Profesionální Kompetenční Model Kouče v Ledním Hokeji

Professional Competency Model of a Coach in Ice Hockey

Pavel Neuman

HR Management | Ph. D., LIGS University

Disertační Práce

Pavel Makovský

Čestné Prohlášení

Vložením seminární práce do Studentského systému LIGS University já – *Pavel Neuman* – student programu Interactive Online Ph. D., čestně prohlašuji, že jsem tuto disertační práci vypracoval sám s přispěním lektora a používal jsem pouze literaturu v práci uvedenou. Dále potvrzuji, že nemám námitek proti půjčování nebo zveřejňování této disertační práce nebo její části se souhlasem LIGS University.

Abstrakt

Disertační práce se zabývá profesionálním kompetenčním modelem kouče v ledním hokeji. Nejprve je vymezena osobnost kouče a koučování obecně. Následně je charakterizován kouč a koučování ve sportu. Na tyto obecné charakteristiky navazují specifika kouče v ledním hokeji a jeho dovednosti v oblasti vedení týmu (koučování), komunikace, motivace a manažerských dovedností. Poté je definován kompetenční model lídra a vytvořen kompetenční model kouče v ledním hokeji. V části řešení problémů a dosažení cílů je proveden v oblasti osobnosti kouče ledního hokeje a jeho kompetencí kvantitativní a kvalitativní výzkum. Kvantitativní výzkum je formou dotazníkového šetření a respondenty jsou hráči (hráčky) ledního hokeje. Kvalitativní výzkum je interview s vybranými kouči ledního hokeje.

Klíčová slova: hodnocení, kompetence, kompetenční model komunikace, kouč, koučování, lední hokej, lídr, manažerské dovednosti, motivace, osobnost, realizační tým, rozhodování, řízení týmu, zpětná vazba.

Abstract

The thesis deals with the professional competence model of a coach in ice hockey. First, the personality of the coach and coaching in general is defined. Subsequently, the coach and coaching in sports are characterized. These general characteristics are followed by the specifics of an ice hockey coach and his skills in the coaching, communication, motivation and managerial skills. Then the leader's competency model is defined and the ice hockey coach's competency model is created. In the part of solving problems and achieving goals, quantitative and qualitative research is carried out in the area of the personality of the ice hockey coach and his competence. Quantitative research is a form of questionnaire survey and the respondents are ice hockey players. Qualitative research is an interview with selected ice hockey coaches.

Key words: coach, coaching, coaching team, communication, competence, competency model, decision making, evaluation, feedback, Ice Hockey, leader, management skills, motivation, personality, team management.

Profesionální Kompetenční Model Kouče v Ledním Hokeji

Popis Problému

Problematika této práce je zaměřena na vytvoření profesionálního kompetenčního problému kouče v ledním hokeji včetně definice jednotlivých kompetencí a definování sub kompetencí. V rámci řešení problému a dosažení cílů je využito kvantitativního a kvalitativního výzkumu ke zkoumání osobnosti kouče ledního hokeje a jeho kompetencí.

Cíle a Hypotézy Práce

Cíle disertační práce:

1. Systemizovat know how v oblasti sportovního koučinku se zaměřením na oblast ledního hokeje.
2. Navrhnout optimální kompetenční model kouče v ledním hokeji, stanovit definice jednotlivých kompetencí (odborných, manažerských i osobnostních) a definovat sub kompetence.
3. Zjistit, jaká je klíčová kompetence kouče v ledním hokeji z pohledu hráčů i samotných koučů a provést vzájemnou komparaci.

Hypotézy disertační práce:

1. Hráči z více než 50 % akceptují emotivnějšího až mírně impulzivního kouče než velmi klidného kouče bez emocí.
2. Klíčovou (z více než 30 %) odbornou kompetencí kouče v ledním hokeji je dokázat tým dobře připravit po fyzické i mentální stránce na každé utkání a především mít schopnost vyladit formu na rozhodující utkání sezony.
3. Kouč nejvíce ovlivňuje motivaci hráčů (více než z 30 %) svým pozitivním a entuziastickým přístupem.
4. Klíčovou kompetencí kouče je z více než 50 % komunikace s hráči.
5. Z pohledu kompetence v oblasti osobnosti kouče je z více než 40 % důležité, aby měl kouč přirozenou autoritu, uměl být empatický a zároveň asertivní, rovněž byl důvěryhodný a byl schopen dodržovat dohody.

Stručný popis struktury disertační práce:

Úvodní část práce prezentuje nastudované zdroje, které jsou přímo relevantní problému. Je předložena systemizace problematiky koučování v oblasti sportu, a to včetně vlastního kritického pohledu. Studium přispělo k získání komplexního a uceleného know how v oblasti HR, resp. v oblasti sportovního koučinku a je publikován originální, logický

a strukturovaný pohled na dané téma, který dosud nebyl v podobné formě, hloubce zpracování a detailu vytvořen.

Zároveň jsou reprezentovány vlastní názory a zkušenosti z oblasti sportovního koučinku, které jsou konfrontovány s nastudovanými zdroji. Celkový přínos práce je využitelný pro autora samotného, ale i pro odbornou či laickou veřejnost.

Práce respektuje požadavek na poměr 2:1 (teorie / praxe) a zaměřuje se na výzkum, jehož výsledkem je zcela originální řešení daného problému, které nebylo v této podobě a šíři dosud publikováno. Autor předkládá soubor nových znalostí (v tomto případě specifický kompetenční model). Cílů disertační práce je dosaženo především proto, že byly zvoleny jako velmi konkrétní, specifické a je jasně definované.

Obsah

Obsah 7

Znalost Problematiky 9

Definice a Vymezení Pojmů Kouč a Koučování 11

Osobnost Kouče 25

Koučování 49

Kouč ve Sportu 64

Koučování ve Sportu 83

Specifika Kouče v Ledním Hokeji (LH) 96

Dovednosti Kouče v Oblasti Vedení Týmu v LH 122

Dovednosti Kouče v Oblasti Komunikace v LH 156

Dovednosti Kouče v Oblasti Motivace v LH 177

Manažerské Dovednosti Kouče v LH 183

Kompetenční Model 188

Kompetenční Model Kouče v Ledním Hokeji 215

Řešení Problému a Dosažení Cílů 220

Kvantitativní Výzkum v Oblasti Osobnosti Kouče a Jeho Kompetencí 220

Kvalitativní Výzkum v Oblasti Osobnosti Kouče a Jeho Kompetencí 243

Komparace Výzkumů v Oblasti Osobnosti Kouče a Jeho Kompetencí a Shrnutí Výsledků 263

Závěr..... 278

Použité Zdroje 290

Seznam Schémat 294

Seznam Tabulek 297

Přílohy 299

Znalost Problematiky

Teoretická část práce postupuje v logické struktuře od komplexnějších celků k detailnějším. Studium zdrojů bylo zaměřeno na témata jako: definice a vymezení pojmů kouč a koučování, osobnost kouče (zahrnující emoční inteligenci kouče, kompetence, profily a etiku kouče), proces koučování (charakteristika, principy, efektivita a týmové koučování).

Zdroje dále v detailu cílí na osobu kouče ve sportu, jeho typologii a náhled z pohledu psychologie koučování. Dále jsou zdroje zacíleny na proces koučování ve sportu a jeho druhy, je objasněn pojem koučování v užším a širším smyslu, uvedena komparace pohledů na koučování ve sportu a také jsou uvedeny zásady a metody koučování ve sportu.

V oblasti specifika kouče v ledním hokeji (LH) se zdroje zaměřují na diference odbornosti mezi koučem a trenérem, činnost kouče a trenéra, typologii kouče, filozofii a vizi kouče, osobnost a charisma kouče, vlastnosti kouče a jeho chování, komparaci mezi vedením a řízením týmu v návaznosti na koučování v LH („bench“ koučování). Dále jsou konkretizovány dovednosti kouče LH v oblasti komunikace, motivace a rovněž jeho manažerské dovednosti.

Zdroje v oblasti kompetenčního modelu se zaměřují charakterizováním kompetencí a kompetenčního modelu. Dále je kompetenční model zasazen do HR managementu organizace a v detailu na kompetenční model leadera. Na kompetenční model leadera navazuje kompetenční model kouče v ledním hokeji. Klíčovou diferenciací kouče v LH

od jiných leaderů, právě proces vedení týmu (koučování), které se do značné míry odlišuje od koučování v manažerské praxi.

Definice a Vymezení Pojmů Kouč a Koučování

V rámci této kapitoly jsou vymezeny pojmy kouč a koučování. Poté je definováno koučování z pohledu odborníků i manažerů. Dále je zmíněno koučování v rámci leadershipu a uvedeno vymezení pojmu kouče ve vztahu k jiným rolím.

Pojmy Kouč a Koučování

V této podkapitole je vysvětlen pojem slova koučování vycházejícího z anglického slova „coaching“ v rámci spojení s výrazem kouč a jeho anglického ekvivalentu „coach“. Pojmy kouč a koučování prošly také zajímavým historickým a jazykovým vývojem.

Název metody koučování vychází z anglického výrazu „coaching“, pro který čeština nemá český ekvivalent s tím, že již zavedený pojem koučování má spojitost se slovním základem anglického pojmu „coach“. Velký český výkladový slovník vymezuje výraz „coach“ jako substantivum a substantivní sousloví: kočár, dostavník, vagón, dálkový autobus, soukromý učitel, instruktor, nebo jako sloveso a slovesné sousloví: soustavně připravovat, školit, mít soukromé hodiny, trénovat, vést družstvo po všech stránkách (zvláště po taktické stránce při utkání), jet kočárem. Společný význam uvedených překladů směřuje k metaforickému vyjádření dlouhé cesty, po které nás kdosi vede a současně zdokonaluje, cvičí, vzdělává a rozvíjí (Cipro, 2015, pp 18).

Základní filozofie koučování je vystižena v původním významu slova „coach“, které převzala angličtina z maďarského slova „koczi“, odvozeného od názvu vesnice Kocs

(nedaleko Komárna), kde vznikla historicky významná přepínací stanice. Slovo se následně z maďarštiny rozšířilo do většiny evropských jazyků (angličtina „coach“, němčina „die Kutsche“, francouzština a španělština „coche“). Také smyslem koučování je jisté „přepřahávání“ směrů myšlení, hledání nových cest a možností, změny pracovních cílů a životních hodnot koučovaného jedince (Cipro, 2015, pp 18).

Definice Koučování

Definic koučování existuje celá řada a jsou velmi různorodá. Definice v oblasti koučování, jsou v této podkapitole vymezeny ze dvou pohledů. Prvním pohledem je pohled vybraných českých i zahraničních odborníků v této oblasti. Druhý pohled zahrnuje definice a pohled na koučování očima českých manažerů.

Definice Koučování z Pohledu Odborníků

Z definic koučování z řad odborníků jsou vybrány pohledy Timothy Gallweyho, Mylese Downeyho, Josefa Koubka, Petra Parmy, Marylin Atkinsonové a Jiřího Suchého s Pavlem Náhlovským. Každý z těchto odborníků přináší svůj originální pohled na koučování.

Timothy Gallwey, který se zabýval zejména koučováním sportu, napsal knihy s názvem „The Inner Game of Tennis“ (1974, 1. vydání) a „The Inner Game of Golf“ (1981, 1. vydání), ve kterých zachytil následující myšlenky (Podaná, 2012, pp 12 – 13).

- *„Naše mysl je mnohem silnější soupeř než ten na druhé straně dvorce a kouč pomůže hráči odstranit vnitřní překážky“*
- *Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování spíše, než by učilo, pomáhá se učit“.*

Myles Downey ve své knize s názvem „Effective Coaching“ (1999) charakterizuje koučování jako *metodu, která maximalizuje* ***využití potenciálu člověka pomocí odbourávání bariér****, přičemž podle něj platí rovnice:* ***potenciál – bariéry = výkon*** (Downey, 1999, pp 9).

Zdůrazňuje, že bariéry vytváří výraznou mezeru mezi potenciálem jedince a jeho momentálním výkonem s tím, že za hlavní bariéry strach (ze ztráty, výhry či zesměšnění), nedostatek sebevědomí, přehnanou snahu vyniknout a udělat dojem, perfekcionismus, zlobu, frustraci znuděnost či přílišnou zaneprázdněnost (Folwarczná, 2010, pp 89).

Definuje koučování jako ***umění moderovat*** *(tzv. art to facilitate)* ***pracovní výkon, učení a rozvoj****. Koučování na pracovišti je jednoznačně zaměřeno na zlepšení pracovního výkonu s tím, že učení je neméně důležitým cílem koučování. Zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců je krátkodobý cíl organizace, nicméně zvládnutí procesu učení je předpokladem pro úspěch dlouhodobý. Dalším cílem koučování je osobní rozvoj a sebepoznání, kterého lze*

dosáhnout moderováním. Kouč v tomto procesu neposkytuje koučovanému hotová řešení problémů ani odpovědi na položené otázky, ale pomáhá mu lépe pochopit rozměr problému a pouze provází procesem jeho řešení. Moderuje proces tvorby variant a hledání řešení, které si koučovaný hledá sám a jež jsou odpovídající potřebám konkrétního problému a zároveň jsou pro něj přijatelné s tím, že takový přístup zvyšuje pravděpodobnost, že koučovaný své řešení zrealizuje (Folwarczná, 2010, pp 89).

V publikaci Josefa Koubka „Řízení pracovního výkonu“ (2004) nalezneme tuto definici koučování. *„Coaching je* ***individuální způsob pomáhání zaměstnanci při zlepšování jeho pracovního výkonu a rozvíjení jeho dovedností a schopností****. Individuálnost coachingu souvisí s tím, že jde o aktivitu manažera zaměřenou na konkrétního jedince v konkrétní situaci na základě informací zjištěných během neformálního či formálního zkoumání pracovního výkonu zaměstnance“* (Koubek, 2004, pp 117).

Petr Parma, který se věnuje koučování pomocí systematického přístupu ve své publikaci „Umění koučovat“ (2006) napsal ke koučování následující poznatek (Podaná, 2012, pp 13): *„Systematické koučování je reakcí na proaktivní otázky moderní doby. Nezříká se ničeho, co přinesla minulost. Naopak nabízí nové pohledy a možnosti jak s tím, co už vzniklo (i co ještě vznikne), zacházet. Systematický kouč se nejdříve učí rozšiřovat své myšlení. Učí se přemýšlet o svém myšlení. Tím jej mění. Učí se reflektovat, proč a jak myslí. To je to nejtěžší.*

Když to naučí sebe, může to umožnit i druhým. Jednodušší je přemýšlet o svém jednání. To je také předpoklad pro jeho změny. Opět nejdříve u sebe, aby to potom mohl nabídnout druhým …“.

Marilyn Atkinson v rámci své knihy „The Art and Science of Coaching“ (2007), ve které se věnuje rozvoji koučů a přináší pojem sebekoučování, říká koučování následující myšlenky (Podaná, 2012, pp 13).

- *„Pokud chcete koučovat ostatní, nejprve dosáhněte spokojenosti ve svém současném životě“.*
- *„Rozhovory přinášející proměnu jsou prostředkem, který napomáhá vám i ostatním stát se vyrovnanými smysluplnými lidmi. Ta hra znamená mít víc, být víc a dělat více, tím, že člověk plně reaguje na životní příležitosti a přísliby. Podnětné a smysluplné rozhovory, přinášejí změnu do klíčových fází v našich životech. V dnešním světě plném možností, v němž máme takové schopnosti a zároveň takovou sílu a technologii ke zničení ostatních i sebe, mají rozhovory přinášející proměnu ještě větší důležitost“.*

Podle Jiřího Suchého a Pavla Náhlovského v publikaci „Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu“ (2007) je koučování definováno následovně (Suchý, Náhlovský, 2007, pp 15):

- *koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným, který je založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti,*
- *jedná se o specifickou a dlouhodobou péči o člověka, jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě,*
- *základní metodou kouče je kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal lépe sebe i okolí, stanovil svou vizi budoucnosti, odvodil z ní své cíle a pak je začal krok za krokem uskutečňovat.*

Definice Koučování z Pohledu Manažerů

Definici koučování z pohledu českých manažerů publikovala Ivana Folwarczná ve své knize „Rozvoj a vzdělávání manažerů“. V této publikaci uvedla poznatky manažerů a shrnula je do čtyř následujících bodů. Podle českých manažerů **koučování** je (Folwarczná, 2010, pp 90):

- *podpora v odborném i společenském rozvoji, ve kterém kouč koučovanému pomáhá najít řešení tím, že mu klade správné otázky, a nikoliv tím, že mu zadává instrukce,*
- *metoda nedirektivního vedení lidí, navedení koučovaného ke splnění zadaných úkolů s využitím jeho vlastních sil s cílem rozvoje jeho dovedností,*
- *individuální přístup kouče ke koučovanému s cílem předat mu své zkušenosti, nasměrovat ho a správně motivovat,*

- *otevřený vztah mezi koučem a koučovaným, který je založen na vysoké míře důvěry, jejíž důležitou součástí je poskytování zpětné vazby.*

Mezi **hlavní výhody koučování** čeští manažeři považují následující kritéria (Folwarczná, 2010, pp 90):

- *individuální přístup ke koučovanému a zaměření na jeho potřeby,*
- *vysokou flexibilitu a urychlení rozvoje koučovaného,*
- *řešení reálných problémů z pracovního prostředí,*
- *jasné směřování k vytyčenému cíli,*
- *neformálnost a nenásilné vedení koučovaného k plnění cílů,*
- *podněcování aktivity, inovativnosti a odpovědnosti za výsledky práce i vlastní rozvoj.*

Jako **hlavní překážky koučování** manažeři vidí časovou náročnost, důležitost osobních kvalit a dovedností kouče (Folwarczná, 2010, pp 91).

Autor se domnívá, že nástup koučování v ČR byl v manažerské praxi pozvolný z důvodu návyků a zvyklostí z minulého režimu, ve kterém se vyznávalo veskrze

direktivní řízení. Postupem času však koučování v manažerské praxi u nás získalo na důležitosti.

Koučování v Rámci Leadershipu

Tato podkapitola je věnována vymezení koučování v oblasti leadershipu, což bývá v praxi někdy složité a nejednoznačné. Proto je zde uvedena krátká charakteristika manažera jako vedoucího pracovníka, jako lídra a jako kouče.

Vzhledem k mnoha významům pro jeden pojem je vnesen do charakteristiky koučování jistý chaos. Podobně je také obtížné vymezit pojem koučování v oblasti rozvojových rolí oproti jiným metodám uplatňujícím se často v podnikové praxi a přesahují do oblasti psychologické nebo dokonce zdravotnické. Je nutné rozlišovat, jaké styly vedení využívá manažer, případně jaké styly kombinuje. V praxi jsou často směšovány manažer, lídr a kouč, přičemž podle způsobu a stylu vedení lidí lze rozlišit manažera ve třech významech (Cipro, 2015, pp 18 - 20):

- ***manažer jako vedoucí pracovník*** *– manažer je hybatelem podnikových procesů směrem k podnikatelským cílům, dále odlišujeme, zda pracovník řídí jen procesy (např.: finance, strategie, IT) nebo je součástí jeho práce i přímé vedení lidí,*
- ***manažer jako lídr*** *– lídr umí využívat manažerské nástroje, ale preferuje motivační způsob vedení lidí, kdy mu záleží na dobrých vztazích s podřízenými,*

- ***manažer jako kouč*** *– kouč dobře zná a používá základní manažerské nástroje a současně preferuje partnerský přístup k podřízeným.*

Autor si myslí, že v současné době je koučování nezbytnou součástí v oblasti leadershipu. Úspěšný manažer na nejvyšších postech v současné době nemůže vystupovat pouze z titulu své funkce, ale musí být i dobrým koučem.

Vymezení Pojmu Kouče ve Vztahu k Jiným Rolím

Kromě kouče existují další funkce či role s obdobným cílem, tedy rozvíjení druhého jedince směrem k lepší duševní a tělesné kondici. Mezi tyto role patří: mentor, lektor, poradce, konzultant, trenér, terapeut, supervizor, instruktor nebo psychoanalytik. Srovnání v rámci těchto rolí je možné vidět následujícím způsobem (Cipro, 2015, pp 21 - 25):

- ***mentoring versus koučování:***
    - *mentor – starší kolega, většinou nadřízený s mnohaletými zkušenostmi a vědomostmi z daného oboru a mnohaletými znalostmi dané firmy,*
    - *kouč – naopak nemusí být nutně starší, zkušenější, s hlubokou znalostí oboru, ale více staví na principu partnerství již od počátku procesu koučování,*
- ***psychologické poradenství versus koučování:***

- *poradce – zaobírá se především minulostí problému a snaží se rozebrat problém tak, aby ho klient pochopil a změnil své současné i budoucí jednání,*
- *kouč – naopak se zabývá o budoucí rozvoj klienta, kdy počáteční bod koučování je „zde a nyní“ a cílem je zlepšit současný stav podle klientových cílových představ,*

- ***konzultanství versus koučování:***
  - *konzultant – expert přizvaný ke klientovi, aby v dané oblasti podal odborné odpovědi na klientovy otázky,*
  - *kouč – naopak předpokládá, že klient je dostatečně schopný, tvořivý, motivovaný a inteligentní, aby sám nalezl při vhodné podpoře a nenásilném vedení všechny potřebné zdroje pro vyřešení podstaty problému,*
- ***psychoterapie versus koučování:***
  - *psychoterapeut – zabývá se léčením psychických nemocí, poruch či abnormalit,*
  - *kouč – nezabývá se psychopatologií klienta, ale hledá jeho rozvojový potenciál a zaměřuje se na posilování zdravých stránek jeho chování a osobnosti,*
- ***trénink versus koučování:***
  - *trenér – nutí svého klienta precizním učením a opakováním dovedností neustále zvyšovat výkon,*

- *kouč – není trenér (ve sportu jsou často obě slova chápána jako synonyma), kouč vede klienta k méně viditelným natož kvantifikovatelným a krátkodobým cílům, jako jsou sebeúcta, prožitek z dobrého výkonu, seberealizace,*

- ***lektorství versus koučování:***
  - *lektor – v podstatě je vysokoškolský učitel, přednášející či předčitatel moudrých písemných děl,*
  - *kouč – spojuje učení s pozitivními prožitky a sám odmítá roli učitele,*

- ***supervize versus koučování:***
  - *supervizor – vykonává odborný dozor nad prací současného fyzioterapeuta po dobu několika let, kdy je proces supervize nedělitelnou součástí systematického psychoterapeutického výcviku,*
  - *kouč – chová se podobně jako supervizor v situaci poskytování prostoru klientovi, aby sám rozpoznal své případné profesní chyby, analyzoval je a navrhl jejich možná řešení,*

- ***instruktáž versus koučování:***
  - *instruktor – je zaměřen především na výuku dovedností, kde postupuje podle přesného návodu, směrnice či struktury,*

- *kouč – instruktáž prakticky vůbec nepoužívá, spíše vytváří prostor pro klienta, který sám navrhuje nové postupy zlepšení nácviku určitých dovedností a spoléhá na jeho skryté schopnosti,*

- ***psychoanalýza versus koučování:***
  - *psychoanalytik – snaží se odhalit podstatu vnitřních nevědomých konfliktů klienta, ať již klient vykazuje určité poruchy, nebo je duševně zdráv,*
  - *kouč – není psychoanalyticky orientovaný, nepouští se do analýzy minulých dějů, ani se nesnaží interpretovat klientovo nevědomí.*

Shrnutí

Každý z výše uvedených autorů se na **koučování** dívá ze svého úhlu pohledu, čímž na koučování přináší nový pohled. **Gallwey** zabývající se především koučováním ve sportu, vidí v koučování možnost odstranit vnitřní překážky sportovce spolu s lepším uvolňováním potenciálu člověka k dosažení lepšího výkonu. **Downey** charakterizuje koučování jako maximalizaci potenciálu člověka pomocí odbourávání bariér. Naproti tomu **Koubek** vidí v koučování především individuální způsob pomáhání zaměstnanci při zlepšování jeho pracovního výkonu, dovedností a schopností. **Parma** se zabývá zejména systematickým koučováním. **Atkinson** se v rámci koučování zaměřuje na rozvoj koučů a přináší pojem sebekoučování. **Suchý** s **Náhlovským** definují koučování jako vztah mezi dvěma rovnocennými partnery, specifickou a dlouhodobou péči o člověka a jako základní metodu

kouče spatřují v kladení otázek koučovanému s tím úmyslem, aby si na ně koučovaný sám odpověděl a v konečném důsledku si nastavil cíle, které bude naplňovat.

Manažeři v **koučování** vidí především podporu v odborném i společenském rozvoji, metodu nedirektivního vedení lidí, individuální přístup kouče ke koučovanému a jejich vzájemný otevřený vztah. Mezi **výhody koučování** ve vztahu kouče s koučovaným řadí individuální přístup, vysokou flexibilitu, možnost řešení reálných problémů, neformálnost a nenásilné vedení a podněcování aktivity, iniciativnosti a odpovědnosti za výsledky práce i vlastní rozvoj. **Překážky koučování** manažeři spatřují v časové náročnosti, důležitosti osobních kvalit a dovedností kouče.

Ze **srovnání kouče s jinými rolemi (funkcemi)** s obdobným zaměřením a cílem vyplývá, že se kouč oproti nim liší zejména v následujících charakteristikách. Kouč v porovnání s **mentorem** nemusí být nutně starší, mít takovou hloubku znalostí, ale naproti tomu staví více na princip partnerství. Koučování se liší od **psychologického poradenství** tím, že neřeší minulost problému, ale naopak se zabývá budoucím rozvojem klienta, kdy na počátku koučování stojí „tady a teď“. Oproti **konzultanství**, kdy expert předává klientovi odborné odpovědi na otázky, kouč předpokládá, že klient je dostatečně schopný, tvořivý, motivovaný a inteligentní, aby při vhodné podpoře si vytvořil zdroje pro podstaty jádra problému. Na rozdíl od **psychoterapie** se koučování nezabývá psychopatologií klienta, ale hledá jeho rozvojový potenciál se zaměřením na zdravé stránky jeho chování a osobnosti. Na rozdíl od **trenéra**, který učením a opakováním dovedností zvyšuje výkon klienta, kouč vede klienta k méně viditelným cílům, mezi které patří sebeúcta, prožitek z dobrého výkonu

a seberealizace. **Lektor** je vysokoškolský učitel či přednášející, naproti tomu kouč odmítá roli učitele a spojuje učení s pozitivními prožitky. Kouč se chová obdobně jako **supervizor** v tom, že poskytuje prostor klientovi a dává mu možnost rozpoznat své eventuální profesní chyby, analyzovat je a navrhnout možná řešení. Kouč ve srovnání s **instruktorem** instruktáž vůbec nepoužívá, ale vytváří prostor pro klienta, který sám navrhuje nové postupy zlepšení nácviku určitých dovedností. Kouč není oproti **psychoanalytikovi** vůbec psychoanalyticky orientovaný, nepouští se do analýzy minulost a ani se nesnaží interpretovat klientovo nevědomí.

Osobnost Kouče

Kapitola je zaměřena na charakteristiku osobnosti kouče, dále na vlastnosti a emoční inteligenci kouče. Následně je prostor věnován kompetencí, profilům a etice kouče. Kapitola zahrnuje také poznatky ze zkoumání osobnostnosti kouče a v jejím závěru je zmíněna charakteristika kouče ve sportu.

„Koučování není jen profese. Je to životní poslání založené na upřímné snaze pomáhat lidem k dobru a úspěchu“ (Suchý, Náhlovský 2007, pp 25).

Podle Cipra je osobnost kouče vymezována následujícími charakteristikami (Cipro, 2015, pp 142 - 143):

- *dobře strukturované* ***sebepojetí kouče*** *projevující se jeho přiměřeným sebehodnocením, sebeúctou a sebereflexí,*
- *kombinace* ***vysoké odbornosti, profesionality a skromnosti****, která se projevuje ve stylu koučování,*
- *schopnost* ***přispět k vyšší kvalitě práce koučovaného*** *tak, aby dosahoval realisticky stanovených, ale ambiciózních cílů,*
- ***odbornost*** *zahrnující jeho konkrétní specializaci, všeobecné manažerské zkušenosti či psychologické vzdělání,*
- ***rozhledem a vzděláním*** *se koučovanému minimálně vyrovnat,*

- *mít **psychosociální dovednosti** a také **schopnost vytvářet i udržovat plnohodnotné mezilidské vztahy** (ochota pomáhat, porozumět druhým lidem, vhodným způsobem používat empatii, vnímat emoce i city druhých a využívat další schopnosti emoční inteligence),*
- ***motivace** by měla být pozitivní, proaktivní, iniciativní a také přiměřená situaci, kdy kouč by měl být schopen nalézt kladné stránky na druhých lidech, problémech a krizích,*
- ***výkonová motivace** by měla dosahovat vyšší úrovně, než u populačního průměru (podání dobrého výkonu a dosažení obtížných výsledků je i jeho vnitřním cílem a hodnotou),*
- *schopnost jít **osobním příkladem** při strhávání k aktivnímu řešení při obtížných pracovních i životních situacích,*
- *disponovat kvalitními **volními vlastnostmi a vysokou aspirační úrovní** zahrnující vytrvalost, nezdolnost, cílevědomost, asertivitu, disciplínu, důslednost, víru v úspěch a další obdobné vlastnosti,*
- *schopnost **řídit sám sebe** v oblasti rovnováhy rozumu a emocí.*
- ***nekombinovat koučování s osobními problémy** či emocionálními stavy,*

- ***schopnost sebekontroly a sebeovládání****, schopnost mít situaci pod kontrolu a „hrát roli kouče“ by neměla být na úkor projevů jeho osobnostní individuality (kouč by měl působit autenticky a přirozeně),*
- ***smysl pro humor*** *včetně jeho empatického a adekvátního používání během koučovacího procesu,*
- ***neustále na sobě pracovat, rozvíjet se*** *a aplikovat na sobě* ***principy sebekoučování*** *(věří tomu, co káže a nestagnuje v seberozvoji)*
- ***sebevzdělávat se*** *v oblastech přímo netýkající se profese,*
- *být* ***vnitřně ztotožněný s hodnotami****, které tvoří základní přístupy ke koučování i k životu samotnému (mezi nejvyšší principy patří etika, respekt k právu a spravedlnosti, tvořivost, estetické hodnoty, nesobecký způsob myšlení, pokora, pochopení a tolerance),*
- *dosáhnout* ***věku*** *aspoň 40 let (příliš mladý kouč působí nevěrohodně, jelikož mu chybí životní zkušenosti, které nejsou přenositelné, nicméně po 65. roku života může kouč vyvolávat dojem konzervativního či málo flexibilního důchodce)*
- *mít* ***schopnost diskrétnosti****.*

Podle Suchého a Náhlovského by měl kouč jako osobnost vykazovat následující charakteristiky (Suchý, Náhlovský, 2007, pp 25 - 27):

- *být silná, zralá a pozitivně orientovaná osobnost,*
- *chtít na sobě neustále pracovat a učit se,*
- *mít dostatek zkušeností i životního optimismu (mít z čeho rozdávat),*
- *žít tím, o čem mluví (nejedná se zdaleka jen o slova a naslouchání),*
- *působit neverbálně, charismaticky a vyzařovat pozitivní náladou,*
- *být dobrým příkladem (koučovaní dobře reagují na autentické příklady z vlastního života kouče),*
- *mít sebedůvěru a pozitivní přístup k lidem,*
- *mít silný vnitřní zájem pomáhat lidem k úspěchu,*
- *mít dostatek životních a pracovních zkušeností,*
- *schopnost umlčet sám sebe a dokázat naslouchat s plnou pozorností a respektem,*
- *být připraven plnit sliby (stát si za tím, co řekne)*
- *umět otevřeně mluvit o tom, co si myslí a jak se mu to jeví,*
- *mít schopnost sebeovládání,*
- *mít schopnost se neustále učit (z literatury, z vlastních i cizích zkušeností a od koučovaných),*
- *odhodlání měnit sám sebe k lepšímu,*

- *být připravený pozitivně přijímat kritiku,*
- *mít schopnost přizpůsobivosti,*
- *být ochotný zůstat v pozadí (nechat sklízet úspěchy koučované),*
- *mít pokoru, laskavost, trpělivost, toleranci, vyrovnanost a optimismus každým coulem,*
- *nemusí detailně rozumět odborné problematice činnosti koučovaných (ale měl by mít schopnost se dívat na každou situaci s odstupem, nezaujatě a z různých úhlů pohledu,*
- *neměl by mít v sobě nic negativního (strach, odpor, zlost, rozmrzelost ani žádné jiné záporné stavy a pocity),*
- *neměl by týt autoritativní, agresivní, manipulativní, pasivní, lhostejný, neangažovaný, vznětlivý, netrpělivý, sobecký a sebestředný, namyšlený, přezíravý a pesimistický.*

Odborníci v publikacích se shodli ve svých úhlech pohledu na osobnost kouče v několika charakteristikách, ve kterých se naprosto shodují. Ztotožňují se v tom, že kouč by měl být dobrým osobním příkladem pro koučovaného, měl by mít schopnost sebeovládání a sebeřízení, měl by se neustále rozvíjet a vzdělávat. Tito odborníci považují za důležité, aby kouč měl pozitivní vztah k lidem a snažil se budovat a udržovat mezilidské vztahy, přispět k vyšší kvalitě koučovaného a pomoci mu k vyšší kvalitě. Rovněž se shodují na tom, že kouč by měl mít dostatek zkušeností na to, aby měl z čeho rozdávat.

Na základě zkušeností autora musí být kouč osobnost, která má charisma. Zároveň je velmi klíčovou charakteristikou osobnosti kouče jeho důvěryhodnost a férovost. Kouč nemůže být dlouhodobě úspěšný bez toho, aby byl férový a dokázal dodržet slovo i dohody. Dalším klíčovou osobnostní charakteristikou je podle autora empatie kouče v jednání s lidmi. Kouč měl jít osobním příkladem, aby nedostál přísloví, že „káže vodu a pije víno“. V neposlední řadě by měl být schopen projevovat emoční inteligenci.

Emoční Inteligence Kouče

V rámci inteligence člověka se setkáváme s inteligenčním kvocientem (IQ) a emočním kvocientem (EQ) neboli emoční inteligencí. Nejprve se inteligence člověka posuzovala podle inteligenčního kvocientu, nicméně v 90. letech 20. století se situace začala postupně měnit a ve většině lidských profesí, profesi kouče nevyjímaje, začal převažovat důraz na emoční inteligenci.

Podle Suchého a Náhlovského ***inteligence kouče*** *není ve smyslu IQ tolik důležitá jako* ***emoční inteligence (EQ)****. Mezi silné stránky kouče by měly patřit zejména* ***sebeovládání a empatie*** (Suchý, Náhlovský, 2007, pp 26).

V kultuře 20. století byly emoce dlouho přehlížené jako nepodstatné a určené nejvýše pro soukromé potřeby, které se přisuzovalo spíše ženám, přičemž muži byli nositelé spíše logického myšlení (Kanitz, 2008, pp 29).

Průlom nastal v 90. letech, kdy americký psycholog Daniel Goleman vydal knihu s názvem „Emotional Intelligence“ (1995), ve které na základě zpopularizování výsledků amerických psychologů dospěl k závěru, že inteligenční kvocient (IQ) není zdaleka tak důležitý jako emoční inteligence (EQ).

Emoce *jsou pocity, které lidi podněcují, a tím pádem ovlivňují jejich chování. Jedná se například o hněv, strach, smutek, radost, předjímání nebo přijímání. Nejmírnější formou emocí jsou „nálady“ vyznačující se nízkou intenzitou a dlouhodobějším trváním* (Armstrong, Taylor, Šikýř, 2015, pp 174).

Pojem ***emoční inteligence*** *poprvé definovali Salovey a Mayer (1990), kteří ji vnímají jako schopnost vnímat emoce, zapojit emoce do myšlení, chápat emoce a efektivně je řídit. Dále emoční inteligenci zpopularizoval Goleman (1995), který emoční inteligenci definoval jako „schopnost vyznat se ve vlastních pocitech i pocitech ostatních, motivovat sám sebe, řídit vlastní emoce i emoce ostatních“. Goleman dělí emoční inteligenci na čtyři složky* (Armstrong, Taylor, Šikýř, 2015, pp 174 - 175):

- ***sebeovládání****:*
    - *schopnost usměrňování nebo přesměrování rušivých podnětů a nálady, regulování vlastního chování spojeného s usilovným a vytrvalým sledováním cílů,*
    - *souvisí se šesti schopnostmi – sebekontrola, spolehlivost a poctivost, iniciativa, adaptabilita, otevřenost vůči změnám, silná touha uspět,*

- ***sebeuvědomění:***
    - *schopnost uvědomění si a pochopení vlastní nálady, pohnutky, emoce a jejich vliv na ostatní,*
    - *souvisí se třemi schopnostmi – sebedůvěra, realistické hodnocení a uvědomění si vlastních pocitů*
- ***sociální uvědomění:***
    - *schopnost porozumění emočnímu naladění jiných lidí a schopnost jednání s lidmi podle jejich emočních reakcí,*
    - *souvisí se šesti schopnostmi – empatie (schopnost vcítit se), utváření a udržování talentu, vnímání organizace, citlivost ke kulturním zvláštnostem, vážit si rozmanitosti, sloužit klientům a zákazníkům,*
- ***sociální dovednosti:***
    - *způsobilost v oblasti řízení vztahů, vytváření sítí za účelem požadovaných výsledků od jiných lidí, dosažení osobních cílů, schopnost najít společnou řeč a vytvářet vztahy,*
    - *souvisí s pěti schopnostmi – vedení (leadership), účinné řízení změny, zvládání konfliktů, ovlivňování (komunikace), vytváření a vedení týmů.*

Podle akreditované vzdělávací společnosti HEURÉKA CZ je **emoční inteligence rozdělena do pěti složek** (HEURÉKA CZ, 2021):

1. sebevědomí, rozpoznání vlastních pocitů, emocí a vědomí potřeb či hodnot a vlastních silných a slabých stránek,
2. sebekontrola a regulování vlastních emocí, konstruktivní vůle pro dosažení výsledků svých vizí a cílů,
3. naslouchání, prokazování pochopení a empatie vůči druhým lidem,
4. schopnost učinit konstruktivní a etická rozhodnutí postavené na vlastní motivaci a odpovědnosti,
5. navazování a formování kvalitních vztahů, spolupráce v týmech, efektivní zvládání lidské odlišnosti a konfliktů.

Znázornění emoční inteligence podle vzdělávací společnosti HEURÉKA CZ a jeho složení naleznete ve schématu č. 1.

Schéma č. 1

Emoční Inteligence

Poznámka. Ve schématu jsou znázorněny složky emoční inteligence, mezi které patří sebevědomí, sebekontrola, naslouchání, schopnost učinit rozhodnutí, navazování a formování kvalitních vztahů. Získáno z *HEURÉKA CZ: Emoční inteligence a osobnost, https://vzdelavaci-spolecnost.cz/emocni-inteligence-a-osobnost-a319.*

Autor může na základě několikaleté praxe kouče konstatovat, že emoční inteligence je jedním z klíčových předpokladů úspěšného kouče. Právě úroveň této emoční inteligence hraje velmi důležitou roli ve vypjatých situacích či při konfliktech, kde je potřeba uplatnit sebekontrolu a nadhled. V případě nezvládání těchto situací kouč ztrácí u koučovaných kredit a může být narušena či zpochybňována jeho důvěra. Dalším významnou složkou emoční inteligence, kterou potvrzuje praxe kouče je oblast empatie uplatňovaná nejvíce ke koučovaným hráčům. V případě různých problémů

u koučovaných hráčů je empatický přístup kouče jedním ze základních předpokladů získání a dlouhodobého budování hráčů. Na základě empatického chování kouče k hráči je vytvořen předpoklad pro vybudování dobrého partnerského vztahu mezi koučem a hráčem.

Kompetence Kouče

Kompetence kouče je definována autory v různých publikacích. V rámci této kapitoly jsou vybrány definice podle Českého registru koučů, který uvádí klíčové kompetence koučů podle Bartoníčkové, definice podle Mezinárodní federace koučů (ICF) a podle Bobka publikované v práci „Effectiveness of Non-directive Coaching“. Mezinárodní federace koučů rovněž definuje klíčové kompetence koučů pro specifika koučování top managementu.

Český registr koučů uvádí **klíčové kompetence koučů** podle Bartoníčkové v rámci „Desatera špičkových koučů“ (Cipro, 2015, pp 143):

- *víra v sebe sama, autenticita, jasné cíle,*
- *seberozvoj a učení se novým věcem,*
- *schopnost naslouchat a zajímat se o klienta,*
- *zvídavost, smysl pro humor a pokora,*
- *integrita osobnosti, stát si za svým názorem, přímost a upřímnost,*
- *vstřícnost, individuální přístup, flexibilita myšlení,*

- *finanční stabilita, transparentnost v jednání o penězích,*
- *dobrá work – life balance, spokojenost a pohoda,*
- *respekt k etickým zásadám koučování, poskytovat klientovi maximální možnost volby,*
- *intuice, odvaha, kreativita, ochota nést riziko, otevřenost ke změnám.*

Podle Mezinárodní federace koučů (ICF) jsou klíčové kompetence koučů následující (Cipro, 2015, pp 143 - 144):

- *splnění etické normy kouče,*
- *schopnost uzavřít jednoznačnou dohodu s klientem,*
- *umět navodit důvěryhodný a podporující vztah s klientem,*
- *schopnost spontaneity a plného soustředění,*
- *aktivní naslouchání,*
- *kladení otevřených otázek,*
- *kvalitní komunikace,*
- *kreativita a podpora tvořivosti klienta,*
- *navrhovat a konkretizovat akční plán dosahování stanovených cílů,*
- *definovat s klientem cíle,*
- *sledovat pokrok klienta, motivovat ho a udržovat při plnění akčního plánu.*

Podle Bobka v rámci publikace „Effectiveness of Non-directive Coaching“ dělíme kompetence kouče do tří základních oblastí, které zahrnují konkrétní kompetence (Podaná, 2012, pp 32):

- ***znalosti a dovednosti**:*
    - *zvládnutí základní metodiky rozhovoru,*
    - *schopnost využít v rozhovoru netradičních prvků,*
- ***praxe ve vedení rozhovoru**:*
    - *efektivní dotazování a komunikace,*
    - *naslouchání a porozumění,*
    - *orientace na výsledek,*
    - *analytické schopnosti, logické i systematické myšlení,*
    - *neposuzování názorů klienta,*
    - *nepodsouvání svých zkušeností a názorů,*
- ***osobnost a vztahy s lidmi:***
    - *přátelskost,*
    - *schopnost vytvářet příjemnou atmosféru,*
    - *zájem o klienta,*

- *respekt ke klientům,*
- *upřímné vyjadřování emocí,*
- *nesobeckost, pokora,*
- *sebevědomí, důvěra,*
- *charisma, odlišnost, pozitivní naladění, bez stresu.*

Dále Mezinárodní federace koučů (ICF) definuje **klíčové kompetence koučů pro specifika koučování top managementu** (executive coaching) následujícím způsobem (Cipro, 2015, pp 144):

- *obeznámit se s praktikami podnikatelského prostředí, vyznat se v důležitých způsobilostech manažerů a umět s nimi pracovat,*
- *chápat svět lídrů a dobře se orientovat v jejich problematice,*
- *být dobře obeznámen se základy leadeshipu a jeho rozvoje,*
- *umět vysvětlit systémovou dynamiku a pracovat s ní (v organizaci i v komunitě),*
- *znát rámec rozvoje a vzdělávání dospělých,*
- *mít vysoké etické standardy v profesionálním i soukromém životě,*
- *být vysoce profesionální v oblasti komunikace, umět ji aplikovat na konkrétní podnikatelské prostředí,*

- *mít na vysoké úrovni rozvinuty všechny dovednosti a přístupy potřebné pro oblast koučinku,*
- *být člověkem, který vzbuzuje přirozený respekt a mít skvělou pověst,*
- *být ztotožněn s principem celoživotního rozvoje, být schopen tímto způsobem přistupovat i k práci se sebou samým.*

Podle názoru autora je důležité, aby kouč znal a účelně využíval své kompetence. Zároveň je však důležité, aby své kompetence nepřekračoval a nezasahoval do věcí, které jsou nad rámec jeho kompetencí. Kouč by v rámci plnění svých kompetencí měl být empatický, komunikačně schopný a měl by být schopen pozitivně motivovat.

Profily Kouče

Tato podkapitola se zabývá profily koučů, přičemž definování profilu kouče je důležité pro výběr správného kouče. Dobře provedený výběr kouče by měl napomoci k plnění cílů organizace.

*Vymezené **profily koučů** jsou souhrnem předpokladů a kompetenčních modelů kouče. Profily kouče si definují samotní zadavatelé koučování, což jsou zpravidla větší organizace. Specifikem těchto profilů je větší vazba na cíle a kulturu organizace a také větší kontrola na plnění cílů při dodržování dohodnutých metodologických postupů. Příkladem může být konkretizace profilu kouče rozdělena do čtyř kategorií* (Cipro, 2015, pp 144 - 145):

- ***zájmy a cíle organizace**:*
    - *kouč zná filozofii organizace a strategii jejího řízení,*
    - *kouč akceptuje etiku mezilidských vztahů v organizaci,*
    - *kouč akceptuje cíle a metody koučování,*
    - *kouč zná prostředí organizace a je ve firmě integrován,*
- ***odbornost kouče:***
    - *kouč zná a ovládá metodiku koučování,*
    - *kouč disponuje úspěšnou odbornou praxí,*
    - *kouč ovládá odpovídající základy teorie osobnosti,*
    - *kouč ovládá teorii a praxi týmové práce,*
- ***sociální kompetence:***
    - *kouč praktikuje ke koučovanému partnerský vztah,*
    - *kouč je vstřícný k potřebám organizace a aktivně formuje svůj vztah k ní*
    - *kouč dbá o zájem a dobré jméno organizace,*
    - *kouč formuje pozitivní postoje koučovaného k organizaci,*
    - *kouč zná praxi interkulturního managementu,*
- ***metodika vedení a kooperace:***
    - *kouč je metodicky veden oddělením vzdělávání manažerů,*
    - *kouč aktivně spolupracuje s interním poradcem pro koučování,*
    - *kouč je akreditovaný pro koučování v organizaci podle norem organizace,*
    - *kouč se aktivně účastní systému přípravy externích koučů v organizaci.*

Etika Kouče

Etika patří mezi nejdůležitější předpoklady pro výkon profese kouče. Definováním etiky kouče se rovněž zabývá Mezinárodní federace koučů (ICF), která vydala etický kodex kouče.

Podle **etického kodexu kouče** Mezinárodní federace koučů (ICF) k základním principům etiky kouče patří (Cipro, 2015, pp 145 - 146):

- *nepoškodit obraz koučování na veřejnosti,*
- *kouč se musí neustále vzdělávat a nesmí zkreslovat svou odbornost a zkušenosti,*
- *informovat přesně o obsahu a cílech koučování, neslibovat klientům nereálné,*
- *diskrétnost informací,*
- *reference jen s písemným souhlasem klientů,*
- *přestane-li profitovat klient z jeho koučování, předat jej kolegovi a ukončit proces,*
- *nedopustit konflikt zájmů, a pokud nastane v průběhu koučování, vždy hájit zájmy klienta,*
- *vstup třetí strany prodiskutovat po ose kouč – zadavatel,*
- *nepodávat informace o třetích osobách ani neověřená či nepravdivá sdělení,*
- *profesní čest, respekt ke kolegům, k jejich know-how, k jejich duševnímu vlastnictví.*

Autor je přesvědčen, že kouč by měl být vzorem nejen pro koučované a na etický kodex by měl klást velký důraz. Dodržování etiky může kouči pomoct získat a udržet si

respekt nejen u koučovaných, ale rovněž u široké veřejnosti. Etický kodex podle Mezinárodní federace koučů (ICF) se zejména snaží, aby nebyl poškozen obraz koučování na veřejnosti, a také, aby vystupování kouče směrem ke koučovanému bylo korektní a v tomto vztahu panovala vzájemná důvěra a respekt.

Zkoumání Osobnosti Kouče

V podkapitole zaměřené na osobnost kouče byla vybrána studie osobnosti kouče publikována v knize Martina Cipra s názvem „Psychoanalytické koučování: Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného“ (2015). Studie probíhala v letech 2004 – 2009 v rámci disertační práce (Cipro, 2009) a zkoumání osobnosti kouče bylo součástí této studie, jejíž výsledky jsou uvedeny ve schématu 2.

Schéma č. 2

Míra Důležitosti Osobnostních Charakteristik Kouče

Charakteristiky osobnostní kvality kouče	Koučovaní *N* = 43	Zadavatelé *N* = 35	Koučové *N* = 15
Dobře strukturované sebepojetí	91	94	100
Schopnost přispět k vyšší kvalitě práce	82	91	93
Odbornost	98	100	66
Psychosociální dovednosti	84	91	86
Pozitivní, proaktivní, iniciativní přístup	74	71	80
Výkonová motivace	60	80	80
Volní vlastnosti a aspirace	46	49	73
Sebekontrola a sebeovládání	42	46	93
Smysl pro humor	39	29	60
Seberozvoj, práce na sobě	19	34	93
Vyšší hodnotové orientace a etika	16	31	73
Vhodný věk:			
• do 30 let	2	0	0
• 31–40 let	12	9	20
• 41–50 let	44	29	40
• 51–60 let	33	57	40
• 61 a více let	9	6	0

Poznámka. Ve schématu naleznete výsledky zkoumání osobnosti kouče se zaměřením na míry důležitosti osobnostních charakteristik kouče z pohledu koučovaných, zadavatelů a profesionálních koučů (zaokrouhleno v procentech). Získáno z *Psychoanalytické koučování: Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného (223-224)* od autora Martina Cipra, 2015, Grada.

V následujícím textu je uveden komentář k výsledkům zkoumání osobnosti kouče (Cipro, 2015, pp 224 – 225):

- *jednoznačně největší význam přisuzují koučové, manažeři i zadavatelé* ***odbornosti*** *kouče,*

- *na druhém místě u koučovaných manažerů i zadavatelů je koučova* ***sebejistota a sebevědomí****, která se projevuje ve víře v dosažení cíle a ve schopnosti partnerské komunikace s koučovaným,*
- *třetí místo obsadilo hodnocení významu* ***psychosociálních dovedností*** *kouče, kdy manažeři ocenili nejvíce vstřícnost i ochotu kouče zabývat se jejich specifickými potřebami, ocenili flexibilitu změn termínů koučování a kvalitu vzájemného vztahu,*
- *dalším důležitým kritériem hodnocení kouče je jeho* ***schopnost přispět k vyšší kvalitě práce*** *koučovaného manažera, přičemž manažeři nejčastěji oceňovali zlepšení organizování podřízených, jejich motivování a delegování odpovědnosti, eliminace konfliktů a jejich efektivní řešení, zlepšení vztahů se zákazníky,*
- *v rámci* ***proaktivity, pozitivního myšlení a iniciativnosti*** *hodnotili manažeři většinou kouče jako člověka, který má neutuchající víru ve zlepšení stavu věcí,*
- *s předchozím bodem úzce souvisí* ***výkonová motivace*** *kouče a jeho přenášení náročných cílů a aspirací na koučovaného manažera,*
- *největší diference jsou v oblasti* ***seberozvoje*** *kouče, který jako velmi důležitý hodnotili samotní koučové, ale manažeři mu přikládali malý význam,*
- *další nesoulad je v oblasti* ***etiky****, kterou koučové považují za velmi významnou, ale manažeři jí přikládají pouze malý význam,*

- *významný rozdíl vykazuje také **sebekontrola a sebeovládání**, kterým koučové přikládají velký význam, zatímco manažeři a zadavatelé jim takovou důležitost nedávají,*

- *další rozdílný náhled je na **smysl pro humor**, který vnímají koučové mnohem významněji než manažeři i zadavatelé,*

- *v otázce **věku** kouče sledovaní manažeři preferovali ideální věk kouče v pásmu 41 – 50 let s ohledem na dostatek zkušeností a zároveň kontaktu s moderními trendy s tím, že více než polovina zadavatelů uvedla vhodný věk pro kouče v rozmezí 51 – 60 let, jelikož podle nich vyšší věk garantuje určitou zkušenost, serióznost, přesah a moudrost.*

Shrnutí

Osobnost kouče je jak podle Cipra i spoluautorů Suchého s Náhlovským definována obdobně s tím, že si navzájem v charakteristice osobnosti kouče neodporují, ale spíše doplňují. Autoři ve své publikaci vidí osobnost kouče na podobných principech ze svého úhlu pohledu na základě svých znalostí a dlouholetých zkušeností.

Cipro klade důraz zejména na dobře strukturované sebepojetí kouče (projevující se sebehodnocením, sebeúctou a sebereflexí) a také kombinací vysoké odbornosti, profesionality a skromnosti, přičemž odbornost podle něj zahrnuje konkrétní specializaci, manažerské zkušenosti či pedagogické vzdělání. Zabývá se také motivací, která by měla být pozitivní,

proaktivní, iniciativní a přiměřená situaci, přičemž výkonová motivace kouče by měla dosahovat vyšší úrovně než je u populačního průměru. Kouč by měl být vybaven dobrými volními vlastnostmi a vysokou aspirační úrovní. Naopak by neměl kombinovat koučování s osobními problémy a emocionálními stavy. Kouč by se měl vnitřně ztotožnit s hodnotami tvořícími základní přístupy ke koučování i životu, přičemž se jedná například o etiku, respekt k právu a spravedlnosti, tvořivost, etické hodnoty, pokoru, nesobecký způsob myšlení a toleranci. Zároveň by měl mít smysl pro humor a mít schopnost diskrétnosti.

Suchý s Náhlovským při charakteristice osobnosti kouče vyjadřují to, že kouč je silná, zralá a pozitivně orientovaná osobnost, která žije tím, o čem mluví a zároveň působí charismaticky. Kouč má schopnost umlčet sám sebe, umí naslouchat, otevřeně mluvit a je připraven plnit sliby. Také je připravený pozitivně přijímat kritiku, umět se přizpůsobit a rovněž je ochotný zůstat v pozadí s tím, že nechává sklízet úspěchy koučované. Dále upozorňují na důležitost mít pokoru, laskavost, trpělivost, toleranci a vyrovnanost, přičemž kouč nemusí detailně rozumět odborné problematice koučovaných. Dále by kouč neměl mít v sobě nic negativního, jako je strach, odpor, zlost, rozmrzelost či záporné stavy a pocity. V neposlední řadě by neměl být autoritativní, agresivní, manipulativní, pasivní, lhostejný, netrpělivý, sobecký, namyšlený či pesimistický.

Pro **kouče** je důležitější emoční kvocient (EQ) neboli **emoční inteligence** než inteligenční kvocient (IQ). **Emoce** jsou pocity podněcující lidi a ovlivňující jejich chování (například hněv, strach, smutek, radost, předjímání či přijímání). Ztotožňuji se s tradičním dělením emoční inteligence podle Golemana, ve kterém existují čtyři **složky emoční**

inteligence obsahující další schopnosti: **sebeovládání** (sebekontrola, spolehlivost a poctivost, iniciativa, adaptabilita, otevřenost vůči změnám, silná touha uspět), **sebeuvědomění** (sebedůvěra, realistické hodnocení, uvědomění si vlastních pocitů**), sociální uvědomění** (empatie, utváření a udržování talentu, vnímání organizace, citlivost ke kulturním zvláštnostem, vážit si rozmanitosti, sloužit klientům a zákazníkům) a **sociální dovednosti** (vedení - leadeship, účinné řízení změny, zvládání konfliktů, ovlivňování - komunikace, vytváření a vedení týmů).

Český registr koučů a jeho desatero klíčových **kompetencí koučů** vymezuje deset základních kompetencí koučů, podobně jako Mezinárodní federace koučů (ICF), která uvádí jedenáct kompetencí koučů trochu jiným úhlem pohledu. Obě definice těchto kompetencí staví na stejných základech v oblasti kompetencí kouče, ale každá z nich vykazuje mírně odlišnou preferenci určitých kompetencí. Jiný pohled na kompetence kouče přináší Bobek ve vědecké stati „Effectiveness of Non-directive Coaching“, kde rozděluje kompetence kouče podrobněji. Dělí je do tří oblastí, do kterých zařazuje jednotlivé kompetence kouče. Mezi zmíněné oblasti patří oblast znalostí a dovedností, oblast praxe ve vedení rozhovoru, oblast osobnosti a vztahů s lidmi. Specifické kompetence koučů přiřazuje Mezinárodní federace koučů (ICF) koučům z oblasti top managementu. Tento „executive coaching“ klade mnohem větší nároky nejen na znalosti a dovednosti koučů, ale zároveň koučování v těchto pozicích top managementu je pod daleko větším tlakem. Z těchto důvodů je zpracováno deset klíčových kompetencí s podstatně většími nároky na kouče.

Cipro rozděluje **profily kouče** do čtyř kategorií, mezi které patří zájmy a cíle organizace, odbornost kouče, sociální kompetence, metodika vedení a kooperace. V kategorii **zájmů a cílů organizace** kouč zná filozofii organizace, akceptuje etiku mezilidských vztahů v organizace, cíle a metody koučování a zná prostředí organizace. Kategorie **odbornosti kouče** zahrnuje ovládání metodiky koučování, úspěšnou odbornou praxi, základy teorie osobnosti, zná teorii a praxi týmové práce. V kategorii **sociálních kompetencí** kouč uplatňuje ke koučovanému partnerský vztah, je vstřícný k potřebám organizace, dbá o její dobré jméno i pozitivní postoj koučovaného k organizaci a zná praxi interkulturního managementu. V kategorii **metodiky vedení a kooperace** je kouč metodicky veden oddělením vzdělávání manažerů, spolupracuje s interním poradcem pro koučování, je akreditovaný pro koučování v organizaci a aktivně se účastní systému přípravy externích koučů v organizaci.

Na základě výsledků zkoumání osobnosti kouče podle Cipra v rámci charakteristik osobnostních kvalit kouče dominuje význam **odbornosti** kouče, následovaný **sebejistotou a sebevědomím** kouče, a také **psychosociálními dovednostmi** kouče. Mezi další důležité osobnostní charakteristiky patří schopnost přispět k vyšší kvalitě práce, proaktivita, pozitivní myšlení a iniciativnost související s výkonovou motivací. Diference v pohledu koučovaných, zadavatelů a koučů je v oblasti seberozvoje, etiky, sebekontroly a sebeovládání i smyslu pro humor. V otázce **věku** manažeři považují za ideální věk kouče pásmo mezi 41 – 50 lety, naproti tomu pro zadavatele je vhodný věk mezi 51 – 60 lety z důvodu předpokladu větší zkušenosti, serióznosti i moudrosti kouče.

Koučování

V kapitole zaměřené na koučování je vymezena charakteristika a proces koučování spolu s jeho základními principy. V návaznosti na další kapitoly je zmíněno týmové koučování a také koučování ve sportu.

Charakteristika Koučování

Spoluautoři Haberleitner, Deistler, Ungvari uvedli charakteristiky, které vystihují koučování. Podle těchto autorů koučování (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, pp 32):

- *je nástrojem vedoucího pro osobní rozvoj lidí na pracovišti,*
- *iniciuje rozvoj osobnosti, která spočívá ve zralosti pro plnění úkolů (schopnosti, dovednosti), v psychické zralosti (sebedůvěra, odvaha, motivace, smysl konání, ochota převzít odpovědnost) pro dané pracovní místo,*
- *má docílit trvalého zlepšení pracovních výsledků,*
- *je důvěrným procesem mezi nadřízeným a příslušným pracovníkem za účelem, aby byl podřízený pracovník ještě lepší, přičemž základem je partnerský vztah obou zúčastněných,*
- *znamená „požadovat a podporovat“ nikoliv „být hodný a rozmazlovat“,*

- *je podporou při řešení problémů formou, která podporuje a rozvíjí pracovníkovy kompetence řešit problémy („pomůžu Ti, aby sis mohl pomoci sám“),*
- *je proces, který končí, pokud je dosaženo společného cíle nadřízeného a pracovníka,*
- *vyžaduje od vedoucího sociální i osobní kompetence, znalosti o efektivní vedení koučovacího rozhovoru a určitou míru kompetencí plnit pracovníkovy úkoly, přičemž následně lze včas odhalit deficity a vytvořit program pro zlepšení výkonu,*
- *pomáhá pracovníkovi stát se z člověka, kterého se daná věc týká, člověkem, který se na věci podílí s tím, že si uvědomuje možnosti ovlivnit situaci a stále více požaduje důvěru ve své schopnosti, které v rámci dosažení cíle využívá,*
- *je procesem společného rozvoje mezi nadřízeným a pracovníkem (nelze jej nařídit), protože vynucené koučování nemůže existovat.*

Zkušenosti autora se shodují s názory publikujících odborníků. Cílem koučování je podporovat pracovníka a rozvíjet jeho kompetence v tom duchu, aby byl pracovník následně schopen si v dalších situacích poradit sám. K těmto výsledkům mohou kouči napomoci kromě citu a empatie rovněž jeho zkušenosti.

Proces Koučování

Proces koučování znázornili ve schématu autoři Suchý a Náhlovský. V tomto schématu znázornili proces kouče a koučovaného, který je ovlivněn faktory prostředí (nadřízený, rodinné a osobní zázemí koučovaného, firemní kultura, stav organizace a její úspěšnost) a omezován bariérami, kterými jsou sklon kouče dávat rady, nedostatek času na straně koučovaných a odpor ke změnám.

Koučování by mělo být zakotveno ve ***vizi, strategii a cílech*** *firmy a útvaru. Následně pak i v úkolech z periodického hodnocení v plánech osobního rozvoje. Pokud tomu tak je, stává se koučování jednou ze strategických priorit a vztah všech zúčastněných k němu se tím zásadně mění k lepšímu. Koučovaný by měl mít vnitřní silný zájem setkávat se s koučem, komunikovat s ním, klást otázky a získávat od něj podměty ke svému růstu. Z tohoto důvodu je komunikace kouč a koučovaný obousměrná* (Suchý, Náhlovský, 2007, pp 20 - 22).

Pro úspěch koučování jsou důležité ***čtyři faktory prostředí****: nadřízený, rodinné a osobní zázemí koučovaného, firemní kultura, stav organizace a její úspěšnost. Koučově* ***úspěchu brání tři bariéry****: sklon kouče dávat rady, nedostatek času na straně koučovaných a odpor ke změnám* (Suchý, Náhlovský, 2007, pp 22).

Výstupem *z koučování jsou přínosy a účinky porovnatelné se vstupem, tedy s cíli koučování. Podle výsledku porovnávání se buď pokračuje bez zásadních změn, nebo se hledají příčiny nedostatečných výsledků, navrhují se a realizují změny v koučování. Do navrhování a realizace změn jsou zapojeni kouč, koučovaní a nadřízený. Změny mohou*

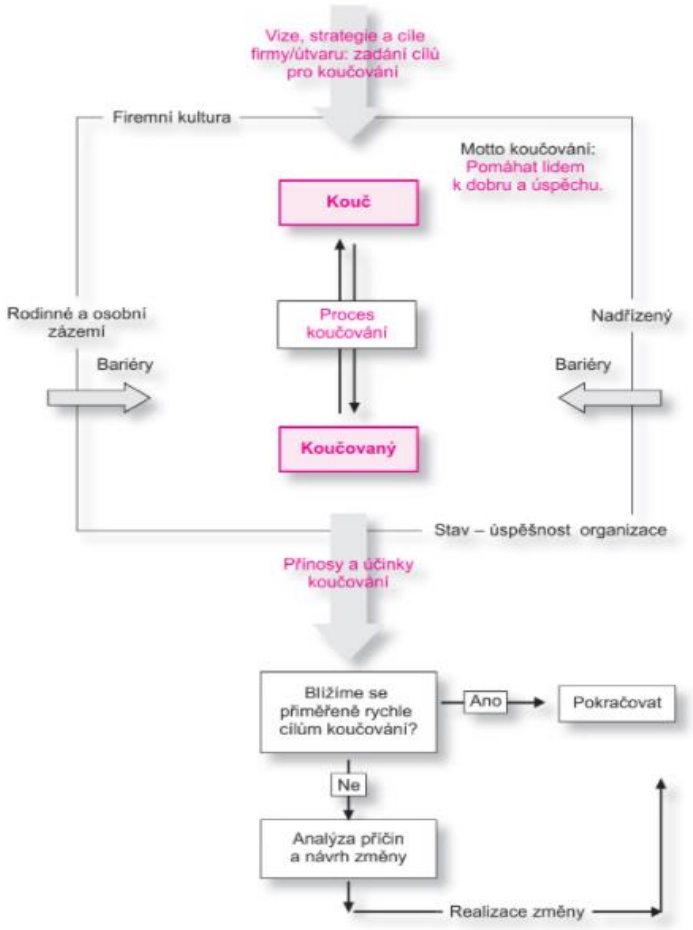
být od změny v programu a cílů koučování, přes přístup kouče, po restrukturalizaci skupiny koučovaných (Suchý, Náhlovský, 2007, pp 22).

Přínosy a účinky *koučování by měly odpovídat stanoveným cílům, přičemž koučováním často se získávají i další účinky, s nimiž nikdo nepočítal. Může se jednat o lepší poznání stavu organizace a její kultury, poznání bariér osobního rozvoje, zlepšení spolupráce mezi lidmi a jiné* (Suchý, Náhlovský, 2007, pp 22).

Ve schématu č. 3 je možné vidět proces koučování. Na začátku jsou vize, strategie a cíle pro koučování, které se přes kouče přenáší na koučovaného s cílem dosáhnout přínosů a účinků v procesu koučování.

Schéma č. 3

Proces Koučování



Poznámka. Ve schématu naleznete proces koučování ve vztahu kouče s koučovaným. Získáno z *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu (21)* od autora Jiřího Suchého a Pavla Náhlovského, 2007, Grada.

Základní Principy Koučování

V této podkapitole jsou uvedeny základní principy koučování. Mezi tyto principy patří partnerství, vědomé cíle, podpora sebedůvěry, objektivita, odpovědnost, proaktivní přístup, kognitivní procesy a vůle, vnitřní motivace i hledání alternativ.

Základní principy koučování by měl respektovat každý kouč, aby jeho činnost mohla být označována za koučování. Následující výčet obecných charakteristik základních principů v procesu koučování je následující (Cipro, 2015, pp 31 - 36):

- ***partnerství*** *– jedinou žádoucí formou v koučování je rovnocenná partnerská linie, bez ohledu na pracovní či mocenskou pozici, věkový rozdíl, zkušenosti v daném oboru, mediální slávu, akademický status apod., jak ze strany klienta, tak i kouče,*
- ***vědomé cíle*** *– pro každou spolupráci je nutné definovat společný cíl rozpracovaný do dílčích menších cílů, případně postupných cílů, ke kterým chtějí oba aktéři v procesu koučování směřovat,*
- ***podpora sebedůvěry*** *– předpokládá víru kouče ve skrytý potenciál klienta, přičemž jejím cílem je vytěžit z koučovaného to nejlepší a nasměrovat ho tam, kde své schopnosti nejlépe uplatní,*
- ***objektivita*** *– kouč je pokud možno nestranný, drží se principů neutrality a s odstupem vnímá realitu tak, jak mu jí koučovaný přepokládá,*

- ***odpovědnost*** *– kouč řeší odpovědnost tím, že ji chápe jako vzájemný proces spoluodpovědnosti s klientem směrem k dosažení cílů,*

- ***proaktivní přístup*** *– koučování neposkytuje klientům žádné jednoznačné návody k řešení, ale vybízí k iniciativnímu hledání co nejširší škály možností, které sám koučovaný nejen generuje, ale i hodnotí a volí (proaktivní přístup je opakem přístupu reaktivního, kdy jedinec vykazuje pasivní odezvu na vnější podněty, aniž by sám takové podněty produkoval),*

- ***kognitivní procesy a vůle*** *– poznávací procesy (myšlení, vnímání, představivost, paměť) a vůle výrazně ovlivňují kvalitu koučování, jelikož pokud se bude kouč věnovat pouze metodám a technikám řízení lidí, bude torpédovat jeden ze základních předpokladů koučování, tedy důraz na pozitivní cílové myšlení, vnímání reality a představu úspěchu,*

- ***vnitřní motivace*** *– oblast dynamiky osobnosti, která v mnohém může kompenzovat nedostatky volních vlastností a bariér v neschopnosti myšlení a vnímání světa s tím, že cílem koučování je postupně u klienta nastavit převahu vnitřní motivace nad incentivy,*

- ***hledání alternativ*** *– podněcuje myšlení a tvořivost nehledě na přímou souvislost s výsledkem, přičemž koučování má za cíl sledovat co nejširší možnou alternativu řešení, které kouč s klientem vytvářejí.*

Výzkum Efektivity Koučování

V rámci podkapitoly zaměřené na efektivity koučování je zmíněn výzkum z knihy Martina Cipra „Psychoanalytické koučování: Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného“ v rámci studie disertační práce z let 2004 – 2009.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že nejvyšší míru pozitivní změny vykazovali manažeři v následujících charakteristikách (Cipro, 2015, pp 220):

- ***chápání druhých a tolerance odlišnosti*** *– manažeři tuto změnu spatřují v přímém důsledku koučovacích pohovorů, kdy měli možnost přemýšlet o odlišných stanoviscích spolupracovníků a mohli se vžít lépe do jejich situace a podívat se na problém z jiného úhlu pohledu,*
- ***samostatnost a schopnost požádat o pomoc*** *– koučovaní manažeři si začali více uvědomovat hranice vlastních pravomocí a odpovědnosti, ale také se dokázali v průběhu koučování zabývat i možností žádat o pomoc své podřízené,*
- ***delegování odpovědnosti a stanovování cílů*** *– koučovaní manažeři se mohli více konfrontovat s limity neochoty delegování a naučit se více zabývat definováním cílů, propracováním dílčích kroků, jejich plánováním a přenášením odpovědnosti na kolegy,*
- ***aplikace principů koučování na kolegy*** *– koučovaní manažeři začali více při vedení lidí využívat principů koučování, klást otevřené otázky, začali vést podřízené k samostatnému myšlení a návrhům alternativních řešení problémů,*

- ***zapojování podřízených do spolurozhodování*** *– koučovaní manažeři začali více důvěřovat svým podřízeným a vtahovat je nejen do procesů analýzy problémů a návrhů řešení, ale i přímo do rozhodování a volby z vybraných možností.*

Mezi další významná vylepšení charakteristik koučovaných manažerů v pozitivním ohledu patří (Cipro, 2015, pp 221 - 222):

- *sebedůvěra a ambice,*
- *sebekontrola,*
- *tvořivost,*
- *důvěra ve spolupracovníky,*
- *schopnost pozitivně ocenit spolupracovníky,*
- *schopnost strhnout spolupracovníky k následování,*
- *propojování individuálních a firemních cílů,*
- *schopnost změnit názor v důsledku věcných argumentů.*

Týmové Koučování

Koučování není pouze záležitostí individuálního charakteru. Existuje také týmové koučování, které se v praxi využívá u jednotlivých pracovních týmů nebo také ve sportu. Pochopení principu koučování u týmu nebývá ve většině případů jednoduché. Přechod od pevného řízení k samořídícímu nebývá snadný a skýtá řadu úskalí.

Předpokladem pro správné fungování týmu je kvalitní vedoucí, který plní především ***motivační a koordinační role****, přičemž jeho členové by měli být ochotní svého vedoucího následovat, respektovat a důvěřovat mu. Tým bude efektivní v případě, že vedoucí se bude řídit* ***principy koučování*** *a svou autoritu bude uplatňovat přiměřeně* (Cipro, 2015, pp 124).

Koučováním lze podporovat tvořivou atmosféru a „týmové vědomí". Pomocí metody koučování může týmový lídr vytvářet laskavou, ale zároveň úkolově náročnou atmosféru. Jeho ***úkolem*** *je podporovat slabší členy, impulzivnější členy vést směrem k sebereflexi, budovat vyváženou strukturu týmu podle tří základních týmových rolí (cílové, analytické a kohezivní). Dalším úkolem kouče je udržení týmu v období zvýšené zátěže a krize s tím, že tvorba a udržování výkonného týmu je dlouhodobý proces, do něhož je stále nutné investovat psychosociální energii, přičemž udržování kvalitní efektivity je náročnější než krátkodobý úspěch. Pomocí koučování může vedoucí lépe zvládnout i destruktivní fáze týmu, ve kterých může realizovat také nepopulární opatření, např.: vyřazení nositele negativismu z týmu* (Cipro, 2015, pp 124).

Manažer nemůže být spokojený, dokud nemá jistotu v tom, že koučovaní plně pochopili ***filozofii*** *změn a jsou schopni i ochotni ji podporovat a dál rozvíjet. Postupně se tým učí přebírat zodpovědnost za měřené cíle, posilovat soudržnost a dostávat více důvěry i kompetencí, čímž se tým adaptuje na neustálé změny a napojuje se na firemní strategii. Přechod od pevného řízení k samořídícímu nebývá snadný a je nutné překonat řadu* ***úskalí*** (Cipro, 2015, pp 124).

V ***první fázi*** *jsou členové týmu pasivní, od vedení očekávají strukturování, netroufají si vyjádřit svůj názor, jelikož jsou zvyklí, že za ně rozhoduje vedoucí. Pokud se vedoucí týmu drží zásad koučování, musí vydržet nespokojenost členů týmu a nesmí podlehnout tlaku na přebírání zodpovědnosti. Musí neustále podněcovat koučované, aby sami přinášeli návrhy řešení, přemýšleli o jejich realizaci, sami korigovali svá řešení a hledali nové alternativy. Kouč se snaží neutralizovat nejistotu svěřených lidí a posilovat jejich důvěru, že jsou sami schopni problémy vyřešit. Členové týmu musí mít zážitek vlastní autonomie a získat zkušenost, že se jim samostatnost vyplatí nejen v hmotné rovině, ale i v rovině psychologické a následně v oblasti vlastní důležitosti a schopnosti ovlivňovat firemní procesy* (Cipro, 2015, pp 124 - 125).

V ***dalších fázích*** *v optimálním případě dochází k pochopení smyslu koučování, posune se motivace pracovníků od vnější motivace k motivaci vnitřní, která opět posiluje autonomii jedince i celého týmu a zlepšuje úroveň dovedností jednotlivých členů týmu. Důležité je, aby kouč tým testoval také prožitkem z chyby či selhání s tím, že manažer stojí opodál a je připraven zasáhnout, pokud by riziko negativních důsledků bylo vysoké či nevratné. Zážitek*

ze zvládnuté týmové krize a poučení z vlastních chyb je pro rozvoj autonomie týmu mnohem důležitější než zásah vedoucího při prvním chybném náznaku. Tým musí sám z vnitřních zdrojů zvládnout analyticko – kontrolní roli (Cipro, 2015, pp 125).

Podle Stackeho (2005) jsou **optimální funkcí týmu** jako výsledku procesu koučování, vykazuje tým tyto charakteristiky (Cipro, 2015, pp 125):

- ***moc*** *– dělí se o ni členové týmu a respektují dohodnutá pravidla dělby pravomocí,*
- ***leadership*** *– zajištěný a kolující, přičemž pozice lídrů se střídá podle kompetencí,*
- ***způsob účasti*** *– členové investují do týmu a svého produktu, identifikují se s cíli, vzájemně se podporují a zdravě soutěží podle principu vnitřní konkurence v týmu,*
- ***komunikace*** *– členové spolu vzájemně komunikují a mají rovnocenný přístup k informacím,*
- ***identita*** *– členové jsou loajální, mají silný pocit k příslušnosti týmu a sdílejí společné hodnoty.*

Hackman a Wageman (2005) zaměřující se na efektivitu koučování v týmu, kteří tým vnímají jako vyšší jednotku než členy týmu a vedoucího, navrhli **nový model týmového koučování** se třemi klíčovými rysy (Cipro, 2015, pp 125):

- ***zaměření na „funkci“****, kterou koučovaní přinášejí prospěch celému týmu, spíše než jeho orientace na specifika chování a stylu vedení lídra týmu,*

- ***identifikace specifické „chvíle“ v průběhu řešení úkolu****, kdy právě koučovací intervence nejpravděpodobněji přinášejí pozitivní efekt,*
- ***vysvětlení určitých „podmínek“****, ve kterých týmový koučink přináší či nepřináší předpokládaný výsledek.*

Pro **efektivní řízení týmu** s využitím principů koučování jsou důležité následující předpoklady (Cipro, 2015, pp 125):

- *vyjasnění společného cíle, který je akceptovaný a vztahují se k němu veškeré činnosti,*
- *trpělivost vedoucího při zavádění autonomních týmů pro nutné přesvědčování na úrovni změny myšlení, integraci s firemní kulturou a vizí, ale také překonávání jejich odporu ke změnám v systému organizace,*
- *nezbytnost fáze informování a propagace, kdy nelze nařizovat ani podlehnout iluzi rychlého souhlasu.*

Podle zkušeností autora je týmové koučování obtížnější než koučování jednotlivců. V týmu je více osobností, které musí pochopit, že své ego musí upozadit ve prospěch týmu. Při týmovém koučování ke sjednocení týmu přispět vyjasnění společného cíle a vhodné přidělení rolí, které jsou jednotlivými členy akceptovány. Někteří členové týmu však těžko upozaďují své ego ve prospěch týmu nebo mají

problém s akceptováním přidělené role. V tomto případě záleží na osobnosti kouče a jeho schopnostech, aby dokázal tuto situace vyřešit ve prospěch týmu.

Shrnutí

Podle autorů Haberleitnera, Deistlera Ungvariho je **koučování** nástrojem vedoucího pro osobní rozvoj lidí, které iniciuje rozvoj osobnosti a má docílit trvalého zlepšení výsledků. Koučování je na bázi partnerského vztahu mezi koučem a koučovaným zahrnující podporu při řešení problémů s tím, že tento proces končí při dosažení společného cíle. Pro koučování jsou vyžadovány sociální i osobní kompetence, znalosti efektivního vedení koučovacího rozhovoru, přičemž koučování také koučovanému pomáhá stát se z člověka, kterého se daná věc týká, člověkem, který se na ní aktivně podílí.

Z výzkumu efektivity koučování podle Cipra vyplývá, že **koučovaní manažeři zaznamenali největší pozitivní změny** v těchto charakteristikách: chápání druhých a tolerance odlišnosti, samostatnost a schopnost požádat o pomoc, delegování odpovědnosti a stanovování cílů, aplikace principů koučování na kolegy a zapojování podřízených do spolurozhodování. Další **významné změny** manažeři dosáhli v oblastech sebedůvěry a ambicí, sebekontroly, tvořivosti, důvěry ve spolupracovníky, schopnosti pozitivně ocenit spolupracovníky, schopnosti strhnout spolupracovníky k následování, propojování individuálních a firemních cílů a schopnosti změnit názor v důsledku věcných argumentů.

Předpokladem pro efektivní **týmové koučování** je vedoucí, který plní především **motivační a koordinační roli**, přičemž využívá **principy koučování** s přiměřeným uplatňováním autority. Jeho **úkolem** je vytvářet laskavou, ale zároveň úkolově náročnou atmosféru. Mezi jeho další úkoly patří podporovat slabší členy, impulzivnější členy vést k sebereflexi, budovat vyváženou strukturu týmu a udržování výkonného týmu v období zvýšené zátěže i krize. Při přechodu od pevného řízení k samořídícímu je třeba překonat **úskalí**, přičemž v první fázi je důležité, aby koučovaní pochopili filozofii změn. V dalších fázích, kdy dochází k pochopení smyslu koučování, se posouvá motivace pracovníků od vnější motivace směrem k vnitřní motivaci, která posiluje autonomii jedince a celého týmu. Při **optimální funkci týmu** (= výsledek procesu koučování) vykazuje tým charakteristiky moci, leadershipu, způsobu účasti, komunikace a identity. Podle **nového modelu týmového koučování** (Hackman a Wageman) patří mezi tři klíčové rysy: zaměření na „funkci“, identifikace specifické „chvíle“ v průběhu řešení úkolu a vysvětlení určitých „podmínek“, kdy koučink přináší a nepřináší předpokládaný výsledek. Pro **efektivní řízení týmu** s využitím principů koučování je důležité vyjasnění společného cíle, trpělivost vedoucího při zavádění autonomních týmů a nezbytná je také fáze informování a propagace.

Kouč ve Sportu

Ve sportovním prostředí často splývá pojem kouč a trenér. **Trenéra** ve sportovním pojetí lze chápat v rámci výrazného podílu v tréninkovém procesu, přičemž **koučem** rozumíme spíše osobnost zabývající se vedením týmu i jednotlivých hráčů v širším kontextu nad rámec tréninku.

Dobrý kouč *ve sportu umět svůj tým „vyhecovat" k výkonu, přičemž musí sám být neotřesitelně přesvědčený o úspěchu svého týmu, šířit pozitivní náladu a proaktivní jednání. Může i z pozice autority poradit, nicméně s radami z pozice autority by měl šetřit, jelikož je cílem, aby si tým dokázal poradit sám a našel správné řešení. Kouč pouze kontroluje poměr mezi vstupy, výstupy a přidanou hodnotu týmové činnosti* (Cipro 2015, pp 133).

Kouč by neměl být jen organizátorem tréninku, ale ***měl by jít více do hloubky osobností hráčů a vazeb týmu****, ve kterém hledají hráči svoje role. Kouč by měl hráčům nejen sdělovat instrukce, podávat informace či klást otázky, ale měl by také mít trpělivost vyslechnout si odpovědi hráčů, mít dovednost řídit diskusi s hráči i mezi hráči, včetně ochoty připustit si, že není jen jedna správná varianta řešení úkolu či herní situace. Kouč respektuje individualitu, individualizuje požadavky, vysvětluje souvislosti hry a jejímu porozumění a pomáhá hráči objevit jeho úlohu ve hře. Měl by být schopen vnímat atmosféru tréninku, naladění hráče či týmu a podle toho je vést - koučovat* (Votík, 2016, pp 41).

Kouč vytváří společně se sportovcem tzv. ***koncept koučování****. Sportovec se spolupodílí na zodpovědnosti za své úspěchy a zvládnutí běžných životních situací. Hlavním úkolem kouče*

je vytvořit takové podmínky, ve kterých dokáže sportovec odvést výkon na hranici jeho možností. Kouč chce psychologickými schopnostmi zvýšit úspěšnost sportovce (Český volejbalový svaz, 2010).

Kouč by se také měl vyznat v soukromém životě sportovce, z čehož je patrné, že důležitým faktorem je naprostá ***důvěra mezi sportovcem a koučem****. V minulosti se několikrát ukázalo, že sportovní výkony na vysoké úrovni mohou být předvedeny pouze s psychologickou podporou, tudíž je důležité, aby do výkonové motivace byly vtaženy také psychické faktory* (Český volejbalový svaz, 2010).

Podle zkušeností autora jsou pojmy trenér a kouč ve sportu velmi často zaměňovány. Je však pravdou, že zejména na nižších úrovních je trenér zároveň koučem. Ve sportu na nejvyšší úrovni zpravidla kouč vede kromě sportovců také tým trenérů (specialistů). Kouč by na rozdíl od trenéra měl mnohem více pracovat s osobností a psychikou hráčů. Naproti tomu trenér by měl být odborníkem na určitou část sportovního výkonu.

Rozdíl Mezi Sportovním a Životním Koučem

Při specifikování rozdílu mezi sportovním a životním koučinkem se nabízí následující příměr (Ondráček, 2021):

- ***sportovní kouč*** *– pomáhá sportovci zlepšovat jeho výkonnost přímo v daném sportu a musí mu také dobře rozumět, přičemž svému hráči nabízí hodnocení, rady a určuje směr následujícího postupu,*
- ***životní kouč*** *– pomáhá svými otázkami klientovi udělat si jasno v tom, kam se chce posunout a jakých konkrétních cílů chce dosáhnout, včetně způsobů, jak si bude průběžně sledovat svůj pokrok a co bude dělat v případě odchylky od plánu, přičemž plán postupu i jeho průběžné vyhodnocování je v rukách klienta.*

Hlavní rozdíly mezi sportovním a životním koučem je možné vidět v následujících atributech (Ondráček, 2021):

- ***expertíza****:*
    - *sportovní kouč:*
        - *expert na oblast svého působení,*
        - *pozorováním činnosti hráče dokáže pojmenovat jeho chyby,*
        - *často umí ukázat, jak by to mělo vypadat,*
    - *životní kouč:*
        - *expert na koučink (na to jaké otázky položit a kdy),*
        - *snaží se posílit sebereflexi klienta, tak aby byl schopen „vidět“ oblasti, které mu brání v dalším rozvoji*

- *rozhodne-li se klient pro změnu, kouč s využitím dobře formulovaných otázek pomáhá stanovit cíl této změny, popsat východiska a hledat možnosti k dosažení cíle.*

- ***zodpovědnost za výsledek**:*
  - *sportovní kouč:*
    - *zodpovídá za výsledky svého hráče,*
    - *kvůli své expertíze je automaticky vnímán jako autorita (často rozhoduje za hráče a zodpovědnost za výsledky je pak téměř samozřejmým předpokladem),*
  - *životní kouč:*
    - *zodpovídá za proces koučinku (jak „chytře“ se ptá), ale nepřebírá zodpovědnost za klientova rozhodnutí,*
    - *nemůže tudíž přijmout zodpovědnost za jeho výsledky,*
- ***plán**:*
  - *sportovní kouč*
    - *má komplexnější náhled na to, kam by se hráč měl posunout*
    - *sestavuje plán postupu, průběžně jej kontroluje, vyhodnocuje a zadává hráčovi konkrétní úkoly,*
  - *životní kouč:*
    - *otázkami pomáhá klientovi, aby si udělal jasno v tom, kam se chce posunout a jakých konkrétních cílů chce dosáhnout (včetně způsobů,*

jak si bude průběžně sledovat svůj pokrok a co bude dělat v případě odchylky od plánu),

- *plán postupu i jeho průběžné vyhodnocování je v rukách klienta,*

- ***sledování trendů:***
  - *sportovní kouč:*
    - *sleduje moderní trendy ve svém sportu a integruje je do své práce s hráčem,*
    - *dokáže svému hráči předávat nové informace a postupy,*
  - *životní kouč:*
    - *sleduje moderní trendy v koučinku a integruje je do své práce,*
    - *klientovi může nabízet další způsoby, jak se dívat na sebe, své cíle a jak hledat varianty řešení pro postup k cíli,*
    - *zodpovědnost za rozvoj v oboru klienta ponechává na klientovi,*

- ***praxe:***
  - *sportovní kouč – získává respekt také tím, že má za sebou významné úspěchy v daném sportu a rovněž tím, že pracoval s úspěšnými sportovci,*
  - *životní kouč:*
    - *udržuje si odstup od témat svých klientů, aby nepodléhal nutkání nabízet expertní rady a dokázal klást účinné otázky,*

- *získává respekt tím, jak rychle se mu podaří „nastartovat“ svého klienta a tím, jak rychle se jeho klient stává sebevědomým a samostatně se rozvíjejícím jedincem,*
- *je hrdý na výsledky svých klientů, ale díky přísnému pravidlu diskrétnosti se nemůže „pochlubit“ konkrétními jmény jeho klientů,*

- ***délka spolupráce:***
  - *sportovní kouč – pracuje spíše s menším počtem klientů a dlouhodobě (měsíce až roky),*
  - *životní kouč – má mnohem kratší působení (týdny až měsíce), tudíž se během své kariéry může postupně věnovat velkému počtu klientů.*

Rozdíly mezi sportovním a životním koučem v oblastech **expertízy**, **odpovědnosti za výsledek**, **plánů**, **sledování trendů**, **praxe** a **délky spolupráce** jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1

Rozdíl Mezi Sportovním a Životním Koučem

	SPORTOVNÍ KOUČ	**ŽIVOTNÍ KOUČ**
CHARAKTERISTIKA	pomáhá sportovci zlepšovat jeho výkonnost přímo v daném sportu	pomáhá svými otázkami klientovi ujasnit si, kam se chce posunout a jakých konkrétních cílů chce dosáhnout

EXPERTÍZA	expert na oblast svého působení	expert na koučink
ZODPOVĚDNOST ZA VÝSLEDEK	zodpovídá za výsledky	zodpovídá za proces koučinku
PLÁN	má komplexnější náhled, sestavuje plán postupu, zadává konkrétní úkoly	otázkami pomáhá klientovi, aby si udělal jasno ve svých cílech, plán postupu i jeho průběžné vyhodnocování je v rukách klienta
SLEDOVÁNÍ TRENDŮ	sleduje moderní trendy ve svém sportu a integruje je do své práce	sleduje moderní trendy v koučinku a integruje je do své práce
PRAXE	získává respekt tím, že má za sebou významné úspěchy v daném sportu a že pracoval s úspěšnými sportovci	získává respekt tím, jak rychle se mu podaří „nastartovat“ svého klienta a tím, jak rychle se jeho klient stává sebevědomým a samostatně se rozvíjejícím jedincem
DÉLKA SPOLUPRÁCE	měsíce až roky	týdny až měsíce

Poznámka. V tabulce naleznete rozdíl v charakteristice mezi sportovním a životním koučem a také rozdíly v oblasti expertízy, zodpovědnosti za výsledek, plánu, sledování trendů, praxe a délky spolupráce. Autor Pavel Neuman, 2021.

Typologie Koučů ve Sportu

Na základě ***Caselmanovy typlogie*** *(z oblasti učitelství), Stránský a Svoboda (1967) formulovali typy koučů (trenérů), při kterém brali v úvahu tři hlediska, která poskytují hlavní oblasti práce kouče (trenéra) takto* (Jansa 2018, pp 175):

1. *vztah kouč (trenér) – sportovec,*
2. *zaměření kouče (trenéra) v pedagogických postupech,*

3. *způsob řízení sportovců v soutěži.*

Na základě těchto hledisek jsou typy koučů (trenérů) děleny následujícím způsobem (Jansa 2018, pp 175):

- ***typ 1a) autoritativní*** *– prosazuje svou vůli bez ohledu na mínění sportovců, je spíše uzavřený, stále „nad situací“, má sklon k ironii a podceňování druhých, často vyvolává konfliktní situace,*
- ***typ 1b) sociální –*** *dává svěřencům větší volnost, připouští diskuzi, reaguje na podměty, vytváří atmosféru radosti a pohody, obtížněji se prosazuje při řízení skupiny,*
- ***typ 2a) vědecko – systematický*** *– teoreticky fundovaný, má vše dokonale promyšlené, je přístupný novým poznatkům a úspěšně konfrontuje teorii s praxí,*
- ***typ 2b) empirický*** *– uplatňuje zejména praktické zkušenosti, podceňuje teorii, je v tomto smyslu až konzervativní, vychází zpravidla dobře s* lidmi,
- ***typ 3a) taktický*** *– vždy má propracovaný postup, neustále sportovce řídí, upozorňuje na aktuální situace, je vždy dobře informován o soupeři,*
- ***typ 3b) emocionální*** *– snaží se o udržení dobré nálady, dokáže regulovat citové projevy svých svěřenců, umí je zdravě „vyhecovat“, někdy bez racionální úvahy až přehnaně riskuje,*

- ***typ 3c) psychologický*** *– dokonale zná psychiku svých svěřenců (včetně projevů v zátěžových situacích), dokáže efektivně regulovat sebe i druhé, dobře motivuje.*

Typologie podle ***Žukovské (1965)****, která vychází rovněž z učitelství tělesné výchovy, byla ověřována u 560 učitelů tělesné výchovy. Žukovská rozděluje typy koučů (trenérů) následujícím způsobem* (Jansa 2018, pp 175):

- ***novátor****:*
    - *pracuje plánovitě, systematicky a důsledně,*
    - *zkouší nové věci,*
    - *aktivizuje ostatní,*
    - *je energický a oblíbený,*
- ***tradiční****:*
    - *rutinní formalista vyžadující preciznost,*
    - *má pevné zásady, ale je nudný,*
    - *má ambice, ale realizace pokulhává,*
- ***improvizátor****:*
    - *pracuje bez plánu, má rád bezprostřednost a efekt,*

- *oceňuje výkony svěřenců, zásluhu na nich nemá skoro žádnou.*

Typologie podle **Tutka a Richardse (1971)** rozděluje trenéry (kouče) na tyto typy (Jansa 2018, pp 175 - 176):

- ***autoritářský („studený nos“):***
  - *vyžaduje poslušnost a precizní plnění úkolů,*
  - *nedokáže navázat přátelský kontakt, často trestá a vyhrožuje,*
  - *v týmu má pořádek, citlivější svěřenci jeho jednání špatně snášejí,*
  - *bývá i úspěšný, většinou však neoblíbený,*
- ***přátelský („prima chlapík“)****:*
  - *opak autoritářského typu, dobře motivuje, zajímá se o jednotlivce,*
  - *vytváří uvolněnou atmosféru, přispívá k soudržnosti týmu,*
  - *mívá slušné výsledky, některým ovšem nevyhovuje (bývá vnímán jako „slabý“ kouč /trenér/)*
- ***intenzivní („hnaný“)****:*
  - *je podtypem autoritářského typu,*
  - *projevuje se více emocionálně, ale méně trestá,*

- *dramatizuje situace, je stále nespokojený,*
- *často má nerealistické nároky, což sportovce odpuzuje,*

- ***snadný („vše lehce překonávající“):***
  - *je opakem kouče (trenéra) intenzivního typu,*
  - *z ničeho nedělá problémy, rád improvizuje, je suverénní,*
  - *sportovci se cítí volněji, tréninky však obvykle nebývají příliš efektivní,*

- ***chladný počtář („obchodnický“):***
  - *vše má zkalkulováno,*
  - *je bystrý a pragmatický,*
  - *emocionálně nedokáže vytvořit pozitivní atmosféru.*

Pro ***typologii Martense (2006)*** *se stal determinujícím kritériem způsob vedení tréninku. Do způsobu řízení řadí také rozhodnutí kouče (trenéra), která se týkají osvojení technických a taktických dovedností, celkovou organizaci tréninku i způsob koučování v soutěži. Martens rozděluje tyto typy řízení* (Jansa 2018, pp 175 - 176):

- ***autoritativní:***
  - *rozhoduje sám, málo respektuje názory svěřenců,*

- *svěřencům poskytuje minimum samostatnosti a iniciativy,*

- ***opatrovatel**:*
  - *je submisivním stylem vedení,*
  - *vydává minimum pokynů týkající se organizace tréninku i řešení přestupků,*
  - *často si neví rady, efektivita tréninku je nízká,*

- ***učitel**:*
  - *je kooperativním stylem vedení,*
  - *kouč (trenér) spolupracuje se svými svěřenci, vytváří prostor pro výměnu názorů, podporuje jejich smysl pro samostatné a zodpovědné rozhodování.*

Existuje několik pohledů na typologii kouče ve sportu. V literárních pramenech je publikována typologie kouče (trenéra) na základě Caselmanovy teorie, dále jsou uvedeny typologie podle Žukovské, Tutka a Richarse, a také podle Martense. V současné sportovní praxi se typologie kouče (trenéra) nejčastěji rozlišuje podle způsobu vedení, čemuž odpovídá typologie podle Martense, která rozděluje typy koučů (trenérů) – autoritativní, opatrovatel, učitel. Přehled typologií kouče je uveden v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2

Typologie Koučů ve Sportu

PODLE CASELMANA	PODLE ŽUKOVSKÉ	PODLE TUTKA A RICHARDSE	PODLE MARTENSE
1. vztah kouč (trenér) – sportovec: typ 1a) autoritativní, typ 1b) sociální	1. novátor	1. autoritářský (“studený nos”)	1. autoritativní
2. zaměření kouče (trenéra v pedagogických postupech): typ 2a) vědecko-systematický, typ 2b) empirický, typ 2c) taktický	2. tradiční	2. přátelský (“prima chlapík”)	2. opatrovatel
3. způsob řízení sportovců v soutěži: typ 3a) taktický, typ 3b) emocionální, typ 3c) psychologický	3. improvizátor	3. intenzivní (“hnaný”)	3. učitel
		4. snadný (“vše lehce překonávající“)	
		5. chladný počtář (“obchodnický)	

Poznámka. V tabulce naleznete typologii koučů ve sportu na základě Caselmanovy teorie, podle Žukovské, podle Tutka a Richarse a podle Martense. Autor Pavel Neuman, 2021.

Podle zkušeností autora je v praxi nejčastěji využíváno dělení koučů podle Martense. V českém prostředí v minulosti dlouho převládal autoritativní typ koučů, přičemž koučové typu opatrovatelů nebyli tolik respektování pro svůj submisivní styl vedení. Vývojem sportovního prostředí v ČR se v současnosti do popředí dostává „kouč učitel“ vyznačující se kooperativním stylem vedení formou spolupráce se svými svěřenci.

Kouč ve Sportu z Pohledu Psychologie Koučování

V této podkapitole je uveden pohled na kouče ve sportu z pohledu psychologie koučování. Je řešena problematika úkolů, činností, vlastností a prostředků kouče v oblasti psychologie koučování ve sportu.

Mezi **úkoly kouče** z pohledu psychologie koučování patří (Kříž, 2021)**:**

- ***příprava na soutěž:***
    - *prevence psychologického selhání,*
    - *získání psychické odolnosti,*
- ***vedení sportovce (týmu) v soutěži***
    - *bezprostřední příprava na soutěž (závod, utkání):*
        - *regulace předstartovních stavů,*
    - *při soutěži (závodě, utkání):*

LIGS UNIVERSITY HAWAII | USA
Leadership Innovation Growth Success

        - *regulace postartovních stavů,*
        - *reakce na aktuální situace,*
    - *po skončení soutěže (závodu, utkání):*
        - *regulace posoutěžních stavů (např.: po neúspěšné činnosti)*

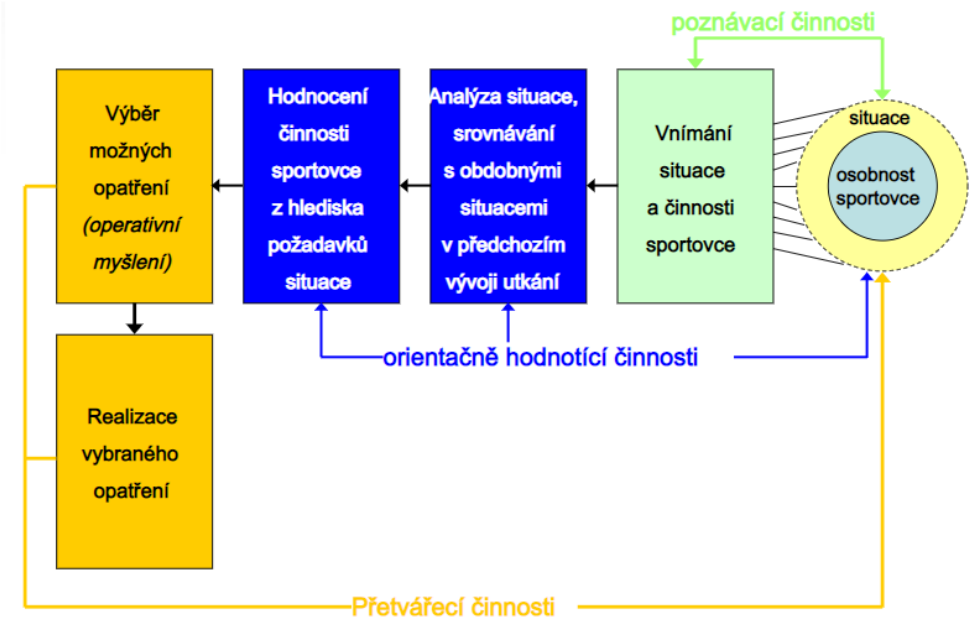
Činnostmi kouče v oblasti psychologie koučování jsou (Kříž, 2021):

- ***poznávací činnosti:***
    - *vnímání sportovce, soupeře, situace a dalších podmínek,*
- ***orientačně hodnotící činnosti:***
    - *analýza situace,*
    - *analýza činnosti sportovce,*
    - *očekávání určitého chování,*
    - *citová složka,*
- ***přetvářecí činnosti.***

Ve schématu č. 4 je zobrazeno schéma činnosti kouče v oblasti psychologie koučování podle Slepičky (1988). Jsou zde znázorněny poznávací, orientačně hodnotící a přetvařovací činnosti včetně jejich vzájemných vazeb.

Schéma č. 4

Schéma Činností Kouče v Oblasti Psychologie Koučování



Poznámka. Ve schématu jsou znázorněny činnosti kouče v oblasti psychologie koučování podle Slepičky (1988). Konkrétně jsou zobrazeny poznávací, orientačně hodnotící a přetvářecí činnosti, a také vazby mezi nimi. Získáno z *SlidePlayer.cz: Psychologie koučování, https://slideplayer.cz/slide/3662776/.*

Činnost kouče je **omezena** v těchto případech (Kříž, 2021):

- *v průběhu celé soutěže (např.: box, tenis, sportovní hry),*
- *před a po soutěži (např.: plavání, motorismus, parašutismus, potápění, sjezdové lyžování atd.),*
- *kombinace obou předchozích (např.: cyklistika, gymnastika).*

Vlastnosti kouče v rámci psychologie koučování jsou především (Kříž, 2021):

- ***senzitivita*** *– citlivost, schopnost poznávat nové problémy,*
- ***flexibilita*** *– schopnost měnit způsoby a východiska myšlení při řešení situací a problémů,*
- ***originalita*** *– schopnost nalézt a formulovat nápaditou odpověď,*
- ***elaborace*** *– schopnost vypracovat plán realizace, převést nová řešení do praktické podoby.*

Mezi nejčastěji využívané **prostředky kouče** v oblasti psychologie koučování patří (Kříž, 2021):

- ***verbální prostředky*** *(např.: rozhovor, skupinový rozhovor, psychologické regulační prostředky atd.),*
- ***taktilní prostředky*** *(např.: signály, gestikulace, smluvené symboly apod.),*
- ***individuální přístup*** *(podle sportovce, charakteru soutěže atd.).*

Autor může na základě vlastních zkušeností říct, že psychologii a cit kouče pro koučování ve sportu považuje za klíčové předpoklady úspěšného sportovního kouče.

Domnívá se, že vlastnosti v oblasti psychologie koučování by měl mít sportovní kouč v sobě zakořeněné. Dalším vzděláváním a získáváním zkušeností by následně měl tyto své předpoklady rozvíjet.

Shrnutí

Kouč ve sportovním prostředí je osobnost, která vede tým i jednotlivé hráče. Trenér je spíše tím, který zabezpečuje trénink jako proces učení a zdokonalování. Kouč ve sportu by podle mého názoru měl:

- být více než pouze trenérem, jeho činnost by měla být mnohem komplexnější,
- umět tým „vyhecovat“ a být nositelem pozitivní nálady,
- dokázat vést tým i hráče tak, aby dokázali jít na hranici svých možností,
- rozpoznat atmosféru v týmu a podle ní správně zareagovat a vést tým i jednotlivé hráče,
- zabývat se do hloubky osobností hráčů – podávat jim informace, klást otázky, umět vyslechnout si odpovědi hráčů,
- umět řídit diskusi s tím, že by si kouč měl umět připustit více možností řešení,
- respektovat individualitu hráče a být schopen vnímat náladu v týmu, na kterou by měl umět zareagovat,
- docílit vzájemné důvěry mezi koučem a týmem a také koučem a hráči.

Sportovní kouč pomáhá sportovci zlepšovat výkon v daném sportu, zatímco **životní kouč** svými otázkami pomáhá klientovi udělat si jasno v tom, kam se chce posunout a jakých cílů chce dosáhnout. **Rozdíly mezi sportovním a životním koučem** jsou v oblastech expertízy, odpovědnosti za výsledek, plánů, sledování trendů, praxe a délky spolupráce.

Typologií kouče ve sportu existuje hned několik. V literárních pramenech je možné dohledat typologie kouče (trenéra) na základě Caselmanovy teorie, dále typologie podle Žukovské, Tutka a Richarse, a také podle Martense. Na základě typologie podle Tutka a Richardse je kouč (trenér) definován jedním z následujících typů: autoritářský, přátelský, intenzivní, snadný nebo chladný počtář. Typologie podle Martense rozděluje typy podle způsobů vedení na kouče (trenéry) na typy: autoritativní, opatrovatel či učitel.

Hlavními **úkoly** kouče z pohledu **psychologie koučování** je příprava na soutěž a vedení sportovce či týmu v soutěži a regulace psychických stavů. **Činnosti kouče** v této oblasti zahrnují poznávací, orientačně hodnotící a přetvářecí činnosti. Mezi **vlastnosti kouče** při psychologii koučování patří senzitivita, flexibilita, originalita a elaborace.

Koučování ve Sportu

Koučování ve sportu je specifická činnost v oblasti vedení týmu, která má svá specifika a odlišuje se od koučování v manažerské praxi. Pro pochopení koučování ve sportu je důležité pochopit rozdíl mezi trenérem a koučem.

S pojmem koučování se setkáváme převážně ve výkonnostním sportu. Tento pojem existuje od konce šedesátých let. Pro mnohé je pojem trenér a kouč to samé, jelikož trenér musí často plnit dva úkoly (Český volejbalový svaz, 2010):

- ***trenér*** *by měl především systematicky naučit sportovce dovednostem (technika, strategie a herní chování),*
- ***kouč*** *by měl dodávat rozsáhlou poradenskou a opatrovnickou péči (kouč se musí před, při a po utkání o sportovce postarat), přičemž cílem kouče je naučit sportovce samostatnosti a zodpovědnosti při řešení problémů či konfliktů nebo při cestě za úspěchem.*

:

„Koučování je péče ve smyslu být nápomocen při řešení problémů ve výkonnostním sportu během a po zatížení v tréninku a zápase. Základem jsou psychologické a každodenní znalosti, koučování zahrnující diagnostiku, poradenství, modifikace suboptimálního prožívání, chování a jednání. Kritérium úspěšnosti je realizovaný sportovní výkon“ (Český volejbalový svaz, 2010).

Koučování ve sportu podle mého názoru z velké části zahrnuje činnost kouče při vedení týmu v utkání. Při koučování v utkání se snaží trenér vést svůj tým a své hráče k tomu, aby podali maximální výkon, a v rámci svých kompetencí ovlivňovat vývoj utkání či průběh závodu ve prospěch svého týmu. Do koučování spadá i činnost kouče před a po utkání případně závodě.

Základní Druhy Koučování ve Sportu

Základními druhy koučování ve sportu je koučování v soutěži (zápase či závodě), krátkodobé koučování zahrnující přípravu na konkrétní zápas (závod) či konkrétní část sezony a dlouhodobé koučování spočívající v působení na sportovce v nejširším slova smyslu.

Šafář a Hřebíčková rozlišují v publikaci "Koučink" (2014) tři základní druhy koučování ve sportu (Šafář, Hřebíčková, 2014):

- ***koučování v soutěži (zápase, závodě):***
    - *pojmu koučování takto rozumí laická i odborná trenérská veřejnost,*
    - *interakce trenéra (kouče) a sportovce (týmu) v průběhu podávání soutěžního výkonu, s cílem podpořit (pomoci mu, naladit ho) podání nejlepšího možného výkonu,*
    - *možnosti soutěžního koučování jsou obvykle vymezeny pravidly, která se mezi jednotlivými sporty odlišují,*

- *sport s velkým prostorem pro soutěžní (zápasové) koučování je lední hokej (trenér /kouč/ ovlivňuje střídání hráčů, může zasahovat do sestavy, aktivně komunikovat, měnit strategii a taktiku, měnit úkoly hráčů, ovlivňovat tým o přestávce, vzít si time –out atd.), mezi podobné sporty patří například házená, basketbal, volejbal,*
- *dalším sportem s výraznou možností koučinku v průběhu soutěže je silniční cyklistika či okruhové automobilové závody typu např. Formule 1 (závodníci mají vysílačky pro komunikaci s koučem, který svými dotazy, informacemi, radami, pokyny, doporučeními a příkazy může zásadně ovlivňovat průběh závodu),*
- *možnosti koučinku nabízejí veslařské disciplíny s kormidelníkem (dvojka, čtyřka, osmička s kormidelníkem - v průběhu závodu koučuje veslaře kormidelník),*
- *složitější situace z hlediska možností soutěžního koučování je ve sportech jako např. běh na lyžích (ve vymezených zónách mohou členové realizačních týmů sportovci podat základní informace o čase, pořadí, tempu, technice, situaci na trati, soupeřích, ale také podpořit, povzbudit),*
- *podobná situace je v tenise (na určitých typech turnajů si hráč může v průběhu zápasu vyžádat tzv. kurt-koučink /příchod trenéra na lavičku v pauze mezi hrami/, jiné koučování v průběhu zápasu prostřednictvím technologií či z tribuny je zakázáno a sankcionováno,*

- *výrazně omezený soutěžního koučink je také v atletice (trenér nesmí vstupovat na závodiště, trenéři si pak se svými svěřenci vytvářejí specifickou „znakovou“ řeč a komunikují v průběhu soutěže domluvené signály),*
- *prakticky nemožné je soutěžní koučování ve sportech jako např. orientační běh,*

- ***koučování krátkodobé:***
  - *zaměřené na dosažení konkrétního, přesně vymezeného a časově ohraničeného cíle,*
  - *zahrnuje především přípravu na konkrétní zápas (závod) či vymezenou část sezóny (play-off, play-out),*
  - *obsahuje v sobě soutěžní koučink, přípravu sportovce (týmu) před a po soutěži,*
  - *cílem koučinku je „vyladění“ sportovce (týmu) do takové stavu, ve kterém je co nejblíže optimu pro podání maximálního výkonu,*
  - *je možné realizovat ve všech sportech a sportovních disciplínách bez jakéhokoliv omezení,*
  - *využívané metody a způsoby práce se liší podle toho, jestli se jedná o koučování jedince nebo týmu,*
- ***koučování dlouhodobé:***
  - *v nejširším slova smyslu je celoživotní působení na sportovce,*
  - *záměrem je optimální rozvoj jeho profesního (sportovního) a lidského potenciálu,*

- *provází kontinuálně sportovce v průběhu celé kariéry s cílem dlouhodobého dosahování limitu své výkonnosti a současně tím i rozvíjení svého dalšího lidského potencionálu,*
- *dalším cílem je, aby jedinec po ukončení sportovní kariéry měl dobře rozvinuté předpoklady pro plnohodnotné fungování v dalším životě (partnerském, profesním),*
- *v praxi znamená komplexní přístup k vedení tréninkového procesu, sladění jednotlivých složek sportovní přípravy, zajištění rozvoje dalšího vzdělávání sportovce, kvalitní regenerace, koordinace sportovní přípravy a osobního života, spolupráce s rodiči, partnery, realizačním týmem či manažery.*

Podle zkušeností autora s vnímáním pojmu koučování ve sportu u široké veřejnosti, je koučování vnímáno pouze jako koučování při samotném závodě nebo utkání. Je logické, že veřejnost koučování ve sportu takto vnímá, jelikož diváci zpravidla nevidí do „zákulisí“. Je však nutné dodat, že velkou část práce a úsilí kouč vynakládá už v přípravě na závod nebo utkání. Objem práce a činností kouče v přípravě může být i několikanásobně vyšší než koučování v samotném sportovním klání.

Koučování ve Sportu v Širším a Užším Smyslu

Jiný pohled na koučování ve sportu nabízí Perič a Dovalil v publikaci „Sportovní trénink“ (2010), kde na koučování (vedení sportovců) v soutěžích je pohlíženo ve dvou smyslech (Perič, Dovalil, 2010, pp 153):

- ***v širším smyslu*** *– za vedení týmu v soutěži je považována i činnost v době před utkáním a po něm,*
- ***v užším smyslu*** *– vedení týmu v utkání, přičemž tato činnost je naplňována v situacích, kdy dochází, alespoň k minimálnímu kontaktu mezi sportovci a koučem.*

Do přípravy ***před soutěží*** *(koučování v širším smyslu) lze zařadit všechny prostředky umožňující působení na sportovce až po dosažení optimálního předstartovního stavu. Jednou z nejdůležitějších je pohovor, který obvykle mívá několik témat, mezi které paří* (Perič, Dovalil 2010, pp 153):

- *organizační záležitosti,*
- *stručná charakteristika soupeře,*
- *instruktáž o zvolené strategii a taktice,*
- *otázka disciplíny a motivace.*

Po soutěži *by kouč měl být se svými svěřenci, přičemž po neúspěšném utkání by měl shrnout stručně jeho průběh, ale měl by se vyhnout jakémukoliv negativnímu hodnocení, zejména emocím. Hodnocení by kouč měl nechat po opadnutí emocí na první společný trénink po utkání* (Perič, Dovalil, 2010, pp 153).

Činnost kouče ***v průběhu soutěže*** *(koučování v užším smyslu) je zpravidla záležitostí zkušeností a momentálního hodnocení situace koučem, které zejména vyžaduje* (Perič, Dovalil 2010, pp 153):

- *specifický cit pro soutěž,*
- *sebekontrolu, chladnokrevnost a včasné rozhodování,*
- *strategické schopnosti,*
- *odvahu prosadit a uplatnit svoje rozhodnutí,*
- *schopnost objektivně hodnotit činnost vlastních sportovců i soupeřů.*

Komparace Pohledů na Koučování ve Sportu

V této podkapitole je provedena komparace základních druhů koučování ve sportu (Šafáře a Hřebíčkové) a koučování ve sportu v širším a užším smyslu (Periče a Dovalila). Základní rysy pro srovnání těchto dvou pohledů přináší tabulka č. 3.

Tabulka č. 3

Komparace Pohledů na Koučování ve Sportu

POJETÍ	ZÁKLADNÍ DRUHY KOUČOVÁNÍ VE SPORTU	KOUČOVÁNÍ VE SPORTU V ŠIRŠÍM A UŽŠÍM SMYSLU
AUTOŘI	**Šafář a Hřebíčková**	**Perič a Dovalil**
TYP (CHARAKTERISTIKA)	**koučování v soutěži** (vzájemná interakce kouče a sportovce)	**koučování v užším smyslu** (vedení týmu v utkáních, dochází ke kontaktu mezi sportovci a koučem)
TYP (CHARAKTERISTIKA)	**krátkodobé koučování** (zahrnuje přípravu na zápas nebo na vymezenou část sezony)	**koučování v širším smyslu** (vedení týmu v soutěži včetně činnosti před utkáním a po utkání)
TYP (CHARAKTERISTIKA)	**dlouhodobé koučování** (působení na sportovce v nejširším slova smyslu - rozvoj sportovního a lidského potenciálu)	

Poznámka. V tabulce naleznete komperaci pohledů na koučování ve sportu podle Šafáře a Hřebíčkové (základní druhy koučování ve sportu) a podle Periče a Dovalila (koučování ve sportu v širším a užším smyslu). Autor Pavel Neuman, 2021.

Již na první pohled je zřejmé, že pojetí základních druhů koučování ve sportu od Šafáře a Hřebíčkové nahlíží na koučování ve sportu více z manažerského pohledu oproti pojetí koučování ve sportu v užším a širším smyslu Periče a Dovalila, kteří se na problematiku dívají více optikou sportovního pohledu. Rovněž se Šafář s Hřebíčkovou ve svém pohledu v rámci dlouhodobé koučování zabývají působením na sportovce v nejširším

slova smyslu, což zahrnuje kromě rozvoje sportovního potenciálu také rozvoj lidského potenciálu, oproti Peričovi s Dovalilem, kteří ve svém pohledu reflektují pouze koučování v utkání samotné a činnostmi před a po utkání.

Zásady Koučování ve Sportu

Při koučování v utkání a předávání informací sportovcům by měl kouč dodržovat čtyři hlavní zásady koučování (Perič, Dovalil, 2010, pp 153):

- ***informace musí být stručné, jasné a nedvojznačné*** *– při vysoké únavě i psychickém zatížení disponují sportovci omezenou kapacitou na přijímání informací,*
- ***pokyny mají být pozitivní*** *– kouč by se měl zdržet negativních hodnocení a sportovci sdělit, co má dělat, nikoliv co dělat nemá,*
- ***mluvit věcně a klidně*** *– informace by neměly být sdělovány v afektu, přičemž jedinou možností, ve které kouč může projevit afekt, je v situaci, kdy potřebuje sportovce „šokovat“,*
- ***aktivně pozorovat a chladně rozhodovat*** *– kouč by měl udržovat stálou „periferní“ pozornost, udržet rozhodovací kapacitu i ve vypjatých situacích s tím, že by se nemělo stát, aby mu pro jednotlivosti unikaly souvislosti celkového výkonu.*

Mezi zásady koučování v utkání je naprosto klíčové předávání informací od kouče směrem k hráčům. Hlavní zásady jako sdělovaní stručných, jasných a nedvojznačných informací, udílení pozitivních pokynů, klidného a věcného mluveného projevu, aktivního pozorování a chladného rozhodování nelze v žádném případě zpochybňovat. Kouč by k tomu všemu měl dokázat být nad věcí, aby z něj hráči cítili klid, sebedůvěru, odhodlání a víru v úspěch. Pokud tyto atributy budou sportovci z kouče cítit, dodá jim to mnohem větší klid i sebevědomí v průběhu utkání.

Metody Koučování ve Sportu

V této podkapitole jsou vymezeny metody koučování ve sportu. Mezi tyto metody patří aktivní poslech, zaměření, hledání odpovědi na žádoucí informace, cirkulární dotazování a formulování cílů.

Mezi základní úkoly kouče patří poznávat problémy a formulovat cíle. K poznání problémů v týmu či u jednotlivých hráčů slouží různé metody, mezi které patří (Český volejbalový svaz, 2010):

- ***aktivní poslech*** *– kouč partnerovi rozhovoru signalizuje zájem a pozornost tím, že mu sděluje, jak jeho vyjádření pochopil, přičemž musí splnit dva kroky:*
    - *poslech a vcítění se do pocitu sportovce,*
    - *pokusit se vyjádřit jeho pocity,*

- ***zaměření*** *– kouč vyžaduje od hráče, aby popsal situaci, ve které se pojmenovaný problém obzvláště jasně projevil (pozornost by měla být upřena na část hráčova pocitu, který se hráči zdál nejhorší),*
- ***hledání odpovědí na nežádoucí informace*** *– vyptávání na nežádoucí vlivy je rychle působící proces řešící problémové situace (vede k pojmenování problému a vyhledání nových možností řešení), rozlišujeme dva druhy informací:*
    - *informace zaměřené na externí procesy jsou informace o jiných osobách nebo se týkají jednání jiných osob,*
    - *informace zaměřené na interní procesy jsou informace o myšlenkách, úmyslech či pocitech samotného sportovce*
- ***cirkulární dotazování*** *– při tomto dotazování zpravidla odpovídá hráč, co si podle jeho názoru jiný hráč myslí o určitém tématu (tímto způsobem jsou informace nejen sbírány, ale také zprůhledněny, otázku a intervenci už není možno oddělit) s tím, že s každou otázkou je pohled z vnější perspektivy na sociální systém jasnější, přičemž díky těmto otázkám mohou být některé problémy vcelku dobře vyřešeny,*
- ***formulování cílů*** *– mezi cíle, které by měly být písemně formulovaný, může patřit:*
    - *zlepšení výkonů,*
    - *odstranění problémů,*
    - *rozšíření kompetencí,*
    - *uspokojení z práce,*
    - *odstranění strachu,*

- *optimalizace odborné a sociální kompetence,*
- *konečný cíl – dosažení cíle v sezóně nebo dokonce dlouhodobého cíle.*

Shrnutí

Pojmu **koučování v soutěži (zápase, závodě)** rozumí laická i odborná veřejnost. Jedná se o vzájemnou interakci kouče (trenéra) a sportovce (týmu) s tím, že možnosti sportovního koučování jsou vymezeny pravidly. **Krátkodobé koučování** zahrnuje přípravu na konkrétní zápas (závod) nebo na vymezenou část sezony (play – off), které v sobě zahrnuje soutěžní koučink a přípravu týmu (sportovce) před a po soutěži. **Dlouhodobé koučování** je v nejširším slova smyslu celoživotní působení na sportovce, kdy je záměrem optimální rozvoj jeho sportovního a lidského potenciálu.

Koučování ve sportu v **širším pojetí** zahrnuje činnost v době před utkáním a po utkání. Koučování ve sportu **v užším smyslu** je vnímáno jako vedení týmu v utkání, které přímo zahrnuje kontakt mezi sportovci a koučem. Příprava před soutěží obsahuje všechny prostředky, které umožňují působení na sportovce vedoucí k dosažení optimálního předstartovního stavu. Po soutěži by měl kouč zhodnotit stručně průběh utkání nebo soutěže a měl by se vyhnout zejména negativním emocím. **Koučování při utkání** (koučování v užším smyslu) je především záležitostí zkušeností a vyhodnocení momentální situace koučem.

Úkoly kouče spočívají v poznávání problému a formulování cílů. Kouč využívá **aktivní poslech**, který spočívá ve vyjadřování zájmu a pozornosti sportovci a sdělení jak jeho

vyjádření pochopil. Při **zaměření** kouč od hráče vyžaduje popsání situace, při které se jasně projevil problém. V rámci **hledání odpovědi na nežádoucí informace** se kouč vyptává na nežádoucí vlivy. Při **cirkulárním dotazování** nejčastěji odpovídá hráč, co se podle něj jiný hráč myslí o určitém tématu. Velmi důležitou metodou koučování je **formulování cílů**, které by mělo být provedeno písemně.

Specifika Kouče v Ledním Hokeji (LH)

V rámci odborné sportovní literatury či literatury v oblasti ledního hokeje existuje velké množství knih, které se zabývají didaktikou sportovního tréninku, kondiční přípravou, mentální přípravou, metodikou a vedením tréninkového procesu na ledě i mimo led. Přímo v oblasti koučování ledního hokeje v profesionálním sportu existuje minimum odborných materiálů.

Klíčovými materiály z oblasti koučování v ledním hokeji jsou pro potřeby této práce publikace bývalého kouče české reprezentace PhDr. Luďka Bukače a nejúspěšnějšího kouče NHL Scotty Bowmana.

Diference Odbornosti Mezi Koučem a Trenérem v LH

Z pohledu veřejnosti jsou pojmy kouč a trenér vnímány obdobně. Je pravdou, že u mládežnických kategorií se zpravidla jedná o tutéž osobu. U mládeže se jedná spíše o dlouhodobý proces sportovního růstu a rozvoje dovedností, tudíž pozice kouče je upozaďována. Naopak v profesionálním sportu je kouč v hierarchii týmu nad trenérem či trenéry.

Kouč *vede utkání a určuje celkový program týmu,* ***trenér*** *naproti tomu připravuje trénink, organizuje přípravu a zabezpečuje výkonnostní růst.* ***Koučování*** *se opírá o herní znalosti, zkušenosti a image osobnosti.* ***Trenérství*** *naopak vyžaduje vědomosti, didaktické předpoklady, vhodný výběr tréninkového obsahu a zvolených metod.* ***V hlavním postavení je***

kouč týmu, přičemž trenér, který je podřízen kouči se angažuje při vedení tréninku. *Na vrcholové úrovni převládá sklon ke koučování, jelikož pro plánovaný trénink zbývá velmi málo prostoru. Trenérská práce nalézá potřebu a uplatnění zejména v tréninku mládeže a v období výkonnostního růstu a vývoje, zejména do dvaceti let věku hráče* (Bukač, 2005, pp 236 - 237).

Vlastní zkušenost v profesionálním sportu potvrzuje pohled na odlišnosti kouče a trenéra, kterou definuje Bukač. Koučem nazýváme osobnost zodpovědnou za vedení týmu v utkání, naproti tomu trenérem je nazýván odborník zabývající se tréninkovým procesem. V rámci hierarchie týmu je trenér kouči podřízen, což v praxi znamená, že tréninkový proces se odvíjí od analýzy utkání, kdy kouč na základě této analýzy pověřuje trenéra k implementaci těchto poznatků do tvorby tréninkového procesu.

Činnosti Kouče a Trenéra

V rámci činností kouče a trenéra se zabýváme rozsahem činností, jejich sférami a doménami. Další pozornost je věnována konkrétním činnostem kouče a trenéra během tréninku a utkání.

Rozsah činnosti kouče a trenéra je vymezen následujícím způsobem (Bukač, 2005, pp 239):

- *trénink hráčů v LH se odehrává na ledě, hřišti nebo v tělocvičně,*

- *vyučování, učení a solidní praktické dovednosti jsou dalšími podmínkami z pohledu trenéra,*
- *přípravu na utkání ovlivňují herní vědomosti, množství a hodnota zpracovaných informací, zkušeností, komunikační obratnost a intelekt kouče,*
- *v přípravě na utkání mluvit stokrát za sezonu, v krátkosti říci vše podstatné a něco nového je umění,*
- *vedení utkání je rutina, která vyžaduje znalosti, herní přehled a zkušenosti,*
- *schopnost rychlého a správného úsudku, vnímavost a reagování na aktuální herní signály dokáže udělat z kouče brilantního rutinéra a „lišáka“.*

Sféry práce kouče a trenéra jsou dělitelné a zahrnují následující rozsah práce (Bukač, 2005, pp 239):

- *trénink na ledě i mimo led,*
- *teoretická příprava na utkání,*
- *vedení utkání.*

Mezi **domény činnosti kouče a trenéra** patří doplňující se vyhraněné domény, které představují (Bukač, 2005, pp 152):

- *tréninkový proces (trenér),*
- *příprava na utkání (kouč, trenér, skaut),*
- *utkání (kouč),*
- *podíl na řízení týmu (management, manažer).*

Dobré vedení týmu ze strany kouče je charakteristické těmito projevy (Bukač, 2005, pp 152):

- *růst individuální a týmové výkonnosti,*
- *relativní stabilita výkonnosti,*
- *soudržné týmové úsilí,*
- *organizovaný a promyšlený trénink,*
- *dobrý kondiční stav jedinců,*
- *výchova hráčských osobností.*

V globálním přístupu k práci kouče u týmu je zřejmé, že (Bukač, 2005, pp 152):

- *výkonnostní potenciál jedinců určuje možnost týmového úspěchu (výběr hráčů),*

- *výkonnostní růst jedinců urychluje častá účast a vytížení v utkání (frekventované vytěžování),*
- *výkonnostní růst jedinců ovlivňuje trénink herně dovednostního základu, kondičně a herně rozvíjejícího tréninku a síly,*
- *mentální síla hráče je hnací silou růstu výkonnosti a sebeprosazení (nároky na hráče).*

V tabulce č. 4 naleznete domény jednotlivých činností kouče v rámci utkání a činností trenéra v tréninkovém procesu.

Tabulka č. 4

Domény Činností Kouče a Trenéra

DOMÉNY	UTKÁNÍ	TRÉNINK
PROFESNÍ POSTOJE	**KOUČ**	**TRENÉR**
CHARISMA	vůdce	učitel
CÍL	vyhrávat	vyučovat a osvojovat
ORIENTACE	manažer	developer
PROFESE	producent	instruktor
OSOBITOST	mediální individualita	odborná individualita
PSYCHIKA	odolnost	entuziasmus
VEDENÍ	utkání	trénink
ŘÍZENÍ	utkání - trénink	trénink - utkání
ODBORNOST	prostředí a praxe	teorie a praxe
KOMUNIKACE	obratnost	argumentace, diskuze

MYŠLENÍ	rozhodování	usuzování
POSKYTOVÁNÍ	příležitosti	růstu a vývoje
HODNOCENÍ VÝKONNOSTI	zkušenosti a statistika	ovlivněné tréninkem
TÝM	vybírá a mění složení	toleruje uzavřenost
HRÁČE	diferencuje a úkoluje	nivelizuje, zdokonaluje
VYŽADUJE	nasazení a respekt	píli a snahu

Poznámka. Ve schématu naleznete domény jednotlivých činností kouče v rámci utkání a činností trenéra v tréninkovém procesu. Získáno z publikace *Intelekt, učení, dovednosti & koučování v ledním hokeji: Komprehenzivní pohled na utkání, trénink a rozvoj individuálního herního výkonu. (239)* od autora Luďka Bukače, 2005, Olympia.

Činnost Kouče v LH

Činnost kouč v LH spočívá především ve vedení týmu v utkání a řízením a koordinováním programu celého týmu. V této kapitole jsou osvětleny charakteristické rysy činnosti kouče.

V rámci vedení utkání činnost kouče vyžaduje znalost prostředí, cit pro herní vnímání, intelekt, povahové dispozice a zkušenost. Kouč sestavuje tým, motivuje a řídí v utkání, jeho kompetence jsou při doplňování týmu většinou omezené. Úspěšnost profesionálního kouče LH v současnosti není podmíněna stoprocentní znalostí o tréninku a herních zákonitostech, ale zejména následujícími body, mezi které patří (Bukač, 2005, pp 236 - 237):

- ***sebedůvěra a přehled*** *– víra v úspěch, nepřítomnost nejistoty, kontrola a řízení utkání, znalost prostředí, komponování týmu,*
- ***komunikační schopnosti a komunikační spolehlivost****,*
- ***rétorika*** *– smyslná argumentace hráčům vedení klubu, veřejnosti,*
- ***hodnota práce kouče pro jednotlivce*** *– hráči subjektivně chápané uznání,*
- ***schopnost motivovat*** *– k utkání, v utkání, k tréninku.*

Obsahem činnosti kouče v LH je (Bukač, 2005, pp 274 - 275):

- ***výběr hráčů a složení týmu,***
- ***znalost soupeře, jednotlivců i týmu,***
- ***stabilizace taktické koncepce,***
- ***poskytování zpětných informací hráčům*** *– pravidelné hodnocení výkonnosti, individuální informace a instrukce,*
- ***porady a teorie,***
- ***trénink před a po utkání,***
- ***vedení utkání*** *– příprava na utkání, sestava týmu, taktický plán, individuální pověřování a úkolování, situační detaily, nabuzení týmu,*

- ***průběh utkání*** *– změny v sestavě, herní rytmus (zpomalování a zrychlování), střídání a taktické manévry, situační kontrola (vhazování, držení hole, pozornost, závěry třetin), zpětné informace (komunikace s hráči), kontrola vývoje utkání a včasnost zásahů a změn, ve zlomových a kritických situacích přiděluje osobní zodpovědnost, oddechový čas, přesilové hry (složení a vytěžování hráčů), poskytování hracích časů jednotlivcům, kontrolované povzbuzování, herní disciplína v klíčových situacích (vylučování), činnost o třetinách, dočasná osobní (fyzická) účast po utkání v kabině.*

Dle názoru autora je činnost kouče v LH velmi rozsáhlá a vyžaduje znalosti, zkušenosti systematičnost, ale často i operativu, jelikož přichází řada nepředvídatelných a těžko ovlivnitelných věcí (např.: indispozice hráče těsně před utkáním apod.). Úspěšnost kouče v LH tedy závisí na spoustě faktorů a rozhodují opravdu maličkosti.

Činnost Trenéra v LH

Činnost trenéra v LH spočívá především ve vedení tréninkového procesu na ledě i mimo led. Cílem tréninkového procesu mimo led je rozvoj pohybových schopností a na ledě individuálních a týmových dovedností.

Prioritou trenérské kvalifikace podle Bukače *je tréninkem ovlivňovat výkonnost hráče i týmu. Trenérská činnost vyžaduje znalosti a dispozice diagnostikovat situace, stejně jako cit pro volbu obsahu a intenzity tréninku. Rozvíjení hráče jako jedince je profesně nejnáročnější,*

jelikož vyžaduje kvality nejen pro individualizaci, ale i pro solidní demonstraci, schopnosti vidět, rozpoznat chyby a stěžejní detaily techniky. Důležité jsou i vlohy pro harmonizaci dovedností a diagnostikování kondice (Bukač, 2005, pp 237).

Obsahem trenérské činnosti v LH je (Bukač, 2005, pp 274):

- *příprava tréninkového programu,*
- *příprava tréninkových jednotek,*
- *týmový trénink,*
- *individuální trénink,*
- *průběžné udržování a ošetřování konzistence základního herního systému,*
- *kondiční trénink,*
- *zatěžování a aktualizování výkonnosti,*
- *pravidelné hodnocení výkonnosti hráčů a týmu,*
- *dohled na potřeby věkového individuálního růstu výkonnosti,*
- *hodnocení, evidence a dokumentace tréninku.*

Dlouholeté zkušenosti Bukače v oblasti činnosti trenéra v LH není potřeba rozporovat. Právě naopak současná praxe jeho poznatky potvrzuje, nicméně je potřeba jeho poznatky rozšířit. V současné době však přibývá specialistů v oblasti trenérské činnosti. Běžně jsou trenéři zabezpečující tréninkový proces týmu na ledě, následně trenéři specialisté zabývající se rozvojem individuálních dovedností, kondicí, videem a analýzou utkání či brankářskou specializací.

Typologie Kouče v LH

Každý kouč v ledním hokeji se zpravidla vyznačuje dominancí určitého stylu vedení svého týmu. Nejčastějšími typy vedení týmu ze strany kouče je autoritářský, liberální nebo demokratický styl.

Bukač rozděluje kouče podle typu následujícím způsobem na typ (Bukač, 2005, pp 237 – 238):

- ***autoritářský:***
    - *neguje demokratický způsob jednání,*
    - *vyžaduje podřízenost, určí pravidla, zamítá diskuzi a řídí,*
    - *jeho mocenská rozhodnutí vedou k nízké spokojenosti hráčů,*
    - *produktivita jeho práce je poměrně vysoká,*
    - *nevytváří podmínky pro usnadňování rozvoje kreativity hráčů,*

- ***liberální***:
    - *uplatňuje liberální „laissez faire“ (nechte činit, nechte plynout),*
    - *je shovívavý a zasahuje velmi omezeně,*
    - *hráčům dává svobodu a často povolí uzdu i jejich představám,*
    - *často je asociován s vysokou spokojeností hráčů,*
    - *jeho výkonnost zpravidla nebývá vysoká,*
    - *poskytuje neomezený prostor k uplatnění kreativity,*
- ***demokratický***:
    - *kombinuje požadavky disciplíny s logickou argumentací,*
    - *vytváří prostředí, ve kterém mohou vznikat demokratičtější rozhodnutí,*
    - *aktivuje vysokou motivaci,*
    - *jeho pracovní režim implikuje dobrou výkonnost a spokojenost v týmu,*
    - *hráčům poskytuje dostatek prostoru k realizaci tvůrčí činnosti.*

Autor na základě vlastních zkušeností konstatuje, že v současnosti již u většiny koučů převažuje demokratický styl vedení, který v našich podmínkách nahradil autoritářský styl, který zde převládal v dobách minulého režimu. Tento styl vedení je

nejlépe přijímán i samotnými hráči. Nelze však zapomínat, že jsou i situace, při kterých je vhodné uplatnit výhod autoritářského stylu či stylu liberálního. Autoritářský styl kouč například využívá při 30 sekundovém oddechovém čase, kdy na závěru utkání musí rozhodnout o tom, které hráče pošle na led a také jim jasně a stručně přidělí úkoly. Naopak liberální styl vedení je vhodné využít v oblastech, kdy je dobré využít kreativity hráčů, což může být například při nácviku přesilové hry.

Filozofie a Vize Kouče v LH

Základním předpokladem pro fungování kouče u týmu v LH je jeho filozofie a vize. Bez svého správného vnitřního nastavení kouč nepůsobí u hráčů přesvědčivě a důvěryhodně a nemůže být dlouhodobě úspěšný.

Podle Bukače v rámci své **filozofie** kouč při vedení týmu (Bukač, 2005, pp 238):

- *spoléhá na klima a model práce, ve které převažuje zaujetí a zápal,*
- *podněcuje koncept jednotlivce pro týmové pojetí a vítězství,*
- *podněcuje talent a hodnotu individuálního výkonu,*
- *oceňuje píli a práci přinášející zdokonalení,*
- *facilituje pozitivní myšlení hráčů, podobně jako návyk naprostého nasazení v utkání,*
- *poskytuje jednotný standard, podmínky pro stále otevřenou příležitost a seberealizaci,*

- *odmítá impulzivní a riskantní styl života.*

Na **vizi** kouče nahlíží Bukač následovně (Bukač, 2005, pp 241):

- *kouč by měl ke své vizi hráče vést a nikoliv řídit,*
- *předložená koncepce je účinná pouze tehdy, pokud hráči uznají, že jejich úspěch se dostaví s úspěchem týmu,*
- *prezentované představy musí obsahovat cíle blízké budoucnosti (podmínky, požadavky, priority),*
- *pohyb k cíli vyžaduje kontrolu,*
- *koučování v utkání vyžaduje vedení.*

Filozofie kouče je postavena na modelu práce s převažujícím zápalem a zaujetím, podněcováním jednotlivce pro týmové pojetí a vítězství, podněcováním talentu a hodnotě individuálního výkonu, oceňováním píle, facilitováním pozitivního myšlení hráčů poskytováním jednotného standardu a odmítáním riskantního stylu života. **Vize** kouče závisí na vedení nikoliv řízení, akceptování předložené koncepce hráči, zahrnutí cílů blízké budoucnosti, kontrolu a vedení při koučování v utkání.

Autor si myslí, že nejlepší koučové mají jasnou filozofii a vizi, které věří, přičemž dokáží pracovat dlouhodobě a koncepčně. Klíčové je však přijetí filozofie jednotlivými hráči a celým týmem. Bez přijetí filozofie kouče nemůže být kouč při vedení týmu dlouhodobě úspěšný, přičemž klíčovou roli zde hraje nejen vhodná komunikace, ale také osobnost a charisma kouče i férové jednání.

Osobnost a Charisma Kouče v LH

Nedílnou součástí úspěšnosti kouče u týmu v LH je jeho osobnost a charisma. Jsou zde vysvětleny klíčové faktory pro osobnost kouče v LH a také je odpovězeno na otázku, jak působí charisma kouče na hráče.

Osobnost kouče *ovlivňuje široká škála typologie osobností koučů zahrnující na zkušenosti založenou, psychickou, kognitivní a odbornou jednotu určující reakce, chování a rozhodování. Emocionální projev ovlivňuje individuálně odlišný charakter koučů, přičemž pro kontrolované koučování, učení a funkční interakci mezi týmem a hráči je rozhodující emocionální stabilita, psychická odolnost a neustálá praxe. Přehled prohlubují herní vědomosti i hráčská kariéra. Senzitivita kouče na specifické vnímání hry a motoriky filtruje podněty z herního i tréninkového prostředí. Souhrn informací, které je kouč schopen zpracovat a přenášet na tým a jeho hráče, je výčtem jeho osobních vloh, zkušeností a vlivů prostředí* (Bukač, 2005, pp 240).

Pohled Luďka Bukače staršího na osobnost kouče je následující. „*Průkaznou práci zanícených koučů, zodpovídajících za výkon týmu, hráči, profesní okolí i veřejnost respektují. Tyto osobnosti vystihuje pracovní entuziasmus na tréninkovém i soutěžním poli. Za nic odpovídající mediální figura někdo oplývá troufalostí, sebestřednou reklamou a lacinou popularitou*“ (Bukač, 2005, pp 240).

Charisma *vyjadřuje mimořádně silný stav vnitřní síly kouče na hráče a tým, přičemž zmocnění předávat své názory a motivovat k vysokým výkonům se projevuje v autoritě a vůdcovství osobnosti.* ***Charismatický vliv kouče*** *vyvolává* (Bukač, 2005, pp 243):

- *důvěru ve zdárný konec (hráč je zainteresován),*
- *respekt (hráč si považuje),*
- *motivaci (hráč pracuje),*
- *sebeobětování (hráč se podřídí).*

Vlastnosti Kouče v LH

Sklony k určitým typům chování se stávají vlastnostmi kouče, které vyjadřují následující charakteristiky (Bukač, 2005, pp 243):

- *psychická odolnost,*
- *psychické ekvilibrium,*

- *pracovitost,*
- *komunikační styl a přesvědčivost,*
- *mentální flexibilita pro změny vedení a řízení,*
- *mentální síla pro konzistentní režim a jednotný standard (týmová identita),*
- *charakter pro sdělování věrohodných a konkrétních informací (naděje, sestava, hodnocení, odměny),*
- *cit pro odstup a blízkost,*
- *odbornost pro podnětný trénink,*
- *charisma pro koučování,*
- *zvídavá mysl,*
- *předvídání,*
- *víra a naděje,*
- *image.*

Hlavním zdrojem ***psychické odolnosti*** *je vhodné psychické a fyzické propojení (tělo a mysl), přičemž závislost mezi psychickým stavem a profesní výkonností je pro kouče typická. Soutěžní prostředí přináší vítězství, porážky, frustraci, slávu, úspěch, neúspěch či ztrátu*

zaměstnání. Konfrontaci výsledků implikuje věčný boj kouče se sebou samým, přičemž průběžné konflikty a pozitivní podněcování jsou protichůdné psychické zátěže. Zpracovávání negativních stop z paměti a vědomí formuje psychickou odolnost s tím, že čím hlubší jsou stopy neúspěchu, tím hůře se zpracovávají. Zklamání i těžko řešitelné problémy mohou snižovat, ale i zvyšovat motivační hladinu. Rychlý sled utkání a orientace na příštího soupeře urychluje zahlazování duševního rozladění s tím, že techniky potlačování negativních psychických důsledků se dají osvojit. Akceptace reality, hledání příčin a posilování sebevědomí s výhledem do budoucna udržuje psychický kredit trenéra. Přijmutí neúspěchu umožňuje zaujmout kladný přístup, rozvážné hodnocení i řešení, přičemž pozitivní myšlení dobíjí duševní energii, ventiluje problémy, otevírá cesty řešení a usnadňuje správná rozhodnutí. Aktivně komunikující kouč snadněji nalézá východiska a dokáže vyvést tým nebo jednotlivce z problémů. Psychickou odolnost kouče vyjadřuje neúnavný entuziasmus pro smysluplné učení, jehož podněty přicházejí zvenku a iniciativa přichází od hráčů (Bukač, 2005, pp 243 - 244).

Psychické ekvilibrium *(vnitřní psychická rovnováha) je obdobou fyziologické homeostázy. Práce kouče přináší opakovaně přerušovanou zátěž (pravidelný herní kalendář), déletrvající zátěž (turnaje) i průběžné latentní ohrožování. Na přerušovanou zátěž a zvládání stresu se lidský organismus dobře adaptuje, ale déletrvající i nárazová zátěž (turnaje, play - off) je pro kouče psychicky vyčerpávající* (Bukač, 2005, pp 244 - 245):

- ***emocionálně stabilní kouč*** *– vnímá realitu utkání, energeticky vhodně reaguje a řídí:*

- *jeho tolerance vůči konfliktům, stresu a frustraci je vysoká*
- *jeho připouštění konfliktů i zklamání je u něj psychicky ovladatelné*
- *jeho pracovní styl a režim se nemění,*

- ***psychicky labilní kouč** – jeho tolerantní postoje vyúsťují v chování s nepřiměřeně zvýšenou reakční intenzitou s často měnícími postoji a rozhodováním, které je unáhlené a někdy ztrácí kontrolu nad vývojem utkání.*

***Zvídavá mysl** kouče zaměřuje pozornost na nové vědomosti, metody, názory a profesní pohled, jelikož nová poznání udržují profesní orientaci a umožňují tréninkové i herní inovace. Zařazování změn i nových nápadů do tréninkového režimu dělá trenérskou práci odbornější s tím, že dobrý kouč umí „krást očima“. Schopnost kouče porozumět a interpretovat viděné a čtené je intelektová kvalita založená na zkušenosti, přičemž schematické praktikování naučené teorie nebo odtržené napodobování je školní strategií* (Bukač, 2005, pp 245).

***Předvídání** skutečného stavu očekávaných požadavků, úskalí a související přípravy postrádá vědeckou platnost. Jelikož hokej je hrou s otevřeným koncem, požadavky, podmínky a prostředí se rychle a neočekávaně mění. V minulosti je zakotvena zkušenost, přičemž někdejší cenné informace zpřítomňují očekávané možnosti. Reálně predikované zaměření přípravy a vedení utkání, které u kouče potlačuje podceňování situace, často zprostředkovává*

mimosmyslové vnímání. Herní vnímání, které je založené na intelektu a senzitivitě, pomáhá nastavit reálnou obavu i sebedůvěru (Bukač, 2005, pp 246).

Víru *kouče v použité techniky nelze obvykle ani potvrdit ani vyvrátit, nicméně skutečnou a pravdivou věcí zůstává úspěch či neúspěch. Víra je aktivizační síla, která utvrzuje vnitřní pocity a správnost chování i jednání kouče. Víra je těsně spjatá s* ***nadějí****, která charakterizuje emoční postoj, očekávající příští příznivé výsledky* (Bukač, 2005, pp 246).

Image *kouče je důležitá, jelikož kouč je veřejně činnou osobou, jeho vzezření a fyzický jev budují vedle racionálního posouzení dojem a mínění. Představy a konfrontace, jak je kouč propagačně prezentován a jak ve skutečnosti vypadá, mluví a jedná, utvářejí jeho image. Dlouhodobě úspěšní koučové tíhnout k střídmějšímu trendu prezentace, jelikož sportovní i společenská linie nepodléhá výstřelkům. K týmové sounáležitosti patří i klubová identita a uniformní symbolizace (tj. čepice, odznaky, oblečení atd.), která ve sportu buduje sounáležitost a v utkání potřebnou soudržnost, přičemž k tomuto fenoménu se musí kouč taktéž hlásit* (Bukač, 2005, pp 246).

Zkušenost autora v českém prostředí je taková, že velmi málo koučů je těmi správnými osobnostmi a charismatickými lídry. Jedná se často o bývalé hráče bez vzdělání a výraznějších zkušeností s koučováním, kteří se hned dostanou do pozice

hlavních koučů a manažerů. Rovněž řada koučů je velmi alibistická při vedení svého týmu a při komunikaci s hráči nejedná na rovinu. Nezřídka se stává, že kouč hráči slíbí víc, než je schopen splnit, a tím sám před hráči ztrácí kredit a zároveň tím poškozuje jméno všem kvalitním a charakterově dobře založeným koučům. Nezbývá než věřit, že do pozic hlavních koučů budou dosazování lidé více na základě osobnosti a charakteru než předchozí hráčské zkušenosti. Autor je přesvědčen o tom, že osobnost a charakter kouče je v dlouhodobém horizontu mnohem důležitější, než jakákoliv znalost či dovednost.

Chování Kouče v LH

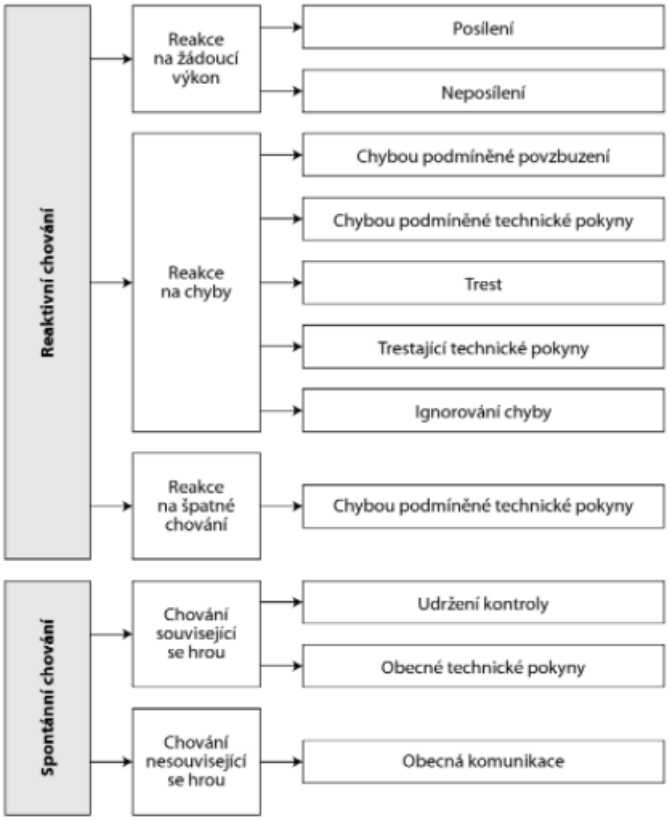
Hodně úspěchů i neúspěchů je slučováno s osobou kouče s tím, že obecným a ne úplně objektivním kritériem práce kouče jsou vítězství a porážky. Mezi ukazatele oceňující odbornost kouče patří chování, metody práce a hodnota přínosu pro výkonnostní růst. ***Chování kouče*** *vyjadřuje souhrn vnějších projevů, činností, jednání a vertikálních reakcí při styku s hráči. Činnost kouče je komunikačním procesem, přičemž zvládání komunikačních interakcí vyžaduje krátkodobě i dlouhodobě cílené chování. Komunikační reakce odrážejí ochotu hráčů respektovat stanovené role, tudíž z těchto důvodu by měl kouč hráče spíše vést než řídit* (Bukač, 2005, pp 241).

Podle „Systému hodnocení chování koučů“ („Coaching Behavior Assesment System“ – CBAS) rozdělili Smith a Smoll (1997) chování kouče na dvě kategorie (Tod, Thatcher, Rahman, Holt, Lewis, 2012, pp 122):

- ***reaktivní chování*** *– znamená, jak se kouč staví k chování týmu nebo jak na něj reaguje, dále se dělí na* ***reakce****:*
    - ***na žádoucí výkon*** *– představuje posílení (forma odměny za žádoucí chování) nebo neposílení (nepřítomnost reakce na žádoucí chování),*
    - ***na chyby*** *– jedná se o chybou podmíněné povzbuzení (povzbuzení po následující chybě), chybou podmíněné technické pokyny (návod, jak chybu opravit), trestající technické pokyny (nevraživě poskytnutý návod), ignorování chyby (nepřítomnost jakékoliv reakce na chybu)*
    - ***na špatné chování*** *– jedná se o udržení kontroly, jde o reakce za cílem udržení chování týmu,*
- ***spontánní chování*** *– chování vyvolané koučem, ale nikoliv v reakci na chování týmu (např.: taktický pokyn, který nedělá jako odezvu na jakékoliv dřívější chování týmu), dále se dělí na* ***chování****:*
    - ***související s hrou*** *– obecné technické pokyny (pokyny k technice), obecné povzbuzení a organizace (např. přidělení rolí hráčům),*
    - ***nesouvisející s hrou*** *– obecná komunikace nesouvisející se stavem utkání.*

Schéma č. 5

Systém Hodnocení Chování Koučů



Poznámka. Ve schématu naleznete systém hodnocení chování koučů, ve kterém je znázorněn přehled rozdílných typů chování. Získáno z *Psychologie sportu (123)* od autorů David Tod, Joanne Thatcher, Rachel Rahman, Nigel Holt, Rob Lewis, 2012, Grada.

Na základě „Systému hodnocení chování koučů“ (CBAS) bylo vytvořeno **pět zásad koučování** (Tod, Thatcher, Rahman, Holt, Lewis, 2012, pp 123 - 124):

- ***koučové by měli vytvářet prostředí mistrovství*** *(hlavní důraz je kladen na osvojování nových dovedností a rozvoj sebedůvěry, nikoliv pouze na soutěživé prostředí s cílem vítězství),*

- ***kouč by při interakci s hráči měl udržovat pozitivní přístup, poskytovat pozitivní posílení, konstruktivní kritiku*** *(předávanou pozitivním a přátelským způsobem) a* ***povzbuzení****,*

- ***kouč by měl vytvářet podporu a soudržnost mezi členy týmu a vytvářet pocit závazku vůči týmu****,*

- ***členové týmu by se měli účastnit vytváření pravidel, rolí a zodpovědnosti každého člena týmu*** *(zapojením hráčů do rozhodnutí, se zvyšuje pravděpodobnost dodržování stanovených pravidel),*

- ***koučové by měli uvažovat o vlastním chování, sledovat vlastní efektivitu a zlepšovat se jako koučové.***

Podle zkušeností autora jsou koučové různí a každý kouč má své specifické chování. V našem prostředí by podle názoru autora měl být kouč daleko více aktivní než například v severských státech (Švédsko, Finsko). Hráči se v našich podmínkách podle mých zkušeností cítí lépe, když kouč svým chováním dává najevo, že při hráčích stojí. Raději akceptují emotivního a impulzivnějšího kouče než méně emotivního kouče s chladnějším přístupem.

Shrnutí

Činnosti kouče a trenéra můžeme vymezit jejich rozsahem, sférami a doménami. **Rozsah** činnosti kouče a trenéra se odehrává na ledě, hřišti či tělocvičně. Vyučování, učení i praktické dovednosti jsou podmínkami pro trenéra, naopak příprava na utkání herní vědomosti a zkušenosti včetně komunikační obratnosti jsou výsadou kouče. **Sférami** práce kouče a trenéra je trénink na ledě i mimo led, teoretická příprava na utkání a vedení utkání. Mezi **domény** činnosti kouče a trenéra patří tréninkový proces, příprava na utkání, utkání a podíl na řízení týmu.

Dobré **vedení týmu** je charakterizováno růstem individuální a týmové výkonnosti, relativní stabilitou výkonnosti, soudržným týmovým úsilím, organizovaným a promyšleným tréninkem, dobrým kondičním stavem jedinců, výchovou hráčských osobností. V praxi profesionálního ledního hokeje je však velmi složité dobře vést tým po delší dobu, např.: koncepčně pracovat několik sezon. V současné době je obrovský tlak na výsledky a i v případě krátkodobého výsledkového poklesu často dochází k odvolání kouče.

Úspěšnost profesionálního kouče LH podmiňuje sebedůvěra a přehled, komunikační schopnosti a komunikační spolehlivost, rétorika, hodnota práce kouče pro jednotlivce či schopnost motivovat. **Obsah** činnosti kouče spočívá ve výběru hráčů a složení týmu, znalosti soupeře, stabilizaci taktické koncepce, poskytování zpětných informací hráčům, poradách a teorii, tréninku před a po utkání, vedení utkání a činnosti v průběhu utkání.

Prioritou trenérské kvalifikace je ovlivňování výkonnosti hráče i týmu tréninkem, přičemž trenérská činnost vyžaduje znalosti, schopnosti diagnostikovat situace a také cit pro tvorbu obsahu a intenzity tréninku. Obsahem trenérské činnosti v LH je příprava tréninkového programu a tréninkových jednotek, týmový a individuální trénink, průběžné udržování a konzistence herního systému, kondiční trénink, udržení výkonnosti, pravidelné hodnocení výkonnosti hráčů a týmu, dohled nad potřebami individuálního růstu výkonnosti, hodnocení, evidence a dokumentace tréninku.

Autoritářský styl vedení neguje demokratický způsob jednání, vyžaduje podřízenost, určuje pravidla, zamítá diskuzi a řídí. **Liberální** způsob vedení naopak se řídí krédem „laissez faire“ (nechte činit, nechte plynout), přičemž kouč využívající tento styl je shovívavý a zasahuje velmi omezeně. **Demokratický** způsob vedení pak kombinuje požadavky disciplíny s logickou argumentací a vytváří prostředí, ve kterém mohou vznikat rozhodnutí.

Osobnost kouče ovlivňuje jeho typologie založená na zkušenosti, kognici, odbornosti, které určují chování a rozhodování. Emocionální projev ovlivňuje emoční stabilita, psychická odolnost a praxe, přičemž přehled prohlubují herní vědomosti a hráčská praxe. Informace, které je kouč schopen zpracovat a přenášet na tým ovlivňují osobní vlohy, zkušenosti a vlivy prostředí. **Charisma kouče** je důležité v přenosu vnitřní síly kouče na tým, přičemž tento vliv u hráčů vyvolává důvěru ve zdárný konec, respekt, motivaci a sebeobětování.

Co se týče **vlastností kouče**, kouč by měl být ve své profesi psychicky odolný, disponovat vnitřní psychickou rovnováhou (psychické ekvilibrium), být pracovitý, mít komunikační styl a přesvědčivost. Zároveň by měl být mentálně flexibilní ve změnách

ve vedení či řízení, ale také mít mentální sílu pro jednotný týmový standard (týmová identita). Kouč by měl být charakterově silný při sdělování věrohodných a konkrétních informací, co se týče zařazování do sestavy hráče či jeho hodnocení a odměn. V neposlední řadě by kouč měl mít cit pro odstup a blízkost, odbornost pro podnětný trénink, charisma pro koučování, zvídavou mysl, předvídavost, víru a naději a také by měl dbát o svou image.

Chování kouče je souhrnem vnějších projevů, činností, jednání a reakcí při styku s hráči. Chování kouče lze rozdělit na **reaktivní** (reakce na žádoucí výkon, na chyby, na špatné chování) a **spontánní chování** (chování související s hrou a nesouvisející s hrou). Mezi **zásady koučování** patří to, že by kouč měl vytvářet prostředí mistrovství. Rovněž by kouč měl při interakci s hráči udržovat pozitivní přístup, poskytovat pozitivní posílení, konstruktivní kritiku a povzbuzení. Kouč by také měl vytvářet podporu a soudržnost mezi členy týmu a vytvářet pocit závazku vůči týmu. Dále by se členové týmu měli účastnit vytváření pravidel, rolí a zodpovědnosti každého člena týmu. V neposlední řadě by koučové měli uvažovat o vlastním chování, sledovat vlastní efektivitu a zlepšovat se jako koučové.

Dovednosti Kouče v Oblasti Vedení Týmu v LH

V této kapitole je vysvětlen rozdíl mezi vedením a řízením týmu, dále pak specifika koučování v LH. Následně je věnována pozornost osobě kouče a utkání, konkrétně přípravě na utkání, rolím hráčů, mítinku před utkáním.

V rámci vedení týmu v utkání se zabýváme vnímáním utkání ze strany kouče a technikám „bench“ koučování, ale také komunikaci při střídání, energii a pohodě týmu, vedení realizačního týmu a následného hodnocení po utkání.

Také je zde dotčena problematika vedení obtížně koučovatelných hráčů, řešení výstřelků v chování či řešení konfliktu.

Vedení Týmu vs. Řízení Týmu v LH

Vedení *uvolňuje aktivitu, obohacuje skryté vnitřní rezervy, vyjadřuje iniciativu a tvořivost. Dále usměrňuje chování hráčů k fungující soutěživé jednotce a posiluje spolupráci, která rozkládá tíhu zátěže na spolupodíly. Obvyklým nástrojem vedení je tolerovaná míra diskuze, argumentace a akceptace. Vedení obsahuje veškerou šíři komunikačních aktivit, přičemž kompetence vlivu zasahuje zejména* (Bukač, 2005, pp 241, 256):

- *přehled a kontrolu celkového stavu (mít v ruce),*
- *mobilizování výkonové atmosféry (pracovní elán),*

- *styk s hráči (trénink, utkání, hodnocení, soukromí),*
- *vedení a výuka v tréninku,*
- *růst výkonnosti,*
- *spolupráci s asistenty (podíl na práci),*
- *individuální trénink (učení),*
- *řešení konfliktů (soudržnost).*

Řízení*, které se běžně slučuje s komunikačním stylem, převážně vyjadřuje rigorózní ošetřování vymezeného pracovního systému, uspořádávání povinností, organizaci a kontrolu. Obvyklými nástroji v řízení je diferencování, odměny, sankce, smluvní ujednání a* povinnosti, *přičemž řízení je stejně jako vedení časově velmi náročné a vyžaduje pracovitost. Řízení můžeme charakterizovat jako schopnost plánovitě organizovat, ovlivňovat, měnit chování stanovením podmínek, závazných norem s patřičnou kontrolou, přičemž zahrnuje následující pravomoce* (Bukač, 2005, pp 241, 256):

- *sestavovat koncepci a plán k dosažení cílů,*
- *sestavovat plán přípravy,*
- *volit asistenty a úzké spolupracovníky,*
- *kontrolovat a měnit strategii pohybu k cíli,*

- *doplňovat tým a vybírat hráče,*
- *informovat hráče, vedení a média o stavu týmu,*
- *řízení přípravy na trénink a utkání.*

Autor z vlastní praxe může říct, že při činnosti kouče se vedení a řízení hodně prolíná. V oblasti vedení týmu kouč působí jako lídr (přirozený vůdce) a v oblasti řízení týmu jako manažer (formální autorita). Z pozice lídra kouč vede tým v tréninku, utkání a komunikuje s hráči. Jako manažer kouč nastavuje koncepci a strategii týmu, doplňuje tým vhodnými typy hráčů a řídí přípravu týmu v tréninku u utkání.

Koučování v LH

*Označení pozice **kouč** se k nám dostalo z kanadského hokeje a v současnosti proniklo do všech druhů sportů. Psychologickým úkolem kouče je stmelit soudržnost týmu, využít neodhalené schopnosti jedince (z tohoto důvodu kouči odcházejí) ve prospěch týmu a tím i zpětně pro každého člena týmu. Kouč je považován za odborníka, který svým způsobem ojediněle chápe herní srozumitelnost či nesrozumitelnost. Hlavním posláním kouče je vedení týmu při utkání, které je označováno jako **koučování*** **(**Bukač, 2005, pp 253).

Přístupy ke koučování byly vždy dobově ovlivněny poznatky z psychologie osobnosti a řízení. Dříve docházelo k manipulování s vůdcovstvím, tradicí, rituály a intuicí, které

utvářelo charismatické stratégy a kouče. V současném pojetí koučové zčásti spolupracují s hráči, které pocity angažovanosti zavazují. Podněcování osobní odpovědnosti zvyšuje iniciativu, uvolňuje prostor pro tvořivost, skryté rezervy a schopnosti. Styl koučování přechází v odborné vedení, přičemž výsledkem je samostatnost a sebevědomí hráčů. Hodnotí se individuální výkon, hráč není stále poučován a úkolován nebo slepě veden tvrdě pracovat. Buď hraje, je omezován nebo nehraje s tím, že pokud ztratí pozici v týmu, je vyměněn (Bukač, 2005, pp 253).

Většina současných koučů má ke koučování sklon, který vystihuje hráčská minulost, znalost prostředí a charisma. Silnou stránkou dobrých koučů je komunikační spolehlivost, obratnost a přitažlivost pro média. Koučování vyžaduje schopnost erudovaného pozorování, zpracovávání, posuzování a hodnocení herních informací s tím, že výsledkem procesu je účinné ***rozhodování****. Rozhodování ovlivňuje zkušenost, vedení utkání může mít rutinní, plánovaný (taktika), mechanický a zautomatizovaný nebo intuitivní režim. Nejnáročnějším rozhodováním jsou volby pod tlakem, některé kouče charakterizuje impulsivní chování a svérázný pohyb či projev. Kouč hráče diferencuje a hodnotí podle výkonu, přičemž některým poskytuje volnost, jiné pověřuje úkoly. V kritických momentech kouč uděluje nebo zadává úkoly a od hráčů vyžaduje nasazení, disciplínu, spolehlivost a respekt. Typickým rysem úspěšných koučů je sebejistota* (Bukač, 2005, pp 253).

Nejúspěšnější kouč historie NHL **Scotty Bowman** vytvořil **„Pět zlatých pravidel“**, kterými se řídil během své bohaté kariéry kouče v nejprestižnější hokejové soutěži světa **(**Pavliš, 2008, pp 29):

- ***obklopujte se nejlepšími možnými spolupracovníky*** *(vedení týmu je týmová práce)*,
- ***buďte kreativní*** *(jackpot můžete zasáhnout jen v případě, že se o to pokusíte),*
- ***vybuduj kostru týmu ze silných vůdčích osobností*** *(bez 5 – 6 hráčů, kterým můžete důvěřovat, nemůžete vyvinout žádnou iniciativu),*
- ***přeneste se přes neúspěchy a troufněte si na konfrontace*** *(vyřešené spory posilují soudržnost týmu),*
- ***buďte kritičtí, ale nekritizujte*** *(abychom se dostali z případné krize, potřebujeme pozitivní sílu, nikoliv stahování ještě níže).*

Bowman se během své kariéry při koučování v NHL řídil následující poučkou **(**Pavliš, 2008, pp 29): ***„Můj prvořadý úkol jako kouče je zlepšovat dovednosti a vlastnosti hráčů, o kterých jsem přesvědčen, že je hráči mají zvládat. Mým úkolem není upozorňovat na nedostatky“.***

Podle názoru autora musí k dobrému koučování kouč dospět s tím, že skloubí přirozený cit a inteligenci, především emoční, s hráčskými a trenérskými zkušenostmi.

Aby byl kouč schopen úspěšně vést koučovací proces, musí si projít určitým vývojem. V českém prostředí se do pozic koučů u národního týmu či v extraligových klubech dostávají často bývalí vynikající hráči, nicméně z pohledu koučování nevyzrálé osobnosti bez potřebných zkušeností. Zkušených a uznávaných koučů ubývá, přičemž do popředí se dostávají koučové často na základě uměle vytvořeného mediálního obrazu.

Kouč a Utkání

Kouč tým připravuje na utkání a koučuje. Kouč má po vítězném utkání často pocity přispění a po porážce hledá příčiny a chyby. Příprava na utkání je organizováno tak, aby nedocházelo ke zbytečným mýlkám, Každé utkání přináší náhodné a nepředvídatelné odchylky od očekávání, ale aktivní kouč svými zásahy umožňuje na změny reagovat, přičemž úspěšnost závisí na rychlosti odhalení příčin. V rámci vedení utkání kouč buď přispívá k pozitivnímu průběhu, nemá vliv nebo chybuje. Pocity sebehodnocení každý kouč zná, nicméně sebevědomý kouč se nemusí bát chybu přiznat. Nešťastná a sebestředná prohlášení před utkáním či po něm oslabují respekt kouče (např.: „hráči splnili veškeré moje taktické pokyny“, „nehráli jsme to, co jsme si řekli“). Úspěch se odkazuje na tým, neúspěch se věcně komentuje (Bukač, 2005, pp 260).

Příprava na Utkání

Příprava na další utkání začíná v momentě, kdy předchozí zápas skončil. První úkol realizačního týmu je ***zanalyzovat utkání*** *a* ***zhodnotit výkony jednotlivých hráčů****. Při tomto rozboru dochází k diskusi v rámci realizačního týmu, který sleduje zejména fungování systému hry a reagování soupeře na něj, hru v přesilových hrách a oslabeních. V rámci play – off dochází k detailnímu sledování hry soupeře, během dlouhodobé části spíše obecné tendence a nečekané tahy soupeře. Pomůckou pro tuto analýzu je zejména videozáznam a spousta statistických údajů* **(**Pavliš, 2008, pp 4).

Bowman: ***„Nemáte žádný vliv na to, co udělá soupeř, zato určujete, co bude dělat váš tým“*** **(**Pavliš, 2008, pp 6):

Sestavení plánu na utkání *se liší podle typu soupeře. Hluboká znalost soupeře je výhodou, nicméně kouč nemá žádný vliv na to, co soupeř udělá, ale za to by měl mít pod kontrolou, co udělá jeho tým. Absolutně nejdůležitější úkol kouče před utkáním je připravit vlastní tým a organizaci jeho hry co nejlépe. Velkou část plánu tvoří reakce na předcházející utkání. Pokud něco fungovalo, je nutné zajistit, aby to fungovalo i nadále. Naopak pokud něco nefungovalo, musí to kouč změnit. Podklady pro tvorbu zápasového plánu tvoří* **(**Pavliš, 2008, pp 6):

- *analýza předchozího utkání,*
- *zpráva skautů,*

- *sledování videa,*
- *výkony hráčů v minulých zápasech,*
- *speciální příprava,*
- *poslední vzájemné utkání.*

Bowman: ***„V porovnání s jakoukoliv sehraností získáváte velkou výhodu, pokud trénujete hráče tak, aby mohli nastupovat s kýmkoliv“*** **(**Pavliš, 2008, pp 8).

Příprava na utkání začíná ihned po skončení předcházejícího utkání, přičemž prvním úkolem kouče a jeho realizačního týmu je analýza utkání a zhodnocení výkonu jednotlivých hráčů, které se provádí za pomoci statistik z utkání a videoznázamu. **Sestavení plánu na utkání** se odvíjí od typu soupeře, jehož detailní znalost může být výhodou. Mezi podklady pro tvorbu zápasového plánu patří analýza předchozího utkání, zpráva skautů, sledování videa, výkony hráčů v minulých zápasech, speciální příprava či poslední vzájemná utkání.

Podle zkušeností autora hraje v rámci přípravy na utkání velmi důležitou roli tréninkový proces, který rovněž vychází z podrobné analýzy utkání a hodnocení výkonu konkrétních hráčů v utkání. Právě v tréninkovém procesu lze zdokonalovat slabé stránky výkonu týmu i jednotlivých hráčů a zároveň udržovat přednosti týmu. Příprava

na utkání se odehrává v rámci trojúhelníku – utkání, analýza utkání a tréninkový proces.

Role Jednotlivých Hráčů

Tým musí splnit spoustu drobných úkolů, aby vyhrál utkání, ale ne všichni hráči jsou schopni se jich zhostit. Z tohoto důvodu musí mít každý hráč jasně definovaný úkol a jasně definovanou roli. Ještě důležitější je to, aby hráč přidělený úkol akceptoval. Pokud se hráč neztotožní se svojí rolí, nemůže podat optimální výkon. Úkolem kouče je, aby všichni hráči věděli, že také jejich role je pro úspěch týmu klíčová, ať je velká nebo malá **(**Pavliš, 2008, pp 11).

Bowman: *„Je důležité, aby každý hráč znal dokonale svoji roli v týmu. Ještě důležitější je, aby ji také akceptoval!“* (Pavliš, 2008, pp 11):

Každý hráč musí také znát roli ostatních, protože nikdo neví, kdy bude postaven do role spoluhráče. Zranění pro někoho může znamenat šanci, ale nové úkoly, přičemž řada hráčů se dostane díky zranění kolegy na významnější roli. V žádném týmu nejsou všichni spokojeni se svou rolí, ale všichni ji musí akceptovat. Nespokojenost pochopitelně nelze

vymýtit. Patří prostě do struktury vztahu kouče s hráči s tím, že každý hráč chce být co nejvíce na ledě a kouč chce, aby to byli právě nejlepší hráči (Pavliš, 2008, pp 11).

Pochopitelně nelze mít v kádru permanentně nespokojené hráče a něčeho dosáhnout. V takové situaci se musí něco změnit, protože nelze nespokojenci ustoupit a upřednostnit ho ve hře a zrovna tak ho nelze nechat být, pokud jeho postoj škodí týmu. Kouč zpravidla nemá přímý vliv na hráčské výměny, tudíž tento problém se stává diskuzí mezi koučem a manažerem (Pavliš, 2008, pp 11).

Nejtěžší úkol kouče čeká při snaze udržet loajalitu u hráčů třetí a čtvrté formace. Tito hráči zpravidla hrají méně, proto by jim měl daleko častěji vysvětlovat, proč by měli být trpěliví. Je také nutné využít každou příležitost, aby mohli ukázat svůj podíl na úspěších týmu, aby neztratili víru, že mají důvěru kouče. Nejdůležitější je už samotný výběr hráčů pro tuto roli. Někteří hráči mají takovou morálku a pro dobro týmu udělají maximum, jiní tuto schopnost postrádají. Jen s vhodnými typy hráčů kouč dokáže vytvořit správnou atmosféru v týmu (Pavliš, 2008, pp 11).

Aby tým mohl v utkání zvítězit, musí splnit spoustu drobných úkolů, na kterých se musí podílet všichni hráči. Z tohoto důvodu je důležité, aby každý hráč měl jasně definovaný úkol a v návaznosti na to jasně určenou roli, přičemž je důležité, aby hráč svou roli i úkol akceptoval. Úkolem kouče je vysvětlit hráčům důležitost role pro úspěch týmu. Role u jednotlivých hráčů v týmu se mohou měnit (např. při zranění spoluhráče), proto je důležité, aby hráč znal i role ostatních. Velmi těžkým úkolem je udržet loajalitu méně vytěžovaných

hráčů, zpravidla třetí a čtvrté formace, přičemž důležitou roli hraje už samotný výběr těchto hráčů (Pavliš, 2008, pp 11).

Podle zkušeností autora, že nastavení a akceptování rolí v týmu má naprosto klíčovou roli pro výkonnost týmu. Ani tým plný "hvězd" a vysoký rozpočet klubu není zárukou úspěchu. Klíčem k úspěchu je kromě správného výběru hráčů vhodné a citlivé stanovení rolí a zejména jejich akceptování samotnými hráči.

Mítink před Utkáním

Při přípravě na utkání řada koučů detailizuje zvláštní sestavy, individuality, stereotypy, nerovnoměrné vytěžování, gólové situace, přesilové hry atd. Instruktáž před utkáním je koncepce vyztužená klíčovými body předpokládaného vývoje hry. Kouč zadává informačním komentářem požadavky, pověřuje hráče a připomíná okolnosti. Věcná stručná analýza soupeře, předchozí zkušenosti a aktuální stav zdůrazňují klíčové body i směřování pozornosti, přičemž závěrečná atmosféra navozuje bojové nabuzení a sebevědomí. Kouč ve svém sdělení prezentuje klid, jistotu a rozhodnost. Tíhu odpovědnosti určuje síla tlaku s tím, že velkou psychickou zátěž odlehčuje přebíráním podílu. Komentář k utkání vychází z koncepční osnovy, znalosti vlastních a soupeřových možností, přičemž potřebné taktické změny ve vtisknutém návyku a nová poznání se přizpůsobují potřebám. Nejasnosti a klíčové situace kouč konkretizuje nákresy a krátkými videoklipy. Příprava by

neměla být delší jak 15 – 20 minut, zkušenosti ukazují, že je vhodné ke slovu připustit asistenty. Individuální pověření kouč může sdělit osobně, osvědčuje se také instruktáž po blocích (Bukač, 2005, pp 261).

Podle Bowmana je *ideální čas na mítink přibližně* ***dvě hodiny před utkáním****. Důležité je dobré naplánování porady, jelikož vše stihnout může být stresující. Hlavním tématem jsou přesilové hry a oslabení. Tým je rozdělen do menších skupin, aby se každá soustředila na svůj díl taktiky.* ***Skupiny pro taktickou přípravu*** (Pavliš, 2008, pp 10):

- *přesilovkové formace,*
- *hráči pro oslabení,*
- *brankáři a obránci,*
- *první a druhý útok,*
- *třetí a čtvrtý útok.*

Podle Bowmana **při rozboru hry soupeře před utkáním** je *video důležitější než písemná zpráva. Analýza hry soupeře obsahuje zejména* **(**Pavliš, 2008, pp 5):

- *sestavení obranných dvojic a útočných trojic,*
- *založení útoku,*

- *napadání,*
- *obranu středního pásma,*
- *přesilovou hru,*
- *oslabení,*
- *postavení na vhazování.*

Osobní zkušenost autora s mítinkem před utkáním potvrzuje tvrzení dvou renomovaných odborníku Bukače a Bowmana, kteří se ve svých názorech spíše se doplňují. Dochází pouze k mírným odlišnostem, jelikož Bukač byl evropským koučem s mnohaletou zkušeností z působení u národního týmu, naproti tomu Bowman je velmi úspěšným koučem kanadsko-americké NHL. Hokej v Evropě a Severní Americe za poslední desítky let od sebe načerpal spoustu zkušeností a v současné době se oba „hokejové světy“ k sobě stále více přibližují.

Vedení Týmu Během Utkání („Bench“ Koučování)

Činnost, při které kouč takticky sestavuje svůj tým, posílá na led správné hráče ve správnou chvíli, se v angličtině popisuje „manage the team“. Jelikož hráči sedí na střídačce (anglicky „bench“), je tato činnost označována jako ***„bench management“****.*

Do češtiny lze tento výraz přeložit jako „vedení střídačky“ neboli ***„vedení týmu během utkání“*** **(**Pavliš, 2008, pp 3).

Vedení utkání poskytuje příležitost k soutěžení, vzrušení realizaci a motiv hazardu během let dostává postupně nádech závislosti. Psychiku koučů formují opakující se naděje na vítězství a rizika prohry, pocity vnitřního napětí, zklamání a radosti zvládají profesionální koučové adaptivním chováním. Od konfliktních stavů a kolizí se odpoutává hledáním prostředků a intervencí na řešení problémů s tím, že zkušení koučové se vyznačují chladnějším a profesně stylizovaným projevem. Naopak nezkušení koučové se nechávají unášet emočním prožíváním, jejich expresivní chování může být až hektické. Stylizované chování profesionálního kouče ochraňuje od psychického opotřebování, psychická a mentální svěžest umožňuje dlouhodobou kariéru. Psychické a emocionální vyčerpání se dříve nebo později projevuje sníženou citlivostí smyslů, pozorností a mentální pružností, přičemž psychicky adaptovaný kouč po třicetiletém i delším pracovním návykům pravidelného rytmu 80 – 100 utkání v sezoně může trpět syndromem profesní závislosti. Úspěšná práce kouče je závislá na komunikační obratnosti při vedení špičkových hráčů, profesní etika a taktní vztah ke klíčovým hráčům ve vypjatých situacích nebo při poklesu sportovní formy. Přibrzďování a omezování herních aktivit těchto „hvězd“ je pro každého kouče obtížné s tím, aby vzájemná důvěra a oboustranné pochopení pro nutný zásah bylo ohleduplné a zacílené tak, aby kolize nepřešla v konflikt (Bukač, 2005, pp 253 - 254).

Koučování je založeno buď na centralizovaném řízení nebo na spolupráci dvou nebo více asistentů s tím, že šéfem je kouč. Úkoly a pozornost asistentů může být dělení, koučování

je formou řízení. Kouč vnímá a reaguje na stále stejný obsah hry s proměnlivým a těžko odhadnutelným scénářem. Posloupnost strukturálně podobných, ale významově odlišných situací je spontánní. Zkušeností se kouč naučí herní průběh chápat a číst, přičemž ke kontrole mu slouží tyto ***schopnosti*** (Bukač, 2005, pp 261):

- herní cit (chápání hry)
- výběrový postřeh (významové signály),
- *rozhodnost pro včasné reagování (odvaha a intuice),*
- *verbální jistota (věcné pokyny),*
- *potlačování negativismu (profesionalita),*
- *zadržování komentáře k průběhu (sebekontrola),*
- *znalost pravidel (vzdělání),*
- *odezírání únavy (zkušenost),*
- *cit pro intervence a změny (inspirace a hráčská zkušenost),*
- *energický projev (povahový rys),*
- *zpracovat zklamání (psychická odolnost),*
- *chladnokrevnost při rozhodování (emoční klid),*
- *motivovanost k bojovné morálce (charisma).*

Podle názoru autora je vedení týmu během utkání (koučování) hlavní doménou kouče. Ostatní činnosti ať už vedení tréninkového procesu na ledě, mimo led, trénink individuálních dovedností či analýzu utkání mohou obstarat ve svých kompetencích asistenti. „Bench“ koučování není opravdu pro každého, vyžaduje obrovskou zkušenost a cit pro hru, emoční vyspělost a charisma.

Vnímání Utkání a Techniky „Bench“ Koučování

*Při **vnímání utkání** v zorném poli kouče převažuje vnímání z činnosti vlastního týmu. Aktivizační silou koučování je pozornost koncentrovaná na praxi osvojeného vedení chodu utkání – střídání, vytěžování hráčů, nasazování formací, pozorování střídačky soupeře atd. Dovednostní a herní výkonovou jistotu kouč trvale vnímá a pozoruje. Chápání významu detailů a vlivu na chybování na herní potenci a kontrolu aktivuje potřebu a úroveň rozhodování. Citlivé vnímání hry a úpravy v rámci probíhajícího utkání ovlivňují výkonnost jedinců i týmu. Dalším efektem koučování je navození příznivého bojového klimatu. Chování kouče na střídačce ovlivňuje a podněcuje hráče, zpevňuje týmové nadšení a osobní reakce* **(**Bukač, 2005, pp 254 - 255).

***Taktické změny a korekce** vyžaduje tlak a herní převaha soupeře, přičemž k nežádoucím změnám vývoje chování dochází velmi rychle. Žádoucí změny a herní přeladění vyžaduje včasnost, vhodnost a překvapivost. Pravděpodobnost výsledku určují postoje,*

připravenost a ochota hráčů jednat okamžitě ve vztahu k řešenému problému. Účelem neustále přizpůsobovaného řízení utkání je docílení kontroly vývoje utkání. Kontinuum pomíjející herní jistoty potlačuje naděje na úspěch. Odklony od požadovaného průběhu vývoje přinášejí ***chybování*** (Bukač, 2005, pp 254 - 255):

- ***úměrné individuální chybování*** *(např. prohraný osobní souboj) – jsou vlastní pravidelnému průběhu, určují trend herního vývoje a výsledky utkání obvykle nemění,*
- ***hrubé chyby jedinců*** *(např. přihrávka soupeři) – jsou obtížně napravitelné a pro vítězství v těžkých utkáních jsou nepřípustné.*
- ***kumulativní chybování*** *(např. opakované a zbytečné ztráty kotouče) – vede k hernímu chaosu, zmatku a neuspořádání herní organizace, která vzniká poruchou nebo nevhodným systémovým úsilím,*
- ***kolísavé týmové herní poruchy*** *(např. špatné bruslení) – mají původ v nedostatečné herní aktivitě, tlaku soupeře, ztrátě sebevědomí, emoční labilitě, nízké motivaci, impulsivnímu chování jedinců popřípadě i ve volbě nevhodných a neúčinných taktických variant,*
- ***nedostatečné podřízení hráčů týmovým zájmům*** *– způsobuje nekázeň, ztrátu herní disciplíny, snižuje výkonnost týmu.*

Patřičné ***intervence kouče*** *obsahují herní, účelové i personální změny. Náročné herní momenty (např. udržení výsledku, návrat do utkání, otočení utkání, zrychlení nebo zpomalení tempa hry atd.) kouč na základě vědomostí a zkušeností svými zásahy mění, upevňuje či zmírňuje. Techniky intervencí a volby rozhodování mohou mít rutinní, konvenční, vzorový, plánovaný nebo i intuitivní původ. Rozhodování posilované vnitřním herním citem, herním chápáním a inteligencí má obvykle intuitivní charakter. Logiku a překvapivost zásahů vysvětluje nevědomě uložená hráčská a trenérská zkušenost. Zdrojem intuitivních rozhodnutí je vnímání a využívání senzitivity pro dílčí analýzy a konečné syntézy herních souvislostí a vztahů mezi intervenčními prostředky a konečnými cíli. Potřebné instrukce kouč hráčům sděluje verbálně, příležitostně využívá skicovaných návodů. V krizových momentech kouč i při děleném vedení uplatňuje dominantní pozici vůdce – rozhoduje sám* (Bukač, 2005, pp 254 - 255).

Taktické rozhodnutí a intervenční zásahy kouče do vývoje utkání se často objevují v těchto časově důležitých a mnohdy i zlomových okolnostech (Bukač, 2005, pp 264):

- *zahájení utkání,*
- *včasné snahy o změnu nepříznivého vývoje,*
- *taktické proměny pro udržování a kontroly utkání,*
- *pozornost a disciplína v závěrečných minutách třetin,*
- *mentální energie kouče pro dovedení utkání do vítězného konce,*

- *prodloužení utkání,*
- *samostatné nájezdy.*

Intervenční prostředky neboli impulsy pro změnu chodu utkání mohou být následující: *změny v sestavě (přeskládání, vyřazení, zařazení), změny v nasazování (rytmicky, pravidelně, proměnlivě), zrychlování tempa, zpomalování tempa, prodlužování střídání, protahované diskuse, dohrávání soubojů, frekvence střelby, dorážení a tečování, osobní bránění, stažená obrana, forčekink, nastřelování kotouče, vyhazování kotouče, obrana středního pásma, oddechový čas (time out), střídání brankáře, zónová obrana a pověřování úkoly* (Bukač, 2005, pp 261 – 262).

Kouč pro urychlení myšlení v průběhu utkání často využívá ***konspektní schématické karty****, kde je na malém formuláři vyznačená základní sestava vlastního týmu i soupeře. Kouč na základě okamžitých optických vjemů získává rychlou představu o změnách v sestavě, pohybu a vytěžování hráčů a jsou mu jedním pohledem otevřeny možnosti dílčích personálních přesunů. Jména obsahují i čísla hráčů soupeře, způsob držení hole soupeře musí mít kouč v paměti fixovaný. V době moderních technologií zapisování herních detailů kouče odvádí od jeho hlavního poslání* (Bukač, 2005, pp 262).

Podle názoru autora je právě jedno z největších umění kouče umět správně určitým způsobem zasáhnout do chodu týmu během utkání a provést vhodné taktické změny a korekce. Na jednu stranu existují koučové, kteří věří nastavení svého týmu a velmi neradi provádí jakékoliv změny. Opačným extrémem jsou koučové, kteří nemají potřebnou trpělivost a změn dělají až příliš s tím, že tyto změny jsou často kontraproduktivní. I dlouhodobě úspěšný kouč může udělat špatné rozhodnutí, ale zpravidla dokáže vycítit okamžik, kdy ještě nechat tým beze změn a kdy za pomocí využití intervenčních prostředků provést vhodnou změnu.

Energie a Pohoda Týmu

Pro stav, kdy se hráčům v týmu daří v utkání téměř ve všem, se v angličtině používá výraz ***„momentum“*** *(v češtině můžeme použít výraz lauf). Setrvačnost („momentum“) značí sílu, kterou má hmota za pohybu a nejlépe se dá popsat jako pohybová energie či moment setrvačnosti. V hokejové souvislosti to znamená přibližně toto:* ***„Když už jsi jednou nabral rychlost, budeš jen těžko k zastavení“****. Na rozdíl od setrvačníku se u hokeje jedná o* ***psychickou energii****. Využití této mentální energie ve prospěch týmu je* ***úkolem kouče****, přičemž* ***hladinu energie*** (Pavliš, 2008, pp 23):

- ***zvyšují*** *– krátká, rychlá a intenzivní střídání s krátkými pauzami podobně jako úspěch, vstřelená branka, vyhraný osobní souboj či soustavný tlak,*

- ***snižují*** *– dlouhá střídání s dlouhými pauzami, obdržená branka či hra pod tlakem ve vlastním pásmu.*

Každý kouč má na tyto okolnosti částečný vliv a může nasazovat své hráče tak, aby se mohl s největší pravděpodobností dostavit žádaný efekt. Pokud ***týmu chybí energie****, zatímco soupeři se daří, na co sáhne a tento trend se rozjede, velmi snadno se stupňuje a utkání je prohrané. V hokeji se však vše může velmi rychle otočit a tým opět získá energii a pohodu. Tyto obraty jen málokdy přijdou sami od sebe, ale* ***úkolem kouče je zakročit a vyvolat žádané změny****. Neexistuje žádná metoda s jistým úspěchem, nicméně kouč nemůže nechat utkání plynout špatným směrem bez zásahu.* ***„Obecně se dá říct, že udělat cokoliv je lepší než nedělat nic“*** (Pavliš, 2008, pp 23).

Zásah do běžné rutiny, něco nečekaného, co se nestává každé utkání, vždy vyvolá reakci u hráčů, jestli však bude pozitivní, není lehké předvídat. Aby mohl kouč situaci řešit, nějakou reakci prostě potřebuje. Nejjednodušším momentem pro svolání týmu, dodání energie a připravení změn je přestávka mezi třetinami, nicméně pokud kouč zasáhne okamžitě, může ušetřit několik minut trápení, neefektivity a frustrace, což může znamenat rozdíl mezi vítězstvím a porážkou. Některé zásahy kouče mohou být směřovány ke snížení tempa utkání, přibrzdění soupeře, jiné mají za cíl tempo zvýšit a pozvednout energii vlastního týmu. Předpoklad pro efektivitu zvolené cesty je příprava na podobnou eventualitu předem (Pavliš, 2008, pp 23).

Autor ve své praxi zažil velmi silné „momentum“ utkání několikrát. Stává se tak v případech, kdy například tým vyrovná stav utkání, což mu vlije krev do žil a začíná na hřišti dominovat. V tento moment jsou hráči plni nadšení a optimismu s tím, že pokud tento stav dokáží přetavit ve zlomové branky, mohou v utkání zvítězit. Také se však stává, že tyto příležitosti a potenciál psychické energie se nepodaří využít, tým jde do útlumu a „momentum“ může přijít na druhé straně ve prospěch týmu soupeře.

Vedení Realizačního Týmu

V současné době je potřeba dokonalé týmové spolupráce během utkání, přičemž každý tým má na střídačce jednoho kouče a jednoho až dva asistenty. Kouč má nejčastěji na starosti střídání útočníků, jeden z asistentů pak obránce. Druhý asistent má různé úkoly v různých situacích. Kouč se koncentruje na vývoj utkání a vždy si připravuje další tah, což omezuje jeho možnost komunikovat s jednotlivými hráči. Asistent, který má na starosti obránce, stihne také maximálně krátké komentáře. Druhý asistent má dostatek klidu, tudíž může zprostředkovat hráčům hlubší analýzu hry. Kouč se sice koncentruje na střídání útočníků, ale sleduje také výkony obránců a čas od času předává svoje postřehy asistentovi, který má obránce na starosti, tudíž kouč může u všech hráčů sledovat čas strávený na ledě. Mezi ***oblasti, které může kouč směřovat na své asistenty,*** *patří* (Pavliš, 2008, pp 13):

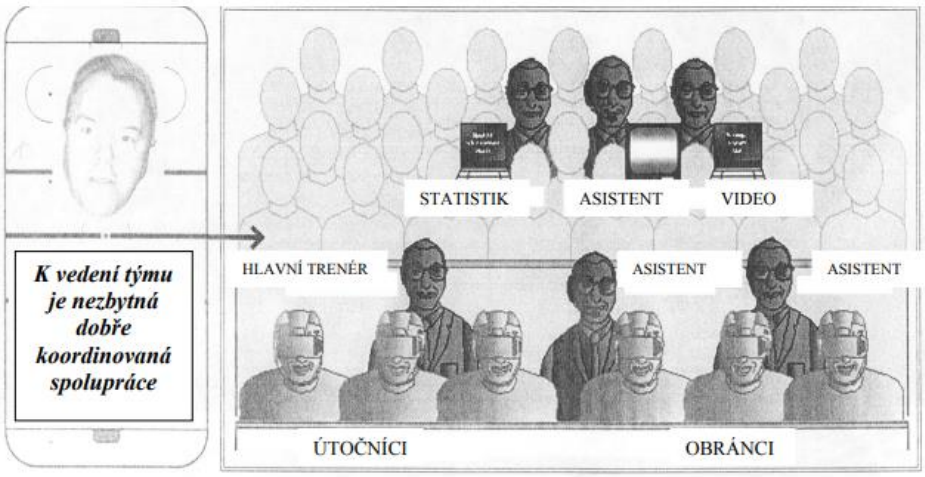
- *nasazovat určité obránce na konkrétní soupeře,*
- *nasazovat konkrétní obrannou dvojici za určitým útokem,*

- *vytěžovat více některé hráče,*
- *nasazovat pouze určité hráče,*
- *nechat někoho odpočívat,*
- *dát konkrétnímu hráči šanci v přesilové hře.*

Na schématu č. 6 je možno vidět rozdělení činností realizačního týmu při vedení utkání. Na střídačce je vyobrazen kouč (hlavní trenér) se dvěma asistenty.

Schéma č. 6

Realizační Tým při Utkání



Poznámka. Ve schématu naleznete znázornění rozdělení činností realizačního týmu při koučování utkání. Získáno z *Vedení mužstva během utkání aneb Coaching by Scotty (13)* od autora Zdeňka Pavliše, 2008, Olympia.

Autor může z vlastní zkušenosti potvrdit, že kouč se nejčastěji stará o koučování útočníků a první asistent o obránce. Druhý asistent buď sleduje hru soupeře, nebo poskytuje hráčům pozitivní zpětnou vazbu a je spojovatelem mezi koučem, jeho prvním asistentem a hráči. Velmi důležité, aby činnost realizačního týmu byla dobře sladěna a mezi členy realizačního týmu byla před hráči loajalita i přesto, že na určité věci můžou mít členové realizačního týmu odlišné názory.

Komunikace při Střídání

Na střídačce je velmi důležitá komunikace mezi koučem a asistenty, přičemž pro tuto komunikaci neexistují pravidla či vzorce. Důležité je, aby jakýkoliv nový poznatek se všichni, co nejdříve dozvěděli. V průběhu hry se kouč musí rychle rozhodovat, nicméně ještě důležitější je předat rozhodnutí hráčům. Jedná se o rozhodnutí, kdo půjde na led na další střídání. Toto rozhodnutí musí v zásadě hráči vědět v momentě, kdy rozhodčí vhodí buly. (Pavliš, 2008, pp 26).

Přestože hráči často vědí, která formace má jít na led, nelze na to spoléhat. Hráči musí mít od kouče potvrzeno, kdo jde na led, aby se předešlo zmatkům. Informace předané hráčům nejsou vždy bez problémů. Někdy přijde signál ze soupeřovy střídačky a kouč své rozhodnutí chce pozměnit na poslední chvíli. Proto je důležité, aby byli hráči neustále připraveni dávat pozor a poslouchat kouče (Pavliš, 2008, pp 26).

Autor si myslí, že v rámci komunikace při střídání by kouč měl být velmi důsledný, aby nedocházelo k nesrovnalostem při střídání, které může v krajním případě znamenat několik vteřin hry v menším počtu hráčů na ledě nebo naopak dvouminutový trest za příliš mnoho hráčů na ledě. Jelikož v dnešní době se na koučinku podílí více osob, je kladen mnohem větší důraz na komunikaci než dříve, kdy často o chodu celého týmu rozhodoval kouč bez svého asistenta.

Hodnocení po Utkání

Kouč bezprostředně po utkání tráví určitý čas s týmem. Po vítězství projevuje uznání, umírněné nadšení a povzbuzuje pohyb k cíli s tím, že orientace na budoucnost je hlavní tendence. Naopak po porážce vyčká na reakce a pocity hráčů, i přes nespokojenost poskytuje oporu a odbourává emoce. Pokud komentuje, tak výkon a nikoliv výsledek, pokouší se nalézt pozitivní znaky, neobviňuje chybující hráče, nekritizuje. Hráče zásadně neignoruje, *vyvaruje se negativních poznámek, povzbudí zvlášť brankáře a proslov zakončí pozitivním výhledem s tím, že problémy řeší v následujícím tréninku* (Bukač, 2005, pp 262).

Kouč ihned po utkání s týmem tráví čas s tím, že po vítězství projevuje uznání, umírňuje nadšení a povzbuzuje tým za dosažením stanoveného cíle. Po porážce kouč naopak vyčká na reakce a pocity hráčů a i přes nespokojenost poskytuje oporu a tlumí emoce.

Podle zkušeností autora by po každém utkání mělo být povinností kouče přijít do kabiny a zhodnotit utkání. Jedná se však o stručné hodnocení, které je zpravidla vedené spíše v pozitivním duchu. Ihned po zápase je často spousta emocí, proto hodnocení zpravidla bývá obecnějšího rázu, krátké a věcné. Hlubší hodnocení a analýzy by měly proběhnout až následující den na tréninku poté, kdy ty nejsilnější emoce opadnou.

Vedení Obtížně Koučovatelných Hráčů

Týmový výkon čerpá z příspěvků všech jedinců a jejich charakteru vzájemné soudržnosti. Nálepku vysoko statisticky hodnoceného jedince využívají koučové k privilegovanému koučování, ale i hráči k privilegovanému chování. Tréninkové a profesní zběhlosti nejsou vždy statisticky nejvýkonnějšími hráči standardizovaně plněny, jednotný standard profesního režimu má bohužel i na nejvyšší profesionální úrovni individuální podobu. Pokud tým vyhrává (výsledky jsou úměrné ceně týmu) je soudržnost týmu udržitelná, ale jakmile tým nevyhrává a dostává se do potíží, privilegované koučování přináší problémy. Skrytá tolerance hráčů vyústí v nespokojenost a pouhé vykonávání herní činnosti, přičemž pouhé vykonávání sportu, oproštěné od emocionální podpory a pozitivně přispívajícího charakteru, nezaručí nikdy úspěch. Když tým pohrává, musí kouč řešit problémy jednotného standardu (Bukač, 2005, pp 259).

Autor na základě svých zkušeností říká, že koučování obtížně koučovatelných hráčů je vlastně klíčem k úspěšnému fungování týmu. Tito privilegovaní hráči jsou zpravidla rozdílovými hráči v týmu, kteří mají mnoho kanadských bodů, je na nich postaven marketing klubu, jsou miláčky publika a fanoušci je zbožňují. Obtížně koučovatelní hráči jsou schopni vyhrávat zápasy, ale když se jim nedaří, je často atmosféra mezi hráči v týmu velmi napjatá. Kouč v této situaci musí mít charisma a velký respekt, aby tuto situaci zvládl ukočírovat ve prospěch týmu. Pokud kouč tuto situaci nemá pod kontrolou, často se stává, že je od týmu vedením klubu odvolán.

Řešení Výstřelků v Chování

Předem stanovená pravidla usměrňují chování hráčů s tím, že požadavky musí být přiměřené. Kouč musí hráče obeznámit s následky vybočení, přičemž nezaujaté, zásadové a přiměřené postižení musí odpovídat přestupku. Důvodem pro postih nemůže být herní chybování. Kouč neřeší konflikt v afektu ani uspěchaně. Pokud komediální výstupy ze strany hráče neohrožují výsledek, kouč si jich nevšímá stejně jako módních excesů, které může taktně a citlivě usměrňovat (Bukač, 2005, pp 259).

V týmu platí pravidla usměrňující chování hráčů, avšak požadavky musí být přiměřené. S následky vybočení z rámce pravidel musí kouč hráče obeznámit, přičemž postih musí odpovídat přestupku.

Z pohledu autora je řešení konfliktů koučem velmi citlivou záležitostí uvnitř týmu. Postih za prohřešek nesmí být ani přehnaný, ale ani zanedbatelný. Navíc je velmi důležité, aby při řešení těchto situací dokázal být kouč zásadový a spravedlivý. Hráči v týmu ve většině případů raději snesou vyšší přísnost kouče, ale většinou nedokážou zkousnout nespravedlnost při potrestání, která se kouči zpravidla dřív nebo později vrátí i v kontextu, ve kterém by to nečekal.

Řešení Konfliktu

Otevřené konflikty *vedou ke zvýšenému napětí, špatné atmosféře i snížené výkonnosti s tím, že urovnání mají interpersonální průběh. Spor vyžaduje včasnost urovnání, která může mít kontinuální vývoj nebo okamžitý důsledek (např.: sestava, nominace, vyřazení hráče atd.). Proces umožňuje využití analýzy a změny v ovlivňování (problémový hráč), přičemž bezodkladné rozhodnutí rezultuje v reakci. Konflikty jsou nejčastěji* (Bukač, 2005, pp 257):

- *individuální (kouč – hráč),*
- *skupinové (hráči – kouč),*
- *vnější (kouč – média),*
- *vnitřní (hráč – hráč).*

Mechanismus a obratnost při hledání východiska řešení konfliktu záleží na zkušenosti a vnější situaci (např.: vítězná či poraženecká atmosféra). Opěrným bodem a protahované spory výkonnost týmu oslabují s tím, že ***mechanismus řešení*** *poskytuje následující možnosti* (Bukač, 2005, pp 257):

- *eliminování vzniku (podnětné prostředí a proslulost kouče)*
- *zvládnutí kolize (hráč se podřídí),*
- *kompromisu (vzájemné ústupky),*
- *integraci názorů (vyjasnění a sjednocení),*
- *oddálení (ovlivňování nebo výměna hráče),*
- *posílení nebo vyvolání sporu (narušená rovnováha vyžaduje konflikt).*

Ze zkušeností autora vyplývá, že řešení konfliktu je zapotřebí v případě, kdy situace přeroste určitou mez. Některé nepodstatné drobnosti je podle jeho názoru v pozici kouče lepší přejít, jelikož se tato situace zpravidla vyřeší sama. Pokud jde však o závažnější neshody či konflikty, je nutné je řešit. Jako vhodnou formu řešení konfliktů vidím individuální pohovor s hráčem, kde si kouč s hráčem snaží situaci vysvětlit a vyargumentovat. Vývoj situace je velmi individuální, přičemž záleží na tom, jaké kouč má charisma a je komunikačně schopný, ale také i na ochotě hráče spolupracovat.

Shrnutí

Vedení podmiňuje aktivitu, iniciativu, tvořivost a posiluje spolupráci, přičemž je využívána tolerovaná míra diskuze, argumentace a akceptace. **Řízení** převážně zahrnuje rigorózní péči o vymezený systém, uspořádávání povinností, organizaci a kontrolu s tím, že mezi obvyklé nástroje patří diferencování, odměny, sankce, smluvní ujednání a povinnosti.

Kouč je odborníkem chápající herní srozumitelnost, přičemž jeho hlavní poslání je vedení týmu při utkání – **koučování**. Nejúspěšnější kouč v historii NHL Scotty Bowman se řídil tím, že se obklopoval nejlepšími možnými spolupracovníky, byl kreativní, budoval kostru týmu ze silných vůdčích osobností, dokázal se přenést přes neúspěchy a troufnul si na konfrontace, přičemž zároveň byl kritický, ale nekritizoval.

Pro kouče je utkání vrcholem tréninkového procesu v daném mikrocyklu. Kouč se snaží pozitivně ovlivnit výkon svého týmu a jednotlivých hráčů v utkání. Kouč je během utkání vystaven velmi silným emocionálním podnětům, přičemž musí své emoce umět zvládat tak, aby je dokázal usměrnit ve prospěch týmu. Kouč by měl při hodnocení vystupovat sebevědomě, vyvarovat se egoistickému hodnocení či emocionálním výlevům, přičemž hráči by měli z jeho prohlášení cítit, že týmu věří a stojí za ním.

Kouč při **přípravě na utkání podle Bukače** detailizuje zvláštní sestavy, individuality, stereotypy, nerovnoměrné vytěžování, gólové situace, přesilové hry atd. Kouč rovněž stručně analyzuje soupeře, předchozí zkušenosti i aktuální stav, zdůrazňuje klíčové body i směřování pozornosti, kdy ve svém mluveném projevu směrem k hráčům prezentuje svůj klid, jistotu

a rozhodnost. Zároveň kouč tíhu tlaku a zodpovědnosti ležící na hráčích eliminuje tím, že část tlaku a zodpovědnosti přebírá na sebe. **Podle Bowmana** je ideální čas na mítink přibližně dvě hodiny před utkáním, přičemž doporučené dělení skupin na taktickou přípravu je dělení na přesilovkové formace, hráče pro oslabení, brankáře a obránce, první a druhý útok, třetí a čtvrtý útok. Analýza soupeře před utkáním obsahuje především sestavení obranných dvojic a útočných trojic, založení útoku, napadání, obranu středního pásma, přesilovou hru, oslabení a postavení na vhazování

Pro činnost kouče, jejímž obsahem je vedení týmu během utkání, používáme výraz koučování. Jelikož hráči sedí na střídačce, je v zámoří pro vedení týmu během utkání také používán výraz „bench management“. **Koučování** může být založeno na centralizovaném řízení nebo spolupráci dvou či více asistentů, kteří jsou řízeni koučem. Zkušeností se kouč naučí herní průběh chápat a číst, přičemž ke kontrole mu slouží následující **schopnosti**: herní cit (chápání hry), výběrový postřeh (významové signály), rozhodnost pro včasné reagování (odvaha a intuice), verbální jistota (věcné pokyny), potlačení negativismu (profesionalita), zdržování se komentáře k průběhu utkání (sebekontrola), znalost pravidel (vzdělání), odezírání únavy (zkušenost), cit pro intervence a změny (inspirace a hráčská zkušenost), energetický projev (povahový rys), zpracovat zklamání (psychická odolnost), chladnokrevnost při rozhodování (emoční klid), motivovanost k bojovné morálce (charisma).

Při **vnímání utkání** se kouč nejvíce zaměřuje na činnost svého týmu. Mezi sledované činnosti patří střídání, vytěžování hráčů, nasazování formací, pozorování střídačky apod. Kouč rovněž trvale vnímá a pozoruje dovednostní a herní výkonovou jistotu. **Taktické**

změny a korekce jsou reakcí na tlak a herní převahu soupeře. Při odklonění od požadovaného průběhu vývoje dochází k **chybování**, které může mít formu úměrného individuálního chybování, hrubých chyb jedinců, kumulativního chybování, kolísavých týmových herních poruch či nedostatečného podřízení hráčů týmovým zájmům. Na základě chyb mohou přijít **intervence kouče** obsahující herní, účelové i personální změny. **Taktické rozhodnutí a intervenční zásahy kouče** se často objevují v časově důležitých i zlomových okolnostech, mezi které patří zahájení utkání, včasné snahy o změnu nepříznivého vývoje, taktické proměny pro udržování a kontroly utkání, pozornost a disciplína v závěrečných minutách třetin, mentální energie kouče pro vedení utkání do vítězného konce, prodloužení utkání či samostatné nájezdy. **Intervenčních prostředků** je rovněž celá řada, přičemž lze zmínit například změny v sestavě či nasazování hráčů, zrychlování či zpomalování tempa a prodlužování střídání, protahované diskuze či změna herní strategie. Během utkání pro urychlení myšlení využívá kouč **konspektní a schématické karty** se sestavou vlastního týmu i soupeře.

Pro stav, kdy se hráčům v týmu daří, se používá anglický výraz **„momentum“** (setrvačnost). Jedná se o **psychickou energii** s tím, že úkolem kouče je využití této mentální energie ve prospěch týmu. Hladinu energie zvyšují krátká a intenzivní střídání, úspěch, vstřelená branka, vyhraný osobní souboj či soustavný tlak. Hladinu energie snižují dlouhá střídání, obdržená branka či hra pod tlakem. V případě, že **týmu chybí energie** a soupeři se daří, je **úkolem kouče zakročit a vyvolat žádané změny**.

V současné době má při **fungování na střídačce** každý tým jednoho až dva asistenty, přičemž kouč má nejčastěji na starosti střídání útočníků, jeden z asistentů obránce a druhý asistent má různé úkoly v konkrétních situacích. Mezi oblasti, ve kterých kouč může využít své asistenty, patří nasazování určitých obránců na konkrétní soupeře, nasazování konkrétní obranné dvojice za určitým útokem, vyšší vytěžování u některých hráčů, nasazování pouze určitých hráčů, nechat někoho odpočívat či dát konkrétnímu hráči šanci v přesilové hře. Pro **komunikaci na střídačce** mezi koučem a asistenty neexistují žádná pravidla, ale platí, aby se nový poznatek všichni co nejdříve dozvěděli. Důležité je, aby rozhodnutí o dalším střídání hráči věděli v momentě, kdy se vhodí buly. Hráči musí mít od kouče potvrzeno, kdo má jít na led, aby se předešlo zmatkům, přičemž často musí kouč reagovat na změnu nasazování ze strany soupeře. Své rozhodnutí tudíž kouč může pozměnit i na poslední chvíli.

Na vysoko statisticky hodnoceného jedince kouč často uplatňuje privilegovaný koučink, což také často hráč využívá k privilegovanému chování. Jednotný standart profesního režimu týmu má i na nejvyšší profesionální úrovni individuální podobu, přičemž pokud tým vyhrává, je soudržnost týmu udržitelná, ale jakmile se tým dostane do problémů, přináší privilegované koučování problémy.

Otevřené konflikty směřují ke zvýšení napětí, špatné atmosféře, potažmo snížení výkonnosti. Tyto konflikty mají interpersonální průběh a spor vyžaduje včasnost urovnání. Konflikty jsou nejčastěji individuální (hráč – hráč), skupinové (hráči – hráč), vnější (kouč – média) a vnitřní (hráč – hráč). Mechanismus řešení nabízí možnosti eliminování vzniku (proslulost kouče), zvládnutí kolize (hráč se podřídí), kompromisu (vzájemné ústupky),

integraci názorů (vyjasnění a sjednocení), oddálení (ovlivňování nebo výměna hráče), posílení či vyvolání sporu (narušená rovnováha vyžadující konflikt).

Dovednosti Kouče v Oblasti Komunikace v LH

V rámci dovedností v oblasti komunikace kouče v LH je vymezena charakteristika komunikace v LH a blíže rozvedena problematika komunikace kouče v LH, kde je přiblížena rétorika kouče, jeho neverbální komunikace a asertivní jednání kouče.

Rovněž je věnována pozornost motivačně – hodnotícímu pohovoru kouče s hráčem, rozhodování kouče, komunikaci kouče s médii a využití komunikačních a informačních technologií.

Charakteristika Komunikace

Pojem komunikace *vychází z latinského „communis“, česky* ***společně*** *nebo z latinského „communication“, česky* ***sdělení, sdílení****. Podstata lidské komunikace spočívá v tom, co spojuje jednotlivce s okolím i s druhými lidmi. Primárním smyslem komunikace je propojování, sdílení a přenos informací. Sdělení je v procesu komunikace předáváno pomocí* ***symbolů*** *(např. slov, pojmů, gest, obrázků a značek). Ucelený systém znaků se nazývá* ***jazyk*** (Urban, Dubský, Murdza, 2011, pp 15).

Komunikace mezi lidmi je označována jako ***sociální komunikace****, která je dělena na tři základní druhy* (Vymětal, 2008, pp 23):

- ***ústní*** *– rozhovor, porada, diskuze, výuka, dotazování, vysvětlování atd.,*

- ***písemná*** *– dopis, e-mail, memorandum, poznámka, zpráva, manuál zápis atd.,*
- ***vizuální*** *– diagram, graf, tabulka, diapozitiv, fotografie, slide, videoznáznam, film, model atd.*

Z hlediska využití ***komunikačních prostředků*** *je komunikace dělena na* (Vymětal, 2008, pp 23):

- ***verbální*** *– mluvení a komunikace slovem,*
- ***neverbální*** *– mimoslovní komunikace, komunikace tělem a pomocí smyslů,*
- ***realizovanou činy a skutky****.*

Komunikace Kouče v LH

Komunikace kouče s hráči *je základním prostředkem vzájemného porozumění a výměna informací je prvotní podmínkou vedení, učení i řízení. Zadání úkolů a požadavků, kontrola a zpětná vazba, jsou spojeny s oboustranným emocionálním doprovodem a vymezením odpovědnosti v rámci interakční struktury, která obsahuje* (Bukač, 2005, pp 247):

- *výměnu sdělení (hovor),*
- *příjem sdělení (naslouchání),*

- *doprovodné neverbální reakce (emoční výrazy),*
- *tenzi sdělení (důležitost a obtížnost obsahu).*

Při vedení dialogu kouče s hráčem, kouč sdělení předává, naslouchá, klade otázky a taktně vyslýchá hráče s tím, že kladení otázek umožňuje aktivní zapojení hráče do rozhovoru. ***Komunikace kouče probíhá mezi hráčem, týmem, asistenty, manažerem, vedením médii a příznivci****. Šířka komunikačního styku omezuje rozpoznávání důležitosti. Umění analyzovat, co je nutné akceptovat, odmítnout, ocenit, kritizovat, rozhodnout, urovnat, přehlédnout, učit trénovat či vyžadovat je dáno, ale přináší to i zkušenost a vědomosti. Podkladem* ***komunikační obratnosti*** *je profesní cit, mentální flexibilita, smysl pro rozhodování a kontrola emocí* (Bukač, 2005, pp 247).

Z pohledu autora je komunikace klíčovou dovedností kouče, jelikož komunikačně silný kouč dokáže touto dovedností eliminovat nedostatky v jiných oblastech své profese. Jinými slovy komunikačně zdatný kouč, který dokáže hráči efektivně podat a zjednodušit své sdělení bývá v praxi často daleko úspěšnější než kouč s daleko hlubšími znalostmi bez dobré komunikační dovednosti. Komunikačně silný kouč zároveň touto předností předchází nesrovnalostem a konfliktům mezi hráči, vedením klubu i veřejností.

Rétorika Kouče

Komunikačním prostředkem kouče je verbální a neverbální kontakt s tím, že komunikační techniky jsou trénovatelné, tudíž se jedná o dovednost. Obratnost povolaně mluvit vyžaduje praxi a poučení. Mluva kouče v kabině i na hřišti je odborný slang, jeho prezentace na veřejnosti by měla být profesně vybraná. Kouč nastavuje režim blízkosti i odstupu, připouští diskuzi, vyjadřuje zájem, upřímnost, zásadovost a neprosazuje neomylnost. Rétorika neboli mluvená řeč, vyjadřuje myšlenkový obsah sdělení. Vyjadřovací schopnost kouči umožňuje práce s hlasem, které obnáší výslovnost, tempo, frázování, pauzy a intonace prozrazující odbornou jistotu či nejistotu. Práce s hlasem je důležitá nejen v tréninku, ale také v utkání. Orientační pokyny i pohotovostní aktivace obsahují (Bukač, 2005, pp 247 - 248):

- *verbální pokyny (např.: střílej, do těla, hlava vzhůru atd.),*
- *vizuální připodobnění (např.: odrazy během, skokem atd.)*
- *auditivní připodobnění (např.: bruslení musí být slyšet),*
- *kinestetická orientace (např.: pomocné provedení rozsahu pohybu a poloh s doprovodným komentářem).*

Kouč ve styku s hráči nejen mluví, ale také naslouchá. Komunikační obratnost staví na ***naslouchání****. Kouč při efektivním naslouchání nechá protistranu sdělit svoje názory, neskáče*

mu do řeči a naslouchá. Kouč dává najevo zaujetí i neverbální účast. Hledá klíčový problém a nejasnost si nechává objasnit. I když dobře odhadne, co hráč chce sdělit, nechá ho řeč dokončit. Kouč v odpovědi poukáže, co hráč dělá dobře, co se nedaří a navrhne řešení (Bukač, 2005, pp 248).

Mluva kouče v kabině i na hřišti zahrnuje odborný slang, ale jeho prezentace na veřejnosti by měla být profesně vybraná. Kouč svou rétorikou nastavuje režim blízkosti i odstupuju, připouští diskuzi, vyjadřuje zájem, upřímnost, zásadovost a neprosazuje neomylnost. Vyjadřovací schopnost kouči umožňuje práce s hlasem, která je důležitá v tréninku i v utkání. Orientační pokyny a pohotovostní aktivace obsahují verbální pokyny, vizuální připodobnění, auditivní připodobnění či kinestetickou orientaci. Komunikační obratnost kouče je postavena na **naslouchání**, kdy kouč dává najevo zaujetí i neverbální účast.

Autor je přesvědčen, že dobrá rétorika kouče umocňuje obsah sdělení a před hráči dobře rétoricky zvládnutý proslov budí mnohem větší důvěru i respekt. Důležitou součástí je i umění naslouchání ze strany kouče, jelikož kouč nasloucháním hráčů dává najevo, že hráči jsou pro něho partneři. Nasloucháním kouč u hráčů dosáhne daleko větší otevřenosti, což vede k prohloubení důvěry ze strany hráčů ke kouči.

Neverbální Komunikace Kouče

Neverbální komunikaci *ze strany kouče mohou vyjadřovat* ***výrazy tváře, úsměv, oční kontakt, pozice, držení těla, gestikulace rukou, uvolněnost, chůze či klid odrážející sebevědomí, únavu, rezignaci či odhodlání****. K neverbální komunikaci se řadí i přátelská poplácání či poklepání holí. Vzhled oblékání i hygiena utváří celkovou image osobnosti* (Bukač, 2005, pp 248 - 249).

Prezentaci kouče na veřejnosti *posiluje či oslabuje nejen mluva, ale i* **zvyky a návyky neverbálního chování***, které může být přirozené, ale podléhá i učení. Důležitý význam mají tiskové konference, televizní vystoupení, rozhovory atd. Kouč by měl svým sdělením a vystoupením vyvolávat pozitivní zážitky posluchačů. Přesvědčivost, pozornost a sympatie kouče významně ovlivňují gesta, obličejové mikrovýrazy, úsměv, oční kontakt a pohledy. Image kouče posiluje volnější mluva, neskákání do řeči, přímé kratší a věcné odpovědi. Kontrola tohoto stavu je podmíněna trpělivostí i po prohraném utkání* (Bukač, 2005, pp 248 - 249).

Z pohledu autora je neverbální komunikace ze strany kouče stejně důležitá jako komunikace verbální. Pokud kouč hráče přesvědčuje například o herní strategii týmu a svůj verbální výklad nepodpoří vhodnou neverbální komunikací či je dokonce neverbální komunikace v rozporu s verbální komunikací, jsou takto sdělené informace pro hráče nevěrohodné. Naopak kouč s dobře sladěnou verbální i neverbální

komunikací, kterou podpoří dobrým vzhledem a vhodným oblékáním, má u hráčů větší šanci v tom, aby jeho sdělení, instrukce a pokyny dopadly na úrodnou půdu. Neverbální komunikace je pro kouče důležitá rovněž při jednání s vedením klubu a také při vystupování na veřejnosti v rámci své profese.

Asertivní Jednání Kouče

Prosazení znamená jednat stručně, jasně, klidně a rozhodně. Obratnost říct „ne“ vyžaduje vysvětlení a zmírnění, které je následované přímou cestou k věci. Cílem prosazení je cílová vize týmové výkonnosti, přičemž změna názoru nebo sdělení „nevím“ či „nerozumím“ jsou považovány za komunikační obratnost. Naopak schopnost říci „ne“, odmítnout bez pocitu viny, čelit nátlaku a nenechat se tlačit do kouta je záležitostí mentální síly a intelektu. Útok protistrany je zmírňován oddálením rozhodnutí s tím, že otevřené dveře se nechávají při styku s prchlivými hráči. Umění odmítat a neagresivně prosazovat své názory je podporováno vhodným neverbálním doprovodem (Bukač, 2005, pp 258 - 259).

Autor si myslí, že asertivní jednání patří mezi další předpoklady dlouhodobě úspěšného kouče. Existuje řada koučů, kteří nejsou asertivní, ale až arogantní vůči hráčům. Na druhou stranu jsou koučové, kteří jsou až příliš submisivní a asertivita jim činí velký problém. Pokud se kouč naučí správně uplatňovat asertivní jednání, získá si

u hráčů patřičný respekt, který mu pomůže při vedení týmu a prospěje i celému týmu v cestě za vytyčeným cílem.

Motivačně – Hodnotící Pohovor Kouče s Hráčem

Motivačně – hodnotící pohovor kouče s hráčem je zpravidla složen ze dvou částí. V první části provádí hráč sebehodnocení svého výkonu ve vztahu k týmu, poté se více zaměřuje na budoucí vyhlídky ve vztahu k týmu, případně klubu. Ve druhé části tohoto pohovoru dochází k hodnocení hráče koučem. Motivačně – hodnotící pohovor by měl zahrnovat všechny oblasti hodnocení za hodnocené období.

Povahové rysy a citlivost pohovoru kouče s hráčem vyžaduje navození důvěrnosti a uzavřené prostředí, přičemž pocit ohrožení snižuje důvěrnost. Poznámky a připomínky jsou přizpůsobovány mentalitě, výkonnosti i emocionálnímu stavu hráče. Bariéru odstupu je potřeba prorazit s tím, že by kouč měl navozovat blízkost (Bukač, 2005, pp 258).

Motivačně – hodnotící pohovory mohou být formálního či neformální charakteru a mohou se vyskytovat při těchto příležitostech:

- pohovor před sezonou,
- průběžný pohovor po části sezony,
- vstupní pohovor hráče do týmu,

- hodnotící pohovor při vyřazování hráče,
- hodnotící pohovor po sezoně,
- další motivačně – hodnotící pohovory ve specifických situacích:
    - pohovor zaměřený na rozvoj hráče
    - pohovor při stagnaci hráče
    - pohovor pro udržení výkonnosti týmu
    - pohovor při týmové krizi.

Cílem pohovorů *je snaha podpořit sebevědomí hráče a zvýšit jeho motivaci před dalšími utkáními. Nelze však nechat bez povšimnutí, pokud hráč podal v několika po sobě jdoucích zápasech výkon pod své možnosti. Je nutné, aby kouč pomohl hráči se z krize dostat ven a ventilovat to, co ho brzdí. Důležité je, aby se hráč soustředil na nadcházející zápas a našel něco, na co by se mohl těšit. Někteří hráči podávají lepší výkony v domácím prostředí, jiní na hřištích soupeřů* **(**Pavliš, 2008, pp 4).

Na základě osobních zkušeností můžu říci, že dříve nebyly motivačně – hodnotící pohovory hráči přijímány tak dobře jako v poslední době. V minulosti se často stávalo, že pokud si kouč pozval hráče na pohovor, hráč se často obával nějakého problému a během pohovoru se často objevovala nervozita a uzavřenost. V poslední době již si většina hráčů

nemyslí, že pokud si jej kouč zavolá na pohovor, neznamená to nic negativního a pohovory jsou z tohoto pohledu komunikačně otevřenější než dříve.

Rozhodování Kouče

Rozhodování dává komunikačnímu stylu podobu a je závislé od typu kouče (Bukač, 2005, pp 257):

- ***autoritativní kouč*** *– rozhoduje rád, úkoly a povinnosti určuje a rozděluje, s důsledky svých rozhodnutí se dokáže rychle vyrovnat, ve své práci spokojeně pokračuje dál,*
- ***demokratický kouč*** *– rozhodnutí oddaluje a váhá, práce mu často přináší stres, někdy je i nerozhodný, o požadavcích na hráče informuje a na úkoly upozorňuje,*
- ***sofistikovaný kouč*** *– vymezuje soubor hodnot a styl své práce, zaměřuje se na smysl spolupráce, v přípravě nabízí jednotný standard, v utkání rozhoduje výkonnost na ledě, hráče úkoly pověřuje, povinnosti zadává, utkání řídí.*

Sdělení rozhodnutí *obsahuje zdůvodnění a rezultát. Klíčové sdělení se zahajuje pozitivním úvodem a uzavírá kladným způsobem (sendvičová technika). Příjem rozhodnutí může mít negativní, akceptovanou nebo indiferentní* **odezvu**, *která vyžaduje kontrolu účinku. Akceptovaný účinek je pozitivní, problém však vzniká při odporu. Obtížnost při přesvědčování vyžaduje změny v argumentaci a mentální sílu. Mentální kapacita vyžaduje rychlost*

zpracování velkého množství informací, určování a rozlišování dopadu rozhodování ovlivňuje (Bukač, 2005, pp 257):

- *dovednost zpracovat a odbourat stres,*
- *vymezení priorit,*
- *koncentrace na neodkladné (identifikace priorit),*
- *kognitivní flexibilita.*

Příjem rozhodnutí *je závislý na hodnotě přisuzující jedinec sobě samému a také hodnotě, kterou mu přiděluje kouč. Může docházet k následujícím situacím, kdy hráč* (Bukač, 2005, pp 258):

- *stejně dává i dostává (je vyrovnán a pracuje s nasazením a odpovědností),*
- *nic nedává ani nedostává (zřejmě nestačí výkonem a do týmu nepatří),*
- *více dává, než dostává (stává se často, hráč je podhodnocen, v tomto důsledku dochází ke ztrátě motivace, nespokojenosti i postrannímu stěžování),*
- *více dostává, než dává (tato situace je demoralizující pro tým i jedince).*

..

Zpětná vazba rozhodnutí může být buď (Bukač, 2005, pp 258):

- ***pozitivní*** *– buduje týmovou atmosféru, spokojenosti, iniciativu a podnětné impulsy přicházející sami od sebe (daří se),*
- ***negativní*** *– přináší rušivé vlivy vyžadující naléhavé vyřešení, přičemž případnou kritiku kouč nevnímá, respektuje a zaujímá pozitivní postoj.*

Oslabující vlivy komunikační dovednosti neboli **překážky při rozhodování** tvoří (Bukač, 2005, pp 258):

- *verbální limitace (rétorika, obsah, objem, věcnost, opakování atd.),*
- *strach a obavy (následky rozhodování),*
- *zavázání (svázané ruce, ztráta nezávislosti, zneužívání),*
- *selhání (podlomení sebedůvěry),*
- *konflikty (ztráta energie, rozptylování, časové zaneprázdnění),*
- *chování (agresivita, arogance, chaos, naivita, kamarádství atd.),*
- *nevhodná forma sdělení (mítinková, pranýřování, lobbování, hlasování atd.).*

Odstup *umožňuje rozhodnutí a zdůrazňuje efekt zásahu, naopak* ***blízkost*** *navozuje spolupráci a potlačuje efekt rozhodnutí (zamlčuje skutečnost). Vhodně regulovaný poměr mezi odstupem a blízkostí se projevuje především v krizi a při překážkách. Při dobrých*

vztazích může kouč tým vést i řídit, v narušených vztazích nemá šanci. Dobré vztahy kouče s hráči neospravedlňují „rektoskopické“ tendence kouče k hráčům a přátelské sbližování, kamarádství, pochlebování či familiární tykání paralyzuje vedení i řízení (Bukač, 2005, pp 258).

Autor se domnívá, že rozhodování kouče je v současnosti složitější, než tomu bylo v minulosti, jelikož je kouč dnes pod daleko větším tlakem, jak ze strany vedení klubu, sponzorů, ale také široké veřejnosti vlivem rozšíření internetu a sociálních sítí. Dnešní doba je nejen v oblasti sportu ekonomicky obtížná, což zesiluje tlak zejména na klíčová rozhodnutí kouče. Co se týče tlaku veřejnosti, jsou v dnešní době novináři daleko kritičtější k práci koučů, nehledě na vliv sociálních sítí, kde je téměř jakékoliv rozhodnutí kouče ihned ostře kritizováno komentáři uživatelů.

Komunikace Kouče s Médii

Pozice kouče a novinářů má mnoho společného – stejné téma, existenční závislost, cíle být úspěšný, odpovědnost k zákazníkovi jsou podobné pro obě strany. Média žádají informovanost, ale i když kouč chce, ne vždy to jde. Komunikace s novináři vyžaduje trpělivost a obratnost s tím, že způsob vyjadřování a neverbální komunikace také přispívá k hodnotě sdělení kouče. Co kouč řekne je psáno, a co je psáno, to je dáno. Koučovi mohou pomoci předem připravená pravidla, která vymezují povinnosti oběma stranám a umožňují

rychlost předávání informací, přičemž v současnosti lední hokej ve styku s novináři vyžaduje (Bukač, 2005, pp 262):

- *pravidelnost,*
- *věrohodnost a hloubku odpovědí,*
- *ochotu poskytovat a obětovat čas pro objasňování,*
- *trpělivost na kladené otázky,*
- *výkon týmu i jedinců analyzovat a ne hodnotit.*

Podle Bowmana při komunikaci s médii *je důležité neříci novinářům něco, z čeho by mohli vytvořit nějakou historku. V případě, že se kouč zmíní o některém konkrétním hráči, novináři často tohoto hráče s prohlášením kouče konfrontují, což může způsobit problémy uvnitř týmu. Při hodnocení hry svého týmu je důležité zůstat pozitivní, nicméně i pozitivní hodnocení některého z hráčů může být vyloženo jako kritika jiného. O soupeřích je důležité mluvit s respektem a vyhýbat se kontroverzi, která by mohla zvýšit soupeřovu motivaci* **(**Pavliš, 2008, pp 5).

Podle názoru autora je komunikace s médii nedílnou součástí profese kouče. Právě média vykreslují obraz kouče na veřejnosti, čehož se při dobré spolupráci s médii dá využít a kouč je pak veřejností lépe vnímán. Naopak v případě žádné nebo špatně zvládnuté komunikace s médii ze strany kouče může dojít k tomu, že média kouče

vykreslí veřejnosti v ne úplně dobrém světle. Tato situace může kouči způsobit špatné renomé u veřejnosti, které dříve nebo později může negativně ovlivňovat jeho tým i práci.

Využití Komunikačních a Informačních Technologií

Informační technologie (IT) *ovládly proces získávání informací o soupeři a modernizaci učení. Racionální orientace v tomto bohatém přísunu informací je obtížná i časově náročná. Koučové, kteří za sebou nemají výraznější hráčskou minulost, bývají komunikační technologií bezmezně zaneprázdnění. Naopak koučové s bohatou hráčskou minulostí často těžko nalézají cestu k jejímu použití a využívají své asistenty. Žádný videozáznam nezachytí myšlení a rozhodování, ale dokumentuje průběh činností. Jestliže je hráč informacemi přehlcen, vzniká nebezpečí oslabování produktivního myšlení. I přestože videozáznamy rozpitvávají činnost nejlepších, ti jsou stále těžko zastavitelní. Bývalý hráč ve funkci kouče snadněji přemýšlí, jak kdysi myslel, nicméně častým problémem těchto koučů je, že neumí sdělit to, co ví* (Bukač, 2005, pp 249 - 250).

Znalost soupeře zvyšuje vlastní sílu, přičemž IT je bez diskuse podnětná a nalézá široké uplatnění dle požadavků kouče. ***Využití IT v přípravě na utkání*** *je ve vhodné míře velmi účinné, přináší hodnotné informace, zpřesňuje taktiku, vyčleňuje ohrožení, vzorová řešení a anticipaci. Využívání IT musí být věcné, stručné a situačně hodnotné s cílem osvětlit tendence herní organizace soupeře a nalézt motivy ohrožení* (Bukač, 2005, pp 250).

Využití **videa při přípravě na utkání** může pomoct (Bukač, 2005, pp 250):

- *demonstrovat herní organizaci soupeře,*
- *identifikovat situace ohrožování a hrozby,*
- *identifikovat návyky a vzory,*
- *analyzovat individuality,*
- *podněcovat vlastní schopnosti.*

Využití **videa v tréninku** může pomoct (Bukač, 2005, pp 250):

- *identifikovat kineziologické detaily a průběhy,*
- *objasňovat chyby,*
- *poskytovat pozitivní zpětnou vazbu,*
- *připodobňovat techniku nejlepších.*

Metodou výběrového subjektivního hodnocení jedinců nebo týmu je ***pozorování****. Zvýšit objektivitu pozorovatele lze zapojením většího počtu pozorovatelů nebo analýzou videozáznamů. Informace o soupeři pro potřeby kouče poskytuje zpráva o utkání, jejíž*

protokol může být standardizovaný nebo nesystematický. Zpráva musí být věcná, dokumentující a přiměřeně stručná. ***Informace o soupeři*** *obsahují individuální i týmové tendence, které vyjadřují* (Bukač, 2005, pp 250):

- *stručné herní informace o soupeři (poslední zápasy),*
- *zkušenosti a informace ze vzájemných utkání,*
- *aktuální statistiky.*

Ze zkušeností autora vyplývá, že v současné době je pro kouče práce s komunikačními a informačními technologiemi nezbytná. S těmito technologiemi kouč pracuje prakticky denně. V moderním hokeji bez statistik a analýzy videozáznamu utkání nejde prakticky začít tréninkový proces. Stejně tak bez video rozboru hry soupeře se neobejde žádná příprava na utkání. Primárně je však práce s videem záležitostí asistentů, zpravidla je součástí realizačního týmu video trenér, jehož doménou je právě zpracování video ukázek na zadání kouče. V některých případech podle instruktáže kouče sděluje poznatky z video analýzy přímo asistent, v dalších případech analýzu a rozbor u videa vede přímo kouč.

Shrnutí

Pojem komunikace vychází z latinského „communis“ (česky **společně)** nebo z latinského „communication“ (česky **sdělení, sdílení)**. Sdělení je při komunikaci předáváno pomocí **symbolů** (např. slov, pojmů, gest, obrázků a značek). Ucelený systém znaků se nazývá **jazyk.** Komunikace mezi lidmi je **sociální komunikací**, přičemž tato komunikace se dále dělí na **ústní**, **písemnou** a **vizuální**. Z pohledu využití **komunikačních prostředků** je komunikace dělena na **verbální**, **neverbální**, **realizovanou činy a skutky**.

Komunikace kouče s hráči je základním prostředek pro vzájemné porozumění, přičemž výměna informací je podmínkou pro vedení, učení i řízení. Zadání úkolů a požadavků, kontrola a zpětná vazba, jsou spojeny s oboustranným emocionálním doprovodem a vymezením odpovědnosti v rámci interakční struktury obsahující výměnu sdělení (hovor), příjem sdělení (naslouchání), doprovodné neverbální reakce (emoční výrazy) a tenzi sdělení (důležitost a obtížnost obsahu). **Komunikace kouče je vedena mezi hráčem, týmem, asistenty, manažerem, vedením médii a příznivci**. Základem **komunikační obratnosti** je profesní cit, mentální flexibilita, smysl pro rozhodování a kontrola emocí.

Neverbální komunikaci kouče vyjadřují **výrazy tváře, úsměv, oční kontakt, pozice, držení těla, gestikulace rukou, uvolněnost, chůze či klid odrážející sebevědomí, únavu, rezignaci či odhodlání**. K neverbální komunikaci se řadí i přátelská poplácání či poklepání holí, vzhled, oblékání i hygiena utváří celkovou image osobnosti. **Prezentaci kouče na veřejnosti** posiluje nebo oslabuje mluva, ale i **zvyky a návyky neverbálního chování.** Důležitý význam mají tiskové konference, televizní vystoupení, rozhovory atd.

Prosazení znamená jednat stručně, jasně, klidně a rozhodně. Cílem prosazení je cílová vize týmové výkonnosti, přičemž změna názoru nebo sdělení „nevím“ či „nerozumím“ vyžadují komunikační obratnost. Naopak schopnost říci „ne“, odmítnout bez pocitu viny, čelit nátlaku a nenechat se tlačit do kouta je záležitost mentální síly a intelektu.

Motivačně – hodnotící pohovor kouče s hráčem je zpravidla složen ze dvou částí. V první části provádí hráč hodnocení svého i týmového výkonu, ve druhé části pohovoru pak následuje hodnocení ze strany kouče. Motivačně – hodnotící pohovory mohou být formálního či neformální charakteru. **Cílem pohovorů** je snaha podpořit sebevědomí hráče a zvýšit jeho motivaci před dalšími utkáními s tím, že nelze nechat bez povšimnutí, pokud hráč podal v několika po sobě jdoucích zápasech výkon pod své možnosti.

Rozhodování dává komunikačnímu stylu podobu a závisí na tom, jestli je kouč **typem autoritativním**, **demokratickým** či **sofistikovaným**. **Sdělení rozhodnutí** obsahuje zdůvodnění a rezultát. Klíčové sdělení kouč zahajuje pozitivním úvodem a uzavírá kladným způsobem (sendvičová technika). Příjem rozhodnutí má negativní, akceptovanou nebo indiferentní **odezvu** vyžadující kontrolu účinku. **Příjem rozhodnutí** je závislý na hodnotě přisuzující jedinec sobě samému a také hodnotě, kterou mu přiděluje koučem, přičemž dochází k situacím, kdy hráč stejně dává i dostává (je vyrovnaný), nic nedává ani nedostává (nestačí výkonem a do týmu nepatří), více dává, než dostává (hráč je podhodnocen), více dostává, než dává (demoralizující pro tým i jedince). **Zpětná vazba rozhodnutí** může být **pozitivní** (buduje týmovou atmosféru) nebo **negativní** (přináší rušivé vlivy vyžadující naléhavé vyřešení). **Překážky při rozhodování** tvoří verbální limitace, strach a obavy,

zavázání, selhání, konflikty, chování či nevhodná forma sdělení. **Odstup** umožňuje rozhodnutí a zdůrazňuje efekt zásahu, naopak **blízkost** navozuje spolupráci a potlačuje efekt rozhodnutí.

Kouč a novináři mají několik společných atributů, mezi které patří stejné téma, existenční závislost, cíle být úspěšný či odpovědnost k zákazníkovi. Komunikace s novináři ze strany kouče vyžaduje trpělivost a obratnost s tím, že způsob vyjadřování a neverbální komunikace také přispívá k hodnotě sdělení. Současná pozice kouče ve styku s novináři vyžaduje pravidelnost, věrohodnost a hloubku odpovědí, ochotu poskytovat a obětovat čas pro objasňování, trpělivost na kladené otázky, výkon týmu i jedinců analyzovat a ne hodnotit. Podle Bowmana při komunikaci s médii je důležité neříci novinářům něco, co by mohlo zadat podnět ke kontroverzím a spekulacím.

Informační technologie ovládly proces získávání informací o soupeři a modernizaci učení, přičemž racionální orientace v tomto přísunu informací je obtížná i časově náročná. Znalost soupeře zvyšuje vlastní sílu, přičemž IT je bez diskuse podnětná a nalézá široké uplatnění dle požadavků kouče. **Využití IT v přípravě na utkání** je ve vhodné míře velmi účinné, přináší hodnotné informace, zpřesňuje taktiku, vyčleňuje ohrožení, vzorová řešení a anticipaci, avšak musí být věcné, stručné a situačně hodnotné s cílem osvětlit tendence herní organizace soupeře a nalézt motivy ohrožení. Využití **videa při přípravě na utkání** může pomoci demonstrovat herní organizaci soupeře, identifikovat situace ohrožování a hrozby, identifikovat návyky a vzory, analyzovat individuality, podněcovat vlastní schopnosti. Využití **videa v tréninku** může pomoci identifikovat kineziologické detaily a průběhy, objasňovat

chyby, poskytovat pozitivní zpětnou vazbu, připodobňovat techniku nejlepších. **Informace o soupeři** obsahují individuální i týmové tendence, které vyjadřují stručné herní informace o soupeři (poslední zápasy), zkušenosti a informace ze vzájemných utkání, aktuální statistiky.

Dovednosti Kouče v Oblasti Motivace v LH

V kapitole dovedností kouče v oblasti motivace je nejprve charakterizován pojem motivace a následně rozveden vliv kouče na motivaci hráčů v LH z pohledu Luďka Bukače a Scotty Bowmana.

Charakteristika Motivace

Jelínek a Jetmarová v knize „Sport, výkon a metafyzika“ definovali motivaci následujícím způsobem: ***„Vrcholný výkon v jakékoli lidské činnosti je přímo úměrný motivaci, kterou daný člověk má k tomu, aby danou roli – činnost vykonával“*** (Jelínek, Jetmarová, 2014, pp 26)

Plamínek uvádí, že ***smyslem motivace*** *je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k výkonu či typu chování. Slovem motivace se označuje proces i výsledek, tedy skutečnost, že se něco děje, ale také, že něco existuje* (Plamínek, 2015, pp 14).

Herzberg (1957) definoval dva typy motivace (Kociánová, 2010, pp 27):

- ***vnitřní motivaci*** *– jedná se o faktory vycházející zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením (odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet své schopnosti, zajímavá práce, příležitost k funkčnímu postupu atd.),*
- ***vnější motivaci*** *– vzniká záměrným působením, cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace (odměny, zvýšení platu, povýšení, pochvala, tresty atd.).*

Vliv Kouče na Motivaci Hráčů v LH

V oblasti vlivu na hráče v oblasti motivace by si měl být kouč vědom důležitosti motivace a mít znalosti v této oblasti. Důležitá je pro kouče také znalost svých hráčů a cit pro jejich motivaci.

Vnitřní a vnější motivy hráčů v LH *chtění a snahy na sobě pracovat provokují* (Bukač, 2005, pp 220):

- *emoční herní prožitky, záliby, zájmu a vzrušení,*
- *možnost uplatnění intelektu,*
- *potřeby fyzické a psychické účasti,*
- *pocity zdokonalování,*
- *týmová identita a společenství,*
- *zdravotní stav,*
- *atraktivní prostředí,*
- *hmotné výhody.*

Bukač vidí **motivaci hráčů v LH** následujícím způsobem (Bukač, 2005, pp 220):

- ***motivační proměny hráčů v LH*** *oscilují mezi nízkou a vysokou hladinou, přičemž vyskytují se i negativní (přemotivování) ozvěny a klamné iluze,*
- ***rezonancí motivačních vlivů*** *je zájem, nezájem, lhostejnost či píle,*
- ***hlavními indikátory motivačních impulsů*** *je podnětný trénink, účast v utkání, společenské okolí a pevné zdraví,*
- ***přístup a postoj hráče k tréninku i povinnostem*** *ovlivňuje vidina odměny, častá vítězství, lehká vítězství, porážky, obavy a strach ze selhání,*
- ***motivy budující falešné představy*** *zeslabují realitu obtížnosti, píli, připravenost a koncentraci,*
- ***neobjektivně zhodnocená skutečnost a nízká sebekritika*** *často přináší ošidnou domněnku neohroženosti a v konfrontaci vlastní klamné iluze, staví před hráče těžko překonatelné bariéry,*
- ***vymezení osobních cílů a jejich kontrola*** *je nejúčinnějším prostředkem k udržování kladných motivačních vlivů, přičemž* ***hmotné odměňování je pro výkon efektivní pokud:***
    - *nepřebíjí vnitřní motivy,*
    - *je v nich obsažena společenská i sportovní hodnota ceny faktické výkonnosti,*
    - *jsou udělovány v přijatelné míře pro udržení týmové soudržnosti.*

Bowman vidí možnost **zvýšení motivace hráče a podpoření hráčova sebehodnocení** před dalšími utkáními v individuálních pohovorech, kde probíhá **hodnocení hráčů s následujícími principy** (Pavliš, 2008, pp 4):

- *hodnocení hráčů probíhá přibližně po deseti utkáních v rámci individuálních pohovorů s jednotlivými hráči,*
- *sledování osobních hodnocení hráčů je velmi důležité,*
- *hodnocení hráčů probíhá na stupnici 1 – 5 včetně půlbodového hodnocení kvůli širší možnosti hodnocení (vyhýbání se pětkám kvůli demotivaci, jedničku používat jen zřídka),*
- *hodnocení je osobní, proto se známky nikdy nezveřejňují,*
- *hodnocení je prováděno vždy s ohledem na okolnosti, možnosti a schopnosti daného hráče,*
- *spokojenost promítnutá do hodnocení závisí na roli a úkolech, které měl hráč v daném utkání plnit.*

Podle zkušeností autora má kouč velký vliv na motivaci jednotlivých hráčů. Autor se domnívá, že motivaci hráčů může kouč nejvíce ovlivnit důvěrou, která spočívá ve svěření důležité role v týmu. Rovněž hráč cítí projevenou důvěru v momentě, když

dostává hodně času na ledě v utkání (ice – time) a hodně prostoru dostane v klíčových momentech utkání. Rovněž je pro motivaci hráče ze strany kouče důležité, aby kouč s hráčem pravidelně komunikoval a tím pádem hráč cítil od kouče zájem.

Shrnutí

Jelínek a Jetmarová definují motivaci jako **„Vrcholný výkon v jakékoli lidské činnosti je přímo úměrný motivaci, kterou daný člověk má k tomu, aby danou roli – činnost vykonával“**. Podle Plamínka je **smyslem motivace** nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k výkonu či typu chování. Herzberg definoval dva typy motivace: **vnitřní motivaci** (faktory vycházející zevnitř, které jsou vnitřním uspokojením) a **vnější motivaci** (vznikající záměrným působením, cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace).

Vnitřní a vnější motivy hráčů chtění a snahy na sobě pracovat provokují emoční herní prožitky, záliby, zájmu a vzrušení, možnost uplatnění intelektu, potřeby fyzické a psychické účasti, pocity zdokonalování, týmová identita a společenství, zdravotní stav, atraktivní prostředí, hmotné výhody. **Bukač** vidí **motivaci hráčů v LH** následovně. Motivační proměny hráčů v LH oscilují mezi nízkou a vysokou hladinou. Rezonancí motivačních vlivů je zájem, nezájem, lhostejnost či píle. Hlavními indikátory motivačních impulsů je podnětný trénink, účast v utkání, společenské okolí a pevné zdraví. Přístup a postoj hráče k tréninku i povinnostem ovlivňuje vidina odměny, častá vítězství, lehká vítězství, porážky, obavy a strach ze selhání. Motivy budující falešné představy zeslabují realitu

obtížnosti, píli, připravenost a koncentraci. Neobjektivně zhodnocená skutečnost a nízká sebekritika často přináší ošidnou domněnku neohroženosti a v konfrontaci vlastní klamné iluze. Vymezení osobních cílů a jejich kontrola je nejúčinnějším prostředkem k udržování kladných motivačních vlivů, přičemž hmotné odměňování je pro výkon efektivní, pokud nepřebíjí vnitřní motivy, je v nich obsažena společenská i sportovní hodnota ceny faktické výkonnosti a jsou udělovány v přijatelné míře pro udržení týmové soudržnosti. **Bowman** vidí možnost **zvýšení motivace hráče a podpoření hráčova sebehodnocení** před dalšími utkáními v individuálních pohovorech, kde probíhá hodnocení hráčů, které využívá přibližně po deseti utkáních. Sledování osobních hodnocení hráčů probíhá na stupnici 1 – 5 včetně půlbodového hodnocení kvůli širší možnosti hodnocení (vyhýbání se pětkám kvůli demotivaci, jedničku používat jen zřídka). Známky se nikdy nezveřejňují. Hodnocení je prováděno vždy s ohledem na okolnosti, možnosti a schopnosti daného hráče s tím, že spokojenost promítnutá do hodnocení závisí na roli a úkolech, které měl hráč v daném utkání plnit.

Manažerské Dovednosti Kouče v LH

Kouč v LH je ve většině případů v úzké vazbě s manažerem klubu či sportovním manažerem, přičemž v některých případech je kouč zároveň i sportovním manažerem v jedné osobě, což přináší výhody i nevýhody. V každém případě se kouče manažerské povinnosti týkají ve větší či menší míře, což je závislé od organizační struktury a finančních možností klubu.

Charakteristika Manažera

Lojda v publikaci „Manažerské dovednosti“ (2011) definoval osobu manažera následujícím způsobem: ***„Manažer je člověk, který dosahuje cílů s lidmi a prostřednictvím nich“*** (Lojda, 2011, pp 10).

Podle Folwarczné v knize „Rozvoj a vzdělávání manažerů“ (2010) patří mezi **požadavky úspěšných manažerů** následující (Folwarczná, 2010, pp 15 – 22):

- *jsou vzorem pro ostatní,*
- *znají dobře sami sebe,*
- *soustavně se vzdělávají,*
- *mají potěšení ze změny,*
- *mají vizi,*
- *jsou si vědomi současného stavu věcí,*

- *chovají se čestně a eticky,*
- *dokážou myslet systémově,*
- *dokážou efektivně komunikovat,*
- *myslí pozitivně,*
- *umějí sebe i ostatní nadchnout,*
- *jsou opravdoví.*

Manažerská Doména Kouče v LH

Manažerská doména je samostatnou kvalifikací. V praxi je tato funkce často spojena s koučováním a supervizí oblasti činnosti kouče. Manažer v tomto případě ve funkci kouče řídí celý tým i po sportovní, organizačné, personální a prognostické stránce. Spojené funkce svým rozsahem limitují činnost kouče, proto trénink zajišťují asistenti, kteří jsou většinou orientování na organizování a hladký průběh tréninkových jednotek (Bukač, 2005, pp 256).

Kouče se mohou týkat některé manažerské dovednosti. V případě, že je kouč zároveň manažerem, týkají se ho v plném rozsahu. V ostatních případech se kouče tyto dovednosti týkají spíše okrajově a řeší je ve spolupráci s manažerem klubu. Jedná se například o následující **manažerské dovednosti** (Martens, 2006, pp 422):

- *řízení, vytváření a kontrolu týmových pravidel,*
- *řízení toku informací,*
- *personální řízení,*
- *instruktážní řízení,*
- *řízení tréninku a soutěží,*
- *logistika,*
- *řízení financí.*

Autor se na základě zkušeností domnívá, že spojení kouče a manažera v jedné osobě je velmi náročné a v tomto případě se musí jednat o charismatickou osobnost, která je velmi odolná vůči tlaku a stresu. V případě, že se najde vhodná osobnost a tuto součinnost důležitých funkcí zvládne, může to být pro klub velmi efektivní, což je navíc umocněno tou výhodou, že nedojde ke komunikačnímu šumu či názorové neshodě při výběru hráčů a skládání týmu mezi manažerem a koučem. Na druhou stranu v případě neúspěchu v rámci spojení funkcí kouče a manažera v jedné osobě se pro klub jedná o mnohem větší komplikaci než při situaci, kdy selže kouč či manažer v rámci rozdělených pravomocí.

Doplňování Týmu

Stabilita kádru vyžaduje budování systému jeho doplňování. Fluktuace hráčů je umožněna smlouvami, dohodami klubů i komerčními zájmy, tudíž do popředí vstupuje objektivita hodnocení výkonnosti (skautink). Výběr racionalizuje znalost prostředí, respekt, serióznost skautinku a cit. Finanční investice spojené s pohybem hráčů jsou návratné pouze u mladších hráčů, přičemž angažování starších hráčů je často investice nutné, ale většinou nenávratná. Systém doplňování vyžaduje spolupráci a širší sledování hráčů ve věku od 15 do 20 let (Bukač, 2005, pp 260).

Z pohledu autora je v ČR velký tlak na okamžité výsledky od vedení klubu a od sponzorů, tím pádem na koncepční budování kádru není takový prostor. Kouč často pod tlakem okamžitých výsledků je nucen do kádru doplňovat zkušené a prověřené hráče na místo výběru mladších hráčů s větším potenciálem do budoucna. V našich podmínkách dochází k častým výměnám koučů, tudíž dlouhodobé a koncepční budování hráčského kádru je velmi ztíženo.

Shrnutí

Lojda definuje manažera takto: **„Manažer je člověk, který dosahuje cílů s lidmi a prostřednictvím nich“**. Folwarczná vidí **požadavky úspěšných manažerů** tak, že jsou vzorem pro ostatní, znají dobře sami sebe, soustavně se vzdělávají, mají potěšení ze změny,

mají vizi, jsou si vědomi současného stavu věcí, chovají se čestně a eticky, dokážou myslet systémově, dokážou efektivně komunikovat, myslí pozitivně, umí sebe i ostatní nadchnout, jsou opravdoví.

Manažerská doména je samostatnou kvalifikací, přičemž v praxi často spojena s koučováním a supervizí oblasti činnosti kouče. Manažer ve funkci kouče řídí celý tým i po sportovní, organizační, personální a prognostické stránce. Spojené funkce svým rozsahem limitují činnost kouče, proto trénink zajišťují asistenti. V ostatních případech se kouče tyto dovednosti týkají spíše okrajově a řeší je ve spolupráci s manažerem klubu. Mezi **manažerské dovednosti** například patří: řízení, vytváření a kontrola týmových pravidel, řízení toku informací, personální řízení, instruktážní řízení, řízení tréninku a soutěží, logistika a řízení financí.

Stabilita kádru vyžaduje jeho budování a doplňování. Finanční investice spojené s pohybem hráčů jsou návratné pouze u mladších hráčů s tím, že angažování starších hráčů je často investice nutná a nenávratná.

Kompetenční Model

V kapitole zaměřené na kompetenční model je pozornost nejprve věnována charakterizování kompetence a kompetenčního modelu. Dále je specifikován kompetenční model v HR managementu organizace a kompetenční model lídra.

Charakteristika Kompetence

Kompetenční model se skládá z jednotlivých kompetencí. Jelikož právě kompetence jsou klíčovou součástí všech typů kompetenčních modelů, je právě charakteristice kompetencí věnována tato kapitola.

Kompetence (anglicky **Competence**, v překladu lze použít také pojem **způsobilost** nebo **schopnost**) vyjadřuje:

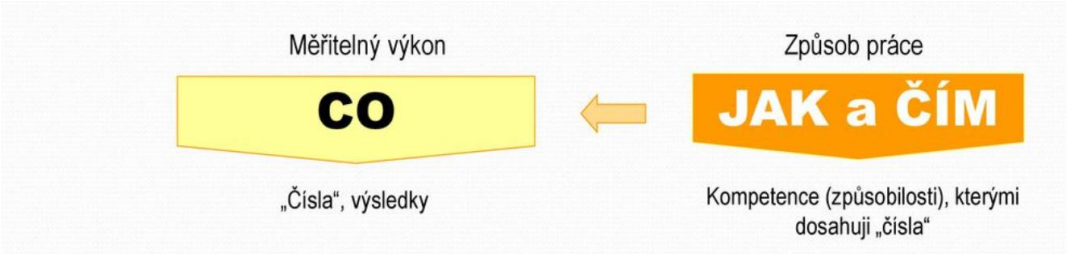
- *způsobilost, která představuje soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Má blíže k činnosti samotné než k vlastnosti či rysu, tudíž jsou definovány na základě analýzy činností* (Hroník, 2006, pp 29).
- *předpoklady či schopnost vykonávat nějakou činnost, či profesi. Kompetence je tudíž způsobilost zvládat určitou pracovní pozici, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, mít potřebné vědomosti a dovednosti. Toto pojetí zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje, víceméně nezávislou na vnějším*

světě, která mu umožňuje podat určitý (požadovaný či standardní) výkon (Management Mania, 2016).

Na schématu č. 7 je znázorněn vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi, kdy měřitelného výkonu je dosahováno určitým způsobem práce. *Měřitelného výkonu ("CO") je dosahováno určitým způsobem práce, který je prezentován zájmeny "ČÍM" (vstupy a předpoklady na vlastní straně) a „JAK" (proces, přístup k práci). Dohromady "ČÍM" a "JAK" tvoří kompetence* (Hroník, 2006, pp 29).

Schéma č. 7

Vztah Mezi Měřitelným Výkonem a Kompetencemi



Poznámka. Ve schématu naleznete vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi. Získáno z SlidePlayer.cz: *Kompetenční model, https://slideplayer.cz/slide/12188050/.*

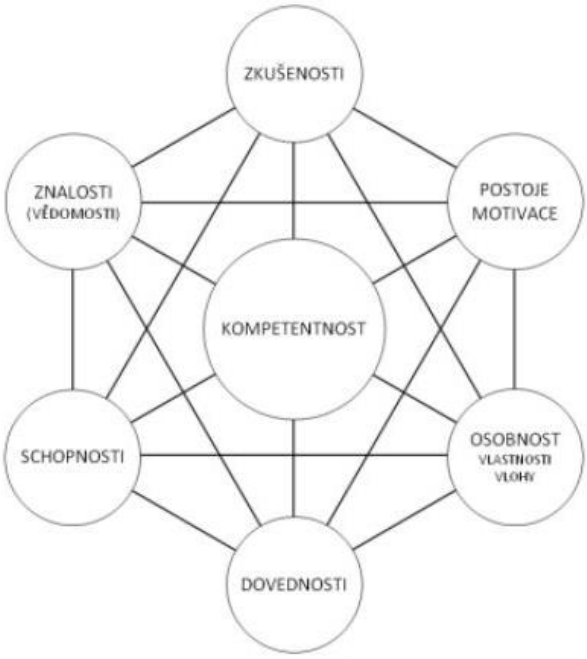
Jednou ze základních potřeb ***pro organizace*** *jsou požadavky na kompetence pracovníků. Každá pracovní pozice má určité požadavky na kompetence a kvalifikaci*

pracovníka. Pro definici či posouzení kompetencí či kompetentnosti je nutné použít kromě výčtu kvalifikace rovněž rozsah zkušenosti, znalostí, schopností, dovedností, postojů a osobnostních charakteristik (Management Mania, 2016).

Ve schématu č. 8 naleznete charakteristiky, které jsou potřebné ke kompetentnosti, přičemž mezi ně patří zkušenosti, postoje, motivace, osobnost, vlastnosti a vlohy, dovednosti, schopnosti a vědomosti.

Schéma č. 8

Kompetentnost



Poznámka. Ve schématu naleznete charakteristiky nutné ke kompetentnosti, mezi které patří zkušenosti, postoje motivace, osobnost, vlastnosti a vlohy, dovednosti, schopnosti a vědomosti. Získáno z *Management Mania: Kompetenční model leadera, https://managementmania.com/cs/kompetence*.

Charakteristika Kompetenčního Modelu

V této kapitole je uvedena definice kompetenčního modelu a jeho výhody. Dále jsou charakterizovány požadavky na efektivní kompetenční model a také jsou uvedeny požadavky ideálního kompetenčního modelu a v kontrastu s tím je vymezen nevhodný kompetenční model. Dále je popsán kompetenční model jako most mezi business strategií a personální strategií.

Kompetenční model (anglicky **Competence model**) popisuje:

- *konkrétní kombinaci vědomostí a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřeba k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, které nazýváme kompetence* (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, pp 60).
- *všechny kompetence, tedy vlastnosti, kvalifikaci, zkušenosti, znalosti, schopnosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů a celkovému úspěchu organizace* (Management Mania, 2016).

Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence, přičemž se jedná o jeden z nejdůležitějších nástrojů řízení lidí. Mezi ***výhody kompetenčního modelu*** *patří* (Hroník, 2006, pp 30):

- *sjednocení „jazyka“ manažerů, personalistů,*
- *poskytování kritérií pro výběr a hodnocení,*
- *propojitelnost s vyhodnocením „čísel“,*
- *základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj,*
- *možnost koncipovat cílené rozvojové programy.*

Kompetenční model poskytuje výhody pro HR, manažery i samotnou organizaci. V tabulce č. 5 jsou uvedeny výhody z pohledu jednotlivých segmentů.

Tabulka č. 5

Výhody Kompetenčního Modelu

HR	MANAŽEŘI	ORGANIZACE
základní nástroj HRM propojující výběr, hodnocení a rozvoj	účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti (hodnocení)	návaznost na strategii organizace
cílenější komunikace s klienty (manažery)	jasný obsah zpětné vazby	jednota řízení a společný jazyk
vyšší profesionalita a propojení s businessem	zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	benchmarking

Poznámka. V tabulce jsou vymezeny výhody kompetenčního modelu z pohledu HR, manažerů a organizace. Získáno z *SlidePlayer.cz: Kompetenční model, https://slideplayer.cz/slide/12188050/.*

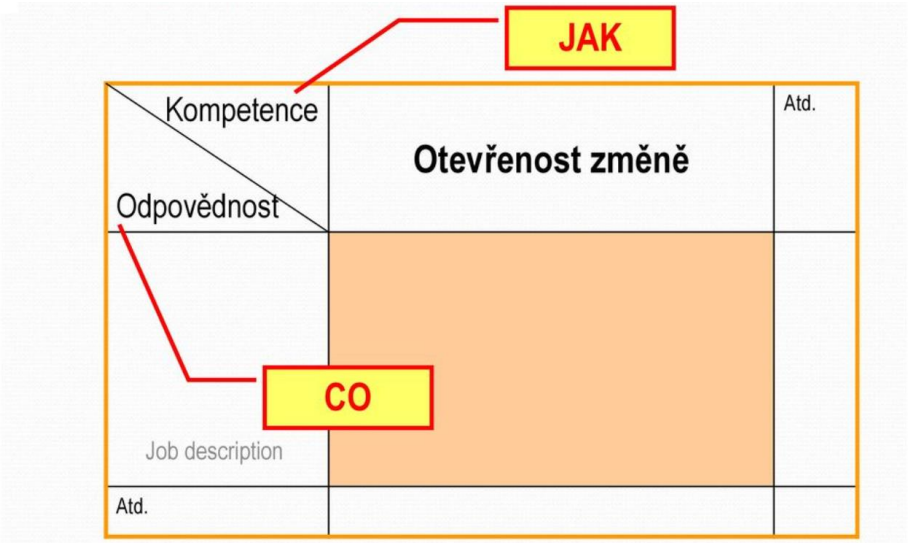
Mezi **požadavky na efektivní kompetenční model** patří (Hroník, 2006, pp 30):

- *vychází z očekávaného (tj. role) a pozorovaného chování (nikoliv z vlastností nebo rysů),*
- *obsahuje maximálně 10 – 12 jednotlivých kompetencí*
- *vytváří most mezi firemními hodnotami a „job description“,*
- *platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové role ve firmě,*
- *je sdílený – byl vytvořen nejen shora, ale i zdola a po vytvoření je neustále oživován*

Ve schématu č. 9 naleznete grafické znázornění koncipování „Job Profile“. Tento model definuje kompetence a zodpovědnost.

Schéma č. 9

Koncipování „Job Profile“



Poznámka. Ve schématu je znázorněno koncipování „job profile“, který může být zpracován s různou úrovní podrobnosti – pro každou odpovědnost (kterých u dané funkce může být mnoha) nebo pro celou danou funkci. Jedná se o časově náročný proces a může vznikat průběžně. Získáno z *SlidePlayer.cz: Kompetenční model, https://slideplayer.cz/slide/12188050/.*

Ideální kompetenční model je (Hroník, Koubek, 2021):

- ***propojující*** *– vytváří most mezi vizí, posláním a „core values“ na straně jedné a „job description“ na straně druhé,*
- ***„user friendly“*** *– je především určen pro uživatele (manažery), nikoliv pro specialisty HR (z tohoto důvodu počet kompetencí nepřesahuje 12),*
- ***jednotný*** *– funguje napříč organizací, může mít 2 – 3 varianty odvozené od stejného základu,*

- ***široce využitelný*** *– vytvoření jednoho výkladového schématu pro výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj pracovníků.*
- ***sdílený*** *– jeho uživatelé si ho mají možnost dostat „pod kůži“, protože jsou jeho spoluautory, nebo si ho zažijí na sobě.*

Nevhodný kompetenční model obsahuje (Hroník, Koubek, 2021):

- ***příliš mnoho kompetencí*** *– model obsahující sadu 20 – 25 kompetencí, které jsou u každé pozice v různé kombinaci (je určen pro užívání specialisty, nikoliv manažery),*
- ***příliš složitou strukturu*** *– složitou strukturu může vnést i bodování, které je u každé kompetence vymezeno samostatným popisem,*
- ***stanovení standardu*** *– vede k unifikaci profilu manažera a přibližuje kompetence rysové teorii,*
- ***kompetence jako vlastnost*** *– zaměření na vlastnosti nerespektují realitu, protože manažer méně dotahující věci do konce, to může zabezpečit jinak než sebou.*

Kompetenční model působí jako ***most mezi business strategií a personální strategií*** *jako nástroj vertikální integrace. Personální strategie vždy musí vycházet z obchodní (business) strategie. Kompetenční model nám říká, jakým chováním nejspíše dosáhneme cílů*

vyplývajících z obchodní strategie a pro personální strategii je vodítkem pro výběr, hodnocení atd. (Hroník, Koubek, 2021).

Na schématu č. 10 můžete vidět grafické znázornění kompetenčního modelu jako mostu mezi business strategií a personální strategií.

Schéma č. 10

Kompetenční Model jako Most

Poznámka. Ve schématu naleznete znázornění kompetenčního modelu jako mostu mezi business strategií a personální strategií. Business strategie říká, k jakému bodu firma směřuje a jaké potřebuje základní prostředky, naproti tomu personální strategie vyjadřuje rozpracování této cesty do systému práce s lidmi. Získáno z *SlidePlayer.cz: Kompetenční model, https://slideplayer.cz/slide/12188050/.*

Strategie při Designování Kompetenčního Modelu

Při strategii designování kompetenčního modelu vychází ze dvou základních východisek. Mezi tato východiska patří sociálně psychologické nebo organizačně marketingové hledisko.

Hroník definuje způsoby pro tvorbu kompetenčních modelů podle následujících hledisek (Hroník, 2007, pp 69):

- ***sociálně psychologické*** *– směřuje od kompetentního jedince ke kompetentní organizaci (organizace je složena z kompetentních jedinců mající organizaci táhnout k efektivitě díky svým kompetencím),*
- ***organizačně marketingové*** *- zde se postupuje opačně, přičemž otázky směřují na organizaci (například jaké kompetence musí mít organizace, aby byla schopna naplnit svou strategii, nebo jaké hlavní věci musí dělat organizace, aby obstála v konkurenci).*

Ze **sociálně psychologického hlediska**, jehož *pojetí kompetenci vychází z očekávaného a pozorovaného chování, můžeme kompetence uspořádat podle základního pozorovacího schématu. Podle toho lze vypozorovat tři skupiny chování* (Hroník, 2006, pp 31):

- *přístup k úkolům a věcem,*
- *vztah k určitým lidem,*
- *chování k sobě a projev emocí.*

V tabulce č. 6 můžeme vidět, jak lze ke každé oblasti pozorování přiřadit skupinu kompetencí.

Tabulka č. 6

Skupiny Kompetencí podle Sociálně Psychologického Východiska

SKUPINY KOMPETENCÍ	OBSAH
Kompetence řešení problému (přístup k úkolům a věcem)	Každý člověk je ve svém životě stavěn před různé úkoly a problémy. Někdy může být aktivnější a úkoly si vyhledává, problémy předvídá. Jinými slovy je proaktivní. Může být strukturující, nápaditý apod. Samozřejmě může k tomu přistupovat zcela opačně – pasivně, chaoticky, mechanicky.
Interpersonální (vztahové) kompetence (vztah k druhým lidem)	Člověk se při řešení problému dříve či později nějak vztahuje k druhým lidem. Někdo potřebuje být v těsném kontaktu s druhými, jiný potřebuje bezpečný odstup. Někdo potřebuje druhé lidi řídit, jiný se raději nechá řídit.
Kompetence sebeřízení (chování k sobě a projev emocí)	Chci-li zvládat nějaké úkoly a problémy, vztahy s druhými lidmi, potřebuji do určité míry zvládat i sám sebe. K sobě se mohu chovat opět různým způsobem. Mohu se nadhodnocovat, podceňovat. Podle toho, jak sobě důvěřuji, jsem pro druhé přesvědčivý a důvěryhodný.

Poznámka. Ve schématu naleznete skupiny kompetencí podle sociálně psychologického východiska, které jsou všeobecné, a většinu kompetencí v kompetenčních modelech lze roztřídit do těchto velkých skupin. Toto

rozčlenění umožňuje lépe pochopit vnitřní logiku jednotlivých kompetenčních modelů. Získáno z *Hodnocení pracovníků (32)* od autora Františka Hroníka, 2006, Grada.

Dále lze uplatnit i hledisko **organizačně marketingové**, jehož původ se nachází v oblasti marketingu a vychází z teorie positioningu. *Podle tohoto přístupu nemůže být organizace nadprůměrná ve všech oblastech. Nanejvýše může být nadprůměrná ve dvou oblastech, přičemž tento model představuje základní skupiny kompetencí organizace* (Hroník, 2006, pp 32).

Model vychází z předpokladu, že každá organizace má své kompetence s tím, že některé jsou rozvinuté více a jiné méně. Tento model zdůrazňuje východisko od kompetencí k jedinci. Dá se očekávat, že se stále častěji bude uplatňovat členění kompetencí dle kompetenční orientace na firmy na úkor členění kompetencí dle sociálně psychologického pohledu, jelikož se takto kompetenční modely budou přibližovat organizačnímu chování. Kompetence organizace dělíme na (Hroník, 2006, pp 32) :

- *orientaci produktovou (kompetence řešení problému),*
- *orientaci zákaznickou (kompetence interpersonální),*
- *orientaci provozní a systémovou (kompetence sebeřízení).*

Designování kompetenčního modelu podle **sociálně psychologického hlediska** vychází od kompetentního jedince a směřuje ke kompetentní organizaci, která je složena z kompetentních jedinců mající organizaci táhnout k efektivitě díky svým kompetencím. Na základě tohoto hlediska pozorujeme tři skupiny chování: přístup k úkolům a věcem (kompetence řešení problému), vztah k určitým lidem (interpersonální kompetence), chování k sobě a projev emocí (kompetence sebeřízení). Při **organizačně marketingovém** hledisku se postupuje opačně, tudíž otázky směřují na organizaci. Podle tohoto přístupu nemůže být organizace nadprůměrná ve všech oblastech, přičemž může být nanejvýše nadprůměrná ve dvou oblastech. Mezi tyto oblasti patří produktová orientace (kompetence řešení problému), zákaznická orientace (kompetence interpersonální) a provozní a systémová orientace (kompetence sebeřízení).

Zdrojů pro tvorbu kompetenčního modelu *„od organizace k jedinci“ může být více a budeme je nacházet ve strategickém řízení. Z positioningu vycházíme proto, jelikož se jedná o široce využitelný a zároveň poskytující prostor pro tvorbu kompetenčních modelů provázaných se strategií organizace.* ***Teorie positioningu*** *zahrnuje skutečnost, že organizace má tři skupiny kompetencí, přičemž každá skupina může obsahovat několik jednotlivých (dílčích) kompetencí odpovídajících charakteru skupiny a jsou v souladu s tím, co obsahuje strategie organizace. Tyto tři skupiny jako inspirace pro tvorbu kompetenčního modelu zahrnují* (Hroník, 2007, pp 69):

- *produktové vůdcovství,*

- *zákaznickou orientaci,*
- *provozní dokonalost.*

Kompetenční Model v HR Managementu Organizace

V této kapitole je představeno využití kompetenčního modelu a jeho kompetencí v rámci HR managementu organizace. Kompetenční model je v současnosti jediným nástrojem, který umožní vytvořit jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání a odměňování pracovníků.

Kompetenční model organizace *se rozpadá až na podrobný popis jednotlivých pracovních pozic.* ***Kompetenční model pracovního místa*** *popisuje výčet kompetencí, které jsou nezbytné k výkonu konkrétního pracovního místa. Jde o výčet vlastností, zkušeností, znalostí, schopností, dovedností a osobnostních charakteristik, které jsou potřebné k efektivnímu výkonu pracovních úkolů konkrétního člověka* (Management Mania, 2016).

Kompetenční modely v organizaci popisují kompetence, které jsou nutné pro požadovaný výkon v dané pozici. Mezi tyto kompetence patří znalosti, dovednosti, zkušenosti a osobní charakteristiky. Znázornění kompetenčního modelu v organizaci je ve schématu č. 11.

Schéma č. 11

Kompetenční Modely v Organizaci

Poznámka. Ve schématu je zobrazen kompetenční model v organizaci s vymezením kompetencí, mezi které patří znalosti, dovednosti, zkušenosti i osobní charakteristiky. Získáno z *Evropské databanky: Kompetenční modely na míru, zpracování a tvorba, upevnění firemních hodnot, https://nabidky.edb.cz/Nabidka-49236-Kompetencni-modely-na-miru-zpracovani-a-tvorba.*

Kompetenční model organizaci **pomáhá** (Management Mania, 2016):

- *uvědomit si klíčové kompetence, které organizace potřebuje ke svému úspěchu,*
- *směřovat a plánovat rozvoj kompetencí lidí v organizaci,*
- *plánovat nábor nových pracovníků v souladu s potřebami organizace,*

- *sjednotit jazyk manažerů, personalistů a ostatních pracovníků.*

Kompetenční modely tvoří základ moderního systému HR managementu organizace. Lze je aktualizovat a snadno přizpůsobovat rozvoji organizace a jeho komplexnost šetří čas a peníze. Mezi ***přínosy kompetenčního modelu v organizaci*** *patří* (Specialist Service, 2021):

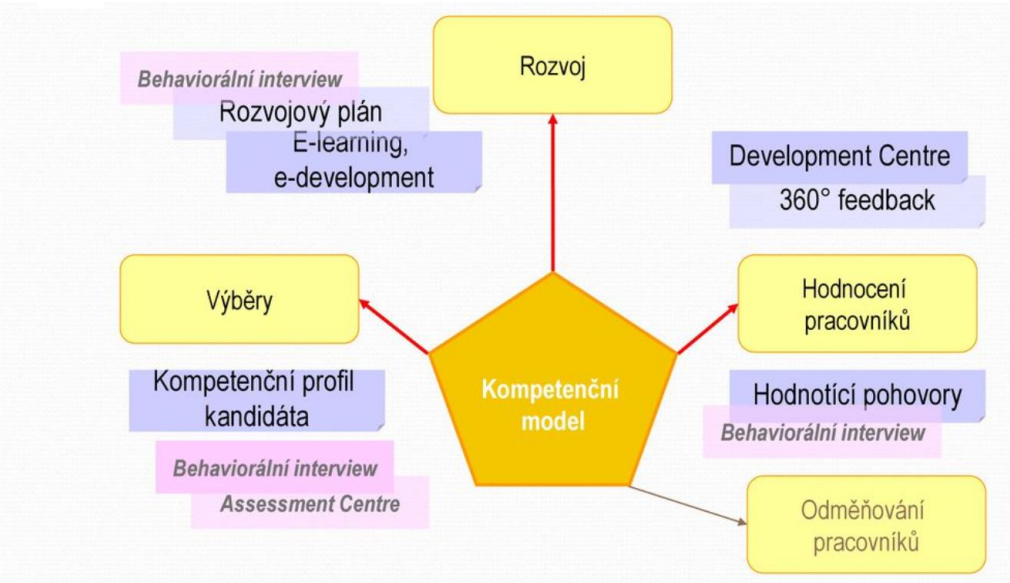
- ***zkvalitnění personální práce organizace*** *– upevňování a propagace hodnot organizace, usnadňování práce manažerům a personalistům při:*
    - *výběru pracovníků,*
    - *vzdělávání pracovníků,*
    - *hodnocení pracovníků,*
- ***zkvalitnění výběrového procesu –*** *poskytování naprosto přesného popisu toho, co musí uchazeč o práci umět a znát, aby byl přijat,*
- ***poskytování validních informací o****:*
    - ***výkonu pracovníka****,*
    - ***osvojení potřebných znalostí a dovedností u přijatého pracovníka během adaptace*** *– definování úrovně kompetencí nutných pro prokázání na konci adaptačního období,*
- ***poskytování detailního popisu kompetencí vyžadovaných od způsobilých pracovníků,***
- ***využití při rozvojovém hodnocení pracovníků*** *(povýšení, další vzdělání apod.).*

Kompetenční model je základní nástroj HR Managementu, přičemž slouží nejen jako nástroj vertikální, ale také horizontální integraci, v níž vytváří společný výkladový rámec pro nejvýznamnější personální činnosti (Hroník, 2007, pp 70).

Na schématu č. 12 je možno vidět grafické znázornění kompetenčního modelu jako modelu zahrnující výběr, rozvoj, hodnocení a odměňování pracovníků.

Schéma č. 12

Uplatnění Kompetenčního Modelu



Poznámka. Ve schématu naleznete uplatnění kompetenčního modelu zahrnující výběr, rozvoj, hodnocení a odměňování pracovníků. Získáno z *SlidePlayer.cz: Kompetenční model, https://slideplayer.cz/slide/12188050/.*

„V současnosti nemáme jiný nástroj než kompetenční model, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování (Hroník, 2007, pp 73).

Kompetenční modely v HR *definují konkrétní požadavky na určité pracovní místo a poskytují představu o obsahu a náplni práce na konkrétní pozici. Klíčové při výběrovém řízení je odhadnout chování jedince a jeho zájem v různých situacích. Za nejúčinnější metodu lze tak při výběru považovat kompetenční rozhovor, také nazýván jako „behaviorální interview“* (Kmošek, 2020).

Kompetence v segmentu kompetenčního modelu v HR managementu organizace se dělí na následující typy (Masarykova Univerzita, 2016):

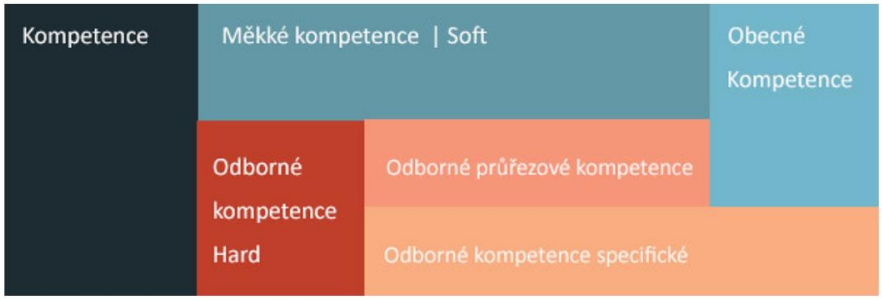
- ***měkké kompetence*** *– vycházejí z obecných schopností (např.: pohotovost, přesnost, pečlivost, srozumitelnost, přesvědčivost, praktičnost atd.), ze kterých se rozvíjením stávají kompetence,*
- ***obecné kompetence*** *- požadavky, které by pracovník v konkrétním pozici měl zvládat nad svoji odbornost (např. cizí jazyky, efektivní komunikace, práce s informacemi apod.),*

- ***odborné kompetence obecné (přenositelné, průřezové)*** *– založené na znalostním základu, ale na rozdíl od specifických kompetencí jsou široce přenositelné (např. cizí jazyky, používání počítače, řízení motorových vozidel atd.),*
- ***odborné kompetence specifické*** *– požadavky, které by pracovník v konkrétní pozici měl plnit po odborné stránce (např.: diagnostikování poruch automobilu, vedení podvojného účetnictví apod.).*

Na schématu č. 13 můžete vidět přehled kompetencí v segmentu kompetenčního modelu v HR managementu. Součástí tohoto modelu jsou měkké kompetence (soft), obecné kompetence, odborné kompetence (hard), odborné průřezové kompetence a odborné kompetence specifické.

Schéma č. 13

Přehled Kompetencí Kompetenčního Modelu v HR



Poznámka. Ve schématu je zobrazen přehled kompetencí v segmentu kompetenčního modelu v HR managementu. Získáno z *Kmosek.com: Jak na kompetenční modely?, https://www.kmosek.com/jak-na-kompetencni-modely/.*

Autor se ztotožňuje s výše uvedenými názory poukazující na výhody kompetenčního modelu. Pro úspěch organizace v kterémkoliv oboru je velmi důležité uvědomit si klíčové kompetence. Na základě kompetenčního modelu lze rovněž vybírat typologicky vhodné pracovníky na konkrétní pracovní pozice.

Kompetenční Model Leadera

Kompetenční model je vhodné využít i v rámci individuálních kompetencí pro vytvoření kompetenčního modelu leadera. Kompetence leadera jsou v kompetenčním modelu definovány formou měřitelných způsobilostí a osobnostních charakteristik nezbytných pro dosažení požadovaného pracovního výkonu.

Leadership *je dobře zvládnuté manažerské řemeslo a k tomu přidaná hodnota v podobě osobnosti leadera. Kompetenční model je moderní nástroj personálního řízení, který se ale v praxi málo nebo chybně využívá* (LIGS University, 2021).

V ***oblasti HR*** *hovoříme o* ***individuálních kompetencích****, tedy předpokladech, které se úzce spojují s osobou jednotlivce. Individuální kompetence jsou definovány formou měřitelných způsobilostí a osobnostních charakteristik, které jsou nezbytným předpokladem*

pro dosažení požadovaného pracovního výkonu. Ke správnému ***popisu kompetencí*** *používáme tzv. behaviorální jazyk – pragmatický popis aktivit a chovaní, které se v rámci dané kompetence projevují* (LIGS University, 2021).

Kompetenční model *je soubor požadavků na konkrétní pozici, praktickou a trendovou pomůckou k dosahování požadovaného výkonu a cílů, tedy pomůckou k naplnění manažerského zadání dané pozice. Je také klíčovým nástrojem pro efektivní nábor a výběr kvalitního kandidáta – a to vždy v souladu s vizí, misí a strategií firmy* (LIGS University, 2021).

Kompetenční model je **integrující nástroj**, sloužící k (LIGS University, 2021):

- ***formulaci*** *požadavků na kandidáta (klíč k expanzi firmy a naplnění strategie),*
- *objektivnímu* ***hodnocení*** *výkonu a poskytování vstupů pro zpětnou vazbu,*
- ***definování rozvojové potřeby a potenciálu nejen v rámci adaptačního procesu****, je* ***nástrojem podpory kariérního růstu a motivace****.*

Kompetenční model je **využitelný napříč všemi HR procesy** (LIGS University, 2021):

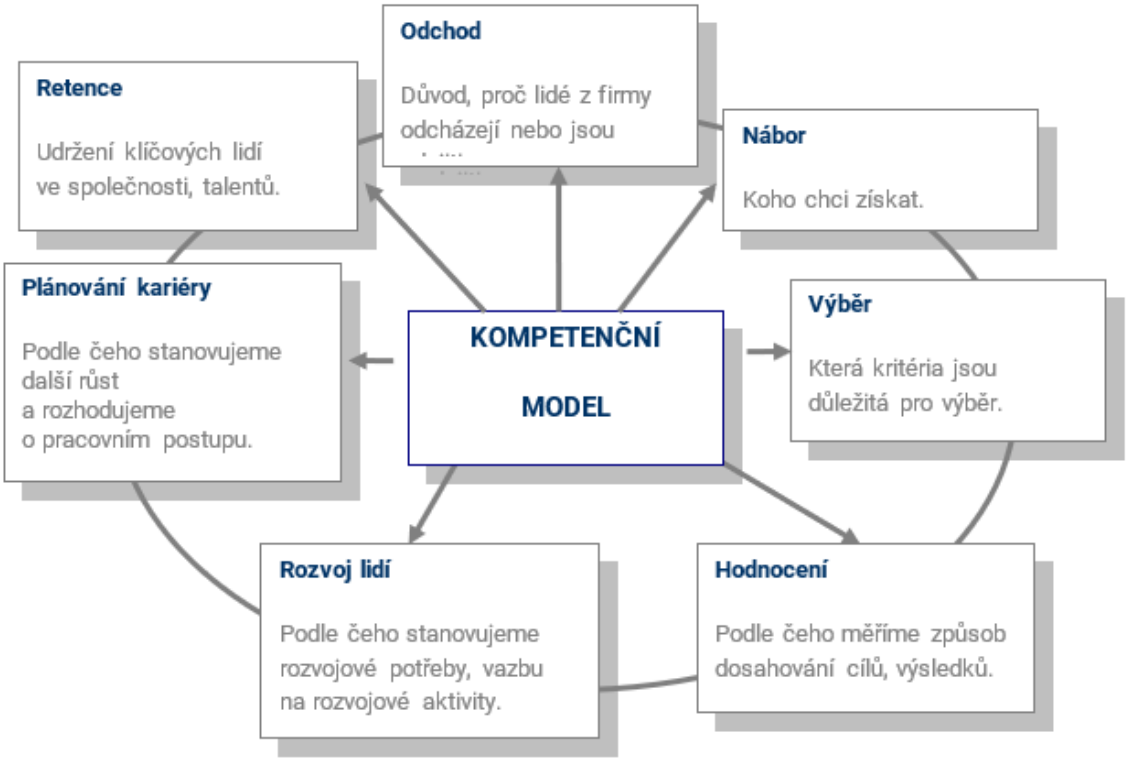
- ***nábor*** *– koho chci do firmy získat,*

- ***výběr*** *– která kritéria jsou důležitá pro výběr,*
- ***hodnocení*** *– podle čeho měříme způsob dosahovaných cílů a výsledků,*
- ***rozvoj*** *– podle čeho stanovujeme rozvojové potřeby,*
- ***plánování kariéry*** *– podle čeho stanovujeme další růst a rozhodujeme o dalším postupu,*
- ***retence*** *– udržení klíčových lidí a talentů ve společnosti,*
- ***odchod*** *– důvod, proč lidé z firmy odcházejí.*

Na schématu č. 14 naleznete kompetenční model a jeho využití napříč personálními procesy, který zahrnuje nábor, výběr, hodnocení, rozvoj lidí, plánování kariéry a retenci.

Schéma č. 14

Kompetenční Model a Jeho Využití Napříč Personálními Procesy



Poznámka. Ve schématu naleznete kompetenční model a jeho využití napříč personálními procesy zahrnující nábor, výběr, hodnocení, rozvoj lidí, plánování kariéry a retenci. Získáno z *LIGS University: Kompetenční model leadera, https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/kompetencni-model-leadera.*

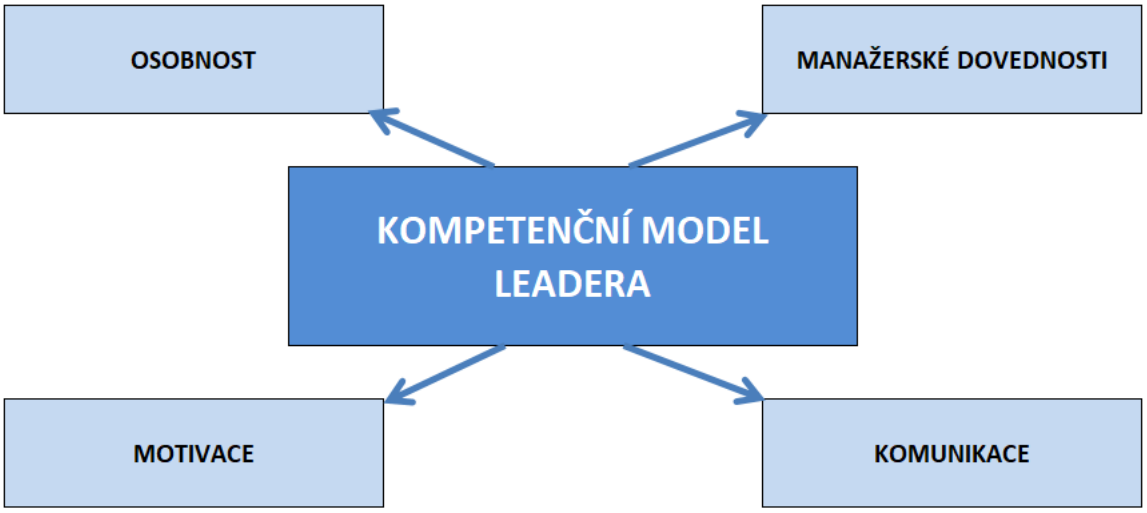
Ve schématu č. 15 naleznete kompetenční model leadera, ve kterém jsou vymezeny následující kompetence:

- manažerské dovednosti,
- komunikační dovednosti,
- dovednosti v oblasti motivace,

- osobnost.

Schéma č. 15

Kompetenční Model Leadera



Poznámka. Ve schématu naleznete kompetenční model leadera zahrnující jeho kompetence, mezi které patří manažerské dovednosti, komunikační schopnosti, motivace a osobnost. Autor Pavel Neuman, 2021.

Autor souhlasí s tím, že součástí kompetenčního modelu leadera je jeho osobnost, komunikační schopnosti, schopnost motivace a manažerská dovednost. Leader by měl být silný především v tzv. „měkkých dovednostech“ a jeho úspěšnost by měla být podpořena praxí a zkušenostmi.

Shrnutí

Kompetence je předpoklad či schopnost vykonávat nějakou činnost (profesi), tudíž se jedná o způsobilost zvládat určitou pracovní pozici, umět ji vykonávat, být kvalifikovaný, mít potřebné vědomosti a dovednosti. Pro **organizace** je důležité definovat kompetence pracovníků, přičemž každá pracovní pozice má určité požadavky na kompetence a kvalifikaci pracovníka. Pro posouzení kompetencí či kompetentnosti je nutné kromě kvalifikace využít rozsah zkušenosti, znalostí, schopností, dovedností, postojů a osobnostních charakteristik.

Kompetenční model popisuje všechny kompetence (vlastnosti, kvalifikaci, zkušenosti, znalosti, schopnosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky) potřebné k efektivnímu plnění úkolů a úspěchu organizace. Mezi **výhody** kompetenčního modelu patří sjednocení „jazyka“ manažerů (personalistů), poskytování kritérií pro výběr a hodnocení, propojitelnost s vyhodnocením „čísel“, základní systém pro hodnocení, odměňování a rozvoj, možnost koncipovat cílené rozvojové programy. **Efektivní kompetenční model** vychází z očekávaného a pozorovaného chování, obsahuje maximálně 10 – 12 kompetencí, vytváří most mezi firemními hodnotami a „job description“, platí pro všechny či aspoň klíčové role ve firmě a je sdílený. **Ideální kompetenční model** je propojující, „user friendly“, jednotný, široce využitelný a sdílený. **Nevhodný kompetenční model** má příliš mnoho kompetencí, příliš složitou strukturu, obsahuje stanovený standard či zahrnuje kompetence jako vlastnost. Kompetenční model je **mostem mezi business strategií a personální strategií**, přičemž je nástrojem vertikální integrace.

Designování kompetenčního modelu podle **sociálně psychologického hlediska** vychází od kompetentního jedince a směřuje ke kompetentní organizaci, která je složena z kompetentních jedinců. Tito jedinci mají organizaci táhnout k efektivitě právě díky svým kompetencím. Na základě tohoto hlediska pozorujeme tři skupiny chování: přístup k úkolům a věcem (kompetence řešení problému), vztah k určitým lidem (interpersonální kompetence), chování k sobě a projev emocí (kompetence sebeřízení). Při **organizačně marketingovém** hledisku se postupuje opačně, tudíž otázky směřují na organizaci. Podle tohoto přístupu nemůže být organizace nadprůměrná ve všech oblastech, přičemž může být nanejvýše nadprůměrná ve dvou oblastech. Mezi tyto oblasti patří produktová orientace (kompetence řešení problému), zákaznická orientace (kompetence interpersonální) a provozní a systémová orientace (kompetence sebeřízení). **Zdrojů** pro tvorbu kompetenčního modelu může být několik. Vycházíme-li z teorie **positioningu**, má organizace tři skupiny kompetencí, mezi které patří produktové vůdcovství, zákaznická orientace a provozní dokonalost.

Kompetenční model organizace se rozpadá až na podrobný popis jednotlivých pracovních pozic, přičemž **kompetenční model pracovního místa** je výčtem nezbytných kompetencí k výkonu na konkrétní pracovní pozici (vlastnosti, zkušenosti, znalosti, schopnosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky). Kompetenční model **pomáhá** organizaci uvědomit si klíčové kompetence nutné k úspěchu organizace, směřovat a plánovat rozvoj kompetencí lidí v organizaci, plánovat nábor nových pracovníků v souladu s potřebami organizace a sjednotit jazyk manažerů, personalistů i dalších pracovníků. Mezi **přínosy** kompetenčního modelu v organizaci je zařazováno zkvalitnění personální práce organizace

a výběrového procesu, poskytování validních informací o výkonu pracovníka a osvojení potřebných znalostí a dovedností u přijatého pracovníka během adaptace, poskytování detailního popisu kompetencí vyžadovaných od způsobilých pracovníků a jeho využití při rozvojovém hodnocení pracovníků. **Kompetence** v segmentu kompetenčního modelu v HR managementu organizace se dělí na měkké kompetence, obecné kompetence, odborné kompetence obecné (přenositelné, průřezové) a odborné kompetence specifické.

Leadership je dobře zvládnuté manažerské řemeslo a k tomu přidaná hodnota v podobě osobnosti leadera. **Kompetenční model** je integrující nástroj, sloužící k formulaci požadavků na kandidáta, objektivnímu hodnocení výkonu, poskytování vstupů pro zpětnou vazbu a definování rozvojové potřeby i potenciálu nejen v rámci adaptačního procesu (nástroj podpory karierního růstu a motivace). Kompetenční model je využitelný napříč všemi **HR procesy**, mezi které patří nábor, výběr, hodnocení, rozvoj, plánování kariéry, retence a odchod. **Kompetenční model leadera** tvoří manažerské dovednosti, komunikační dovednosti, motivace a osobnost.

Kompetenční Model Kouče v Ledním Hokeji

Kompetenční model kouče v ledním hokeji navazuje na kompetenční model leadera. Kouč v ledním hokeji je leaderem při vedení svého týmu s několika specifiky ve své profesi. Klíčovou diferenciací kouče v ledním hokeji od leadera ve firmě je vedení týmu při utkání (koučování), které se do značné míry odlišuje od koučování v manažerské praxi.

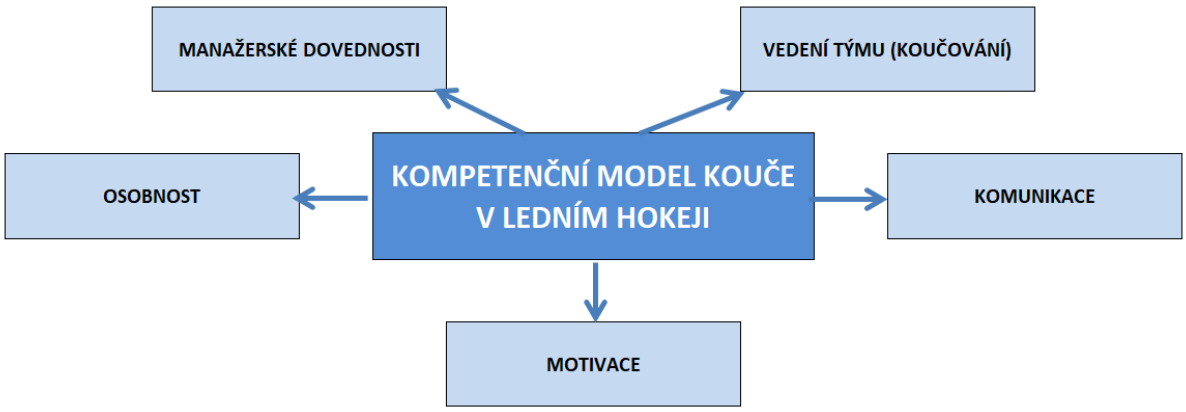
Kompetenční model kouče v ledním hokeji se skládá z následujících **kompetencí**:

- dovednosti v oblasti vedení týmu (koučování),
- komunikační dovednosti,
- dovednosti v oblasti motivace,
- osobnost kouče,
- manažerské dovednosti.

Ve schématu č. 16 naleznete kompetenční model kouče v ledním hokeji. Tento kompetenční model zahrnuje následující kompetence: vedení týmu (koučování), komunikaci, motivaci, osobnost kouče a manažerské dovednosti.

Schéma č. 16

Kompetenční Model Kouče v Ledním Hokeji



Poznámka. Ve schématu naleznete kompetenční model kouče v ledním hokeji zahrnující dovednost v oblasti vedení týmu (koučování), komunikační dovednosti, dovednosti v oblasti motivace, osobnost kouče a manažerské dovednosti. Autor Pavel Neuman, 2021.

V tabulce č. 7 naleznete kompetenční model kouče v ledním hokeji, který obsahuje definice kompetencí kouče. Tyto kompetence jsou dále členěny na sub kompetence.

Tabulka č. 7

Kompetenční Model Kouče v Ledním Hokeji

NÁZEV KOMPETENCE	**VEDENÍ TÝMU (KOUČOVÁNÍ)**
DEFINICE KOMPETENCE	**Efektivně vede tým i hráče během utkání a využívá techniky koučování.**
SUB KOMPETENCE **- PROJEVY CHOVÁNÍ**	• Je schopen vytvářet systém hry (herní strategie) a připravit tým na soupeře po taktické stránce. • Dokáže tým dobře připravit po fyzické i mentální stránce na každé utkání a především má schopnost vyladit formu týmu na klíčová utkání.

	• Umí vést tým v krizových situacích a pod tlakem. • Má schopnost vnímat hru a je schopen flexibilně reagovat na její vývoj. • Umí vytvořit a udržet dobrou atmosféru v týmu i řešit konfliktní situace. • Je schopen stát si za svými rozhodnutími a nést za ně zodpovědnost. • Umí hráčům přidělit vhodné role v týmu (jsou hráči akceptovány) a je schopen efektivně vést a koordinovat činnost realizačního týmu.
NÁZEV KOMPETENCE	**KOMUNIKACE**
DEFINICE KOMPETENCE	**Efektivně komunikuje se svým týmem, v rámci klubu i s veřejností.**
SUB KOMPETENCE **- PROJEVY CHOVÁNÍ**	• Dokáže jasně vymezit základní pravidla v týmu včetně týmových rolí. • Věnuje dostatečný čas komunikaci s týmem i jednotlivými hráči. • Efektivně komunikuje v rámci svého realizačního týmu i s managementem klubu. • Umí před týmem prezentovat a vysvětlit filozofii a principy hry, taktéž má dobré komunikační schopnosti při vedení týmových porad. • Je komunikačně schopný a umí vhodně reagovat v rámci individuálních pohovorů s hráči. • Při komunikaci s hráči v týmu dokáže projevit empatii, ale zároveň je schopen jednat přímo a férově. • Má dobré komunikační a prezentační schopnosti při komunikaci s médii.
NÁZEV KOMPETENCE	**MOTIVACE**
DEFINICE KOMPETENCE	**Systematicky motivuje tým i jednotlivé hráče k efektivnímu výkonu v tréninkovém procesu i utkáních.**
SUB KOMPETENCE **- PROJEVY CHOVÁNÍ**	• Umí přenášet svou pozitivní energii na hráče a tím pozitivně ovlivňuje motivaci celého týmu. • Je schopen motivovat tým. • Oceňuje tým i hráče za dobře odvedené výkony a zaměřuje se na pozitiva. • Poskytuje přímou a otevřenou zpětnou vazbu, hodnotí výkon týmu (týmový meeting) i jednotlivých hráčů (individuální pohovory). • Dokáže udržet motivaci svého týmu v průběhu celé sezony. • Umí pozitivně motivovat tým v období krize a špatných výsledků. • Je schopen udržet motivaci realizačního týmu v průběhu sezony.
NÁZEV KOMPETENCE	**OSOBNOST**
DEFINICE KOMPETENCE	**Osobnost respektovaná pro své zkušenosti, schopnosti, přístup a charakter.**
SUB KOMPETENCE **- PROJEVY CHOVÁNÍ**	• Přenáší na hráče v týmu osobním příkladem svůj pozitivní a entusiastický přístup. • Má vysokou úroveň emoční inteligence, je emocionálně stabilní a sociálně vyspělý. • Umí odolávat tlaku a různým vlivům, disponuje psychickou odolností, zejména odolností vůči stresu. • Má přirozenou autoritu, umí být empatický a zároveň asertivní, je důvěryhodný a dodržuje slovo i dohody. • Buduje a posiluje vztahy v rámci týmu (umí stmelit tým).

	• Je osobnost reprezentující tým i klub navenek, zároveň je vzorem pro hráče. • Má smysl pro humor a umí odlehčit napjatou atmosféru.
NÁZEV KOMPETENCE	**MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI**
DEFINICE KOMPETENCE	**Zná a efektivně využívá manažerské nástroje k řízení svého týmu.**
SUB KOMPETENCE **- PROJEVY CHOVÁNÍ**	• Vytváří a plánuje program svého týmu s ohledem na soutěž. • Zná a efektivně využívá styly řízení při práci s týmem. • Umí pracovat s prioritami nastavenými managementem klubu (výkonové cíle atd.) a zároveň je manažersky schopný při vzájemných jednáních. • Umí pracovat s time managementem a má dobré organizační schopnosti. • Zná a účelně využívá své kompetence v klubu a dokáže si prosadit své názory a požadavky. • Je schopen efektivně řídit svůj realizační tým. • Je schopný koncepčně budovat tým a doplňovat jej nejen v aktuální sezóně, ale i s výhledem do dalších sezon.

Poznámka. V tabulce naleznete kompetenční model kouče v ledním hokeji, ve kterém jsou definovány jeho kompetence, které jsou dále podrobněji rozčleněny na sub kompetence (projevy chování). Autor Pavel Neuman, 2021.

Podle autora vychází kompetenční model kouče LH z kompetenčního modelu leadera, přičemž je u něj jedna velmi specifická kompetence. Vedení lidí a týmu je v manažerském prostředí naprosto běžné. Kompetence v podobě vedení týmu v LH během utkání (koučování) zahrnuje mnohem více nepředvídatelných faktorů, než jsou běžné při vedení týmu v manažerské praxi. Zejména na nejvyšší úrovni je kouč v LH pod obrovským tlakem vedení klubu, médií, fanoušků i sociálních sítí. Hranice mezi úspěchem a neúspěchem je velmi tenká, přičemž změny koučů v profesionálním sportu jsou mnohem častější než v manažerském prostředí.

Shrnutí

Kompetenční model kouče v LH vychází z **kompetenčního modelu leadera**, jehož kompetence tvoří manažerské dovednosti, komunikační dovednosti, motivace a osobnost. **Kompetenční model kouče v LH** se skládá z pěti kompetencí: vedení týmu (koučování), komunikace, motivace, osobnost kouče, manažerské dovednosti.

V rámci kompetence **vedení týmu (koučování)** kouč efektivně vede tým i hráče během utkání a využívá techniky koučování. Při kompetenci **komunikace** kouč efektivně komunikuje se svým týmem, v rámci klubu i s veřejností. V rámci kompetence **motivace** kouč systematicky motivuje tým i jednotlivé hráče k efektivnímu výkonu v tréninkovém procesu i utkáních. Kompetence **osobnosti kouče** je definována tak, že kouč je osobnost respektovaná pro své zkušenosti, schopnosti, přístup a charakter. V rámci kompetence **manažerských dovedností** kouč zná a efektivně využívá manažerské nástroje k řízení svého týmu.

Řešení Problému a Dosažení Cílů

V rámci řešení problémů a dosažení cílů se věnujeme kvantitativnímu a kvalitativnímu výzkumu osobnosti a kompetence kouče v ledním hokeji. Kvantitativní výzkum je řešen za pomocí dotazníkové šetření, přičemž respondenti jsou hráči (hráčky) ledního hokeje. V rámci kvalitativního výzkumu bylo využito interview s vybranými kouči ledního hokeje. Následně je provedena komparace obou výzkumů v oblasti osobnosti kouče a jeho kompetencí v ledním hokeji.

Kvantitativní Výzkum v Oblasti Osobnosti Kouče a Jeho Kompetencí

V rámci výzkumu v oblasti osobnosti kouče a jeho kompetencí proběhlo dotazníkové šetření mezi hráči a hráčkami ledního hokeje v termínu od 18. 2. 2022 do 20. 6. 2022, tudíž doba trvání tohoto výzkumu byla 123 dnů. V rámci cíleného zasílání elektronického dotazníku došlo během výzkumu celkem k 887 návštěvám dotazníku, přičemž 261 dotazníků bylo úspěšně dokončeno, což znamená celkovou úspěšnost vyplnění dotazníku 29, 4 %.

Z respondentů dotazník vyplnilo výrazně více hráčů (236 responzí, 90,4 %) než hráček (25 responzí, 9,6 %), což odpovídá mnohem vyšší základně hráčů oproti hráčkám v rámci ČR. Z věkového složení respondentů byla nejvíce zastoupena skupina mladých hráčů (hráček) do 22 let (151 responzí, 57,9 %), následovali hráči (hráčky) ve věkovém rozmezí 23 – 29 let (76 responzí, 29,1 %) a nejméně byli zastoupeni hráči (hráčky) 30 let a starší (34 responzí, 13 %).

Z pohledu soutěží je mezi 261 respondenty v rámci mužských seniorských soutěží naprosto stejně zastoupena Extraliga a Chance liga (68 responzí, 26,1 %) spolu s 2. ligou a Krajskou ligou (68 responzí, 26,1 %). Juniorských soutěží z řad hráčů starších 18 let se v ČR a zahraničí účastní 62 respondentů (23,8 %). Univerzitní soutěže u nás či v zahraničí se účastní 24 respondentů z řad hráčů a hráček (9,2 %). Ženské soutěže se v ČR či zahraničí účastní 23 hráček z řad respondentů (8,8 %).

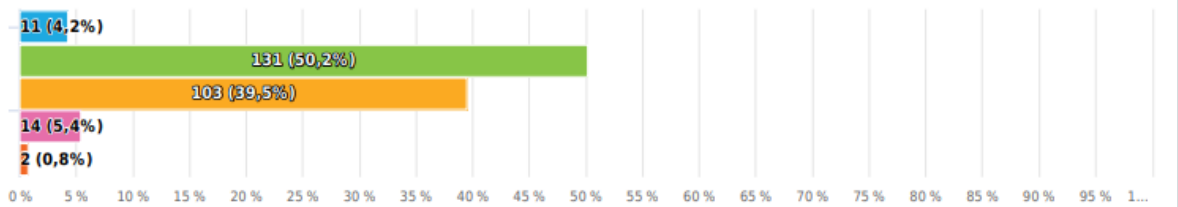
Emoce Kouče

Z pohledu **emocí kouče** více než 50 % hráčům (hráček) vyhovuje mírně emotivní a impulzivní kouč (131 responzí, 50,2 %), přičemž dalším téměř 40 % hráčů (hráčkám) vyhovuje středně emotivní a impulzivní kouč (103 responzí, 39,5 %). Jen velmi malé části hráčů (hráček) vyhovuje velmi emotivní a impulzivní typ kouče (14 responzí, 5,4 %) nebo velmi klidný kouč bez výraznějších emocí (11 responzí, 4,2 %). Grafické znázornění výsledků můžete vidět ve schématu č. 17.

Schéma č. 17

Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Jak Silně Emotivní Typ Kouče Vám Vyhovuje?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
velmi klidný kouč bez výraznějších emocí	11	4,2%
mírně emotivní a impulzivní kouč	131	50,2%
emotivní a impulzivní kouč	103	39,5%
velmi emotivní a impulzivní kouč	14	5,4%
jiná odpověď – uveďte:	2	0,8%



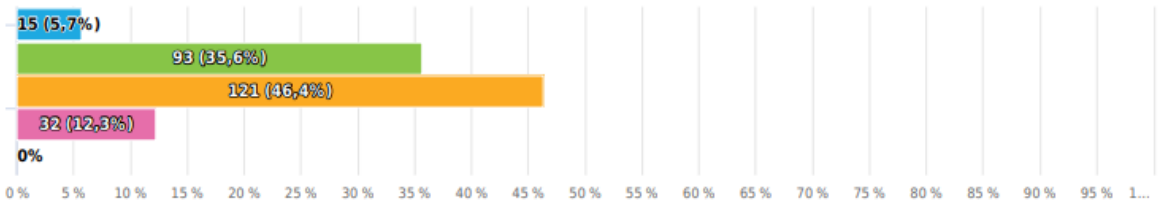
Poznámka. Ve schématu naleznete grafické znázornění odpovědí na otázku, jak silně emotivní typ kouče hráčům (hráčkám) ledního hokeje vyhovuje. Autor Pavel Neuman, 2022.

V případě **emočně vypjaté situace v utkání** hráče (hráčky) z více než 46 % motivuje emotivní projev kouče a jeho povzbuzování (121 responzí, 46,4 %) a téměř 36 % hráčů (hráček) motivuje spíše klidnější postoj kouče a mírně emotivní projev (93 responzí, 35,6 %). U menšího počtu hráčů (hráček) má nejefektivnější vliv na motivaci hráčů (hráček) velmi emotivní chování kouče spolu s mohutným burcováním týmu (32 responzí, 12,3 %) a klidný postoj kouče bez výraznějšího emočního projevu (15 responzí, 5,7 %). Grafické znázornění výsledků můžete vidět ve schématu č. 18.

Schéma č. 18

Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Jaký Emotivní Projev Kouče Vám Pomůže v Případě Emočně Vypjaté Situace v Utkání?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
klidný postoj kouče bez výraznějšího emočního projevu	15	5,7%
spíše klidnější postoj kouče, mírně emotivní projev	93	35,6%
emotivní projev kouče a jeho povzbuzování	121	46,4%
velmi emotivní kouče a jeho mohutné burcování týmu	32	12,3%
jiná odpověď – uveďte:	0	0,0%



Poznámka. Ve schématu naleznete grafické znázornění odpovědí na otázku, jaký emotivní projev kouče Vám pomůže v případě emočně vypjaté situace v utkání. Autor Pavel Neuman, 2022.

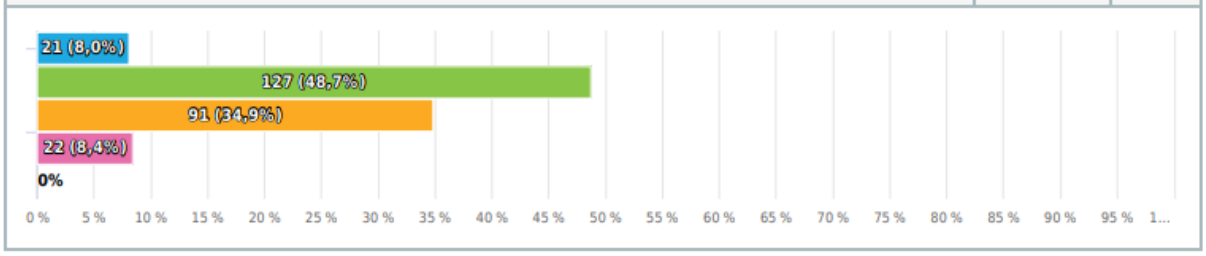
V případě **poškození týmu ze strany rozhodčích** téměř 49 % hráčů (hráček) uvítá mírně emotivní projev kouče, kdy kouč vznese dotaz a vyslechne si odpověď (127 responzí, 48,7 %). Dalších téměř 35 % hráčů (hráček) jsou zastánci emotivního projevu kouče a jeho diskutováním s rozhodčím (91 responzí, 34, 9 %). Přibližně okolo 8 % hráčů (hráček) nejvíce motivuje velmi emotivní až impulzivní projev kouče, který bouřlivě diskutuje a protestuje

(22 responzí, 8,4 %) nebo naopak velmi klidný projev kouče, který přejde situaci bez emocí (21 responzí, 8 %). Grafické znázornění výsledků můžete vidět ve schématu č. 19.

Schéma č. 19

Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Jak Silně Emotivní Projev Kouče Uvítáte v Případě Poškození Týmu ze Strany Rozhodčích?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
velmi klidný projev kouče, situaci přejde bez emocí	21	8,0%
mírně emotivní projev kouče, k rozhodčím vznese dotaz a vyslechne si odpověď	127	48,7%
emotivní projev kouče, diskutuje s rozhodčím	91	34,9%
velmi emotivní a impulzivní projev kouče, bouřlivě diskutuje s rozhodčím a protestuje	22	8,4%
jiná odpověď – uveďte:	0	0,0%



Poznámka. Ve schématu naleznete grafické znázornění odpovědí na otázku, jak silně emotivní projev kouče uvítáte v případě poškozený týmu ze strany rozhodčích. Autor Pavel Neuman, 2022.

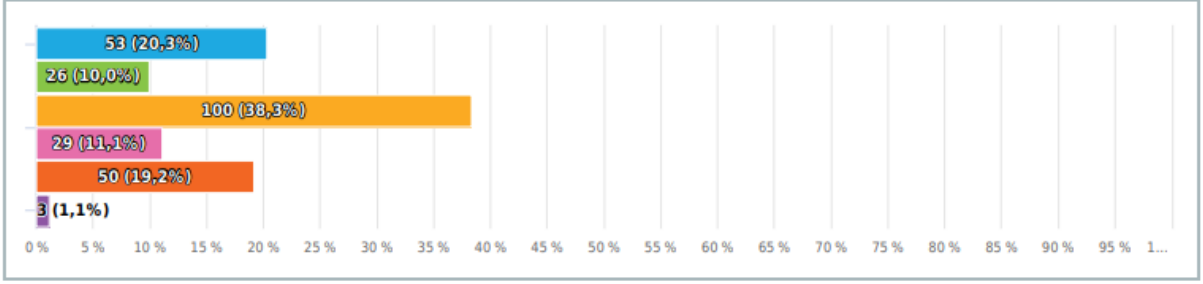
Dovednosti Kouče v Oblasti Motivace

Optimálním **nástrojem kouče v oblasti motivace** je pro více než 38 % hráčů (hráček) pozitivní a entusiastický přístup kouče (100 responzí, 38,3 %). Více než 20 % hráčů (hráček) spatřuje optimální nástroj kouče v motivačně – hodnotících pohovorech (53 responzí, 20,3 %). Dalších více než 19 % hráčů (hráček) považuje za klíčovou empatii ze strany kouče (50 responzí, 19,2 %). Okolo 10 % hráčů (hráček) spatřuje motivační nástroj kouče v oceňování týmu a hráčů (hráček) koučem (29 responzí, 11,1 %) nebo v uspořádání týmového meetingu koučem (26 responzí, 10 %). V rámci jiné odpovědi bylo zmíněno přidělení role koučem či projevená důvěra kouče k hráči (hráčce), která je vyjádřena vyšším časem stráveným na ledě (ice – time). Grafické znázornění výsledků můžete vidět ve schématu č. 20.

Schéma č. 20

Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Co Je pro Vás z Pohledu Hráče Optimálním Nástrojem Kouče v Oblasti Motivace?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
motivačně – hodnotící pohovor	53	20,3%
týmový meeting	26	10,0%
pozitivní a entuziastický přístup kouče	100	38,3%
oceňování týmu a hráčů koučem	29	11,1%
empatie ze strany kouče	50	19,2%
jiná možnost – uveďte:	3	1,1%



Poznámka. Ve schématu naleznete grafické znázornění odpovědí na otázku, co je pro Vás z pohledu hráče optimálním nástrojem kouče v oblasti motivace. Autor Pavel Neuman, 2022.

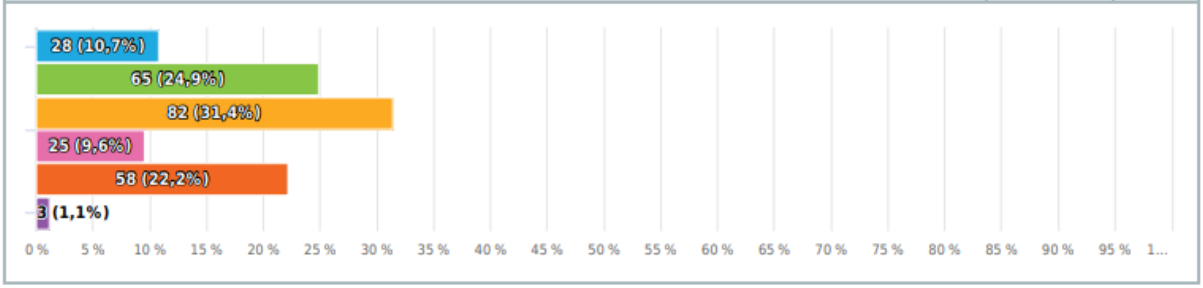
Klíčovým **motivačním podnětem z pohledu osobnosti kouče** je pro více než 31 % hráčů (hráček) emoční inteligence kouče, která se projevuje tím, že kouč umí pracovat se svými emocemi i emocemi svých hráčů či hráček (80 responzí, 31,4 %). Další velmi důležitým faktorem pro motivaci hráčů (hráček) je téměř z 25 % důvěryhodnost kouče, která se projevuje dodržováním dohod (65 responzí, 24,9 %). Více než 22 % respondentů uvádí jako silný motivační podnět osobní příklad kouče ve spojení s jeho slušností, charakterem a solidním vystupováním (58 responzí, 22,2 %). Okolo 10 % hráčů (hráček) spatřuje jako ideální motivační podnět z pohledu osobnosti kouče v celkové osobnosti kouče a jeho

charismatu (28 responzí, 10,7 %) nebo také v síle pozitivního myšlení kouče (25 responzí, 9,6 %). Grafické znázornění výsledků můžete vidět ve schématu č. 21.

Schéma č. 21

Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Co Je pro Vás Jako Hráče Největším Motivačním Podnětem z Pohledu Osobnosti Kouče?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
celková osobnost kouče a jeho charisma	28	10,7%
důvěryhodnost kouče (dohody platí)	65	24,9%
emoční inteligence kouče (rozumí a umí pracovat s emocemi svými i s emocemi svých hráčů)	82	31,4%
pozitivní myšlení kouče	25	9,6%
osobní příklad kouče, slušnost, charakter, solidní vystupování	58	22,2%
jiná odpověď – uveďte:	3	1,1%



Poznámka. Ve schématu naleznete grafické znázornění odpovědí na otázku, co je pro Vás jako pro hráče největším motivačním podnětem z pohledu osobnosti kouče. Autor Pavel Neuman, 2022.

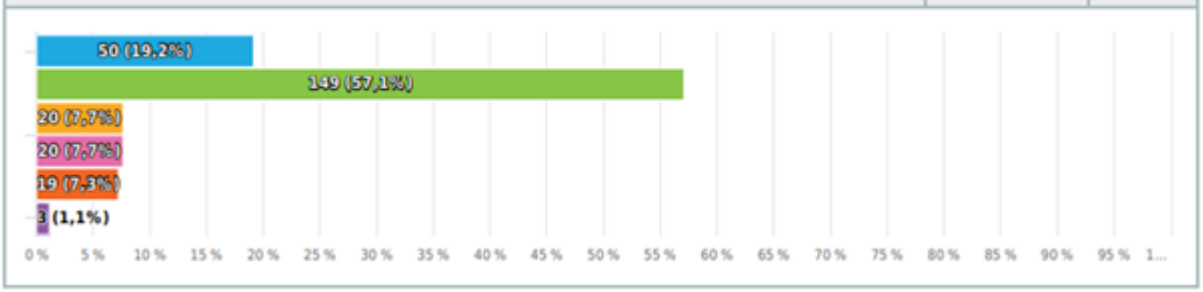
Kompetence Kouče

Klíčovou kompetencí (způsobilostí) kouče je podle více než 57 % hráčů (hráček) komunikace kouče s hráči (149 responzí, 57,1 %). Pro více než 19 % hráčů (hráček) je klíčová kompetence kouče vedení týmu (50 responzí, 19,2 %). Téměř 8 % hráčů (hráček) považuje za klíčovou kompetenci kouče schopnost motivace hráčů (20 responzí, 7,7 %) či shodný počet respondentů celkovou osobnost kouče (20 responzí, 7,7 %). Pro více než 7 % respondentů jsou nejdůležitější manažerské dovednosti kouče s výjimkou koučování (19 responzí, 7,3 %). V rámci jiné odpovědi někteří hráči (hráčky) vidí všechny kompetence kouče na stejné úrovni nebo alespoň některé z nich jako srovnatelné. Grafické znázornění výsledků můžete vidět ve schématu č. 22.

Schéma č. 22

Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Jaká Je podle Vás Klíčová Kompetence (Způsobilost) Kouče?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
vedení týmu (koučování)	50	19,2%
komunikace s hráči	149	57,1%
motivace hráčů	20	7,7%
osobnost kouče	20	7,7%
manažerská dovednost (kromě vedení týmu při utkání - koučování)	19	7,3%
jiná kompetence – uveďte:	3	1,1%



Poznámka. Ve schématu naleznete grafické znázornění odpovědí na otázku, jaká je podle Vás klíčová kompetence (způsobilost) kouče. Autor Pavel Neuman, 2022.

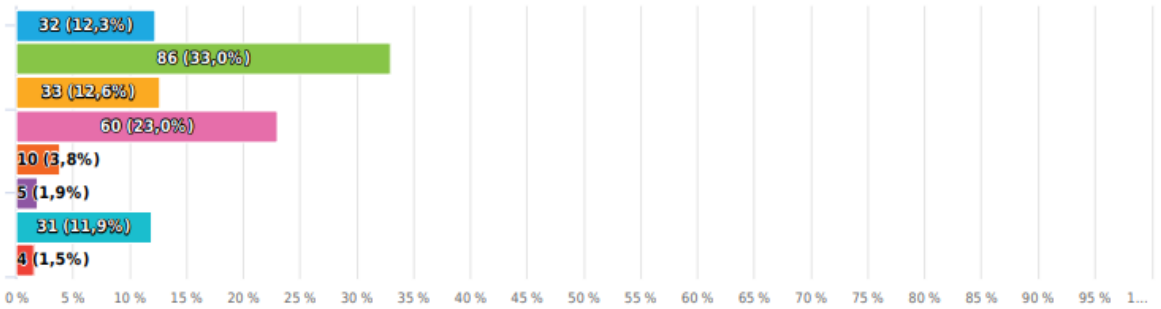
Klíčovou odbornou kompetencí kouče v oblasti **vedení týmu (koučování)** je pro 33 % hráčů (hráček) schopnost kouče dokázat tým dobře připravit po fyzické i mentální stránce na každé utkání v sezoně a především mít schopnost vyladit formu týmu na klíčová utkání (86 responzí, 33 %). Dalších 23 % hráčů (hráček) spatřuje jako klíčovou odbornou kompetenci kouče při koučování ve schopnosti vnímat hru a být schopen flexibilně reagovat na její vývoj (60 responzí, 23 %). Mezi další odpovědi respondentů se zastoupením téměř 13 % je schopnost kouče umět vést tým v krizových situacích a pod tlakem (33 responzí, 12,6 %), schopnost kouče vytvářet systém hry (herní strategie) a připravit tým na soupeře

po taktické stránce (32 responzí, 12,3 %) a také umění kouče hráčům přidělit vhodné role v týmu (jsou jimi akceptovány) a schopnost kouče efektivně vést a koordinovat činnost realizačního týmu (31 responzí, 11,9 %). Výrazně menší zastoupení v oblasti klíčové kompetence kouče (koučování) má podle odpovědí hráčů (hráček) umění kouče vytvořit a udržet dobrou atmosféru v týmu, což také zahrnuje řešení konfliktních situací (10 responzí, 3,8 %) a také schopnost kouče stát si za svými rozhodnutími a nést za ně zodpovědnost (5 responzí, 1,9 %). V rámci jiné odpovědi respondenti uváděli, že jsou pro ně stejně důležité všechny kompetence kouče v oblasti vedení týmu (koučování). Grafické znázornění výsledků můžete vidět ve schématu č. 23.

Schéma č. 23

Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Jaká Je podle Vás Klíčová Odborná Kompetence Kouče v Oblasti Vedení Týmu (Koučování)?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
schopnost vytvářet systém hry (herní strategie) a připravit tým na soupeře po taktické stránce	32	12,3%
dokázat tým dobře připravit po fyzické i mentální stránce na každé utkání a především mít schopnost vyladit formu týmu na klíčová utkání	86	33,0%
umět vést tým v krizových situacích a pod tlakem	33	12,6%
mít schopnost vnímat hru a být schopen flexibilně reagovat na její vývoj	60	23,0%
umět vytvořit a udržet dobrou atmosféru v týmu i řešit konfliktní situace	10	3,8%
schopnost stát si za svými rozhodnutími a nést za ně zodpovědnost	5	1,9%
umět hráčům přidělit vhodné role v týmu (jsou hráči akceptovány) a být schopen efektivně vést a koordinovat činnost realizačního týmu	31	11,9%
jiná kompetence – uveďte:	4	1,5%



Poznámka. Ve schématu naleznete grafické znázornění odpovědí na otázku, jaká je podle Vás klíčová odborná kompetence kouče v oblasti vedení týmu (koučování). Autor Pavel Neuman, 2022.

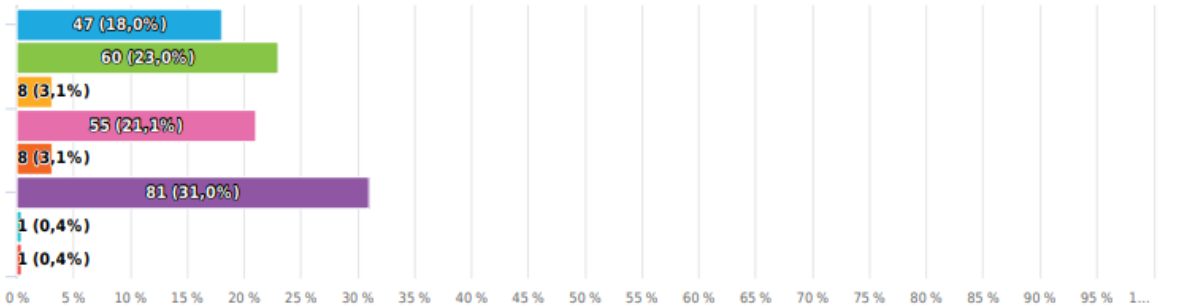
Klíčovou kompetencí kouče v oblasti **komunikace** je z pohledu 31 % hráčů (hráček) schopnost kouče při komunikaci s hráči v týmu dokázat projevit empatii, ale zároveň být schopen jednat přímo a férově (81 responzí, 31 %). 23 % hráčů (hráček) se domnívá, že klíčovou kompetencí kouče v oblasti komunikace je to, aby kouč věnoval dostatek času komunikaci s týmem a jednotlivými hráči (60 responzí, 23 %). Pro více než 21 % hráčů

(hráček) je z pohledu komunikace kouče důležité umět před týmem prezentovat a vysvětlit filozofii i principy hry a rovněž mít dobré komunikační schopnosti při vedení týmových porad (55 responzím, 21,1 %). Z pohledu 18 % hráčů (hráček) je klíčovou kompetencí kouče v oblasti komunikace schopnost kouče jasně vymezit základní pravidla týmu včetně přidělení týmových rolí (47 responzí, 18 %). Menší zastoupení mají v názoru hráčů (hráček) tvrzení, že klíčovou kompetencí kouče v oblasti komunikace je efektivní komunikace kouče v rámci jeho realizačního týmu a také komunikace s managementem klubu (8 responzí, 3,1 %) a schopnost komunikace kouče a umění vhodně reagovat v rámci individuálních pohovorů s hráči (8 responzí, 3,1 %). Pouze jeden respondent uvedl, že klíčovou kompetencí kouče v oblasti komunikace je mít dobré komunikační a prezentační schopnosti při komunikaci s médii (1 responze, 0,4 %). V rámci jiné odpovědi bylo uvedeno, že kouč by měl v oblasti komunikace zvládat všechny uvedené kompetence na stejné úrovni. Grafické znázornění výsledků můžete vidět ve schématu č. 24.

Schéma č. 24

Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Jaká Je podle Vás Klíčová Kompetence Kouče v Oblasti Komunikace?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
dokázat jasně vymezit základní pravidla v týmu včetně týmových rolí	47	18,0%
věnovat dostatečný čas komunikaci s týmem i jednotlivými hráči	60	23,0%
efektivně komunikovat v rámci svého realizačního týmu i s managementem klubu	8	3,1%
umět před týmem prezentovat a vysvětlit filozofii a principy hry, taktéž mít dobré komunikační schopnosti při vedení týmových porad	55	21,1%
být komunikačně schopný a umět vhodně reagovat v rámci individuálních pohovorů s hráči	8	3,1%
při komunikaci s hráči v týmu dokázat projevit empatii, ale zároveň být schopen jednat přímo a férově	81	31,0%
mít dobré komunikační a prezentační schopnosti při komunikaci s médii	1	0,4%
jiná kompetence – uveďte:	1	0,4%



Poznámka. Ve schématu naleznete grafické znázornění odpovědí na otázku, jaká je podle Vás klíčová kompetence kouče v oblasti komunikace. Autor Pavel Neuman, 2022.

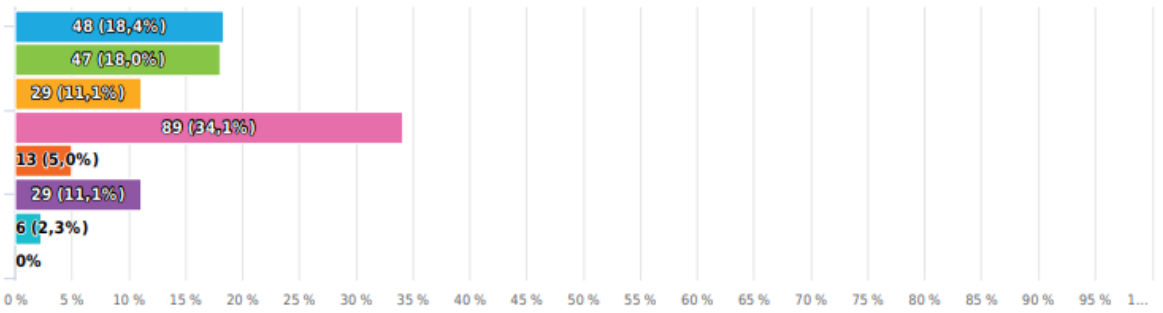
V oblasti **motivace** považuje více než 34 % hráčů (hráček) za klíčovou kompetenci kouče jeho schopnost poskytovat přímou a otevřenou zpětnou vazbu, hodnotit výkon týmu v rámci týmových meetingů a také výkony jednotlivých hráčů prostřednictvím individuálních pohovorů (89 responzí, 34,1 %). Přes 18 % hráčů (hráček) se domnívá, že klíčovou kompetencí kouče v oblasti motivace je umět přenášet svou pozitivní energii na hráče, a tím

pozitivně ovlivňovat motivaci celého týmu (48 responzí, 18,4 %). Přesně 18 % hráčů (hráček) považuje za klíčovou kompetenci v oblasti motivace schopnost kouče motivovat tým (47 responzí, 18 %). Přes 11 % hráčů považuje za klíčovou kompetenci v oblasti motivace schopnost kouče oceňovat tým za dobře odvedené výkony a zaměřovat se na pozitiva (29 responzí, 11,1 %) a stejná část hráčů (hráček) přisuzuje největší důležitost v oblasti motivace schopnosti kouče umět pozitivně motivovat tým v období krize a špatných výsledků (29 responzí, 11,1 %). Mezi menšinové názory hráčů (hráček) v oblasti klíčové kompetence motivace patří schopnost kouče dokázat udržet motivaci svého týmu během celé sezony (13 responzí, 5 %) a schopnost kouče udržet motivaci svého realizačního týmu v průběhu sezony (6 responzí, 2,3 %). Grafické znázornění výsledků můžete vidět ve schématu č. 25.

Schéma č. 25

Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Jaká Je podle Vás Klíčová Kompetence Kouče v Oblasti Motivace?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
umět přenášet svou pozitivní energii na hráče a tím pozitivně ovlivňovat motivaci celého týmu	48	18,4%
být schopen motivovat tým	47	18,0%
oceňovat tým i hráče za dobře odvedené výkony a zaměřovat se na pozitiva	29	11,1%
poskytovat přímou a otevřenou zpětnou vazbu, hodnotit výkon týmu (týmový meeting) i jednotlivých hráčů (individuální pohovory)	89	34,1%
dokázat udržet motivaci svého týmu v průběhu celé sezony	13	5,0%
umět pozitivně motivovat tým v období krize a špatných výsledků	29	11,1%
schopnost udržet motivaci realizačního týmu v průběhu sezony	6	2,3%
jiná kompetence – uveďte:	0	0,0%



Poznámka. Ve schématu naleznete grafické znázornění odpovědí na otázku, jaká je podle Vás klíčová kompetence kouče v oblasti motivace. Autor Pavel Neuman, 2022.

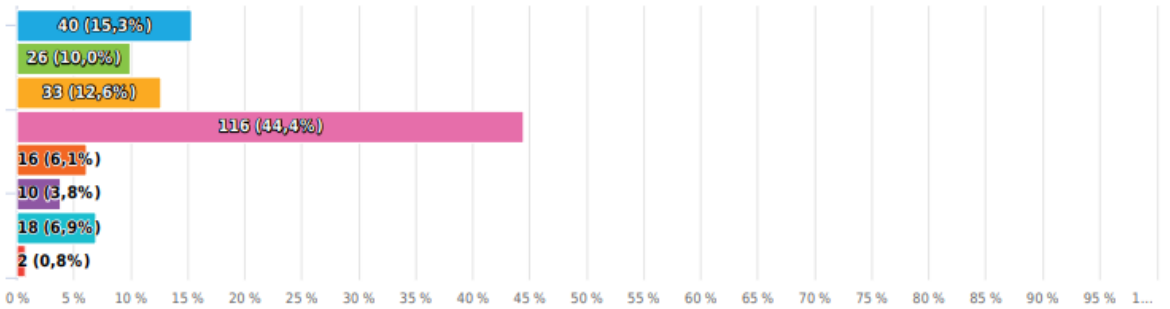
Z pohledu **osobnosti kouče** více než 44 % hráčů (hráček) považuje za klíčovou kompetenci kouče mít přirozenou autoritu, umět být empatický a zároveň asertivní, být důvěryhodný včetně dodržování dohod (116 responzí, 44,4 %). Pro více než 15 % respondentů je klíčovou kompetenci z pohledu osobnosti kouče přenášet na hráče v týmu svůj pozitivní a entuziastický přístup svým osobním příkladem (40 responzí, 15,3 %). Více

než 12 % hráčů přisuzuje největší důležitost z pohledu osobnosti kouče jeho umění odolávat tlaků a různým vlivům, disponovat psychickou odolností a zejména odolností vůči stresu (33 responzí, 12,6 %). Přesně 10 % respondentů považuje za klíčovou kompetenci z pohledu osobnosti kouče mít vysokou úroveň emoční inteligence, být emocionálně stabilní a sociálně vyspělý (26 responzí, 10 %). Menší zastoupení než 10 % v odpovědích respondentů v oblasti klíčové kompetence kouče z pohledu jeho osobnosti je mít smysl pro humor a umět odlehčit napjatou atmosféru (18 responzí, 6,9 %), budovat a posilovat vztahy v rámci týmu a tým stmelit (16 responzí, 6,1 %) a být osobnost reprezentující tým i klub navenek a zároveň být vzorem pro hráče (10 responzí, 3,8 %). V rámci jiné odpovědi respondenti uvedli, že z pohledu osobnosti kouče považují uvedené kompetence stejně důležité. Grafické znázornění výsledků můžete vidět ve schématu č. 26.

Schéma č. 26

Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Jaká Je podle Vás Klíčová Kompetence z Pohledu Osobnosti Kouče?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
přenášet na hráče v týmu osobním příkladem svůj pozitivní a entuziastický přístup	40	15,3%
mít vysokou úroveň emoční inteligence, být emocionálně stabilní a sociálně vyspělý	26	10,0%
umět odolávat tlaku a různým vlivům, disponovat psychickou odolností, zejména odolností vůči stresu	33	12,6%
mít přirozenou autoritu, umět být empatický a zároveň asertivní, být důvěryhodný a dodržovat slovo i dohody	116	44,4%
budovat a posilovat vztahy v rámci týmu (umět stmelit tým)	16	6,1%
být osobnost reprezentující tým i klub navenek, zároveň být vzorem pro hráče	10	3,8%
mít smysl pro humor a umět odlehčit napjatou atmosféru	18	6,9%
jiná kompetence – uveďte:	2	0,8%



Poznámka. Ve schématu naleznete grafické znázornění odpovědí na otázku, jaká je podle Vás klíčová kompetence kouče z pohledu osobnosti kouče. Autor Pavel Neuman, 2022.

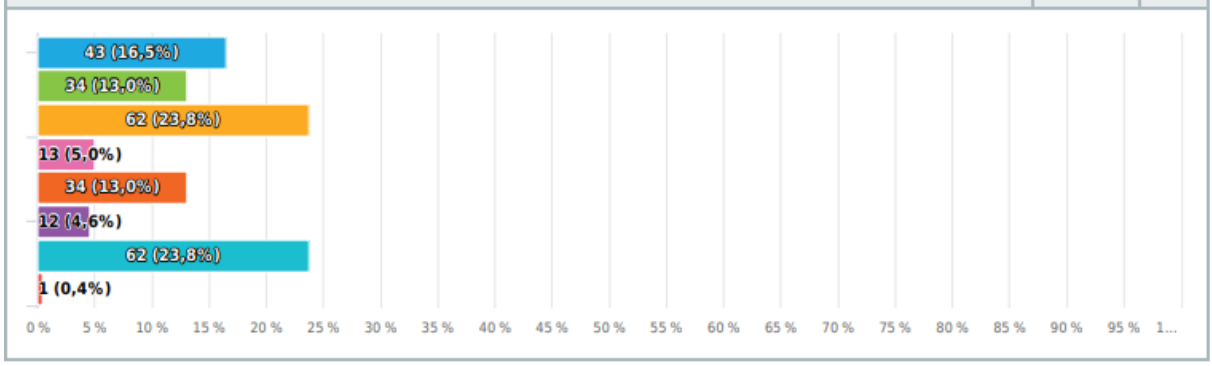
V oblasti **manažerských dovedností** považuje téměř 24 % hráčů (hráček) dovednost kouče budovat koncepčně tým a vhodně ho doplňovat v aktuální sezoně i s výhledem do dalších sezon (62 responzí, 23,8 %). Totožná část hráčů (hráček) považuje za klíčovou kompetenci kouče v oblasti manažerských dovedností jeho dovednost umět pracovat s prioritami nastavenými managementem klubu a zároveň být manažersky schopný při vzájemných jednáních (62 responzí, 23,8 %). Dalších téměř 17 % hráčů (hráček) spatřuje

klíčovou kompetenci kouče v oblasti manažerských dovedností ve vytváření a plánování programu svého týmu s ohledem na soutěž (43 responzí, 16,5 %). 13 % hráčů se domnívá, že klíčová manažerská dovednost kouče je znalost a efektivní využívání stylů řízení při práci (34 responzí, 13 %) a naprosto stejná část hráčů tvrdí, že nejdůležitější manažerskou dovedností kouče je jeho znalost a účelné využívání svých kompetencí v klubu a schopnost dokázat si prosadit své názory i požadavky (34 responzí, 13 %). 5 % hráčů (hráček) si myslí, že rozhodující kompetencí kouče v oblasti manažerských dovedností je jeho dovednost umět pracovat s time managementem a mít dobré organizační schopnosti (13 responzí, 5 %), téměř obdobná část hráčů (hráček) považuje za primární dovednost kouče efektivně řídit svůj realizační tým (12 responzí, 4,6 %). V rámci jiné odpovědi respondent uvedl, že jsou pro něj všechny uvedené manažerské dovedností kouče stejně důležité. Grafické znázornění výsledků můžete vidět ve schématu č. 27.

Schéma č. 27

Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Co Je podle Vás Klíčovou Kompetencí Kouče v Oblasti Manažerských dovedností?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
vytvářet a plánovat program svého týmu s ohledem na soutěž	43	16,5%
znát a efektivně využívat styly řízení při práci	34	13,0%
umět pracovat s prioritami nastavenými managementem klubu (výkonové cíle atd.) a zároveň být manažersky schopný při vzájemných jednáních	62	23,8%
umět pracovat s time managementem a mít dobré organizační schopnosti	13	5,0%
znát a účelně využívat své kompetence v klubu a dokázat si prosadit své názory a požadavky	34	13,0%
být schopen efektivně řídit svůj realizační tým	12	4,6%
být schopný koncepčně budovat tým a doplňovat jej nejen v aktuální sezoně, ale i s výhledem do dalších sezon	62	23,8%
jiná kompetence – uveďte:	1	0,4%



Poznámka. Ve schématu naleznete grafické znázornění odpovědí na otázku, co je podle Vás klíčovou kompetencí kouče v oblasti manažerských dovedností. Autor Pavel Neuman, 2022.

Shrnutí

V oblasti **emocí kouče** více než 50 % hráčům (hráček) vyhovuje mírně emotivní a impulzivní kouč (50,2 %) a dalším téměř 40 % hráčů (hráčkám) vyhovuje středně emotivní a impulzivní kouč (39,5 %). V případě **emočně vypjaté situace v utkání** hráče (hráčky) z více než 46 % motivuje emotivní projev kouče a jeho povzbuzování (46,4 %) a téměř 36 %

hráčů (hráček) motivuje spíše klidnější postoj kouče a mírně emotivní projev (35,6 %). Dojde-li k **poškození týmu ze strany rozhodčích** téměř 49 % hráčů (hráček) uvítá mírně emotivní projev kouče, kdy kouč vznese dotaz a vyslechne si odpověď (48,7 %). Téměř 35 % hráčů (hráček) jsou zastánci emotivního projevu kouče a jeho diskutování s rozhodčím (34,9 %).

Optimálním **nástrojem kouče v oblasti motivace** je pro více než 38 % hráčů (hráček) pozitivní a entusiastický přístup kouče (38,3 %). Více než 20 % hráčů (hráček) spatřuje jako optimální nástroj kouče v oblasti motivace využití motivačně – hodnotících pohovorů (20,3 %). Dalších více než 19 % hráčů (hráček) považuje za klíčovou empatii ze strany kouče (19,2 %). Největším **motivačním podnětem z pohledu osobnosti kouče** je pro více než 31 % hráčů (hráček) emoční inteligence kouče projevující se uměním kouče pracovat se svými emocemi i emocemi svých hráčů či hráček (31,4 %). Dalším velmi důležitým faktorem pro motivaci hráčů (hráček) je téměř z 25 % důvěryhodnost kouče související s dodržováním dohod (24,9 %). Více než 22 % respondentů uvádí jako silný motivační podnět osobní příklad kouče ve spojení s jeho slušností, charakterem a solidním vystupováním (22,2 %).

Klíčovou kompetencí (způsobilostí) kouče je podle více než 57 % hráčů (hráček) komunikace kouče s hráči (57,1 %). Pro více než 19 % hráčů (hráček) je klíčová kompetence kouče vedení týmu – koučování (19,2 %), pro téměř 8 % hráčů (hráček) je klíčová motivace hráčů (7,7 %) a celková osobnost kouče (7,7 %). Více než 7 % hráčů (hráček) považuje za nejdůležitější manažerské dovednosti kouče s výjimkou koučování (7,3 %). V rámci jiné

odpovědi někteří hráči (hráčky) považují všechny kompetence kouče za stejně důležité nebo alespoň některé z nich považují za naprosto srovnatelné. Klíčovou odbornou kompetencí kouče v oblasti **vedení týmu (koučování)** je pro 33 % hráčů (hráček) schopnost kouče dokázat tým dobře připravit po fyzické i mentální stránce na každé utkání v sezoně a především mít schopnost vyladit formu týmu na klíčová utkání. Dalších 23 % hráčů (hráček) spatřuje jako klíčovou odbornou kompetenci kouče při koučování ve schopnosti vnímat hru a být schopen flexibilně reagovat na její vývoj. Klíčovou kompetencí kouče v oblasti **komunikace** je z pohledu 31 % hráčů (hráček) schopnost kouče při komunikaci s hráči v týmu dokázat projevit empatii, ale zároveň být schopen jednat přímo a férově. 23 % hráčů (hráček) se domnívá, že klíčovou kompetencí kouče v oblasti komunikace je to, aby kouč věnoval dostatek času komunikaci s týmem a jednotlivými hráči. Pro více než 21 % hráčů (hráček) je z pohledu komunikace kouče důležité umět před týmem prezentovat a vysvětlit filozofii i principy hry a rovněž mít dobré komunikační schopnosti při vedení týmových porad (21,1 %). V oblasti **motivace** považuje více než 34 % hráčů (hráček) za klíčovou kompetenci kouče jeho schopnost poskytovat přímou a otevřenou zpětnou vazbu, hodnotit výkon týmu v rámci týmových meetingů a také výkony jednotlivých hráčů prostřednictvím individuálních pohovorů (34,1 %). Z pohledu **osobnosti kouče** více než 44 % hráčů (hráček) považuje za klíčovou kompetenci kouče mít přirozenou autoritu, umět být empatický a zároveň asertivní, být důvěryhodný včetně dodržování dohod (44,4 %). V oblasti **manažerských dovedností** považuje téměř 24 % hráčů (hráček) dovednost kouče budovat koncepčně tým a vhodně ho doplňovat v aktuální sezoně i s výhledem do dalších sezon (23,8 %). Totožná část hráčů (hráček) považuje za klíčovou kompetenci kouče v oblasti

manažerských dovedností jeho dovednost umět pracovat s prioritami nastavenými managementem klubu a zároveň být manažersky schopný při vzájemných jednáních (23,8 %).

Kvalitativní Výzkum v Oblasti Osobnosti Kouče a Jeho Kompetencí

V rámci kvalitativního výzkumu proběhlo interview s 10 profesionálními kouči ledního hokeje v seniorské kategorii. Jednotlivé otázky na vybrané kouče v interview zahrnují oblasti emocí kouče a jeho kompetencí, mezi které patří vedení týmu, komunikace, motivace, osobnost kouče a manažerské dovednosti. Všechny odpovědi koučů v rámci jednotlivých interview naleznete v Příloze č. 4.

Vybraní koučové ledního hokeje, kteří v seniorské kategorii působili nebo působí na mezinárodní úrovni či v extralize, 1. lize nebo 2. lize v ČR a bylo s nimi vedeno interview, odpovídali na 11 otázek. Mezi kouče ledního hokeje, kteří poskytli interview pro potřeby disertační práce, patří:

- Augusta Patrik,
- Janeček Martin,
- Kočara Vladimír,
- Majer Lukáš,
- Mlejnek Karel,
- Raszka Jiří,
- Stavjaňa Antonín,
- Svoboda Robert,
- Tomajko Jan,
- Totter Aleš.

Emoce Kouče

Většina oslovených koučů (8 z 10 koučů) je zastánce **klidného typu koučování**, někteří však přiznávají, že se jim to občas nedaří. Zároveň však zdůrazňují, že jsou i momenty, kdy je potřeba emoce projevit například v kabině o přestávce nebo na tréninku. V neposlední řadě dodávají, že kouč by měl mít během utkání emoce pod kontrolou.

Patrik Augusta nemá při koučinku rád ani jeden z extrémů, tzn. ani klidné ani vyloženě emotivní koučování. Jedním dechem dodává, že kouč by měl ukázat emoce už jenom tím, aby se za svůj tým postavil. Jediným zastáncem vyloženě emotivního koučování je Robert Svoboda, který tvrdí, že moce k hokeji patří a koučování musí mít dynamiku, nicméně emoce musí mít kouč pod kontrolou. Odpovědi koučů nalezete v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8

Emotivní nebo Klidné Koučování Během Utkání

KOUČ	**OTÁZKA Č. 1:** **Jste zastáncem spíše emotivního nebo spíše klidného koučování během utkání?**
Augusta Patrik	• nemám rád ani jeden extrém • kouč musí ukázat emoce už jenom tím, aby se postavil za svůj tým
Janeček Martin	• jsem zastáncem klidného koučování • občas se mi klidný koučink nedaří
Kočara Vladimír	• jsem zastánce klidného koučování během utkání • emotivní projev si nechávám na přestávku v kabině • občas projevuji emoce vůči rozhodčím
Majer Lukáš	• jsem zastáncem spíše klidného koučinku, ale záleží na typu týmu • kouč by měl být emotivní spíše v tréninkovém procesu
Mlejnek Karel	• jsem zastáncem spíše klidného koučování, ale i emotivnější koučink není na škodu • důležitá je kontrola emocí ve vztahu týmu, umět své emoce ovládat

Raszka Jiří	• jsem zastáncem klidného koučování, nadměrné emoce vnášejí na střídačku spíše chaos a odvádí soustředění hráčů od výkonu • jsou však i momenty, kdy kouč musí být emotivnější
Stavjaňa Antonín	• kouč by měl působit klidně, protože emotivně projevující se kouč může působit až rušivě • kouč musí vnímat momentum zápasu a vycítit, co je v dané chvíli potřeba
Svoboda Robert	• jsem zastáncem emotivního typu koučování, protože emoce k hokeji patří • koučink musí mít dynamiku, na druhou stranu musí mít kouč emoce pod kontrolou
Tomajko Jan	• jsem zastáncem klidného koučování • jsou však situace, kdy kouč musí působit emotivněji
Totter Aleš	• jsem zastáncem spíše klidnějšího koučování, ale ne vždy se mi to podaří • jsou situace, kdy kouč musí být emotivnější, ale z 80 – 90 % by měl přenášet na hráče klid

Poznámka. V tabulce naleznete odpovědi jednotlivých koučů na otázku, jestli jsou zastánci spíše emotivního či spíše klidného koučování během utkání. Autor Pavel Neuman, 2023.

Naprostá většina koučů (9 z 10 koučů) se snaží v případě **emočně vypjaté situace v utkání tým zklidnit**. Dále uvádějí, že k emotivnějším projevům by mělo docházet ve správný čas. Tento emotivní projev by měl být veden v pozitivním duchu a lze k němu využít například oddechový čas či komerční pauzu. Jan Tomajko říká, že je nutné rozlišit, zda hra týmu vypadá špatně nebo se jedná třeba o nešťastně obdržené branky. V případě, že tým hraje špatně, je nutné tým vybudit. Pokud se jedná o nešťastné či náhodné branky, snaží se tým spíše zklidnit. Všechny odpovědi koučů naleznete v tabulce č. 9.

Tabulka č. 9

Postoj Kouče z Hlediska Emotivního Projevu při Emočně Vypjaté Situaci v Utkání

KOUČ	OTÁZKA Č. 2:

	Jaký postoj z hlediska emotivního projevu preferujete v případě emočně vypjaté situace v utkání a proč?
Augusta Patrik	• v těchto situacích se tým snažím spíš uklidnit • na střídačce emotivní projevy nedělám, výraznější emotivní projevy si nechávám do kabiny
Janeček Martin	• snažím se pracovat na svém klidu • pokud se jedná o systémové věci či vypadnutí z rolí, řeším situaci na místě • v případě individuálních chyb, kdy hráči vědí, že chybu udělali, není potřeba jim to připomínat
Kočara Vladimír	• snažím se být v klidu a mít nadhled • k emotivnějšímu projevu jsem využíval time-out nebo komerční přestávku
Majer Lukáš	• snažím se zachovat klid a celou situaci zklidnit • jsou však konkrétní situace, kdy je potřeba tým nabudit
Mlejnek Karel	• jsem zastáncem toho, aby kouč zachoval klid a nepanikařil • osobně se tým spíše snažím povzbudit a nasměrovat jej zpět ke konceptu hry, který byl stanoven
Raszka Jiří	• jsem zastáncem spíše klidnějšího projevu a zklidnění týmu • pokud použiji emotivní projev, tak spíš v pozitivním duchu (bez vulgarit a urážek)
Stavjaňa Antonín	• reaguji v klidu, podle okolností je možné reagovat oddechovým časem či střídáním brankářů • k emotivnějším proslovům lze využít kromě time-outu, komerční pauzy nebo času během trenérské výzvy
Svoboda Robert	• v této situaci je potřeba tým zklidnit, případně si vzít time-out
Tomajko Jan	• nutné je rozlišit zda hra týmu vypadá špatně nebo se jedná o nešťastné branky • v případě, že tým hraje špatně, snažím se tým vybudit • pokud tým dostane nešťastné či náhodné branky, snažím se tým spíše zklidnit
Totter Aleš	• spíše se snažím tým zklidnit • když se týmu nedaří, snažím se týmu dát impulz oddechovým časem nebo výměnou brankáře

Poznámka. V tabulce naleznete odpovědi jednotlivých koučů na otázku, jaký je jejich postoj v případě emočně vypjaté situace v utkání. Autor Pavel Neuman, 2023.

Polovina z oslovených koučů (5 z 10 koučů) v případě **poškození týmu ze strany rozhodčích** nemá jasně danou reakci, jestli se emotivně staví za tým nebo se snaží naopak tým zklidnit a výrok rozhodčích neřešit. Tito koučové reagují podle konkrétní situace, vývoje zápasu nebo chování rozhodčího. Téměř třetina koučů (3 z 10 koučů) se v situacích, kdy

dojde k poškození týmu ze strany rozhodčích, se zpravidla postaví za tým. Je to také z důvodu, aby hráči cítili, že se jich kouč zastane a nebrali „spravedlnost“ do vlastních rukou, což může vyvrcholit zbytečnými odplatami a vyloučeními. Pětina koučů (2 z 10 koučů) se snaží ve většině případů nezasahovat do práce rozhodčích a tým zklidnit. V krajních případech se také však dokážou za tým postavit a dát průchod emocím. Odpovědi všech koučů naleznete v tabulce č. 10.

Tabulka č. 10

Síla Emotivního Projevu Kouče při Poškození Týmu ze Strany Rozhodčích

KOUČ	OTÁZKA Č. 3: Jak silně emotivní projev upřednostníte v případě poškození týmu ze strany rozhodčích a z jakého důvodu?
Augusta Patrik	• záleží na konkrétním momentu, jak to na střídačce cítím • v případě, že jsou hráči podrážděni, vytvářím tlak na své hráče • pokud jsou hráči srovnaní a dojde k poškození týmu ze strany rozhodčích, snažím se vytvářet tlak na rozhodčí, aby hráči věděli, že za nimi stojím
Janeček Martin	• neměli bychom zasahovat do práce rozhodčích, i přestože cítíme křivdu • občas se však ve mně emoce nahromadí a projevuji emoce, což však není správně
Kočara Vladimír	• určitě stojím za týmem a reaguji podle vývoje zápasu • pokud cítím křivdu, dokážu být na rozhodčí i zlý • pokud vidím chybu, rozhodčí si zavolám a snažím se komunikovat
Majer Lukáš	• v případě poškození ze strany rozhodčích se snažím z 80 % tým uklidnit a z 20 % se stavím za tým
Mlejnek Karel	• v některých případech se při poškození ze strany rozhodčích snažím uklidnit, občas se také snažím vytvářet tlak na rozhodčí a stavět se za tým • pokud s výroky rozhodčích nesouhlasím, snažím se komunikovat, i když není moc šancí výrok změnit • moje snaha je nenechat se výroky rozhodčích a komunikací s nimi rozhodit od koučinku i dalších důležitějších věcí v utkání
Raszka Jiří	• v této situaci záleží na chování rozhodčího • pokud se setkám s arogancí rozhodčích, mám silnější emoce • s některými rozhodčími se dá komunikovat lépe

	• ve většině případů se snažím postavit za své hráče
Stavjaňa Antonín	• hráči musí cítit, že se jich kouč zastane • pokud se kouč hráčů nezastane, mají hráči tendenci vzít situaci do svých rukou (dochází k odplatám) • důležitý je respekt vůči rozhodčím
Svoboda Robert	• v těchto situacích se určitě stavím za tým • pokud cítím, že mám pravdu, jsem schopen se s rozhodčím hodně dohádat
Tomajko Jan	• záleží na konkrétní situaci • v některých případech se snažím hráčů zastat, ale jsou také situace, kdy je potřeba hráčům říct, ať rozhodčího neřeší • snažím se, aby komunikace probíhala v klidu
Totter Aleš	• v případě, kdy tým prohrává, může být bouřlivější diskuze s rozhodčím impulzem pro tým • pokud je tým ve vedení, může diskutování s rozhodčím týmu spíše uškodit

Poznámka. V tabulce naleznete odpovědi jednotlivých koučů na otázku, jak silně emotivní projev upřednostní v případě poškození týmu ze strany rozhodčích. Autor Pavel Neuman, 2023.

Dovednosti Kouče v Oblasti Motivace

V otázce **nejefektivnějšího motivačního nástroje** odpovídali oslovení kouči různorodě, individuálně a často uváděli více motivačních nástrojů. Zpravidla se jednalo o kombinaci dvou až tří motivačních nástrojů u jednoho kouče. Nejčastěji se v odpovědích koučů vyskytoval motivační nástroj v podobě **individuálních pohovorů** (5 z 10 koučů) a **týmových meetingů** (4 z 10 koučů). Dále koučové ve svých odpovědích uváděli vnitřní motivaci hráčů, upřímnou zpětnou vazbu, pochvalu, vyváženost pochvaly a kritiky, motivační video, vyjasňování rolí hráčů, konkurenci, touhu jít za týmovým cílem či pozitivní komunikaci. Odpovědi koučů v rámci nejefektivnějšího motivačního nástroje naleznete v tabulce č. 11.

Tabulka č. 11

Nejefektivnější Motivační Nástroj Kouče Směrem k Hráčům

KOUČ	OTÁZKA Č. 4: Co je podle Vás nejefektivnějším motivačním nástrojem směrem k hráčům?
Augusta Patrik	• motivační nástroje jsou individuální a záleží na každém hráči • ideální je situace, kdy kouč hráče motivovat nemusí, protože jsou to profesionálové a jsou za to placení • vnitřní motivace - být lepší než ten druhý, vyhrát (být ochotni pro cíl všechno obětovat)
Janeček Martin	• upřímná zpětná vazba – na základě konstruktivní zpětné vazby překlopit situaci do pozitiva • podpora ze strany kouče formou ocenění a pochvaly
Kočara Vladimír	• individuální pohovory během celé sezony • motivační video (např. před play – off) • týmové meetingy
Majer Lukáš	• touha hráče jít za týmovým cílem • individuální pohovory s hráči podporují i osobní ambice hráčů
Mlejnek Karel	• na úrovni profesionálního hokeje by to měla být konkurence (konkurenční prostředí) • individuální pohovory • týmové meetingy
Raszka Jiří	• nejefektivnějším motivačním nástrojem je pozitivně vedený týmový meeting v kombinaci s videem a statistikami (upřímné a podloženo daty nikoliv účelově vedené)
Stavjaňa Antonín	• vyjasňování rolí jednotlivých hráčů, přičemž je nutné odlišit tréninkovou a zápasovou roli • hráč si musí být vědom své role, a pokud ji splní, měl by být oceněn • pokud se hráč s rolí neztotožní, dochází k napětí, kdy ambice hráčů převýší týmovost (práce kouče)
Svoboda Robert	• vyváženost pochvaly i kritiky • jsem zastáncem kombinace hodnocení před celým týmem (ne každý hráč je otevřený) a individuálních pohovoru s hráči (dozvím se zpětnou vazbu)
Tomajko Jan	• nejefektivnějším motivačním nástrojem je pochvala (každý na ni reaguje jinak – individuální přístup k hráčům) • individuální pohovory s hráči
Totter Aleš	• z mého pohledu převážně pozitivní komunikace ať už individuálně s hráči nebo s celým týmem

Poznámka. V tabulce naleznete odpovědi jednotlivých koučů na otázku, co je podle nich nejefektivnější motivační nástroj směrem k hráčům. Autor Pavel Neuman, 2023.

V oblasti **osobnostní charakteristiky kouče**, které je pro hráče motivující, byly rovněž odpovědi koučů různorodé, přičemž kouči často uvádějí propojení několika osobních charakteristik. Společným jmenovatelem většiny odpovědí (8 z 10 koučů) je **důvěryhodnost, autentičnost, upřímnost a férovost kouče**, což je podle koučů klíčová osobnostní charakteristika, která je pro hráče motivující. Mezi další odpovědi koučů patří osobní příklad emoční inteligence, otevřenost, empatie, pozitivní přístup, zaujetí a zápal kouče. Všechny odpovědi týkající se osobnostní charakteristiky kouče naleznete v tabulce č. 12.

Tabulka č. 12

Osobnostní Charakteristika Kouče Motivující Hráče

KOUČ	OTÁZKA Č. 5: Jaká osobnostní charakteristika kouče může být podle Vašeho názoru pro hráče motivující?
Augusta Patrik	• upřímnost a férovost kouče v dobrém i zlém • hráči jsou citliví na speciální jednání od kouče, na druhou stranu je však nutné respektovat hierarchii týmu)
Janeček Martin	• osobní příklad ve smyslu pracovitosti • důvěra v kouče, upřímnost a férovost
Kočara Vladimír	• komplex osobnostních charakteristik zahrnující celkovou osobnost a charisma kouče, jeho důvěryhodnost, emoční inteligence, pozitivní myšlení i charakter • pracuji tak, abych se každému hráči mohl podívat do očí
Majer Lukáš	• autentičnost kouče a důvěryhodnost směrem k týmu • emoční inteligence kouče v těžkých situacích • klid a rozvaha kouče
Mlejnek Karel	• důvěryhodnost kouče a dodržování vyřčených pravd
Raszka Jiří	• důvěryhodnost kouče – dodržet vyřčené věci z týmových meetingů i individuálních pohovorů • otevřenost kouče směrem k hráčům • empatie a pozitivní přístup
Stavjaňa Antonín	• osobnost kouče, jeho autentičnost a důvěryhodnost (kouč nesmí být falešný)

Svoboda Robert	• férovost kouče směrem k hráčům (pokud je kouč falešný, dochází ke ztrátě důvěry)
Tomajko Jan	• zaujetí a zápal kouče (kouč by měl umět hráče strhnout)
Totter Aleš	• upřímnost kouče a jeho důvěryhodnost směrem k hráčům

Poznámka. V tabulce naleznete odpovědi jednotlivých koučů na otázku, jaká osobnostní charakteristika kouče může být pro hráče motivující. Autor Pavel Neuman, 2023.

Kompetence Kouče

Náhled koučů na **klíčovou kompetenci kouče v LH** se mnohdy lišil a někteří uváděli více kompetencí, případně jim přisuzovali stejnou důležitost. Klíčovou kompetencí je jednoznačně podle poloviny oslovených koučů (5 z 10 koučů) **vedení týmu**, které zahrnuje i samotné koučování v utkání. Dále se v odpovědích koučů častěji objevila komunikace (3 z 10 koučů), motivace (2 z 10 koučů), osobnost kouče (2 z 10 koučů). Mezi další odpovědi na klíčovou kompetenci kouče v LH patřily manažerské dovednosti nebo kompetence v oblasti skladby týmu. Veškeré odpovědi koučů v otázce klíčové kompetence naleznete v tabulce č. 13.

Tabulka č. 13

Klíčová Kompetence Kouče

KOUČ	**OTÁZKA Č. 6:** **Jaká je podle Vás klíčová kompetence kouče?**
Augusta Patrik	• vedení týmu – odráží tréninkový proces a celou přípravu • při vedení týmu je důležitá erudovanost kouče, pracovitost, sebevědomí, být

	připraven na každou nenadálou událost a být přesvědčen o předkládaném plánu hráčům
Janeček Martin	• osobnost kouče související s vysokou jeho odborností (nadhled a podpora hráčů)
Kočara Vladimír	• podle mě je na stejné úrovni vedení týmu, komunikace, motivace, osobnost kouče i manažerské dovednosti • každá z těchto kompetencí by měla přibližně 20 %
Majer Lukáš	• klíčová je podle mě komunikace a motivace týmu za jedním cílem • vedení týmu je podle mého až na druhém místě
Mlejnek Karel	• nejdůležitější je vedení týmu ve všech jeho oblastech – kompetence od managementu klubu zasahovat do skladby týmu • dále jsou to komunikační schopnosti
Raszka Jiří	• vedení týmu v tréninkovém procesu i utkání • je s tím spojena i určitá manažerská dovednost zejména v rámci vedení realizačního týmu
Stavjaňa Antonín	• důležitá je kompetence kouče při skladbě týmu ve spolupráci s manažerem (vyjasnění si kompetencí)
Svoboda Robert	• nejdůležitější je samotný koučink a vedení týmu (jeden člověk nemůže dělat všechno) • kouč by se měl zaměřovat na koučink a vedení týmu
Tomajko Jan	• klíčovou kompetencí vedení týmu • důležité jsou také další kompetence jako komunikace, motivace, osobnost kouče či manažerské dovednosti (všechny kompetence jsou do vedení týmu zahrnuty)
Totter Aleš	• komunikace s jednotlivými hráči i týmem

Poznámka. V tabulce naleznete odpovědi jednotlivých koučů na otázku, jaká je klíčová kompetence kouče. Autor Pavel Neuman, 2023.

Klíčovou kompetenci kouče v oblasti vedení týmu je podle odpovědí velmi individuální záležitost a záleží na preferencích jednotlivého kouče. Podle Roberta Svobody a Lukáše Majera (2 z 10 koučů) je klíčové samotné **koučování během utkání** a reagování na vývoj utkání. Antonín Stavjaňa a Martin Janeček (2 z 10 koučů) ve své odpovědi zmiňují smysluplnost tréninkového procesu na ledě a **převedení prvků z tréninku do utkání**. Jan Tomajko spatřuje klíčovou kompetenci kouče v oblasti vedení týmu v jeho vedení

v kritických situacích, přičemž bez této schopnosti práce kouče postrádá smysl. Mezi další odpovědi koučů patří vytvářet systém hry a týmovou kulturu, určitě role jednotlivým hráčům, připravit tým kondičně a správně vybrat kondičního trenéra, reagovat na aktuální rozpoložení hráčů po fyzické i psychické stránce, schopnost vést realizační tým a rozdělit v něm kompetence nebo připravit tým na zápas a hráčům sdělit přiměřené množství informací. Odpovědi jednotlivých koučů naleznete v tabulce č. 14.

Tabulka č. 14

Klíčová Kompetence Kouče v Oblasti Vedení Týmu

KOUČ	**OTÁZKA Č. 7:** **Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti vedení týmu?**
Augusta Patrik	• nelze jednoznačně říci nejdůležitější kompetenci v oblasti vedení týmu • záleží na konkrétní situaci
Janeček Martin	• připravit kondičně tým a správně vybrat kondičního trenéra • smysluplnost tréninkového procesu na ledě a jeho návaznost na utkání • taktická příprava a pochopení jejího významu hráči
Kočara Vladimír	• nelze odpovědět jednoznačně, jelikož kompetencí v oblasti vedení týmu je důležitých více • kouč musí být dobrý v koučinku a umět přidělit role, které hráči akceptují
Majer Lukáš	• klíčovou kompetencí je schopnost reagovat na průběh zápasu • důležité také reagovat na aktuální rozpoložení hráčů po psychické i fyzické stránce
Mlejnek Karel	• kromě vedení týmu je důležité umět vést i realizační tým a zároveň umět rozdělit kompetence v rámci realizačního týmu mezi své kolegy, což je klíčem k úspěchu
Raszka Jiří	• zásadní je vytvářet systém hry a týmovou kulturu • další důležitou kompetencí je určení rolí jednotlivým hráčům, aby každý věděl, co od něj kouč očekává
Stavjaňa Antonín	• důležité je stanovit správnou sestavu, taktiku a strategii na utkání • další důležitou věcí je převést prvky z tréninku do utkání (jednotlivá cvičení vycházejí ze hry)
Svoboda Robert	• nejdůležitější vedení týmu v utkání a samotný koučink (omezený čas a prostor na reagování a rozhodování, důležité jsou také zkušenosti)

Tomajko Jan	• klíčové je pro mě vedení týmu v kritických situacích, protože jinak kouč nemusí tým ani vést
Totter Aleš	• nejdůležitější je hráče připravit na zápas a dát jim přiměřené množství informací, dodávat týmu klid na střídačce během utkání a také hráčům sebevědomí i podporu

Poznámka. V tabulce naleznete odpovědi jednotlivých koučů na otázku, jaká je klíčová kompetence kouče v oblasti vedení týmu. Autor Pavel Neuman, 2023.

Klíčovou kompetencí kouče v oblasti komunikace je podle téměř třetiny oslovených koučů (3 z 10 koučů) **efektivní využití komunikačních prostředků k dostatečnému vysvětlení systému hry** tak, aby kouč dokázal hráče přesvědčit o svých představách a hráči tyto představy akceptovali a věřili jim. Patrik Augusta a Jiří Raszka (2 z 10 koučů) dodávají důležitost **otevřenosti komunikace s jednotlivými hráči**. Dále Antonín Stavjaňa a Karel Mlejnek (2 z 10 koučů) zdůrazňují vhodnou **komunikaci při vymezování rolí** jednotlivým hráčům tak, aby byly tyto role hráči akceptovány. Zároveň Antonín Stavjaňa spolu s Robertem Svobodou (2 z 10 koučů) upozorňují na důležitost **komunikace s realizačním týmem**, přičemž je možné mezi realizační tým rozdělit úkoly v rámci komunikace s jednotlivými hráči a zejména je to důležité proto, aby hráči od všech členů realizačního týmu dostávali jednotné informace. Mezi další odpovědi podle oslovených koučů v komunikaci patří celková důležitost komunikace uvnitř týmu, pozitivní zpětná vazba, „řeč těla“ v komunikaci kouče, schopnost předávat informace v minimálním časovém prostoru, empatie kouče v komunikaci s hráči, schopnost dobře pojmenovat svoji myšlenku slovy, najít správná slova při komunikaci s hráči či komunikace kouče navenek k médiím a veřejnosti.

Všechny odpovědi koučů v otázce klíčové kompetence kouče v oblasti komunikace naleznete v tabulce č. 15.

Tabulka č. 15

Klíčová Kompetence Kouče v Oblasti Komunikace

KOUČ	OTÁZKA Č. 8: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti komunikace?
Augusta Patrik	• nejdůležitější je využití komunikačních prostředků tak, aby dokázal přesvědčit hráče o systému hry a svých představách ve hře • důležitá je rovněž otevřenost k diskuzi s hráči
Janeček Martin	• důležitá je podle mě pozitivní zpětná vazba – hráči pomůže v období, když se mu nedaří • důležité je také, aby kouč při komunikaci navenek vystupoval jako lídr a dával najevo, že za týmem stojí
Kočara Vladimír	• při komunikaci musí být kouč především férový a spravedlivý (pokud to tak není, tým to vycítí)
Majer Lukáš	• klíčová je komunikace uvnitř týmu (navenek se může jednat o různé hry či herecké etudy) • důležitou roli hraje i řeč těla (neverbální komunikace)
Mlejnek Karel	• nejdůležitější je v minimálním časovém prostoru sdělit co nejvíce informací, které kouč chce hráčům předat • další důležitá věc je komunikací hráčům vymezit jejich role tak, aby se s nimi dokázali ztotožnit
Raszka Jiří	• nejdůležitější je komunikační schopnost směrem k týmu – jasné vysvětlení systému hry • dále je důležitá dostatečná a otevřená komunikace s jednotlivými hráči (schopnost projevit empatii)
Stavjaňa Antonín	• klíčová je neustálá komunikace s hráči, kteří mají svoje role a jejich neustálá motivace • kouč může ke komunikaci využít svůj realizační tým a rozdělit úkoly i v rámci komunikace s jednotlivými hráči
Svoboda Robert	• nejprve je důležitá dobrá komunikace s realizačním týmem, aby tým dostával jednotné informace, z čehož vychází dobrá komunikace směrem k hráčům
Tomajko Jan	• důležité je hráčům vhodnou komunikací předat herní systém a dostatečně jim vše vysvětlit a odůvodnit, aby všichni hráči systému věřili • v rámci komunikace s jednotlivými hráči považuji za nejdůležitější empatii kouče směrem k hráčům

Totter Aleš	• nejdůležitější je při komunikaci projevit empatii směrem k hráčům • rovněž je důležité svoji myšlenku dobře pojmenovat slovy – • najít správná slova a předat informaci všem hráčům (každý je jinak vnímavý a senzitivní)

Poznámka. V tabulce naleznete odpovědi jednotlivých koučů na otázku, jaká je klíčová kompetence kouče v oblasti komunikace. Autor Pavel Neuman, 2023.

Klíčovou kompetenci kouče v oblasti motivace je podle téměř třetiny oslovených koučů (3 z 10 koučů) **schopnost motivovat tým v období špatných výsledků**, období krize nebo v situacích, kdy se týmu nedaří. Podle Patrika Augusty a Karla Mlejnka (2 z 10 koučů) je také důležitým motivačním prvkem využívat předností **týmových meetingů**, ve kterých je pozitivní či negativní zpětná vazba. Právě motivační stimul **upřímné a adekvátní zpětné vazby** zdůrazňuje ve své odpovědi Karel Mlejnek s Martinem Janečkem (2 z 10 koučů). V dalších odpovědích koučů zaznívaly následující kompetence kouče v oblasti motivace: schopnost převést kritiku překlopit do pozitiva, vytvořit v tréninku soutěživé konkurenční prostředí, schopnost udržet motivaci týmu po celou dobu sezony, udržet motivaci týmu během úspěšného období nebo udržet motivaci týmu po celou dobu sezony. Odpovědi konkrétních koučů naleznete v tabulce č. 16.

Tabulka č. 16

Klíčová Kompetence Kouče v Oblasti Motivace

KOUČ	**OTÁZKA Č. 9:** **Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti motivace?**

Augusta Patrik	• motivace je důležitá především ve chvílích, kdy se nedaří a hráč u kouče hledá oporu • snažím se využívat prostředků pozitivní motivace, ale nebojím se udělat také meeting, kde je více negativních věcí (někdy cítím, že je potřeba ukázat spíše negativní klipy, i když ve většině sezony jdeme spíše cestou pozitivní ukázky)
Janeček Martin	• podle mě je to upřímná zpětná vazba – pokud kouč něco hráči uměle hráči nalhává, hráči to z něj cítí • kritiku je důležité překlopit do pozitiva a příkladem či ukázkou hráče inspirovat
Kočara Vladimír	• přenést na hráče osobní nastavení a motivaci kouče vyhrát každý zápas • v tréninku se snažím vytvořit konkurenční a soutěživé prostředí, které podněcuje motivaci hráčů
Majer Lukáš	• pro hráče je nejvíce motivující to, že kouč neustále hledá cesty ke zlepšení • psychická odolnost a vytrvalost kouče, který jde hráčům příkladem, což je pro ně motivující • přenášení víru ve splnění týmového cíle na hráče
Mlejnek Karel	• klíčová kompetence v oblasti motivace je komunikace s jednotlivcem formou individuálních pohovorů a komunikace s týmem ve formě týmových meetingů (video a zpětná vazba ať už pozitivní či negativní)
Raszka Jiří	• důležitou kompetencí kouče je motivovat tým v období krize nebo špatných výsledků • motivačním prvkem pro hráče je adekvátní zpětná vazba – pozitivní zpětná vazba nebo konstruktivní kritika • kouč by měl přenášet pozitivní energii na tým
Stavjaňa Antonín	• pro motivaci hráčů je důležitá jejich role v týmu a ocenění dobré práce hráčů
Svoboda Robert	• motivaci je potřeba udržet v různých situacích, od kterých jsou závislé motivační prvky i komunikační prostředky (úspěšné období nebo období, kdy se týmu nedaří)
Tomajko Jan	• nejdůležitější je udržet motivaci týmu po celou dobu sezony, což možná ani úplně nejde • v případě ztráty motivace hráčů by měl kouč ihned zareagovat a vrátit ji zpět
Totter Aleš	• podle mého názoru je to stanovení cíle (pevného bodu) za kterým tým směřuje • důležitá je také schopnost kouče motivovat tým v období špatných výsledků, aby tým neztratil víru • neméně důležité je při sérii vítězných zápasů udržet tým v takovém režimu, aby nedocházelo k nějaké euforii či přehnanému sebevědomí hráčů

Poznámka. V tabulce naleznete odpovědi jednotlivých koučů na otázku, jaká je klíčová kompetence kouče v oblasti motivace. Autor Pavel Neuman, 2023.

Za **klíčovou kompetenci kouče v oblasti jeho osobnosti** považuje většina koučů to, že kouč musí být především **osobnost** (6 z 10 koučů). Kouč podle odpovědí musí být osobnost, která odvádí profesionální práci, je pro hráče inspirující, vhodně reprezentuje tým a komunikuje navenek, dokáže unést tlak a nepřenáší ho na hráče. Kouč by měl být také vůdčí osobnost, která ví, co chce s týmem dokázat, proč to dělá a kam to má směřovat. Více než třetina koučů (4 z 10 koučů) rovněž ve svých odpovědích v oblasti osobních charakteristik kouče zmínilo důležitost jeho **vysoké emoční inteligence, stabilitu a odolnost**. Dále podle Martina Janečka a Jiřího Raszky (2 z 10 koučů) je také důležitý **osobní příklad** kouče zejména ve tvrdé práci, zápalu a vášni pro svou profesi. V dalších odpovědích koučů byla zmíněna emoční stabilita kouče, připravenost kouče na všechny situace nebo skutečnost, že by kouč měl umět odlehčit atmosféru a mít smysl pro humor. Jednotlivé odpovědi koučů můžete vidět v tabulce č. 17.

Tabulka č. 17

Klíčová Kompetence Kouče v Oblasti Osobnosti Kouče

KOUČ	**OTÁZKA Č. 10:** **Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti osobnosti kouče?**
Augusta Patrik	• hráči musí vědět, že kouč není individualista, nekope jen sám za sebe a nedává velkohubá prohlášení • hráči musí vidět zápal a pracovitost kouče
Janeček Martin	• kouč by měl být především osobnost inspirující hráče i své okolí a dosahující vysokého stupně odbornosti • důležitý je také osobní příklad, který by měl být nápomocen pro vytváření férového pracovního prostředí i týmové kultury
Kočara Vladimír	• kouč by měl být především osobnost, ať už hrál nebo nehrál hokej na nejvyšší úrovni – pokud kouč není osobnost, nemůže být ve své profesi úspěšný

	• kouč musí být odolný – ustát tlak ze všech stran (média, sociální sítě)
Majer Lukáš	• kouč by měl být osobnost, která odvádí profesionální práci v rámci svých kompetencí • důležitá je schopnost kouče odlehčit atmosféru a mít smysl pro humor
Mlejnek Karel	• klíčová je podle mě emoční stabilita kouče – nemělo by to být tak, že kouč je dva dny klidný a další dva dny nepříčetný • připravenost kouče na všechny situace – meeting, trénink, utkání, komunikace s managementem klubu či s médii („zaměstnání na 24 hodin denně, 7 dní v týdnu)
Raszka Jiří	• kouč by měl jít svým osobním příkladem tvrdou prací, zápalem a vášní pro svou profesi • kouč by měl být osobnost, vhodně reprezentovat tým a komunikovat i na venek
Stavjaňa Antonín	• kouč musí být především autentický, aby mu hráči věřili (musí působit důvěryhodně) • důležité je, aby kouč měl empatii a pochopení směrem k hráčům
Svoboda Robert	• kouč by měl být vůdčí osobnost, která ví, co chce s týmem dokázat, proč to dělá a kam to má směřovat (například v době porážek musí vyhodnotit, zda na výkonnost týmu tlačit nebo situaci určitým způsobem odlehčit)
Tomajko Jan	• podle mě je nejdůležitější emoční inteligence kouče, které podle mého zahrnuje další kompetence v oblasti osobnosti kouče
Totter Aleš	• kouč by měl být osobnost, která dokáže nepřenášet zbytečný tlak na hráče a má vysokou emoční inteligenci

Poznámka. V tabulce naleznete odpovědi jednotlivých koučů na otázku, jaká je klíčová kompetence kouče v oblasti osobnosti kouče. Autor Pavel Neuman, 2023.

Klíčové kompetence kouče v oblasti manažerských dovedností jednotliví koučové zmiňovali především dvě klíčové manažerské kompetence. V otevřených odpovědích měla více než polovina koučů (6 z 10 koučů) uvedenu **schopnost složit a vést svůj realizační tým**, případně delegovat pravomoci v rámci svého realizačního týmu. Polovina koučů (5 z 10 koučů) ve svých odpovědích uvedla, že kouč by se měl výrazným způsobem **podílet na skladbě týmu**. Například Patrik Augusta uvádí, že je ideální, pokud kouč při skladbě týmu má stejný pohled se sportovním ředitelem. Martin Janeček říká, že kouč by měl být částečně i sportovním manažerem. Z dalších odpovědí vyplývá, že kouč by měl být schopen

organizovat a plánovat program svého týmu či účelně využívat kompetence v klubu. Odpovědi konkrétních koučů naleznete v tabulce č. 18.

Tabulka č. 18

Klíčová Kompetence Kouče v Oblasti Manažerských Dovedností

KOUČ	OTÁZKA Č. 11: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti manažerských dovedností?
Augusta Patrik	• kouč by měl mít velké kompetence při skladbě týmu • podle mého názoru by měl být směr a plánování týmu v kompetenci kouče, přičemž vedení by mu mělo dávat volnou ruku • ideální je situace, kdy kouč se sportovní ředitelem najdou stejný pohled na určité hráče
Janeček Martin	• manažerské kompetence jsou odlišné od toho, v jakém klubu kouč působí a velkou roli hrají i cíle klubu • kouč by měl být nejvyšší ve vedení týmu a skladbě realizačního týmu (kouč by měl být částečně manažerem) • sportovní manažer by s koučem měl skládat tým – sportovní manažer by měl znát rozpočet, ale vybírat hráče do týmu by měl kouč • kouč by měl mít kompetence v oblasti organizace a plánování programu svého týmu
Kočara Vladimír	• kouč by měl být zároveň i manažer a mít dobré organizační schopnosti • mou silou byla znalost a účelné využívání kompetencí v klubu
Majer Lukáš	• důležitá je schopnost rozdělit práci v rámci realizačního týmu a schopnost delegovat kompetence mezi členy realizačního týmu
Mlejnek Karel	• podle mého názoru je to umět vést a koučovat svůj realizační tým (v dnešní době jsou realizační týmy širší)
Raszka Jiří	• velmi důležité z pohledu kouče je rozdělení rolí a delegování pravomocí v rámci realizačního týmu • kouč by měl mít také dobré organizační schopnosti v rámci plánování tréninkového programu svého týmu v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu
Stavjaňa Antonín	• kouč musí dobře složit svůj realizační tým a rozdělit jednotlivým členům kompetence a úkoly • kouč musí být schopen komunikovat s manažery a spolupodílet se na vytváření programu týmu i jeho skladbě
Svoboda Robert	• oblast manažerských dovedností se odvíjí od zařazení kouče v hierarchii organizace (pokud chce kouč budovat tým, musí mít dlouhodobou smlouvu) • pro kouče je ideální, pokud se shodne se sportovním manažerem

Tomajko Jan	• za nejdůležitější kompetenci považuji organizační schopnosti v návaznosti na vedení týmu, ale také i delegování pravomocí v rámci realizačního týmu
Totter Aleš	• nejdůležitější je pro mě schopnost správně si vytipovat hráče do týmu (výběr podle určitých kritérií)

Poznámka. V tabulce naleznete odpovědi jednotlivých koučů na otázku, jaká je klíčová kompetence kouče v oblasti manažerských dovedností. Autor Pavel Neuman, 2023.

Shrnutí

Nosným pilířem kvalitativního výzkumu v oblasti osobnosti a kouče ledního hokeje a jeho kompetencí bylo **interview s 10 profesionálními kouči** působícími v seniorských soutěžích. Mezi témata interview patří emoce kouče, schopnost motivace kouče a kompetence kouče v ledním hokeji.

Při **koučování během utkání** je z hlediska emotivního projevu 8 z 10 koučů zastáncem klidného koučování. V případě **emočně vypjaté situace v utkání** se snaží 9 z 10 koučů tým zklidnit. V případě **poškození týmu ze strany rozhodčích** nemá 5 z 10 koučů jasně danou reakci ve smyslu emotivního postavení se za tým nebo zklidnění týmu. 3 z 10 koučů se staví téměř vždy za tým a 2 z 10 koučů se snaží do práce rozhodčích nezasahovat a tým zklidnit. V otázce **nejefektivnějšího motivačního nástroje** se v odpovědích koučů nejčastěji objevoval motivační nástroj individuálních pohovorů (5 z 10 koučů) a týmových meetingů (4 z 10 koučů). Z pohledu **osobnostní charakteristiky kouče** je z pohledu 8 z 10 koučů pro hráče nejvíce motivující důvěryhodnost, autentičnost, upřímnost a férovost kouče.

Klíčovou kompetenci kouče v LH někteří koučové nedokázali jednoznačně specifikovat. U 5 z 10 koučů se v odpovědi objevilo vedení týmu, ve 3 odpovědích zazněla

komunikace a shodně ve dvou odpovědích byla uvedena motivace a osobnost kouče. Odpovědi na otázku klíčovou kompetence kouče v oblasti **vedení týmu** byly velmi individuální. Podle 2 z 10 koučů je to samotné koučování v utkání, podle dalších 2 koučů je nejdůležitější převedení prvků z tréninku do utkání. Klíčovou kompetencí kouče v oblasti **komunikace** je podle 3 z 10 koučů efektivní využití komunikačních prostředků k dostatečnému vysvětlení systému hry. Vždy v odpovědích 2 koučů se objevila také klíčovost otevřenosti komunikace s jednotlivými hráči, důležitost komunikace při vymezování rolí hráčům a také významnost komunikace s realizačním týmem. V oblasti **motivace** jako klíčovou kompetenci vidí 3 z 10 koučů ve schopnosti motivovat tým v období špatných výsledků. Další 2 koučové upozorňují na přednosti týmových meetingů a 2 jiní z oslovených koučů spatřují klíčový motivační prvek v upřímné a adekvátní zpětné vazbě. Za klíčovou kompetenci kouče v oblasti jeho **osobnosti** považuje 6 z 10 koučů skutečnost, že kouč by měl být osobnost. V odpovědích 4 koučů je zmíněna vysoká emoční inteligence a odolnost. Dále 2 koučové uvádějí důležitost osobního příkladu kouče. Klíčová kompetence kouče v oblasti **manažerských dovedností** je podle odpovědí 6 z 10 koučů schopnost složit a vést svůj realizační tým. Odpověď 5 koučů uvádí, že kouč by se měl výrazným způsobem podílet na skladbě týmu.

Komparace Výzkumů v Oblasti Osobnosti Kouče a Jeho Kompetencí a Shrnutí Výsledků

Kvantitativní výzkum proběhl mezi hráči a hráčkami v ČR i zahraničí v rámci mužských seniorských soutěží, juniorských soutěží hráčů starších 18 let, univerzitních soutěží a ženských seniorských soutěží. Během tohoto výzkumu se v rámci sběru dat podařilo úspěšně posbírat a vyhodnotit 261 dotazníků. **Kvalitativní výzkum** zahrnoval interview s 10 profesionálními kouči působícími v seniorské kategorii. Mezi dotazovanými kouči byli Patrik Augusta, Martin Janeček, Vladimír Kočara, Lukáš Majer, Karel Mlejnek, Jiří Raszka, Antonín Stavjaňa, Robert Svoboda, Jan Tomajko a Aleš Totter. Kvantitativní i kvalitativní výzkum se zabýval stejnými oblastmi, mezi které patří:

- emoce kouče,
- dovednosti kouče v oblasti motivace,
- kompetence kouče.

Emoce Kouče

Podle **kvantitativního výzkumu** v oblasti **emocí kouče** hráčům (hráčkám) ve více než 50 % vyhovuje (50,2 %) **mírně emotivní a impulzivní kouč**, téměř 40 % hráčům (hráček) preferuje středně emotivního a impulzivního kouče (39,5 %). Velmi emotivní a impulzivní typ kouče vyhovuje 5,4 % hráčů (hráček) a klidní kouč bez výraznějších emocí pouze 4,2 % hráčům (hráček).

V rámci **kvalitativního výzkumu** je většina oslovených koučů (8 z 10 koučů) zastánce **klidného typu koučování.** Někteří však přiznávají, že se jim to občas nedaří. Zároveň však zdůrazňují, že jsou i momenty, kdy je potřeba emoce projevit například v kabině o přestávce nebo na tréninku. Emoce by však měly být pod kontrolou.

Při pohledu na výsledky výzkumu dochází k **rozdílnému pohledu mezi hráči (hráčkami) a jednotlivými kouči**. Hráči (hráčky) uvítají spíše emotivnější přístup kouče, což si myslím, že je doména především u nás v ČR. Tento rozdílný pohled může být dán tím, že čeští kouči se hodně inspirují v zahraničí, kde je koučování spíše klidnějšího rázu a hráči prokazují větší samostatnost a zápal. Na druhou stranu koučové mají více zkušeností jak hráči a vědí, že více emocí v koučinku dosáhnou pouze krátkodobějšího efektu. Z odpovědí je však zjevné, že hráči (hráčky) do jisté míry potřebují i emoční oporu kouče. Pocit této potřeby u hráčů a hráček může pramenit z toho, že v mládežnických kategoriích měli více emotivní kouče, a proto i v pozdějším věku tuto podporu kouče potřebují.

V rámci **kvantitativního výzkumu** v případě **emočně vypjaté situace v utkání** ve 46,4 % hráče (hráčky) motivuje **emotivní projev kouče a jeho povzbuzování**. Dále 35,6 % hráčů (hráček) motivuje spíše klidnější postoj kouče a mírně emotivní projev, dalších 12,3 % hráčů (hráček) motivuje velmi emotivní chování kouče spolu s mohutným burcováním a pouze 5,7 % preferuje klidný postoj kouče bez výraznějšího emočního projevu.

Kvalitativní výzkum ve formě interview s kouči ukazuje odlišný postoj koučů, při kterém naprostá většina (9 z 10 koučů) oslovených koučů se snaží v případě **emočně vypjaté situace v utkání tým zklidnit**.

Tento **rozdílný postoj hráčů (hráček) i koučů v oblasti emocí kouče** se objevil už u přechozí otázky emotivního či klidného koučinku. Dle mého názoru je důležité, aby kouč poznal typologii svého týmu a na základě složení svého týmu dokázal emoce ve svém koučování do jisté míry přizpůsobit v rámci své osobnostní charakteristiky. Kouč by se měl umět potřebám hráčů přizpůsobit, ale pouze do takové míry, která je mu vlastní.

Z výsledků **kvantitativního výzkumu** vyplývá, že **v případě poškození týmu ze strany rozhodčích**, 48,7 % hráčů (hráček) preferuje **mírně emotivní projev kouče**, kdy kouč vznese dotaz a vyslechne si odpověď. Dalších 34,9 % je zastáncem emotivního projevu kouče a jeho diskutováním s rozhodčím, 8,4 % hráčů motivuje bouřlivě diskutující i protestující kouč a 8 % naopak naprosto klidný projev kouče, který situaci přejde bez náznaku emocí.

Z **kvalitativního výzkumu** vyplývá, že polovina (5 z 10 koučů) oslovených koučů v případě poškození týmu ze strany rozhodčích **nemá charakteristikou reakci** a spíše jednají na základě konkrétní situace. 3 z 10 koučů se zpravidla staví za tým a diskutují s rozhodčím a 2 z 10 koučů se snaží tuto situaci přejít a tým spíše zklidnit.

I v případě poškození týmu ze strany rozhodčího většina hráčů (hráček) vyžaduje buď mírně či více emotivní projev kouče a to, aby se v těchto situacích kouč stavěl za tým. Na tuto situaci už **koučové nenahlíží diametrálně odlišně jako v přechozích případech**, protože 5 z 10 koučů reaguje podle situace, 3 se staví za tým a 2 se snaží situaci zklidnit. Myslím si, že kouč je součást týmu a hráči by měli vědět, že kouč stojí za nimi. Jsou však situace, kdy musí kouč umět zachovat chladnou hlavu. Právě tato rozhodnutí a emoční inteligence kouče odlišují průměrného kouče od úspěšného.

Dovednosti Kouče v Oblasti Motivace

Na základě výsledků **kvantitativního výzkumu** je **optimálním nástrojem kouče v oblasti motivace** podle 38,3 % hráčů (hráček) **pozitivní a entuziastický přístup kouče**. Dále 20,3 % hráčů (hráček) nejlépe motivují motivačně – hodnotící pohovory, 19,2 % hráčů (hráček) empatie ze strany kouče, 11,1 % hráčů (hráček) oceňování týmu a jednotlivců a 10 % hráčů (hráček) týmový meeting uspořádaný koučem.

V rámci **kvalitativního výzkumu** byly odpovědi jednotlivých koučů individuální, přičemž koučové uváděli kombinaci více motivačních nástrojů. Motivační nástroj **individuálních pohovorů** uvedlo ve svých odpovědích 5 z 10 koučů a motivační nástroj **týmových meetingů** zmínili 4 z 10 koučů.

V odpovědích hráčů (hráček) a koučů nepanuje jednoznačná shoda. Nicméně částečná shoda panuje ve využívání motivačních nástrojů v rámci **individuálních pohovorů**

a **týmových meetingů**. Koučové těchto možností v oblasti motivace využívají poměrně často, jelikož tyto možnosti nabízí větší prostor ke komunikaci, což je ve vztahu kouče s týmem, potažmo jednotlivými hráči velmi důležité.

V rámci **kvantitativního výzkumu** je **klíčovým motivačním podnětem z pohledu osobnosti kouče** pro 31,4 % hráčů (hráček) **emoční inteligence kouče**. Pro 24,9 % hráčů (hráček) je to důvěryhodnost kouče, pro 22,2 % hráčů (hráček) je nejvíce motivující osobní příklad kouče, u 10,7 % hráčů (hráček) podněcuje motivaci celková osobnost kouče a jeho charisma. Z pohledu 9,6 % hráčů (hráček) je nejvíce motivující pozitivní myšlení kouče.

Kvalitativní výzkum ve formě interview s kouči ukázal, že z pohledu 8 z 10 koučů je v oblasti osobnostní charakteristiky kouče nejvíce motivující **důvěryhodnost kouče**. Tato důvěryhodnost v sobě zahrnuje autentičnost kouče, jeho upřímnost a férovost vůči týmu i jednotlivým hráčům.

Společným jmenovatelem odpovědí hráčů (hráček) a naprosté většiny koučů je **důvěryhodnost kouče**, jeho upřímnost a férovost. Pokud kouč slibuje hráčům (hráčkám) to, co nemůže splnit, tak hráči (hráčky) to po určité době poznají a kouč u týmu má poté velmi těžkou pozici. Z vlastních zkušeností můžu říci, že pokud hráči na kouči něco nesnesou, tak je to nespravedlnost ze strany kouče.

Kompetence Kouče

Na základě výsledků **kvantitativního výzkumu** je **klíčovou kompetencí kouče** podle 57,1 % hráčů (hráček) **komunikace**. Pro 19,2 % hráčů (hráček) je nejdůležitější kompetencí kouče vedení týmu (koučování). Shodně 7,7 % hráčů (hráček) odpovědělo na otázku klíčové kompetence kouče – motivace hráčů a osobnost kouče. Zbylých 1,1 % hráčů (hráček) uvedlo zmíněné kompetence kouče jako srovnatelné.

V rámci **kvalitativního výzkumu** je klíčovou kompetencí kouče pro 5 koučů z 10 **vedení týmu (koučování)**. V odpovědích 3 z 10 koučů byla zmíněna jako klíčová dovednost komunikace a shodně u 2 z 10 koučů se v odpovědích koučů objevila motivace a osobnost kouče.

V otázce klíčové kompetence kouče v LH je pro 57,1 % hráčů (hráček) komunikace. U 5 z 10 koučů bylo v rámci odpovědi zmíněné vedení týmu a u 3 z 10 koučů komunikace. Rozdílnost těchto výsledků spatřuji zejména v odlišném úhlu pohledu. Většina hráčů (hráček) pro svůj výkon potřebuje psychickou pohodu, jejímž základem je právě dobrá komunikace s koučem a komunikace uvnitř týmu. Optikou kouče je priorita vedení týmu a dosahování sportovních cílů, které jsou nastaveny managementem klubu. Jak hráči (hráčky) v rámci dotazníkového šetření, tak koučové v rámci interview se shodují, že **komunikace** je velmi důležitou kompetencí kouče.

Z pohledu **kvantitativního výzkumu** je klíčovou kompetencí kouče v oblasti **vedení týmu** pro 33 % hráčů (hráček) dokázat **připravit tým po fyzické i mentální stránce a vyladit formu na klíčová utkání**. Pro dalších 23 % hráčů (hráček) je klíčovou kompetencí v oblasti vedení týmu ve schopnosti kouče vnímat hru a být schopen reagovat na její vývoj, 12,6 % hráčů (hráček) považuje za nejdůležitější schopnost kouče vést tým v krizových situacích a pod tlakem. Pro 12,3 % hráčů (hráček) je to schopnost vytvářet systém hry a připravit tým po taktické stránce, dalších 11,9 % hráčů (hráček) považuje za zásadní schopnost kouče přidělit hráčům vhodné role v týmu a zároveň úspěšně koordinovat činnost realizačního týmu. Pouze 3,8 % se domnívá, že je nejdůležitější vytvořit dobrou atmosféru v týmu (včetně řešení konfliktních situací) a 1,9 % hráčů (hráček) považuje uvedené kompetence za podobně důležité.

V rámci **kvalitativního výzkumu** je z pohledu koučů obtížné specifikovat, jelikož odpovědi koučů byly hodně individuální. 2 z 10 koučů zmínili jako klíčovou kompetencí kouče v oblasti vedení týmu samotné **koučování během utkání** a reagování na jeho vývoj. Zároveň další 2 z 10 koučů dávají mimořádnou důležitost **převedení prvků z tréninku do utkání**.

Z odpovědí vyplývá jednoznačně **rozdílná optika v pohledu hráčů (hráček) a koučů**. Hráči (hráčky) vidí podstatu v kompetenci kouče v oblasti fyzické i mentální příprava na utkání a vyladění formy, koučové zmiňují koučování během zápasu a převedení prvku z tréninků na ledě přímo do utkání. Je pochopitelné, že pro hráče je prioritní fyzická a mentální příprava na utkání a pro kouče samotné vedení týmu v utkání a aplikace

tréninkových nácviků do utkání. Odpovědi na tuto otázku se u hráčů (hráček) a koučů liší z důvodu jejich priorit a cíle jejich činnosti.

Kvantitativní výzkum ukázal, že klíčovou kompetencí z pohledu **komunikace** je pro 31 % hráčů (hráček) **schopnost kouče projevit empatii** při komunikaci s hráči a **jednat férově**. Dále z pohledu 23 % hráčů (hráček) je klíčové, aby kouč věnoval komunikaci s jednotlivými hráči i týmem dostatek času a dalších 21,1 % považuje za klíčové v oblasti komunikace kouče, aby kouč uměl před týmem prezentovat a vysvětlit filozofii a principy hry. Pro 18 % hráčů (hráček) je z pohledu komunikace nejdůležitější vymezení základních pravidel a týmových rolí ze strany kouče. Pouze 3,1 % odpovědí v rámci klíčové kompetence v oblasti komunikace zaznamenali shodně dvě sub kompetence. Jednou je efektivní komunikace kouče v rámci realizačního týmu i managementu klubu a druhou jsou komunikační schopnosti kouče v rámci individuálních pohovorů.

Kvalitativní výzkum v rámci interview s kouči ukázal, že klíčovou kompetencí kouče v oblasti komunikace je podle 3 z 10 koučů efektivní využívání komunikačních prostředků k dostatečnému **vysvětlení systému hry**. Dále shodně v odpovědích 2 z 10 koučů je přisouzena velká důležitost otevřenosti komunikace s jednotlivými hráči, komunikaci při vymezování rolí a důležitost komunikace s realizačním týmem.

V odpovědích hráčů (hráček) a koučů v otázce klíčové kompetence v oblasti komunikace panovala největší shoda v oblasti důležitosti využití komunikačních prostředků

sloužících **k vysvětlování systému hry**. Jedním dechem je však nutné dodat, že hráči samotní považují za nejdůležitější kompetenci kouče v oblasti komunikace ve schopnosti kouče projevit empatii a jeho férové jednání.

V rámci **kvantitativního výzkumu** za klíčovou roli kouče v oblasti **motivace** 34,1 % hráčů (hráček) považuje schopnost kouče poskytovat **přímou a otevřenou zpětnou vazbu**, hodnotit výkon týmu v rámci týmových meetingů a také výkony jednotlivých hráčů prostřednictvím individuálních pohovorů. Dalších 18,4 % hráčů (hráček) považuje za klíčovou kompetenci kouče v oblasti motivace umění přenášet svou pozitivní energii na hráče a tím pozitivně ovlivňovat motivaci celého týmu, 18 % hráčů (hráček) si myslí, že nejdůležitější kompetencí je obecná schopnost kouče motivovat tým. Pro 11,1 % hráčů (hráček) je klíčovou kompetencí v oblasti motivace schopnost kouče oceňovat tým za dobře odvedené výkony a zaměřovat se na pozitiva. Stejný podíl ve výsledcích zaujala schopnost kouče umět pozitivně motivovat tým v období krize a špatných výsledků. Pouze 5 % hráčů (hráček) spatřuje klíčovou kompetenci kouče v oblasti motivace ve schopnosti kouče udržet motivaci svého týmu během celé sezony a pouhé 2,3 % ve schopnosti kouče udržet motivaci svého realizačního týmu v průběhu sezony.

Podle **kvalitativního výzkumu** v rámci interview je klíčovou kompetencí v oblasti motivace podle 3 z 10 oslovených koučů **schopnost motivovat tým v období špatných výsledků**. V odpovědích 2 z 10 koučů bylo uvedeno využívání motivačních prvků v rámci

týmových meetingů a rovněž 2 z 10 koučů ve svých odpovědích uvedli motivační stimul upřímné a adekvátní zpětné vazby.

I v této otázce klíčové kompetence v oblasti **motivace** se **pohled hráčů (hráček) a koučů liší**. Optikou hráčů (hráček) je ve 34,1 % klíčovou kompetencí v oblasti motivace poskytovat upřímnou a otevřenou zpětnou vazbu. Z pohledu koučů je klíčovou kompetencí v oblasti motivace schopnost motivovat tým v období špatných výsledků, přičemž v odpovědích hráčů tato kompetence zaujala pouze 11,1 %. Vysvětlení podle mého názoru spočívá v tom, že pro hráče a hráčky je zásadní upřímnost a férovost kouče, tudíž je pro ně nejdůležitějším motivačním prvkem poskytování upřímné zpětné vazby. Pro kouče je největší výzvou v jejich profesi zvládnout situaci, kdy dokážou tým motivovat a z období špatných výsledků docílit s týmem úspěchu.

V rámci **kvantitativního výzkumu** je z pohledu osobnosti kouče klíčovou kompetencí **osobnosti kouče** pro 44.4 % hráčů (hráček) mít **přirozenou autoritu**, být **empatický** a zároveň asertivní, být **důvěryhodný** a dodržovat slovo i dohody. Dalších 15,3 % hráčů (hráček) považuje za klíčovou kompetenci v oblasti osobnosti kouče přenášet na hráče v týmu svůj pozitivní a entuziastický přístup osobním příkladem, 12,6 % hráčů (hráček) označilo za klíčovou kompetenci umění odolávat tlaků a různým vlivům, disponovat psychickou odolností a zejména odolností vůči stresu. Pouze pro 10 % oslovených hráčů (hráček) je klíčovou kompetencí osobnosti kouče mít vysokou úroveň emoční inteligence, být emocionálně stabilní a sociálně vyspělý. 6,9 % hráčů (hráček) zvolilo za nejdůležitější

kompetenci kouče mít smysl pro humor a umět odlehčit napjatou atmosféru a pro 3,8 % hráčů (hráček) je z pohledu kouče nejdůležitější být osobnost reprezentující tým i klub navenek a zároveň být vzorem pro hráče.

Kvalitativní výzkum formou interview ukázal, že z pohledu osobnosti kouče je pro 6 z 10 koučů nejdůležitější, aby kouč byl především **osobnost**. V odpovědích 4 z 10 koučů byla v rámci osobnosti kouče zmíněna vysoká emoční inteligence, stabilita a odolnost kouče. 2 z 10 koučů ve svých odpovědích uvedli osobní příklad kouče.

Z odpovědí hráčů (hráček) lze vyčíst, že 44,4 % hráčů odpovědělo, že klíčovou kompetenci v oblasti osobnosti kouče je mít **přirozenou autoritu**, umět být **empatický** a zároveň asertivní, být **důvěryhodný** a dodržovat slovo i dohody. Tyto charakteristiky prakticky odpovídají tvrzení koučů, že kouč musí být především **osobnost**. Součástí osobnosti je přirozená autorita, empatie či důvěryhodnost. Na základě výzkumu výsledků lze konstatovat, že jak pro hráče (hráčky) i samotná kouče je klíčová celková osobnost kouče.

V rámci **kvantitativního výzkumu** v oblasti klíčové kompetence **manažerských dovedností** jsou shodně pro 23,8 % hráčů (hráček) klíčové kompetence kouče **budovat koncepčně tým** a vhodně ho doplňovat v aktuální sezoně i s výhledem do dalších sezon a také kompetence kouče **umět pracovat s prioritami nastavenými managementem klubu** a zároveň být manažersky schopný při vzájemných jednáních. Dalších 16,5 % hráčů vidí klíčovou kompetenci kouče v oblasti manažerských dovedností ve vytváření a plánování

programu svého týmu s ohledem na soutěž. Shodně 13 % hráčů (hráček) považuje za klíčovou kompetenci kouče v oblasti manažerských dovedností znalost a efektivní využívání stylů řízení při práci a rovněž znalost a účelné využívání svých kompetencí v klubu a schopnost dokázat si prosadit své názory i požadavky. Pouze 5 % hráčů (hráček) považuje za klíčovou manažerskou kompetenci kouče umět pracovat s time managementem a mít dobré organizační schopnosti, a obdobně 4,6 % hráčů (hráček) v rámci klíčové manažerské kompetence kouče uvádí jeho dovednost efektivně řídit svůj realizační tým.

V oblasti **kvalitativního výzkumu** v otevřené otázce klíčových kompetencí manažerských dovedností kouče uvádí 6 z 10 koučů **schopnost složit a vést svůj realizační tým**. Dalších 5 z 10 koučů ve svých odpovědích zahrnuje kompetenci **podílet se na skladbě týmu**.

Na základě výsledků výzkumů v oblasti manažerských kompetencí kouče panuje shoda, kdy 23,8 % odpovědí hráčů a 5 z 10 koučů v **koncepčním budování týmu**. Pro hráče (hráčky) je ve stejné míře důležitá kompetence kouče umět pracovat s prioritami nastavenými managementem klubu. Zároveň pro 6 z 10 koučů je klíčovou kompetencí v oblasti manažerských dovedností schopnost složit a vést svůj realizační tým, což pochopitelně hráče (hráčky) tolik netíží.

Shrnutí

Při **koučování utkání** a **emočně vypjaté situaci v utkání** očekávají hráči (hráči) od koučů spíše emotivnější projev. Dotazovaní koučové ve valné většině vyznávají klidný koučink a v případě emočně vypjatých situací se zpravidla snaží zachovat klid. U hráčů může tento fakt být způsoben potřebou emoční podpory v utkání a také emotivním pojetí koučů v mládežnických kategoriích. U koučů se zřejmě jedná o trend klidného koučování zejména ze severských zemí a zámoří s tím, že koučové jsou si vědomi, že impulsivní a emotivní koučink vede pouze ke krátkodobým výsledkům. V situacích, kdy dochází k poškození týmu ze strany rozhodčích, přirozeně očekávají zastání ze strany kouče. Koučové v těchto situacích reagují podle situace, ale jsou většinou schopni se za svůj tým postavit.

Optimálním nástrojem kouče v oblasti motivace je podle hráčů (hráček) pozitivní a entuziastický přístup kouče. Podle koučů samotných jsou to nástroje individuálních pohovorů a týmových meetingů, které preferuje také část hráčů (hráček). Díky těmto prostředkům koučové využívají komunikačních prostředků. Klíčovým **motivačním nástrojem z pohledu osobnosti kouče** je pro hráče (hráčky) emoční inteligence kouče, nicméně pro významnou část hráčů (hráček) je klíčová důvěryhodnost kouče. Samotní koučové považují právě svou důvěryhodnost jako nejdůležitější motivační prvek hráčů z pohledu jejich osobnosti. Charakteristika důvěryhodnosti kouče je naprosto klíčová, protože bez tohoto předpokladu nemůže tým dlouhodobě dobře fungovat a atmosféra v týmu nemůže být dobrá.

Klíčová kompetence kouče v LH je pro 57,1 % hráčů (hráček) komunikace. V odpovědích 5 z 10 koučů bylo uvedeno za klíčovou kompetenci kouče vedení týmu a 3 z 10 koučů uvedli ve shodě s hráči (hráčky) **komunikaci**. Rozdílnost výsledků má podle mého názoru příčiny v rozdílném pohledu a prioritách hráčů (hráček) a koučů. Hráči potřebují pro svůj výkon důvěru kouče a maximální pohodu, k čemuž slouží komunikace. Pro kouče je nejsilnějším nástrojem vedení týmu, protože právě tento nástroj může kouče dovést ke splnění sportovních cílů a sportovním úspěchům.

Klíčová kompetence kouče v oblasti **vedení týmu** je pro 33 % hráčů (hráček) kompetence připravit tým po fyzické i mentální stránce a připravit formu na klíčová utkání. Z pohledu koučů byly kompetence velmi individuální a rozdílné, nicméně pro 2 z 10 koučů je klíčovou kompetencí samotné koučování během utkání a reagování na změny a pro další 2 z 10 koučů je to převedení prvku z tréninků do utkání. V této otázce je vidět jednoznačně odlišný pohled hráčů (hráček) a koučů.

V klíčové kompetenci v oblasti **komunikace** dochází k největší shodě v efektivním využívaní komunikačních prostředků, které slouží k vysvětlování systému hry. Samotní hráči (hráčky) však ve 31 % odpovědí uvádějí jako klíčovou kompetenci kouče jeho schopnost kouče projevit empatii při komunikaci s hráči a jednat férově.

V rámci klíčové kompetence v oblasti **motivace** dochází v odpovědích hráčů (hráček) a koučů k odlišnostem. Pro hráče (hráčky) je ve 34,1 % klíčovou kompetencí kouče v oblasti motivace poskytování upřímné a otevřené zpětné vazby. Pro kouče je však klíčovou kompetencí schopnost motivovat tým v období špatných výsledků, což jako svou odpověď

označilo pouze 11,1 % hráčů (hráček). Odůvodnění tohoto výsledku může být takové, že pro hráče (hráčky) je klíčová upřímnost a férovost kouče projevující se upřímnou zpětnou vazbou, nicméně pro kouče je největší výzvou dokázat motivovat tým v období špatných výsledků a s týmem „udělat“ úspěch.

Klíčovou kompetencí kouče v oblasti **osobnosti kouče** je z pohledu 44,4 % hráčů přirozená autorita kouče, empatie a jeho důvěryhodnost. Výše uvedené charakteristiky odpovídají tvrzení 6 z 10 koučů, že kouč musí být především osobnost, přičemž charakteristiky přirozené autority, empatie či důvěryhodnosti do toho zapadají.

Klíčová kompetence kouče v oblasti **manažerských dovedností** spočívá podle 23,8 % hráčů (hráček) a 5 z 10 koučů v koncepčním budování týmu. Pro hráče byla stejně důležitá také kompetence kouče umět pracovat s prioritami nastavenými managementem klubu, pro 6 z 10 koučů zase schopnost složit a vést svůj realizační tým.

Závěr

Disertační práce se zabývá kompetencemi kouče v LH a vytvořením profesionálního kompetenčního modelu kouče v LH. Jsou vyhodnoceny jednotlivé cíle a hypotézy disertační práce. Zároveň je zde uveden přínos disertační práce.

Shrnutí Cílů Disertační Práce

1. Systemizovat know how v oblasti sportovního koučinku se zaměřením na oblast ledního hokeje.

Ve sportovním prostředí často splývá pojem kouč a trenér. **Trenéra** ve sportovním prostředí lze chápat v rámci výrazného podílu v tréninkovém procesu. **Koučem** rozumíme spíše osobnost, která je pověřena vedením týmu i jednotlivých hráčů v širším kontextu nad rámec tréninkového procesu.

Činnosti kouče v LH lze vymezit rozsahem, sférami a doménami. Rozsah činnosti kouče se odehrává na ledě, hřišti, tělocvičně či v kanceláři. Sférami práce kouče je trénink na ledě i mimo led, teoretická příprava, mentální příprava a vedení utkání. Doménami kouče je tréninkový proces, příprava na utkání a vedení utkání. Kouč v LH při své činnosti by měl mít sebedůvěru a přehled, komunikační schopnosti a spolehlivost, dobrou rétoriku a schopnost motivovat. Obsahem činnosti kouče v LH je výběr a složení týmu, znalost soupeře (jednotlivců i týmu), stabilizace taktické koncepce, poskytování zpětných informací

hráčům, porady a teorie, trénink před a po utkání, vedení utkání, vnímání a reagování na průběh utkání.

Osobnost kouče ovlivňuje jeho typologie, která je založena na zkušenosti, kognici, odbornosti, což určuje chování kouče a jeho rozhodování. Emocionální projev ovlivňuje emoční stabilita, psychická odolnost a praxe, přičemž přehled prohlubují herní vědomosti a hráčská praxe.

Charisma kouče je důležité kvůli přenosu vnitřní síly kouče na tým. Tento vliv kouče u hráčů vyvolává důvěru ve zdárný konec, respekt, motivaci a sebeobětování.

Mezi **vlastnosti kouče** patří jeho psychická odolnost s vnitřní psychickou rovnováhou. Mezi další vlastnosti kouče patří pracovitost, mít komunikační styl a přesvědčivost. Kouč by měl být zároveň mentálně flexibilní ve změnách vedení, ale také mít mentální sílu pro jednotnou klubovou týmovou identitu. Kouč by měl být charakterově silný ve sdělování věrohodných a konkrétních informací týkajících se zařazování do sestavy, hodnocení hráče a jeho odměn. V neposlední řadě by kouč měl mít cit pro odstup i blízkost, odbornost pro podnětné vedení tréninkového procesu, charisma pro koučování, zvídavou mysl, předvídavost, víru a naději a také dbát o svou image.

Chování kouče lze chápat jako souhrn vnějších projevů, činností, jednání a reakcí při styku s hráči. V rámci **koučování** by kouč měl vytvářet prostředí mistrovství. Při interakci s hráči by měl udržovat pozitivní přístup, konstruktivní kritiku a povzbuzení. Měl by také vytvářet podporu a soudržnost mezi jednotlivými hráči a vytvářet pocit závazku vůči týmu.

Členové týmu by se měli účastnit vytváření pravidel, rolí a zodpovědnosti každého člena týmu. Koučové by měli uvažovat o svém chování, sledovat vlastní efektivitu a zlepšovat se.

Vedení utkání (koučování) je hlavní poslání kouče. Koučování zahrnuje přípravu na utkání, jejíž součástí je meeting s hráči před utkáním. V rámci koučování utkání kouč vede svůj tým, ale také koordinuje činnost realizačního týmu, přičemž důležité je rozdělení a akceptace rolí. Nedílnou součástí koučování utkání je vnímání hry, rozhodování a komunikace s hráči, realizačním týmem, rozhodčími atd. Po utkání je prací kouče hodnocení utkání, analýza výkonu týmu i jednotlivců a zejména využití dat z utkání pro další tréninkový proces i utkání.

2. Navrhnout optimální kompetenční model kouče v ledním hokeji, stanovit definice jednotlivých kompetencí (odborných, manažerských i osobnostních) a definovat sub kompetence.

Kompetenční model leadera, ze kterého vychází kompetenční model kouče v LH, tvoří manažerské dovednosti, komunikační dovednosti, motivace a osobnost. **Kompetenční model kouče v LH** se skládá z pěti kompetencí: vedení týmu (koučování), komunikace, motivace, osobnost kouče, manažerské dovednosti.

V rámci kompetence **vedení týmu (koučování)** kouč efektivně vede tým i hráče během utkání a využívá techniky koučování. Mezi sub kompetence patří:

- schopnost vytvářet systém hry (herní strategie) a připravit tým na soupeře po taktické stránce,
- dokázat tým dobře připravit po fyzické i mentální stránce na každé utkání a především má schopnost vyladit formu týmu na klíčová utkání,
- umět vést tým v krizových situacích a pod tlakem,
- mít schopnost vnímat hru a flexibilně reagovat na její vývoj,
- umět vytvořit a udržet dobrou atmosféru v týmu i řešit konfliktní situace,
- být schopen stát si za svými rozhodnutími a nést za ně zodpovědnost,
- umět hráčům přidělit vhodné role v týmu (jsou hráči akceptovány) a mít schopnost efektivně vést a koordinovat činnost realizačního týmu.

Při kompetenci **komunikace** kouč efektivně komunikuje se svým týmem, v rámci klubu i s veřejností. Mezi sub kompetence patří:

- dokázat jasně vymezit základní pravidla v týmu včetně týmových rolí,
- věnovat dostatečný čas komunikaci s týmem i jednotlivými hráči,
- efektivně komunikovat v rámci svého realizačního týmu i s managementem klubu,
- umět před týmem prezentovat a vysvětlit filozofii a principy hry, taktéž mít dobré komunikační schopnosti při vedení týmových porad,
- být komunikačně schopný a umět vhodně reagovat v rámci individuálních pohovorů s hráči,

- při komunikaci s hráči v týmu dokázat projevit empatii, ale zároveň být schopen jednat přímo a férově,
- mít dobré komunikační a prezentační schopnosti při komunikaci s médii.

V rámci kompetence **motivace** kouč systematicky motivuje tým i jednotlivé hráče k efektivnímu výkonu v tréninkovém procesu i utkáních. Mezi sub kompetence patří:

- umět přenášet svou pozitivní energii na hráče a tím pozitivně ovlivňovat motivaci celého týmu,
- být schopen motivovat tým,
- oceňovat tým i hráče za dobře odvedené výkony a zaměřovat se na pozitiva,
- poskytovat přímou a otevřenou zpětnou vazbu, hodnotit výkon týmu (týmový meeting) i jednotlivých hráčů (individuální pohovory),
- dokázat udržet motivaci svého týmu v průběhu celé sezony,
- umět pozitivně motivovat tým v období krize a špatných výsledků,
- být schopen udržet motivaci realizačního týmu v průběhu sezony.

Kompetence **osobnosti kouče** je definována tak, že kouč je osobnost respektovaná pro své zkušenosti, schopnosti, přístup a charakter. Mezi sub kompetence patří:

- přenášet na hráče v týmu osobním příkladem svůj pozitivní a entusiastický přístup,
- mít vysokou úroveň emoční inteligence, být emocionálně stabilní a sociálně vyspělý,

- umět odolávat tlaku a různým vlivům, disponovat psychickou odolností, zejména odolností vůči stresu,
- mít přirozenou autoritu, být empatický a zároveň asertivní, být důvěryhodný a dodržovat slovo i dohody,
- budovat a posilovat vztahy v rámci týmu (umět stmelit tým),
- být osobnost reprezentující tým i klub navenek, zároveň být vzorem pro hráče,
- mít smysl pro humor a umět odlehčit napjatou atmosféru.

V rámci kompetence **manažerských dovedností** kouč zná a efektivně využívá manažerské nástroje k řízení svého týmu. Mezi sub kompetence patří:

- vytvářet a plánovat program svého týmu s ohledem na soutěž,
- znát a efektivně využívat styly řízení při práci s týmem,
- umět pracovat s prioritami nastavenými managementem klubu (výkonové cíle atd.) a zároveň být manažersky schopný při vzájemných jednáních,
- umět pracovat s time managementem a mít dobré organizační schopnosti,
- znát a účelně využívat své kompetence v klubu a dokázat si prosadit své názory a požadavky,
- být schopen efektivně řídit svůj realizační tým,
- být schopný koncepčně budovat tým a doplňovat jej nejen v aktuální sezóně, ale i s výhledem do dalších sezon.

3. Zjistit, jaká je klíčová kompetence kouče v ledním hokeji z pohledu hráčů i samotných koučů a provést vzájemnou komparaci.

Kvantitativního výzkumu ve formě dotazníkového šetření se zúčastnilo 261 hráčů (hráček) působících v českých nebo zahraničních seniorských či juniorských soutěžích s podmínkou věku nad 18 let. **Kvalitativní výzkum** byl ve formě interview, kdy pomocí otevřených otázek bylo osloveno 10 koučů se zkušenostmi v seniorských kategoriích. Mezi tyto kouče patřili Patrik Augusta, Martin Janeček, Vladimír Kočara, Lukáš Majer, Karel Mlejnek, Jiří Raszka, Antonín Stavjaňa, Robert Svoboda, Jan Tomajko a Aleš Totter.

Podle výsledků **kvantitativního výzkumu** je **klíčovou kompetencí kouče** podle 57,1 % hráčů (hráček) **komunikace**. Pro 19,2 % hráčů (hráček) je nejdůležitější kompetencí kouče vedení týmu (koučování). Shodně 7,7 % hráčů (hráček) odpovědělo v otázce klíčové kompetence kouče – motivace hráčů a osobnost kouče. Zbylých 1,1 % hráčů (hráček) uvedlo zmíněné kompetence kouče jako srovnatelné.

V rámci **kvalitativního výzkumu** je pro 5 koučů z 10 klíčovou kompetencí kouče **vedení týmu (koučování)**. V odpovědích 3 z 10 koučů byla zmíněna jako klíčová dovednost komunikace a shodně u 2 z 10 koučů se v odpovědích koučů objevila motivace a osobnost kouče.

Rozdílnost těchto výsledků spatřuji zejména **v odlišném úhlu pohledu**. Většina hráčů (hráček) pro svůj výkon potřebuje psychickou pohodu, jejímž základem je právě dobrá

komunikace s koučem a komunikace uvnitř týmu. Optikou kouče je priorita vedení týmu a dosahování sportovních cílů, které jsou nastaveny managementem klubu. V odpovědích na otázku klíčové kompetence kouče v LH panuje shoda u **kompetence komunikace**, kterou za klíčovou kompetenci kouče označilo 57,1 % hráčů (hráček) a v interview s otevřenými otázkami tuto odpověď jako klíčovou kompetenci kouče v LH zmínili 3 z 10 koučů.

Shrnutí Hypotéz Disertační Práce

1. Hráči z více než 50 % akceptují emotivnějšího až mírně impulzivního kouče než velmi klidného kouče bez emocí.

Tato hypotéza byla potvrzena. Z pohledu emocí kouče více než 50,2 % hráčům (hráčkám) vyhovuje mírně emotivní a impulzivní kouč, přičemž dalším téměř 39,5 % hráčů (hráček) vyhovuje středně emotivní a impulzivní kouč. V součtu to znamená, že mírně a středně emotivní a impulzivní kouči tvoří 89,7 % odpovědí z řad hráčů (hráček).

Dále 5,4 % hráčů (hráček) vyhovuje velmi emotivní a impulzivní typ kouče a 4,2 % hráčů (hráček) upřednostňuje velmi klidného kouče bez výraznějších emocí.

2. Klíčovou (z více než 30 %) odbornou kompetencí kouče v ledním hokeji je dokázat tým dobře připravit po fyzické i mentální stránce na každé utkání a především mít schopnost vyladit formu na rozhodující utkání sezony.

Tato hypotéza byla potvrzena. Klíčovou odbornou kompetencí kouče v oblasti vedení týmu (koučování) je pro 33 % odpovídajících hráčů (hráček) schopnost kouče dokázat tým dobře připravit po fyzické i mentální stránce na každé utkání v sezoně a především mít schopnost vyladit formu týmu na klíčová utkání.

Dalších 23 % hráčů (hráček) spatřuje jako klíčovou odbornou kompetenci kouče při koučování ve schopnosti vnímat hru a být schopen flexibilně reagovat na její vývoj. Pro 12,6 % hráčů (hráček) je klíčovou kompetencí schopnost kouče umět vést tým v krizových situacích a pod tlakem. 12 % hráčů (hráček) vybrala za klíčovou variantu schopnost kouče vytvářet systém hry (herní strategie) a připravit tým na soupeře po taktické stránce a 11,9 % hráčů (hráček) preferuje umění kouče hráčům přidělit vhodné role v týmu (jsou jimi akceptovány) a schopnost kouče efektivně vést a koordinovat činnost realizačního týmu. Pro 3,8 % hráčů (hráček) je nejdůležitější kompetencí kouče v oblasti koučování umění kouče vytvořit dobrou atmosféru v týmu zahrnující rovněž řešení konfliktních situací. Schopnost kouče stát si za svými rozhodnutími a nést za ně zodpovědnost označilo pouze 1,9 % hráčů (hráček).

3. Kouč nejvíce ovlivňuje motivaci hráčů (více než z 30 %) svým pozitivním a entuziastickým přístupem.

Tato hypotéza byla potvrzena. Optimálním nástrojem kouče v oblasti motivace je pro 38,3 % hráčů (hráček) pozitivní a entusiastický přístup kouče.

Dalších 20,3 % hráčů (hráček) spatřuje jako optimální nástroj kouče v oblasti motivace motivačně – hodnotící pohovory. 19,2 % hráčů (hráček) považuje za klíčovou empatii ze strany kouče, 11,1 % hráčů (hráček) spatřuje motivační nástroj kouče v oceňování týmu a hráčů (hráček) koučem. Pro 10 % hráčů (hráček) je nejvíce motivující uspořádání týmového meetingu koučem. V rámci jiných odpovědí bylo zmíněno přidělení role koučem či projevená důvěra kouče k hráči (hráčce), která je vyjádřena vyšším časem stráveným na ledě (ice – time).

4. Klíčovou kompetencí kouče je z více než 50 % komunikace s hráči.

Tato hypotéza byla potvrzena. Klíčovou kompetencí (způsobilostí) kouče je podle 57,1 % hráčů (hráček) komunikace kouče s hráči.

Pro 19,2 % hráčů (hráček) je klíčovou kompetencí kouče vedení týmu. Stejný podíl 7,7 % hráčů (hráček) považuje za klíčovou kompetenci kouče schopnost motivace hráčů a také kompetenci zahrnující celkovou osobnost kouče. Pro 7,3 % respondentů jsou nejdůležitější manažerské dovednosti kouče. V rámci jiných odpovědí někteří hráči (hráčky) spatřují všechny kompetence kouče na stejné úrovni nebo alespoň některé z nich považují za srovnatelné.

5. Z pohledu kompetence v oblasti osobnosti kouče je z více než 40 % důležité, aby měl kouč přirozenou autoritu, uměl být empatický a zároveň asertivní, rovněž byl důvěryhodný a byl schopen dodržovat dohody.

Tato hypotéza byla potvrzena. Z pohledu osobnosti kouče 44,4 % hráčů (hráček) považuje za klíčovou kompetenci kouče mít přirozenou autoritu, umět být empatický a zároveň asertivní, být důvěryhodný včetně dodržování dohod.

Dalších 15,3 % respondentů považuje za klíčovou kompetenci z pohledu osobnosti kouče přenášet na hráče v týmu svůj pozitivní a entuziastický přístup svým osobním příkladem. 12,6 % hráčů přisuzuje největší důležitost z pohledu osobnosti kouče jeho umění odolávat tlakům a různým vlivům, disponovat psychickou odolností a zejména odolností vůči stresu. Přesně 10 % respondentů považuje za klíčovou kompetenci z pohledu osobnosti kouče mít vysokou úroveň emoční inteligence, být emocionálně stabilní a sociálně vyspělý. Podle 6,9 % odpovědí respondentů v oblasti klíčové kompetence kouče z pohledu jeho osobnosti je mít smysl pro humor a umět odlehčit napjatou atmosféru. Pouze 6,1 % hráčů (hráček) se domnívá, že klíčovou kompetencí osobnosti kouče je budovat a posilovat vztahy v rámci týmu a tým stmelit. Pro 3,8 % odpovídajících hráčů (hráček) je z pohledu osobnosti kouče nejdůležitější, aby kouč byl osobnost reprezentující tým i klub navenek, a zároveň byl vzorem pro své hráče. V rámci jiných odpovědí respondenti uvedli, že z pohledu osobnosti kouče považují uvedené kompetence za stejně důležité.

Přínos Disertační Práce

V současnosti existuje mnoho odborných publikací, knih, článků a dalších materiálů zabývajících se kondiční a mentální přípravou hráčů ledního hokeje, obsahem tréninkového procesu týmového tréninku na ledě i rozvojem bruslařských a individuálních dovedností. Sofistikovaných materiálů přímo o koučinku v ledním hokeji je poskrovnu. Věřím, že práce je přínosem nejen pro autora samotného, ale i pro odbornou či laickou veřejnost. Neboť autor považuje koučink za důležité téma a oblast, která má značný podíl (viz výsledky provedeného výzkumu) na vnímání kouče v týmu a celé organizaci a má také klíčový vliv na sportovní výkonnost i výsledky týmu.

Použité Zdroje

Armstrong, M., Taylor, S., Šikýř M. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Grada Publishing.

Bukač, L. (2005). *Intelekt, učení, dovednosti & koučování v ledním hokeji: Komprehenzivní pohled na utkání, trénink a rozvoj individuálního herního výkonu.* Olympia.

Cipro, M. (2015). *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného.* Grada.

Český volejbalový svaz. (23. 04. 2010). *Metody koučování.* Učení, trénink, koučink. http://metodika.cvf.cz/cinnost-trenera/metody-koucovani.

Downey, M. (1999). *Effective coaching: Lessons from the coaches´ coach.* Texere.

Evropská databanka. (15. 12. 2021) *Kompetenční modely na míru, zpracování a tvorba, upevnění firemních hodnot*. Edb.cz. https://nabidky.edb.cz/Nabidka-49236-Kompetencni-modely-na-miru-zpracovani-a-tvorba.

Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Grada.

Haberleitner, E., Deistler, E., Ungvari, R. (2009). *Vedení a koučování v každodenní praxi.* Grada.

HEURÉKA CZ. (10. 12. 2021) *Emoční inteligence a osobnost*. Akreditovaná vzdělávací společnost. https://vzdelavaci-spolecnost.cz/emocni-inteligence-a-osobnost-a319.

Hinková, M. (11. 12. 2021) *Kompetenční model leadera.* LIGS University. https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/kompetencni-model-leadera.

Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků.* Grada.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Grada.

Hroník, F., Koubek, L. (10. 12. 2021). *Kompetenční modely (prezentace).* SlidePlayer.cz. https://slideplayer.cz/slide/12188050/.

Jansa, P. (2018). *Pedagogika Sportu.* Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum.

Jelínek, M., Jetmarová, K. (2014). *Sport, výkon a metafyzika, aneb, jak proměnit "práci" ve hru a úsilí v medaile.* Mladá fronta.

Kanitz, A. von. (2008). *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci.* Grada.

Kmošek, P., (05. 11. 2020). *Jak na kompetenční modely?* Kmesek.com. https://www.kmosek.com/jak-na-kompetencni-modely/.

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce.* Grada.

Kříž, O. (16. 12. 2021). *Psychologie koučování (prezentace).* SlidePlayer.cz. https://slideplayer.cz/slide/3662776/.

Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu.* Management Press.

Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů.* Grada.

Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti.* Grada.

Management Mania. (17. 03. 2016). *Kompetence.* ManagementMania.com. https://managementmania.com/cs/kompetence.

Management Mania. (07. 11. 2016) *Kompetenční model (competence model)*. ManagementMania.com. https://managementmania.com/cs/kompetencni-model.

Martens, R. (2006). *Úspěšný trenér: Třetí, doplněné vydání.* Grada.

Masarykova Univerzita. (29. 03. 2016). *Klíčové kompetence a kurikulární dokumenty v ČR*. https://is.muni.cz/el/1421/jaro2016/VIKMB35/um/61983601/29_3_Kompetence_ve_vzdelavani.pptx1.

Ondráček, M. (14. 12. 2021). *Koučink ve sportu není totéž, co životní koučink.* Očima kouče Michala Ondráčka. https://www.michalondracek.com/koucink-ve-sportu-neni-totez-co-zivotni-koucink/.

Pavliš, Z. (2008). *Vedení mužstva během utkání aneb Coaching by Scotty*. Olympia.

Perič T., Dovalil, J. (2010). *Sportovní trénink.* Grada.

Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Grada Publishing.

Podaná, R. (2012). *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle.* Grada.

Specialist Service. (14. 12. 2021) *Kompetenční modely*. Specialist.cz. https://www.specialist.cz/pro-zamestnavatele/kompetencni-modely/.

Suchý J., Náhlovský P. (2007). *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu.* Grada.

Šafář, M., Hřebíčková, H. (2014). *Koučink.* Vybrané kapitoly z mentálního tréninku. https://publi.cz/books/121/03.html.

Tod, D., Thatcher, J., Rahman, R., Holt., N. Lewis, R. (2012). *Psychologie sportu.* Grada.

Urban, L., Dubský, J., Murdza, K. (2011). *Masová komunikace a veřejné mínění.* Grada.

Votík, J. (2016). *Fotbal – trénink budoucích hvězd: druhé, doplněné vydání.* Grada.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi.* Grada.

Seznam Schémat

Schéma č. 1 - *Emoční Inteligence*

Schéma č. 2 - *Míra Důležitosti Osobnostních Charakteristik Kouče*

Schéma č. 3 - *Proces Koučování*

Schéma č. 4 - *Schéma Činností Kouče v Oblasti Psychologie Koučování*

Schéma č. 5 - *Systém Hodnocení Chování Koučů*

Schéma č. 6 - *Realizační Tým při Utkání*

Schéma č. 7 - *Vztah Mezi Měřitelným Výkonem a Kompetencemi*

Schéma č. 8 – *Kompetentnost*

Schéma č. 9 - *Koncipování „Job Profile“*

Schéma č. 10 - *Kompetenční Model jako Most*

Schéma č. 11 - *Kompetenční Modely v Organizaci*

Schéma č. 12 - *Uplatnění Kompetenčního Modelu*

Schéma č. 13 - *Přehled Kompetencí Kompetenčního Modelu v HR*

Schéma č. 14 - *Kompetenční Model a Jeho Využití Napříč Personálními Procesy*

Schéma č. 15 - *Kompetenční Model Leadera*

Schéma č. 16 - *Kompetenční Model Kouče v Ledním Hokeji*

Schéma č. 17 - *Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Jak Silně Emotivní Typ Kouče Vám Vyhovuje?*

Schéma č. 18 - *Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Jaký Emotivní Projev Kouče Vám Pomůže v Případě Emočně Vypjaté Situace v Utkání?*

Schéma č. 19 - *Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Jak Silně Emotivní Projev Kouče Uvítáte v Případě Poškození Týmu ze Strany Rozhodčích?*

Schéma č. 20 - *Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Co Je pro Vás z Pohledu Hráče Optimálním Nástrojem Kouče v Oblasti Motivace?*

Schéma č. 21 - *Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Co Je pro Vás Jako Hráče Největším Motivačním Podnětem z Pohledu Osobnosti Kouče?*

Schéma č. 22 - *Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Jaká Je podle Vás Klíčová Kompetence (Způsobilost) Kouče?*

Schéma č. 23 - *Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Jaká Je podle Vás Klíčová Odborná Kompetence Kouče v Oblasti Vedení Týmu (Koučování)?*

Schéma č. 24 - *Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Jaká Je podle Vás Klíčová Kompetence Kouče v Oblasti Komunikace?*

Schéma č. 25 - *Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Jaká Je podle Vás Klíčová Kompetence Kouče v Oblasti Motivace?*

Schéma č. 26 - *Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Jaká Je podle Vás Klíčová Kompetence z Pohledu Osobnosti Kouče?*

Schéma č. 27 - *Otázka pro Hráče (Hráčky) Ledního Hokeje: Co Je podle Vás Klíčovou Kompetencí Kouče v Oblasti Manažerských dovedností?*

Seznam Tabulek

Tabulka č. 1 - *Rozdíl Mezi Sportovním a Životním Koučem*

Tabulka č. 2 - *Typologie Koučů ve Sportu*

Tabulka č. 3 - *Komparace Pohledů na Koučování ve Sportu*

Tabulka č. 4 - *Domény Činností Kouče a Trenéra*

Tabulka č. 5 - *Výhody Kompetenčního Model*

Tabulka č. 6 - *Skupiny Kompetencí podle Sociálně Psychologického Východiska*

Tabulka č. 7 - *Kompetenční Model Kouče v Ledním Hokeji*

Tabulka č. 8 - *Emotivní nebo Klidné Koučování Během Utkání*

Tabulka č. 9 - *Postoj Kouče z Hlediska Emotivního Projevu při Emočně Vypjaté Situaci v Utkání*

Tabulka č. 10 - *Síla Emotivního Projevu Kouče při Poškození Týmu ze Strany Rozhodčích*

Tabulka č. 11 - *Nejefektivnější Motivační Nástroj Kouče Směrem k Hráčům*

Tabulka č. 12 - *Osobnostní Charakteristika Kouče Motivující Hráče*

Tabulka č. 13 - *Klíčová Kompetence Kouče*

Tabulka č. 14 - *Klíčová Kompetence Kouče v Oblasti Vedení Týmu*

Tabulka č. 15 - *Klíčová Kompetence Kouče v Oblasti Komunikace*

Tabulka č. 16 - *Klíčová Kompetence Kouče v Oblasti Motivace*

Tabulka č. 17 - *Klíčová Kompetence Kouče v Oblasti Osobnosti Kouče*

Tabulka č. 18 - *Klíčová Kompetence Kouče v Oblasti Manažerských Dovedností*

Přílohy

Příloha 1: Základní Údaje Dotazníkového Šetření

Dotazníkové šetření mezi hráči (hráčkami) ledního hokeje proběhlo s využitím aplikace Survio (www.survio.com) v období od 18. 2. do 20. 6. 2022, které činilo 123 dnů.

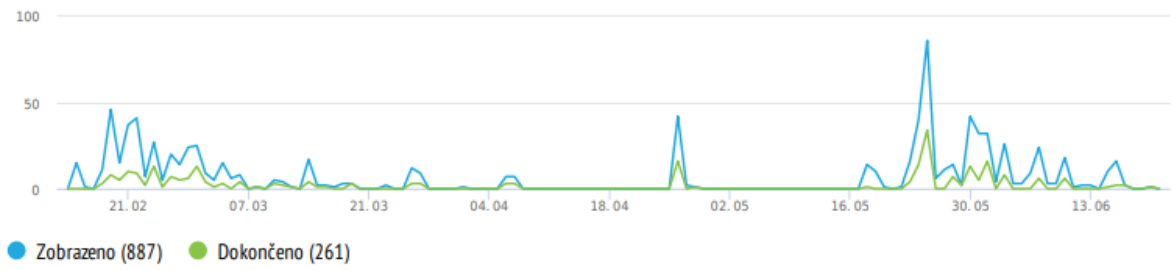
Název výzkumu	Dotazník pro hráče a hráčky ledního hokeje: Osobnost kouče a jeho kompetence
Autor	Pavel Neuman
Jazyk dotazníku	Čeština
Veřejná adresa dotazníku	https://www.survio.com/survey/d/V0J6U2S6X7I1M9L6M
První odpověď	18. 02. 2022
Poslední odpověď	20. 06. 2022
Doba trvání	123 dnů

Příloha 2: Statistika Respondentů a Historie Návštěv

Za uvedené období bylo kompletně dokončeno 261 dotazníků, při počtu 887 návštěv. Úspěšnost tohoto dotazníkového šetření bylo 29,4 %.

887	261	0	626	29,4%
Počet návštěv	Počet dokončených	Počet nedokončených	Pouze zobrazení	Celková úspěšnost vyplnění dotazníku

Návštěvnost datovaná od 18. 2. do 20. 6. 2022 byla zajištěna ve všech případech přes přímý odkaz. Čas vyplnění dotazníku byl nejčastěji v rozmezí 2 – 5 min. (51,7 %) a 5-10 min. (41 %). Ostatní časové rozpětí bylo spíše okrajové: 10 – 30 min. (5 %), 1-2 min. (1,9 %) a méně než 1 min. (0,4 %).

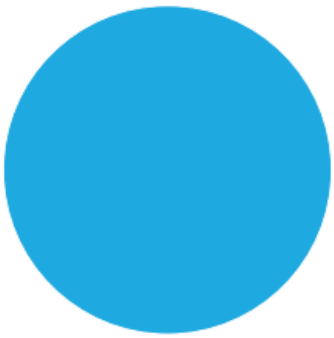


Leadership
Innovation
Growth
Success

Celkem návštěv

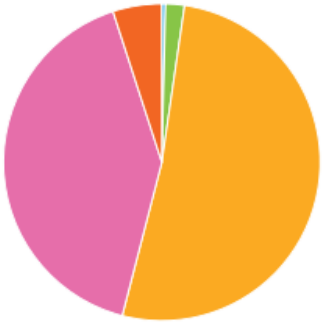
- Pouze zobrazeno (70,6 %)
- Dokončeno (29,4 %)
- Nedokončeno (0,0 %)

Zdroje návštěv



- Přímý odkaz (100,0 %)

Čas vyplňování dotazníku



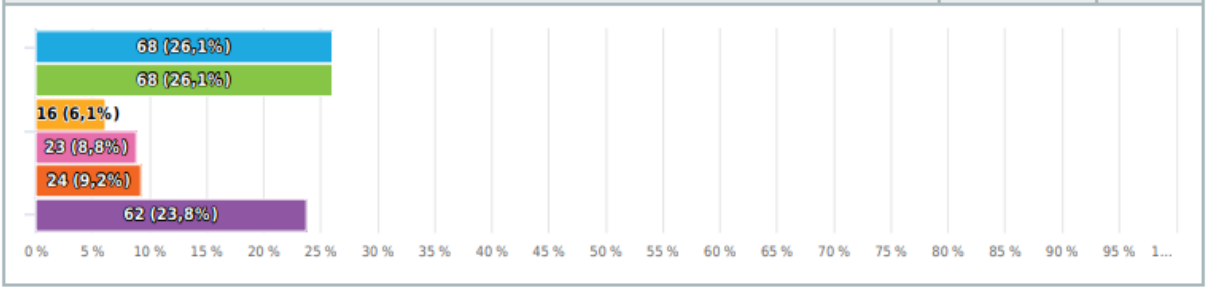
- <1 min. (0,4 %)
- 1-2 min. (1,9 %)
- 2-5 min. (51,7 %)
- 5-10 min. (41,0 %)
- 10-30 min. (5,0 %)

Příloha 3: Výsledky Dotazníkového Šetření

V rámci dotazníkového šetření, které zahrnovalo otázky směřující k identifikaci respondentů, motivaci hráčů a zejména k osobnosti kouče a jeho kompetencím v ledním hokeji. Otázky směřující ke kompetencím kouče se týkaly oblasti vedení týmu při utkání (koučování), komunikaci s hráči, motivace hráčů, osobnosti kouče a manažerských dovedností kouče.

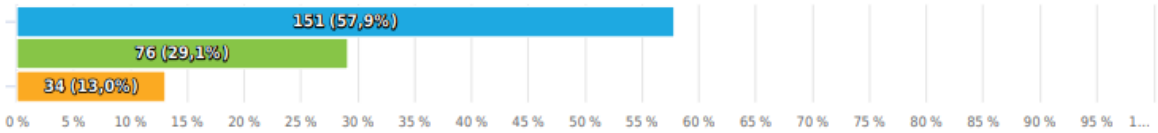
Otázka č. 1: V jaké soutěži nastupujete?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Extraliga a Chance liga (mužská seniorská 1. a 2. nejvyšší soutěž v ČR)	68	26,1%
2. liga a Krajská liga (mužská seniorská 3. a 4. nejvyšší soutěž v ČR)	68	26,1%
zahraniční soutěž (mužská seniorská zahraniční soutěž)	16	6,1%
ženská soutěž (ČR, zahraničí)	23	8,8%
univerzitní soutěž (ČR, zahraničí)	24	9,2%
juniorská soutěž (ČR, zahraničí)	62	23,8%



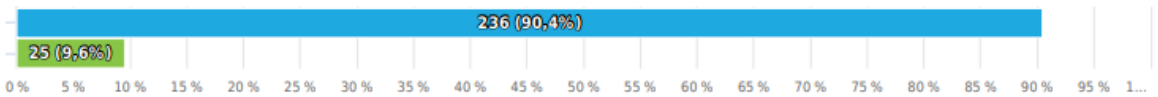
Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
do 22 let	151	57,9%
23 – 29 let	76	29,1%
30 let a více	34	13,0%



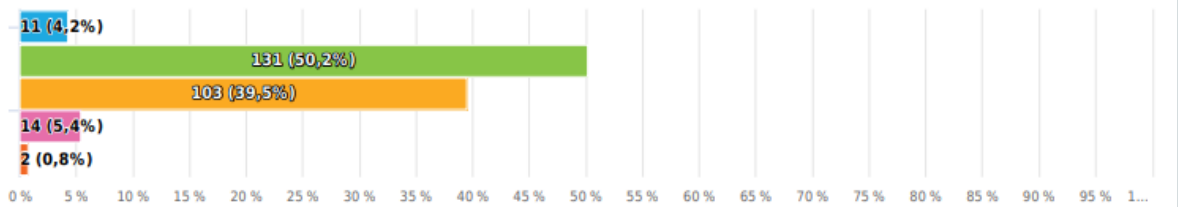
Otázka č. 3: Jaké je Vaše pohlaví?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
muž	236	90,4%
žena	25	9,6%



Otázka č. 4: Jak silně emotivní typ kouče Vám vyhovuje?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
velmi klidný kouč bez výraznějších emocí	11	4,2%
mírně emotivní a impulzivní kouč	131	50,2%
emotivní a impulzivní kouč	103	39,5%
velmi emotivní a impulzivní kouč	14	5,4%
jiná odpověď – uveďte:	2	0,8%

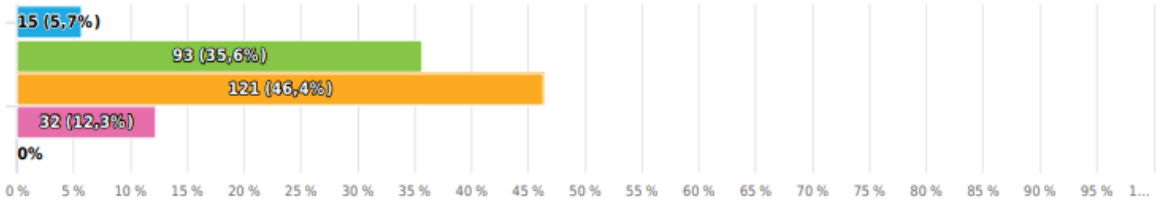


Jiná odpověď zahrnuje následující:

- kouč působící klidně navenek, ale v rámci týmu průměrně impulzivní kouč,
- emotivní a mírně impulzivní kouč, který umí podpořit.

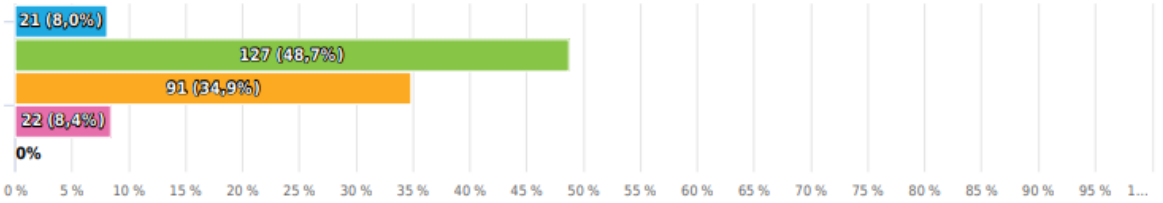
Otázka č. 5: Jaký projev kouče Vám pomůže v případě emočně vypjaté situace v utkání?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
klidný postoj kouče bez výraznějšího emočního projevu	15	5,7%
spíše klidnější postoj kouče, mírně emotivní projev	93	35,6%
emotivní projev kouče a jeho povzbuzování	121	46,4%
velmi emotivní kouče a jeho mohutné burcování týmu	32	12,3%
jiná odpověď – uveďte:	0	0,0%



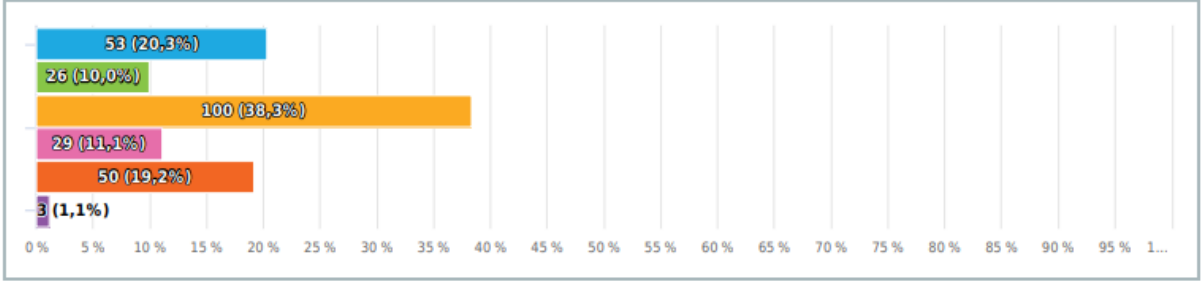
Otázka č. 6: Jak silně emotivní projev kouče uvítáte v případě poškození týmu ze strany rozhodčích?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
velmi klidný projev kouče, situaci přejde bez emocí	21	8,0%
mírně emotivní projev kouče, k rozhodčím vznese dotaz a vyslechne si odpověď	127	48,7%
emotivní projev kouče, diskutuje s rozhodčím	91	34,9%
velmi emotivní a impulzivní projev kouče, bouřlivě diskutuje s rozhodčím a protestuje	22	8,4%
jiná odpověď – uveďte:	0	0,0%



Otázka č. 7: Co je pro Vás z pohledu hráče optimálním nástrojem kouče v oblasti motivace?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
motivačně – hodnotící pohovor	53	20,3%
týmový meeting	26	10,0%
pozitivní a entuziastický přístup kouče	100	38,3%
oceňování týmu a hráčů koučem	29	11,1%
empatie ze strany kouče	50	19,2%
jiná možnost – uveďte:	3	1,1%

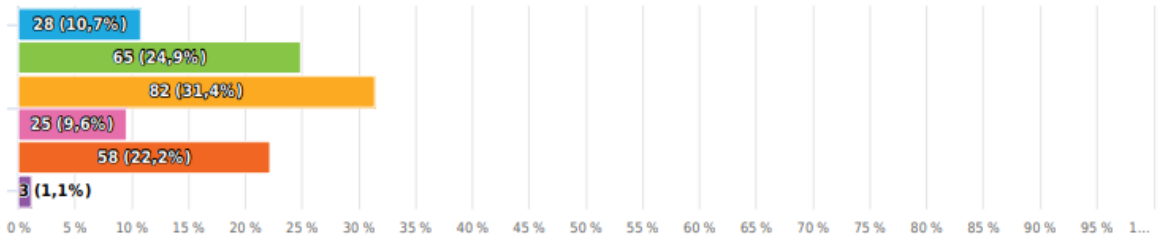


Jiná odpověď zahrnuje následující:

- empatie ze strany kouče,
- přidělení role koučem a jeho akceptování hráčem, individuální přístup k hráčům,
- vyšší důvěra projevující se časem stráveným na ledě (ice – time) a důvěrou projevenou zařazením do speciálních formací (přesilové hry, oslabení).

Otázka č. 8: Co je pro Vás jako hráče největším motivačním podnětem z pohledu osobnosti kouče?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
celková osobnost kouče a jeho charisma	28	10,7%
důvěryhodnost kouče (dohody platí)	65	24,9%
emoční inteligence kouče (rozumí a umí pracovat s emocemi svými i s emocemi svých hráčů)	82	31,4%
pozitivní myšlení kouče	25	9,6%
osobní příklad kouče, slušnost, charakter, solidní vystupování	58	22,2%
jiná odpověď – uveďte:	3	1,1%

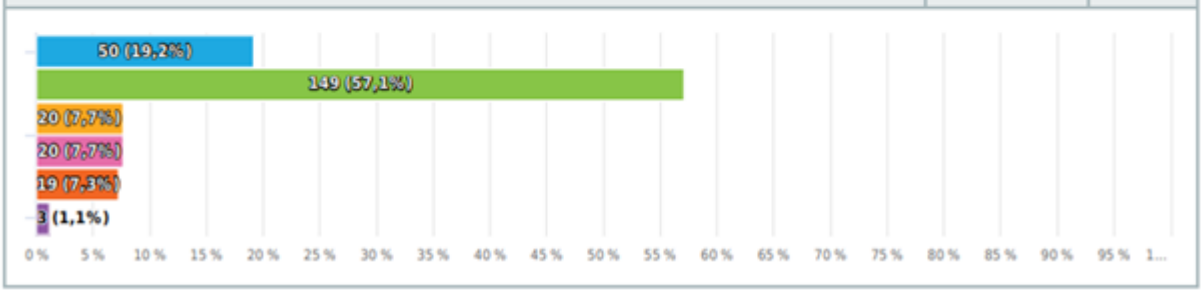


Jiná odpověď zahrnuje následující:

- inteligence kouče ve hře a jeho schopnost reagovat během utkání,
- odbornost, cit a spravedlnost kouče,
- spravedlivý přístup kouče ke všem hráčům.

Otázka č. 9: Jaká je podle Vás klíčová kompetence (způsobilost) kouče?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
vedení týmu (koučování)	50	19,2%
komunikace s hráči	149	57,1%
motivace hráčů	20	7,7%
osobnost kouče	20	7,7%
manažerská dovednost (kromě vedení týmu při utkání - koučování)	19	7,3%
jiná kompetence – uveďte:	3	1,1%

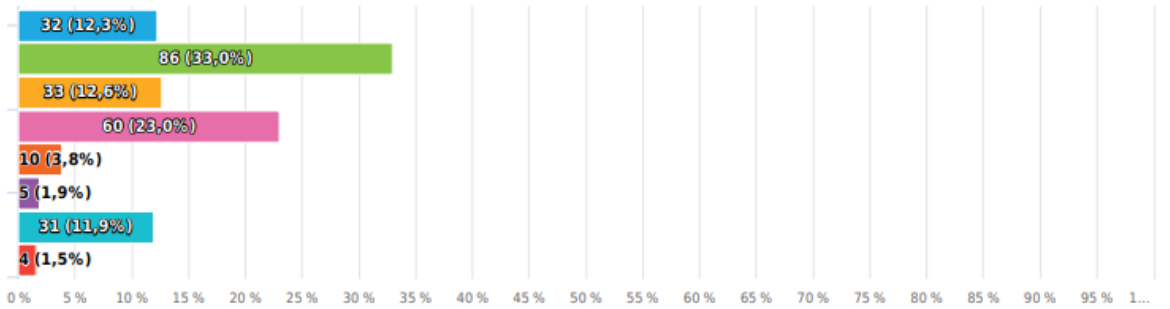


Jiná odpověď zahrnuje následující:

- všechny výše uvedené kompetence jsou stejně důležité,
- koučování, komunikace kouče a tvorba tréninkových jednotek,
- komunikace kouče spolu se schopností rozvíjet hráčův potenciál.

Otázka č. 10: Jaká je podle Vás klíčová kompetence kouče v oblasti vedení týmu (koučování)?

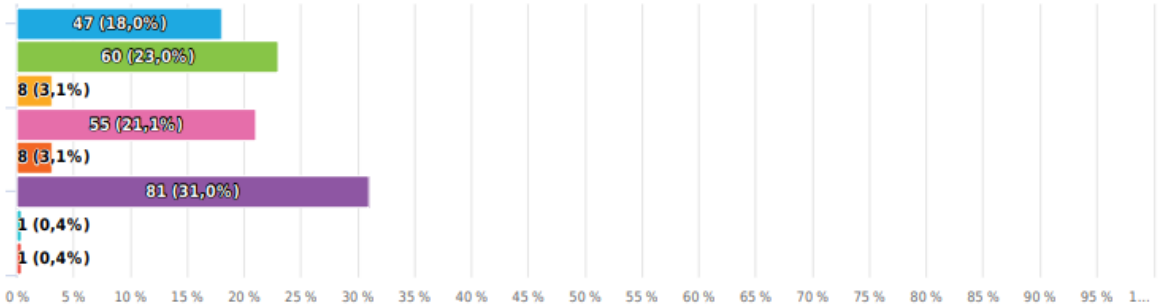
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
schopnost vytvářet systém hry (herní strategie) a připravit tým na soupeře po taktické stránce	32	12,3%
dokázat tým dobře připravit po fyzické i mentální stránce na každé utkání a především mít schopnost vyladit formu týmu na klíčová utkání	86	33,0%
umět vést tým v krizových situacích a pod tlakem	33	12,6%
mít schopnost vnímat hru a být schopen flexibilně reagovat na její vývoj	60	23,0%
umět vytvořit a udržet dobrou atmosféru v týmu i řešit konfliktní situace	10	3,8%
schopnost stát si za svými rozhodnutími a nést za ně zodpovědnost	5	1,9%
umět hráčům přidělit vhodné role v týmu (jsou hráči akceptovány) a být schopen efektivně vést a koordinovat činnost realizačního týmu	31	11,9%
jiná kompetence – uveďte:	4	1,5%



V rámci jiné odpovědi respondenti uvedli, že kouč by měl v oblasti vedení týmu (koučování) ovládat všechny výše uvedené kompetence na stejné úrovni (4 odpovědi).

Otázka č. 11: Jaká je podle Vás klíčová kompetence kouče v oblasti komunikace?

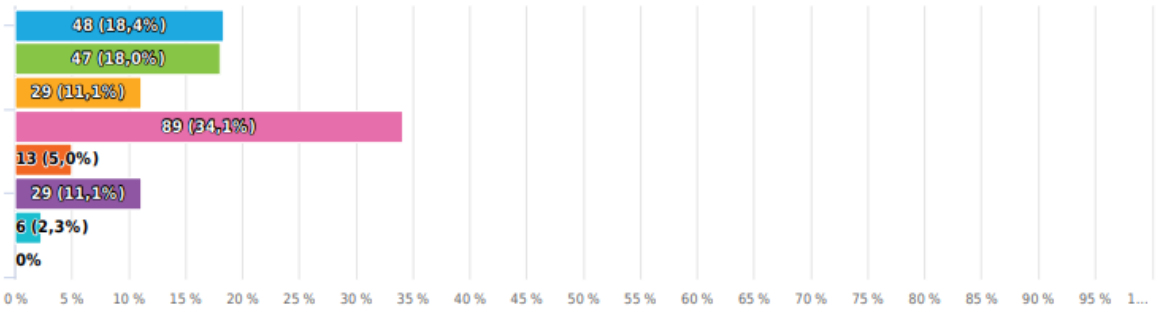
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
dokázat jasně vymezit základní pravidla v týmu včetně týmových rolí	47	18,0%
věnovat dostatečný čas komunikaci s týmem i jednotlivými hráči	60	23,0%
efektivně komunikovat v rámci svého realizačního týmu i s managementem klubu	8	3,1%
umět před týmem prezentovat a vysvětlit filozofii a principy hry, taktéž mít dobré komunikační schopnosti při vedení týmových porad	55	21,1%
být komunikačně schopný a umět vhodně reagovat v rámci individuálních pohovorů s hráči	8	3,1%
při komunikaci s hráči v týmu dokázat projevit empatii, ale zároveň být schopen jednat přímo a férově	81	31,0%
mít dobré komunikační a prezentační schopnosti při komunikaci s médii	1	0,4%
jiná kompetence – uveďte:	1	0,4%



V rámci jiné odpovědi respondent uvedl, že kouč by měl v rámci komunikace zvládat všechny výše uvedené kompetence na stejné úrovni.

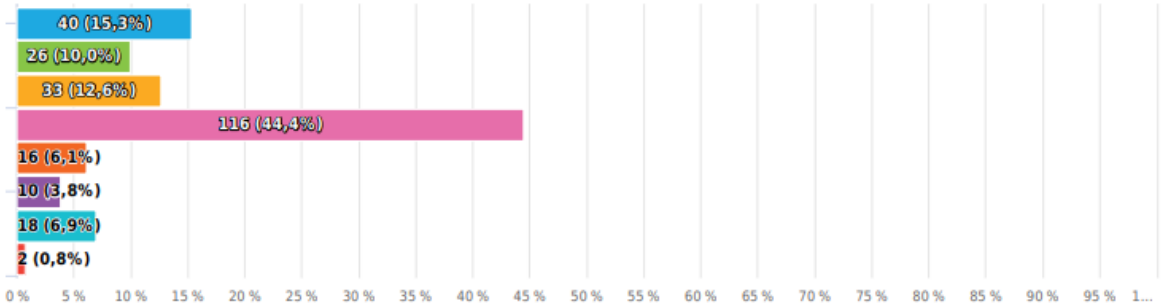
Otázka č. 12: Co je podle Vás klíčovou kompetencí kouče v oblasti motivace?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
umět přenášet svou pozitivní energii na hráče a tím pozitivně ovlivňovat motivaci celého týmu	48	18,4%
být schopen motivovat tým	47	18,0%
oceňovat tým i hráče za dobře odvedené výkony a zaměřovat se na pozitiva	29	11,1%
poskytovat přímou a otevřenou zpětnou vazbu, hodnotit výkon týmu (týmový meeting) i jednotlivých hráčů (individuální pohovory)	89	34,1%
dokázat udržet motivaci svého týmu v průběhu celé sezony	13	5,0%
umět pozitivně motivovat tým v období krize a špatných výsledků	29	11,1%
schopnost udržet motivaci realizačního týmu v průběhu sezony	6	2,3%
jiná kompetence – uveďte:	0	0,0%



Otázka č. 13: Jaká je podle Vás klíčová kompetence z pohledu osobnosti kouče?

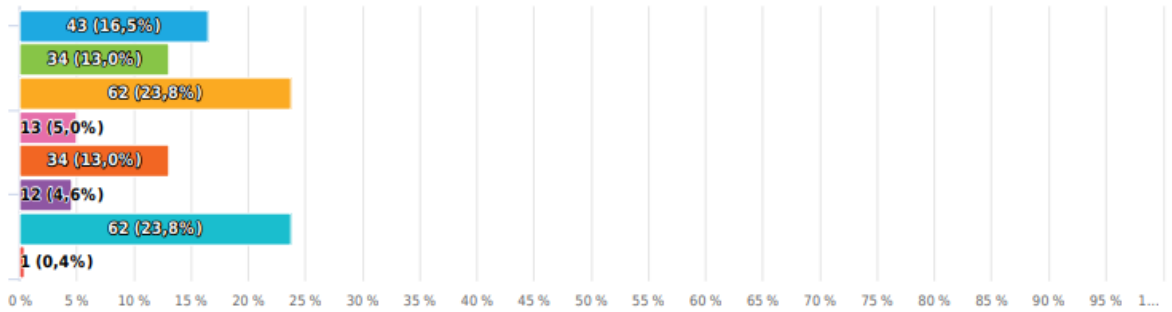
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
přenášet na hráče v týmu osobním příkladem svůj pozitivní a entuziastický přístup	40	15,3%
mít vysokou úroveň emoční inteligence, být emocionálně stabilní a sociálně vyspělý	26	10,0%
umět odolávat tlaku a různým vlivům, disponovat psychickou odolností, zejména odolností vůči stresu	33	12,6%
mít přirozenou autoritu, umět být empatický a zároveň asertivní, být důvěryhodný a dodržovat slovo i dohody	116	44,4%
budovat a posilovat vztahy v rámci týmu (umět stmelit tým)	16	6,1%
být osobnost reprezentující tým i klub navenek, zároveň být vzorem pro hráče	10	3,8%
mít smysl pro humor a umět odlehčit napjatou atmosféru	18	6,9%
jiná kompetence – uveďte:	2	0,8%



V rámci jiné odpovědi respondenti uvedli, že z pohledu osobnosti kouče jsou všechny výše uvedené kompetence stejně důležité (2 odpovědi).

Otázka č. 14: Co je podle Vás klíčovou kompetencí kouče v oblasti manažerských dovedností?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
vytvářet a plánovat program svého týmu s ohledem na soutěž	43	16,5%
znát a efektivně využívat styly řízení při práci	34	13,0%
umět pracovat s prioritami nastavenými managementem klubu (výkonové cíle atd.) a zároveň být manažersky schopný při vzájemných jednáních	62	23,8%
umět pracovat s time managementem a mít dobré organizační schopnosti	13	5,0%
znát a účelně využívat své kompetence v klubu a dokázat si prosadit své názory a požadavky	34	13,0%
být schopen efektivně řídit svůj realizační tým	12	4,6%
být schopný koncepčně budovat tým a doplňovat jej nejen v aktuální sezoně, ale i s výhledem do dalších sezon	62	23,8%
jiná kompetence – uveďte:	1	0,4%



V rámci jiné odpovědi respondent uvedl, že v rámci výše uvedených manažerských dovedností kouče jsou všechny kompetence stejně důležité.

Příloha 4: Interview s Jednotlivými Kouči

Interview č. 1: Augusta Patrik

Praxe Kouče:

- Extraliga: Mladá Boleslav (2017-2018), Liberec (2019-2023)

Otázka č. 1: Jste zastáncem spíše emotivního nebo spíše klidného koučování během utkání?

"Nemám rád ani jeden extrém, proto si myslím tak půl na půl. Určité fáze zápasu vyžadují zklidnění, ale jsou rovněž fáze zápasu, ve kterých je potřeba ukázat emoce už jenom tím, aby se kouč postavil za svůj tým nebo nabudil své hráče."

Otázka č. 2: Jaký postoj z hlediska emotivního projevu preferujete v případě emočně vypjaté situace v utkání a proč?

"V těchto situacích se jednoznačně snažím tým spíš uklidnit. Na střídačce velké emotivní projevy nedělám. Výraznější emotivní projevy si nechávám spíše do kabiny."

Otázka č. 3: Jak silně emotivní projev upřednostníte v případě poškození týmu ze strany rozhodčích a z jakého důvodu?

"Záleží na situaci, jak to v ten daný moment cítím na střídačce. Pokud cítím, že jsou hráči zbytečně podráždění, spíš vytvářím tlak na své hráče. V momentě, kdy cítím, že hráči jsou srovnaní a bylo něco špatně posouzeno od rozhodčích, tak se snažím vytvářet tlak na rozhodčí, aby hráči věděli, že stojím za nimi."

Otázka č. 4: Co je podle Vás nejefektivnějším motivačním nástrojem směrem k hráčům?

"Motivační nástroje jsou velmi individuální a záleží na každém konkrétním hráči. Ideální je situace, kdy kouč hráčům motivaci vůbec nemusí dávat, protože jsou profesionálové a jsou za to placení. Hráči by měli mít motivaci v tom, být lepší než ten druhý a vyhrát. Také by pro tento cíl měli být schopni všechno obětovat, ale ne vždy to jde. Věřím tomu, že hráči jsou na této profesionální úrovni proto, že už vnitřní motivaci mají."

Otázka č. 5: Jaká osobnostní charakteristika kouče může být podle Vašeho názoru pro hráče motivující?

"Na prvním místě je to upřímnost a férovost kouče ať už v dobrém nebo zlém. Hráči jsou velmi citliví na to, když některý hráč má speciální jednání od kouče. Na druhou stranu to však při určité hierarchii týmu prostě je, ale pokud se bavíme o chybách i dalších věcech, měli by si být všichni hráči rovni. Je však zřejmé, že například veteráni nebo klíčoví hráči mají

trošku jiné postavení v týmu, ale vždy je potřeba, aby hráči od kouče cítili upřímnost a férovost.“

Otázka č. 6: Jaká je podle Vás klíčová kompetence kouče?

“Myslím si, že je především důležité vedení týmu, které odráží tréninkový proces a celou přípravu. Aby hráči byli motivovaní pracovat, musí vidět, že je kouč pracovitý a také to, že kouč je připraven na každou nenadálou situaci. Při vedení týmu je důležitá erudovanost kouče, jeho pracovitost, sebevědomí a to, že je kouč přesvědčen o plánu, který hráčům předkládá.”

Otázka č. 7: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti vedení týmu?

„Nelze jednoznačně říci, která kompetence je nejdůležitější. Může to být schopnost vytváření herní strategie, příprava týmu, vedení týmu v krizových situacích, umět vytvořit a udržet dobrou atmosféru v týmu či hráčům přidělit správné role. Záleží na konkrétní situaci, ve které je konkrétní kompetence v oblasti týmu nejdůležitější a kterou hráči v týmu zrovna vyžadují.“

Otázka č. 8: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti komunikace?

"Nejdůležitější v oblasti komunikace je podle mého názoru využít komunikační prostředky tak, aby kouč dokázal přesvědčit hráče o systému hry a o svých představách ve hře a že tato cesta je správná. Občas je potřeba i trochu štěstí, aby se třeba vyhrál zápas proto, aby hráči této cestě uvěřili a kouč tím získal trošku respektu od hráčů. Důležitá je podle mě rovněž otevřenost k diskuzi s hráči. Kouč chce vědět, jak se hráči cítí, vyslechne si jejich názor, ale má v diskuzi poslední slovo."

Otázka č. 9: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti motivace?

"Motivace je důležitá především ve chvílích, kdy se nedaří a hráč u kouče hledá oporu. V případě, když se nedaří, se snažím využívat především prostředků pozitivní motivace, ale nebojím se také udělat meeting, kde je více negativních věcí. Například během video meetingů cítím, že je potřeba ukázat spíše negativní klipy z utkání, i když ve většině sezony jdeme spíše cestou opačnou, kdy ukazujeme hráčům pozitivní ukázky."

Otázka č. 10: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti osobnosti kouče?

"Hráči musí vidět, že kouč není individualista, nekope jen za sebe a nedělá nějaká velkohubá prohlášení. Hráči musí vidět zápal a pracovitost kouče. Moje motto spočívá v tom,

že jsem tam od toho, abych hráčům dal určitý servis v podobě tréninkového procesu, taktické přípravy na utkání tak, aby hráči měli velké množství informací, ze kterých si mohou vybírat."

Otázka č. 11: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti manažerských dovedností?

"Podle mého názoru vůbec směr a plánování týmu by mělo být v kompetenci kouče, přičemž vedení klubu by kouči mělo dávat volnou ruku. Při skladbě týmu je ideální situace, když kouč se sportovním ředitelem najdou stejný pohled na určité hráče. Kouč by měl mít velké kompetence v oblasti skladby týmu."

Interview č. 2: Janeček Martin

Praxe Kouče:

- 1. liga: Havířov (2016 – 2018), Poruba (2020 – 2021), Šumperk (2021 – 2022), Frýdek – Místek (2022 – 2023)
- 2. liga: Opava (2017 – 2018), Šumperk (2019 – 2020)

Otázka č. 1: Jste zastáncem spíše emotivního nebo spíše klidného koučování během utkání?

"Jsem zastáncem klidného koučování a obdivuji kouče, kteří umí zachovat chladnou hlavu. Na druhou stranu si musím přiznat, že jsem emotivní, ale učím se to, občas se mi klidný koučink daří, jindy se mi to nedaří."

Otázka č. 2: Jaký postoj z hlediska emotivního projevu preferujete v případě emočně vypjaté situace v utkání a proč?

"Snažím se pracovat se svou hlavou a se svým klidem v tom smyslu, že se chci nechat hráče vydechnout. Pokud se jedná o systémové věci či vypadnutí z rolí, snažím se to řešit hned na místě. Pokud je však tato situace v důsledku individuálních chyb, hráči vědí, že chybu udělali, není potřeba jim to připomínat a nějakým způsobem to řešit."

Otázka č. 3: Jak silně emotivní projev upřednostníte v případě poškození týmu ze strany rozhodčích a z jakého důvodu?

"Myslím si, že když něco odpíská, tak to prostě je. Neměli bychom zasahovat do práce rozhodčích i přesto, že v tu chvíli cítíme křivdu. Občas se mi to nedaří, protože z mého úhlu pohledu tu situci vidím jinak a nahromadí se v ten moment ve mě emoce. Ale vím, že to prostě není správně."

Otázka č. 4: Co je podle Vás nejefektivnějším motivačním nástrojem směrem k hráčům?

"Nejdůležitější je podle mého názoru upřímná zpětná vazba. Na základě konstruktivní zpětné vazby situaci překlopit do pozitiva, najít třeba pozitivní příklady jiných týmů, které mohou být inspirativní. Dalším motivačním nástrojem je podpora ze strany kouče formou ocenění či pochvaly."

Otázka č. 5: Jaká osobnostní charakteristika kouče může být podle Vašeho názoru pro hráče motivující?

"Velmi důležitý je osobní příklad kouče zejména ve smyslu pracovitosti. Jsem sportovně činný člověk, tudíž hráči mě každé ráno vidí chodit do posilovny. Pokud po hráčích chci, aby byli pracovití, musí na mě vidět, že jsem pracovitý kouč. Správná cesta je podle

mého názoru inspirovat hráče a získat si je osobním příkladem a svou pracovitostí. Důležité je, aby hráči v kouče měli důvěru a věděli, že je odborník, který rozumí své práci, je férový a umí přiznat chybu. Další důležitou věcí je, aby to kouč myslel s hráči upřímně s jejich budoucím rozvojem a nesnažil se je pouze využít pro aktuální sezonu. Potom jsem pyšný, pokud hráči po působení pode mnou pokračují a jejich kariéra se dále rozvíjí."

Otázka č. 6: Jaká je podle Vás klíčová kompetence kouče?

"Klíčová je po podle mě osobnost kouče, jeho nadhled a podpora hráčů. Osobnost kouče souvisí s jeho vysokou odborností."

Otázka č. 7: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti vedení týmu?

"Velmi důležité je tým kondičně připravit a je nutné dobře vybrat kondičního trenéra. Protože kouč nese zodpovědnost za kondiční připravenost týmu, tak musí důvěřovat a mít správného člověka na kondiční přípravu, se kterým také konzultuje i tréninkové dávkování na ledě. Další důležitou kompetencí kouče v oblasti vedení týmu, je výběr správných typů hráčů do týmu z pohledu charakteru tak, aby hráč dokázal přijmout, že na prvním místě je tým. V rámci tréninkového procesu je důležité schopnost umět přesvědčit hráče o smysluplnosti přípravy, a že je tréninkový proces dobře připraví na utkání. I v rámci taktické přípravy je důležité, aby hráč pochopil, proč musí konkrétní věci plnit, aby pochopil jejich význam."

Otázka č. 8: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti komunikace?

"V komunikaci v rámci týmu je podle mě důležitá pozitivní zpětná vazba, která hráči v období, když se mu nedaří, pomůže hráče dostat zase do správných kolejí. Co se týče vnější komunikace, je důležité, aby kouč uměl komunikovat nejen v rozhovorech po zápasech, ale celkově v komunikaci s veřejností a celkově vystupovat z pozice kouče jako lídr týmu a že za týmem stojí."

Otázka č. 9: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti motivace?

"Jak již jsem řekl, pro mě je důležitá upřímná zpětná vazba. Uměle nalhávat týmu nebo hráči jak hraje dobře, to moc neuznávám, protože hráči z kouče cítí, že není upřímný. Hráči musí od kouče vědět, že je něco špatně. Ale jedním dechem dodávám, že je důležité tuto kritiku umět překlopit do pozitiva a příkladem či ukázkou hráče inspirovat."

Otázka č. 10: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti osobnosti kouče?

"Kouč by měl být především osobnost, která inspiruje hráče i své okolí a je podepřena vysokým stupněm odbornosti. Důležité je také na základě svého osobního příkladu napomoci vytvořit férové pracovní prostředí a týmovou kulturu."

Otázka č. 11: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti manažerských dovedností?

"Manažerské kompetence jsou rozdílné od toho, v jakém klubu kouč působí. Rovněž záleží na cílech klubu. Jestli je daný pouze cíl pro aktuální sezonu, nejčastěji postup nebo záchrana, nebo se jedná o koncepční skládání týmu pro delší časové období. Kompetence kouče v oblasti manažerských dovedností jsou podle mého názoru v tom, že kouč by měl být nejvyšší ve vedení týmu a ve skladbě realizačního týmu s tím, že by kouč měl být částečně i manažerem. Sportovní manažer by měl s koučem skládat tým, přičemž sportovní manažer by měl znát rozpočet a vědět, jaké hráče si klub může dovolit, ale co se týče skladby týmu a výběru hráčů by ve své kompetenci měl mít kouč. Pochopitelně by kouč měl ve své kompetenci mít také organizaci a plánování programu svého týmu."

Interview č. 3: Kočara Vladimír

Praxe Kouče:

- 1. liga: Přerov (2018 – 2022)

Otázka č. 1: Jste zastáncem spíše emotivního nebo spíše klidného koučování během utkání?

"Jsem zastánce klidného koučování během utkání. Emotivní jsem byl spíše o přestávce v kabině, ale na střídačce se snažím působit vůči hráčům klidně. Samozřejmě občas emoce se u mě projevily třeba vůči rozhodčím."

Otázka č. 2: Jaký postoj z hlediska emotivního projevu preferujete v případě emočně vypjaté situace v utkání a proč?

"Jsou situace, které řeším v klidu, ale využíval jsem time – out nebo komerční přestávku k tomu, abych projevil více emocí, zvyšoval jsem hlas a snažil se je vyburcovat. Samozřejmě i při oddechovém čase jsou situace, kdy je potřeba tým uklidnit. Pokud hra plyne, snažím se být v klidu a mít nadhled. "

Otázka č. 3: Jak silně emotivní projev upřednostníte v případě poškození týmu ze strany rozhodčích a z jakého důvodu?

"V této situace určitě stojím za týmem a reaguju podle průběhu zápasu. Pokud cítím křivdu, dokážu být na rozhodčí i zlý. Ale když vidím, že to mohla být chyba, tak si rozhodčí zavolám a snažím se s nimi komunikovat."

Otázka č. 4: Co je podle Vás nejefektivnějším motivačním nástrojem směrem k hráčům?

"Pracuji s hráči celoročně a s jednotlivci individuální pohovory probíhájí ve větší či menší míře prakticky denně. Před play – off například využívám i motivačního videa. Také jsme využívali týmových meetingů."

Otázka č. 5: Jaká osobnostní charakteristika kouče může být podle Vašeho názoru pro hráče motivující?

"Podle mého je to komplex osobnostních charakteristik kouče zahrnující celkovou osobnost a charisma kouče, jeho důvěryhodnost, emoční inteligenci, pozitivní myšlení i charakter. Pracuji tak, abych se každému hráči mohl podívat do očí. Vše stojí na vzájemné důvěře mezi koučem a hráči."

Otázka č. 6: Jaká je podle Vás klíčová kompetence kouče?

"Podle mého názoru jsou kompetence vedení týmu, komunikace, motivace, osobnost kouče a manažerské dovednost na stejné úrovni. Kdybych to měl vyjádřit procenty, každá z těchto kompetencí by měla 20 %."

Otázka č. 7: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti vedení týmu?

"Na tuto otázku nelze odpovědět jednoznačně a myslím si, že jde o komplex schopností a dovedností kouče. Kouč musí být velmi dobrý v koučinku, musí umět dobře tým složit a umět přidělit role, které hráči akceptují. Samozřejmě těch schopností a dovedností, které kouč musí při vedení týmu mít, je mnohem více. Osobně se cítím nejsilnější ve vedení týmu v utkání – koučování."

Otázka č. 8: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti komunikace?

"V oblasti komunikace se snažím být především férový a spravedlivý. Pokud kouč není spravedlivý, tým to vycítí. Má silná stránka je to, že dokážu hráčům do očí říct jak to skutečně je a jaká je situace."

Otázka č. 9: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti motivace?

"Snažím se především své osobní nastavení a motivaci vyhrát každý zápas přenést na hráče. Zároveň se snažím v tréninku vytvořit konkurenční a soutěživé prostředí, které podněcuje motivaci hráčů."

Otázka č. 10: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti osobnosti kouče?

"Kouč musí být především osobnost, ať už hrál hokej na nejvyšší úrovni nebo nehrál. Každý to má trošku jinak. Jsou koučové, kteří přijdou do kabiny a je klid, což také může souviset s věkem, výškou, váhou atd. Pokud kouč není osobnost, nemůže být ve své profesi úspěšný. Kouč musí být odolný a ustát tlak ze všech stran, jako například z médií a v posledních letech sociálních sítí atd."

Otázka č. 11: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti manažerských dovedností?

"Mou silnou stránkou byla znalost a účelné využívání svých kompetencí v klubu. Kouč musí zároveň být i manažer a mít dobré organizační schopnosti."

Interview č. 4: Majer Lukáš

Praxe Kouče:

- 1. liga: Šumperk (2022-2023)

Otázka č. 1: Jste zastáncem spíše emotivního nebo spíše klidného koučování během utkání?

"Jsem zastáncem spíše klidného koučinku, nicméně podle mého názou záleží na typu týmu. Zodpovědnost v utkání by měli přebírat spíše hráči. Kouč by měl být emotivní spíše v tréninkovém procesu a zápas by měla být sklizením úrody za dobrou práci v tréninku"

Otázka č. 2: Jaký postoj z hlediska emotivního projevu preferujete v případě emočně vypjaté situace v utkání a proč?

"Při emočně vypjaté situaci v utkání se snažím zachovat klid a celou situaci zklidnit. Jsou pochopitelně situace, kdy je potřeba tým nabudit, ale ve většině případů se snažím tým především uklidnit."

Otázka č. 3: Jak silně emotivní projev upřednostníte v případě poškození týmu ze strany rozhodčích a z jakého důvodu?

"V případě poškození týmu ze strany rozhodčího se snažím z deseti situací osmkrát tým uklidnit a dvakrát reaguji na rozhodčí a stavím se za tým."

Otázka č. 4: Co je podle Vás nejefektivnějším motivačním nástrojem směrem k hráčům?

"V první řadě je to touha kouče jít za týmovým cílem a tím jít příkladem hráčům tak, aby se vytvořila týmová synergie. Dále jsou důležitým motivačním hráčem individuální pohovory s hráči, které mohou podporovat i osobní ambice hráče i lásku ke klubu"

Otázka č. 5: Jaká osobnostní charakteristika kouče může být podle Vašeho názoru pro hráče motivující?

"Nejdůležitější je autentičnost a důvěryhodnost kouče směrem k týmu. Dále je velmi důležitá emoční inteligence ve formě jeho chování v těžkých situacích. Důležitý je také klid a rozvaha kouče."

Otázka č. 6: Jaká je podle Vás klíčová kompetence kouče?

"Vedení týmu v utkání je podle mě až na druhém místě. Naprosto klíčová kompetence kouče je komunikace a motivace týmu v tom smyslu, aby se pomocí těchto kompetencí povedlo tým sjednotit tak, aby šel za společným cílem."

Otázka č. 7: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti vedení týmu?

"Klíčovou kompetencí kouče v oblasti vedení týmu je z mého pohledu schopnost reagovat na vývoj hry a průběh zápasu. Rovněž je důležité reagovat na aktuální rozpoložení hráčů po psychické a fyzické stránce."

Otázka č. 8: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti komunikace?

"Klíčová je komunikace uvnitř týmu, jelikož komunikace navenek mohou být různé hry nebo herecké etudy. Důležité je nejen to, co kouč říká, ale také jeho řeč těla. Tudíž velmi důležitou roli hraje také neverbální komunikace."

Otázka č. 9: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti motivace?

"Z mého pohledu mezi klíčové kompetence v oblasti motivace patří psychická odolnost kouče, který jde hráčům příkladem, což je pro hráče motivující. Dále si myslím, že je důležité jít příkladem v tom, že musí mít ve své práci vytrvalý. V neposlední řadě kouč musí mít víru ve splnění týmového cíle a tuto víru přenášet na hráče. Pro hráče je motivující především to, aby věděli, že kouč neustále hledá cesty ke zlepšení"

Otázka č. 10: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti osobnosti kouče?

"Důležitá je schopnost umět odlehčit atmosféru a mít smysl pro humor. Zároveň by měl být kouč osobností, která odvádí profesionální práci v rámci svých kompetencí. "

Otázka č. 11: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti manažerských dovedností?

"Z pohledu manažerských dovedností je z pohledu kouče důležitá schopnost rozdělit práci v rámci realizačního týmu a schopnost delegovat kompetence mezi jednotlivé členy realizačního týmu. "

Interview č. 5: Mlejnek Karel

Praxe Kouče:

- Extraliga: Karlovy Vary (2013-2016), Litvínov (2022-2023)
- 2. liga: Sokolov (2018-2020)

Otázka č. 1: Jste zastáncem spíše emotivního nebo spíše klidného koučování během utkání?

"Z mého pohledu jsem zastánce spíše klidného koučování, ale i trošku emotivnější koučink není na škodu. Přikláním se spíše ke klidnějšímu koučování, nicméně určité emoce tam musí být. Důležité je, aby emoce byly kontrolované ve vztahu k týmu, průběhu utkání, rozhodčím atd. Kouč by své emoce měl umět ovládat."

Otázka č. 2: Jaký postoj z hlediska emotivního projevu preferujete v případě emočně vypjaté situace v utkání a proč?

"Například v momentě, kdy inkasujeme branku, jsem zastáncem toho, aby kouč zachoval klid a nepanikařil. Osobně se tým spíš snažím povzbudit a vrátit ho zpátky na trať tak, abychom pokračovali dál v plánu utkání. Většinou jedna obdržená branka v řádu 60 minut nemusí nic řešit a většinou nic neřeší. Spíš se snažím tým uklidnit, mít nadhled a nastavit hráče tak, aby se vrátili ke konceptu hry, který byl pro utkání stanoven."

Otázka č. 3: Jak silně emotivní projev upřednostníte v případě poškození týmu ze strany rozhodčích a z jakého důvodu?

"V některých případech se snažím tým při poškození ze strany rozhodčích uklidnit, na druhou stranu občas na rozhodčí vytvářím určitý tlak a stavím se za tým. Úplně si nemyslím, že bych byl se svým postavením a jménem byl schopen vytvořit tlak na rozhodčí takový, že by to mělo zásadním způsobem přinést prospěch týmu. Pokud s výroky rozhodčího nesouhlasím, snažím se s rozhodčími komunikovat, ale rozhodčí většinou stejně mají svou pravdu a nemáte moc šancí jejich rozhodnutí nějak ovlivnit. Moje snaha je však nenechat se výroky rozhodčího a komunikací s ním rozhodit od koučinku i ostatních věcí, které jsou v utkání důležitější než je komunikace s rozhodčími"

Otázka č. 4: Co je podle Vás nejefektivnějším motivačním nástrojem směrem k hráčům?

"Troufám si říct, že na úrovni profesionálního hokeje by to měla být konkurence, potažmo vytvoření konkurenčního prostředí. Na druhém místě si myslím, že je efektivním motivačním nástrojem individuální pohovor a na třetím místě týmový meeting."

Otázka č. 5: Jaká osobnostní charakteristika kouče může být podle Vašeho názoru pro hráče motivující?

"Nejdůležitější, aby hráč v kouči spatřoval důvoryhodnost a zejména dodržování vyřčených pravd kouče. Další důležitou charakteristikou kouče, i když je to spíše dovednost, je komunikační vyspělost nejen ve vztahu kouč – hráč, ale také kouč – tým. Vůbec tím nemyslím cizí jazyky, ale o maximálně efektivním využití prostředků verbální i neverbální komunikace."

Otázka č. 6: Jaká je podle Vás klíčová kompetence kouče?

"Klíčovou kompetencí kouče je podle mého názoru samotné vedení týmu ve všech jeho oblastech. Do vedení týmu patří skladba týmu, při které záleží na tom, jaké má kouč kompetence od managementu klubu zasahovat do skladby týmu a doplnění týmu. Dále jsou to již zmíněné komunikační schopnosti."

Otázka č. 7: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti vedení týmu?

"Klíčové podle mého názoru je, aby kouč uměl kromě vedení týmu samotného umět vést také realizační tým. Někdy je to však velmi obtížné, ale myslím si, že kouč, který dokáže vést realizační tým a umí rozdělit kompetence mezi kolegy, tak má svým způsobem vyhráno. V současném hokeji je to nezbytné, proto jsou dnes široké realizační týmy, přičemž důležitá je

také jejich kvalita. Kouč by měl dát plnou podporu svým kolegům a asistentům. Všechno by měl zastřešit a měl by koordinovat jejich činnost."

Otázka č. 8: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti komunikace?

"Podle mého názoru by měl kouč umět v minimálním časovém prostoru efektivně sdělit co nejvíce informací, které hráčům chtěl předat. Další důležitá věc je jednotlivci i týmu umět komunikačně vymezit jejich role tak, aby se s jednotlivými rolemi dokázali ztotožnit."

Otázka č. 9: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti motivace?

"Myslím si, že klíčová kompetence v oblasti motivace je v komunikaci s jednotlivcem formou individuálních pohovorů a komunikaci s celým týmem ve formě týmových meetingů. Důležité je, aby hráči prostřednictvím týmového meetingu s videem dostali od kouče zpětnou vazbu k utkání ať už je pozitivní nebo negativní."

Otázka č. 10: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti osobnosti kouče?

"Podle mě je to emoční stabilita kouče. Nemělo by to být tak, že je kouč dva dny klidný a další dva dny nepříčetný. Další důležitá kompetence kouče je podle mého připravenost na všechny situace, ať už se jedná o meeting, trénink, utkání, komunikace

s managementem klubu či s médii. Jedná se o "zaměstnání" na 24 hodin denně a 7 dní v týdnu. "

Otázka č. 11: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti manažerských dovedností?

"Klíčovou kompetencí kouče v oblasti manažerských dovedností je podle mého názoru umět vést realizační tým. V dnešní době jsou již realizační týmy širší. Většina koučů má tu výhodu, že má věkový odstup od svých hráčů, čímž je přirozeně postavení kouče vůči týmu "vyšší". Nicméně schopnost umět koučovat realizační tým je velmi důležitá kompetence v oblasti manažerských schopností."

Interview č. 6: Raszka Jiří

Praxe Kouče:

- 2. liga: Havířov (2022-2023)

Otázka č. 1: Jste zastáncem spíše emotivního nebo spíše klidného koučování během utkání?

"Jsem zastánce klidného koučování. Samozřejmě ne ve sto procentech, ale v osmdesáti až devadesáti procentech určitě klidný typ koučinku. Nadměrné emoce kouče během utkání vnáší na střídačku spíše chaos a odvádí to soustředěnost hráčů od výkonu. Pochopitelně jsou i momenty, kdy kouč musí do utkání vstoupit emotivnějším způsobem."

Otázka č. 2: Jaký postoj z hlediska emotivního projevu preferujete v případě emočně vypjaté situace v utkání a proč?

"V případě emočně vypjaté situace v utkání jsem zastáncem spíše klidnějšího projevu a zklidnění týmu. Co se týče emotivního projevu a burcování, tak mám na mysli spíše v pozitivním duchu. V žádném případě ve smyslu vulgarit nebo urážek."

Otázka č. 3: Jak silně emotivní projev upřednostníte v případě poškození týmu ze strany rozhodčích a z jakého důvodu?

"V této situaci vždy záleží na chování rozhodčího. V momentě, kdy se setkávám s arogancí rozhodčích, v tomto případě tam jsou silnější emoce. Jsou však rozhodčí, se kterými se dá komunikovat lépe. Ve většině případů se v těchto situacích snažím postavit za své hráče."

Otázka č. 4: Co je podle Vás nejefektivnějším motivačním nástrojem směrem k hráčům?

"Nejefektivnějším motivačním nástrojem je podle mého názoru pozitivně vedený týmový meeting v kombinaci se statistikami a videem, kde na základě podložených dat se hráčům sdělí, v čem jsou silní a co funguje. Vše musí být postaveno na reálných věcech podložených daty, jelikož hráči velmi rychle poznají, pokud kouč není zcela upřímný a mluví účelově."

Otázka č. 5: Jaká osobnostní charakteristika kouče může být podle Vašeho názoru pro hráče motivující?

"Dominantní osobnostní charakteristika by měla být důvěryhodnost kouče. Důležité je, aby to, co kouč hráči řekne buď na týmovém nebo individuálním meetingu, kouč skutečně dodržel. S důvěryhodností kouče jde ruku v ruce rovněž otevřenost kouče směrem k hráčům. Důležitý je také osobní příklad kouče a jeho pozitivní empatický přístup."

Otázka č. 6: Jaká je podle Vás klíčová kompetence kouče?

"Klíčová kompetence kouče je z mého pohledu vedení týmu v tréninkovém procesu i v utkání, s čímž je do určité míry spojena i manažerská dovednost. Tuto manažerskou dovednost musí kouč uplatnit zejména při vedení tréninkového procesu, který do jisté míry mohou vést asistenti, nicméně kouč musí tento proces řídit."

Otázka č. 7: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti vedení týmu?

"V oblasti vedení týmu je pro mě zásadní schopnost kouče vytvářet systém hry, týmovou kulturu, se kterou souvisí celkové nastavení týmu, dress code atd." Další velmi důležitou kompetencí je určení rolí jednotlivým hráčům, aby každý hráč věděl proč v tom týmu je a co od něj kouč očekává."

Otázka č. 8: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti komunikace?

"Z mého pohledu je nejdůležitější komunikační schopnost směrem k týmu. To znamená jasné vysvětlení systému hry. Dále schopnost jasného a stručného přednesu svých myšlenek směrem k týmu týkajících se taktických prvků, stylu hry nebo motivačních prvků. Dále to je dostatečná a otevřená komunikace s jednotlivými hráči. Součástí této komunikace je empatie

při komunikaci s hráči. V širších souvislostech to může být například empatie v komunikaci při řešení osobních problémů hráčů apod."

Otázka č. 9: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti motivace?

"Důležitou kompetencí kouče je umět motivovat tým v období krize nebo špatných výsledků. Dále je pro hráče motivačním prvkem adekvátní zpětná vazba, ať už se jedná o pozitivní zpětnou vazbu či konstruktivní kritiku. Dále by kouč měl přenést pozitivní energii na tým, která by z kouče měla být cítit."

Otázka č. 10: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti osobnosti kouče?

"Kouč by měl jít svým osobním příkladem tvrdou prací, zápalem a vášní pro svou profesi. Zároveň by měl být osobnost, aby dokázal dobře tým reprezentovat a komunikovat i navenek, například s novináři apod."

Otázka č. 11: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti manažerských dovedností?

"Velmi důležité z pohledu kouče je rozdělení rolí a delegování pravomocí v rámci realizačního týmu. Rovněž by kouč měl mít dobré organizační schopnosti v rámci plánování

tréninkového programu svého týmu jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém časovém horizontu.”

Interview č. 7: Stavjaňa Antonín

Praxe Kouče:

- Extraliga: Zlín (2000-2001, 2022), Třinec (2001-2002, 2008-2009), Karlovy Vary (2010-2011), České Budějovice (2016-2018), Zlín (2019)
- Zahraničí: Nitra (2005-2006, 2012-2016, 2017-2019, 2021-2023), Trenčín (2007-2008), Slovan Bratislava (2009-2010), Košice (2011-2012)

Otázka č. 1: Jste zastáncem spíše emotivního nebo spíše klidného koučování během utkání?

"Jsem introvert, což při koučinku není zrovna ideální pozice. Nicméně sám jsem byl radši, když kouč působil klidně. Podle mého názoru kouč, který se projevuje emotivně, může na hráče působit až rušivě. Hráči kopírují kouče, a pokud kouč se například hádá s rozhodčím, hráči mají podobné tendence. Pokud tým hraje dobře, není důvodu do toho cokoliv vnášet navíc. Pokud je to takové "ospalé" musí kouč hráče vyburcovat. V některých případech má kouč v týmu hráče, který umí tým strhnout. V ostatních případech je to na kouči samotném, aby výkon týmu pozvedl. Někde musí kouč působit na všechny hráče, jindy kouč může pozitivní či negativní emotivní přenést na hráče, který to unese. Kouč musí vnímat momentum zápasu a vycítit, co je v dané chvíli potřeba."

Otázka č. 2: Jaký postoj z hlediska emotivního projevu preferujete v případě emočně vypjaté situace v utkání a proč?

"V případě rychle inkasovaných branek spíše reaguji v klidu. Podle okolností a vývoje kouč může dát impuls například oddechovým časem či střídáním brankářů. K emotivnějším proslovům lze využít kromě time – outu také komerční pauzy nebo v případě trenérské výzvy. Záleží také na vývoji zápasu. Podle mého názoru je nejhorší vedení o tři branky, které je velmi zrádné a pro kouče je to velmi těžké ukočírovat."

Otázka č. 3: Jak silně emotivní projev upřednostníte v případě poškození týmu ze strany rozhodčích a z jakého důvodu?

"Hráči musí cítit, že se jich kouč zastane. V momentě, kdy se kouč hráčů nezastane, hráči mají tendenci vzít situaci do svých rukou a dochází k různým odplatám. Nicméně je důležitý také respekt vůči rozhodčím."

Otázka č. 4: Co je podle Vás nejefektivnějším motivačním nástrojem směrem k hráčům?

"Nejdůležitější v oblasti motivace je podle mého vyjasňování rolí jednotlivým hráčů, přičemž je potřeba odlišit týmovou roli a zápasovou roli. Hráč si musí být vědom své role, a pokud jí splní, měl by být oceněn. Jestliže se hráč neztotožní se svou rolí, následně dochází

k napětí, kdy ambice hráčů převýší týmovost. Stává se také, že hráč svou roli prostě nepřijme. Zkrátka podle mého je klíčem k motivovanému hráči to, aby pochopil svoji roli."

Otázka č. 5: Jaká osobnostní charakteristika kouče může být podle Vašeho názoru pro hráče motivující?

"Zažil jsem ve svém životě spoustu koučů. Když hráči cítí, že kouč je falešný, pak ho hráči neberou. Každý kouč je určité osobnost a musí být autentický, aby získal důvěru hráčů."

Otázka č. 6: Jaká je podle Vás klíčová kompetence kouče?

"Důležitá kompetence kouče je už při skladbě týmu, který skládá tým ve spolupráci s manažerem. Důležité je vyjasnění kompetencí s manažerem, aby manažer nesliboval hráčům jinou roli, než od kouče dostane. Kouč si vybírá hráče podle způsobu hry, jakým chce, aby se tým prezentoval. Důležité je, aby se kouč přizpůsobil hráčům a dokázal s nimi mluvit jejich jazykem."

Otázka č. 7: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti vedení týmu?

"Při vedení týmu je důležité stanovit správnou sestavu, taktiku a strategii na utkání. Další důležitou věcí z pohledu kouče je převést to, co trénujeme s týmem na tréninku

do utkání. Jednotlivá cvičení vychází ze hry a trénujeme je z důvodu, abychom tyto fáze hry realizovali v utkání."

Otázka č. 8: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti komunikace?

"Klíčová je neustálá komunikace s hráči, kteří mají svoje role a také hráče neustále motivovat. Kouč může využít ke komunikaci svůj realizační tým a rozdělit úkoly i v rámci komunikace s jednotlivými hráči."

Otázka č. 9: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti motivace?

"Pro motivaci hráčů jsou důležité role v týmu a případně ocenění dobré práce hráčů. "

Otázka č. 10: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti osobnosti kouče?

"Kouč musí být především autentický a pravdomluvný, aby mu hráči věřili. Kouč zkrátka musí působit důvěryhodně. Pochopitelně je lepší, pokud kouč má hráčskou minulost a něco dosáhl. Další důležitá věc je, aby kouč měl empatii a pochopení směrem k hráčům."

Otázka č. 11: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti manažerských dovedností?

"Kouč musí být schopen si dobře složit svůj realizační tým, vybrat si správné lidi a následně ho umět vést. V rámci realizačního týmu je rovněž důležité rozdělit jednotlivým členům kompetence a úkoly. Kouč musí být schopen komunikovat manažery a spolupodílet se na vytváření programu týmu i jeho skladbě. Manažer řeší skladbu týmu spíše z dlouhodobého horizontu, kouč spíše na období v rámci své smlouvy. Samozřejmě kouč nechce, aby po něm zůstala, jak se říká potopa."

Interview č. 8: Svoboda Robert

Praxe Kouče:

- Extraliga: Zlín (2018-2019, 2019-2021)
- 1. liga: Přerov (2021-2023)

Otázka č. 1: Jste zastáncem spíše emotivního nebo spíše klidného koučování během utkání?

"Jsem určitě zastánce emotivního projevu během koučování, protože emoce k tomu patří. Koučink v rámci hokejového zápasu a projev kouče musí mít nějakou dynamiku. Na druhou stranu musí mít kouč emoce pod kontrolou."

Otázka č. 2: Jaký postoj z hlediska emotivního projevu preferujete v případě emočně vypjaté situace v utkání a proč?

"V této situaci je potřeba mužstvo zklidnit. Například v případě rychle inkasovaných branek po sobě se jedná o typickou situaci, kdy by si měl kouč vzít time-out, uklidnit situaci a srovnat si myšlenky."

Otázka č. 3: Jak silně emotivní projev upřednostníte v případě poškození týmu ze strany rozhodčích a z jakého důvodu?

"V těchto situacích se určitě stavím za tým. V případě, že cítím, že mám pravdu a jsou to situace, které jsou zřejmé, jsem schopen se hodně s rozhodčím dohádat."

Otázka č. 4: Co je podle Vás nejefektivnějším motivačním nástrojem směrem k hráčům?

"Za mě je důležitá vyváženost chválení i kritiky. Jsem zastáncem kombinace hodnocení před celým týmem a individuálních pohovorů s hráči. Na individuálních pohovorech s hráči se od nich dozvím zpětnou vazbu, jelikož v rámci týmového hodnocení není každý hráč otevřený."

Otázka č. 5: Jaká osobnostní charakteristika kouče může být podle Vašeho názoru pro hráče motivující?

"Důležité je jednat s hráči na rovinu tak, aby hráči věděli, na čem jsou. Kouč nesmí být v žádném případě falešný, jelikož poté nastává ztráta vzájemné důvěry. Určitě je velmi důležitá snaha být férový k hráčům."

Otázka č. 6: Jaká je podle Vás klíčová kompetence kouče?

"Pro mě je nejdůležitější z pohledu kouče samotný koučink a vedení týmu, jelikož jeden člověk nemůže dělat všechno. Z pohledu kouče je důležité, aby se kouč zaměřoval na koučink a vedení týmu a to, aby práce někam směřovala."

Otázka č. 7: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti vedení týmu?

"Nejdůležitější a nejobtížnější je koučink v utkání, protože kouč má omezený čas i prostor na reagování a rozhodování. Důležité jsou rovněž zkušenosti, které kouč postupem času získává a na základě nich se snaží najít správné řešení."

Otázka č. 8: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti komunikace?

"Nejprve je důležitá dobrá komunikace s realizačním týmem, aby tým dostával jednotné informace a zároveň tyto informace nebyly nijak roztříštěné. Z dobré komunikace v rámci realizačního týmu vychází informace předávané směrem k hráčům."

Otázka č. 9: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti motivace?

"Motivaci je obtížné udržet v různých situacích. Je složité udržet hráče správně motivované a nastavené v úspěšném období, aby nebyli unešení svými úspěchy. V tomto období jsou motivační prvky i komunikační prostředky jiné než v období, kdy se týmu nedaří

a každý zápas je velmi psychicky náročný. V období, kdy se týmu příliš nedaří, musí kouč volit odlišnou komunikaci i prostředky motivace než při úspěšném období. Obě dvě tyto situace jsou pro kouče obtížné. Ale myslím si, že v období, když se týmu nedaří, je to pro kouče ještě o něco obtížnější."

Otázka č. 10: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti osobnosti kouče?

"Kouč musí být vůdčí osobnost, která ví, co chce s týmem dokázat, proč to dělá a kam to má směřovat. Například v případě porážek kouč musí vyhodnotit, zda na výkonnost týmu tlačit dál nebo umět situaci určitým způsobem odlehčit."

Otázka č. 11: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti manažerských dovedností?

"Oblast manažerských dovedností se odvíjí od zařazení kouče v hierarchii organizace. Pokud kouč chce budovat tým, musí mít dlouhodobou smlouvu, z čehož může vyplývat určitá vize. Situace je samozřejmě jiná, pokud má kouč smlouvu na sezonu a chce udělat úspěch. Pro kouče je ideální, pokud se s manažerem shodne v náhledu na situaci, jak by to mělo vypadat, což se následně projeví na celém týmu."

Interview č. 9: Tomajko Jan

Praxe Kouče:

- Extraliga: Olomouc (2018 – 2023)

Otázka č. 1: Jste zastáncem spíše emotivního nebo spíše klidného koučování během utkání?

"Zpravidla jsem zastáncem klidného koučování během utkání. Pochopitelně jsou během utkání situace, ve kterých kouč musí působit emotivněji"

Otázka č. 2: Jaký postoj z hlediska emotivního projevu preferujete v případě emočně vypjaté situace v utkání a proč?

"Je potřeba odlišit podle toho, zda hra vypadá celkově špatně a prohrává se nebo tým úplně nehraje, ale dostane spíše nešťastné góly. V případě, že tým hraje špatně, snažím se tým vybudit. Pokud tým hraje dobře a dostane nešťastné či náhodné góly, snažím se tým spíše uklidnit."

Otázka č. 3: Jak silně emotivní projev upřednostníte v případě poškození týmu ze strany rozhodčích a z jakého důvodu?

"V tomto případě hodně záleží na konkrétní situaci. V některých případech je potřeba se hráčů zastat a s rozhodčím komunikovat. Snažím se, aby komunikace probíhala v klidu, jelikož hlas na rozhodčí zvyšuji málokdy. Důležité je, aby hráči věděli, že kouč stojí za nimi. Na druhou stranu jsou také situace, kdy je potřeba hráčům říct, ať verdikt sudího neřeší."

Otázka č. 4: Co je podle Vás nejefektivnějším motivačním nástrojem směrem k hráčům?

"Nejefektivnějším motivačním nástrojem je jednoznačně pochvala. Musím však říct, že každý z hráčů v týmu na to reaguje jinak, což je potřeba odlišit. Kouč musí v tomto ohledu mít individuální přístup. Dalším velmi důležitým motivačním nástrojem jsou individuální pohovory s hráči. "

Otázka č. 5: Jaká osobnostní charakteristika kouče může být podle Vašeho názoru pro hráče motivující?

"Podle mého názoru je nejvíce motivující zaujetí a zápal kouče, které přenáší na své hráče v týmu. Velmi důležité je to, aby kouč uměl hráče strhnout."

Otázka č. 6: Jaká je podle Vás klíčová kompetence kouče?

"Podle mého názoru je klíčovou kompetencí kouče vedení týmu, protože všechny ostatní kompetence jako je komunikace, motivace, osobnost či manažerské dovednosti jsou v ní také zahrnuty."

Otázka č. 7: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti vedení týmu?

"Klíčová věc je pro mě vedení týmu v kritických situacích. Pokud by kouč vedení týmu v kritických situacích nezvládal, tak nadneseně řečeno by tým ani nemusel vést."

Otázka č. 8: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti komunikace?

"Velmi důležité je týmu a jednotlivým hráčům vhodnou komunikací podat herní systém a dostatečně jej hráčům vysvětlit a odůvodnit, aby to všem bylo jasné. Nejdůležitější věc je, aby tomu systému všichni hráči věřili. V rámci komunikace s jednotlivými hráči považuji za nejdůležitější empatii kouče směrem k hráčům. "

Otázka č. 9: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti motivace?

"Nejdůležitější kompetencí kouče v oblasti motivace je udržet motivaci v rámci týmu po celou dobu sezony. Je to pro kouče nejtěžší věc a udržet motivaci po celou dobu sezony možná ani úplně nejde. Ihned jak hráči motivaci ztratí, je důležité zareagovat a najít způsob

jak jim motivaci vrátit zpět. Ale je to normální jev, nemůžeme čekat, že motivaci týmu udržíme během celé sezony."

Otázka č. 10: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti osobnosti kouče?

"Z mého pohledu je nejdůležitější emoční inteligence kouče. Právě emoční inteligence podle mě zahrnuje další kompetence v oblasti osobnosti kouče."

Otázka č. 11: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti manažerských dovedností?

"Za nejdůležitější manažerskou kompetenci z pohledu kouče považuji organizační schopnosti v návaznosti na vedení týmu, ale například také i v rámci delegování pravomocí v rámci realizačního týmu."

Interview č. 10: Totter Aleš

Praxe Kouče:

- Zahraničí: Bytom, Polsko (2018)
- 1. liga: Beroun (2012-2013), Most (2016-2017), Prostějov (2021-2023)
- 2. liga: Havlíčků Brod (2015-2016), Letňany (2017-2018)

Otázka č. 1: Jste zastáncem spíše emotivního nebo spíše klidného koučování během utkání?

"Jsem zastánce spíše klidnějšího, i když ne vždy se mi to podaří. Jsou situace, kdy je zapotřebí být emotivnější, ale jsem přesvědčen, že v 80 – 90 % by měl kouč na hráče přenášet klid."

Otázka č. 2: Jaký postoj z hlediska emotivního projevu preferujete v případě emočně vypjaté situace v utkání a proč?

"V případě, když se týmu nedaří, snažím se vnést do týmu impulz oddechovým časem nebo výměnou brankáře, ale spíše chci tým zklidnit. Naopak v případě, kdy vedeme a tým je uspokojený, je potřeba zvednout hlas. "

Otázka č. 3: Jak silně emotivní projev upřednostníte v případě poškození týmu ze strany rozhodčích a z jakého důvodu?

"Pokud se prohrává a tým není v zápase, může být bouřlivější diskuze s rozhodčím impulsem pro tým, který cítí, že kouč stojí za nimi. Naopak pokud je tým ve vedení, diskutováním s rozhodčím může týmu spíš uškodit a je lepší zachovat klid.

Otázka č. 4: Co je podle Vás nejefektivnějším motivačním nástrojem směrem k hráčům?

"Z mého pohledu je to převážně pozitivní komunikace ať už individuálně s hráči nebo celým týmem"

Otázka č. 5: Jaká osobnostní charakteristika kouče může být podle Vašeho názoru pro hráče motivující?

"Důležitá je upřímnost kouče a jeho důvěryhodnost směrem k hráčům."

Otázka č. 6: Jaká je podle Vás klíčová kompetence kouče?

"Za nejdůležitější kompetenci považuji komunikaci s jednotlivými hráči i celým týmem"

Otázka č. 7: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti vedení týmu?

"Důležité je hráče na zápas připravit a dát hráčům správné a přiměřené množství informací, dodávat týmu klid na střídačce během utkání a hráčům sebevědomí i podporu."

Otázka č. 8: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti komunikace?

"Nejdůležitější je při komunikaci projevit empatii směrem k hráčům. Rovněž je důležité umět svoji myšlenku dobře pojmenovat a vyjádřit slovy. Mám na mysli, najít ta správná slova a předat informaci všem hráčům v týmu, jelikož každý je jinak vnímavý a senzitivní."

Otázka č. 9: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti motivace?

"Nejdůležitější je podle mého názoru stanovení cíle, který je pevným bodem, za kterým tým směřuje. Důležité je rovněž schopnost kouče motivovat tým v období série špatných výsledku, aby si tým udržel víru. Také v opačném případě, kdy je série vítězných zápasů, je potřeba tým udržet v takovém režimu, aby to nepřešlo v nějakou přehnanou euforii či nedocházelo k přehnanému sebevědomí hráčů."

Otázka č. 10: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti osobnosti kouče?

"Kouč by měl být osobnost, která dokáže nepřenášet zbytečný tlak na hráče a má vysokou emoční inteligenci."

Otázka č. 11: Jaká je podle Vás klíčová kompetence v oblasti manažerských dovedností?

"Nejdůležitější je pro mě správně si vytipovat hráče do týmu. Umět doplnit hráče do týmu pro styl hokeje, kterým se chceme prezentovat. Důležité je hráče vybírat podle určitých kritérií, mezi které patří charakter, bruslení, herní inteligence, odolnost hráče atd."