičovat návyky a zkoušet možnosti pro potřeby utkání. Kouč od hráčů vyžaduje v tréninku kvalitu při provedení a vysoké tempo v režimu zápasu,

aby hráči byli připraveni na požadovanou intenzitu utkání. Jediným drobným rozdílem je, že osobní souboje v tréninku nejsou vedeny takovou silou a s menší agresivitou jako v utkání, protože hráči jsou spolu v týmu a je potřeba předcházet zbytečným zraněním. Téměř všechna cvičení a nácviky jsou koncipovány do týmové organizace hry, jakou chce kouč od hráčů předvádět v soutěžních zápasech. Rovněž využíváme řízené hry, ve které můžeme zdokonalovat také vhazování či střídání za hry. Pro zvýšení intenzity, soutěživosti a nasazení v TJ využíváme různé modifikace her na malém prostoru při sníženém počtu hráčů.

Z důvodu mentálního nastavení hráčů a jejich disciplíny kouč vyžaduje dodržování přesného začátku TJ, jednou za čas je také vhodné z důvodu pozornosti hráčů začít o minutku dříve. Řada hráčů chodí na led dříve, aby se stihli co nejlépe na trénink rozcvičit a připravit. Kouč tím dává najevo, že příprava má jasně daná pravidla a řád a ten vyžaduje taktéž v utkání. Na začátku TJ proběhne krátký společný sraz, kde kouč se svými asistenty zdůrazní hráčům cíle tréninku a pozitivně je motivuje. Podle potřeby organizuje krátké srazy i během TJ, nicméně při dobrém provedení a nasazení hráčů nejsou příliš časté. Na závěr TJ kouč svolává společný sraz, kdy trénink společně se svými asistenty zhodnotí a snaží se vypíchnout pozitivní momenty.

Obrázek 10: Kouč Mike Babcock během tréninku týmu Toronoto Maple Leafs

Zdroj: CICERELLA, K. Leafs coach Mike Babcock relying on team's depth to get past Boston [online]. The Canadian Press, 2018 [cit. 2020-08-12]. Dostupný z WWW: <https://toronto.ctvnews.ca/leafs-coach-mike-babcock-relying-on-team-s-depth-to-get-past-boston-1.3881826>

Složení jednotlivých formací na tréninku se odvíjí od cíle kouče. Zpravidla hráči nastupují ve formacích jak spolu buď dlouhodobě, nebo v posledních zápasech nastupovali a jak výhledově budou nastupovat v nejbližším utkání. Možností také je zkoušet různé varianty v tréninku než se kouč rozhodne toto nové složení útoků, obranných dvojic či speciálních formací využít v utkání. Trénink v tomto ohledu nabízí možnosti experimentovat. Pokud však kouč cíleně skládá novou formaci, měla by několik tréninků absolvovat společně z důvodu návyků do utkání. Během play off se stává, že soupeř přípravu týmu sleduje a je možné jej trochu zmást složením týmu v tréninku.

Tréninková jednotka mimo led

TJ mimo led zabezpečuje po konzultaci s koučem kondiční trenér, který rovněž reaguje na část sezóny a fázi cyklu ve kterém se mužstvo nachází. Předmětem tohoto tréninkového procesu je rozvoj pohybových schopností, mezi které patří rychlost, koordinace, síla, vytrvalost, případně pohyblivost. Ne vždy se této přípravy účastní celý tým najednou, příprava může probíhat po skupinách, což se využívá zejména při rozvoji

síly, protože somatické faktory a silové předpoklady hráčů jsou různé, čemuž musí být přizpůsoben trénink. Hráči rovněž s kondičním trenérem mohou zlepšovat svojí kondici i individuálně.

Rozvoj individuálních dovedností

Rozvoj individuálních dovedností na ledě vede trenér dovedností se svými asistenty a kouč zpravidla dohlíží nebo vede pouze určitou část tohoto tréninku. K tomuto tréninku se využívá prostor po skončení týmového tréninku nebo bývá na tyto individuální dovednosti vyhrazena speciální TJ mimo týmový trénink. Často se tohoto tréninku účastní pouze část týmu, například obránci nebo útočníci. V některých případech je tato část tréninkového procesu dobrovolná a trenér dovedností spolu s asistenty pracují jen s konkrétními jednotlivci na herních činnostech jednotlivce. Jedná se nejčastěji o zdokonalování bruslení, vedení kotouče, přihrávání a zpracování přihrávky, střelba a skórování či obranných dovedností.

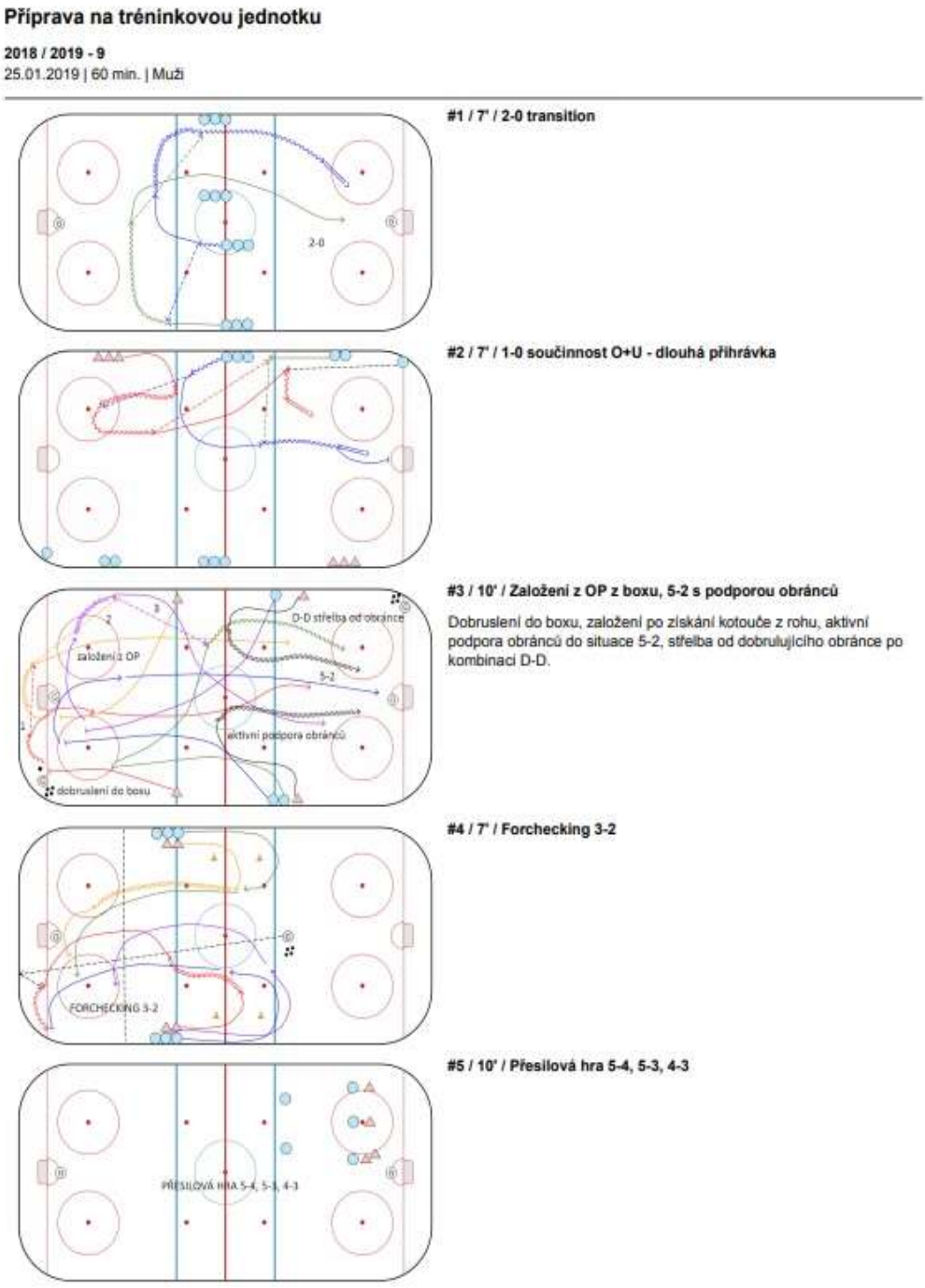
Obrázek 11: Ukázka rozvoje individuálních dovedností v týmu NHL Detroit Red Wings

Zdroj: JAMES, H. Detroit Red Wings prospect Joe Veleno making progress in first year in pro hockey [online]. Detroit: Detroit Free Press, 2020 [cit. 2020-06-03]. Dostupný z WWW: <https://eu.freep.com/story/sports/nhl/red-wings/2020/03/25/detroit-red-wings-prospect-joe-veleno/2910207001/>

Trénink brankářů

Brankáři mají svého trenéra brankářů, který se jim věnuje nejen v rámci týmového tréninku. Gólmani mají prostor zpravidla před začátkem TJ, kdy se jim trenér brankářů věnuje z pohledu jejich specifické techniky a během týmového tréninku většinou tréninkového procesu je jim k dispozici se svými poznatky, radami a podporou. Trenér brankářů rovněž zabezpečuje gólmanům specifickou přípravu mimo led, která je postavená na rychlosti reakce, koordinaci a pohyblivosti. Trenér brankářů je do určité míry individuálním trenérem, protože má na starosti skupinu 2-3 brankářů.

Obrázek 12: Ukázka tréninkového plánu pro hráče



3.3.2 Vedení týmu hokejovým koučem při utkání

Vedení týmu hokejovým koučem při utkání nazýváme koučováním týmu. Klíčovým faktorem, na kterém závisí úspěch celého týmu a zároveň kouče, jsou výkony v utkáních a s tím jsou spojené dosažené sportovní výsledky. Každý zápas je vrcholem

přípravy týmu. Pro kouče je vedení svého týmu v utkání „svátkem“ a v případě, že je tým dobře připraven a nachystán dobrou vizitkou jeho práce.

Vedení týmu v utkání se u nás vyvíjí za posledních 20 let velmi progresivním způsobem. Aktivnější „koučink“ v utkáních sem postupně dorazil ze zámoří a vývoj určuje kanadsko-americká NHL. Tato aktivita spočívá především ve vytěžování nejlepších hráčů v týmu, nasazováním speciálních formací (např.: přesilové hry a oslabení), využíváním specialistů na různé herní situace či reagování na vývoj utkání. Důležité jsou znalosti, zkušenosti a cit kouče pro optimální reagování v daných situacích.[50]

Obrázek 13: Nejúspěšnější trenér historie NHL Scotty Bowman během utkání

Zdroj: KREISER, J. July 18: Red Wings sign Bowman for two more years as coach [online]. NHL.com: National Hockey League, 2019 [cit. 2020-09-09]. Dostupný z WWW: < https://www.nhl.com/news/this-date-in-nhl-history-july-18/c-281168422>

[50] PAVLIŠ, Z. Vedení mužstva během utkání aneb Coaching by Scotty. [online]. Praha: Český svaz ledního hokeje, 2008, s. 2.

Příprava na utkání

Příprava na utkání zpravidla začíná analýzou minulého odehraného utkání. Hloubka analýzy záleží především na tom, kolik je času do dalšího utkání nebo na výkonu v předešlém utkání a na četnosti podnětů pro další práci. K analýze týmu využíváme sestřih videa z utkání a podrobné statistiky z utkání. V analýze hodnotíme výkon týmu jako celku v jednotlivých fázích hry, ale i výkon konkrétních hráčů na svých postech a také dodržování stanovených úkolů, které byly rozděleny v přípravě na utkání.

Při přípravě na další utkání je základem dodržování herního konceptu týmu, který je již před sezónou zpracován ve formě tzv. „playbooku“, který představuje pro hráče přijatelně zpracované základní systémové prvky hry týmu. „Playbook“ obsahuje základní principy hry organizace hry týmu v jednotlivých zónách, opakujících se herních situacích či standardních situacích. Kromě textového popisu obsahuje grafické znázornění jednotlivých situací a videoukázky ke konkrétním herním situacím.

Obrázek 14: Ukázka jedné strany „playbooku“ pro hráče

Tato **organizace hry týmu** je přizpůsobována vzhledem k soupeři a tvoří se tak taktika na utkání. V základní části se při tvorbě taktiky zaměřujeme zejména na obecné principy hry soupeře a jejich největší přednosti potažmo jejich nejlepší hráče. Je to taky

z toho důvodu, že se hrají 2-3 utkání v týdnu s různými soupeři a chceme se opřít o organizaci hry svého týmu a rovněž nezatěžovat hráče velkým množstvím informací.

V období play off, je příprava na soupeře mnohem detailnější, protože tým čeká klíčová fáze sezóny, která rozhoduje o úspěchu a neúspěchu v celém ročníku. A také proto, že odehraje sérii zápasů se stejným soupeřem.

Jelikož zápasy ve velké míře ovlivňují situace v nerovnovážném počtu hráčů na ledové ploše, zaměřujeme zvýšenou pozornost přípravě speciálních formacím pro přesilovou hru a oslabení.

Rozbor hry soupeře

Nejdůležitějším nástrojem pro rozbor hry soupeře je videozáznam, který podává přesnější informace o herním projevu než statistiky. S rozborem hry soupeře pomáhá z velké míry specialista u videa. Kouč poznatky konzultuje jak s video trenérem tak i se svými asistenty, dobré postřehy mívají i trenéři brankářů. Každý z těchto asistentů může kouči dát podněty pro to, aby kouč měl ucelený obrázek o hře soupeře. Jednou z možností je, že kouč se svými asistenty společně sleduje záznam z utkání soupeře a vzájemně si vyměňují poznatky. V dnešní době již je nahrávání videa povinností pro všechny profesionální kluby, tudíž není problém s dostupností. Na základě video rozboru sledujeme častý způsob koučinku u týmu soupeře, sestavování útoků či obranných dvojic, založení útoku z obranného a středního pásma, způsob napadání, přesilové hry, oslabení, detailně rozebereme hru klíčových hráčů soupeře, signály na vhazování a v jednotlivých herních situacích.

Příprava taktického plánu

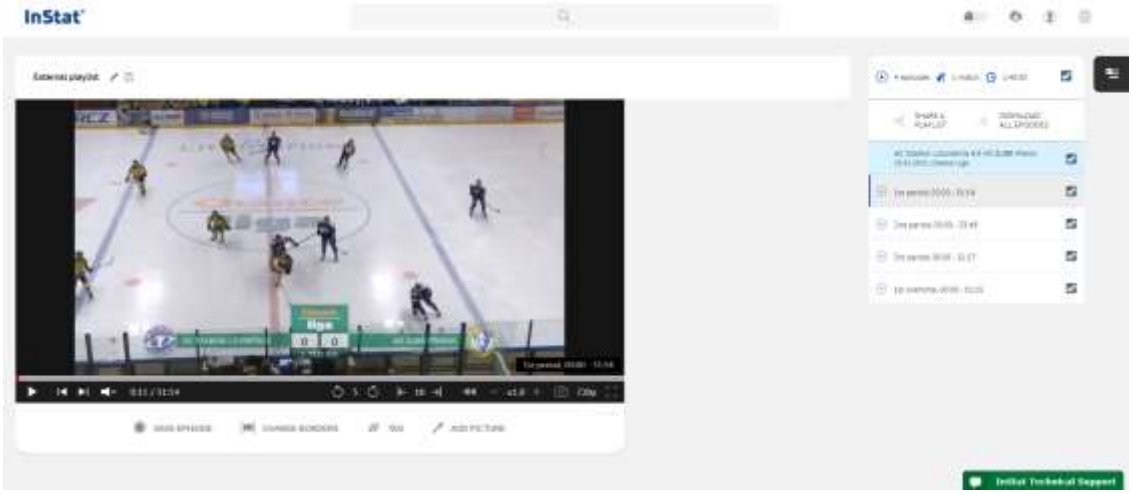
Kouč se zaměřuje zejména na organizaci hry svého týmu, protože nemůže ovlivnit výkon soupeře. Jeho nejdůležitějším úkolem je připravit co nejlépe svůj tým na zápas. Příprava výkonu na zápas závisí na plnění nastaveného systému hry. Pouze drobnými úpravami od nastavené organizace hry kouč reaguje na silné stránky soupeře. Může se jednat například o změnu způsobu napadání (anglicky forechecking) či přechodu

středního pásma. Naopak hra týmu v oslabení se hodně odvíjí od hry soupeře v přesilových hrách. Důležité je zmínit a vypíchnout věci, které v minulém zápase fungovaly a postavit na nich sebevědomí týmu. I na věcech, které nefungovaly ideálně, se dá najít něco pozitivního.

Na přípravu taktického plánu na utkání má vliv také analýza předchozího utkání, výkonnost a aktuální forma jednotlivých hráčů nebo také poslední vzájemný zápas se soupeřem.

V NHL, špičkových evropských soutěžích a v poslední době i českých podmínkách se v řadě klubů pro analýzu vlastních i soupeřových utkání využívá software InStat.

Obrázek 15: InStat - Stats, video & analytics



Zdroj: INSTAT. InStat - Stats, video & analytics. [online]. InStat, 2021 [cit. 2021-01-29]. Dostupný z WWW: <https://instatsport.com/>

Pokud se v utkání daří, připravený taktický plán na utkání funguje a není potřeba nic měnit. Pokud se však hra nedaří, je potřeba již před začátkem utkání mít připraven záložní taktický plán, protože během zápasu není čas na delší přemýšlení a navíc neuvážené rozhodnutí může mít za následek zhoršení situace. Tento plán může obsahovat změny složení jednotlivých formací, koncentrace kvality do jedné či dvou formací, větší vytěžovaní nejlepších hráčů či stažení sestavy. Tuto variantu si kouč nebo realizační tým nechává pro sebe.

Sestava na utkání

Za sestavu na utkání je zodpovědný kouč, který ji konzultuje se svými asistenty a přijímá od nich názory. Zpravidla spoléhá na složení útoků a obranných dvojic, které v posledních zápasech podávaly dobré výkony. Ve složení útoků jsou klíčové především dvojice, které spolu působí delší období. Třetí útočník bývá variabilní a přináší do hry například lepší pohyb nebo větší důraz. Složení útoků je také závislé na úkolech a typologii dané formace, přičemž všechny útoky musí plnit nastavený systém. U obránců je nejdůležitější schopnost adaptace, hrát za jakýmkoliv útokem, protože ne vždy nastupují za svým útokem. Vzhledem k tomu, že často týmy hrají na 4 útoky a na tři obrany, setkávají se spolu kompletní pětky po vhazování či na přesilových hrách.

V případě neuspokojivých výkonů může kouč sestavu oživit hráči s juniorského týmu či nižších soutěží, kteří jsou na hostování. Další alternativou, už však ve spolupráci s vedením klubu, je možnost výměny některého z hráčů.

Pro kouče je důležité správně se rozhodnout o startujícím brankáři do utkání. Rozhodnutí kouč konzultuje s trenérem brankářů. V některých týmech je jasná brankářská jednička a druhý brankář nastupuje minimálně, v jiných týmech se brankáři o svůj čas strávený v brance více dělí. Kouč rozhoduje o startujícím brankáři na základě aktuální výkonnosti, zápasového programu a únavy, zda se hraje domácí či venkovní zápas či jestli se některému brankáři proti konkrétnímu soupeři daří více.

Příprava kouče na utkání

Stejně jako hráči se připravují na zápas, má i kouč svou přípravu na zápas a měl by od sebe stejně jako od svých svěřenců vyžadovat maximální výkon. Kouč studuje hru svého soupeře, ale všímá si i tendencí a způsobu při vedení týmu koučem soupeře. Pochopitelně je rozdíl jestli se jedná o první vzájemné utkání nebo již několikáté, kdy je příprava na soupeře snazší. Nové poznatky může přinést komunikace se svými asistenty případně poznatky hráčů během meetingu před zápasem. Kouč si na utkání připravuje

do obvyklého formuláře sestavu na utkání, speciální formace a možné změny v případě nepříznivého vývoje. Velmi důležitý je profesionální přístup kouče, aby byl dobře naladěný i po psychické stránce a dokázal koncentrovat svou pozornost pouze na svou práci v týmu a na svůj tým.

Vedení realizačního týmu během utkání

V dřívějších dobách si veškeré dění na střídačce řídil kouč sám, ať už se jednalo o střídání útočníků, obránců, sledování vývoje hry i sledování plánu soupeře. V současné době je již realizační tým daleko rozsáhlejší a na střídačce kromě kouče bývají 1-2 asistenti, trenér brankářů, vedoucí týmu, tzv. 1-2 kustodi (starají se o technické zázemí týmu) a lékař.

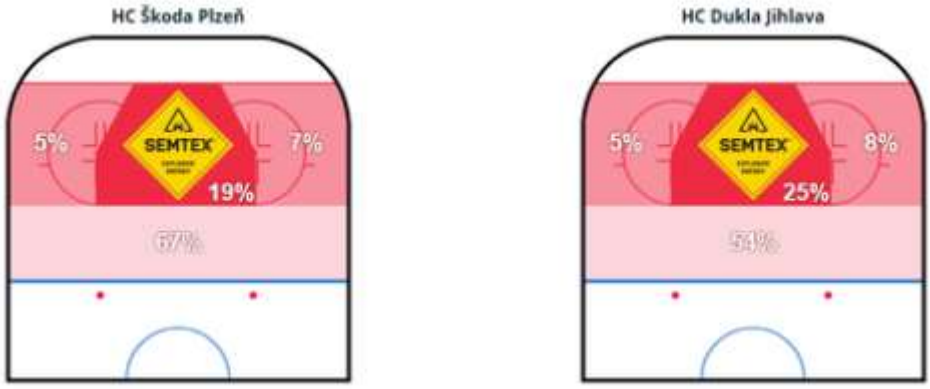
Kouč v hokejovém týmu má často k dispozici k sobě dva asistenty a je především na něm jak mezi ně rozdělí úkoly ve vedení týmu během utkání. Velmi důležité je, aby koučink týmu v zápase byl zkoordinován a každý z asistentů byl odborníkem na svěřenou oblast. Kouč se zpravidla zaměřuje na sledování hry, připravování jednotlivých tahů během zápasu a střídání útočníků, čímž má omezenou možnost komunikace s hráči během hry. Proto deleguje řadu pravomocí na své asistenty a sděluje jim informace a pokyny, které tito asistenti předávají jednotlivým hráčům. První asistent má většinou za úkol střídání obránců podle pokynů kouče. Kouč po asistentovi u obránců může vyžadovat častější nasazování některého hráče, nasazování určité obranné dvojice proti konkrétním hráčům soupeře, někomu dát příležitost v přesilové hře či někoho stáhnout ze sestavy. Role druhého asistenta bývá do jisté míry flexibilní, přičemž jeho úkolem je nejčastěji příprava hráčů na přesilové hry a oslabení a poskytování zpětné vazby kouči. Další možností je využití druhého asistenta na sledování hry soupeře, předávání informací konkrétním hráčům nebo vysvětlování konkrétních situací útočníkům. Někteří koučové druhého asistenta využívají na tribuně pro sledování hry a předávání poznatků na střídačku.

Vedoucí týmu vede týmovou statistiku, kterou o přestávkách porovnává s oficiální statistikou. V dnešní době již jsou statistiky v našich podmínkách mnohem rozsáhlejší,

tudíž kouč poznatky ze statistik může využít už mezi třetinami. Povinností tzv. „kustodů“ je zajistit technické vybavení týmu a rychle reagovat v případě technické závady na výstroji během utkání či rychlé potřebě broušení bruslí. Trenér brankářů sleduje hru brankáře a během komerční pauzy nebo mezi jednotlivými třetinami dává zpětnou vazbu brankáři a upozorňuje na hru a způsoby zakončení soupeře. Zároveň si pořizuje videozáznam kamerou umístěnou za brankou. Povinností video trenéra, který bývá na tribuně je pomocí využití softwaru naznačkovat video tak, aby trenéři, o přestávce mezi třetinami, si mohli dohledat klíčové momenty jednotlivé třetiny nebo analyzovat tendence ve hře soupeře. Vzhledem k tomu, že sleduje utkání z tribuny a má o dění v utkání dokonalý přehled, může kouči během utkání poskytnout informace například o soupeřově zakládání útoku či postavení na buly.

Kouč nese zodpovědnost za vedení a výsledky týmu, ale potřebuje znát názory asistentů a zároveň mít jejich podporu.

Obrázek 16: Česká extraliga má také podrobné statistiky



Zdroj: ZOUBEK, O. Index štěstí i výbušná Semtex zóna. Extraliga po vzoru NHL odhaluje kouzla moderních statistik [online]. Aktulne.cz: Economia, a.s., 2017 [cit. 2020-05-20]. Dostupný z WWW: <https://sport.aktualne.cz/hokej/extraliga/kdo-ma-stesti-kteri-hraci-jsou-doopravdy-prinosem-extraliga/r~41305028a75811e7b128002590604f2e/ >

Koučování týmu v utkání

Koučování týmu v utkání je závislé na složení týmu. V české extralize i ve druhé nejvyšší soutěži v současné době umožňují pravidla do zápisu o utkání uvést 19 hráčů

a 2 brankáře. Na mezinárodní úrovni však mohou jednotlivé národní týmy zapsat 20 hráčů a dva brankáře, přičemž mohou hrát na kompletní čtyři pětky. Naopak v kanadsko-americké NHL do zápasu může nastoupit pouze 18 hráčů a 2 brankáři, tudíž nejčastěji nastupují čtyři útoky a tři obrany.

V našem prostředí při 19 hráčích a 2 brankářích se nejčastěji praktikují dva modely se startem 12 útočníků a 7 obránců nebo 13 útočníků a 6 obránců. O zvoleném způsobu rozhoduje současná situace v kádru, ale také záměr kouče do utkání vzhledem k typu soupeře.

Při koučování s variantou 12 útočníků se 7 obránci dochází k obtížnějšímu střídání obránců. Některé týmy tuto situaci řeší střídáním tří levých obránců a čtyř pravých nebo obráceně. Jiné týmy v rámci třetí obrané dvojice střídají trojici obránců. Nebo může být variantou vytvoření čtyř obranných dvojic a většinou nejlepší obránce střídá ve dvou obranách. Další možností je hra na šest obránců s tím, že jeden obránce bude připraven naskočit do hry v případě, že se některému z hráčů nedaří, některý obránce se zraní, případně může být zařazení sedmého obránce impulzem pro tým. Většinou však sedmý bek tráví méně času na ledové ploše.

Při variantě se 13 útočníky a 6 obránci řešíme variantu střídání 13 útočníků. Otázkou je také post třináctého útočníka, jestli se jedná o univerzálního hráče nebo typického centra či křídelního útočníka, od čehož závisí jeho zařazování do sestavy. Variantou je hra na dvanáct útočníků s tím, že třináctý útočník naskočí do sestavy v případě slabšího výkonu některého z hráčů, v případě zranění nebo má přinést do hry nový impulz.

V případě zranění útočníka, a tudíž nekompletních čtyřech útocích, je možné do útoku posunout obránce nebo tuto situaci řešit v rámci útočníků, kteří jsou k dispozici. V případě hry na 11 útočníků je možné nejlepšího hráče protáčet ve dvou formacích, případně občas místo něj zařadit jiného útočníka, aby se rozložila zátěž na více hráčů. V případě hry na 10 útočníků spíše dochází ke stažení hry na tři formace s desátým útočníkem, který buď je zařazován do sestavy, nebo zůstává připraven.

Obdobná situace je u obránců pokud jich máme k dispozici pouze 5. Možné je zařazení jednoho útočníka do obrany, střídání dvou levých a tří pravých obránců nebo opačně či v jednom obranném páru točit tři obránce.

Obrázek 17: Střídačka české hokejové reprezentace během MS 2015

Zdroj: JANDA, Z.: Chtěl bych dostat trenéra Růžičku do NHL, říká agent Svoboda [online]. Isport.cz: CZECH NEWS CENTER a. s., 2015 [cit. 2020-07-20]. Dostupný z WWW: <https://isport.blesk.cz/clanek/hokej/237291/chtel-bych-dostat-trenera-ruzicku-do-nhl-rika-agent-svoboda.html>

Získání výhody a oživení hry

V případě, že kouč vycítí nutnost oživení hry svého týmu, snaží se rozhodit hru soupeře a tím zase získat výhodou na svou stranu určitými tahy. Důležité je však dělat správná a věcná rozhodnutí, aby přinesla kýžený efekt a ne spíše zmatek ve vlastních řadách. Některé kroky mají za cíl zlepšit útočnou hru, jiné naopak vyztužit hru obrannou. Kouč může změnit pořadí formací, poslat nejproduktivnějšího hráče s defenzivní formací či silového hráče do prvních dvou útoků. Těmito kroky může znejistit hru soupeře.

V momentě, kdy soupeř věnuje zvýšenou pozornost nejlepšímu hráči, může kouč reagovat tak, že tento hráč je nachystaný na každé střídání, skočí do hry na pár vteřin a jde hned střídat. Nebo lze zvolit opačnou variantu, kdy hráč nezahajuje hru na vhazování a vždy naskočí po pár vteřinách do hry až po vhazování.

V průběhu utkání může kouč reagovat na jeho vývoj složením jednotlivých formací případně zkrátit délku střídání. Může klást větší důraz na krátké střídání a točit pravidelně čtyři útoky. Může vytvořit dvě ofenzivní útočné formace a další dvě převážně s defenzivními úkoly či může rozložit rovnoměrně útočnou sílu do tří formací.

Další možností je měnit rytmus hry a více vytížit nejlepší hráče, je poskytnout extra střídání navíc elitní formaci v průběhu rotace čtyř útoků (například 1-2-3-1-4). Nebo pro je možností vytížit více tři útočné formace při střídání 1-2-3-1-2-3-4. Změnit rytmus hry je možné také při zapojení 12 útočníků a hře na tři útoky. Princip spočívá ve složení tří útoků, ve kterých jsou tři dvojice nejlepších útočníků v týmu. Zbývající tři hráči se točí se třemi zbylými hráči v jednotlivých formacích, přičemž jdou na led každé šesté střídání a hypoteticky se v průměru dostanete na 10 minut času stráveného na ledě za zápas („ice-time“). Nejlepší útočníci jsou na ledě každé třetí střídání, dostanou se tak rychleji do tempa a odhadovaný „ice-time“ je okolo 20 minut na zápas. Čas strávený na ledě pro hráče tak odpovídá běžnému časovému vytížení při hře na čtyři formace.

Dodržování délky střídání a střídání za hry

Kvůli neustále se zvyšujícímu tempu a rychlosti hry je nutné, aby kouč dokázal u svého týmu udržet krátká střídání. Právě délkou jednotlivých střídání může kouč ovlivnit vývoj hry. V tom mu napomáhají i moderní technologie, díky kterým má téměř aktuální informace o délce střídání jednotlivých hráčů. Průměrné střídání se v dnešní době pohybuje okolo 40 s, nicméně charakter střídání může být různý. Vysoké tempo utkání vyžaduje velmi krátké střídání. Dlouhé pauzy a rozkouskovaná hra umožní mírně delší střídání.

V přesilové hře může také dojít o něco k delšímu střídání, naopak v oslabení bývá střídání kratší. Při úspěšném dvouminutovém oslabení s krátkými střídáními jsou špičkové týmy schopny odehrát čtyři krátká střídání. Pokud hráč v oslabení má možnost vystřídat i po 15 – 20 vteřinách, měl by jít střídat, protože v případě, že by se jeho tým dostal pod tlak, nebude mít dostatek síly z důvodu dlouhého střídání.

Pochopitelně u klíčových hráčů týmu může být délka střídání lehce individuální, nesmí však mít negativní vliv na zbytek týmu.

Střídání za hry umožňuje rychlé reagování na hru soupeře, při kterém rozhodují technické a taktické detaily. Důležitý vliv má koncentrace hráčů na střídání, přičemž častější střídání ve výsledku znamená odpočinutější hráče. Dobrá střídání v úvodu utkání ukazují soustředěnost na hru a předurčují dobrý výkon týmu. Velmi důležité je vystřídat ve vhodný okamžik, nejlépe v momentě, kdy tým kontroluje kotouč. Pro hráče není ideální začínat hru dobruslováním situace (backchecking). V případě, že koncentrace hráčů není optimální a střídání nefungují, měl by zasáhnut kouč.

Střídání obránců je často důležitější než střídání útočníků. V případě špatného střídání obránce může docházet k rychlým protiútokům soupeře. Při střídání za hry se střídá nejčastěji po jednom hráči nebo maximálně po částech, střídání celé pětice není prakticky možné. Z defenzivního pohledu lze využít ochranné pásmo u střídačky, kdy naskakující hráč má blíže k vlastní brance. Využití tohoto ochranného pásma z ofenzivního pohledu již není možné z důvodu pravidla o získání územní výhody. Co se týče ochranného pásma u střídaček, je dobré otestovat benevolentnost rozhodčích při střídání, kteří nejprve upozorní střídačku a až při dalším střídání za hranou ochranné zóny vylučují.

Nasazování formací proti sobě

Další možností jak může kouč ovlivnit zápas, je cíleně nasazovat své formace proti formacím soupeře. Cílem je tedy proti nejlepším ofenzivním hráčům soupeře nasazovat své nejlepší defenzivní hráče a proti nejhorší defenzivní formaci soupeře vystřídat svou

nejlepší ofenzivní formaci. Z hlediska týmové obrany je nejdůležitější proti nejnebezpečnějším hráčům soupeře držet svůj nejlepší defenzivní útok nebo obrannou dvojici. Záleží na vyhodnocení kouče, která varianta při znalosti svých hráčů mu přijde výhodnější. Pokud se kouč rozhodne pro tento způsob nasazování formací, měl by mít pro každou variantu nachystány dvě formace. Může tak docílit toho, že proti jedné pětce soupeře se rychle vystřídají dvě formace. Tento efekt kratšího střídání může být důležitější, než samotné nasazování formací a souvisí s tím, že hráči na ledě jsou více odpočinutí a mají více energie, mají speciální úkoly, naruší rytmus hry soupeře a pohodu jejich nejlepších hráčů.

I průměrný hráč může výrazně pomoci svému týmu, pokud dostane konkrétní úkol. Některým hráčům výrazně vzroste sebevědomí v případě, že kouč jim svěří za úkol hlídat nejlepší hráče soupeře. I přestože soupeřův hráč je výborný, stojí ho hodně fyzických a psychických sil, pokud na něj kouč nasazuje nepříjemného protihráče.

Nasazování formací proti soupeřům je závislé na charakteru mužstva, na který je potřeba dbát už při jeho skládání. Dále vyžaduje disciplinovanost, přesné předání informace hráčům, proti které formaci mají nastupovat a pokud se objeví proti jiné, že mají střídat. Důležité je pochopení a akceptování této strategie nejlepšími hráči, protože mají pocit, že můžou hrát proti komukoliv, nicméně se plánu musí podřídit, poněvadž je to výhodnější pro tým. Pro některé hráče je zase psychicky náročné akceptovat, aby nenastupovali proti určité formaci, protože mají pocit, že nejsou dost dobří. Kouč jim tuto myšlenku musí vyvrátit a vysvětit, že bude lepší, pokud budou nastupovat proti jiné formaci a zdůraznit jim pozitivní efekt pro tým. Pokud jakýkoliv hráč nedodržuje systém střídání, měl by kouč z tohoto jednání vyvodit důsledky.

Pro nejlepší obránce může být složité udržet zejména při delším střídání proti nejlepší formaci soupeře, proto kouč musí mít nachystanou alternativu dalších dvou obránců. Zároveň může být mezi nejlepšími obránci a těmi na pozici pátého, šestého a sedmého obránce větší rozdíl, tím pádem je potřeba naplánovat střídání tak, aby tito obránci

nenaráželi na nejlepší útok soupeře. Při nasazování formací proti sobě je velmi důležitá spolupráce celého realizačního týmu.

Nasazování formací proti sobě se však ne vždy podaří a tím pádem může přinášet také nevýhody. Příliš mnoho změn může převýšit únosnou míru, tím tým může ztratit plynulost ve hře a přinášet zmatky v týmu. Nepravidelná střídání může mít negativní dopad na optimální rytmus hry hráče. Při častých střídáních také dochází k tomu, že na pár vteřin vždy střídající hráč chybí na ledě.

Někdy se také může stát, že plán nasazování je totožný s plánem soupeře.

Přesilové hry a oslabení

Pro přesilovou hru kouč vytváří dvě speciální pětice, které jsou nejčastěji ve složení 3 útočníci s 2 obránci nebo se používá varianta se 4 útočníky a 1 obráncem. Hra se stává komplexní s většími nároky na univerzálnost hráčů, tudíž rozdíly mezi jednotlivými posty se částečně smazávají. Do přesilové hry jsou vybraní kreativní hráči s dobrým čtením hry, dobrou prací u mantinelů, bojovností, citem pro přihrávku a výborným zakončením. Velmi důležité je mít konstruktivního obránce s výborným pohybem po modré čáře a dobrým zakončením a před brankou silného a odvážného hráče na brankovišti na clonění, tečování a dorážení. V dnešním často používaném modelu s jedním hráčem na modré čáře v rozestavení 1-3-1 a zvětšeném útočném pásmu jsou přesilové hry nebezpečnější, zároveň tento model při chybě může být zranitelnější a soupeř může využít mít šanci z protiútoku.

Spousta hráčů, které kouč využívá na přesilové hry, dostává důvěru i v oslabení. Umožňuje to kouči mít více na ledě nejlepší hráče, tím pádem více využije jejich potenciál. Hráč s vynikajícími ofenzivními schopnostmi zvládající i své defenzivní povinnosti, který je při hře v plném počtu hlídán soupeřem, může si v oslabení při chybě soupeře vypracovat brankovou příležitost nebo skórovat. Navíc soupeř v případě přítomnosti takového hráče na ledě, musí být při své přesilové hře daleko obezřetnější a nemůže bezhlavě útočit, protože musí věnovat pozornost i defenzivním úkolům.

Obrázek 18: Přesilová hra týmu NHL Vancouver Canucks

Zdroj: STANLEY, R. Canucks score five power-play goals in victory against Predators [online]. NHL.com: National Hockey League, 2019 [cit. 2020-06-02]. Dostupný z WWW: < https://www.nhl.com/news/vancouver-canucks-nashville-predators-game-recap/c-311596692>

Reagování na změny soupeře

Kouč není nucen reagovat, pokud jeho tým hraje dobře a soupeř nepřichází s žádnou změnou. Změna v soupeřově podání může následovat nejčastěji na začátku třetiny, po buly v našem obranném pásmu, po skončení přesilovky soupeře či po oddechovém čase. Kouč musí vyhodnotit, zda na tuto změnu reagovat nebo nechat hru plynout. Při ukvapeném reagování na změnu může celou situaci zhoršit. I v opačném případě při nezareagování či pozdní reakci kouče na změnu soupeře může dojít k výraznému zhoršení situace či ztrátě utkání. Tento koučink a reagování na změny soupeře vyžadují zkušenosti kouče a cit pro hru.

Analyzování střídačky soupeře

Snahou kouče a realizačního týmu je být v utkání vždy o jeden tah napřed a mít nejen hráče soupeře, ale fungování soupeřovi střídačky dobře analyzováno. Jedná se o snahu predikovat další krok soupeře a předvídat další jeho střídání. Lze vycházet se studie

soupeřova kouče, přičemž každý kouč má tendenci opakovat některé kroky, což lze vysledovat z předchozích zápasů. Některé týmy téměř pravidelně vytěžují všechny formace stejně, jiné týmy výrazně vytěžují nejlepší hráče soupeře. Proto je dobré využít například druhého asistenta, aby sledoval „ice time“ nejlepších hráčů soupeře nebo sledoval soupeřovu střídačku s tím, kdo se chystá na následující střídání.

3.3.3 Vedení a koučování týmu ve specifických situacích

Kouč může během sezóny zažit i specifické situace. Jeho tým si během sezóny může projít krizí, kterou buď ustojí, nebo je odvolán z funkce. Další možností je, že právě nahradí kouče, který byl odvolán a naskočí v průběhu sezóny většinou v nekomfortní situaci.

Koučování týmu při delší výsledkové krizi týmu

Zpravidla každý tým v sezóně si projde sérií horších výkonů a výsledků. Pokud je tento stav déle trvající, můžeme hovořit o krizi, která může být z mnoha příčin. Pokud se jedná o příčinu, že tým uvnitř funguje, herně výkony nejsou úplně špatné, pouze se nedaří určitá fáze hry, nebo se nedaří vyrovnané zápasy překlopit na svou stranu, jde o řešitelnou záležitost v rámci tréninkového procesu a individuálních pohovech s hráči.

Podstatně horší je situace, když k nepovedeným výkonům a sérii špatných výsledků je i špatná atmosféra v kabině. Není tím myšlena frustrace z prohraných utkání, ale rozklížené vztahy mezi hráči, kteří spolu nechtějí spolupracovat a je to vidět na ledě. Ještě nepříjemnější situace je v případě, kdy kouč vedení týmu nezvládl, ztratil kredit u hráčů a situace se pro něj stala těžko zvladatelnou. V tento moment je řešení situace velmi složité, přičemž se jeví jako nejjednodušší řešení změna realizačního týmu.

Vedení a koučování týmu při nástupu kouče v průběhu sezóny

Kouč většinou nastoupí k týmu, kterému se nedaří, jelikož kolega před tím byl odvolán. Stává se tak v rozjeté sezóně, kdy je již tým složen a není možné ovlivnit kondici mužstva. Při nástupu kouče do funkce může dojít pouze k několika výměnám hráčů. Hráči v této pozici cítí novou motivaci, protože u nového kouče začínají s čistým štítem, zároveň tato změna znamená impulz pro tým. Na druhou stranu je práce kouče s týmem

velmi dlouhodobou záležitostí a během pár týdnů nebo měsíců nelze udělat převratné změny.

Kouč po nástupu do funkce nejprve vede individuální pohovory se všemi hráči, aby zmapoval současnou situaci, rozpoložení mužstva, jeho fungování i herní systém. Poté kouč v týmu nastaví role jednotlivým hráčům, snaží se urovnat vztahy v týmu a pozvednout tým zejména po psychické stránce a vrátit hráčům zpět pošramocené sebevědomí. Zároveň je seznámí se změnami v organizaci hry a chce vtisknout hráčům svoji představu, aby ji přijali za vlastní.

3.4 Potenciál komunikace ve vedení týmu

Kouč při vedení týmu komunikuje s hráči nejen během tréninkové jednotky a utkání, ale také pracuje s hráči před tréninky i zápasy, vede meetingy a individuální pohovory.

3.4.1 Komunikace během tréninkové jednotky

Plán TJ je hráčům vysvětlen již v kabině před utkáním, kde kouč se svými asistenty vede krátkou poradu s hráči, na které sděluje představy o průběhu tréninku a jeho cílech. V případě, že kouč vysvětluje nové cvičení, je potřeba dbát na detailní vysvětlení a pochopení všech zúčastněných hráčů. Pokud se jedná o cvičení a nácviky již zaběhnuté, je důležité zdůraznit klíčové body při provádění cvičení a zopakovat důležitost tohoto nácviku pro aplikaci v utkání.

Začátek tréninku na ledě uvádí krátká porada celého týmu, kde se zopakuje cíl TJ. Během tréninku kouč hráče především povzbuzuje či dává instrukce, které vedou ke zvýšení koncentrace hráčů. Výjimkou jsou nová cvičení nebo nové nácviky, které je potřeba ještě znovu vysvětlit na ledě před prováděním daného cvičení. V případě, že určitá část TJ se nevede podle představ, svolá kouč krátkou poradu i během tréninku, kde si s hráči ujasní provedení a motivuje do dalšího tréninku.

Na konci tréninku proběhne krátká porada s hráči, kde kouč zpravidla pozitivně zhodnotí průběh TJ a vynaložené úsilí hráčů. Tímto kouč i jeho asistenti dávají hráčům najevo, že mají vše pod kontrolou.

3.4.2 Komunikace před utkáním

Před utkáním po společném srazu hráčů přijde kouč se svými asistenty do kabiny. Z důvodu disciplíny týmu a nastavených pravidel je dobré do šatny přijít na čas nebo jen velmi krátce po času srazu. Hráči většinou do kabiny dorazí dříve než je čas srazu. Pozdní příchody nejsou tolerovány a v případě, že by k něčemu takovému došlo, je to v pokutovém řádu týmu ošetřeno finančním postihem.

Po vstupu do kabiny kouč pronese jen velmi krátkou motivační řeč k utkání a seznámení s organizací přípravy, která se zpravidla příliš nemění. Program týmu obnáší rozcvičení mimo led, společný meeting s hráči, dnes již především rozdělený na menší skupinky a rozbruslení na ledové ploše před utkáním. Po rozbruslení následuje krátká motivační řeč kouče a pozitivní bojovné naladění týmu na utkání.

Meeting týmu před utkáním

V dřívějších časech bývaly společné porady před utkáním, kterých se účastnili všichni hráči najednou. Nevýhodou však bylo, že kouč musel hráčům sdělit velké množství informací, přičemž část informací se týkala pouze některých hráčů. Tím pádem se snižovala koncentrace hráčů, především těch, ke kterým některé informace nemířily. Například přesilová hra se týká pouze speciálních formací, a tím pádem někteří hráči v tento moment nevnímali a necítili se komfortně.

Z těchto důvodů se meetingy dělí většinou na menší skupinky a je několik možností. Poradu lze rozdělit na poloviny například na útočníky a obránce nebo první dvě formace a třetí se čtvrtou formací. Dále je možné dělit porady na více skupin třeba po jednotlivých formacích, případně dělení může být ještě rozmanitější, že někteří hráči chodí s více skupinami, protože jsou zahrnuti i do speciálních formací pro přesilovou hru nebo oslabení. Někteří koučové do porad zahrnují i brankáře, jiní tuto komunikaci nechávají na trenérovi brankářů a udělují jim jen obecné pokyny a ujistí se, jestli jsou připraveni na utkání.

Nejúspěšnější trenér Scotty Bowman praktikoval ve své úspěšné kariéře v NHL následující systém dělení do skupin během předzápasové taktické přípravy. První se meetingu účastnili přesilovkové formace, druzí hráči pro oslabení, třetí brankáři a obránci, čtvrtí v pořadí šel první útok s druhým a pátou skupinou na závěr byl společně třetí a čtvrtý útok.[51]

[51] PAVLIŠ, Z. Vedení mužstva během utkání aneb Coaching by Scotty. [online]. Praha: Český svaz ledního hokeje, 2008, s. 10.

Na meetingu kouč hráčům sdělí základní informace o hře soupeře a jakým způsobem bude tým na hru soupeře reagovat. Kouč může rovněž při znalosti soupeře klást hráčům otázky na hru soupeře a jejich nejlepší hráče, aby sami přišli s podněty a nápady, jak na hru soupeře co nejlépe reagovat. Kouč v závěru tyto odpovědi hráčů shrne a sjednotí taktický plán, se kterým jsou všichni hráči ztotožněni. Tato metoda koučinku je velmi efektivní v tom, že hráči jsou do tvorby plánu přímo vtaženi a tím pádem je větší předpoklad toho, že taktický plán budou chtít plnit z vnitřního přesvědčení.

Dalším důležitým tématem jsou přesilové hry a oslabení. Při přesilových hrách kouč většinou vyzve hráče s představením přesilové hry speciální formace. Kouč hráčům klade otázky a upozorňuje na možná úskalí předložených variant a poskytuje informace ke hře soupeře. Tým disponuje dvěma přesilovkovými formacemi, které se připravují na varianty přesilových her 5-4, 5-3 a 4-3.

Do porady o oslabení více vstupuje kouč, jelikož oslabení se odvíjí od přesilové hry soupeře. Na základě analýzy soupeře kouč upozorňuje na složení přesilovkových formací soupeře, strukturu v rozestavení a na specifické kombinace během přesilové hry v již zmiňovaných číselných strukturách. Na oslabení jsou připraveny zpravidla tři čtveřice hráčů, přičemž jejich složení je závislé na tom, kdo z hráčů je vyloučený. Na oslabení 3-5 bývají 2-3 trojice.

Z časového pohledu začíná první skupina s meetingem obvykle dvě hodiny před začátkem utkání. Porada s jednou skupinou může trvat přibližně 5 – 10 minut, tudíž podle počtu skupin může meeting trvat v rozmezí mezi 20 – 50 minutami.

Někdy je brankář součástí týmových porad, nicméně většina koučů hovoří s brankáři jen krátce a detailnější přípravu na utkání svěřují do rukou trenéra brankářů. Trenér brankářů připravuje brankáře na nejnebezpečnější hráče soupeře, na specifické kombinace a signály soupeře a přesilové hry. Dále rozebírá prostory, odkud nejlepší hráči protivníka střílí branky, z jakých úhlů střílí, do jakých prostorů branky a jejich nejčastější typ zakončení. Rovněž se snaží dostat brankáře do pohody po psychické

stránce a snaží se docílit toho, aby první i druhý brankář byli na zápas co nejlépe připraveni.

Komunikace před nástupem do utkání

Po týmové poradě a rozcvičení následuje rozbruslení na ledě. Po rozbruslení před nástupem do utkání přijde kouč do šatny se svými asistenty a udělí jen několik jednoduchých pokynů a povzbudí tým před vstupem do utkání. Každý tým má většinou svůj nástup do utkání spojený s určitými rituály.

3.4.3 Komunikace během utkání

Komunikaci během utkání z pohledu kouče dělíme na komunikaci na střídačce, mezi třetinami, při oddechovém čase a po skončení utkání.

Komunikace na střídačce

Komunikace na střídačce během utkání je pod určitým časovým tlakem a musí být efektivní formou jasných a jednoduchých pokynů. K trochu delšímu sdělení může dojít při delší pauze (např. reklamní pauza). Kouč musí dát informace hráčům včas již v úvodu předcházejícího střídání, protože během hry se může cokoliv udát a hráč může jít okamžitě střídat. I když v určitém úseku hry dochází k pravidelnému střídání, kouč musí vždy hráčům sdělit, kdo jde na led, aby nedocházelo ke zmatkům či špatnému střídání. Z důvodu stejných křestních jmen je vhodné používat přezdívky užívané v rámci týmu. Při střídání je možné hráče poklepat po zádech, ale vždy musí být i s jasnou komunikací, aby i ostatní hráči tento pokyn slyšeli a také aby asistent, který posílá na led obránce, mohl reagovat. Při reakci soupeře je nutné rychle změnit rozhodnutí, což vyžaduje vysokou koncentraci hráčů.

V případě skončeného oslabení a návratu hráče z trestné lavice zpět, musí mít hráč vizuální kontakt s koučem a musí zaujmout na ledě volný post. Podobná situace může nastat po skončení přesilové hry, ve které tým nastupuje se 4 útočníky a 1 obráncem. Musí být jasně určeno, kdo střídá, kterého hráče a který obránce střídá čtvrtého útočníka.

Kouč a jeho asistenti během utkání hráčům dávají krátké informace k vývoji hry, upozorní hráče na neobvyklý způsob hry soupeře nebo udílí jednoduché taktické pokyny zejména při přesilových hrách a oslabeních. Druhý asistent, který nemá tolik práce se střídáním hráčům má větší prostor ke komunikaci s hráči. Během utkání kritika ze strany kouče nebo jeho asistentů by měla být výjimečná.

Komunikace mezi třetinami

Pauza mezi třetinami zahrnuje tři pomyslné fáze. V první fázi si kouč se svými asistenty zhodnotí dosavadní průběh třetiny a ujasní si body, o kterých budou hovořit v šatně. Řada koučů si několik postřehů píše na papír z důvodu větší efektivity. Tuto část přestávky jsou hráči v kabině a sami si vyříkávají jednotlivé situace a průběh hry mezi sebou a připravují se na další část. V některých případech může kouč si do trenérské místnosti „vytáhnout“ některého z hráčů, pokud chce například zjistit jeho zdravotní stav, nebo si zavolat přesilovkovou formaci, které ukáže možné řešení situace na videu.

Obrázek 19: Kabina týmu NHL St. Louis Blues o přestávce mezi třetinami

Zdroj: PINKERT, Ch. Gloria! The story behind the Blues new (old) postgame victory song [online]. NHL.com: National Hockey League, 2019 [cit. 2020-04-08]. Dostupný z WWW: <https://www.nhl.com/blues/news/gloria-the-story-behind-the-blues-new-old-postgame-victory-song/c-304750776>

Ve druhé fázi přijde kouč se svými asistenty do šatny, velmi stručně zhodnotí odehranou třetinu a uděluje pokyny pro další část hry. Podle potřeby jej doplní vhodnými připomínkami či poznámkami asistenti. Třetí velmi krátká fáze je povzbuzení týmu do dalšího průběhu utkání, kde se často hráči mezi sebou hecují a nastupují na další část utkání.

Komunikace při oddechovém čase (time-out)

Kouč si vyžádá oddechový čas nejčastěji v závěru utkání, když potřebuje nechat odpočinout klíčové hráče a uděluje pokyny k závěrečnému náporu, obvykle spojenou s hrou bez brankáře (power-play). Tuto poradu u některých týmů vede kouč, jindy ji má na starosti jeden z asistentů. Týmy mívají pro případnou power-play již připravenou, v tento moment se jedná o udílení krátkých jasných pokynů, může následovat i krátký dotaz některého z hráčů či zpětná vazba vedoucí k ujasnění situace.

Oddechový čas může být vyžádán i v případě, kdy kouč potřebuje zastavit nápor soupeře nebo také když potřebuje jen nechat odpočinout klíčové hráče nebo i formaci, která se dostane pod tlak a dopustí se zakázaného uvolnění.

Obrázek 20: Kouč týmu NHL Boston Bruins Bruce Cassidy na střídačce během oddechového času

Zdroj: HARRIS, S. Harris: Naming Bruce Cassidy head coach should be Bruins' first order of business [online]. Boston Herald, 2017 [cit. 2020-04-30]. Dostupný z WWW: <https://www.bostonherald.com/2017/04/24/harris-naming-bruce-cassidy-head-coach-should-be-bruins-first-order-of-business/>

Hodnocení po utkání

Hodnocení po utkání ze strany kouče je většinou krátké a pokud možno v pozitivním duchu. Po zápase jsou hráči často ve velkých emocích a delší rozbory se provádí až další den na tréninku. V případě vyhraného utkání zpravidla ocení výkon týmu, případně vypíchne přínos některých jednotlivců.

3.4.4 Individuální pohovory s hráči

Individuální pohovory vede kouč s hráči nejčastěji na začátku letní přípravy, v jejím průběhu a na konci. Dále podle potřeby v předzávodním období a před začátkem

soutěže. V soutěži můžou tyto pohovory s hráči následovat například po čtvrtině základní části nebo i kratších úsecích. V případě výsledkové krize, nepovedených výkonů jednotlivců či zhoršení morálky, mohou být individuální pohovory zařazovány operativně.

V rámci individuálního pohovoru je vhodné, aby nejprve proběhlo zhodnocení ze strany hráče. Aby se hráč vyjádřil k fungování a celkové atmosféře týmu, zhodnotil své dosavadní působení a také vyjádřil názor ke spokojenosti ze strany kouče a vedení týmu. V rámci sebehodnocení by hráč měl uvést v rámci osobního hodnocení jak pozitiva, tak i negativa ve vztahu k týmu, a zároveň uvést možnosti zlepšení týmu i svoje. V další fázi zhodnotí kouč fungování hráče ve vztahu k týmu, tak i z individuálního pohledu. Měl by vyzdvihnout hráčův přínos a pozitiva, ale také upozornit, ve kterých oblastech by měl zabrat. Ve svém výkladu by měl být přesný a jednoznačný, je vhodné využít statistiky a video. V závěru pohovoru se v případě nejasností či dotazů může hráč zeptat kouče a vedou dialog. Konec pohovoru by měl proběhnout v přátelské atmosféře, protože oba zúčastnění jsou součástí jednoho týmu se společným cílem. V případě, že se pohovoru účastní brankář, kouč většinou se baví v rovině týmu a hodnocení provádí v jiné rovině, než trenér brankářů, který se více zabývá technickými detaily výkonu.

3.4.5 Komunikace kouče s médii

Komunikace s médii je nedílnou součástí práce kouče týmu. Kouč by měl být k médiím vstřícný, protože média často ovlivňují veřejnost v nahlížení ať už na jeho osobu, práci či jeho tým. Na jednu stranu by kouč týmu měl vystupovat v komunikaci s médii pokorně, na druhou stranu musí být přiměřeně sebevědomý a v žádném případě na něm nesmí být poznat strach či nejistota.

Velmi důležité je vyjádřením do médií především udržet pozitivní náladu a atmosféru v kabině. Tudíž při rozhovoru s novinářem musí kouč být obezřetný, aby novináři nesdělil kontroverzní informaci, které by se mohl chytit a mohla by způsobit neshody nebo problémy uvnitř týmu.

Kouč při rozhovorech s médii nejčastěji hodnotí hru a výkon svého týmu. Ve svém hodnocení by mělo být veskrze kladné, i když u pozitivního hodnocení konkrétních hráčů může být z pohledu jiného hráče bráno jako jeho kritika.

O soupeři je dobré hovořit v mezích slušnosti s přiměřeným respektem, přičemž cílem je přes média nesdělit soupeři nic, co by mohlo pomoci soupeři k přípravě na vzájemné utkání. Rovněž není dobré soupeře kritizovat nebo snižovat jeho kvality, protože tím přirozeně zvýší jeho motivaci a odhodlání.

3.5 Vliv kouče na motivaci hráčů v týmu

Kouč má nesporně vliv na motivaci jednotlivých hráčů ve svém týmu. Důležitou součástí práce kouče je určení jednotlivých rolí v týmu. Možná ještě důležitější je akceptování těchto rolí hráči. Kouč se snaží udržet pozitivní energii i motivaci při utkání a na hráče může působit i v rámci individuálních pohovorů a hodnocení hráčů. Vnější motivací pro hráče je výše smlouvy a bonusy z ní plynoucí. Měl by být psychologem svého týmu a vědět, který hráč vyžaduje častější zpětnou vazbu a který hráč ji nevyžaduje vůbec. Měl by vést tým tak, aby každému hráči co nejvíc pomohl v jeho výkonu.

3.5.1 Role hráčů v týmu

Jedním z aspektů ovlivňující motivaci hráčů je přesné určení a akceptování jejich role v týmu, které je základním předpokladem pro úspěch mužstva v utkání, ale i v celé sezóně. Velmi důležitý je výběr hráčů při skládání mužstva nejen z pohledu herní kvality hráčů, ale také z pohledu charakteru hráčů. Jsou hráči, kteří mají morálku a obětování a jsou schopní pro mužstvo odvést maximum. Řada hráčů ovšem tyto vlastnosti nemá. Kouč potřebuje mít tým složený z vhodných typů hráčů, aby mohl utvořit dobrou atmosféru v mužstvu.

U již vytvořeného týmu závisí úspěch mužstva na plnění úkolů v týmu jednotlivými hráči, přičemž ne všichni hráči dovedou plnit určitý úkol v požadované kvalitě. Velmi důležitým úkolem kouče je zajistit, aby měl každý hráč jasně definovanou roli v týmu, ze které pro něj plynou další úkoly. Možná ještě důležitější je akceptování role v mužstvu hráčem a jeho ztotožnění se s úkoly. Optimální výkon může provést pouze hráč, který je stoprocentně sjednocen s týmem a se svojí rolí v něm. Každý hráč si musí být vědom svého přínosu a vlivu na týmový úspěch ať už se jedná o nejlepší hráče v týmu či hráče třetí a čtvrté formace. Hráči v týmu rovněž musí znát, kromě své role a úkolů, také role a úkoly svých spoluhráčů. Podstatné je to třeba v případě zranění spoluhráče, přičemž se do jeho role posune jiný hráč, který by měl být schopen svého spoluhráče plnohodnotně nahradit.

Součástí vztahů a fungování snad každého týmu je skutečnost, že najdeme hráče, kteří nejsou se svou rolí úplně spokojeni. V tomto případě hodně záleží na působení kouče, jak dokáže s hráčem komunikovat a motivovat jej k optimálnímu výkonu, ale také na přístupu a charakteru hráče, zda dokáže být loajální a odvést pro tým maximum. I přes dobrou práci kouče nelze tyto situace uvnitř týmu zcela vymýtit. Nejvíce hráči žehrají na malý „ice-time“, který představuje čas hráče strávený na ledě během utkání. Na druhou stranu je pochopitelné a v pořádku, že hráč chce hrát co nejvíce, protože pokud by to tak nebylo, nemohl by na vrcholové úrovni vůbec působit. Na kouči je pak správně se rozhodnout, aby na daném postu hráli nejlepší hráči.

Nespokojenému hráči není možno ustoupit, protože by kouč před jinými hráči částečně ztratil kredit a tato událost by mohla mít negativní dopad na fungování týmu. Zároveň nejde tuto nespokojenost přehlížet rovněž z důvodů negativních důvodů na tým v dalším průběhu sezóny. V případě dlouhodobě nespokojeného hráče, kdy nezabírají vzájemné pohovory s hráčem, je nutné, aby kouč řešil situaci razantnějším způsobem. Výměna hráče spadá zpravidla do pravomocí manažera týmu. Situace je jednodušší v případě vysoké důvěry manažera směrem ke kouči nebo jednotném názoru na tuto záležitost. V opačném případě je to o vzájemné komunikaci manažera s koučem.

Dalším složitým úkolem kouče a zároveň velmi důležitým předpokladem týmového úspěchu je udržení loajality hráčů, kteří mají menší „ice-time“. Toto budování důvěry vyžaduje častější komunikaci a vytvoření motivace u těchto hráčů, že v případě kvalitní práce, zvýšení výkonnosti, případně při zranění spoluhráče dostanou příležitost, kterou je potřeba využít.

Velmi citlivou otázkou je role u brankářů, protože post brankáře je ještě více závislý na psychice a motivaci než u hráčů. Pokud se bavíme se o brankářské dvojici, jsou oba na jednu stranu parťáci a kolegové, na druhou stranu konkurenti, protože může chytat jen jeden. Pokud jsou oba na podobné úrovni, většinou se o svou porci zápasů dělí téměř rovnoměrně. Pokud je jeden z brankářů lepší, bývá jasně daná jednička a dvojka. Kouč ve spolupráci s trenérem brankářů musí určit brankářům jejich role, které se však

během sezóny mohou vyvíjet. Oba však potřebuje vést tak, aby měli motivaci, projevovali patřičné úsilí v tréninku a oba byli připraveni do utkání.

3.5.2 Udržení pozitivní energie a motivace hráčů během utkání

Udržení pozitivní energie a pohody během utkání je jedním z hlavních cílů kouče před zápasem. Jedná se o stav, kdy hráči jsou všude o krok dřív, očividně mají více elánu než soupeř a kontrolují průběh hry. Základ pro získání a udržení stavu této pozitivní energie souvisí s nastavením celého týmu i přípravou před utkáním. Tento jev však vydrží jen určitou část zápasu, v některých zápasech se nedostaví vůbec. LH je nejrychlejším kolektivním sportem na světě a toto nastavení týmu se může během několika střídání otočit.

Pozitivní energii týmu zvyšují krátké střídání všech čtyř formací, která souvisí s důvěrou, podporou a komunikací kouče. Tento tempo hokej ve stylu střídání 1-2-3-4 má velmi pozitivní efekt pro energii i motivaci hráčů a umožňuje vytvoření soustavného tlaku na soupeře. Energii do žil dokáže celému týmu vlévat i vstřelená branka nebo vyhrávání osobních soubojů, případně vyhraný osobní souboj s klíčovým hráčem soupeře. Tento jev však nevydrží celé utkání a v průběhu hry se toto momentum zápasu rychle mění.

Naopak pokud začnou hráči předržovat a prodlužovat svá střídání, přehrávat situace s tím, že místo zakončení a tlaku do branky začnou neustále hledat lépe postaveného hráče, potom nezakončí a pomůžou soupeři dostat jej do zápasu. V tento moment se postupně začne tato pozitivní energie a jistota dostávat na hole soupeře. Důležitou roli v této situaci hraje kouč, aby buď situaci předešel tím, že zvládne hráče co nejdéle udržet při krátkých střídáních a disciplinovaném poctivém výkonu. Nebo v momentě, kdy hráči neplní pokyny a povolí v koncentraci, dokáže vhodně zasáhnout. Energii týmu může rovněž snížit i obdržená branka či hra pod tlakem v obranném pásmu.

Pokud týmu chybí energie, nemusí být příčinou pouze fyziologické aspekty, ale z určitého důvodu chvilková ztráta motivace, uspokojení či slabší mentální příprava na

zápas. Jedná se o situaci, kdy náš tým prohrává osobní souboje, soupeř nás přebruslí a vytváří si tlak. Naopak náš tým není schopen udržet se na kotouči, plynule založit útok nebo si vytvořit soustavnější tlak. Tento stav se sám od sebe změní málokdy, a pokud kouč nezasáhne a nechá hru plynout, může to tým stát prohraný zápas. Neexistuje však žádné univerzální řešení ani návod, který funguje v každé situaci. Každá situace vyžaduje specifické řešení, přičemž v tento moment je lepší z pozice kouče udělat cokoliv než nechat hru plynout.

Kouč může ke krokům využít přestávku, ale často může ušetřit svůj tým několika minut tápání ve hře včasným vstoupením do situace, zejména když během tohoto nepovedeného úseku hry, může tým inkasovat branku, která je v konečném zúčtování zlomová. Některé změny kouče mají za cíl snížit tempo utkání, rozbít tlak soupeře a vyvést jej z konceptu. Cílem dalších změn může být naopak zvýšení tempa zápasu, přebrání iniciativy a vytvoření si tlaku. Určité základní varianty má kouč připraveny již předem.

Obrázek 21: Emoce již zesnulého kouče českého týmu Miloše Říhy během působení u reprezentace

Zdroj: ŠKVOR, J. Říha: Zklamaný budu asi pořád. Na mistrovství nám chyběl top gólman a dva centři [online]. Sport.cz, 2019 [cit. 2020-06-24]. Dostupný z WWW: <https://www.sport.cz/hokej/reprezentace/clanek/1116814-riha-zklamany-budu-asi-porad-na-mistrovstvi-nam-chybel-top-golman-a-dva-centri.html>

Klíčové momenty pro udržení nebo znovuzískání pohody v týmu

Nejlepším receptem je, pokud se kouči podaří mít tým od začátku správně mentálně nastavený a koncentrovaný, tím pádem předejdeme nutnosti měnit režim hry a zamezíme nepříznivému obratu v utkání. Předpokladem úspěšného vstupu do utkání je dobré první střídání, udržení vysokého tempa a krátkých střídání, dodržování herního tvaru se vzájemným doplňováním a zastupováním, prudké a přesné přihrávky a vyvarování se zbytečného vyloučení. Každé další střídání je ovlivněno předchozím. Pokud je jedna formace aktivní, má pohyb a tlak, předá další formaci útočné pásmo. Po psychické stránce se začíná další pětce lépe v útočném pásmu, než kdyby formace před tím byla pod soustavným tlakem a hra se začínala před vlastním brankářem.

Mezi klíčové momenty, které se dají využít k získání pozitivní energie a pohody v týmu jsou začátky a konce třetin, situace po vhazováních zejména v krajních pásmech, sekvence hry po komerční přestávce, delší pauzy způsobené technickým problémem (rozbité plexisklo, vyštípnutí ledu u brankové konstrukce) či oddechovém čase nebo situace po vstřelené či obdržené brance.

Když kouč chce zvýšit energii a motivaci týmu, často nasadí nejpoctivěji pracující hráče v utkání. Jestliže potřebuje stabilizovat situaci, pošle na led svoji nejlépe bránící formaci. V případě, že kouč potřebuje vytvořit maximální tlak na soupeře, nasadí své nejlepší ofenzivní hráče. Další možností pro kouče, který chce dostat momentum zápasu na svou stranu a chce soupeři zabránit nasadit jejich elitní sestavu, nasadí formaci, proti které hrát rozhodně nechtějí. Pokud se kouči nedaří nasadit své hráče, jaké potřebuje, je možnost hráče po začátku hry vystřídat a znovu nastavit tým na pozitivní vlnu.

3.5.3 Hodnocení hráčů

Veřejné hodnocení hráčů je formou individuálních statistik, které jsou dostupné běžně ve veškerých médiích a jsou sledovány i fanoušky. Hodnocení a veškerá zpětná vazba ze strany kouče přichází již na zmíněných individuálních pohovorech.

Kouč během hodnocení musí přemýšlet i tím způsobem, aby nebyl příliš negativní a nesrážel hráči sebevědomí. Zároveň by měl umět být kritický, ale přímo v konkrétních věcech, které i dokáže podložit statistikou či videem. Jedná se o konstruktivní kritiku, která by měla hráče motivovat ke zlepšení své výkonnosti a tím více pomoci svému týmu.

Důležité je s hráčem mluvit i o jeho roli v týmu a vzhledem k jeho roli mu zhodnotit a vysvětlit jeho čas strávený na ledě (ice-time). Zároveň hráč, aby se cítil dostatečně motivován a chtěl se zlepšovat, by měl cítit šanci na posun v týmové hierarchii.

Někteří koučové používají slovní hodnocení, jiní využívají v hodnocení určitou stupnici bodů (např. známkování jako ve škole 1-5). Toto hodnocení však bývá neveřejné, protože se jedná o subjektivní hodnocení kouče. V tomto případě je vhodné, aby se hráč nejprve ohodnotil sám.

3.5.4 Finanční ohodnocení a bonusy

V předchozích kapitolách motivace jsme se zabývali především vnitřní motivací, která je efektivnější než motivace vnější. V případě, že hráče činnost baví, chce se zlepšovat v tréninku a dosáhnout osobního růstu i týmových úspěchů, má dobrou vnitřní motivaci, což je základní předpoklad úspěchu.

Finanční ohodnocení a bonusy spadají do motivace vnější. Jelikož se jedná o profesionální sport a hráče i jejich rodiny často hokej živí, není zanedbatelná ani výše odměny stanovené ve smlouvě, ani bonusů za individuální a týmové úspěchy. Tyto aspekty zpravidla kouč neovlivňuje a jsou součástí práce manažera klubu. Někteří hráči mají nastavený vyšší fixní základ a nižší prémie, jiní naopak mají základní plat nižší a jejich finanční ohodnocení záleží velmi výrazně na bonusech. Smlouvy jsou velmi individuální a často se stává, že rozdíly v částkách mezi hráči jsou významně odlišné. Zatímco v NHL jsou platy hráčů veřejné, v našich podmínkách se dlouho odměny hráčů tajily, nicméně v poslední době dochází již k rozvolňování této situace. V případě prohřešků či dlouhodobé nespokojenosti s výkony hráče, popřípadě výkony celého

týmu, může být odměna hráči krácena nebo v krajním případě s ním může být rozvázaná smlouva.

3.6 Průzkum mezi profesionálními hráči ledního hokeje

Abychom byli schopni zjistit pohled profesionálních hráčů ledního hokeje v oblasti vedení týmu, komunikace a motivace hráčů v týmu, provedli jsme průzkum mezi českými i slovenskými profesionálními hráči formou dotazníkového šetření.

3.6.1 Informace k dotazníkovému šetření

Dotazníkové šetření s názvem „Dotazník pro profesionální hráče ledního hokeje“ začalo 7. 5. 2020 a bylo ukončeno 27. 1. 2021, přičemž celková doba tohoto výzkumu je 266 dnů. Za tuto dobu se podařilo v rámci dotazníkového šetření zaznamenat kompletní data od 211 respondentů z řad profesionálních hráčů, což vzhledem k velmi specifickému zaměření respondentů hodnotím jako velmi dobrý výsledek. Dotazníkové šetření bylo prováděno elektronicky a hráči měli na výběr, zda vyplní dotazník anonymně či uvedou své jméno a příjmení.

V rámci dotazníkového šetření byly osloveny všechny kluby dvou nejvyšších profesionálních českých soutěží také ve spolupráci s metodikem Českého svazu ledního hokeje PhDr. Zdeňkem Vojtou a zároveň byli osloveni i hráči ze zahraničních soutěží.

Dotazník se skládá z 25 otázek (viz příloha), které jsou rozděleny do následujících tematických celků:

- charakteristika respondentů – otázky č. 1 – 4,
- osobnost hlavního trenéra (kouče) a vedení týmu – otázky č. 5 – 12,
- komunikace v týmu – otázky č. 13 – 19,
- motivace týmu – otázky č. 20 – 25.

3.6.2 Charakteristika respondentů z řad profesionálních hráčů ledního hokeje

K charakteristice respondentů z řad profesionálních hráčů ledního hokeje slouží první čtyři otázky, ve kterých respondenti mohou sdělit dobrovolně své jméno a klub.

V dalších, již povinných otázkách se dotazujeme na soutěž, ve které nastupují, jejich věk a post na jakém nastupují.

Z nejznámějších profesionálních hokejistů, kteří přispěli do dotazníkového výzkumu, je možné zmínit následující hráče:

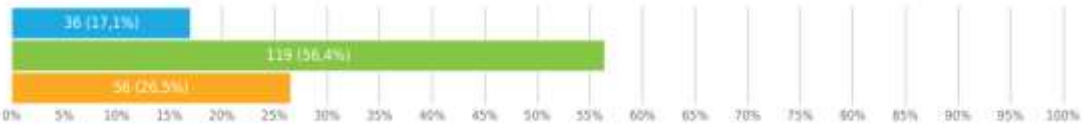
- Filip Chytil – útočník, český reprezentant, hráč NHL týmu New York Rangers,
- Martin Zaťovič – útočník se zkušenostmi z KHL, účastník několika mistrovství světa v českém národním týmu,
- David Šťastný – útočník, český reprezentant působící v české extralize,
- Tomáš Kundrátek – obránce draftovaný týmem NHL New York Rangers, který hrál v týmu NHL Washington Capitals, se zkušenostmi z KHL, české a švýcarské nejvyšší soutěže, účastník mistrovství světa, olympijských her i světového poháru v dresu českého národního týmu,
- Josef Hrabal – obránce, stále aktivní hráč, bývalý český reprezentant se zkušenostmi z KHL, švédské i finské nejvyšší soutěže i americké AHL a ECHL,
- Tomáš Žižka – obránce se zkušenostmi z NHL v týmu Los Angeles Kings a reprezentačními zkušenostmi, v současné době působí v české nejvyšší soutěži
- Jakub Galvas - obránce, český reprezentant, draftovaný klubem NHL Chicago Blackhawks, který v současnosti působí ve finské nejvyšší soutěži,
- Jakub Škarek – brankář, draftovaný týmem NHL New York Islanders se zkušenostmi z české i finské nejvyšší soutěže momentálně působící za mořem v AHL,
- Marek Langhamer – brankář, draftovaný týmem NHL Arizona Coyotes, se startem v NHL, se zkušenostmi z české extraligy i nižších zámořských soutěží, momentálně působící v ruské KHL,
- Lukáš Dostál – nejlepší brankář finské ligy v sezóně 2019 / 2020, draftovaný týmem NHL Anaheim Ducks.

Ve své trenérské praxi jsem měl možnost osobně pracovat například s Filipem Chytilem (útočník, v současnosti New York Rangers, NHL), Jakubem Galvasem (Jukurit, Finsko), Radkem Kučeříkem (obránce, Kometa Brno) a Janem Dluhošem (obránce, Zlín).

Kromě hráčů z české extraligy (17 % respondentů) a druhé české nejvyšší profesionální soutěže, která byla při odpovědích zastoupena nejvíce (56 % respondentů) bylo i významné zastoupení hráčů z jiných soutěží (přes 26 % respondentů). Mezi profesionálními hráči z těchto soutěží byly zastoupeny soutěže jako kanadsko-americká NHL, ruská KHL, finská, německá, rakouská nejvyšší soutěž či americká nižší soutěž AHL.

Obrázek 22: V jaké profesionální soutěži nastupujete?

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
TIPSPORT Extraliga (nejvyšší soutěž v ČR)	36	17,1 %
CHANCE liga (druhá nejvyšší soutěž v ČR)	119	56,4 %
jiná soutěž - uveďte:	56	26,5 %

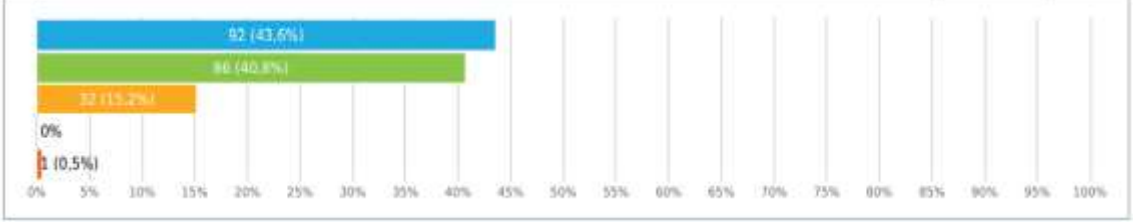


3.6.3 Osobnost hlavního trenéra (kouče) a vedení týmu

Velmi důležitou otázkou je role hlavního trenéra (kouče) při vedení týmu. V součtu více než 84 % respondentů (178 z 211 odpovědí) označila roli kouče za velmi důležitou či důležitou s tím, že má zásadní nebo velký vliv na fungování týmu.

Obrázek 23: Jak je role hlavního trenéra (kouče) u týmu důležitá?

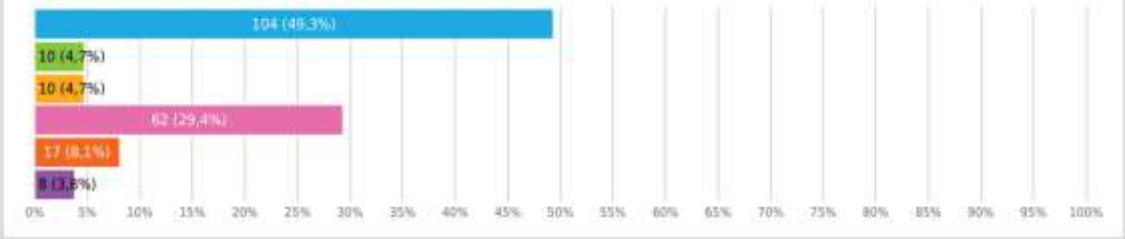
Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
velmi důležitá, má zásadní vliv na fungování týmu	92	43,6 %
důležitá, má velký vliv na fungování týmu	86	40,8 %
středně důležitá, je stejně důležitá jako další faktory (vedení klubu, složení týmu atd.)	32	15,2 %
není důležitá, hlavní trenér (kouč) má minimální vliv na tým	0	0 %
jiná možnost - uveďte:	1	0,5 %



Jako nejdůležitější přednost kouče je považována osobnost a povaha, kterou zvolilo 104 respondentů (téměř 50 %), dalších 60 respondentů (téměř 30 %) považuje za nejdůležitější přednost kouče komunikaci. Ostatní přednosti, mezi které patří podpora a empatie, zkušenosti a úspěchy, vzdělání a znalosti měly méně než 10 %.

Obrázek 24: Co je podle Vás nejdůležitější přednost hlavního trenéra (kouče) týmu?

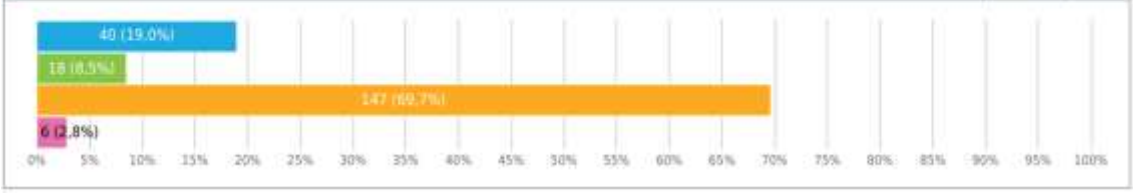
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
osobnost a povaha kouče	104	49,3 %
zkušenosti a úspěchy	10	4,7 %
vzdělání a znalosti	10	4,7 %
komunikace	62	29,4 %
podpora a empatie	17	8,1 %
jiná možnost - uveďte:	8	3,8 %



V rámci přístupů kouče ve vedení týmu se jednoznačně největší oblibě u hráčů těší kooperativní styl („kouč učitel) před autoritativním stylem („kouč diktátor“) a submisivním stylem („kouč opatrovatel“) a to jak ve fázi přípravného, předzávodní i závodního (soutěžního) období.

Obrázek 25: Jaký přístup hlavního trenéra (kouče) ve vedení týmu v závodním období (soutěžním období) je Vám nejbližší?

Možnosti odpovědi	Responzi	Podíl
autoritativní styl („kouč diktátor") – kouč dělá rozhodnutí sám, úkolem hráče je plnit trenérovi příkazy. Předpokladem jsou dlouholeté zkušenosti kouče.	40	19,0 %
submisivní styl („kouč opatrovatel") – trenér, který dělá pouze nezbytná rozhodnutí. Vydává minimum pokynů, minimálně zasahuje do chodu týmu.	18	8,5 %
kooperativní styl („kouč učitel") – kouč rozhoduje spolu se svými svěřenci. Kouč se snaží vytvořit rovnováhu mezi vedením hráčů a „sebeřízením" hráčů (hráč řídí sám sebe) – kouč spolupracuje se svými svěřenci.	147	69,7 %
jiná možnost - uveďte:	6	2,8 %



Autoritativní přístup kouče jsou hráči ochotni akceptovat v soutěžním utkání (173 respondentů, 82 %), týmovém tréninku na ledě (143 respondentů, téměř 68 %) či na týmovém meetingu (80 respondentů, téměř 38 %).

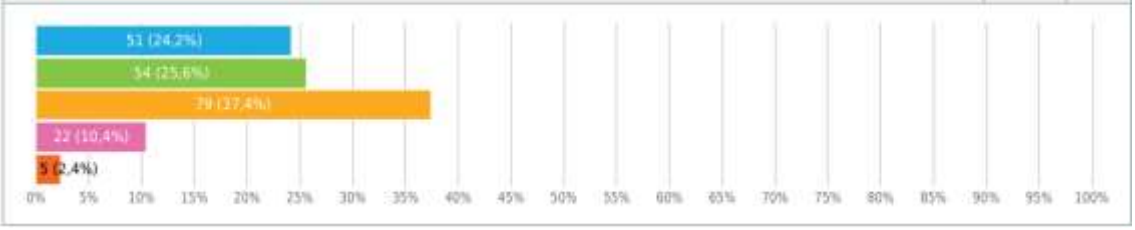
Submisivní (benevolentní) přístup kouče hráči přijmou nejvíce v rámci individuálních tréninků dovedností či dělených tréninků na útočníky a obránce (130 odpovědí, více než 61 %), tréninku mimo led (116 odpovědí, 55 %). U týmového meetingu někteří hráči byli ochotni akceptovat autoritativní přístup, část hráčů raději přijme přístup benevolentní (63 odpovědí, téměř 30 %).

Naopak kooperativní přístup jsou hráči ochotni akceptovat téměř ve všech situacích, jako v tréninku dovedností či děleném tréninku, týmovém meetingu, týmovém tréninku na ledě, tréninku mimo led a o něco méně pak v soutěžním utkání.

Při delší výsledkové krizi týmu (5 – 10 zápasů), kdy se nedaří výsledkově ani herně a realizační tým neselhal ve vedení týmu, hráči od kouče očekávají intenzivní pohovory a otevřenou komunikaci (79 odpovědí, 37 %), pokračování v nastavených principech s větším dodržováním klíčových detailů (54 odpovědí, téměř 26 %) i direktivní vedení týmu s návratem k základním principům a pravidlům (51 odpovědí, 24 %).

Obrázek 26: Při delší výsledkové krizi týmu, kdy se nedaří výsledkově ani herně několik zápasů (např. 5 - 10 utkání), kdy realizační tým neselhal ve vedení týmu a není zatím aktuální změna realizačního týmu. Co od hlavního trenéra (kouče) očekáváte?

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
direktivní vedení týmu, zvýšení disciplíny týmu, návrat k základním pravidlům a principům	51	24,2 %
pokračovávání v nastavených principech, větší důraz na dodržováních klíčových detailů	54	25,6 %
intenzivní pohovory s hráči, výměna informací, otevřená komunikace s hráči o změně vedení týmu, případně herního systému	79	37,4 %
nechat situaci v klidu a věřit, že systematickou koncepční prací se výsledky postupně dostaví	22	10,4 %
jiná možnost – uveďte:	5	2,4 %

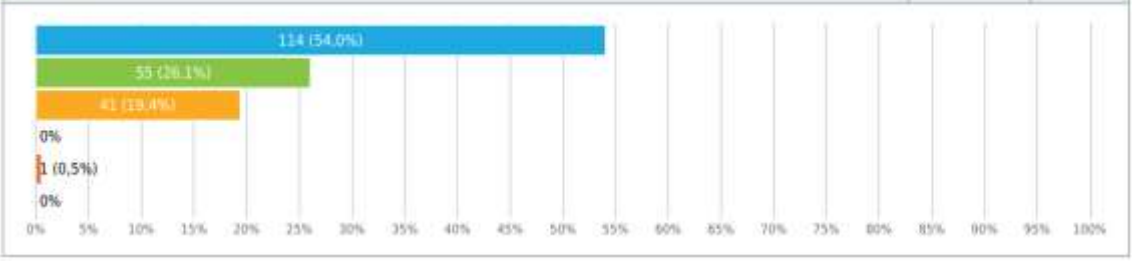


3.6.4 Komunikace v týmu

Komunikace je podle mínění respondentů z řad profesionálních hráčů pro hlavního trenéra (kouče) naprosto zásadní dovedností. Že je komunikace velmi důležitá a jedná se o nejdůležitější přednost kouče si myslí 54 % dotazovaných hráčů (114 responzí) a dalších 26 % hráčů (55 responzí) si myslí, že je důležitá, i když jsou i důležitější přednosti kouče. Více než 19 % respondentů (41 responzí) je přesvědčeno o tom, že komunikace je stejně důležitá jako osobnost kouče, jeho zkušenosti, vzdělání, úspěchy atd.

Obrázek 27: Jak je pro Vás komunikace hlavního trenéra (kouče) ve vedení týmu důležitá?

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
velmi důležitá, nejdůležitější přednost kouče	114	54,0 %
důležitá, ale jsou i důležitější přednosti kouče	55	26,1 %
je stejně důležitá jako osobnost kouče, zkušenosti, vzdělání, úspěchy, atd.	41	19,4 %
není příliš důležitá	0	0 %
není vůbec důležitá	1	0,5 %
jiná možnost – uveďte:	0	0 %



Z pohledu způsobu komunikace největší části hráčů vyhovuje ze strany kouče klidně vedená komunikace s nadhledem, s občasným projevením emocí (93 respondentů, 44,1 %). Také výrazné části vyhovuje, když je kouč komunikativní a částečně emotivní a impulzivní (75 respondentů, 35,5 %), další část (36 respondentů, 17,1 %) upřednostňuje klidnou a věcnou komunikaci s nadhledem a bez výraznějších emocí. Jen velmi malé části vyhovuje emotivní a impulzivní komunikace ze strany kouče (7 respondentů, 3,3 %).

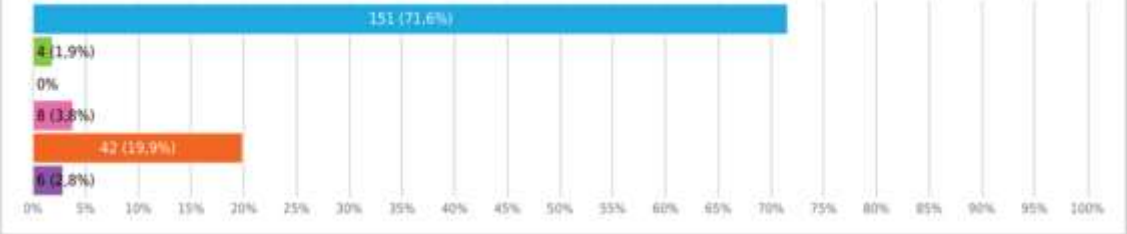
Potřeby individuálních pohovorů s hlavním trenérem týmu (koučem) cítí každý hráč různě. Téměř třetina dotazovaných (64 odpovědí, 30 %) profesionálních hráčů ke své optimální pohodě uvítá pohovory po jednotlivých částech sezóny. Významná část hráčů preferuje pohovory pouze v nejnutnějších případech (58 odpovědí, téměř 28 %). Další početné části hráčů nejvíce vyhovují pohovory s koučem cca 1 x za 14 dnů (54 odpovědí, téměř 26 %) Pouze menší část hráčů (25 odpovědí, přibližně 12 %) vyžaduje pohovory jedenkrát týdně.

Při přípravě na soupeře před utkáním jednoznačně nejvíce dotazovaných hráčů upřednostňuje porady týmu jako celku se všemi hráči dohromady (151 odpovědí, více než 71 %). Další část hráčů (42 odpovědí, téměř 20 %) preferuje dělení na více skupin,

například: přesilovkové formace, hráči pro oslabení, brankáři a obránci, první a druhý útok, třetí a čtvrtý útok.

Obrázek 28: Při přípravě na soupeře před utkáním upřednostňujete porady týmu:

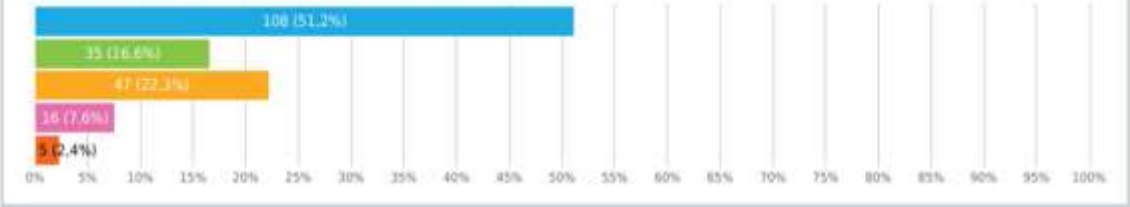
Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
jako celku se všemi hráči dohromady	151	71,6 %
rozdělené na poloviny (dvě pětky a dvě pětky)	4	1,9 %
rozdělené na útočníky a obránce	0	0 %
po jednotlivých pětkách	8	3,8 %
dělení na více skupin (např. přesilovkové formace, hráči pro oslabení, brankáři a obránci, první a druhý útok, třetí a čtvrtý útok)	42	19,9 %
jiná možnost – uveďte:	6	2,8 %



Při taktické poradě před utkáním, která může zahrnovat psychologickou přípravu, rozbor soupeře, statistiky, video atd., více než polovina dotazovaných hráčů (108 responzí, 51,2 %) upřednostňuje pouze nejnutnější informace o soupeři, jelikož se chtějí soustředit pouze na svůj výkon a svou roli v týmu. Také významná část hráčů upřednostňuje informace o soupeři a rozbor hry svého týmu v rovnováze (47 responzí, 22, 3 %), další část dotazovaných vyžaduje pouze nejnutnější informace o soupeři, ale spíše rozbor hry svého týmu z minulých utkání (35 responzí, 16,6 %). Pouze malá část vyžaduje více informací o soupeři tak, aby se na soupeře mohla co nejlépe připravit (16 responzí, 7,6 %).

Obrázek 29: Jaká je pro Vás osobně ideální taktická příprava na utkání z pohledu komunikace (psychologická příprava, rozbor soupeře, statistiky, video, atd.)?

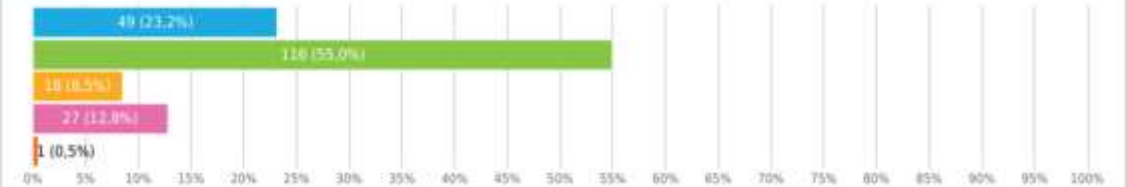
Možnosti odpovědi	Responzi	Podíl
nejnutnější informace o soupeři, soustředím se především na svůj výkon a roli v týmu	108	51,2 %
nejnutnější informace o soupeři, rozbor zejména naší hry z minulých utkání	35	16,6 %
informace o soupeři a rozbor hry našeho týmu v rovnováze	47	22,3 %
více informací o soupeři, potřebuji se detailně připravit na hru soupeře	16	7,6 %
jiná možnost – uveďte:	5	2,4 %



Hlavní trenér (kouč) během utkání uděluje zpravidla pouze základní a nejdůležitější pokyny tak, aby neztrácel přehled o dění ve hře a mohl nejlépe vyhodnotit situaci a činit správná klíčová rozhodnutí během hry. Z tohoto důvodu nejvíce dílčích pokynů udělují jeho asistenti. Z pohledu komunikace ze strany asistentů během utkání k hráčům, je více než polovina hráčů (116 odpovědí, 55 %) ráda za každou zpětnou vazbu a zejména pozitivní zpětnou vazbu, která je pro ně motivující. Více než pětina hráčů (49 odpovědí, 23, 2 %) je naprosto vtažena do zápasu a preferuje jen nejnutnější pokyny. Někteří hráči nejsou schopni toto říci obecně a odvíjí se to od jejich aktuální psychické pohody (27 odpovědí, 12,8 %) a pouze malá část vyžaduje více komunikace s asistenty a diskutování o situacích na ledě (18 odpovědí, 8,5 %).

Obrázek 30: V utkáních hlavní trenér (kouč) především uděluje pokyny (nasazování hráčů, reaguje na vývoj zápasu, změna taktiky atd.). Jak intenzivní vyžadujete komunikaci ze strany asistentů během utkání?

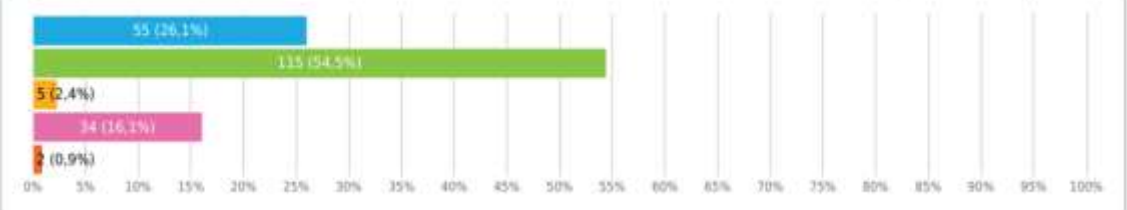
Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
pouze nejnutnější pokyny, jsem vtažen do zápasu	49	23,2 %
jsem rád za každou zpětnou vazbu, zejména pozitivní zpětná vazba mě motivuje	116	55,0 %
vyžaduji komunikaci s asistenty a diskutování o situaci na ledě	18	8,5 %
nelze obecně říct, odvíjí se to dle mé psychické pohody	27	12,8 %
jiná možnost – uveďte:	1	0,5 %



V situaci, kdy se hráči nepodaří dvě až tři utkání v řadě, oceňuje více než polovina dotazovaných (115 responzí, 54,5 %) pohovor s koučem, ve kterém kouč analyzuje jeho výkon a navrhne hráči na čem pracovat. Přibližně čtvrtina respondentů z řad hráčů (55 responzí, 26,1 %) uvítá pozitivní motivační pohovor s koučem. Méně než pětina hráčů (34 responzí, 16,1 %) je nejraději, když je kouč nechá v klidu a nehodnotí jej.

Obrázek 31: Když se Vám osobně nepodaří 2-3 utkání řadě jaký přístup komunikace ze strany hlavního trenéra (kouče) nejvíce oceníte?

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
kouč si Vás pozve na pozitivní motivační pohovor	55	26,1 %
kouč si Vás pozve na pohovor, analyzuje výkon a navrhne na čem pracovat	115	54,5 %
kouč hodnotí Váš výkon pouze obecně v rámci týmového hodnocení	5	2,4 %
kouč Vás nehodnotí, nechá být v klidu	34	16,1 %
jiná možnost – uveďte:	2	0,9 %

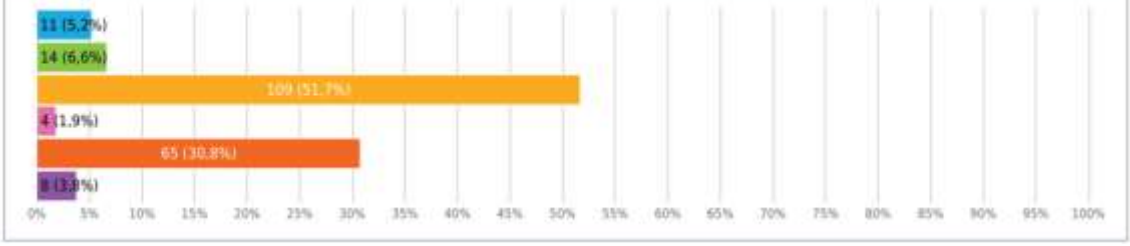


3.6.5 Motivace týmu

Největší motivací pro více než polovinu dotazovaných hráčů (109 odpovědí, 51,7 %) je důvěra kouče a strávený čas na ledě (ice – time). Pro více než čtvrtinu respondentů (65 odpovědí, 30,8 %) je nejvíce motivující šance na týmový úspěch. Další odpovědi, které mohou ovlivnit motivaci jako je role hráče v týmu, finanční ohodnocení, kvalita týmu a prestiž klubu či radost ze hry je nejsilnějším motivačním faktorem pouze u jednotlivců.

Obrázek 32: Co je pro Vás největší motivace?

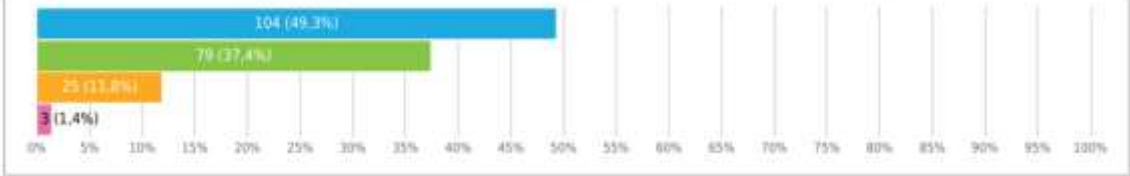
Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
finanční ohodnocení	11	5,2 %
role v týmu	14	6,6 %
důvěra kouče a čas strávený na ledě při utkání (ice-time)	109	51,7 %
kvalita týmu, jeho prestiž a historie klubu	4	1,9 %
šance na týmový úspěch	65	30,8 %
jiná motivace - uveďte:	8	3,8 %



U přibližně poloviny hráčů kouč určitě ovlivňuje motivaci (104 responzí, 49 %), přičemž další více než třetina hokejistů připouští, že kouč spíše ovlivňuje jejich motivaci (79 responzí, 37 %). Pouze u malé části hráčů (25 responzí, téměř 12 %) motivaci kouč spíše neovlivňuje a pouze u jednotlivců kouč motivaci neovlivňuje.

Obrázek 33: Ovlivňuje hlavni trenér (kouč) Vaši motivaci?

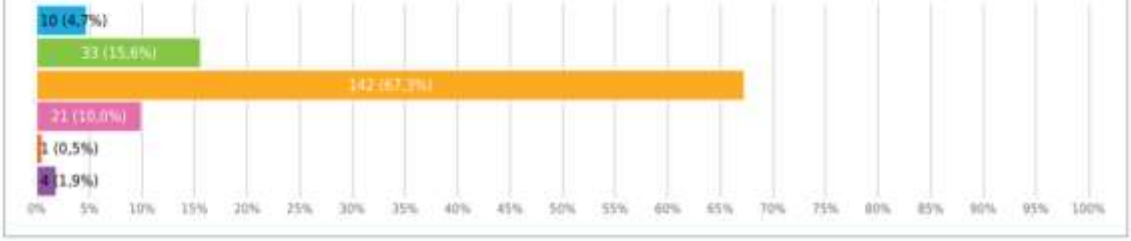
Možnosti odpovědi	Responzi	Podíl
určitě ano	104	49,3 %
spíše ano	79	37,4 %
spíše ne	25	11,8 %
určitě ne	3	1,4 %



Většinu hráčů nejvíce pozitivně ovlivňuje důvěra kouče (142 odpovědí, více než 67 %). Pozitivní přístup kouče má vliv na méně než pětinu dotazovaných (33 odpovědí, 15,6 %) a ještě na menší část dotazovaných hráčů ovlivňuje pozitivně motivaci komunikace (21 odpovědí, 10 %) či dobrý osobní příklad (10 odpovědí, téměř 5 %).

Obrázek 34: Jak může hlavní trenér (kouč) pozitivně ovlivnit Vaši motivaci?

Možnosti odpovědi	Responzi	Podíl
dobrým osobním příkladem	10	4,7 %
pozitivním přístupem	33	15,6 %
důvěrou	142	67,3 %
komunikací	21	10,0 %
nemůže ji ovlivnit	1	0,5 %
jiným způsobem – uveďte:	4	1,9 %

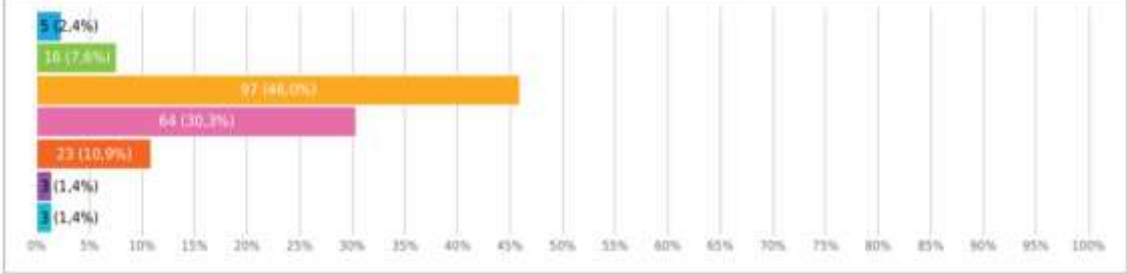


Negativně motivaci hráčů může kouč podle odpovědí ovlivnit nejvíce arogancí a povýšeným chováním (97 respondentů, 46 %) či nedůvěrou (64 respondentů, 30 %). Menší část hráčů může být negativně ovlivněna ze strany kouče špatnou či žádnou komunikací (23 respondentů, téměř 11 %), špatným osobním příkladem (5 respondentů,

více než 2 %) a pouze jednotlivce z řad hráčů kouč negativně motivaci hráče nemůže ovlivnit.

Obrázek 35: Jak může hlavní trenér (kouč) negativně ovlivnit Vaši motivaci?

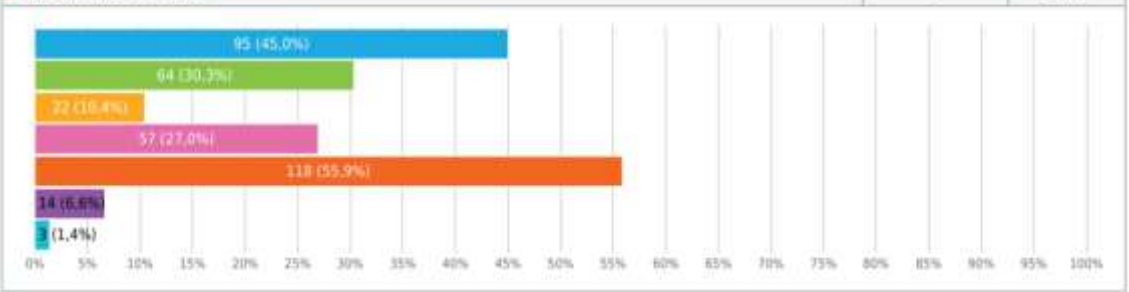
Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
špatným osobním příkladem	5	2,4 %
negativním přístupem	16	7,6 %
arogancí a povýšeným chováním	97	46,0 %
nedůvěrou	64	30,3 %
špatnou či žádnou komunikací	23	10,9 %
nemůže ji ovlivnit	3	1,4 %
jiným způsobem – uveďte:	3	1,4 %



Kouč může během série vydařených utkání udržet motivaci nejvíce větší soutěživostí v tréninku a s využitím herního principu (118 odpovědí, téměř 56 %), intenzivnější komunikací s lehkou konstruktivní kritikou (95 odpovědí, 45 %), „teambuildingovými“ (tým stmelujícími) akcemi (64 odpovědí, okolo 30 %) či zapojením nových prvků a dovedností do tréninku (57 odpovědí, 27 %). V menší míře pak podle hráčů samotných k udržení motivace týmu napomůže zvýšení náročnosti tréninků (22 odpovědí, více než 10 %) nebo zvýšení konkurence v týmu (14 odpovědí, téměř 7 %).

Obrázek 36: Jak může hlavní trenér (kouč) udržet motivaci týmu během delší série vydařených utkání? Můžete označit i více možností.

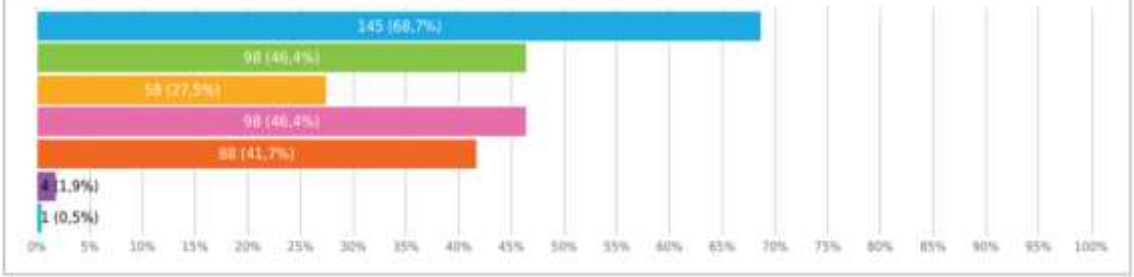
Možnosti odpovědi	Responzi	Podíl
intenzivnější komunikace, lehká konstruktivní kritika	95	45,0 %
teambuldingové akce	64	30,3 %
zvýšení náročnosti tréninků	22	10,4 %
zapojení nových prvků či dovedností do tréninku	57	27,0 %
větší soutěživost v tréninku a větší využití herního principu	118	55,9 %
zvýšením konkurence v týmu	14	6,6 %
jiná možnost – uveďte:	3	1,4 %



V období herní a výsledkové krize může nejvíce motivovat hráče zkvalitnění komunikace s koučem v rámci pozitivně vedených individuálních pohovorů (145 responzí, téměř 69 %), rozbití stereotypu přípravy a tréninků či „teambuildingové“ (tým stmelující) akce (obojí shodně 98 responzí, více než 46 %). Dalším receptem ve značné míře může, podle výpovědí hráčů, být zvýšení soutěživosti v tréninku a větší využití herního principu (88 responzí, téměř 42 %), ale také změna prostředí znamenající vytržení z jejich obvyklého prostředí (58 responzí, téměř 28 %). Z pohledu hráčů má pak velmi malý vliv na motivaci hráčů v období herní a výsledkové krize využití pokutového řádu (4 responze, téměř 2 %).

Obrázek 37: Jak může hlavní trenér (kouč) motivovat tým v období herní a výsledkové krize? Můžete označit i více možností.

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
zkvalitnění komunikace s hráči – pozitivně vedené individuální pohovory	145	68,7 %
teambuldingové akce	98	46,4 %
změna prostředí – vytržení z obvyklého prostředí	58	27,5 %
rozbití stereotypu přípravy a tréninků	98	46,4 %
větší soutěživost v tréninku a větší využití herního principu	88	41,7 %
využití pokutového řádu týmu	4	1,9 %
jiné možnosti – uveďte:	1	0,5 %



Kompletní výsledky dotazníkového šetření naleznete v příloze.

3.7 Interpretace výsledků, diskuze a doporučení pro kouče

Výsledky dotazníkového šetření představují pohled profesionálních hráčů ledního hokeje. V rámci předešlých kapitol zabývajícími se vedením týmu, komunikací a motivací v rámci týmu byly představeny moje osobní názory a zkušenosti z pozice kouče. Cílem této kapitoly je provést komparaci pohledu profesionálních hráčů ledního hokeje s mými zkušenostmi a názory v oblasti vedení týmu a na základě těchto výsledků navrhnout doporučení pro kouče.

3.7.1 Interpretace výsledků a diskuze v oblasti vedení týmu

V oblasti vedení týmu můžu jednoznačně potvrdit tvrzení hráčů, které považují osobnost trenéra za důležitou v oblasti fungování týmu. Z hlediska posouzení předností kouče souhlasím s hráči, že je velmi důležitá osobnost kouče a komunikace z jeho strany, dodal bych však, že v současné době je z pohledu hráčů i vedení klubu

v prostředí profesionálního do jisté míry opomíjeno vzdělání a zkušenosti, což osobně považuji za velmi důležité předpoklady při vedení týmu.

Jednoznačně můžu souhlasit s hráči, že v rámci stylů vedení většina z nich preferuje ve všech fázích sezóny kooperativní přístup, který je i z mého pohledu nejefektivnějším způsobem. Ze své zkušenosti též mohu potvrdit, že autoritativní přístup hráči jsou ochotni akceptovat v utkání a v tréninku na ledě, jelikož v některých fázích je potřeba využít direktivního řízení. Také se dá akceptovat názor hráčů, kteří tvrdí, že využití benevolentního přístupu jim vyhovuje při děleném tréninku na ledě se zaměřením na rozvoj dovedností a také při přípravě mimo led, přičemž v těchto činnostech lze více zapojit specialisty v podobě trenérů dovedností a kondičních trenérů.

S tvrzením hráčů, že při krátkodobé výsledkové krizi týmu je cestou komunikace, v podobě pohovorů s hráči spolu s větším důrazem na dodržování klíčových detailů nezbývá než souhlasit.

3.7.2 Interpretace výsledků a diskuze v oblasti komunikace

O zásadním významu komunikace kouče s hráči není sporu. Rovněž panuje shoda mých názorů s vyjádřením většiny hráčů, přičemž většině z nich vyhovuje komunikativní kouč, který mluví klidně, věcně a čas od času projeví své emoce.

Co se týče četnosti pohovorů s hráči, je intenzita individuální jak z pohledu jednotlivých hráčů, tak i koučů. Obecně lze říci, že někomu vyhovují individuální pohovory po jednotlivých částech sezóny, jinému jednou za dva týdny či týdně a někteří hráči preferují individuální pohovory pouze v nejnutnějších případech.

V otázce přípravy na utkání, konkrétně týmových porad před utkáním, dochází k rozdílnému názoru mých, ale zřejmě i většiny koučů s názory hráčů. Proto, aby hráči dostali všechny důležité informace, je nutné dělit týmovou poradu před utkáním na více skupin (například přesilovkové formace, hráči pro oslabení, brankáři s obránci, první a druhý útok, třetí a čtvrtý útok), naproti tomu hráči preferují poradu celého týmu

dohromady. V rámci obsahu těchto porad hráči vyžadují pouze nejnutnější informace o soupeři a chtějí se soustředit především na svůj výkon, proti čemuž nelze nic namítat.

Většina hráčů uvedla, že je v průběhu utkání ráda za každou zpětnou vazbu od kouče, zejména pak pozitivní zpětnou vazbu, které jej motivu. Tato informace je však námětem k diskuzi, jelikož hráči, kteří jsou vtaženi do zápasu a jsou tudíž ve stavu „flow“, potřebují od kouče pouze nejnutnější informace ke hře.

3.7.3 Interpretace výsledků a diskuze v oblasti motivace

V rámci motivace hráčů hraje kouč významnou roli, což samotní hráči potvrdili v rámci dotazníkového šetření a rovněž se s názory hráčů ztotožňuji v tom, že největší motivací pro hráče je důvěra trenéra. Spektrum negativního ovlivnění motivace je pak u hráčů širší s tím, že podle jejich názoru kouč nejvíce negativně ovlivňuje motivaci hráčů arogancí, povýšeným chováním a nedůvěrou, což rovněž nelze zpochybňovat.

Udržení motivace týmu při sérii vydařených utkání lze z pohledu hráčů docílit zvýšením soutěživosti tréninku a využitím herního principu, ale také intenzivnější komunikací s lehkou konstruktivní kritikou. Z mého pohledu by taktéž mohlo přispět kromě výše uvedeného také zapojení nových prvků či dovedností do tréninku nebo za určitých okolností velmi citlivě zvýšit konkurenci v týmu, což samozřejmě nesmí narušit soudržnost a pohodu týmu.

V rámci motivace v období herní a výsledkové krize se moje názory prakticky ztotožňují s hráči, kteří preferují zkvalitnění komunikace, rozbití stereotypu přípravy a tréninků, tým stmelující („teambuildingové“) akce či změnu prostředí.

3.7.4 Doporučení pro kouče

V oblasti vedení týmu jednoznačně doporučuji na základě vlastních zkušeností i názorů hráčů v rámci vedení týmu během celé sezóny využívat kooperativní přístup. Při vedení utkání či týmových trénincích je nutno využít částečně autoritativní přístup. Naopak při

dělených trénincích na ledě se zaměřením na rozvoj dovedností a kondiční přípravě, mají hráči v oblibě benevolentní přístup, z čehož plyne doporučení využít v těchto oblastech v maximální míře své asistenty a specialisty i z toho důvodu, že tyto činnosti vyžadujíc do značné míry individuální přístup. V případě krátkodobé výsledkové krize týmu doporučuji klást větší důraz na komunikaci, zejména ve formě individuálních pohovorů a důslednějšímu věnování se klíčovým detailům hry týmu.

Oblast komunikace je pro kouče naprosto klíčová dovednost, kdy by měl být komunikativní, mluvit věcně, klidně a občas projevit emoce. Co se týče pohovorů, je na rozhodnutí kouče, jaká pravidla si s hráči nastaví, přičemž je nutné taky brát v potaz individuální přístup ke každému hráči v této otázce. V oblasti týmových porad před utkáním jsem přesvědčen z hlediska efektivního přenosu informací o nutnosti dělení porady na více skupin dle rolí hráčů v týmu. Jelikož dle průzkumu by hráči preferovali hromadnou týmovou poradu, je nutné hráčům vysvětlit důvody dělení porady do menších celků s tím, že kouč by měl mít poradu dobře připravenou a měla by být krátká a výstižná. V rámci komunikaci s hráči během utkání je nutné rozlišovat mezi hráči, kteří vyžadují během zápasu intenzivnější zpětnou vazbu a mezi hráči, kteří jsou vtaženi do zápasu a jsou ve stavu „flow“ a tudíž potřebují jen nejnutnější pokyny ke hře.

Z pohledu motivace, která je rovněž důležitou předností úspěšného kouče, je velmi důležité, aby kouč hráčům dal důvěru, která je pro ně velmi motivující. Zároveň je důležité negativním způsobem neovlivňovat motivaci hráčů a vyhnout se projevům arogance, povýšeného chování či nedůvěry. Udržení motivace při sérii vydařených utkání je možné docílit zvýšením soutěživosti a využitím herního principu, intenzivnější komunikací, zapojení nových prvků či dovedností do tréninku a na zvážení je citlivé zvýšení konkurence týmu. V období herní a výsledkové krize je možno motivovat tým zkvalitněním komunikace formou individuálních pohovorů, rozbitím stereotypu přípravy či tým stmelujícími akcemi.

Závěrem je nutné uvést, že ačkoliv tato doporučení vystihují mé názory a ve většině případů zohledňují i pocity většiny profesionálních hráčů, je nutné brát v potaz, že

každý hráč je jiný a principy, které fungují velmi úspěšně u jednoho týmu, nemusí fungovat u týmu jiného. Právě cit, intuice a schopnost činit správná rozhodnutí ve správný čas tvoří rozdíl mezi průměrným a špičkovým koučem při vedení úspěšného týmu v ledním hokeji.

4 Závěr

V závěru práce se budeme věnovat vyhodnocení cílů práce a jejich splnění, interpretaci výsledků a doporučeními pro kouče. V rámci dotazníkového šetření byl proveden průzkum mezi profesionálními hráči. V budoucnu by však bylo zajímavé provést toto šetření z pohledu koučů, jak tuto problematiku vnímají oni.

Cíle práce a jejich splnění

Prvním cílem závěrečné práce bylo ověřit, zda a jak lze aplikovat na profesionální tým ledního hokeje model Bruce Tuckmana a provést komparaci v závislosti na sportovní přípravě týmu v ledním hokeji. V teoretické části byl představen model týmové dynamiky podle Bruce Tuckmana, který byl v analytické části aplikován na profesionální tým v ledním hokeji včetně jeho specifik. Byl vytvořen model vyjadřující srovnání týmové dynamiky a ročního tréninkového cyklu po jednotlivých měsících. Můžeme říci, že z perspektivy modelu týmové dynamiky, první fázi „orientace“ (forming) odpovídá přípravné období. Druhá fáze „krize“ (storming) probíhá v první části předzávodního období. V rámci předzávodního období probíhá i třetí fáze „stabilizace“ (norming). Čtvrtá fáze „výkon“ (performing) je totožná se závodním neboli soutěžním obdobím týmu. Po skončení soutěže v přechodném období dochází k drobným úpravám týmu či větším zásahům do týmu, tato fáze se nazývá ukončení nebo transformace (adjourning, transforming).

Tento cíl se podařilo splnit, jelikož byl model Bruce Tuckmana aplikován na profesionální tým ledního hokeje, tudíž jej lze využít i při tvorbě týmu ve sportovním prostředí. Aplikace tohoto modelu může koučům pomoci zefektivnit tvorbu týmu v dalších sezónách.

Druhým cílem bylo zjistit, jaké přístupy hlavního trenéra (kouče) ve vedení a koučování týmu preferují profesionální hráči ledního hokeje v jednotlivých fázích sezóny. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 211 respondentů z řad profesionálních hráčů ledního hokeje. V součtu více než 84 % respondentů (178 odpovědí) označilo roli kouče

za velmi důležitou či důležitou s tím, že má zásadní nebo velký vliv na fungování týmu. Nejdůležitější předností hlavního trenéra (kouče) je z pohledu hráčů osobnost a povaha kouče, následně jeho komunikace. V rámci přístupů kouče ve vedení týmu se jednoznačně největší oblibě u hráčů těší kooperativní styl („kouč učitel) před autoritativním stylem („kouč diktátor“) a submisivním stylem („kouč opatrovatel“) a to jak ve fázi přípravného, předzávodní i závodního (soutěžního) období. Autoritativní přístup kouče jsou hráči ochotni akceptovat nejvíce v soutěžním utkání a týmovém tréninku na ledě. Submisivní (benevolentní) přístup kouče hráči uvítají nejvíce v rámci individuálních tréninků dovedností či dělených tréninků na útočníky a obránce či tréninku mimo led. Naopak kooperativní přístup jsou hráči ochotni akceptovat téměř ve všech situacích jako v tréninku dovedností či děleném tréninku, týmovém meetingu, týmovém tréninku na ledě, tréninku mimo led a o něco méně pak v soutěžním utkání.

Tento cíl byl splněn s tím výsledkem, že hráči v průběhu sezóny preferují kooperativní styl vedení během celé sezóny s tím, že autoritativní přístup jsou hráči schopni akceptovat v soutěžním utkání a týmovém tréninku na ledě a benevolentní přístup uvítají v oblasti rozvoje individuálních dovedností a trénincích mimo led.

Třetím cílem bylo prozkoumat, jaké způsoby komunikace upřednostňují hráči s koučem týmu. Komunikace je podle mínění hráčů pro hlavního trenéra (kouče) naprosto zásadní dovedností. Že je komunikace velmi důležitá a jedná se o nejdůležitější přednost kouče si myslí 54 % dotazovaných hráčů (114 responzí) a dalších 26 % hráčů (55 responzí) si myslí, že je důležitá, i když jsou i důležitější přednosti kouče. Více než 19 % respondentů (41 responzí) je přesvědčeno o tom, že komunikace je stejně důležitá jako osobnost kouče, jeho zkušenosti, vzdělání, úspěchy atd. Z pohledu způsobu komunikace největší části hráčů vyhovuje ze strany kouče klidně vedená komunikace s nadhledem, s občasným projevením emocí (93 respondentů, 44,1 %). Také výrazné části vyhovuje, když je kouč komunikativní a částečně emotivní a impulzivní (75 respondentů, 35,5 %), další část (36 respondentů, 17,1 %) upřednostňuje klidnou a věcnou komunikaci s nadhledem a bez výraznějších emocí. Jen velmi malé části vyhovuje emotivní a impulzivní komunikace ze strany kouče (7 respondentů, 3,3 %). Potřeby

individuálních pohovorů s koučem cítí každý hráč různě. Některý hráč ke své optimální pohodě potřebuje pohovory po jednotlivých částech sezóny, jiný každé dva týdny a další hráči jen v nejnutnějších případech. Pouze minimum hráčů vyžaduje pohovory jedenkrát týdně. Při přípravě na soupeře před utkáním jednoznačně nejvíce dotazovaných hráčů upřednostňuje porady týmu jako celku se všemi hráči dohromady. Další část hráčů preferuje dělení na více skupin, například: přesilovkové formace, hráči pro oslabení, brankáři a obránci, první a druhý útok, třetí a čtvrtý útok. Při taktické poradě před utkáním, která může zahrnovat psychologickou přípravu, rozbor soupeře, statistiky, video atd., více než polovina dotazovaných hráčů upřednostňuje pouze nejnutnější informace o soupeři, jelikož se chtějí soustředit pouze na svůj výkon a svou roli v týmu. V situaci, kdy se hráči nepodaří dvě až tři utkání v řadě, oceňuje jednoznačně největší část hráčů pohovor s koučem, ve kterém kouč analyzuje jeho výkon a navrhne hráči na čem pracovat.

Tento cíl byl splněn s tím, že způsoby komunikace s koučem, které upřednostňují hráči, jsou do jisté míry individuální. Obecně lze říci, že hráči upřednostňují komunikativní kouče s klidně vedenou komunikací, nadhledem a s občasným projevením emocí. Potřeby individuálních pohovorů s koučem cítí každý hráč různě a při přípravě na soupeře před utkáním jednoznačně nejvíce dotazovaných hráčů upřednostňuje porady týmu jako celku se všemi hráči dohromady.

Čtvrtým cílem bylo definovat, jak významný je vliv kouče na motivaci hráčů. Největší motivací pro více než polovinu dotazovaných hráčů je důvěra kouče a strávený čas na ledě („ice – time“). Pro více než čtvrtinu respondentů nejvíce motivující šance na týmový úspěch. U naprosté většiny hráčů kouč ovlivňuje jejich motivaci. Většinu hráčů nejvíce pozitivně ovlivňuje důvěra kouče, určitý vliv má také pozitivní přístup kouče. Negativně motivaci hráčů může kouč ovlivnit nejvíce arogancí a povýšeným chováním či nedůvěrou. Kouč může během série vydařených utkání udržet motivaci nejvíce větší soutěživostí v tréninku a využitím herního principu, intenzivnější komunikací s lehkou konstruktivní kritikou, „teambuildingovými“ (tým stmelujícími) akcemi či zapojením nových prvků a dovedností do tréninku. V období herní

a výsledkové krize může nejvíce motivovat hráče zkvalitnění komunikace s koučem v rámci pozitivně vedených individuálních pohovorů a rozbití stereotypu přípravy a tréninků či „teambuildingové“ (tým stmelující) akce. Dalším receptem ve značné míře může být zvýšení soutěživosti v tréninku a větší využití herního principu, ale také změna prostředí znamenající vytržení hráčů z jejich obvyklého prostředí. Z pohledu hráčů má pak velmi malý vliv na motivaci hráčů, v období herní a výsledkové krize, využití pokutového řádu.

Tento cíl byl splněn, protože kouč má na motivaci hráčů významný vliv, přičemž kouč může pozitivně ovlivnit motivaci hráčů důvěrou a naopak negativně arogancí, povýšeným chováním a nedůvěrou.

Interpretace výsledků

V oblasti vedení týmu můžu jednoznačně potvrdit názory hráčů, kteří považují osobnost kouče za důležitý předpoklad pro fungování týmu. Z hlediska posouzení předností kouče souhlasím s hráči, že je velmi důležitá osobnost kouče a také komunikace z jeho strany. V současné době se však z pohledu hráčů i vedení klubu v prostředí profesionálního sportu opomíjí vzdělání a zkušenosti kouče, přičemž tyto předpoklady já považuji za velmi důležité. Jednoznačně můžu souhlasit s hráči, kteří v rámci stylů vedení většinou preferují ve všech fázích sezóny kooperativní přístup.

O zásadním významu komunikace kouče s hráči není sporu a rovněž souhlasím s vyjádřením většiny hráčů, kterým vyhovuje komunikativní kouč s klidným a věcným mluveným projevem s občasným projevením emocí. Čestnost pohovorů s hráči je individuální jak z pohledu jednotlivých hráčů, tak i koučů. V otázce týmových porad před utkáním dochází k rozdílnému názoru mých, ale zřejmě i většiny koučů s názory hráčů. Aby hráči dostali všechny důležité informace, je nutné dělit týmovou poradu před utkáním na více skupin, naproti tomu hráči preferují poradu celého týmu dohromady. V rámci obsahu těchto porad hráči vyžadují pouze nejnutnější informace o soupeři a chtějí se soustředit především na svůj výkon, proti čemuž nelze nic namítat. Většina hráčů uvedla, že je v průběhu utkání ráda za každou zpětnou vazbu od kouče,

zejména pak pozitivní zpětnou vazbu, která jej motivuje. Tato informace je však námětem k diskuzi, jelikož hráči, kteří jsou vtaženi do zápasu a jsou tudíž ve stavu „flow“ potřebují od kouče pouze nejnutnější informace ke hře.

V rámci motivace hráčů hraje kouč významnou roli, což samotní hráči potvrdili v dotazníkovém šetření a rovněž se s názory hráčů ztotožňuji v tom, že největší motivací pro hráče je důvěra trenéra. Spektrum negativního ovlivnění motivace je pak u hráčů širší s tím, že podle jejich názoru kouč nejvíce negativně ovlivňuje motivaci hráčů arogancí, povýšeným chováním a nedůvěrou, což rovněž nelze zpochybňovat.

Doporučení pro kouče

V oblasti vedení týmu jednoznačně doporučuji na základě vlastních zkušeností i názorů hráčů v rámci vedení týmu nejvíce využívat kooperativní přístup, přičemž při vedení utkání či týmových trénincích je nutno využít částečně autoritativní přístup, naopak při dělených trénincích na ledě se zaměřením na rozvoj dovedností a kondiční přípravě hráči mají v oblibě benevolentní přístup (doporučuji využití asistentů).

Oblast komunikace je pro kouče naprosto klíčová. Při pohovorech je na rozhodnutí kouče, jaká pravidla si s hráči nastaví, přičemž je nutné taky brát v potaz individuální přístup ke každému hráči. V rámci týmových porad před utkáním jsem přesvědčen o nutnosti dělení porady na více skupin dle rolí hráčů v týmu. Jelikož dle průzkumu by hráči preferovali hromadnou týmovou poradu, je nutné hráčům vysvětlit důvody dělení porady do menších celků s tím, že kouč by měl mít poradu dobře připravenou a měla by být krátká a výstižná. V oblasti komunikace s hráči během utkání je nutné rozlišovat mezi hráči, kteří vyžadují během zápasu intenzivnější zpětnou vazbu a mezi hráči, kteří jsou vtaženi do zápasu a jsou ve stavu „flow“ a tudíž potřebují jen nejnutnější pokyny ke hře.

Motivace je také důležitou předností úspěšného kouče, přičemž pro hráče je nejvíce motivující důvěra kouče. Zároveň je důležité negativním způsobem neovlivňovat motivaci hráčů a vyhnout se projevům arogance, povýšeného chování či nedůvěry.

Udržení motivace při sérii vydařených utkání je možné docílit zvýšením soutěživosti a využitím herního principu, intenzivnější komunikací, zapojení nových prvků či dovedností do tréninku a na zvážení je citlivé zvýšení konkurence týmu. V období herní a výsledkové krize je možno motivovat tým zkvalitněním komunikace formou individuálních pohovorů, rozbitím stereotypu přípravy či tým stmelujícími akcemi.

Závěrem je nutné uvést, že ačkoliv tato doporučení vystihují mé názory a ve většině případů zohledňují i pocity většiny profesionálních hráčů, je nutné brát v potaz, že každý hráč je jiný a principy, které fungují velmi úspěšně u jednoho týmu, nemusí fungovat u týmu jiného. Právě cit, intuice a schopnost činit správná rozhodnutí ve správný čas tvoří rozdíl mezi průměrným a špičkovým koučem při vedení úspěšného týmu v ledním hokeji.

Seznam použitých zkratek

IIHF	International Ice Hockey Federation
LH	lední hokej
MS	mistrovství světa
NHL	National Hockey League
s.	strana
TJ	tréninková jednotka

Seznam použitých pramenů a literatury

Knižní díla

BUKAČ, L. *Intelekt, učení, dovednosti & koučování v ledním hokeji: komprehenzivní pohled na utkání, trénink a rozvoj individuálního herního výkonu.* Praha: Olympia, 2005. ISBN 80-7033-896-2.

BUKAČ, L., DOVALIL, J. *Lední hokej: trénink herní dokonalosti.* Praha: Nakladatelství Olympia, 1990. Sport (Olympia). ISBN 80-7033-024-4.

DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu.* Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.

DAŇKOVÁ, M. *Koučování. 3., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2015. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-5549-6.

DOLEŽAL, J. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DOVALIL, J. *Výkon a trénink ve sportu.* Praha: Olympia, 2002. ISBN 80-7033-760-5.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

JELÍNEK, M. *Vnitřní svět vítězů: čím se nejlepší liší od průměrných.* Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0826-8.

JELÍNEK, M., JETMAROVÁ, K. *Sport, výkon a metafyzika, aneb, Jak proměnit "práci" ve hru a úsilí v medaile.* Praha: Mladá fronta, 2014. Edice Českého olympijského výboru. ISBN 978-80-204-3288-9.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. [14. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým.* Praha: Grada, 2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2.

KUNCZIK, M. *Základy masové komunikace.* Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-134-X.

MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1011-0.

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu.* Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., doplněné a přepracované vydání.* Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

TALLO T. J. Business Organisation & Management (For B. Com Couese Of Delhi University). Tata McGraw Hill, 2007. ISBN-10: 0-07-066008-5, ISBN-13: 978-0-07-066008-3.

PAVLIŠ, Z. *Školení trenérů ledního hokej: vybrané obecné obory.* Praha: Český svaz ledního hokeje, 1995. ISBN 80-900063-8-8.

PERIČ, T. *Sportovní příprava dětí.* Praha: Grada, 2004. Děti a sport. ISBN 80-247-0683-0.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, J. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie. 2., rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4118-5.

PODANÁ, R. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle.* Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4519-0.

SCHARLAU, Ch. *Techniky vedení rozhovoru: zdokonalte své komunikační dovednosti.* Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2234-4.

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.* Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

Online zdroje

BOTEK, M. Fyziologické aspekty rozvoje kondičních schopností. [online]. UP Olomouc: Fakulta tělesné kultury [cit. 2020-04-01]. Dostupný z WWW: <https://slideplayer.cz/slide/3444515/>

CICERELLA, K. Leafs coach Mike Babcock relying on team's depth to get past Boston [online]. The Canadian Press, 2018 [cit. 2020-08-12]. Dostupný z WWW: <https://toronto.ctvnews.ca/leafs-coach-mike-babcock-relying-on-team-s-depth-to-get-past-boston-1.3881826>

HARRIS, S. Harris: Naming Bruce Cassidy head coach should be Bruins' first order of business [online]. Boston Herald, 2017 [cit. 2020-04-30]. Dostupný z WWW: < https://www.bostonherald.com/2017/04/24/harris-naming-bruce-cassidy-head-coach-should-be-bruins-first-order-of-business/>

INSTAT. InStat - Stats, video & analytics. [online]. InStat, 2021 [cit. 2021-01-29]. Dostupný z WWW: <https://instatsport.com/>

JAMES, H. Detroit Red Wings prospect Joe Veleno making progress in first year in pro hockey [online]. Detroit: Detroit Free Press, 2020 [cit. 2020-06-03]. Dostupný z WWW: <https://eu.freep.com/story/sports/nhl/red-wings/2020/03/25/detroit-red-wings-prospect-joe-veleno/2910207001/>

JANDA, Z.: Chtěl bych dostat trenéra Růžičku do NHL, říká agent Svoboda [online]. Isport.cz: CZECH NEWS CENTER a. s., 2015 [cit. 2020-07-20]. Dostupný z WWW: <https://isport.blesk.cz/clanek/hokej/237291/chtel-bych-dostat-trenera-ruzicku-do-nhl-rika-agent-svoboda.html>

JELÍNEK, M., EMOČNÍ VAZBA: Základ budoucího úspěchu nejen v hokeji [online]. Hokej.cz: Český svaz ledního hokeje, 2017 [cit. 2020-06-11]. Dostupný z WWW: <https://www.hokej.cz/tv/hokejka/video/3551?autostart=true>

KORTUS, F. Organizační schéma [online]. [cit. 2020-04-03]. ČEZ Motor České Budějovice, 2020. Dostupný z WWW: <https://www.hcmotor.cz/zobraz.asp?t=vedeni-klubu>

KREISER, J. July 18: Red Wings sign Bowman for two more years as coach [online]. NHL.com: National Hockey League, 2019 [cit. 2020-09-09]. Dostupný z WWW: < https://www.nhl.com/news/this-date-in-nhl-history-july-18/c-281168422>

PAVLIŠ, Z. Vedení mužstva během utkání aneb Coaching by Scotty. [online]. Praha: Český svaz ledního hokeje, 2008. [cit. 2020-07-12]. Dostupný z WWW: <https://www.ceskyhokej.cz/data/redactor/trenerskelisty35.pdf>

PINKERT, Ch. Gloria! The story behind the Blues new (old) postgame victory song [online]. NHL.com: National Hockey League, 2019 [cit. 2020-04-08]. Dostupný z WWW: <https://www.nhl.com/blues/news/gloria-the-story-behind-the-blues-new-old-postgame-victory-song/c-304750776>

PRUKNER V, Manažerské dovednosti [online]. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014 [cit. 2020-07-03]. Dostupný z WWW: <https://publi.cz/eknihy?book=114-manazerske-dovednosti&search=mana%C5%BEersk%C3%A9+dovednosti>

RENDER, J. Tuckman's Model – 5 Stages of Team Development and Practical Limitations [online]. Agile - Mercurial, 2019 [cit. 2021-02-15]. Dostupný z WWW: <https://agile-mercurial.com/2019/04/16/tuckmans-model-5-stages-of-team-development-and-practical-limitations/>

SMOLKOVÁ, Komunikační, interpersonální a týmové dovednosti. [online]. Praha: Evropský sociální fond, 2013 [cit. 2020-05-10]. Dostupný z WWW: <https://www.vsem.cz/data/data/vsem-soubory/36244_Skripta%20IKTD.pdf >

STANLEY, R. Canucks score five power-play goals in victory against Predators [online]. NHL.com: National Hockey League, 2019 [cit. 2020-06-02]. Dostupný z WWW: <https://www.nhl.com/news/vancouver-canucks-nashville-predators-game-recap/c-311596692>

ŠKVOR, J. Říha: Zklamaný budu asi pořád. Na mistrovství nám chyběl top gólman a dva centři [online]. Sport.cz, 2019 [cit. 2020-06-24]. Dostupný z WWW: < https://www.sport.cz/hokej/reprezentace/clanek/1116814-riha-zklamany-budu-asi-porad-na-mistrovstvi-nam-chybel-top-golman-a-dva-centri.html>

ZOUBEK, O. Index štěstí i výbušná Semtex zóna. Extraliga po vzoru NHL odhaluje kouzla moderních statistik [online]. Aktulne.cz: Economia, a.s., 2017 [cit. 2020-05-20]. Dostupný z WWW: <https://sport.aktualne.cz/hokej/extraliga/kdo-ma-stesti-kteri-hraci-jsou-doopravdy-prinosem-extraliga/r~41305028a75811e7b128002590604f2e/ >

Přílohy

Příloha č. 1 – základní informace o dotazníku

Dotazník pro profesionální hráče ledního hokeje byl vytvořen nástrojem pro marketingový průzkum a jiné online dotazníky či ankety u firmy Survio (www.survio.com).

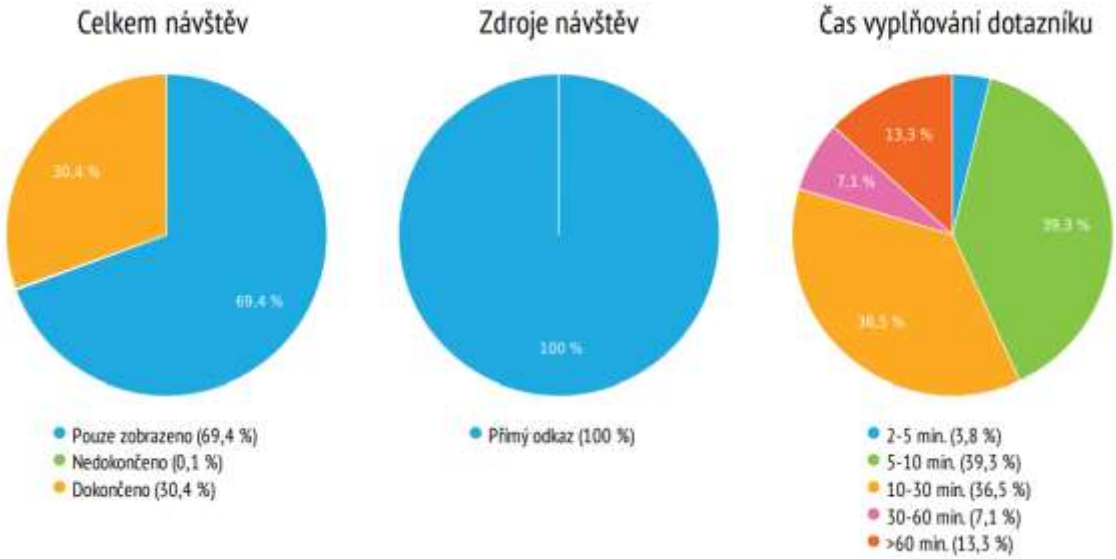
Základní údaje o dotazníku

Název výzkumu	Dotazník pro profesionální hráče ledního hokeje
Autor	Pavel Neuman
Jazyk dotazníku	Čeština
Veřejná adresa dotazníku	https://www.survio.com/survey/d/M0D3U0S6E4Q9I2D6D
První odpověď	07. 05. 2020
Poslední odpověď	27. 01. 2021
Doba trvání	266 dnů

Statistika respondentů

693	211	1	481	30,4 %
Počet návštěv	Počet dokončených	Počet nedokončených	Pouze zobrazení	Celková úspěšnost vyplnění dotazníku

Historie návštěv (7. 5. 2020 – 27. 1. 2021)



Příloha č. 2 – výsledky dotazníkového šetření

Úvodní text dotazníku

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku, který je směřován českým a slovenským hráčům ledního hokeje působících v domácích i zahraničních profesionálních soutěžích. Dotazník je distribuován ve spolupráci s metodikem PhDr. Zdeňkem Vojtou a Českým svazem ledního hokeje.

Dotazník je anonymní s tím, že hráči, kteří chtějí uvést své jméno i současný klub, mohou tak učinit v první dobrovolné otázce.

Výsledky této práce slouží nejen jako součást závěru studia MBA, ale také pro další publikaci a vzdělávání v hokejovém hnutí v oblastech vedení týmu, týmové komunikace a motivace hráčů v týmu.

Děkuji Vám za spolupráci

Ing. Pavel Neuman
Šéftrenér mládeže HC ZUBR Přerov

Struktura dotazníku

Dotazník se skládá z 25 otázek, které jsou rozděleny do následujících tematických celků:

- identifikace respondentů – otázky č. 1 – 4,
- osobnost hlavního trenéra (kouče) a vedení týmu – otázky č. 5 – 12,
- komunikace v týmu – otázky č. 13 – 19,
- motivace týmu – otázky č. 20 – 25.

Pouze otázka č. 1 je nepovinná, jelikož zahrnuje dotaz na příjmení a jméno respondenta (hráče) a jeho klub. Ostatních 24 otázek je již povinných, tudíž na všechny zbývající otázky odpovědělo 211 respondentů.

Otázka č. 1

Dotazník je anonymní a vyplněné této otázky je nepovinné. Pokud však chcete uvést své jméno a klubovou příslušnost budeme rádi, protože tato informace zvýší hodnotu vyplněného dotazníku. Odpovědi pište ve formátu: příjmení a jméno - Váš současný klub.

Na tuto otázku odpovědělo 71 respondentů a 140 na tuto otázku neodpovědělo. Na tuto otázku odpovědělo několik výrazných reprezentantů a hráčů nejprestižnějších zahraničních soutěží jako je NHL, KHL, finské, švédské a české nejvyšší soutěže, kde hráči právě působí nebo těmito soutěžemi prošli. Z nejznámějších je možné zmínit následující profesionální hokejisty:

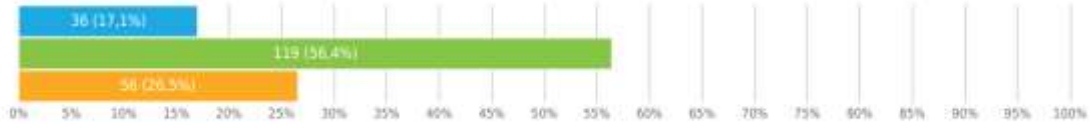
- Filip Chytil – útočník, český reprezentant, hráč NHL týmu New York Rangers,
- Martin Zaťovič – útočník se zkušenostmi z KHL, účastník několika mistrovství světa v českém národním týmu,
- David Šťastný – útočník, český reprezentant působící v české extralize,
- Tomáš Kundrátek – obránce draftovaný týmem NHL New York Rangers, který hrál v týmu NHL Washington Capitals, se zkušenostmi z KHL, české a švýcarské nejvyšší soutěže, účastník mistrovství světa, olympijských her i světového poháru v dresu českého národního týmu,
- Josef Hrabal – obránce, stále aktivní hráč, bývalý český reprezentant se zkušenostmi z KHL, švédské i finské nejvyšší soutěže i americké AHL a ECHL,
- Tomáš Žižka – obránce se zkušenostmi z NHL v týmu Los Angeles Kings a reprezentačními zkušenostmi, v současné době působí v české nejvyšší soutěži
- Jakub Galvas - obránce, český reprezentant, draftovaný klubem NHL Chicago Blackhawks, který v současnosti působí ve finské nejvyšší soutěži,

- Jakub Škarek – brankář, draftovaný týmem NHL New York Islanders se zkušenostmi z české i finské nejvyšší soutěže momentálně působící za mořem v AHL,
- Marek Langhamer – brankář, draftovaný týmem NHL Arizona Coyotes, se startem v NHL, se zkušenostmi z české extraligy i nižších zámořských soutěží, momentálně působící v ruské KHL,
- Lukáš Dostál – nejlepší brankář finské ligy v sezóně 2019 / 2020, draftovaný týmem NHL Anaheim Ducks.

Otázka č. 2

V jaké profesionální soutěži nastupujete?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
TIPSPORT Extraliga (nejvyšší soutěž v ČR)	36	17,1 %
CHANCE liga (druhá nejvyšší soutěž v ČR)	119	56,4 %
jiná soutěž - uveďte:	56	26,5 %



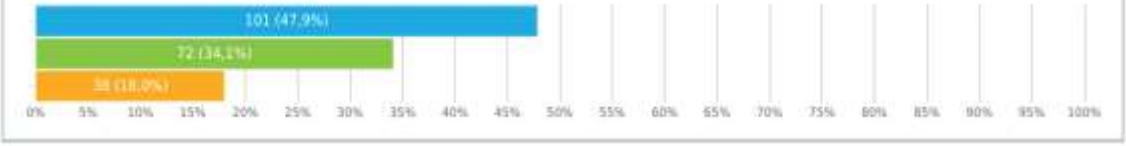
Mezi další nejprestižnější soutěže, které v dotazníku respondenti uvedli, například patří:

- NHL – kanadsko-americká národní hokejová liga
- KHL – ruská kontinentální hokejová liga
- Liiga – finská nejvyšší soutěž
- AHL – americká nižší profesionální soutěž
- DEL – nejvyšší německá soutěž
- EBEL – nejvyšší rakouská soutěž
- slovenská extraliga

Otázka č. 3

Do jakého věkového rozmezí patříte?

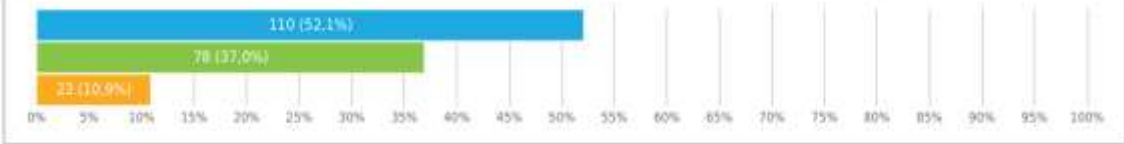
Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
do 22 let	101	47,9 %
22 – 29 let	72	34,1 %
30 let a více	38	18,0 %



Otázka č. 4

Na jakém postu hrajete?

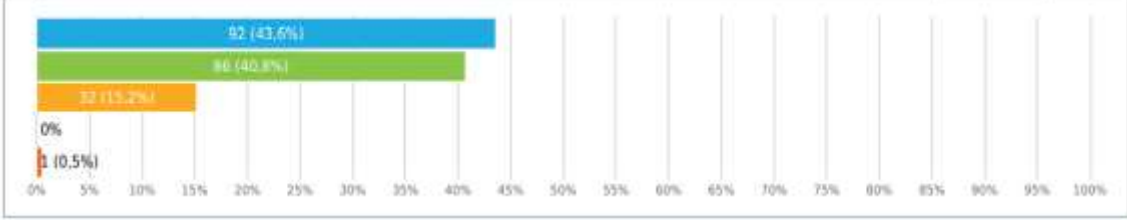
Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
útočník	110	52,1 %
obránce	78	37,0 %
brankář	23	10,9 %



Otázka č. 5

Jak je role hlavního trenéra (kouče) u týmu důležitá?

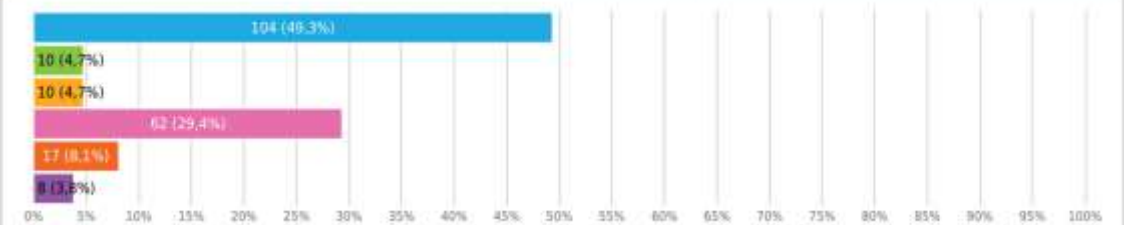
Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
velmi důležitá, má zásadní vliv na fungování týmu	92	43,6 %
důležitá, má velký vliv na fungování týmu	86	40,8 %
středně důležitá, je stejně důležitá jako další faktory (vedení klubu, složení týmu atd.)	32	15,2 %
není důležitá, hlavní trenér (kouč) má minimální vliv na tým	0	0 %
jiná možnost - uveďte:	1	0,5 %



Otázka č. 6

Co je podle Vás nejdůležitější přednost hlavního trenéra (kouče) týmu?

Možnosti odpovědi	Responzi	Podíl
osobnost a povaha kouče	104	49,3 %
zkušenosti a úspěchy	10	4,7 %
vzdělání a znalosti	10	4,7 %
komunikace	62	29,4 %
podpora a empatie	17	8,1 %
jiná možnost - uveďte:	8	3,8 %

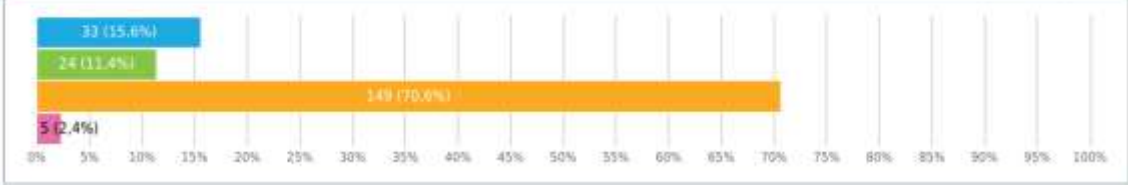


Z ostatních odpovědí stojí za zmínku chování, lidskost, férovost, spravedlivost či schopnost vidět a správně reagovat.

Otázka č. 7

Který z přístupů ve vedení týmu je podle Vás nejlepší při nástupu nového hlavního trenéra (kouče) v týmu ve fázi přípravného a předzávodního období (období květen - srpen)?

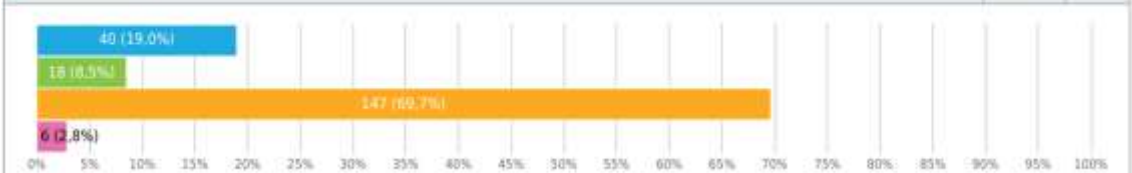
Možnosti odpovědi	Responzi	Podíl
autoritativní styl („kouč diktátor") – kouč dělá rozhodnutí sám, úkolem hráče je plnit trenérovi příkazy. Předpokladem jsou dlouholeté zkušenosti kouče.	33	15,6 %
submisivní styl („kouč opatrovatel") – trenér, který dělá pouze nezbytná rozhodnutí. Vydává minimum pokynů, minimálně zasahuje do chodu týmu.	24	11,4 %
kooperativní styl („kouč učitel") – kouč rozhoduje spolu se svými svěřenci. Kouč se snaží vytvořit rovnováhu mezi vedením hráčů a „sebeřízením" hráčů (hráč řídí sám sebe) – kouč spolupracuje se svými svěřenci.	149	70,6 %
jiná možnost - uveďte:	5	2,4 %



Otázka č. 8

Jaký přístup hlavního trenéra (kouče) ve vedení týmu v závodním období (soutěžním období) je Vám nejbližší?

Možnosti odpovědi	Responzi	Podíl
autoritativní styl („kouč diktátor") – kouč dělá rozhodnutí sám, úkolem hráče je plnit trenérovi příkazy. Předpokladem jsou dlouholeté zkušenosti kouče.	40	19,0 %
submisivní styl („kouč opatrovatel") – trenér, který dělá pouze nezbytná rozhodnutí. Vydává minimum pokynů, minimálně zasahuje do chodu týmu.	18	8,5 %
kooperativní styl („kouč učitel") – kouč rozhoduje spolu se svými svěřenci. Kouč se snaží vytvořit rovnováhu mezi vedením hráčů a „sebeřízením" hráčů (hráč řídí sám sebe) – kouč spolupracuje se svými svěřenci.	147	69,7 %
jiná možnost - uveďte:	6	2,8 %

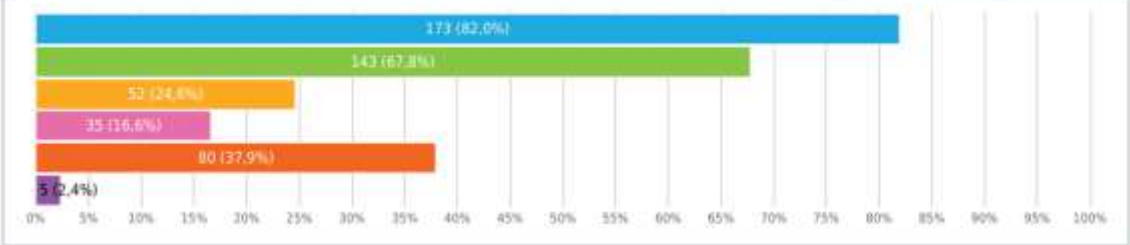


V rámci odpovědi jiná možnost jsou zpravidla uvedeny kombinace těchto stylů.

Otázka č. 9

Ve kterých situacích ve vedení týmu jste ochotni akceptovat autoritativní přístup hlavního trenéra (kouče)? Můžete označit i více možností.

Možnosti odpovědi	Responzi	Podíl
soutěžní utkání	173	82,0 %
týmový trénink na ledě	143	67,8 %
trénink mimo led	52	24,6 %
dělený trénink - trénink individuálních dovedností	35	16,6 %
týmový meeting	80	37,9 %
jiná možnost - uveďte:	5	2,4 %

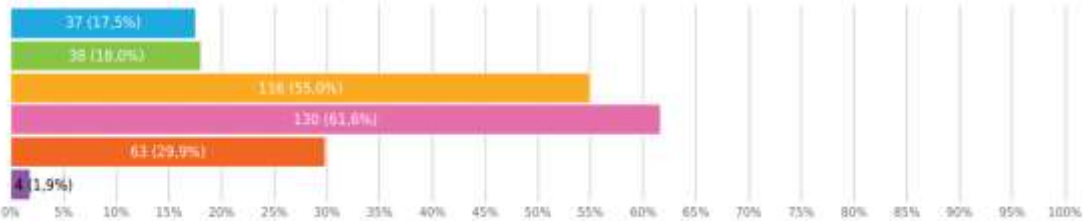


U odpovědi jiná možnost respondenti uvádí: podle nálady v týmu, na každém tréninku i zápase, nikdy.

Otázka č. 10

Ve kterých situacích ve vedení týmu Vám vyhovuje submisivní (benevolentní) přístup hlavního trenéra (kouče)? Můžete označit i více možností.

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
soutěžní utkání	37	17,5 %
týmový trénink na ledě	38	18,0 %
trénink mimo led	116	55,0 %
dělený trénink - trénink individuálních dovedností	130	61,6 %
týmový meeting	63	29,9 %
jiná možnost - uveďte:	4	1,9 %

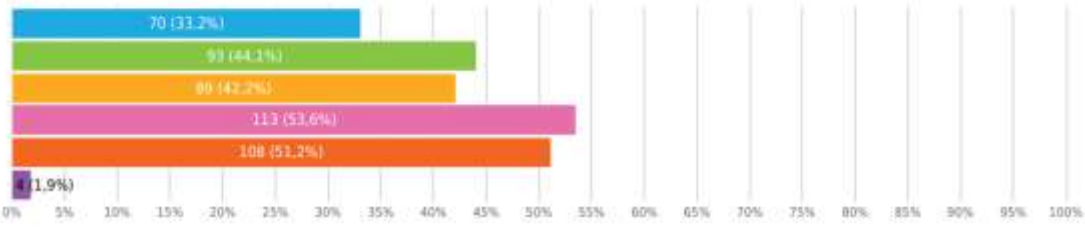


V rámci jiné možnosti odpovědi respondenti uvádí ještě možnosti: při individuálních pohovorech, nikdy.

Otázka č. 11

Ve kterých situacích ve vedení týmu Vám více vyhovuje kooperativní přístup hlavního trenéra (kouče)? Můžete označit i více možností.

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
soutěžní utkání	70	33,2 %
týmový trénink na ledě	93	44,1 %
trénink mimo led	89	42,2 %
dělený trénink - trénink individuálních dovedností	113	53,6 %
týmový meeting	108	51,2 %
jiná možnost - uveďte:	4	1,9 %

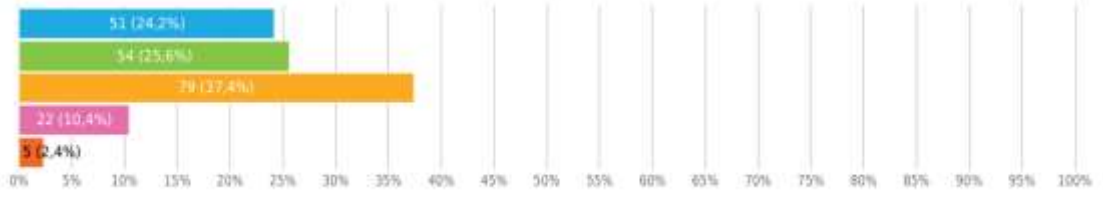


Při využití možnosti jiné odpovědi respondenti také uvedli, že jim kooperativní přístup nevyhovuje v žádné situaci.

Otázka č. 12

Při delší výsledkové krizi týmu, kdy se nedaří výsledkově ani herně několik zápasů (např. 5 - 10 utkání), kdy realizační tým neselhal ve vedení týmu a není zatím aktuální změna realizačního týmu. Co od hlavního trenéra (kouče) očekáváte?

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
direktivní vedení týmu, zvýšení disciplíny týmu, návrat k základním pravidlům a principům	51	24,2 %
pokračovávání v nastavených principech, větší důraz na dodržováních klíčových detailů	54	25,6 %
intenzivní pohovory s hráči, výměna informací, otevřená komunikace s hráči o změně vedení týmu, případně herního systému	79	37,4 %
nechat situaci v klidu a věřit, že systematickou koncepční prací se výsledky postupně dostaví	22	10,4 %
jiná možnost – uveďte:	5	2,4 %

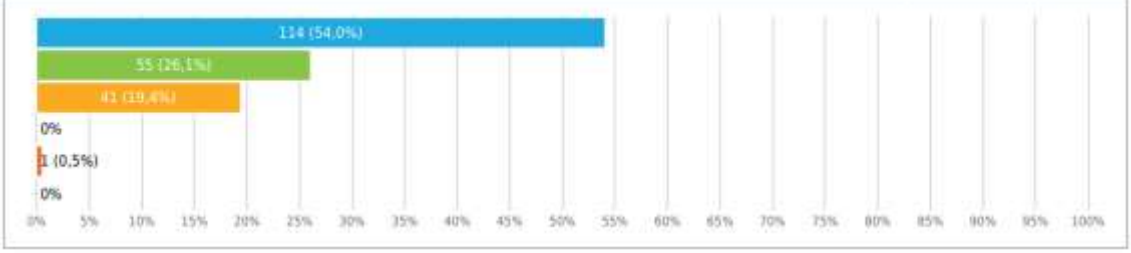


Jiné možnosti, které uvedli respondenti: všechny uvedené možnosti mohou být, záleží na příčině porážek, od každé odpovědi něco, nepřenášení stresu na hráče.

Otázka č. 13

Jak je pro Vás komunikace hlavního trenéra (kouče) ve vedení týmu důležitá?

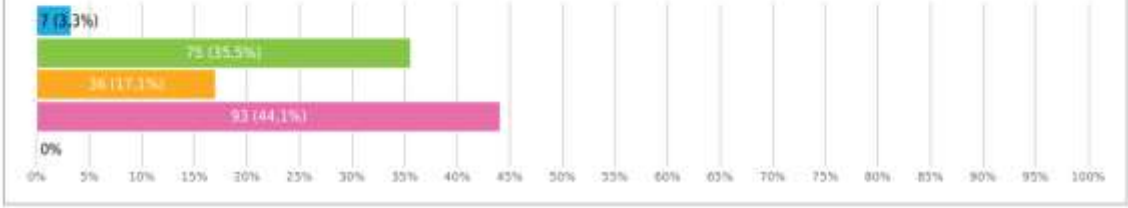
Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
velmi důležitá, nejdůležitější přednost kouče	114	54,0 %
důležitá, ale jsou i důležitější přednosti kouče	55	26,1 %
je stejně důležitá jako osobnost kouče, zkušenosti, vzdělání, úspěchy, atd.	41	19,4 %
není příliš důležitá	0	0 %
není vůbec důležitá	1	0,5 %
jiná možnost – uveďte:	0	0 %



Otázka č. 14

Jaký způsob komunikace hlavního trenéra (kouče) Vám vyhovuje?

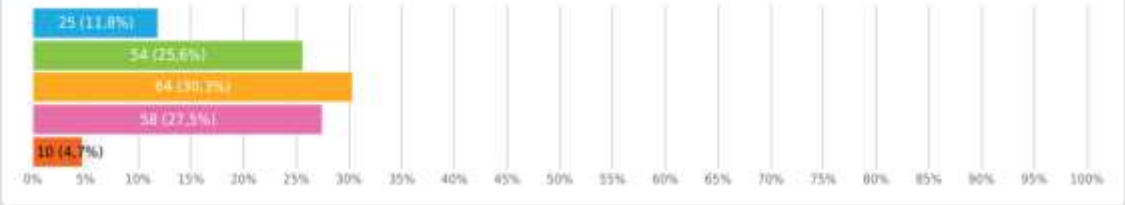
Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
velmi emotivní a impulsivní komunikace	7	3,3 %
komunikativní, částečně emotivní a impulsivní	75	35,5 %
klidná komunikace s nadhledem bez výrazných emocí	36	17,1 %
klidná komunikace s nadhledem, občasné zvýšení hlasu a projevení emocí	93	44,1 %
jiná možnost – uveďte:	0	0 %



Otázka č. 15

Jak často preferujete individuální pohovory s hlavním trenérem (koučem) během soutěžního období?

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
přibližně 1 x týdně	25	11,8 %
1 x za 14 dní	54	25,6 %
po jednotlivých částech sezony	64	30,3 %
pouze v nejnutnějších případech	58	27,5 %
jiná možnost – uveďte:	10	4,7 %

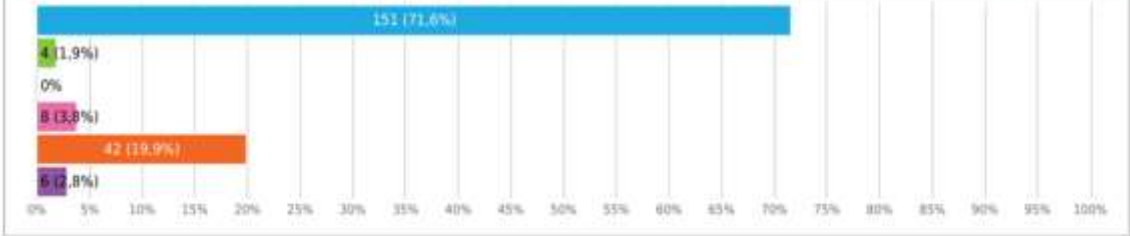


V rámci jiné možnosti respondenti odpověděli: podle potřeby, pravidelně, jen pokud si situace vyžaduje, téměř každý den s klíčovými hráči v týmu.

Otázka č. 16

Při přípravě na soupeře před utkáním upřednostňujete porady týmu:

Možnosti odpovědi	Responzi	Podíl
jako celku se všemi hráči dohromady	151	71,6 %
rozdělené na poloviny (dvě pětky a dvě pětky)	4	1,9 %
rozdělené na útočníky a obránce	0	0 %
po jednotlivých pětkách	8	3,8 %
dělení na více skupin (např. přesilovkové formace, hráči pro oslabení, brankáři a obránci, první a druhý útok, třetí a čtvrtý útok)	42	19,9 %
jiná možnost – uveďte:	6	2,8 %

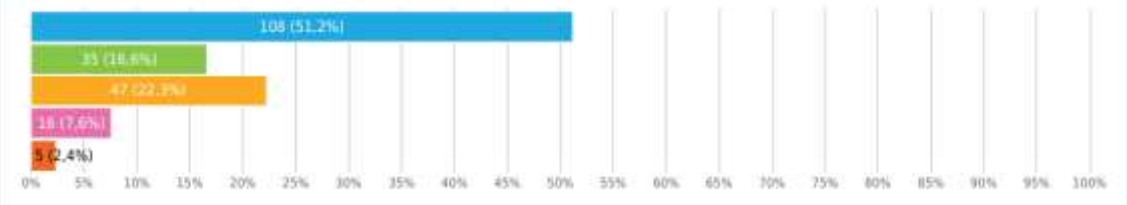


Mezi jinými možnostmi respondenti uvedli: všichni dohromady a po poradě speciální týmy na přesilovku a oslabení, nejdříve v celku a potom rozdělení do dalších skupin, hráči všichni dohromady a brankáři s trenérem brankářů.

Otázka č. 17

Jaká je pro Vás osobně ideální taktická příprava na utkání z pohledu komunikace (psychologická příprava, rozbor soupeře, statistiky, video, atd.)?

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
nejnutnější informace o soupeři, soustředím se především na svůj výkon a roli v týmu	108	51,2 %
nejnutnější informace o soupeři, rozbor zejména naší hry z minulých utkání	35	16,6 %
informace o soupeři a rozbor hry našeho týmu v rovnováze	47	22,3 %
více informací o soupeři, potřebuji se detailně připravit na hru soupeře	16	7,6 %
jiná možnost – uveďte:	5	2,4 %

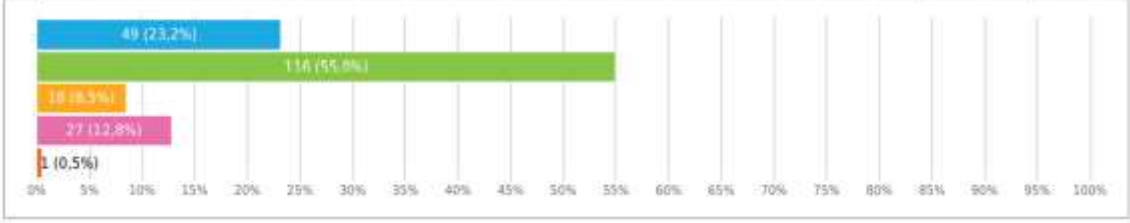


U dalších možností je uvedeno: přesilové hry, oslabení, založení útoku, soupeře, signály soupeře, úplně bez porady.

Otázka č. 18

V utkáních hlavní trenér (kouč) především uděluje pokyny (nasazování hráčů, reaguje na vývoj zápasu, změna taktiky atd.). Jak intenzivní vyžadujete komunikaci ze strany asistentů během utkání?

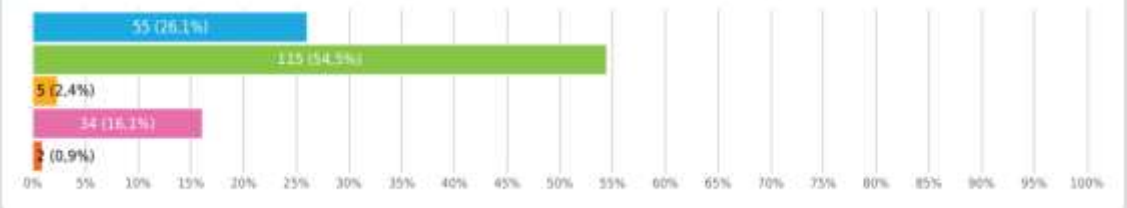
Možnosti odpovědi	Responzi	Podíl
pouze nejnutnější pokyny, jsem vtažen do zápasu	49	23,2 %
jsem rád za každou zpětnou vazbu, zejména pozitivní zpětná vazba mě motivuje	116	55,0 %
vyžaduji komunikaci s asistenty a diskutování o situaci na ledě	18	8,5 %
nelze obecně říct, odvíjí se to dle mé psychické pohody	27	12,8 %
jiná možnost – uveďte:	1	0,5 %



Otázka č. 19

Když se Vám osobně nepodaří 2-3 utkání řadě jaký přístup komunikace ze strany hlavního trenéra (kouče) nejvíce oceníte?

Možnosti odpovědi	Responzi	Podíl
kouč si Vás pozve na pozitivní motivační pohovor	55	26,1 %
kouč si Vás pozve na pohovor, analyzuje výkon a navrhne na čem pracovat	115	54,5 %
kouč hodnotí Váš výkon pouze obecně v rámci týmového hodnocení	5	2,4 %
kouč Vás nehodnotí, nechá být v klidu	34	16,1 %
jiná možnost – uveďte:	2	0,9 %

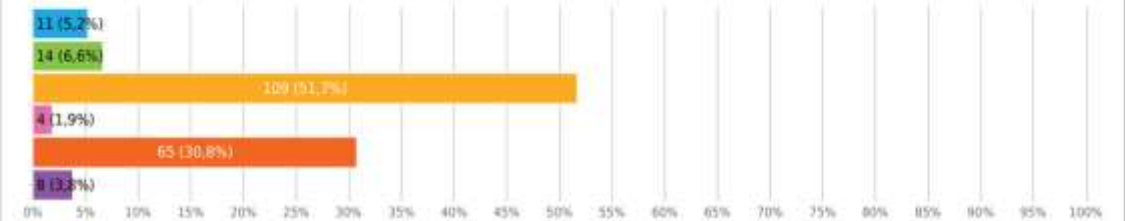


Jiná odpověď uvedená respondenty byla neformálně vedený rozhovor s hlavním trenérem (koučem).

Otázka č. 20

Co je pro Vás největší motivace?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
finanční ohodnocení	11	5,2 %
role v týmu	14	6,6 %
důvěra kouče a čas strávený na ledě při utkání (ice-time)	109	51,7 %
kvalita týmu, jeho prestiž a historie klubu	4	1,9 %
šance na týmový úspěch	65	30,8 %
jiná motivace - uveďte:	8	3,8 %

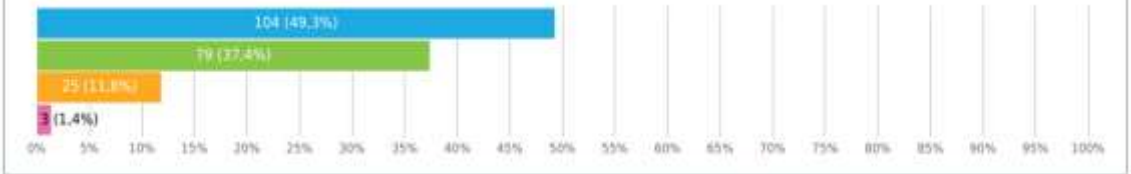


Jiná motivace, které byla respondenty uvedena: kombinace těchto odpovědí, baví mě to, radost z hokeje, pocit z dobře odvedené práce, touha hrát na nejvyšší úrovni.

Otázka č. 21

Ovlivňuje hlavni trenér (kouč) Vaši motivaci?

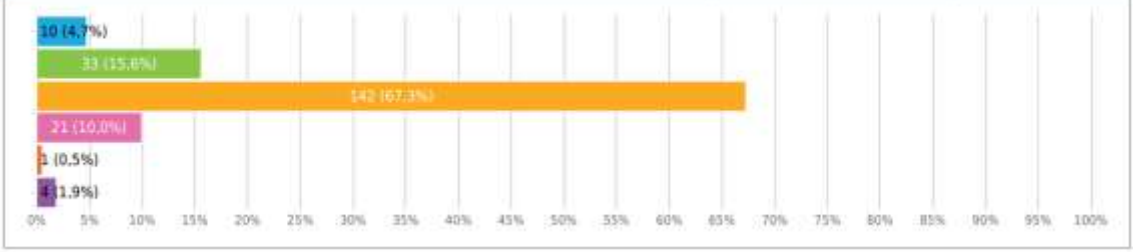
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
určitě ano	104	49,3 %
spíše ano	79	37,4 %
spíše ne	25	11,8 %
určitě ne	3	1,4 %



Otázka č. 22

Jak může hlavní trenér (kouč) pozitivně ovlivnit Vaši motivaci?

Možnosti odpovědi	Responzi	Podíl
dobrým osobním příkladem	10	4,7 %
pozitivním přístupem	33	15,6 %
důvěrou	142	67,3 %
komunikací	21	10,0 %
nemůže ji ovlivnit	1	0,5 %
jiným způsobem – uveďte:	4	1,9 %

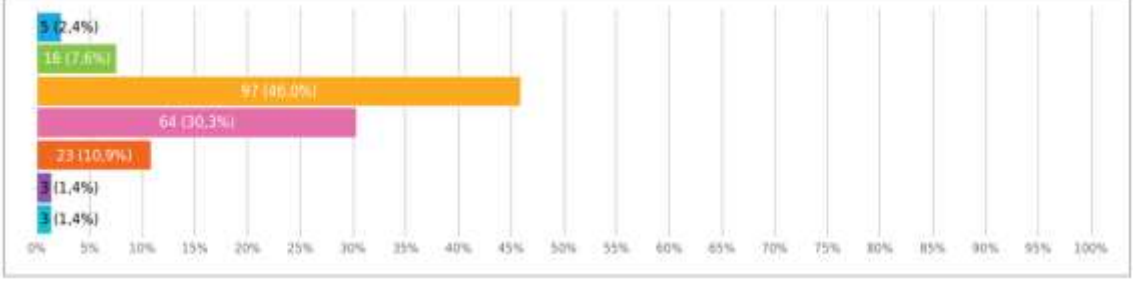


Jiný způsob, který uvedli respondenti: kombinací výše uvedených odpovědí.

Otázka č. 23

Jak může hlavní trenér (kouč) negativně ovlivnit Vaši motivaci?

Možnosti odpovědi	Responzi	Podíl
špatným osobním příkladem	5	2,4 %
negativním přístupem	16	7,6 %
arogancí a povýšeným chováním	97	46,0 %
nedůvěrou	64	30,3 %
špatnou či žádnou komunikací	23	10,9 %
nemůže ji ovlivnit	3	1,4 %
jiným způsobem – uveďte:	3	1,4 %

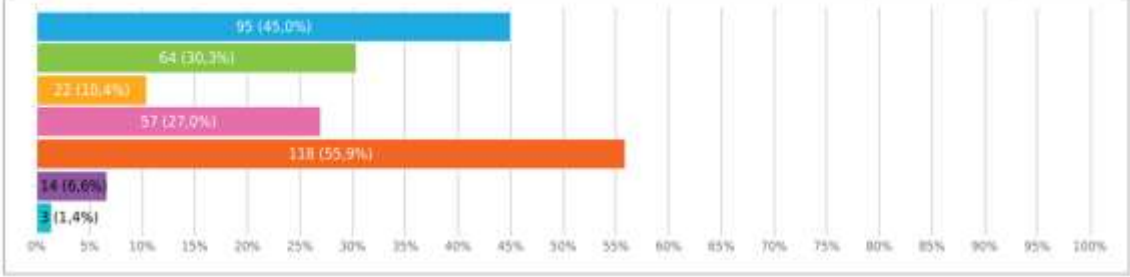


Respondenti v rámci jiného způsobu negativního ovlivnění motivace uvedli kombinaci těchto možností.

Otázka č. 24

Jak může hlavní trenér (kouč) udržet motivaci týmu během delší série vydařených utkání? Můžete označit i více možností.

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
intenzivnější komunikace, lehká konstruktivní kritika	95	45,0 %
teambuldingové akce	64	30,3 %
zvýšení náročnosti tréninků	22	10,4 %
zapojení nových prvků či dovedností do tréninku	57	27,0 %
větší soutěživost v tréninku a větší využití herního principu	118	55,9 %
zvýšením konkurence v týmu	14	6,6 %
jiná možnost – uveďte:	3	1,4 %

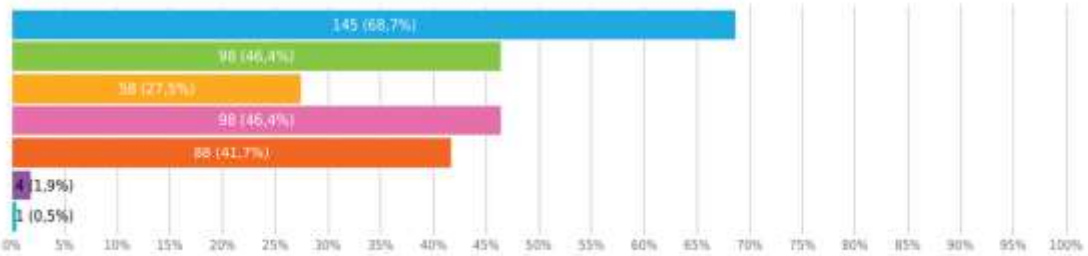


V rámci jiné možnosti respondenti uvedli kombinaci těchto odpovědí a dále udržení pohody týmu.

Otázka č. 25

Jak může hlavní trenér (kouč) motivovat tým v období herní a výsledkové krize? Můžete označit i více možností.

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
zkvalitnění komunikace s hráči – pozitivně vedené individuální pohovory	145	68,7 %
teambuldingové akce	98	46,4 %
změna prostředí – vytržení z obvyklého prostředí	58	27,5 %
rozbití stereotypu přípravy a tréninků	98	46,4 %
větší soutěživost v tréninku a větší využití herního principu	88	41,7 %
využití pokutového řádu týmu	4	1,9 %
jiné možnosti – uveďte:	1	0,5 %



Název závěrečné práce

Vedení úspěšného týmu v ledním hokeji

Tittle

Leading a Successful Ice Hockey Team

Resumé

Závěrečná práce pojednává o vedení úspěšného týmu v ledním hokeji. Zabývá se ověřováním modelu týmové dynamiky Bruce Tuckmana v návaznosti na specifika profesionálního týmu v ledním hokeji. Je zde řešena problematika rolí a přístupů hlavního trenéra (kouče) během sezóny, komunikace a motivace hráčů v týmu. Tyto poznatky jsou následně konfrontovány s názory samotných profesionálních hráčů v rámci dotazníkového šetření.

Resume

The thesis focuses on key aspects of leading a successful team in ice-hockey. It deals with the Bruce Tuckman's model of team dynamics and verifies it in relation to specifics of a professional ice-hockey team. It solves challenges and attitudes of the head coach during the ice-hockey season, particularly considering communication and motivation of the players in the team. These findings are then compared with opinions of professional ice-hockey players using a questionnaire investigation.

Klíčová slova

vedení týmu, lední hokej, komunikace, motivace, kouč, koučování týmu

Key Words

leading team, ice hockey, communication, motivation, coach, team coaching