

European School of Business & Management
Doctor of Business Administration

Soft skills

Efektivní způsoby komunikace a motivace
při vedení sportovního týmu

Závěrečná práce

Ing. Pavel Neuman, MBA

Prohlášení

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

V Kroměříži dne 10. října 2021

Podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Ing. Lence Lamešové za vedení závěrečné práce, za její vstřícnost a náměty. Dále bych chtěl poděkovat všem klubům kolektivních sportů, které distribuovaly dotazníky v rámci průzkumu svým hráčům a hráčkám. Poděkování patří také všem sportovcům, kteří se do dotazníkového šetření aktivně zapojili a věnovali mu svůj volný čas.

Obsah

Úvod	5
1 Vedení sportovního týmu	8
1.1 Tým.....	8
1.2 Vedení týmu	9
1.3 Definice pojmů a specifika v oblasti vedení sportovního týmu	10
1.4 Styly vedení sportovního týmu.....	11
2 Komunikace.....	13
2.1 Komunikace a její teoretická východiska.....	13
2.1.1 Základní pojmy.....	13
2.1.2 Zásady efektivní komunikace.....	14
2.1.3 Model komunikačního procesu	16
2.1.4 Poslouchání a naslouchání.....	17
2.1.5 Verbální komunikace.....	19
2.1.6 Neverbální komunikace.....	22
2.2 Komunikace při vedení týmu	25
2.2.1 Využití osobnostní typologie MBTI při komunikaci v týmu	25
2.2.2 Komunikace v týmu	31
2.2.3 Komunikace při vedení týmových porad.....	32
2.2.4 Komunikace při řešení týmových problémů	33
2.3 Komunikace s členem týmu	34
2.3.1 Rozhovor	34
2.3.2 Hodnocení člena týmu	38
2.3.3 Kritika a zpětná vazba	39
2.3.4 Konflikty, jeho příčiny a řešení konfliktní situace	41
3 Motivace	47
3.1 Motivace a její teoretická východiska	47
3.1.1 Proces motivace	47
3.1.2 Teorie motivace	48
3.1.3 Typy motivace	49

3.2	Motivace při vedení týmu a jeho členů	51
3.2.1	Faktory pro motivování	51
3.2.2	Zjištění základních motivů	53
3.2.3	Motivační logika, zvýšení výkonu, problémy s výkony nebo chováním	54
3.2.4	Motivace hrou, týmový duch a team building	56
4	Aplikační část	59
4.1	Vedení sportovního týmu – z pohledu trenéra (kouče)	59
4.1.1	Rozdíl mezi vedením juniorského a seniorského týmu	59
4.1.2	Role trenéra (kouče) při vedení týmu	61
4.1.3	Styly vedení týmu	62
4.2	Komunikace s hráči při vedení týmu – z pohledu trenéra (kouče)	63
4.2.1	Verbální a neverbální komunikace trenéra při komunikaci s týmem	63
4.2.2	Komunikace při vedení týmových porad	64
4.2.3	Komunikace s hráči během tréninku	65
4.2.4	Komunikace s hráči během utkání	66
4.3	Komunikace trenéra s hráčem – z pohledu trenéra (kouče)	69
4.3.1	Komunikace s hráčem během pohovoru	69
4.3.2	Komunikace při řešení konfliktu s hráčem	73
4.3.3	Využití neverbální komunikace v oblasti „řeči těla“	75
4.3.4	Signály komunikace osobnosti trenéra (oblast neverbální komunikace)	78
4.4	Motivace hráčů při vedení týmu – z pohledu trenéra (kouče)	81
4.4.1	Motivace týmu během utkání	81
4.4.2	Motivace týmu během tréninku	83
4.4.3	Motivace týmu během úspěšného období	84
4.4.4	Motivace týmu v období krize	85
4.5	Motivace hráče – z pohledu trenéra (kouče)	86
4.5.1	Vnitřní a vnější motivace hráče	86
4.5.2	Nejsilnější motivační podnět pro hráče	86
4.5.3	Nejsilnější demotivační podnět pro hráče	87
5	Výsledky dotazníkového šetření	89
5.1.1	Úspěšnost a délka dotazníkového šetření	89

5.1.2	Struktura dotazníkového šetření	89
5.1.3	Identifikace respondentů.....	90
5.2	Vedení sportovního týmu trenérem (koučem) – z pohledu hráče	92
5.3	Komunikace s hráči při vedení týmu – z pohledu hráče.....	92
5.3.1	Verbální a neverbální komunikace trenéra při komunikaci s týmem.....	93
5.3.2	Komunikace při vedení týmových porad.....	94
5.3.3	Komunikace s hráči během tréninku	95
5.3.4	Komunikace s hráči během utkání	97
5.4	Komunikace trenéra (kouče) s hráčem – z pohledu hráče.....	99
5.4.1	Komunikace s hráčem během pohovoru	99
5.4.2	Komunikace při řešení konfliktu s trenérem (koučem).....	101
5.5	Motivace hráče – z pohledu hráče	103
5.5.1	Motivace hráče při vedení týmu	103
5.5.2	Motivace hráče z pohledu jednotlivce	109
6	Vyhodnocení aplikační části.....	112
6.1	Komparace vlastních zkušeností a výsledků dotazníkového šetření	112
6.1.1	Vedení sportovního týmu trenérem (koučem).....	112
6.1.2	Komunikace s hráči při vedení týmu	113
6.1.3	Komunikace trenéra (kouče) s hráčem	115
6.1.4	Motivace hráčů při vedení týmu	116
6.1.5	Motivace hráče	119
6.2	Doporučení pro trenéry (kouče) v oblasti komunikace a motivace.....	121
	Závěr.....	123
	Seznam použitých zkratk	134
	Seznam použitých pramenů a literatury	135
	Přílohy	138
	Příloha č. 1 – informace o dotazníkovém šetření	138
	Příloha č. 2 – výsledky dotazníkového šetření	141
	Název závěrečné práce	155
	Title.....	155
	Resumé	155

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

Resume	155
Klíčová slova	156
Key Words.....	156

Úvod

V závěrečné práci se zabýváme efektivními způsoby komunikace a motivace v oblasti kolektivních sportů. Jsem dlouholetým trenérem ledního hokeje a motivací této práce je zjistit současný pohled hráčů kolektivních sportů v rámci komunikace a motivace týmu.

Vedení týmu vyžaduje schopnost trenéra (kouče) nasměrovat svou pozornost na hráče (členy týmu), přičemž ješitnost i přehnaná snaha kontrolovat brání úspěšnému vedení týmu. Úkolem trenéra (kouče), který působí jako koordinátor, je podporovat hráče a sociální procesy v rámci týmu. Rainer Martens ve své knize Úspěšný trenér dělí trenérské styly na autoritativní, submisivní a kooperativní trenérský styl.

Komunikace je proces sdělování, výměny informací, názorů a myšlenek od jednoho člověka k druhému na základě určitého znakového systému. Nejčastěji dělíme komunikaci na verbální (slovní) a neverbální komunikaci (mimoslovní). Verbální komunikace je vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka, přičemž v širším pojetí se do verbální komunikace zařazuje komunikace ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná, živá nebo reprodukováná. Neverbální komunikace je proces dorozumívání se neslovními prostředky. V sociální komunikaci se v užším pojetí považuje neverbální komunikace za „řeč těla“, tedy získávání informací z celkových pohybů člověka, jeho gest, mimiky, činností očí, dotyků, zaujímání vzdálenosti apod.

Motivace je usměrňování chování pro dosažení stanoveného cíle, přičemž motiv je důvodem pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Složkami motivace je směr (co se nějaká osoba pokouší dělat), úsilí (s jakou pílí se o to pokouší) a vytrvalost (jak dlouho se o to pokouší). Motivaci dělíme na vnitřní a vnější. Vnitřní motivaci stimulují faktory, které si lidé sami vytvářejí a ovlivňují je tak, aby se nějakým způsobem chovali nebo šli určitým směrem. Tyto faktory vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením. Vnější motivace představuje záměrné vnější působení, cílevědomé ovlivňování vnitřní

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

motivace. Jedná se o stimulaci, která se odlišuje od motivace působením zevnějšku s tím, že úkolem je změna motivace.

Cíle práce

Prvním cílem je definovat, jaký styl vedení sportovního týmu ze strany trenéra (kouče) nejlépe vyhovuje hráčům.

Druhým cílem je zjistit, jaký styl komunikace vyhovuje hráčům při vedení taktických týmových porad, v rámci tréninku a utkání, při individuálních pohovorech a řešení konfliktních situací.

Třetím cílem je zjistit, jaké jsou nejsilnější motivační a demotivační podněty pro hráče a ověřit, zda je pro hráče důležitější vnitřní motivace než motivace vnější.

Čtvrtým cílem je provést komparaci vlastních zkušeností a názoru hráčů v rámci komunikace kouče při vedení sportovního týmu.

Pátým cílem je provést komparaci vlastních zkušeností a názoru hráčů v oblasti motivace při vedení sportovního týmu.

Hypotézy práce

První hypotézou práce je utvrdit se, že ve většině situací při vedení týmu hráči preferují kooperativní přístup ze strany trenéra (kouče).

Druhou hypotézou je potvrdit, že hráči si všímají verbální i neverbální komunikace ze strany trenéra (kouče) a vyhovuje jim intenzivnější komunikace během tréninku i utkání.

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

Třetí hypotézou je ověřit u hráčů dominanci vnitřní motivace před vnější motivací, a také si potvrdit, že trenér (kouč) může zásadním způsobem ovlivnit motivaci hráčů prostřednictvím projevené důvěry či nedůvěry v pozitivním i negativním smyslu.

Metodika práce

V závěrečné práci je využito metod syntézy, analýzy, komparace a dotazníkového průzkumu. Respondenty dotazníkového průzkumu budou hráči a hráčky kolektivních sportů starších 18 let.

1 Vedení sportovního týmu

V této kapitole se zabýváme pojmem týmu a jeho vedením. Zároveň objasňujeme specifika sportovního týmu a styly jeho vedení.

1.1 Tým

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

Tým má určitý počet členů, kteří kvůli dosažení společného cíle po delší dobu společně účastní komunikačního i interaktivního procesu a vytvářejí pocit sounáležitosti. Z důvodu dosažení stanoveného cíle a stabilizace skupinové identity, vytvářejí členové týmu systém společných norem a na základě diferenciací rolí si mezi sebe dělí různé úkoly.²

K **znakům** týmu patří spolupráce, která není hierarchických principů, kde všichni mají stejná práva a povinnosti. V týmu se vyskytují různé charakteristiky osobností, mající rozdílné zkušenosti a vědomosti přispívající k optimalizaci výsledků. Tým si práci zčásti organizuje sám, z tohoto důvodu se často o něm mluví jako o skupinách, které řídí sami sebe. Týmová práce vytváří synergii, energii, pramenící ze spolupráce, díky čemuž skupiny prokazatelně dosahují lepších výsledků. Zlepšuje se spokojenost členů týmu a jejich motivace.³

Rozdíl mezi týmem a skupinou

Rozdíl mezi úspěšným týmem a skupinou spočívá v zájmech členů, cílech, prioritách a organizaci. U úspěšného týmu všichni táhnou za jeden provaz, naproti tomu u skupiny většina upřednostňuje vlastní zájmy. Cíl mají v týmu všichni stejný, nýbrž ve skupině

¹ ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 201.

² ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 201.

³ MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009, s. 7.

jsou sledovány různé cíle. Nejvyšší prioritou u týmu je příslušnost k týmu, naproti tomu příslušnost ke skupině je podřízena osobním zájmům. Tým má jasnou, pevnou a závaznou organizaci na rozdíl od skupiny, která je organizačně uvolněná a nezávazná.⁴

1.2 Vedení týmu

Vedení týmu vyžaduje schopnost vedoucího nasměrovat svou pozornost na členy týmu, přičemž ješitnost a přehnaná snaha kontrolovat brání úspěšnému vedení týmu. Úspěšný vedoucí je definován jako kouč, jehož úkolem je podporovat členy týmu a sociální procesy v rámci týmu. Záleží na osobnosti vedoucího, zda vystupuje více jako režisér či koordinátor. Důležité je ostatním poskytnout určitý prostor a také jim přenechat zodpovědnost. Mezi **hlavní úkoly** při vedení týmu patří:

- formulovat společné cíle,
- koordinovat členy týmu,
- domlouvat pracovní struktury a procesy,
- kriticky podporovat členy týmu,
- urovnávat konflikty,
- reprezentovat tým navenek,
- shromažďovat nedořešené otázky,
- oceňovat výsledek,
- stručně reflektovat spolupráci,
- vyjasňovat další pokračování.⁵

⁴ KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004, s. 14.

⁵ DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008, s. 85-86.

1.3 Definice pojmů a specifika v oblasti vedení sportovního týmu

Ve sportovním prostředí se setkáváme s kolektivním a individuálním sportem. **Kolektivní sport** neboli týmový sport je určen pro kolektiv hráčů, tudíž v něm nastupují dvě skupiny hráčů. Mezi nejpopulárnější kolektivní sporty v ČR patří lední hokej, fotbal, basketbal, volejbal, házená apod. Opakem kolektivního sportu je **individuální sport**, ve kterém proti sobě nastupují dva sportovci. Mezi nejpopulárnější individuální sporty v ČR patří atletika, tenis, plavání či cyklistika. Ve sportovním prostředí **tým** označujeme jako **sportovní družstvo**, které se účastní **kolektivního sportu** neboli **týmového sportu**.

Obrázek 1: Výsledky výzkumu míry popularity sportu v ČR (Národní sportovní agentura, 2020)



Zdroj: VEČERKA, J. Výsledky výzkumu popularity sportu v České republice 2020 [online]. Národní sportovní agentura, 2020 [cit. 2021-03-31]. Dostupný z WWW: <https://agenturasport.cz/wp-content/uploads/2021/01/Vyzkumy_popularita_a_fin_narocnost_sportu_2020-2.pdf>

Realizační týmy

V praxi sportovních týmů se v jednotlivých sportech pojmenování lidí u realizačních týmů mírně liší. Vychází se rovněž z toho, že některé sporty jsou bohatší a na profesionálnější úrovni, v jiných sportech dochází v důsledku ekonomických vlivů ke značné kumulaci funkcí, přičemž kromě druhu sportu závisí také na úrovni a prestiži soutěže a také klubu. Při pohledu na realizační týmy se můžeme setkat s výčtem těchto funkcí:

- **manažer týmu** – v některých případech je manažer týmu i trenérem,
- **trenér (kouč)** – v ledním hokeji například hlavní trenér (anglický výraz head coach),
- **asistenti trenéra a trenéři specialisté** - v oblasti kondice, dovedností hráčů, brankářské specializace, video rozborů atd.,
- **vedoucí mužstva a kustodi** - personál zabezpečující organizační záležitost a technické zázemí,
- **lékaři, fyzioterapeuti, maséři, nutriční specialisté apod.** - personál pečující o zdraví hráčů.

Tato práce je zaměřena zejména na komunikaci a motivaci z pohledu trenéra (kouče).

1.4 Styly vedení sportovního týmu

Podle teorie Rainera Martense se většina trenérů přiklání k jednomu ze tří **trenérských stylů**, mezi které patří autoritativní, submisivní a kooperativní styl.⁶

Autoritativní styl („trenér diktátor“) dělá většinu rozhodnutí sám a úkolem svěřenců je plnit trenérovy příkazy, který svým svěřencům přesně říká, co mají dělat. Předpokladem pro tento způsob vedení jsou trenérovy znalosti a dlouholetá praxe.⁷

Submisivní styl („trenér opatrovatel“) se snaží dělat co nejméně rozhodnutí, tedy vykonává jen nezbytná rozhodnutí. Vydává minimum pokynů a minimálně zasahuje do organizace tréninku. Kázeňské problémy řeší jen v nezbytně nutných případech.⁸

⁶ MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání*. Praha: Grada, 2006, s. 38.

⁷ MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání*. Praha: Grada, 2006, s. 38.

⁸ MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání*. Praha: Grada, 2006, s. 38.

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

Trenéři, vybírající si **kooperativní styl („trenér učitel“)** často rozhodují spolu se svými svěřenci. Smyslem tohoto stylu je vytvořit rovnováhu mezi vedením sportovců a jejich „sebeřízením“, možností nechat řídit sami sebe. Trenéři spolupracují se svými svěřenci na vytváření konečných rozhodnutí.⁹

⁹ MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání*. Praha: Grada, 2006, s. 39.

2 Komunikace

„Komunikace je jednáním, jehož cílem z hlediska komunikátora je přenos sdělení jedné či více osobám prostřednictvím symbolů. Vzájemné působení mezi komunikujícími partnery se nazývá komunikační proces.“¹⁰

Slovo **komunikace** má latinský základ „communicare“, který znamená spojovat nebo sdílet. Komunikace je proces sdělování, výměny informací, názorů a myšlenek od jednoho člověka k druhému na základě určitého znakového systému (abeceda, zvuky, gesta).¹¹

2.1 Komunikace a její teoretická východiska

V rámci teoretických východisek komunikace se zabýváme základními pojmy, zásadami efektivní komunikace, modelem komunikačního procesu, poslouchání a naslouchání. Podrobněji si přiblížíme oblast verbální a neverbální komunikace.

2.1.1 Základní pojmy

Komunikaci mezi lidmi považujeme za **sociální komunikaci**, která se obvykle dělí na **ústní** (rozhovor, porada, diskuze, výuka, dotazování, vysvětlování apod.), **písemnou** (dopis, e-mail, memorandum, poznámka, zpráva, manuál, zápis apod.) a **vizuální** komunikaci (diagram, graf, tabulka, diapozitiv, fotografie, slide, videozáznam, film, model apod.).¹²

¹⁰ KUNCZIK, M. *Základy masové komunikace*. Praha: Karolinum, 1995, s. 12.

¹¹ PRUKNER V, *Manažerské dovednosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014 [cit. 2020-07-03].

¹² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 23.

Z hlediska **komunikačních prostředků** se komunikace dělí na **verbální komunikaci** (mluvení, komunikace slovem), **neverbální komunikaci** (mimoslovní komunikace, komunikace tělem a pomocí smyslů) a **komunikaci realizovanou činy a skutky**.¹³

Komunikační jednání je vždy zaměřeno na **dosažení předpokládaného cíle**, kterým může být **výměna informací, ovlivňování chování lidí** nebo **ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě**.¹⁴

Každá komunikace má svůj účel, který je dán funkcemi, jež nelze přesně ohraničit, jelikož se svým způsobem často překrývají. Komunikace může mít **informativní** charakter, v případě, že se jedná o předávání, oznámení či prohlášení určitých informací nebo zpráv mezi lidmi. V **instruktivní** komunikaci dochází k vysvětlování významů, popisování postupů či poskytování návodů jak něčeho dosáhnout (podobná s informativní funkcí). Podstatou **přesvědčovací** komunikace je ovlivňování a působení na druhého člověka s cílem změnit jeho názor. Charakteristickými rysy **osobnostně identické komunikace** je posilování pocitů sebevědomí a vlastní důležitosti, kdy se jedná o vytváření a upevňování sebepojetí. Mezi další funkce může patřit funkce **socializační, vzdělávací a výchovná, zábavná či sdělovací**.¹⁵

2.1.2 Zásady efektivní komunikace

Odborná i manažerská literatura uvádí, že pro úspěch v jakékoliv profesi je rozhodující z 60 % jaké lidi známe, 30 % jaký dojem dokážeme vzbudit a pouze 10 % to, jak dobří ve své práci skutečně jsme, co umíme a jaké je naše individuální know-how. Například

¹³ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 23.

¹⁴ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 24.

¹⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., doplněné a přepracované vydání*. Praha: Grada, 2010, s. 21.

i v tak specializovaném oboru, jako je technika spočívá 85 % osobního úspěchu v umění jednat s lidmi a pouze 15 % ve znalostech.¹⁶

Mezi základní **požadavky efektivní komunikace** patří zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost. Základní **pravidla pro jednání s lidmi** by se daly shrnout do následujících bodů:

- nesnižovat hodnotu druhých lidí – nedívat se na ně svrchu, neponižovat, neodsuzovat, nezpochybňovat jejich schopnosti a dovednosti, nepodceňovat je atd.,
- zvyšovat hodnotu druhých lidí – ukázat jim, že si jich vážíte, že jsou důležití, že pro vás i okolí něco znamenají, chválit je, povzbuzovat je, brát je na vědomí, jednat s nimi rovně, oceňovat jejich úsilí atd.
- podněcovat druhé lidi v činnosti – motivovat je, vybízet v odvaze dalších kroků, vysvětlovat, objasňovat, pomáhat, aby se nebáli rizika atd.
- spíše se zajímat o druhé lidi, snažit se je poznat a pochopit, než se sami snažit být zajímavými,
- vyzvat ostatní, aby hovořili o sobě, než se před nimi snažit mluvit o své osobě
- opatrně zacházet s kritikou a příkazy, spíše se snažit o dohodu,
- naučit se připustit a uznat vlastní chyby,
- spíš hovořit s ostatními o tom, co je zajímá než hovořit o tom, co zajímá vás osobně,
- dát druhým lidem najevo, že jsou pro vás důležití, pokusit se vžít do jejich situace, než předkládat vlastní důležitost,
- oslovovat lidi křestním jménem, pokud to situace dovolí, tak jim tykat (ne z důvodu, že jsou mladší nebo v nižším postavení),
- netvrdit vždy opak toho, co tvrdí ostatní,
- snažit se na lidi usmívat a úsměvy nešetřit,

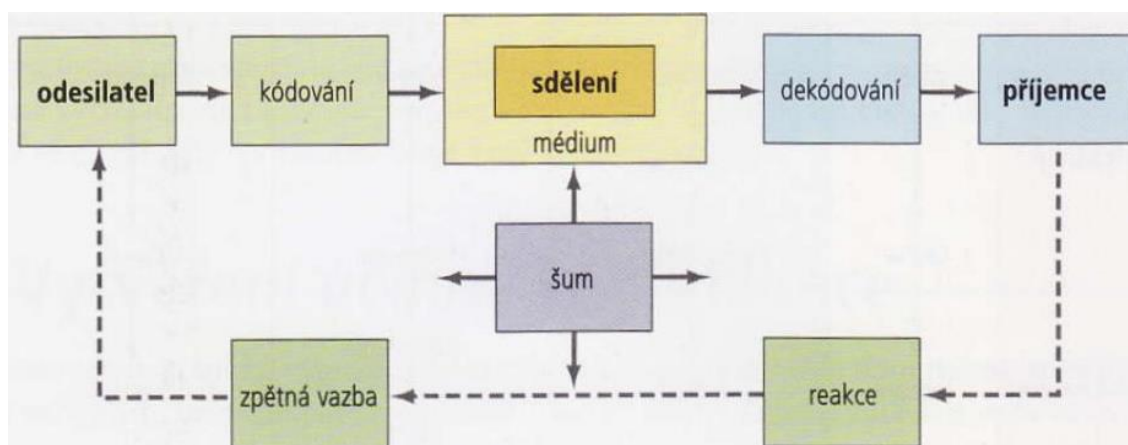
¹⁶ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 27.

- vyhýbat se přikazování, vyhrožování, vnucování rad, neurčitým výrokům, zatajování informací, hodnoticím výrokům, psychologizování, povýšeneckému vystupování, odkládání problémů, sarkasmu a ironii.¹⁷

2.1.3 Model komunikačního procesu

Model komunikačního procesu se skládá z následujících devíti prvků a jeho hlavní komunikace jsou odesílatel a příjemce. Hlavní komunikační nástroje jsou sdělení a médium, další čtyři prvky představují hlavní komunikační funkce, kterými jsou kódování, dekódování, reakce a zpětná vazba. Posledním devátým prvkem je šum vyjadřující náhodné a soupeřící zprávy, které mohou komunikaci rušit. Odesílatel musí zakódovat sdělení takovým způsobem, aby jej jeho příjemce byl schopen odkódovat.¹⁸

Obrázek 2: Model komunikačního procesu



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

¹⁷ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 27-29.

¹⁸ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. [14. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013, s. 520.

2.1.4 Poslouchání a naslouchání

Úspěšná komunikace předpokládá zvládnutí techniky poslouchání, aktivního naslouchání a kladení otázek. Většina lidí považuje schopnost poslouchat za běžnou věc, nicméně až 80 % lidí poslouchat neumí a jedná se přitom o dovednost, která se učí nejhůře. Mezi hlavní způsoby poslouchání řadíme:

- **poslouchání pro zábavu** – hlavním cílem je odpočinout si, pobavit se, relaxovat, vytvořit kulisu k jiné činnosti atd.,
- **poslouchání pro získání informací** – nezastupitelnou a běžnou činností jak v pracovním procesu, tak v rámci interpersonálních vztahů v průběhu celého života,
- **kritické poslouchání** – vyšší stupeň poslouchání pro získávání informací, který navíc zahrnuje interní hodnocení slyšeného, pochybování, namítání, kritizování, nesouhlasení, vyvracení apod.,
- **aktivní naslouchání** – nejvyšší stupeň poslouchání, více viz samostatná podkapitola,
- **empatické naslouchání** – způsob naslouchání, kdy nasloucháme především pocitům odesílatele sdělení, snažíme se do nich vcítit a pochopit, proč je komunikováno právě tak, jak je odesíláno.¹⁹

Významným faktorem poslouchání je **udržování pozornosti**, které můžeme chápat jako schopnost selektivního reagování na slyšené zvuky, eliminaci všech rušících, nepotřebných, rozptylujících zvuků považovaných za komunikační šum. Mezi faktory ovlivňující intenzitu pozornosti posluchače patří významnost sdělení, novost a zajímavost, hlasitost sdělení, způsob prezentace sdělení, očekávání, vnímavost a ochota poslouchat, psychická svěžest a aktivita.²⁰

¹⁹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 46-47.

²⁰ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 47-48.

Poslední fází poslouchání je **pamatování** si, tedy uložení sdělení či vybraných informací do paměti. Člověk si zapamatuje 10 % z toho, co četl, 20 % z toho, co slyšel, 30 % z toho, co viděl, 50 % z toho co slyšel a viděl, 70 % z toho, co sám řekl a 90 % z toho, co sám dělal. Čím pozorněji posloucháte a snažíte se svému partnerovi porozumět, tím větší je šance zapamatování si.²¹

Aktivní naslouchání

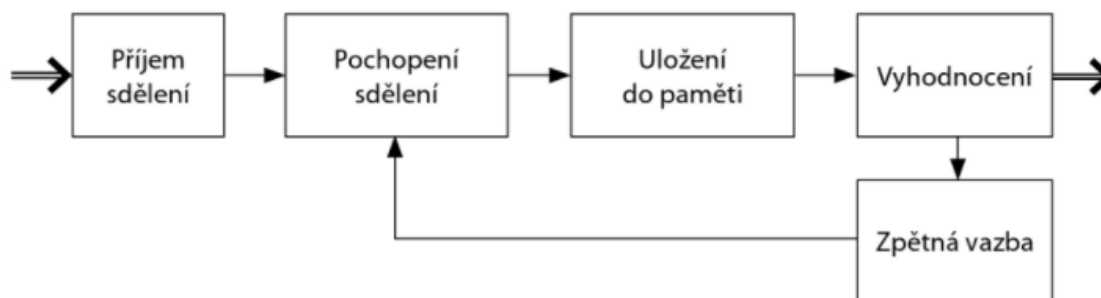
Nejvyšší stupeň poslouchání, kdy pozorně a aktivně vnímáme sdělení i informace, včetně struktury celého sdělení, připravujeme dotazy na odesílatele sdělení, sdělení kriticky hodnotíme, aktivně vyhledáváme a separujeme to, co je pro nás zajímavé a vylučujeme to, co je v daném sdělení redundantní a irelevantní. Umět správně naslouchat znamená především **naučit se co nejméně přerušovat mluvčího**, přestože existují situace, kdy je nezbytné hovořícího přerušit. A to v situacích, kdy je projev nepřijatelný a urážlivý, se hovořící začíná opakovat a v případě, kdy jste byli hovořícím přerušeni vy. **Cílem** aktivního a efektivního naslouchání je **získat maximum informací, maximálně pochopit sdělované** ve všech prezentovaných souvislostech a **poskytnout odpovídající zpětnou vazbu**. Mezi hlavní **požadavky** aktivního naslouchání lze považovat tyto:

- přestat mluvit,
- vyjadřovat zájem,
- mít jistotu, že bylo řečeno vše,
- mít jistotu správného pochopení sdělení,
- být trpělivý,
- věnovat pozornost výrazům,
- soustředění se na cíl sdělení,

²¹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 48.

- v závěru naslouchání sumarizovat, shrnovat, vyjádřit podstatu sdělení, jak jste jej pochopili, vyjádřit efektivní zpětnou vazbu.²²

Obrázek 3: Schéma procesu naslouchání



Zdroj: VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 51.

Na naslouchání lze také pohlížet jako na silný **komunikační prostředek rozvoje mezilidských vztahů**. Mezi čtyři podstatné důvody pro naslouchání druhým lidem s cílem vytvořit dobré mezilidské vztahy patří:

- naslouchání znamená respekt,
- naslouchání vytváří osobní vztah,
- nasloucháním získáte znalosti,
- nasloucháním získáte loajalitu.²³

2.1.5 Verbální komunikace

Verbální komunikací rozumíme vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka, přičemž v širším pojetí se do verbální komunikace zařazuje komunikace **ústní** i **písemná**, **přímá** nebo **zprostředkovaná**, **živá** nebo **reprodukováná**. Významným

²² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 48-50.

²³ MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání*. Praha: Grada, 2006, s. 449-450.

faktorem verbální komunikace jsou **slova**, která používáme. V této kapitole se budeme zabývat komunikací ústní.²⁴

Ve verbální komunikaci obvykle rozeznáváme **dvě komunikační roviny** (racionální a emocionální), **dva druhy komunikace** (formální a neformální) a **řadu komunikačních stylů** (koncepční, konzervativní, operativní, vyjednávací, vylákávací a ostatní).²⁵

Rozdíly mezi komunikačními rovinami, druhy a styly jsou dány účelem komunikace, společenským postavením, emocemi, množstvím a časovou periodou kontaktů mezi lidmi. Rozlišujeme následující typy:

- **racionální komunikace** – využívá výlučně rozumovou část komunikace, je základem komentování, přičemž z celého průběhu komunikace se důsledně oddělují jakékoliv emoce,
- **emocionální komunikace** – zabývá se formou sdělení, způsobem jeho podání, individuálním názorem na sdělení, pocitem z partnera či emočními extrémy (např.: křik, pláč, hysterie) apod.,
- **formální komunikace** – obvykle je plánována, má stanoveny specifické cíle a bývá realizována jako neveřejná záležitost (přijímací pohovory s uchazeči o zaměstnání, hodnocení spolupracovníků, formální přijetí u vysoce postavených osob atd.),
- **neformální komunikace** – velmi náročná na přípravu, vyskytuje se mnohem častěji než formální komunikace (telefonní hovory, rozhovory s kolegy, nezávazné povídání, společenská konverzace apod.),
- **konvenční komunikační styl** – má za cíl dodržovat společenské zvyklosti, normy a ustanovení, zásady morálky dané společností nebo společenské vrstvy

²⁴ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 112.

²⁵ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 113.

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

a platné společenské rituály a jsou zde přítomny mírně pozitivní emoce (příkladem tohoto stylu je pozdrav „Dobrý den“ v plném znění),

- **konverzační styl** – obvykle se používá pro výměnu informačních zajímavostí, při snaze povídat si, pobavit se, vyplnit čas, pro udržení dobrých interpersonálních a neformálních vztahů, jsou zde přítomny mírně pozitivní emoce (v rodině, mezi spolupracovníky, mezi podřízenými a nadřízenými atd.),
- **operativní styl** – obvykle slouží k řešení a vyřešení pracovních záležitostí a problémů, vyskytuje se především v asymetrických vztazích, které je nutno respektovat (nadřízený a podřízený, matka a dítě apod.),
- **vyjednávací styl** – obvykle má za cíl dosáhnout vyřešení určitého úkolu s tím, že obě jednací strany jsou postaveny na stejnou úroveň; zdůrazňuje se snaha dojít ke kompromisu přijatelnému pro obě strany,
- **vylákávací styl** – má za cíl získat informace, které nám partner nechce nebo nemůže poskytnout,
- **osobní styl** – má za účel sdělit vnitřní pocity, osobní představy a problémy.²⁶

Mezi **základní pravidla pro verbální komunikaci** lze zařadit následující:

- být připraven a mít jasno, co chceme říct a čeho chceme docílit,
- být stručný a věcný,
- být klidný, svět se nezastaví kvůli tomu, co chceme říci,
- zainteresovat posluchače a poslouchat, co chtějí říct oni,
- být přístupný a vnímavý ve svých odpovědích,
- nevíme-li něco, přiznejme to,
- uděláme-li chybu, přiznejme to, ale nesnažme se z toho udělat ctnost; chyba je stále chyba,
- udržovat neustálý kontakt s lidmi,
- je-li předmět jednání komplexní, připravme se na shrnutí jednání,

²⁶ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 113-114.

- neříkejme samozřejmosti, vypadá to, jako bychom se přišli hádat,
- nepoužívat zkratky, které neznají všichni zúčastnění,
- nezačínat větu rčením „abych řekl pravdu“, vypadá to jako bychom jindy lhali,
- nerozdávat předem písemné materiály, lidé si je budou číst a nebudou nás poslouchat,
- neukazovat příliš mnoho čísel, lidé se budou rozptylovat tím, že po nás budou kontrolovat součty,
- nebýt smrtelně vážný ani uštěpačný, ale být vždy pozitivní a s úsměvem.²⁷

2.1.6 Neverbální komunikace

Neverbální (nonverbální, mimoslovní) **komunikace** je proces dorozumívání se neslovními prostředky. V sociální komunikaci se v užším pojetí považuje neverbální komunikace za „**řeč těla**“, tedy získávání informací z celkových pohybů člověka, jeho gest, mimiky, činností očí, dotyků, zaujímání vzdálenosti apod. Člověk tedy mluví, i když mlčí, protože komunikační signály vysílá tělo. Jestliže se setkáme s neverbálním sdělením, které není v souladu se sdělením verbálním, je pravděpodobnost, že uvěříme neverbálnímu signálu pětkrát vyšší.²⁸

Přenos informací a sdělení je závislé taky i na takových faktorech, jako je celková image mluvčího, jeho oblečení, společenské chování, jeho vůně, barevnost, sladění barev oblečení, volba a vybavení místa komunikace atd. Pak můžeme hovořit o neverbální komunikaci osobnosti, osobním, respektive **profesionálním image**. Tradované, i když někdy zpochybňované konstatování tvrdí, že úspěch komunikace

²⁷ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 114-115.

²⁸ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 54.

závisí z 55 % na řeči těla, z 38 % na hlasovém kontextu a pouze 7 % na obsahu verbálního projevu.²⁹

Ve vztahu k verbálnímu sdělení může neverbální komunikace plnit funkci:

- **opakování a zesílení** verbálního sdělení,
- **odporování** – neverbální chování je v rozporu s verbálním sdělením,
- **reagování** na verbální sdělení
- **důraz nebo doplnění** verbálního sdělení,
- **regulace** – oční kontrola pozornosti posluchačů, identifikace jejich únavy,
- **vyjadřování emocí**,
- **tvoření dojmu o sobě** – profesionální image.³⁰

Řeč těla

Nejfrekventovanější součástí mimoslovní komunikace je řeč těla, která se obvykle dělí podle toho, která část těla informaci sděluje, doprovází a ilustruje. Jedná se o:

- **kineziku** – zaměřenou na sledování pohybů celého těla,
- **gestiku** – zaměřenou zejména na pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy,
- **mimiku** – zaměřenou na pohyby obličejových svalů,
- **viziku** – zaměřenou na pohyby očí, víček, obočí, souvisejících svalů a oční kontakt,
- **haptiku** – zaměřenou na význam doteků,
- **proxemiku** – zaměřenou na význam vzdáleností,
- **posturologii** – zaměřenou na postoje a pozice celého těla.³¹

²⁹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 54.

³⁰ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 55.

³¹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 56.

Z hlediska významu řeči těla je největší důležitost přikládána neverbálním projevům v oblasti obličeje a hlavy, protože tato část je nejvíce vnímána a nejvíce u posluchače ovlivňuje vnímání neverbálních signálů. Na druhém místě jsou pohyby rukou a paží, teprve potom pohyby a pozice těla a nohou.³²

Signály komunikace osobnosti

Další součástí mimoslovní komunikace, kromě řeči těla, je především obecnější neverbální komunikace osobnosti, vycházející z jejich charakteristických signálů. Mezi tyto signály, které jsou ve své většině podstatně více ovlivnitelné člověkem než je řeč těla patří:

- **první dojem** – často bývá rozhodující pro první posouzení nové osobnosti,
- **neurovegetativní reakce** – reakce na podněty, změny krevního tlaku, dýchání, pocení,
- **vnímání barev** – oblíbené barvy, barevné sladění oblečení, barva automobilu,
- **vnímání vůně** – kosmetika u žen, pánská kosmetika, tělesná čistota, vůně či pach potu,
- **styl oblékání** – přiměřenost, upravenost, čistota, módnost,
- **doplňky k oblečení** – brýle, prsteny, spony, kapesník, psací prostředky, mobil, notebook,
- **společenské chování** – etika a etiketa, zdvořilost, jazykový styl v daném prostředí,
- **emoční inteligence** – sebeuvědomění, sebeovládání, motivace, empatie, společenská obratnost,
- **chronemika** – užívání a strukturování času v komunikaci, time management,
- **komunikační prostředí** – volba, vybavenost, celkové působení, kancelář, domov,

³² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 56.

- **komunikace činy** – soulad nebo nesoulad verbálního sdělení s praktickou realizací.³³

2.2 *Komunikace při vedení týmu*

V rámci komunikace při vedení týmu je zmíněna jako jedna z možností osobnostní typologie podle Mayersové a Briggsové (MBTI). Dále se zabýváme komunikací při vedení týmových porad a komunikací při řešení týmových problémů.

2.2.1 Využití osobnostní typologie MBTI při komunikaci v týmu

V rámci komunikace při vedení týmu je jednou z možností využít osobnostní typologie na základě přístupu Myersové a Briggsové (**Myers Briggs Type Indicator**, zkratka MBTI). Vzhledem k tomu, že typologie podle MBTI vysvětluje základní vzorce lidské osobnosti, lze ji použít pro mnoho dalších účelů, například při řešení týmových problémů, osobnostním rozvoji, rozvoji organizace, plánování a rozvoji kariéry, koučování týmu, budování týmu (team building), zlepšení komunikace atd.³⁴

Preference podle MBTI určují rozdíly mezi lidmi, které vycházejí z následujících oblastí:

- kam lidé směřují svoji pozornost a odkud čerpají **energii** – extraverze (extraversion – E) / introverze (introversion – I),
- způsob, jakým získávají **informace** – smysly (sensing – S) / intuice (intuition – I),
- způsob jakým se **rozhodují** – myšlení (thinking – T) / cítění (feeling – F),

³³ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 72-73.

³⁴ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 13.

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

- jak se přizpůsobují okolnímu světu a jakou mají tendenci **organizovat si život** – rozhodování (judging – J) / vnímání (perceiving – P).³⁵

Obrázek 4: Dimenze osobnostní typologie - preference podle MTI

Extraverze (Extraversion) (E)	Kde získáváme energii?	Introverze (Introversion) (I)
Smysly (Sensing) (S)	Jak získáváme informace?	Intuice (Intuition) (N)
Myšlení (Thinking) (T)	Jak se rozhodujeme?	Cítění (Feeling) (F)
Rozhodování (Judging) (J)	Jak si organizujeme život?	Vnímání (Perceiving) (P)

Zdroj: CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 15.

Žádná z těchto preferencí není lepší ani horší, každá charakterizuje normální a plnohodnotné lidské chování.³⁶

Při komunikaci se s preference projevují následujícím způsobem:

³⁵ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 15.

³⁶ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 15.

Obrázek 5: Projevy preferencí v komunikaci

Extraverze (E)	Introverze (I)
Rychlá řeč Hlasitější projev Výraznější neverbální komunikace (mimika, gesta...) Skákání do řeči Tendence iniciovat kontakt	Tiší projev Pomlky v řeči Méně výrazná neverbální komunikace (mimika, gesta...) Naslouchání Tendence reagovat
Smysly (S)	Intuice (N)
Sdělování konkrétních dat (totéž se očekává od druhých) Netrpělivost s teoriemi, obecným, abstraktním sdělením Lineární přístup, krok za krokem Odkazování na to, jak se věci řešily v minulosti Precizní, praktické popisy Otázky „Co?, Jak?“ Navracení se k vynechaným podrobnostem sdělení	Používání obecných termínů Sdělování příjmů, podobností Odkazování na souvislosti Přeskakování, vynechávání detailů Mluvení o možnostech Zaměření na budoucnost Otázky „Proč?, Co kdyby?“
Myšlení (T)	Cítění (F)
Logická argumentace typu „Když..., pak...“ Kladení mnoha otázek Rychlé zaznamenávání, když něco „nesedí“, kritika Méně vřelý projev Zaměření na kompetence, logičnost Tendence testovat vaše znalosti Vyžadují objektivní důkazy	Snaha o harmonii, soulad v komunikaci Projevy vcítění (empatie) Mluvení o pocitech svých a otázky na pocity druhých Zaměření na lidi a vztahy Kladení otázek, jaké jsou názory druhých na diskutované téma Odběhnutí od tématu, pokud se ukázalo jako konfrontační Tendence chválit druhé
Rozhodování (J)	Vnímání (P)
Snaha dokončit jedno téma, pak teprve začít druhé Trvání na jednou již domluveném závěru Snaha vždy udělat rozhodnutí, závěr Netrpělivost s příliš zdoluhavými popisy	Nechávání otevřených konců Zaměření na proces Vyžadování času pro svá rozhodnutí Netrpělivost, pokud jsou vystaveni tlaku na rozhodnutí Přeskakování mezi tématy

Zdroj: CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 150.

Jestliže se setkají komunikační partneři na stejných preferencích, komunikace většinou probíhá dobře, jelikož jsou naladěni na stejnou notu. Potíže nastávají v případě, kdy se preference odlišují. Aby naše sdělení bylo kompletní, je potřeba se zaměřit na uplatňování charakteristik a preferencí, které v osobnostním typu sami nemáme.³⁷

Doporučení pro komunikaci s lidmi z následujících preferencí

Extraverze (E) - mít na paměti jejich motto „*Promluvme si o tom*“:

³⁷ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 151.

- ukazovat, že nasloucháte a připravovat se k odpovědi,
- poskytovat okamžitou zpětnou vazbu,
- vyjadřovat zájem mimikou a očním kontaktem,
- je-li potřeba, požádat o čas na rozmyšlenou,
- mluvit o problému hned, jak se objeví.³⁸

Introverze (I) – mít na paměti jejich motto „*Budu o tom přemýšlet*“:

- přemýšlet dříve, než budete hovořit, nebo dát vědět, že pouze nahlas přemýšlíte,
- respektovat potřebu soukromí, vytvořit důvěru,
- vybrat čas a místo ke komunikaci s minimem vyrušení,
- mluvit pomaleji a klidněji,
- počkat na odpověď, nevyplňovat ticho hovorem,
- poskytnout informace včas a ponechat čas na jejich vstřebání.

Smysly (S) – mít na paměti jejich motto „*Pouze fakta prosím*“:

- být praktický a „nohama na zemi“,
- poskytovat informace o konkrétních záležitostech a ukazovat hned jejich praktickou aplikaci,
- prezentovat informace lineárně, nepřeskakovat,
- ukázat plán a proces změny (raději než koncept),
- naslouchat podrobně faktům,
- pamatovat si, že každý má rád změnu,
- vyhnout se používání metafor, analogií a další obrazné nebo příliš obecné komunikaci.³⁹

Intuice (N) – mít na paměti jejich motto „*Ted' už to celé chápu*“:

- nejprve dát přehled, náčrt situace,

³⁸ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 151.

³⁹ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 151.

- nezabředávat do sdělování fakt a detailů,
- sdělovat hlavní body, přidávat jen některá nezbytná fakta,
- poskytovat představu o dlouhodobém rámci,
- zaměřovat se na budoucnost, jaké jsou možnosti vývoje situace,
- ukázat svou otevřenost ke změně toho, co nefunguje,
- nechat je sdílet své ideje a sny.⁴⁰

Myšlení (T) – mít na paměti jejich motto „*Je to logické?*“:

- být objektivní a ukázat svou kompetentnost,
- nabídnout přímou zpětnou vazbu,
- svá tvrzení podkládat logickými důvody,
- při diskuzích se vyhnout projevu emocí,
- být logický, jasný, racionální, precizní,
- nepociťovat neklid, když ostatní chtějí debatovat, argumentovat,
- používat argumentaci typu plusy a mínusy, příčiny a následky,
- nebrat si kritiku osobně.⁴¹

Cítění (F) – mít na paměti jejich motto „*A co lidi?*“

- udělat si čas dobře je poznat a vytvořit si vztah,
- při naslouchání se vyhnout kritizování a hodnocení,
- zaměřit se na lidi, zjistit, co je pro ně důležité a jaké hodnoty uznávají,
- mít na paměti jejich potřebu harmonizace a pozitivní atmosféry,
- být přátelský a poskytovat podporu a pochvalu,
- kritiku vyjadřovat taktně, kritizovat chování, nikoliv člověka,
- pamatovat, že někteří lidé nemají rádi soutěžení, zaměřovat se na řešení typu výhra – výhra.⁴²

⁴⁰ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 151-152.

⁴¹ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 152.

⁴² CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 152.

Rozhodování (J) – mít na paměti jejich motto „*Tak udělejme něco!*“

- dělat rozhodnutí, která se jich týkají, co nejrychleji,
- vyhnout se sdělování mnoha možností, raději se zaměřovat na to, co je nejdůležitější,
- vyjednávat konkrétní termíny a závazně je dodržovat,
- sdělovat, kdy bude vaše část projektu splněna a předána jim,
- při diskuzi o úkolu, poskytovat strukturovaná a jasná očekávání, která od nich máme,
- vyhýbat se přidání nečekaných bodů či úkolů v projektu, zejména na poslední chvíli.⁴³

Vnímání (P) – mít na paměti jejich motto „*Počkejme a uvidíme*“:

- vysvětlit všechny možnosti, dříve než sdělíme své rozhodnutí,
- naplánovat si čas na změny v plánu diskuze nebo porady,
- vyhnout se příliš rychlému rozhodnutí,
- dát si pozor, abychom v řeči hned nesdělovali své závěry,
- popisovat situaci a ne názor na ni,
- být ochotni udělat první kroky bez kompletního plánu.⁴⁴

Z důvodu **efektivní komunikace** je velmi důležité vědomě a neustále v komunikaci ověřovat porozumění mezi komunikačními partnery, klást otázky pro objasnění situace a shrnovat domluvené závěry a další postupy.⁴⁵

⁴³ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 153.

⁴⁴ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 153.

⁴⁵ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 154.

2.2.2 Komunikace v týmu

S nutností sdílet myšlenky, názory či zkušenosti se setkáváme v každodenním životě. **Pro týmovou práci je komunikace jedním z klíčových nástrojů úspěchu.** V průběhu komunikace týmu se běžně setkáváme se špatným pochopením informací, různými komunikačními šumy nebo celou řadou komunikačních nedostatků. Do této kategorie nepatří pouze samotný přenos informací, ale také vytváření společných kanálů a schopnost naslouchat. Rovněž sem můžeme zařadit schopnost přijímat informace nebo informace poskytnout a přijmout zpětnou vazbu.⁴⁶

Významnou složkou dobře fungujícího týmu je především zpětná vazba, přičemž v praxi dokonce existují lidé, kteří o zpětnou vazbu nestojí nebo se jí dokonce obávají. Někdy však není vhodné z taktických důvodů o zpětnou vazbu přímo žádat, protože by to mohlo vyvolat dojem, že chceme slyšet něco, co si členové týmu myslí, že slyšet chceme.⁴⁷

V dobrém pracovním týmu se komunikuje přímo, především tváří v tvář, a v takových případech působí největší problém nespolečenské chování, nedodržování elementárních norem slušnosti, nejasná sdělení, zatajování informací, neupřímnost, příliš rychlé mluvení, velká upovídánost, nadsázka a přehánění.⁴⁸

Každý tým má svou strukturu, určitou typologii členů, různé vztahy jednotlivých členů k týmu jako celku, každý člen má v něm určitou úlohu, každý tým má určitou specifikum dynamiky své činnosti i převažující charakteristiku komunikace mezi svými členy. Každopádně by vzájemná komunikace mezi členy týmu měla být pravidelná, průběžná a návyková, bez chaotické improvizace. Forma a charakter komunikace v týmu závisí především na vedoucím týmu, povaze řešeného úkolu, jeho náročnosti, na termínu

⁴⁶ SMOLKOVÁ, Komunikační, interpersonální a týmové dovednosti. [online]. Praha: Evropský sociální fond, 2013, s. 37.

⁴⁷ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 185.

⁴⁸ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 185.

splnění úkolu, na dynamice členů v týmu i na psychické dispozici a momentálním stavu každého člena týmu. Forma komunikace je ovlivňována i tím, jak přesně a rychle jsou předávány informace a sdělení mezi jednotlivými členy v týmu.⁴⁹

Efektivita komunikace v týmu je závislá na ochotě členů týmu k vzájemnému naslouchání, na respektu k názorům ostatních kolegů, na schopnosti zvládnout velké množství informací přicházejících ze všech stran a často vzájemně protichůdných a na schopnosti vyhodnocovat i komunikovat tyto informace kritickým analyticko-syntetickým postupem. Komunikace je tedy založena na kombinaci zásad rozhovoru a komunikace na veřejnosti s přihlédnutím ke specifickým podmínkám konkrétního týmu, jeho členů a úkolů.⁵⁰

2.2.3 Komunikace při vedení týmových porad

Týmová porada je forma skupinové komunikace, která vede k synergickému efektu. Synergickým efektem rozumíme skutečnost, že výsledek společného působení převyšuje součet působení jednotlivých účastníků porady.⁵¹

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

⁴⁹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 185.

⁵⁰ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 185.

⁵¹ PLAMÍNEK, J. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012, s. 13.

pro týmovou spolupráci jsou součinnost a koordinace týmu. Aby byl tým úspěšný, musí být mezi jeho členy soudržnost a vzájemná důvěra.⁵²

2.2.4 Komunikace při řešení týmových problémů

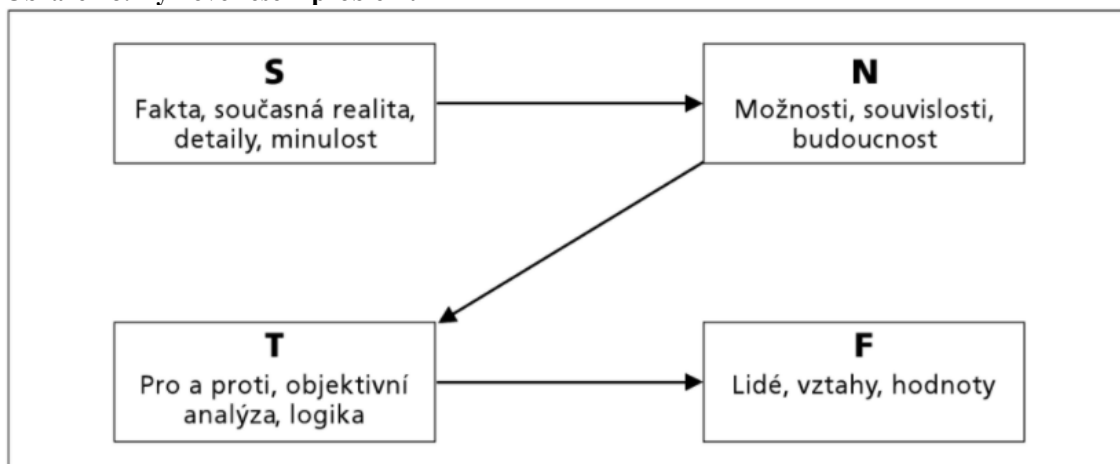
Efektivní a konstruktivní **postup pro týmové řešení problémů** je následující.

1. **Definování problému** (sběr dat, preference funkce smyslového vnímání „S“) – nejprve zjistit všechna fakta, objasnit příčinu a následky problému. *„Z čeho můžeme vycházet?“*
2. **Vytváření možností** (brainstorming – tj. volné zaznamenávání nápadů k řešení bez kritické kontroly realizovatelnosti, preference funkce intuitivního vnímání „N“) – poté přezkoumat všechny možnosti řešení. *„Co můžeme vymyslet za různé varianty řešení?“*
3. **Analýza alternativ řešení vytvořených v předchozí fázi, zvažování pro a proti** (preference funkce myšlení „T“) – objektivně analyzovat výhody a nevýhody možných řešení. *„Nyní varianty objektivně analyzujeme.“*
4. **Zvažování dopadu rozhodnutí na lidi, vliv na hodnoty, vztahy** (preference funkce citění „F“) – zvažovat dopady našeho rozhodnutí na lidi. *„Nezapomeňme zvážit dopad našeho rozhodnutí na lidi.“⁵³*

⁵² PRUKNER V, Manažerské dovednosti [online]. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014 [cit. 2021-03-31].

⁵³ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 155-156.

Obrázek 6: Týmové řešení problémů



Zdroj: CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 155.

2.3 Komunikace s členem týmu

V kapitole zaměřené na komunikaci se členem týmu je vymezen rozhovor a jeho fáze, hodnocení člena týmu, kritiku a zpětnou vazbu a v neposlední řadě také konflikty, jeho příčiny a řešení konfliktní situace.

2.3.1 Rozhovor

Rozhovor je dynamický proces, při kterém předává jedna osoba své informace, myšlenky, sdělení a podněty druhé osobě nebo menší skupince osob. Může mít **neformální** nebo **formální** charakter a obvykle se odehrává formou otázek a odpovědí na schůzce tazatele nebo tazatelů s tázaným.⁵⁴

Neformální rozhovor má nepatrné požadavky na plánování i přípravu a spoléhá spíše na schopnost momentální improvizace. **Formální rozhovor** obvykle vyžaduje

⁵⁴ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 122.

postupnou realizaci pěti základních etap, kterými jsou plánování, zahájení, hlavní část, zakončení a vyhodnocení.⁵⁵

Plánování je nejdůležitější přípravnou fází rozhovoru. Nejprve je nezbytné určit cíl rozhovoru, předpokládanou dobu jeho trvání, včetně případné rezervy, a sumarizovat všechny potřebné informace jak o tématu rozhovoru, tak o osobě, se kterou bude rozhovor veden. Součástí etapy je i volba vhodného prostředí pro realizaci rozhovoru, eliminace případných rušivých elementů a způsobů zaznamenávání rozhovoru (poznámky, zápis apod.).⁵⁶

Zahájení rozhovoru je závislé na druhu rozhovoru a zkušenostech obou partnerů. Základním předpokladem a rozhodující fází úspěšného rozhovoru je příznivý **první dojem**, tj. citová, nikoliv rozumová reakce, která velmi rychle a podstatně ovlivňuje celkový úsudek o partnerovi (tzv. haló efekt). Prvním verbálním kontaktem bývá **oslovení**, které spoluvytváří první dojem setkání. Dáváme jím najevo vzájemný vztah, úctu, odlišujeme formální a neformální styk, můžeme jím zalichotit nebo se i dotknout.⁵⁷

Hlavní část rozhovoru slouží k získávání potřebných informací a sdělení tazatelem od dotázaného. Tazatel pro tento účel používá vhodné typy otázek, směřujících od otevřených otázek k otázkám uzavřeným, od otázek na základní informace k otázkám doplňujícím, rozvíjejícím a upřesňujícím sdělené informace. Je potřeba velmi pečlivě zvážit otázky agresivní, provokativní a osobní. Tazatel má právo usměrňovat téma rozhovoru do předem určených (dohodnutých) mezí a podněcovat tázaného k aktivní účasti například vhodně zvolenými otázkami. Veškeré snažení tazatele by

⁵⁵ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 122.

⁵⁶ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 123.

⁵⁷ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 123.

mělo směřovat k získání, co nejvíce informací a ke vzniku vzájemných sympatií mezi oběma partnery rozhovoru.⁵⁸

Zakončení rozhovoru je obvykle věnováno stručné rekapitulaci sdělených informací, rekapitulaci toho, co bylo dohodnuto, a toho, co z rozhovoru vyplývá pro každou z jednajících osob pro praktickou realizaci. Vhodné je poděkovat tázanému za rozhovor, ujistit jej, že nám předanými informacemi opravdu pomohl a nabídnout mu reciprocitu rozhovorů na předem domluvená témata v případě, že tazatel má zájem zahrnout tázaného do své sítě známostí.⁵⁹

Vyhodnocení rozhovoru, jako poslední etapa rozhovoru, bývá často podceňována. Je velmi přínosné, když si tazatel i tázaný pro vlastní potřebu vyhodnotí jeho průběh, co se při rozhovoru podařilo a proč, co se nepodařilo a proč, do jaké míry splnila technika a taktika vedení rozhovoru původní představy o výsledku a cílech rozhovoru a co zhodnocení rozhovoru znamená pro rozhovory budoucí. Rovněž platí, že odhalené chyby a nedostatky, jsou investicí do budoucnosti, jsou vzdělávacím prvkem a žádoucí změnou, vedoucího ke zvyšování individuálního know-how obou partnerů rozhovoru.⁶⁰

Doporučení pro zvýšení efektivity rozhovorů jsou následující:

- přivítat dotazovaného přívětivě, pozitivně a s úsměvem, být nadšený, pozitivní,
- při rozhovoru mít na mysli, co je jeho cílem,
- přiměřeně využívat neverbální signály – zaujmout otevřený postoj, být klidný, ovládat se, nedávat najevo známky nepokoje, nervozity či nudy,
- udržovat s dotazovaným kontakt pomocí očí,

⁵⁸ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 123.

⁵⁹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 124.

⁶⁰ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 124.

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

- vhodné sedět kolmo nebo bokem k dotazovanému – nedoporučuje se sedět na druhé straně stolu nebo na „šéfovském“ místě,
- je vhodné, aby tazatel a tázaný seděli ve stejné výši – například u konferenčního stolu,
- uvolnit se, aktivně naslouchat, pozorovat a interpretovat neverbální signály,
- získávat informace pomocí otevřených otázek, vyžadovat zpětnou vazbu,
- říkat, co je třeba říci, srozumitelně, jasně, v co nejkratší době, nemluvit příliš, plánovat, co říci, nemluvit jako kniha, být přirozený,
- používat příklady, uvádět důvody, nebát se opakovat již řečené, nepoužívat vulgární výrazy,
- veškerou pozornost věnovat dotazovanému, nezesměšňovat jej,
- postupovat efektivně, zkoumat odpovědi tázaného, vědět, kdy skončit,
- říkat vždy pravdu, vyhnout se polopravdám,
- nekomunikovat v rozčilení, nenechat se vyprovokovat emočními výbuchy tázaného,
- zaměřit rozhovor na budoucnost a ne na výčet starých nesrovnalostí, křivd a špatných zkušeností,⁶¹

Dialog

Dialog je definován jako hledání pravdy při rozhovoru dvou lidí. Je považován za nej kvalitnější formu rozhovoru, při kterém mají partneři zcela rovnoprávné postavení, jsou zaměřeni na aktivní a produktivní komunikaci o daném tématu a snaží se vzájemně ovlivňovat a přesvědčovat. **Cílem dialogu** je hledat a najít pravdu, porozumění a shodu, nikoliv mít pravdu.⁶²

⁶¹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 124-125.

⁶² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 125-126.

2.3.2 Hodnocení člena týmu

Hodnocení může mít formální nebo neformální povahu. Mezi neformální hodnocení řadíme neplánované situační hodnocení ve formě pochvaly či výtky. V případě formálního hodnocení rozlišujeme metody zaměřené na minulost, metody zaměřené na současnost a také metody zaměřené na budoucnost.⁶³

Motivačně – hodnotící pohovor

Motivačně – hodnotící pohovor, v poslední době častěji nazývaný jako motivační rozhovor, jelikož se do komunikace zapojují shodně obě strany – hodnotitel i hodnocený.⁶⁴

Hodnocení lze rozdělit na dvě části. V první části probíhá sebehodnocení člena týmu a ve druhé části hodnocení nadřízeného. V rámci sebehodnocení člen týmu uvádí vlastní silné a slabé stránky a sděluje svůj největší úspěch a nezdár. Dále je v sebehodnocení dobré vyjádřit své názory k hodnocení týmu, jeho silné i slabé stránky, případně říct názor na změnu vedoucí ke zlepšení týmu. Nadřízený se ve svém hodnocení snaží být pozitivní, hodnotí oblasti, ve kterých je se členem týmu spokojený, zároveň mu však sděluje jeho rezervy a ukazuje jeho perspektivu v týmu.⁶⁵

Hodnocený ani hodnotitel by se neměli nechat vtáhnout do konfliktu, případně mu nedat příčinu. Cílem není kritika, ale povzbuzení s tím, že hodnocený by měl mít pocit podpory ze strany vedoucího. Komunikace mezi oběma stranami by měla být otevřená, obě strany by měly jednat jako rovnocenné.⁶⁶

⁶³ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 54.

⁶⁴ VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013, s. 62.

⁶⁵ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 57.

⁶⁶ VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013, s. 63.

2.3.3 Kritika a zpětná vazba

Kritika v komunikaci znamená hodnocení nějakého výsledku činnosti, názoru nebo díla s výčtem chyb a nedostatků, jeho posuzování, zpochybňování i negace kritikem. I přestože je kritika součástí života i pracovního procesu, ne vždy je akceptována v plné šíři a někdy nebývá přijímána vůbec, přičemž často vyvolává obranný postoj, odmítání, nepřátelství až agresivitu.⁶⁷

Zpětná vazba je definována jako potvrzení příjmu zprávy ve smyslu reakce. Cílem zpětné vazby je objasnění vlastního pohledu jako předpokladu dobrého porozumění a spolupráce, která se vztahuje na sdělení s pozitivním obsahem. Kritika představuje zvláštní formu zpětné vazby, kterou je nutné se naučit vyslechnout i vyjádřit. Vnímání zpětné vazby může být v různých odvětvích lidské činnosti odlišné. Konstruktivní zpětná vazba představuje potvrzení určitého chování, která nehodnotí ani neinterpretuje, ale pojmenovává vnímání a popisuje prožitky.⁶⁸

Požadavky efektivní kritiky

Kritika by měla být prezentována vhodnou, kultivovanou a konkrétní formou s tím, že by měla být zaměřena nikoliv na člověka, ale na konkrétní slabý výkon, konkrétní nedostatky, konkrétní chyby a konkrétní důsledky těchto jevů. Tuto nekonfliktní formu kritiky nazýváme **řečnický akt** a její účinek se projevuje především u slušných a korektních lidí. Z manažerského pohledu je sice kritika prostředkem pro zefektivnění řízení, nicméně by měla být v rovnováze s pochvalou. Mezi **hlavní požadavky efektivní kritiky** patří:

- kritizovat ihned po zjištění nedostatků, ale vyčkat až opadnou emoce,
- připravit si argumenty a varianty řešení nápravy krizového stavu,
- sdělovat výtky mezi čtyřma očima,

⁶⁷ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 153.

⁶⁸ SCHARLAU, Ch. *Techniky vedení rozhovoru: zdokonalte své komunikační dovednosti*. Praha: Grada, 2008, s. 59, 60.

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

- pečlivě zvážit, zda kritika musí mít bezpodmínečně nepřátelský až agresivní charakter, a pokud možno se tomuto přístupu vyhnout,
- realizovat jen takové sankce, které jsou přiměřené prohřešku, vyhýbat se opakovanému slibování sankcí,
- být věcný a nezaměňovat kritiku s osobním útokem,
- vysvětlit při kritizování, čeho má kritika dosáhnout,
- na chyby upozorňovat pokud možno nepřímou – místo přímé kritiky formulovat připomínky v podobě otázek,
- dát dostatečný prostor k vysvětlení, proč k chybě nebo kritizovanému stavu došlo,
- při neoprávněné kritice přiznat svůj omyl,
- pochválit každé zlepšení, povzbuzovat lidi, aby z chyby udělali napravitelnou záležitost.⁶⁹

Vhodným typem kritické zpětné vazby je **metoda sendviče**. Podstatou metody je nejprve říct něco pozitivního a později přejít k negativnímu jádru sdělení. Na závěr opět následuje pozitivní informace, která může být i motivačního charakteru. Tato metoda tudíž pro příjemce zmírňuje váhu negativní informace.⁷⁰

Kromě sendvičové metody lze využít také modernější **třífázové motivující kritiky**, která spočívá v těchto třech fázích:

- **deptažící** – chyba je kritizovanému ostře a nezdvořile vytknuta,
- **klidová** – po úvodní bouři nastává pět sekund ticha, kdy se v kritizovaném vytváří psychologická základna na nízké úrovni s tím, že kritizující ignoruje případné afektované výlevy kritizovaného – tuto fázi je nezbytné bezpodmínečně dodržet,

⁶⁹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 153-154.

⁷⁰ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 53.

- **povzbuzující** – kritizující kritizovaného povzbudí.⁷¹

2.3.4 Konflikty, jeho příčiny a řešení konfliktní situace

Konflikty patří mezi významný druh problémové komunikace, přičemž tento pojem je používán ve smyslu rozporu, neshody, nesouhlasu, srážky, utkání či střetnutí. Konflikt chápaný **v pozitivním smyslu** jako metoda rozvoje, metoda výběru té lepší alternativy v rámci volného a svobodného střetu názorů. Ve většině případů bývají konflikty využívány **v negativním smyslu** k destruktivním účelům, k negativní konfrontaci rozdílů mezi komunikujícími partnery, k ataku, k obviňování, k manipulaci, k udržení dominantní pozice jednoho z partnerů, k prosazení vlastního názoru bez hledání kompromisu atd.⁷²

Příčinou konfliktů bývá obvykle přehlížení a nedoceňování jedince nebo části společnosti v důsledku nevyjasněných rolí a sledování priorit z nedostatku jednotících principů nebo cílů, nedostatečného nebo nepřesvědčivého vedení, v důsledku chování a postojů neslučitelných s dohodnutými nebo přijímanými konvenčními nebo etickými principy, sledování separátních cílů nezávislých na společných cílech kolektivu apod. Mezi další příčiny konfliktů je možné zařadit osobnostní rozdíly, stres, prostředí, vzájemnou závislost úkolů, chybnou informovanost, nejasné vymezení kompetencí a rolí, neslučitelnost cílů komunikace, haló efekt apod.⁷³

Přístupy ke konfliktům

Konflikty jsou vyhrocené emocionální situace, přičemž konfliktní situace je normální a nevyhnutelnou součástí každého vztahu. V případě, že se necháme unést emocemi,

⁷¹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 155.

⁷² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 156-157.

⁷³ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 157.

může dojít i k nenávratné destrukci vztahu. Způsob reagování na konflikt záleží na vnímání celé situace, která je determinována dvěma hlavními faktory:

- důležitost dosažení osobních cílů,
- důležitost udržení dobrých vztahů s ostatními.⁷⁴

Existuje **pět způsobů zvládání konfliktu**, které jsou založeny na uvedených faktorech s charakteristikou zvířat – želvy, žraloci, medvědci, lišky, sovy.⁷⁵

Želvy se vyhýbají jakékoliv konfrontaci i vznikajícímu konfliktu a „opouští bojiště“, protože vztahy s lidmi ani osobní cíle pro ně nejsou moc důležité. V situaci, kdy není důležitý osobní cíl ani konkrétní vztah, můžeme být želvou a vyhnout se konfliktu.⁷⁶

Žraloci vysoce hodnotí své osobní cíle, udržení vztahu s ostatními lidmi mají pro ně nízkou prioritu. Na konflikt reagují útokem, podmaněním a zastrahováním druhých osob a nutí je převzít jejich řešení. Tento způsob lze využít v situaci, kdy jsou osobní cíle mimořádně důležité.⁷⁷

Medvědci dávají prioritu vztahu s druhou osobou a tím pádem jsou ochotni vzdát se svých cílů. Cítí vysokou potřebu být akceptovaní a oblíbení, vyhýbají se konfliktům. V situaci, kdy má osobní cíl malou důležitost a vztah s druhými lidmi je v tento moment důležitější, lze tento způsob využít.⁷⁸

Lišky mají touhu dosáhnout svých cílů, ale současně chtějí udržet dobré vztahy, proto hledají kompromis. Jsou ochotny vzdát se i svých osobních cílů, ale pokud to ovšem

⁷⁴ MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání*. Praha: Grada, 2006, s. 452.

⁷⁵ MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání*. Praha: Grada, 2006, s. 452.

⁷⁶ MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání*. Praha: Grada, 2006, s. 453.

⁷⁷ MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání*. Praha: Grada, 2006, s. 453.

⁷⁸ MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání*. Praha: Grada, 2006, s. 453.

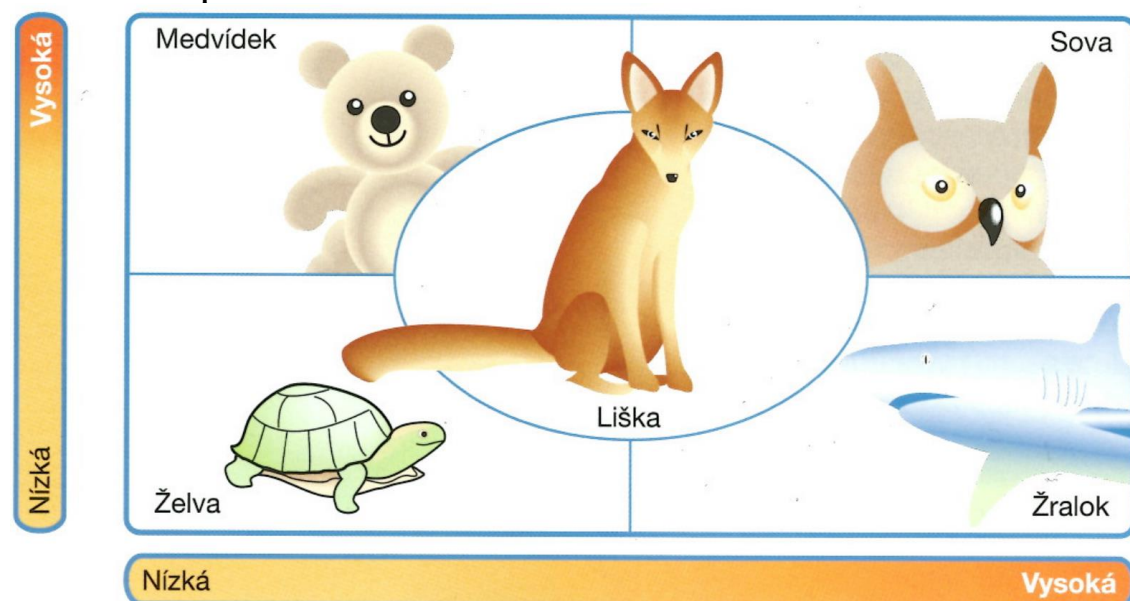
ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

udělá i druhá osoba, přičemž obě strany něco získávají a něco ztrácejí. Tento způsob lze použít v případě, kdy cíl i naše vztahy s jinými lidmi mají přibližně stejnou hodnotu.⁷⁹

Sovy hodnotí dosažení vlastních cílů stejně jako důležitost udržení vztahu, proto situaci konfrontují ještě s další osobou za účelem nalezení řešení, které respektuje obě strany jak v jejich cílech, tak i vzhledem k významu vztahu, který se tímto vzájemně upevňuje. Tento způsob je využívám v případě, že jak osobní cíl i vztahy s ostatními pro nás mají stejný, ale velmi vysoký význam. Je třeba jednat kooperativně s konfrontovanou osobou, s níž jsme v konfliktu.⁸⁰

Každý z přístupů má v konfliktních situacích své místo s tím, že je zcela zřejmé, že nejlépe a nejefektivněji při řešení konfliktů postupují lišky a sovy.⁸¹

Obrázek 7: Pět způsobů zvládání konfliktní situace



Zdroj: MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání*. Praha: Grada, 2006, s. 452.

⁷⁹ MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání*. Praha: Grada, 2006, s. 453.

⁸⁰ MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání*. Praha: Grada, 2006, s. 453.

⁸¹ MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání*. Praha: Grada, 2006, s. 452.

Řešení konfliktní situace

V rámci řešení negativního konfliktu je důležité dodržování určitých **pravidel**, která zvyšují pravděpodobnost pozitivního nebo kompromisního řešení konfliktu. Mezi tato pravidla patří:

- každý má právo říct svůj názor,
- každý má právo na stejné časové vstupy,
- je nutné naslouchat i takovým názorům, se kterými nesouhlasíme, je potřeba pochopit cíle partnera, objasnit své cíle, oba partneři by si měli vyjasnit, co od sebe vzájemně očekávají, co je pro ně důležité a proč,
- lidé, se kterými se snažíme dodržovat přátelské a kolegiální vztahy, nemusí mít stejné názory,
- nekřičet, nezvedat hlas, neurážet, neironizovat, zachovat „chladnou“ hlavu,
- pro lepší porozumění partnerovi se doporučuje parafrázování myšlenek,
- nezhodnocovat a „neshazovat“ to, co je pro partnera cenné,
- nehodnotit a nekritizovat partnera, ale pouze konkrétní čin,
- nepřipomínat staré konflikty a prohřešky, hovořit jen o aktuálním problému,
- udržovat racionální kontrolu a nadhled,
- cílem není vítězství, ale nalezení pravdy, tedy efektivnějšího a lepšího postupu,
- nezbytné je hledat cestu ke kompromisům,
- má-li partner špatnou náladu, držet se zpátky, jen poslouchat a nechat jej vybouřit,
- jde-li to, napsat si předem tři důležité body a na prvním místě ten nejdůležitější, jelikož k ostatním se nemusíme dostat,
- neřešit několik věcí najednou, ale soustředit se na jednu a být konkrétní,
- netrvat za každou cenu na svém, místo toho zkusit klást otázky,
- snažit se odhalit skutečnou motivaci partnera, co je v pozadí konfliktu, respektive hádky.⁸²

⁸² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 157-158.

Z pohledu **teorie řešení konfliktů** v komunikaci rozlišovat tři základní strategie, s dalšími alternativami možných forem řešení konfliktů a chování:

- **pasivní a nepřímé strategie** (nevedou k přímé diskuzi o problému) – řadíme k nim ignorování problému, empatické přizpůsobení či porozumění mezi oběma partnery, vyvarování se problému, vyhýbání se lidem s potenciálním rizikem sporů, nepřímá strategie v podobě narážek i formou neverbální komunikace, zlehčování a žertování, submisivní reagování v podobě transparentní slabosti (například pláč, hysterie),
- **individuálně zaměřené strategie** (výslovné potvrzování střetu a komunikace zaměřená na očekávané ústupky partnera) – prosba nebo žádost partnera na změnu jeho chování (různě silná naléhavost), hrozby a výhrůžky trestem nebo selháním,
- **integrační strategie** (potvrzení konfliktu a respektování partnera jako rovnocenného, se stejnými právy, které vyžaduje druhý partner i sám pro sebe) – diskuze o konfliktu, odhalení se snahou porozumět důvodům i pocitům a také dojmům, jedná se o alternativní hledání řešení přijatelného pro oba partnery.⁸³

Čtyři **zlatá pravidla konfliktu** se doporučují používat podle okolností, vždy po hlubokém nádechu a klidném pohledu do očí protivníka. Jedná se o následující věty.

1. „Vidím, že jsme se neshodli. Máme na věc rozdílný názor.“
2. „Chtěl bych velmi pozorně vyslechnout váš názor, abych jej mohl plně pochopit a porozumět mu.“
3. „Věřím, že jste nejméně tak dobrý posluchač jako já a že vy pak můj názor vyslechnete přinejmenším stejně pozorně.“

⁸³ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 158-159.

4. „Domluvme se, že budeme jednat tak dlouho, dokud nenalezneme řešení přijatelné pro obě strany“. ⁸⁴

Rainer Martens ve své celosvětově uznávané publikaci „Úspěšný trenér“ vydanou v roce 2006 doporučuje řešení konfliktu v následujících krocích.

1. **Dohodněte se, co je předmětem konfliktu** – nemůžete začít řešit konflikt, aniž byste znali jeho podstatu.
2. **V diskuzi vyjadřujte svůj vstřícný a kooperativní postoj** – dejte oponentovi zřetelně najevo, že vám jde o udržení vašeho vztahu a o konstruktivní řešení problému.
3. **Respektujte soupeřovo řešení problému** – použijte své schopnosti vžít se do postavení druhého (empatie) a podívat se na problém jeho očima.
4. **Motivujte protistranu k vyřešení konfliktu** – řešení této otázky se skrývá v odpovědi na dvě následující otázky. Co získá nebo ztratí můj oponent, když bude konflikt pokračovat? Jakým způsobem mám svého oponenta motivovat, aby změnil názor?
5. **Dohodněte se** – prostřednictvím diskuze, vzájemného porozumění a vyjednávání můžete dosáhnout dohody, která vás oba uspokojí. ⁸⁵

Všechny konflikty však řešit nelze, například takové konflikty, kdy oba partneri nemohou nebo nechtějí najít žádné přijatelné cíle, když někdo z účastníků nesouhlasí s řešením jak dosáhnout přijatelných cílů nebo když je někdo z partnerů konfliktní člověk. Takovýto konflikt můžeme pouze brát na vědomí. ⁸⁶

⁸⁴ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 159.

⁸⁵ MARTENS, R. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání*. Praha: Grada, 2006, s. 454-455.

⁸⁶ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 159.

3 Motivace

„Vrcholný výkon v jakékoli lidské činnosti je přímo úměrný motivaci, kterou daný člověk má k tomu, aby danou roli – činnost vykonával.“⁸⁷

Smyslem **motivace** je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k výkonu či typu chování.⁸⁸

3.1 Motivace a její teoretická východiska

V rámci teoretických východisek motivace je charakterizován její proces a jsou představeny teorie a typy motivace. Zároveň jsou definovány principy vnitřní a vnější motivace.

3.1.1 Proces motivace

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace jsou:

- **směr** – co se nějaká osoba pokouší dělat,
- **úsilí** – s jakou pílí se o to pokouší,
- **vytrvalost** – jak dlouho se o to pokouší.⁸⁹

Model procesu motivace související s potřebami naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vyjadřují přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud je určitého cíle dosaženo,

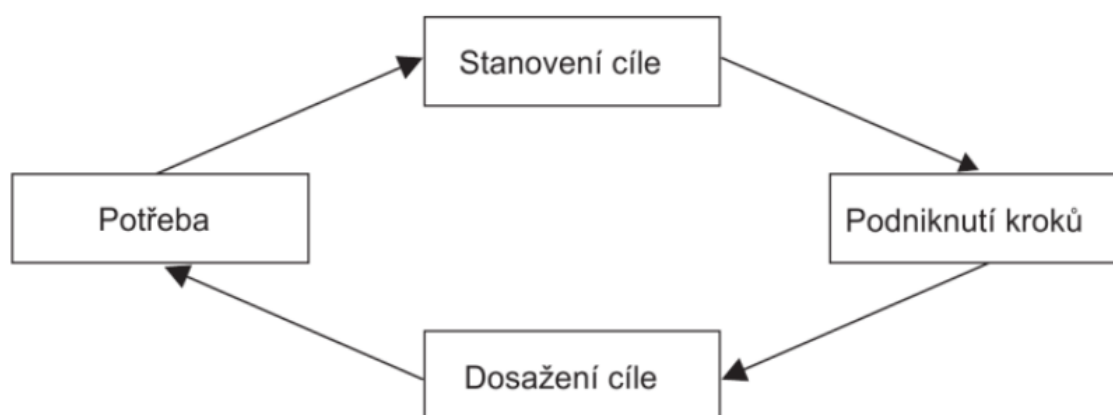
⁸⁷ JELÍNEK, M., JETMAROVÁ, K. *Sport, výkon a metafyzika, aneb, Jak proměnit "práci" ve hru a úsilí v medaile*. Praha: Mladá fronta, 2014, s. 26.

⁸⁸ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 16.

⁸⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 219.

potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku.⁹⁰

Obrázek 8: Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 220.

3.1.2 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími jsou:

- **teorie instrumentality** – tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem,
- **teorie zaměřené na obsah** – zaměřují se na obsah motivace a tvrdí, že motivace se týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby (Maslow, 1954), dále byli ve dvoufaktorovém modelu vyjmenovány potřeby pod názvem „satisfactory“ (Herzberg a kolektiv, 1957),

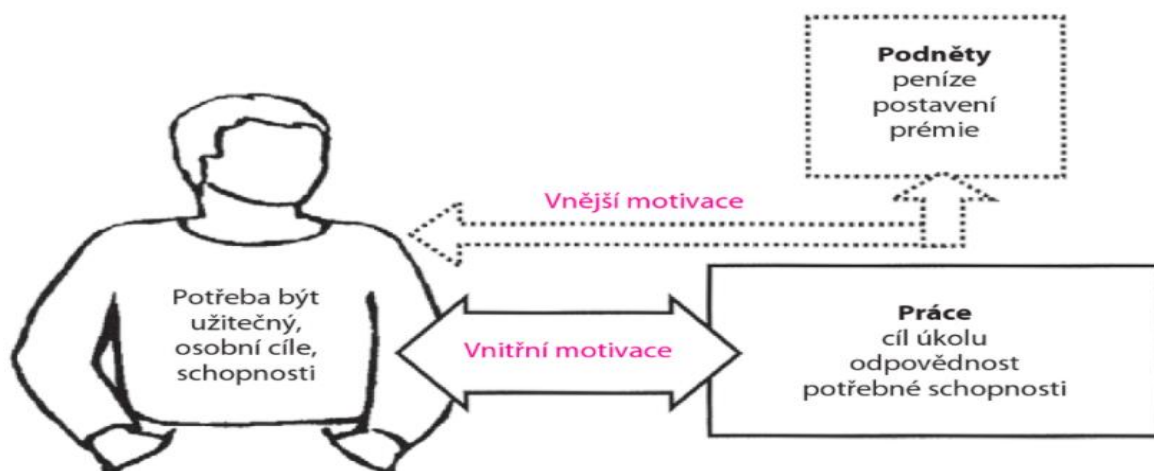
⁹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 220.

- **teorie zaměřené na proces** – zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).⁹¹

3.1.3 Typy motivace

Vnější motivace jako peníze, chvála nebo dobré známky je pro nás samozřejmě podnětem, ale bez tlaku zevnitř to nejde. Motivovat nás může jen něco, co nás pohání zevnitř a ne něco, co nás někam tlačí. Motivuje nás to, pro co bychom udělali všechno a pro co „hoříme“. Nadarmo se neříká, že motivace je mírnou formou posedlosti.⁹²

Obrázek 9: Motivovat znamená vést k vnitřní motivaci:



Zdroj: DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008, 64-65.

Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci stimulují faktory, které si lidé sami vytvářejí a ovlivňují je tak, aby se nějakým způsobem chovali nebo šli určitým směrem. Tyto faktory vycházejí zevnitř,

⁹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 221.

⁹² MÜHLEISEN, S., OBERHUBER, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 79.

respektive jsou vnitřním uspokojením (odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet své schopnosti či zajímavé práce).⁹³

Vnitřní motivace je stav, který vychází přímo z člověka a motivace k dané činnosti vychází z jeho nitra. Podstatou vnitřní motivace je silná emoční vazba znamenající, že člověk něco má rád, něco miluje. Má nutkání o tom neustále přemýšlet, těší se na činnost a neměří čas, který této činnosti věnuje. V případě neúspěchu může být zklamaný a našťvaný, ale nikdy to nechce vzdát s tím, že po neúspěchu vždy vstane a jde dál za svým snem.⁹⁴

Vnější motivace

Vnější motivace představuje záměrné vnější působení, cílevědomé ovlivňování vnitřní motivace (odměna, zvýšení platu, povýšení, pochvaly nebo trest). Jedná se o stimulaci, která se odlišuje motivace působením zevnějšku s tím, že úkolem je změna motivace.⁹⁵

Člověk zaměřený na vnější svět, který je motivován vnějšími aspekty, se nespokojuje s tím, co je nutné, ale snaží se o něco lepšího, co hledá stále ve vnějším světě. Pokud máte nějakou činnost rádi, přisun vnějších odměn tento vztah neprohlubuje, ale právě naopak ničí. Proto systém odměn nás neučí milovat činnost, ale odměnu samotnou. Množství odměn je však limitováno, tím pádem je limitovaná i vnější motivace. Naproti tomu vztah k činnosti (emoční vazba) je bez limitu a proto se jí není možné nikdy nabažit nebo někdy vyčerpat, protože tato energie vychází zevnitř. Pokud se nám podaří v lidech probudit tuto vnitřní motivaci, je to jako bychom objevili záložní zdroj energie, o kterém nikdo nevěděl.⁹⁶

⁹³ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 27.

⁹⁴ JELÍNEK, M. *Vnitřní svět vítězů: čím se nejlepší liší od průměrných*. Praha: Grada, 2019, s. 76.

⁹⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 27.

⁹⁶ JELÍNEK, M., JETMAROVÁ, K. *Sport, výkon a metafyzika, aneb, Jak proměnit "práci" ve hru a úsilí v medaile*. Praha: Mladá fronta, 2014, s. 31, 32.

3.2 *Motivace při vedení týmu a jeho členů*

Tato kapitola je věnována motivaci při vedení týmu a jeho členů. Jsou zde definovány faktory pro motivování a způsob, jakým dojdeme ke zjištění základních motivů. Dále jsou vysvětleny pojmy motivační logika, zvýšení výkonu a osvětleny problémy s výkony nebo chováním. V závěru této kapitoly jsou objasněny principy motivace hrou a výrazy týmový duch a team building.

3.2.1 Faktory pro motivování

Klíčovým faktorem motivování a udržení pracovníka v pracovním týmu je soulad osobnostním typem pracovníka, úkoly, které musí pracovník vykonávat, organizační kulturou a osobnostního typu manažera. Znalost osobnostního typu může být velmi účinným pomocníkem manažera při prohlubování vztahu s pracovníkem a zvyšování jeho motivace a výkonnosti.⁹⁷

Obrázek 10: Soulad mezi osobnostním typem člena týmu, povahou pracovních úkolů, osobnostním typem manažera a organizační kulturou



Zdroj: CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 135.

Finanční prostředky pro udržení pracovníků jsou podmínkou nutnou, nikoliv dostačující pro jejich udržení. Lidé jsou mnohem výkonnější a méně stresovaní, když mohou pracovat na úkolech, které jim umožní projevit jejich osobní preference. Vztah

⁹⁷ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 135.

pracovníka s manažerem je jeden z nejvýznamnějších faktorů pro udržení pracovníka v organizaci a znalost metod pro využití osobnostního typu může tento vztah vylepšit.⁹⁸

Mezi **faktory pracovní motivace** patří finanční motivace, uznání a pochvala, zodpovědnost, vztahy se svým vedoucím, pracovní postup, jasná a silná vize firmy, úspěch v práci, pracovní náplň, spolupráce.⁹⁹

Motivací může také být:

- **informace** – informovat lidi, co a proč mají dělat,
- **zpětná vazba** – dát možnost měřit svůj výkon,
- **ocenění** – pochválit výkon,
- **naslouchání** – přijímat nápady,
- **zapojit do rozhodování** – žádat o pomoc,
- **delegovat** – zmocňovat, delegovat pravomoc.¹⁰⁰

Motivovat spolupracovníky lze tím, že nenecháváte vaše lidi žít v obavách a nejistotě, pomáháte lidem v osobním vzestupu, pohovoříte s lidmi o jejich cílech a vytvoříte úsměvnou atmosféru, které nemůže být na škodu.¹⁰¹

Mezi výrazné **motivační faktory v pracovní atmosféře** patří to, že:

- vždy lze komunikovat,
- lidé jasně vědí, co je od nich očekáváno,
- lidé mají během své práce vedení,
- k problémům se přistupuje konstruktivně,
- lidé jsou podporováni ve svém rozvoji,
- hodnota je spatřována i v nesouhlasných myšlenkách,

⁹⁸ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 135.

⁹⁹ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 140.

¹⁰⁰ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 140.

¹⁰¹ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 140

- povzbuzuje se,
- řeší se chyby namísto hledání viníků,
- očekávají se vynikající výkony,
- omyly jsou příležitostí k ponaučení.¹⁰²

3.2.2 Zjištění základních motivů

Pro vytvoření a udržení motivace v týmu neexistuje žádný univerzální patent, jelikož každý člověk má různé potřeby. Prání naplnit tyto potřeby může dodávat motivy k angažování a motivovanému přístupu k úkolu. Aby týmový vedoucí byl schopen člověka motivovat, potřebuje **zjistit jeho motivy** a na ně **apelovat**. Vedle základních potřeb, mezi které patří například jídlo a spánek, existují základní motivy (motivátory) pohánějící lidské chování. Tyto motivy by měly být posuzovány především v souvislosti s motivací k práci. Mezi **čtyři základní motivátory** patří:

- **jistota** – jisté pracovní místo, navykklé pracovní prostředí nebo pravidelná výše platu,
- **uznání** – pracovníci chtějí od svých kolegů a nadřízených uznání a ocenění,
- **prestiž a status** – například přání pracovního postupu, být žádaný a vydělávat více peněz,
- **osobnostní rozvoj** – zde se nalézají motivy jako nové výzvy, rozšiřování horizontů nebo uskutečněných nápadů.¹⁰³

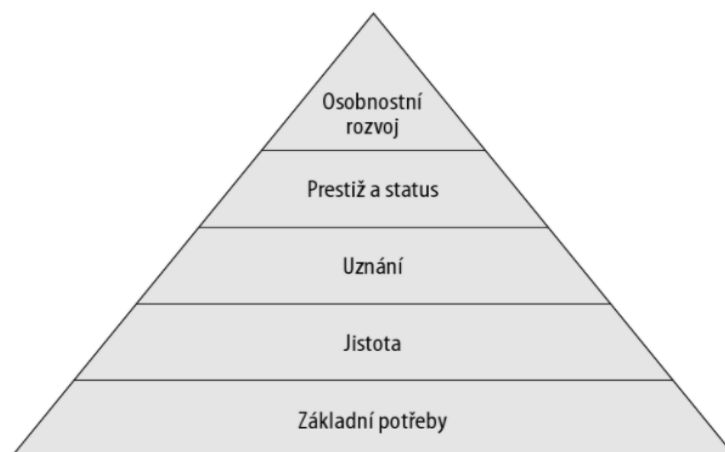
Zejména motiv uznání a osobnostního rozvoje dokáže v týmu být většinou uspokojen lépe než v hierarchické struktuře. Jejich zohlednění je úkolem pro všechny členy týmu v čele s týmovým vedoucím. Přitom je nutné dodržet rozpětí mezi výzvou jednotlivce a postupem celé skupiny. Čtyři motivátory nestojí vedle sebe, ale staví na sobě.

¹⁰² CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007, s. 141.

¹⁰³ MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009, s. 82-83.

Například snaha po uznání hraje podřízenou roli, je-li ohroženo pracovní místo (jistota). Prestiž a status jsou spíše nezajímavé, pokud chybí uznání od kolegů a nadřízených.¹⁰⁴

Obrázek 11: Pyramida motivů



MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009, s. 83.

3.2.3 Motivační logika, zvýšení výkonu, problémy s výkony nebo chováním

V této podkapitole nejprve budou vysvětleny pojmy motivační logika a zvýšení výkonu. Následně budou charakterizovány problémy s výkony nebo chováním.

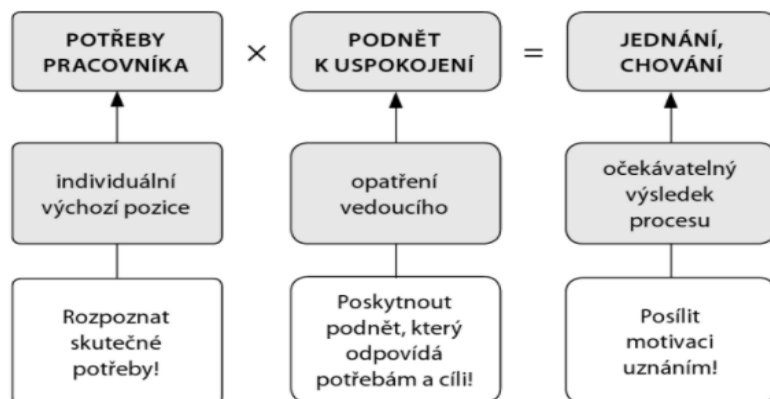
Motivační logika

V rámci **motivační logiky** je třeba vyhovět individuálním potřebám pracovníka. Motivační logika je níže uvedená ve formě **motivační rovnice**.¹⁰⁵

¹⁰⁴ MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009, s. 83.

¹⁰⁵ LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008, s. 55.

Obrázek 12: Motivační rovnice



Zdroj: LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008, s. 55.

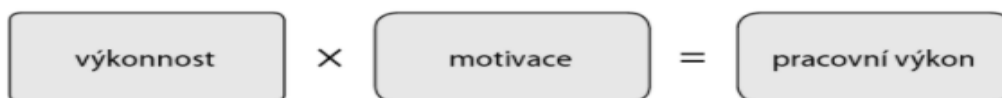
Abychom mohli pracovníka podnítit, případně motivovat ke zlepšení pracovního úkolu, musejí být splněny dva základní předpoklady:

- neuspokojená potřeba pracovníka,
- nabízená šance, abychom tuto potřebu v souvislosti s plněním pracovních povinností uspokojili.¹⁰⁶

Zvýšení výkonu

Kromě motivace hrají roli i materiální a především osobní možnosti. Ani přes vysokou motivaci nemůže pracovník s nedostatečnými schopnostmi (znalosti a dovednosti) dosáhnout v dané době maximálních výkonů. Na druhé straně dosáhne omezeného výkonu i velmi schopný, ale slabě motivovaný pracovník. **Pracovní výkon je funkcí schopností a motivace.**¹⁰⁷

Obrázek 13: Výkon jako součin výkonnosti a motivace



Zdroj: LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008, s. 54.

¹⁰⁶ LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008, s. 55.

¹⁰⁷ LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008, s. 54.

Problémy s výkony nebo chováním

Problémy s výkony nebo chováním nejsou vždy problémy s motivací. Pokud pracovník nepodává požadované výsledky nebo se nechová podle pravidel, je úkolem manažera (vedoucího), aby tomuto nevhodnému chování zamezil. Možné **příčiny problémů** mohou být podmíněné **schopnostmi, učením, vybavením** či **motivací**.¹⁰⁸

Obrázek 14: Různé příčiny nedostatků ve výkonech a chování



Zdroj: LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008, s. 53.

Pokud ukvapeně kritizujeme pracovníka, na kterého jsou kladeny nadměrné nároky, vytváříme navíc k vyvolanému pracovnímu problému ještě skutečný problém s motivací. Opět burcovat demotivovaného pracovníka je zdlouhavý a namáhavý proces bez zaručeného úspěchu.¹⁰⁹

3.2.4 Motivace hrou, týmový duch a team building

V podkapitole budou představeny výhody motivace hrou a budou vymezeny pojmy týmový duch a team building.

¹⁰⁸ LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008, s. 53.

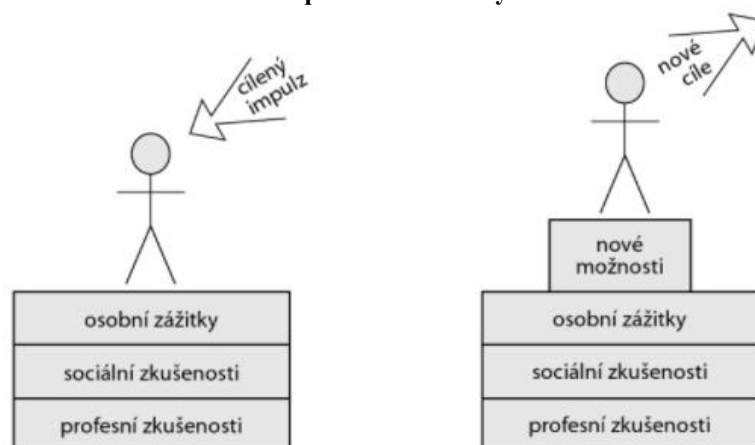
¹⁰⁹ LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008, s. 53.

Motivace hrou

Pro děti jsou **hry** nepřirozenější činností. Baví však i dospělí, jelikož mají účel, smysl i důvod, nicméně tyto hrové aktivity musí být smysluplné. Je vhodné pokud si členové týmu zvyknou i na hodnocení aktivity a vysvětlování aspektů, jelikož příště budou spontánnější a postupně se odbourá jejich strach z neobvyklého.¹¹⁰

Týmová i individuální motivace probíhá skrytě, přičemž se viditelně projeví až ve chvíli, kdy jedince postavíme do připravené situace. Motivační impuls není izolovaný podnět, ale navazuje na osobní zážitky i profesní zkušenosti. Na starých základech aktivuje nové postupy a nastavuje další efektivnější vzorce jednání v budoucnosti. Zažít a zvnitřnit tyto atributy pomáhá přirozeně a spontánně motivační hra. **Motivace hrou** je seriózní, systematický proces, který vyžaduje promyšlené kroky. Důležitým pravidlem je postupovat od demotivace k nemotivaci, a teprve poté začít radostnější postup k tvořivému jednání.¹¹¹

Obrázek 15: Proces motivace od navázání po nastavení nových vzorců chování



Zdroj: EVANGELU, J. E., RIDRICH, O. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 21.

¹¹⁰ EVANGELU, J. E., RIDRICH, O. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 15-17.

¹¹¹ EVANGELU, J. E., RIDRICH, O. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 21-22.

Týmový duch

Týmový duch (team spirit) v sobě zahrnuje sílu týmu, týmovou práci i týmový typ pracovníka. Týmový je každý pracovník přijatý do týmu. Důležité je však pro něho najít vhodnou pracovní pozici s vyhovujícím statutem a nastavit adaptační pravidla, která napomohou k doplnění potřeb týmu. Další manažerská práce spočívá v systematické motivaci a udržování individuálního a osobního rozvoje jedince.¹¹²

Team building

Team building je proces určování metod a vzorců vzájemného ovlivňování členů v rámci pracovní skupiny. Hlavním cílem je zlepšit celkový výkon týmu prostřednictvím zlepšení výkonnosti jednotlivých skupin. Pozornost je zaměřována na pracovní postupy a mezilidské vztahy, zvláště na úlohu lídra ve vztahu k ostatním členům skupiny.¹¹³

„Pro tým je potřebnou energií společný cíl, rozložený podle možností na cíle jednotlivců“¹¹⁴

¹¹² EVANGELU, J. E., RIDRICH, O. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 18-20.

¹¹³ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010, s. 254.

¹¹⁴ EVANGELU, J. E., RIDRICH, O. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 19.

4 Aplikační část

Nosným pilířem aplikační části je využití vlastních zkušeností na základě mnohaletých zkušeností s vedením týmu ledního hokeje. Tato část je prezentována z pohledu trenéra (kouče) ve vztahu k hráčům.

4.1 *Vedení sportovního týmu – z pohledu trenéra (kouče)*

V rámci kapitoly vedení sportovního týmu je na úrovni praxe vysvětlen rozdíl mezi juniorským a seniorským týmem, jsou specifikovány role trenéra (kouče) a styly při vedení týmu.

4.1.1 Rozdíl mezi vedením juniorského a seniorského týmu

V rámci vedení týmu je rozdíl mezi mládežnickými týmy a týmem dospělých. Mládežnickým týmem nyní nebudu mít na mysli žákovské nebo dorostenecké kategorie do 18 let věku, což je úplně samostatná kapitola, ale juniorskou kategorii neboli kategorii staršího dorostu v období 18 – 20 let (kategorie U18 – U20).

Na základě zkušeností můžeme pozorovat rozdíl mezi vedením juniorského a seniorského týmu například v těchto oblastech:

- vedení týmu – v týmu juniorského věku je nutné hráče více vést a nespoléhat na jejich samostatnost, naproti tomu hráčům v seniorské kategorii je třeba dát daleko větší volnost a důvěru, kterou nám však hráči musejí splatit svou prací a výkony,
- styl vedení – v současnosti je trendem kooperativní styl vedení jak v juniorské, tak i seniorské kategoriích s tím, že u juniorského týmu je nutné v určitých oblastech vedení týmu mnohem častěji sáhnout k autoritativnímu stylu vedení než u seniorských kategorií,

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

- role v týmu – v seniorských kategoriích je věkové rozpětí hráčů v týmu mnohem větší a někteří hráči díky bohatým zkušenostem jsou v rámci týmu mnohem výraznějšími lídry než v kategoriích juniorských, a o to je důležitější pro trenéra (kouče), aby si vhodnou komunikací lídra získal na svou stranu tak, aby díky spolupráci lídra či lídrů s koučem profitoval celý tým,
- samostatnost a zodpovědnost – vzhledem k věku i zkušenostem jsou pochopitelně samostatnější a zodpovědnější hráči seniorského týmu oproti hráčům z juniorské kategorie,
- přizpůsobivost a akceptování změny – naopak hráči juniorské kategorie jsou daleko přizpůsobivější novým trendům i v procesu přijímání změny oproti seniorským hráčům,
- komunikace a zpětná vazba – hráči v seniorském týmu vyžadují daleko větší prostor v komunikaci než hráči juniorského věku, zároveň od hráčů seniorské kategorie obdržíme daleko častěji a obsáhlejší zpětnou vazbu než u juniorů, kteří často ani o zpětnou vazbu nestojí,
- motivace – motivace je pro každý seniorský či juniorský tým velmi individuální záležitost, nicméně snadněji trenér dokáže strhnout a motivovat juniorský tým, ale na druhou stranu, při motivaci seniorského týmu při správné týmové kohezi a dosahování kýženého cíle motivace je pro hráče daleko silnější, jelikož si šance na úspěch daleko více považují než mladí hráči.

Rozdíl při vedení hráčů v kategorii juniorského věku, tedy od 18 do 20 let ve vztahu k seniorské kategorii je uveden pouze pro srovnání, jelikož nejlepší hráči v tomto věku již nastupují v seniorských kategoriích. V dalším pokračování této práce se budeme zabývat výhradně vedením seniorského týmu, zejména v oblasti komunikace a motivace.

4.1.2 Role trenéra (kouče) při vedení týmu

Při vedení týmu je pro trenéra důležité, aby dokázal tým vést. Snaha vést tým však musí být vyvážená s tím, aby trenér dokázal tým koordinovat, podporoval hráče, sociální procesy v týmu a dokázal odhadnout optimální prostor a míru zodpovědnosti, jakou hráčům svěří.

Velmi důležité je rozdělení kompetencí v rámci realizačního, jak trenér rozdělí role mezi své asistenty, případně další specialisty v rámci realizačního týmu (například trenéra brankářů, trenéra dovedností, kondičního trenéra, video trenéra atd.).

V rámci skládání týmu před novou sezónou je velmi důležité uvažovat tak, aby byl v rámci možností, které jsou omezeny například možnostmi a ambicemi klubu, financemi či soutěží, dbát na vyvážené složení týmu po všech směrech. Důležité je nedívat se na skládání týmu optikou pouze krátkodobých cílů na nejbližší sezónu, ale jeho složení přizpůsobit tak, aby měl tým perspektivu v dalších sezónách rozvíjet svůj potenciál. V některých klubech však o skládání týmu rozhoduje zásadně manažer či vedení klubu, ale každopádně se na této činnosti ve větší či menší míře podílí.

Trenér by měl nejprve zahájit komunikaci formou individuálních pohovorů s předpokládanými lídry týmu, kde by s nimi měl řešit cíle týmu, pravidla fungování týmu, jejich roli v týmu a osobní cíle hráče v nadcházející sezóně. Následně je třeba provést tento pohovor formou dialogu se všemi hráči.

Pro úspěšné vedení týmu musí trenér najít pomocí vhodné komunikace společnou řeč s lídry týmu tak, aby eliminoval nejednotnost týmu a posílil svou pozici při jeho vedení. Pokud trenér bude mít podporu lídrů v klíčových principech fungování týmu, je podstatně jednodušší získat podporu ostatních hráčů.

Trenéra v rámci celoroční práce čeká nejen v oblasti přípravy a vedení tréninkového procesu i utkání, ale také musí pracovat na vztazích v týmu, mezi jednotlivými hráči,

hodnotit hráče v tréninkovém procesu i utkání, oceňovat výkony i výsledky, provádět konstruktivní kritiku, urovnávat konflikty apod. V neposlední řadě je trenér zodpovědný nejen za vedení týmu, ale i za reprezentaci svého týmu i klubu navenek.

4.1.3 Styly vedení týmu

Existuje ještě několik velmi zkušených trenérů, spíše starší generace, kteří vyznávají autoritativní styl, nicméně dle mého názoru ve většině případů není tak efektivní jako styl kooperativní. Vzhledem k současnému vývoji kolektivních sportů i zkušenostem je jednoznačně nejefektivnějším způsobem vedením týmu kooperativní styl. Výhod submisivního (benevolentního) stylu se dá také využít v určitých oblastech vedení týmu, nicméně tento způsob by rovněž neměl být tím preferovaným způsobem vedení týmu. Submisivní (benevolentní) způsob týmu dle mých zkušeností preferují trenéři, kteří buď jsou příliš pohodlní, nebo nejsou schopni si u týmu vybudovat tak silnou autoritu a pozici přirozeného lídra, tudíž se k tomuto stylu vedení uchýlí z nouze.

Kooperativní styl má při správném složení týmu, mentálním nastavení hráčů, vhodnému nastavení cílů a dobré komunikaci nejvíce výhod pro rozvoj jak celého týmu, jednotlivých hráčů, tak i trenéra samotného. I přesto, že za hlavní preferovaný styl vedení považuji kooperativní styl, je třeba využívat i výhod autoritativního a submisivního stylu vedení týmu. Využití autoritativního stylu vidím především při krizových situacích, vedení utkání a v určitých částech týmového tréninku, kdy je potřeba jasně tým řídit a činit rychlá rozhodnutí. Výhody submisivního (benevolentního) stylu spatřuji například v rámci individuálního rozvoje hráčů ať už v rámci kondičního rozvoje či zdokonalování individuálních dovedností, kde osobní invence a iniciativa hráče tento tréninkový proces posouvá.

4.2 Komunikace s hráči při vedení týmu – z pohledu trenéra (kouče)

V kapitole komunikace s hráči při vedení týmu je představena pozice trenéra (kouče) s týmem v oblasti verbální i neverbální komunikace. Obsahem kapitoly je také komunikace při vedení týmových porad a komunikace během tréninku i utkání.

4.2.1 Verbální a neverbální komunikace trenéra při komunikaci s týmem

Trenér u týmu u kolektivních sportů musí počítat s tím, že je pod drobnohledem nejen veřejnosti, ale také u svých hráčů. Hráči si velmi rychle všimnou každé maličkosti na trenérově verbální komunikaci, ale možná ještě dříve na jeho neverbálním projevu.

Trenér by měl být vyrovnaný, vždy vystupovat klidně a být na týmový meeting, trénink či zápas připraven v optimální psychické pohodě, jelikož hráči poznají každé jeho zaváhání. Ne vždy je však trenér i vzhledem ke svému osobnímu životu i starostem úplně v pohodě, může prožívat v soukromém životě velmi složité období, nicméně měl by vystupovat naprosto profesionálně a na jeho chování a vystupování by neměl před hráči dát nic znát. Proto musí být trenér dobrý „herec“ a měl by si v každém momentu uvědomovat, že svým chováním ovlivňuje svůj tým. Pokud je nervózní a podrážděný, přenáší tuto nervozitu na své hráče. Měl by ve spoustě situací zachovat klid a nadhled. Naopak by trenér měl rozpoznat případy, ve kterých je vhodné projevit emoce.

Verbální komunikace

Pro trenéra je důležitá schopnost vést formální komunikaci při týmových poradách, v rámci hodnotících pohovorů s hráči, vedením klubu či s médii atd. Zároveň jeho předností může být neformální komunikace, kdy dokáže v rámci neformální komunikace zavtipkovat povedenou hláškou nebo uvolnit atmosféru v týmu. Některé dílčí informace lze sdělit hráčům třeba jen mezi řečí při cestě z autobusu, což je kolikrát pro hráče lepší a méně stresující než si jej zvát na individuální pohovor.

Neverbální komunikace

Neverbální komunikaci neboli „řeč těla“ je při komunikaci s hráči velmi důležitá, v mnoha případech i důležitější než samotný obsah sdělení. Hráči na trenérovi mohou vycítit třeba nejistotu, strach, obavy, nervozitu anebo také sebevědomí, klid, přesvědčivost či zaujetí. Další důležitou věcí pro trenéra je umět pracovat s emocemi a dokázat je mít pod kontrolou. Na druhou stranu jsou situace, kdy je potřeba ve správné chvíli do hráčů „napumpovat“ energii a emoce projevit, což je jedna z důležitých předností úspěšného trenéra. Neverbální komunikace může trenérovi na jednu stranu pomoci přesvědčit hráče a umocnit verbální projev, ale na druhou stranu mu může z důvodu nezvládnutého mimoslovního projevu utrpět vážnost verbálního projevu nebo poklesnout jeho důvěra u hráčů.

Další důležitou složkou vážící se k neverbální komunikaci je profesionální image trenéra, která se skládá z jeho charisma, chování, vystupování, ale také jeho upravenosti či oblékání. Důležité je, aby trenér vystupoval reprezentativně a plnil i před hráči roli přirozeného lídra i vzoru, čemuž může dopomoci vhodný styl oblékání a vystupování. Při plnění pracovní náplně většinou trenér využívá klubového oblečení, což je známka sounáležitosti jak s hráči, tak i s týmem.

4.2.2 Komunikace při vedení týmových porad

Společné týmové porady se liší podle kolektivního sportu, jelikož v každém z nich je jiný počet hráčů. Například v ledním hokeji, kde je v kádru vždy více než dvacet hráčů probíhají v rámci celého týmu zpravidla před začátkem sezóny, před začátkem soutěže, organizační porady před tréninkovými jednotkami, krátké motivační porady před utkáním či při řešení problémů týkající se celého týmu. Těchto porad se účastní nejen hráči, ale i celý realizační tým.

Na začátku týmové porady trenér v ideálním případě nastíní klíčové body porady a řekne svůj pohled na věc, přičemž je lepší, když jeho proslov vhodně doplní i jeho

asistenti, případně další členové realizačního týmu. Následně trenér dá prostor hráčům k vyjádření jejich názorů případně diskuzi. Je na zvážení trenéra, zda dá prostor každému hráči postupně, nebo nechá na nich, zda se k danému tématu vyjádří či nikoliv. Pokud se rozproudí diskuze, případně dochází k výměně názorů mezi hráči a trenérem, měl by trenér v první řadě být schopný zachovat nadhled a zároveň být schopen držet komunikaci i ze strany hráčů ve správných mezích. V rámci vyhranější diskuze mezi hráči navzájem by měl být trenér spíše moderátorem a usměrňovat diskuzi.

Taktické týmové porady před utkáním při přípravě na soupeře či hodnotící porady po utkání (například v rámci porad u videa) je možné uskutečnit s celým týmem dohromady, tak i po skupinkách, přičemž vše může být závislé na sportovním odvětví a počtu hráčů v týmu. Na základě svých zkušeností z oblasti ledního hokeje jsme zastáncem dělení týmové porady po skupinkách, a to z důvodů větší pozornosti hráčů, efektivnější komunikace, lepšímu zapojení hráčů do komunikace, efektivnější zpětné vazbě a lepšímu individuálnímu přístupu.

4.2.3 Komunikace s hráči během tréninku

Komunikace ze strany trenéra k hráčům má velký význam jak před tréninkovou jednotkou, v průběhu samotného tréninku, stejně tak po skončení tréninkového procesu, zejména v rámci vyhodnocení jeho průběhu a tréninkového úsilí.

Komunikace před tréninkem

Z důvodu pochopení tréninkové jednotky a zvýšení její efektivity má komunikace rozhodující význam. Hráč by měl již před tréninkem vědět, co je jeho cílem, co se od něj očekává. Z hlediska časového dochází k úspoře času při tréninku, a také je hráč mentálně připravený na klíčové dovednosti či herní situace, které jsou hlavním zaměřením tréninkového procesu, a v samotném tréninku už trenér zdůrazní pouze klíčové prvky a dbá na detaily. Minimálně by hráči před tréninkem měli srozuměni

s organizační formou cvičení. Před tréninkem při vysvětlování tréninkové jednotky je čas na vysvětlování a na dotazy od hráčů, které by v tréninku narušovaly jeho plynulost. Někteří trenéři na začátku tréninkového dne pověsí na nástěnku do kabiny plán tréninku, tak aby si hráči sami mohli projít, co je v tréninkovém dnu čeká.

Komunikace v průběhu tréninku

V průběhu tréninkové jednotky trenér v některých částech musí používat direktivnější způsob vedení a některé základní věci, pokud nejsou plněny je potřeba říci důrazněji. Může se jednat třeba o laxní pohyb hráčů či ledabylost při přihrávání nebo neplnění obranných úkolů. Na druhou stranu jsou určité herní situace, kdy je potřeba dát hráčům určitou volnost a tyto záležitosti s hráči konzultovat (například v ledním hokeji přesilová hra).

Komunikace v závěru tréninku nebo po tréninku

V závěru tréninkové jednotky, či po jeho skončení následuje hodnocení tréninku. Trenér se hodnocení tréninku snaží vést v pozitivním duchu. Důležité je vypíchnout pozitivní věci z tréninku, na kterých se dá stavět následující trénink nebo utkání.

4.2.4 Komunikace s hráči během utkání

Přípravě na utkání předchází taktická týmová porada týmu vcelku nebo po menších skupinkách. O týmové poradě jsme se zmínili v rámci jedné z předchozích kapitol. Komunikaci trenéra s týmem můžeme rozdělit na komunikaci bezprostředně před utkáním, během utkání (případně při oddechovém čase), komunikaci o přestávce a také po utkání.

Komunikace před utkáním

Přímo před utkáním trenér na základě vlastních zkušeností se zpravidla snaží mluvit jen velmi krátce. Nejprve trenér hráčům v krátkosti zrekapituluje nejdůležitější body ke hře soupeře a také klíčové body ke hře svého týmu, které byly podrobněji s hráči

diskutovány již během týmové taktické porady. Následně se snaží tým emočně nabudit do startu utkání, což bývá podpořeno týmovými rituály (například společný pokřik, specifický rituální nástup týmu atd.).

Komunikace v průběhu utkání

Způsob komunikace v průběhu utkání se odlišuje na základě typu kolektivního sportu. Například v hokeji trenér posílá pětici hráčů na led většinou na kratší než minutové úseky, má k dispozici dvě přestávky mezi třetinami či oddechový čas. Naproti tomu ve fotbale jsou celý poločas hráči na hřišti, vystřídat lze jen omezený počet hráčů, přestávka mezi poločasy je jen jedna a z tohoto důvodu také komunikace je odlišná.

Trenér se v utkání snaží vést tým a také efektivně využívat komunikaci s hráči. Je však důležité znát osobnost každého hráče. Někteří z nich jsou plně emočně vtaženi do utkání („stav flow“) tak, že je nutné jim udělovat pouze nejnutnější pokyny, některé hráče je potřeba neustále povzbuzovat, jiné je potřeba více zklidnit či na ně občas zvýšit hlas. Důležité je rozpoznat osobnost hráče a působit na něj tak, aby hráč byl pro svůj tým co nejprospěšnější.

Komunikace s kolegy

Komunikace s kolegy je velmi důležitá pro správné vyhodnocování situací. Trenér (kouč) se zpravidla soustředí na koučování týmu, což ve sportovním prostředí obnáší zejména střídání hráčů během hry a udělování pokynů ke hře. Asistenti sledují detaily hry svého týmu nebo i týmu soupeře a poznatky předávají trenérovi, aby mohl lépe reagovat na vývoj utkání. Konečné rozhodnutí je vždy na trenérovi. Je však důležité, aby hráči interní komunikaci mezi trenéry nezaslechli a plně se soustředili na hru.

Krizové momenty a rozhodování

V krizových momentech v utkání by měl trenér řídit tým více autoritativně, jelikož se musí rozhodovat rychle, je často pod tlakem a na zaváhání není prostor. Z jeho

komunikace by měli hráči cítit, že trenér je lídr a dokáže vyvést tým z těžké situace, když jej budou následovat.

Rozhodování však ve spoustě případů není vůbec jednoduché a často se trenér musí rozhodovat třeba mezi dvěma hráči, kterému z nich dá přednost v závěru utkání, což u toho druhého může vyvolat zklamání nebo i negativní reakci. Trenér však musí unést tlak s eventuální nespokojeností hráčů či tlak médií a učinit správné rozhodnutí pro tým. Vyladění vztahů mezi hráči je také závislé na schopnosti trenéra dobře komunikovat s hráči.

Komunikace s rozhodčím

Ke komunikaci s rozhodčím dochází v případech, kdy buď rozhodčí chce sám podat trenérovi vysvětlení o svém rozhodnutí, nebo naopak trenér si chce vyžádat vysvětlení k verdiktu rozhodčího.

V případě, že se jedná o klidnou komunikaci a pouhé vysvětlení mezi trenérem a rozhodčím, je vše v pořádku. Nastávají však situace, kdy trenér zásadně nesouhlasí s výrokem rozhodčího a poté je důležité brát v potaz vliv této komunikace na tým. Důležité je, aby z komunikace bylo jasné, že trenér za hráči stojí a je s nimi na jedné lodi. Rovněž je podstatné, aby přílišně emotivní projev nesouhlasu trenéra nevzbudil v hráčích na několik minut krivdu, která by je vyvedla z koncentrace při utkání a mohla tým poškodit. Trenér by měl být natolik zkušený, aby dokázal mít své emoce pod kontrolou a reagovat tak, aby tato situace měla co nejlepší vliv na nastavení jeho týmu v zápase a nikoliv na jeho ego. V některých případech se ze strany trenérů jedná až o „herecké výkony“ v rámci vytváření řekněme přijatelného tlaku na rozhodčí.

Komunikace při oddechovém čase (pouze v některých sportech)

V některých týmových sportech bývá možnost oddechového času (time out). Tento čas se používá zpravidla ve čtyřech situacích. V první situaci tým potřebuje dotáhnout soupeře ve skóre a tento čas slouží k poradě, jak toho docílit. Trenér většinou vybere

hráče a udílí každému hráči konkrétní úkoly, v některých týmech však má na starosti poradu při oddechovém čase asistent či jeden z asistentů. Tyto situace a signály jsou většinou nacvičeny z tréninku a jedná se pouze o ujasnění úkolů jednotlivých hráčů či provedení nezbytných změn a úprav. Druhá situace je v momentě, kdy právě tým brání těsný náskok a bere si tento oddechový čas k poradě týmu, aby zvládl závěr utkání a připravil se lépe na taktické varianty ze strany soupeře. Třetí variantou je využití oddechového času ke zklidnění týmu ve fázi zápasu, kdy se týmu nedaří hra a je potřeba tým uklidnit. Čtvrtým důvodem pro vyžádání oddechového času je doslovné naplnění jeho názvu, tudíž nechat spíše odpočinout klíčové hráče.

Komunikace po utkání

Vzhledem k tomu, že utkání je ovlivněné spoustou pozitivních i negativních emocí, měl by trenér po zápase působit věcně, klidně a vyrovnaně. Vzhledem k čerstvým emocím ze zápasu je důležité zhodnotit utkání a vyzdvihnout pozitivní momenty při výkonu týmu. Při vítězství se zpravidla vyzdvihují klíčové faktory vítězství či výborné individuální výkony hráčů a proslov trenéra je zakončen společným týmovým rituálním pokřikem. Na druhou stranu i v případě prohry by měl trenér udržet své emoce, být nad věcí a vypíchnout pozitivní prvky ze zápasu, na kterých se dá stavět v dalších utkáních. Podrobnější rozbor utkání zpravidla následuje spolu s analýzou utkání, případně video rozbořem až na nejbližším tréninku, až emoce částečně opadnou.

4.3 Komunikace trenéra s hráčem – z pohledu trenéra (kouče)

Kapitola zaměřená na komunikaci trenéra (kouče) s hráčem je zacílena na komunikaci s hráčem během pohovoru, komunikaci při řešení konfliktu s hráčem, využití neverbální komunikace v oblasti „řeči těla“ a signály osobnosti těla taktéž v oblasti neverbální komunikace.

4.3.1 Komunikace s hráčem během pohovoru

V průběhu práce s týmem trenér využívá pro komunikaci s jednotlivými hráči pohovory. Z hlediska terminologie komunikace je možné motivační pohovor nazvat

motivačním rozhovorem, jelikož se trenér snaží s hráčem komunikovat jako s partnerem. První pohovor je zpravidla na začátku přípravy, případně po nástupu trenéra k týmu v průběhu sezóny, další pohovory jsou pak již v průběhu přípravy a soutěže, a také na konci sezóny.

Pohovor na začátku přípravy

Na začátku přípravy je pohovor s hráčem zaměřený zpravidla na ujasnění týmových cílů a pravidel a také o roli hráče a jeho motivaci.

Nejprve trenér hráči popíše týmové cíle, na které navazují základní pravidla fungování týmu v tréninku a utkání. Následně se vyjadřuje hráč, jak vidí naplnění týmových cílů a také jakou roli v týmu by chtěl plnit a zda jsou jeho představy reálné. Poté trenér řekne hráči své představy o jeho roli a fungování v týmu.

V případě, že se trenér s hráčem shodne na roli v týmu a hráč je ji ochoten plnit, je to dobrý start k oboustranně výhodné spolupráci. Pochopitelně se stává, že hráč vidí svoji roli jinak než trenér. V případě, že hráči vidí svoji roli lépe než trenér, který usoudí, že třeba po nějaké době by se k této roli mohl dopracovat, vysvětlí mu situaci. V případě, že jsou představy hráče naprosto odlišné od trenérovy představy a trenér s hráčem nenajdou společnou řeč, je pro trenéra k zamyšlení, jestli takového hráče v týmu mít.

Pohovor v průběhu sezony

V průběhu sezony si trenér s hráči sjednává pohovory většinou po části přípravy, části soutěže, nebo pokud to vyžaduje situace. Někteří trenéři preferují častější pohovory, jiné zase zařazují individuální pohovory s hráči méně často.

Četnost pohovorů

Z mých zkušeností v oblasti ledního hokeje preferuji pohovory na začátku přípravy mimo led, v jejím průběhu a na konci. V rámci přípravy na ledě, jejíž nedílnou součástí

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

jsou přípravná utkání, se snažím citlivě reagovat na vývoj a skládání týmu a pohovory zařazuji operativně s tím, že často bývá nutné mluvit s hráči na hraně sestavy. Po následném vyřazování z kádru je důležité následně mluvit s hráči, kteří se do kádru nedostali tím spíš, pokud se jedná o mladé perspektivní hráče, se kterými v budoucnu počítáme. V rámci soutěže jsem s hráči zvyklý mluvit průběžně po částech sezony a také v případě, že to situace v týmu vyžaduje. Velmi důležité jsou také pohovory s hráči po skončení sezóny z důvodu dalšího působení hráče v týmu a tvorbě kádru pro další ročník. Pochopitelně klíčoví hráči mají podepsané smlouvy již dříve nebo alespoň se jejich působení vyjednává s dostatečným předstihem.

Příprava na pohovor

Před pohovorem je dobré si připravit témata k pohovoru a také si připravit veškeré podklady a statistiky pro naše hodnocení. V rámci kondiční přípravy je možné si připravit účast na trénincích, výsledky kondičních testů či poznámky z průběhu tréninkového procesu. V rámci pohovoru během přípravných utkání či v průběhu soutěže je vhodné si připravit individuální a týmové statistiky, hodnocení hráče v utkáních, sestřihy působení v utkání jednotlivého hráče atd. Měli bychom mít na paměti, že každý hráč je určitá osobnost a co funguje u jednoho hráče, nemusí fungovat u hráče jiného. Také je potřeba si ujasnit cíl pohovoru, jestli chceme hráče motivovat po nepovedených zápasech, udržet jeho připravenost v trénincích i utkáních či mu promluvit do duše a změnit jeho výkon k lepšímu.

Průběh pohovoru

V první části pohovoru většinou nechává trenér zpravidla hovořit hráče, jak vidí situaci z pohledu týmu a také svého osobního výkonu z pohledu pozitivních věcí, negativních věcí a také, kde vidí prostor ke zlepšení.

Ve druhé části pohovoru provede hodnocení trenér, přičemž je vhodné, aby svá slova a tvrzení zdokumentoval statistikami a podklady, aby hráč věděl, že se sice jedná o subjektivní hodnocení trenéra, ale na základě objektivních faktů, která mohou pomoci

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

hráči lépe pochopit trenérův pohled i jeho hodnocení a následně mohou přispět k efektivnější spolupráci mezi hráčem a trenérem. I když při hodnocení mohou zaznít kritické věci, měl by se trenér snažit o to, aby byl pohovor veden v pozitivním duchu a přispěl k motivaci hráče a zlepšování jeho výkonů, tak i výkonů celého týmu.

Vyhodnocení pohovoru

Velmi důležité je si z pohovoru dělat záznamy. Osobně používám notebook, kde si jednotlivé věci a odpovědi u hráčů značím, což využívám při dalších pohovorech. Je dobré vědět, na čem stavět a lépe se dá vyhodnotit hráčův progres ve výkonech, tak i pozorovat z jeho odpovědí například větší sebevědomí, jeho posun v týmu či změnu jeho pohledu na věc. Po skončení pohovorů je dobré si s realizačním týmem jednotlivé pohovory vyhodnotit, učinit z nich výstupy, které je možné přenést do další práce.

Pohovor po skončení sezony

Pohovor po skončení sezony je spíše hodnotícím pohovorem, kde hráč a následně trenér hodnotí sezonu jak z pohledu týmu, tak i z hlediska výkonů hráče a jeho role v týmu. Trenér zpravidla dělá pohovor s hráčem, aby zjistil, jak hráč vidí uplynulou sezonu a pokud není jasné, zda hráč zůstává v kádru nebo odchází, aby se s ním pobavil o další budoucnosti u týmu.

Může tedy docházet k následujícím situacím:

- hráč i trenér budou v týmu v následující sezóně – budou pokračovat ve spolupráci,
- hráč u týmu končí nebo ukončí kariéru – trenér mu zpravidla popřeje hodně štěstí v dalším angažmá, případně v dalším životě po ukončení sportovní kariéry,
- trenér u týmu končí – někdy je to tak rychlé, že k pohovorům již nedojde.

4.3.2 Komunikace při řešení konfliktu s hráčem

Práce trenéra obnáší i řešení konfliktů s hráči, rozhodčími, manažerem či vedením klubu. Jelikož se věnujeme v této práci komunikaci především v rámci týmu, budeme se podrobněji zabývat řešením konfliktu s hráčem.

Konflikt s hráčem může nastat v několika případech, z vlastních zkušeností můžu uvést následující příklady:

- hráč neakceptuje svou roli v týmu,
- hráč je nespokojen se svým vytížením ve hře,
- hráči se neztotožňují s konceptem hry týmu,
- hráč není ztotožněn s náročností nebo obsahem tréninků,
- hráč se cítí dotčen rozhodnutím trenéra,
- nepřesvědčivé vedení týmu ze strany trenéra atd.

Na základě teoretického východiska popsaného v publikaci Rainera Martense s názvem Úspěšný trenér, by trenér při konfliktu s hráčem měl využívat způsob řešení po vzoru „sovy“, případně „lišky“, jelikož v obou případech je důležitost osobních cílů i důležitost udržení dobrých vztahů s ostatními vysoká. Z tohoto důvodu je z pohledu trenéra nejčastěji potřeba řešit konflikty způsobem konfrontace, tzn. osobního pohovoru.

Řešení konfliktní situace s hráčem by měl trenér rozhodně vést mezi čtyřma očima v rámci individuálního pohovoru, ne vždy to však konkrétní situace umožňuje. Například při vystoupení hráče přímo v šatně proti trenérovi, musí trenér zareagovat okamžitě, třeba i velmi autoritativně. Následně po opadnutí emocí je třeba řešit konflikt v rámci individuálního pohovoru.

Příprava na řešení konfliktu

Velmi důležité je, aby se trenér na průběh schůzky připravil argumentačně a byl schopen hráči na schůzce jednoznačně podložit svá tvrzení. Cílem není hráče „ubít“

argumenty, ale právě komunikací si díky úspěšnému vyřešení konfliktu ve finále dostat hráče na svou stranu.

Průběh řešení konfliktu

Trenér by se v rámci řešení konfliktu měl dokázat oprostit od emocí a mít nad celou situací nadhled. Na začátku schůzky by trenér měl přesně pojmenovat předmět konfliktu a s hráčem. Je to důležité z toho důvodu, aby se řešilo jádro problému a nedocházelo k uhýbání od tématu či zcestným argumentům.

Při řešení konfliktu by trenér měl dát hráči najevo, že o něj stojí tým, že zaujme vstřícný a kooperativní postoj a měl by se snažit podívat na konflikt i očima hráče, což pro většinu trenérů nemusí být až takový problém, jelikož často mívají bohaté hráčské zkušenosti. A také je možné, že řada trenérů řešila konfliktní situaci v průběhu hráčské kariéry se svým někdejším trenérem a stála na druhé straně barikády.

Hráč by měl trenérovi vysvětlit, v čem vidí problém, s čím případně nesouhlasí a jaké proto má důvody. Na základě vznesených podnětů by měl klidně a věcně reagovat trenér s tím, že své argumenty nejlépe podloží statistikami či jinými daty nebo video ukázkami. Pokud si trenér vyhodnotí, že hráčův podnět není oprávněný a dobře mu jej vyargumentuje, je šance, že hráč pochopí trenérovo vysvětlení, které akceptuje.

Dochází také k situacím, že hráč má zcela nebo zčásti pravdu, což je pro trenéra velmi obtížné přiznat. V tento moment by trenér neměl tvrdošíjně trvat na svém rozhodnutí, ale své rozhodnutí vzít zpět nebo pozměnit tak, aby bylo ku prospěchu věci, tedy celého týmu. Naopak takové jednání trenéra mohou hráči ihned nebo s odstupem času ocenit, protože schopnost uznat chybu a změnit své rozhodnutí vyžaduje kuráž, za předpokladu, že ke změně rozhodnutí nedochází často.

Bohužel všechny konflikty vyřešit nelze. Stávají také situace, kdy hráč nemá sebereflexi nebo se jedná o problémového hráče. Je potom na zvážení jak moc klíčový hráč pro tým

to je a zda je trenér schopný si jej ukočírovat ve prospěch týmu. Pokud tomu tak není, je na zvážení zda působení hráče v týmu neukončit. Jsou rovněž případy, kdy takový problémový hráč může mít v klubu finančně vysoko ohodnocenou smlouvu a může se stát, že vedení bude chtít hráče podržet, třeba i na úkor působení trenéra v klubu.

4.3.3 Využití neverbální komunikace v oblasti „řeči těla“

V této kapitole se budeme zabývat využitím „řeči těla“ ze strany trenéra při komunikaci s hráči v oblasti kineziky, gestiky, mimiky, viziky, haptiky, proxemiky a posturologie.

Z pohledu **kineziky** dává při pohybu trenér najevo hráčům svou charakteristiku, ale i momentální stav. V případě jeho prudších pohybů dává hráčům najevo razantnější způsob řešení u většiny jednání a rozhodování, naopak v případě vláčnějších pohybů jim sděluje informaci o své klidnější charakteristice. Trenér rovněž k hráčům vysílá informace svým způsobem stání. Pochopitelně záleží také na konkrétní situaci. Každopádně by trenér měl stát pevně, klidně a nedávat najevo známky nervozity, podráždění, lenosti či osobních problémů. Chůzi jistou, uvolněnou a neměla by z ní vyzařovat nejistota či nervozita. Na druhou stranu by však z jeho chůze neměla být cítit odměřenost až arogance.

Trenér může ve svém projevu k týmu či při pohovoru s jednotlivými hráči využít **gestiku**, která zahrnuje pohyby prstů, rukou, nohou a hlavy a doprovází jeho verbální projev. Využití ilustrativních gest může trenér aplikovat při vysvětlování pravidel, filozofie, obsahu tréninku nebo analýze soupeře, kdy gesty rukou může dokreslit myšlenky, které hráčům sděluje. Gesta regulační může použít při projevu v kabině, když se zdviženým prstem upozorňuje na nebezpečí soupeře či důležitost pokrytí a eliminování nejlepšího hráče soupeřova týmu. Znakové gesto může trenér použít například při pochvale hráče, po vydařeném úseku hry, kterou může zvýraznit palcem nahoru.

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

Trenér by si měl při vedení týmu uvědomit, že jedním z jeho základních úkolů při vedení týmu je udržovat v týmu dobrou pohodu i pracovní morálku a svou dobrou náladu pak přenášet na tým. V oblasti **mimiky** může využít při neverbální komunikaci svoji zbraň, kterou je úsměv. Pochopitelně si úsměv nejde držet ve všech situacích, nicméně při běžném tréninkovém dni může právě úsměv ze strany trenéra u hráčů vyvolávat pozitivní náladu, která je potřeba. Trenér musí být i dobrým hercem a v různých situacích dokázat potlačit své osobní pocity a před týmem být schopný hrát svojí roli tak, aby co nejlépe ovlivnil a podnítil tým k co nejlepším výkonům. Například musí být schopný hrát to, aby ani v jeho obličejí příliš nebyl vidět smutek po prohraném utkání, nebo naopak z jeho mimika nešla vyčíst přílišná spokojenost, která by se přenesla na hráče a dokázala je uspokojit a uklébat při další práci. Zároveň se také může jednat o situaci, kdy trenér v kabině o přestávce potřebuje vybudit tým emotivním proslovem a doslova „bouřkou“ v kabině. I když je uvnitř klidný a vyrovnaný, tak i při emotivním a burcujícím proslovu se mu musí ve tváři zračit rozzlobení, vztek a odhodlání, kterým chce nabudit a strhnout hráče ke zvýšení bojovnosti a třeba zvratu v utkání.

Kromě mimiky hraje pro neverbální komunikaci trenéra důležitý význam i **vizika**, která se zaměřuje oči, délku očního kontaktu, pohyby očí a víček. Přímý otevřený pohled do očí po určitou dobu například při motivačně hodnotícím pohovoru může v hráči vyvolat pocity otevřenosti, poctivosti a férového jednání ze strany trenéra.

Trenér při vzájemné komunikaci s hráči může využít z prostředků neverbální komunikace a řeči těla také **haptiku**, která se zaměřuje na význam doteků. Nejčastějším dotekem je pozdrav podáním ruky. Podáním ruky trenéra s hráčem může začínat každý motivačně hodnotící pohovor. Toto podání ruky je projevem přátelství, bezpečí a emocionální jistoty, tudíž hráč by se při pohovoru měl cítit lépe a tento způsob neverbální komunikace by měl také usnadnit otevřenost z jeho strany. Podáním ruky může trenér také přivítat nového hráče v týmu. Trenér by si měl dát na podání ruky záležet v tom smyslu, aby působil jako vyrovnaná a přátelská osobnost, kterou

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

charakterizuje podání ruky střední silou a délkou stisku, dlaň natočená malíčkem k zemi, loket mírně pokrčený, jeden až dva potřesy a ruka uchopena až u kořene palce. Z podání ruky hráče může trenér vyčíst jeho významovou charakteristiku. Například při střední délce stisku a natočení malíčkem k zemi s loktem mírně pokrčeným lze vyčíst, že se jedná o vyrovnanou osobnost. Malá síla stisku může charakterizovat apatii, lhostejnost, nedostatek zájmu či podřízenost, naopak velká síla stisku snížené sebevědomí či agresivitu. Podávání rukou plochou dlaně k zemi může znamenat snahu o dominanci, povýšenost nebo negaci, naproti tomu podání ruky dlaní vzhůru vyjadřuje podřízenost a ochotu jednat podle příkazů trenéra. Někdy se při pohovoru trenér s hráčem neloučí podáním ruky, ale může následovat plácnutí si, ťuknutí pěstí, poklepání po ramenou či jiný neformální pozdrav. Ve spoustě dalších situací ve vztahu trenér – hráč dochází k dotekům. Například po provedení předchozí akce trenér poklepe hráče přes ramena nebo při nástupu na utkání si trenér s hráčem ťukne pěstí. K doteku může dojít také v situaci, když trenér při vypjatém momentu potřebuje hráči něco sdělit, chytí ho přitom za ramena, čímž ho uklidní a vyjádří mu důvěru.

V rámci **proxemiky**, která je zaměřena na význam vzdáleností mezi komunikujícími v horizontálním i vertikálním směru. Trenér v oblasti horizontální vzdálenosti ve vztahu k hráčům nejvíce využívá osobní zónu, jež je charakterizována vzdáleností v rozmezí 30 – 60 cm až 1,2 – 2 m, a také společenskou či skupinovou zónu, kterou charakterizuje vzdálenost v rozmezí od 1,2 m do vzdálenosti 3,6 – 10 m. V osobní zóně trenér s hráčem nejčastěji řeší motivačně hodnotící pohovor, kde sedí s hráčem ve vzdálenosti do 2 m, jelikož chce, aby rozhovor byl vedený jako partnerský. Trenér, který chce s hráči spolupracovat a úzce komunikovat preferuje partnerský přístup, a tudíž pro tyto příležitosti využívá osobní zónu a nikoliv zónu společenskou. Právě zónu skupinovou či společenskou využívá trenér v kabině při proslovech, kdy hráči většinou sedí na svém místě a trenér zpravidla při svém výkladu stojí. Výhodou je to, že trenér je v zorném poli hráčů, kteří naslouchají a přijímají vjemy z obsahu nejen verbální, ale také neverbální komunikace. Trenér často při těchto příležitostech mluvené slovo doprovází ukázkami videa, nákresy či hesly psaním na tabuli. Z pohledu vertikální vzdálenosti se

trenér s hráči snaží docílit stejné hladiny očí při již zmíněných motivačně hodnotících pohovorech. Naopak při projevech v kabině trenér stojí a hráči sedí.

Využití **posturologie**, tedy součástí řeči těla zabývající se postojem a držením celého těla, je pro trenéra další možností jak neverbálně vysílá hráčům informace o své osobě. Trenér by měl mít, co se týče držení těla vzpřímený postoj vyjadřující sebejistotu a optimismus, přičemž určitě by neměl přijít shrbený, čímž by dal najevo pesimismus či beznaděj. Zároveň by měl mít pevný postoj s vahou na obou nohou vzbuzující dojem síly a jistoty, nikoliv postávat pouze na jedné končetině, což by mohlo vyzařovat nejistotu, labilitu či nerozhodnost. Rovněž by se neměl ani předklánět či zaklánět. V rámci držení hlavy by trenér měl působit přirozeně a neměl by mít hlavu příliš vztyčenou, což může být známkou arogance nebo naopak skloněnou, vzbuzující dojem chybějícího sebevědomí.

4.3.4 Signály komunikace osobnosti trenéra (oblast neverbální komunikace)

Další důležitou součástí mimoslovní komunikace ze strany trenéra je jeho neverbální komunikace osobnosti, která vychází z jeho charakterových signálů.

Trenér by při nástupu do své pozice k týmu měl dbát na **první dojem**, ve kterém by se měl zaměřit na sympatické společenské chování a umět prodat své charisma před hráči. Zároveň by měl také dlouhodobě dbát o svůj vzhled, jelikož při vnímání prvního dojmu hraje důležitou roli.

Mezi **neurovegetativní reakce**, které trenér může velmi obtížně ovlivnit vůlí, patří reakce na podněty fyziologickými procesy, jež se projevují zblednutím, zčervenáním, zvýšením či snížením krevního tlaku, pocením, nepravidelným dechem, třesem rukou atd. I přesto, že tyto reakce se dají velmi těžko ovlivnit, může je trenér zmírnit například cvičením jógy.

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

Co se týče **vnímání barev**, které vzbuzují image a první dojem platí, že by trenér měl na sobě mít maximálně tři barvy. Výběr barev je v prostředí ledního hokeje spjatý s klubovými barvami, logem a klubovým oblečením. Není dobře vnímáno nejen mezi hráči, pokud trenér vedoucí tým klubovými barvami žlutou a modrou přijde například v červené barvě, což je barva jejich častého soupeře.

V rámci **vnímání vůně** trenéra ze strany hráčů by trenér měl udržovat tělesnou čistotu a volit spíše decentnější vůně, které zbytečně neupozorňují. Trenér by měl být starším kamarádem hráčů a také jejich vzorem. Pozornost by měl u hráčů strhávat především svými osobnostními a profesními kvalitami.

Totéž platí i pro **styl oblékání**, kde by měl být trenér oblečen elegantně a decentně a působit jako vzor pro hráče. V profesi trenéra se jedná o oblečení v případě příchodu na tréninky či neformální společné týmové akce, kde by měl být oblečen elegantně lehce moderně ve stylu moderních trendů. Při tréninku je trenér zpravidla v klubovém oblečení s motivy klubu. Jak pro hráče, tak i pro trenéra je zápas vrcholem týdne, tudíž na utkání je vhodné formální oblečení, nejlépe oblek s kravatou, který je zejména v zahraničních klubech přímo vyžadován. U nás jsou nepsaná pravidla oblékání trenérů benevolentnější.

S **doplňky k oblečení** to v rámci profese hokejového trenéra není potřeba přehánět. Mezi nejběžnější doplňky trenéra patří mobilní telefon, notebook, psací potřeby, dioptrické brýle, řetízek či prsten. Doplňky by pro trenéra měli být decentním dokreslením jeho stylu oblékání a osobnosti.

V rámci **společenského chování** by měl trenér být zorem pro své hráče. Jelikož hokej je hra emocí a dochází k emotivním situacím zejména na ledě během utkání, vyhoceným výměnám názorů trenéra s rozhodčími, měl by trenér zachovávat určitou hranici etiky i v těchto situacích, za kterou by jít neměl.

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

Další významnou součástí signálů komunikace osobnosti je **emoční intelligence** trenéra. Trenér by měl disponovat emočním sebeuvědoměním v tom smyslu, aby byl schopný rozpoznat a vyjadřovat vlastní emoce i nálady a uvědomovat si vliv tohoto jednání na hráče i další okolí. V rámci sebeovládání by trenér měl umět regulovat a kontrolovat své negativní emoce i během nejvypjatějších momentů, kterými může být konflikt s hráči nebo při křivdě v utkání. Emoční intelligence dále zahrnuje také vnitřní schopnost motivace trenéra dosahovat cílů s energií a nadšením. Rovněž má nemalou důležitost empatie trenéra, zejména ve vztahu k hráčům, kdy by se trenér měl umět vcítit do pocitů hráčů, pochopit tak jejich jednání a být schopen v určitých situacích citlivě reagovat. V neposlední řadě by měl trenér disponovat i společenskou obratností v sociálním styku, nejen v jednání s hráči.

Trenér by měl být srozuměn i s **chronemikou**, která zahrnuje schopnost jeho hospodaření s časem. Na společné srazy týmu, motivačně hodnotící pohovory, další týmové akce či schůzky s hráči by měl trenér chodit včas, tím spíše, že dochvilnost vyžaduje po ostatních. Také nepůsobí dobře, pokud trenér nemá zvládnutý svůj time management, sraz sice stihne, ale doběhne udýchaný na poslední chvíli. Trenér by si měl naplánovat svůj čas tak, aby se všude dostavil s dostatečným předstihem, působil profesionálně a za každé situace byl dobře naladěný.

V rámci komunikačních signálů hraje roli také **komunikační prostředí**. Například motivačně hodnotící pohovory s hráči probíhají zpravidla v kanceláři trenéra. Tato kancelář, i když je zejména pracovní, by měla být čistá, uklizená a působit dobře na hráče při jeho vstupu a měla by dotvářet celkový dobrý dojem z trenéra.

V neposlední řadě má velkou důležitost **komunikace činy**. Pokud trenér působí ve všech ostatních ohledech velmi dobře, ale to co dělá je v nesouladu s jeho verbálním sdělením, může se pohled na jeho osobu ze strany hráčů zbortit jako „domeček z karet“.

4.4 Motivace hráčů při vedení týmu – z pohledu trenéra (kouče)

Velmi důležitou součástí při vedení týmu je mít hráče správně nastavené mentálně. To znamená, aby hráči věděli, jaký má tým v následující sezóně cíl, byli s ním ztotožnění a měli i svou osobní vizi v rámci týmu nebo jejich budoucího rozvoje.

Na začátku všeho je potřeba nebo touha něčeho dosáhnout nebo něco získat. Pokud je hráč správně nastavený, snaží se pracovat pro tým a dosáhnout týmového cíle, ale zároveň má i své osobní cíle i mety v dané sezóně. Týmovým cílem může být zisk mistra ligy, postup do vyřazovacích bojů či hrát střed tabulky a vyhnout se bojům o záchranu. Mezi individuální cíle hráče může patřit vyhrát bodování soutěže, být lídrem týmu, posunout se v hierarchii týmu, zajistit si stabilní místo v týmu a získat vyšší zápasové vytížení atd.

4.4.1 Motivace týmu během utkání

Cesta k hlavnímu cíli týmu celé sezóny je velmi dlouhá, a proto se skládá z mnoha dílčích cílů v podobě jednotlivých utkání.

Motivace týmu před utkáním

Velký vliv na motivaci týmu během utkání má už samotná příprava před utkáním, mnohdy už i poslední trénink před utkáním, který je směřován právě k dílčímu cíli tréninkového procesu. Motivaci u hráčů může trenér zvýšit dobrou přípravou před utkáním, tzn. video rozbořem hry soupeře s tím, že má jasný plán jak na hru soupeře reagovat.

Je naprosto přirozené, že některá utkání jsou větší výzva než utkání jiná. Vyšší motivaci hráči mají přirozeně při regionálním derby, zápase proti velkému favoritovi, či pokud v týmu soupeře nastupují nejlepší hráči. V soutěži také tým nastupuje do utkání, kdy hraje s outsiderem soutěže nebo méně sledované utkání, kdy hráči sami od sebe hůř hledají motivaci a hrozí podcenění soupeře. V oblasti motivace na utkání je velmi

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

důležitá role trenéra udržet takové nastavení, aby hráči byli na zápas natěšení, měli sebevědomí a věřili si, ale zároveň měli přirozený respekt k soupeři a znali jeho kvality. To znamená, aby hráči byli se začátkem utkání „hladoví“, na druhou stranu nikoliv přemotivovaní, ale snažili se stoprocentně koncentrovat a podat svůj stabilní a standardní výkon. Pokud se trenérovi podaří tým takto nastavit v naprosté většině utkání, je základ úspěchu položen.

Těsně před utkáním následuje krátký proslov ze strany trenéra k hráčům s ujasněním základních pokynů, motivační pokřik či jiné týmové rituály.

Motivace týmu v průběhu utkání

Pokud je tým dobře připraven po všech stránkách do utkání, není potřeba nijak zásadně řešit motivaci, ale spíše neustále hráče nabádat ať věří plánu hry, jsou precizní a trpělivě dodržují stanovenou taktiku jak při vedení týmu v utkání, tak i při komplikacích způsobených vývojem zápasu.

V případě výraznějšího vedení může hrozit ztráta koncentrace nebo motivace v utkání, která se může týmu vymstít buď v právě hraném utkání, nebo také v následujících zápasech. V tento moment by měl trenér důrazně po hráčích vyžadovat jasně nastavené principy tak, aby opět tým předváděl výkon jako od začátku utkání. Další možností pro zvýšení motivace zejména u některých hráčů je drobná úprava sestavy nebo změna v nasazování některých hráčů v utkání.

V opačné situaci se může tým ocitnout, když se dostane do výraznější ztráty v utkání a hráči na tom nejsou psychicky dobře. Trenér má několik možností, jak zareagovat, vlít hráčům novou krev do žil a pozvednout jejich motivaci i pošramocené sebevědomí. Pochopitelně možnosti se odvíjejí od konkrétního sportu. Například v ledním hokeji si trenér může vzít oddechový čas, vystřídat brankáře, změnit složení formací, stáhnout sestavu, zapojit hráče mimo sestavu, zvýšit hlas či jiným způsobem se hráčům dostat pod kůži a změnit nepříznivý vývoj utkání.

Motivace týmu po utkání

Ať už se utkání vyhraje, prohraje či zremizuje, měl by trenér v závěrečném krátkém hodnocení utkání vyzdvihnout zejména pozitivní věci, které se týmu povedly a na které se dá navázat v dalších utkáních, a tím už hráče pomalu namotivovat na další zápas.

4.4.2 Motivace týmu během tréninku

S motivací týmu v rámci tréninku již souvisí mentální příprava týmu na samotnou tréninkovou jednotku. Prvním předpokladem je, aby tento trénink měl návaznost na analýzu z předchozího utkání, případně na předcházející trénink, a aby hráči viděli smysluplnou náplň tréninkové jednotky. Druhým důležitým předpokladem pro správné mentální nastavení hráčů je důkladné vysvětlení cíle tréninku. Konkrétně je potřeba hráčům vysvětlit, k čemu má trénink směřovat a jaké jsou klíčové body jednotlivých cvičení, přičemž stejně důležité jako informace samotná je i správné pochopení a přijetí hráči.

V průběhu tréninkové jednotky pokud vše funguje jak má, trenér buď pozoruje hráče, případně pozitivně motivuje při provedení daných cvičení. V případě, že některé detaily nejsou prováděny ze strany hráčů optimálně, je podle mého názoru nejlepším řešením přerušit cvičení a svolání celého týmu. Dále může trenér reagovat upozorněním, zvýšením hlasu či krátkou individuální konzultací s vybranými hráči. V případě kreativních situací, jako jsou například v ledním hokeji přesilové hry či ve fotbale standardní situace, je pro řadu hráčů motivující, když si ho trenér vezme k sobě, konzultuje s ním řešení dané situace a nabízí mu možnosti, jak situaci vyřešit.

V závěru tréninkové jednotky by měl trenér shrnout pozitiva z průběhu tréninkového procesu v duchu pozitivní zpětné vazby. Důležité je, aby hráči slyšeli pozitivní zpětnou vazbu a věděli, v čem se zlepšili, aby na tyto činnosti mohli navázat v dalších trénincích a především v utkáních.

4.4.3 Motivace týmu během úspěšného období

Během období, kdy se týmu daří, je obvyklé, že hráči chodí do kabiny v lepší náladě, všem se lépe trénuje a je daleko větší pohoda. Pro trenéra to však znamená být více obezřetný. Jelikož z vlastní zkušenosti vím, že pokud trenér do tréninku nevnese dostatek soutěživosti, nevnáší nové prvky do tréninku nebo není důsledný a začne některé ledabylosti přehlížet, hráči v tréninkovém úsilí polevují. Dřív nebo později se výsledky přestanou dostavovat a cesta zpět na vítěznou vlnu není vůbec jednoduchá.

Trenér v této situaci může zvýšit důslednost v tréninku a přidat více konstruktivní kritiky či může zvýšit náročnost tréninkových jednotek tak, aby udržel pozornost hráčů. Dále může trenér více využívat herní princip a zapojit více her a soutěživosti do tréninku. Stejně tak může stereotyp tréninkových jednotek z důvodu předcházení stagnace hráčů lehce narušit zařazováním nových prvků či dovedností do tréninku. Jedním z nejvýraznějších zásahů v tomto období je zvýšení konkurence v týmu posílením týmu příchodem nového hráče. V tomto případě je na zvážení nejen trenéra, ale celého realizačního týmu či klubového vedení, zda konkrétní hráč zapadne do týmu a bude pro něj přínosem a také jaké negativní dopady jeho zařazení do týmu může mít.

Samozřejmě velmi důležitou vlastností trenéra je cit, jak určité situace řešit. Trenér by měl znát svůj tým natolik, aby věděl jak v tomto období udržovat rutinu některých činností a jak výrazně vstupovat změnami a inovacemi do tréninku, které při necitlivém zařazení mohou týmu spíše uškodit. Například necitlivé zvýšení konkurence v týmu novou posilou mimo chemii týmu, se může týmu hrubě nevyplatit. Osobně jsem zastávce citlivé kombinace několika prvků s tím, že náboj v tréninku jednoznačně zvýší zapojení her v průběhu tréninkových jednotek, což není nikdy na škodu.

4.4.4 Motivace týmu v období krize

V období výsledkové krize, kdy se týmu nedaří je velmi obtížným úkolem trenéra v kabině udržet pozitivní náladu a mít tým dobře naladěný do další práce jak v trénincích, tak i v utkáních. Ve většině případů při výsledkové krizi se týmu rovněž herně nedaří.

Trenér má několik možností jak na tuto herní a výsledkovou krizi reagovat, aby po psychické stránce znovu tým nastartoval a ovlivnil jeho pozitivní motivaci. Nejdříve se trenér snaží zjistit nebo ověřit si příčinu krize. Nejčastější řešení je uspořádání individuálních pohovorů pro lídry týmu nebo postupně pro celý tým. Při zásadnějších problémech je mnohdy nutné svolat poradu celého týmu, tzn. všech hráčů a celého realizačního týmu.

Další možností jak změnit nastavení týmu a lépe jej motivovat je upravit tréninkový proces. Možností je změnit stereotyp tréninků či zapojit do nich více soutěživosti. V rámci tréninkového procesu a následně v utkáních lze provést změny v sestavě či upravit úkoly jednotlivým hráčům. Je možné také s hráči udělat teambuildingovou akci a změnit prostředí, aby se tým více stmelil, upevnil se jeho vzájemné vztahy a tím se zlepšila koheze týmu.

Krajní možností ze strany trenéra je udělat změny v kádru například vyřazením některého hráče z týmu, jeho výměnou či prodejem, nebo na druhou stranu posílením týmu novým hráčem. Tyto záležitosti jsou však minimálně konzultovány či rozhodovány sportovním manažerem (sportovním ředitelem) nebo vedením klubu, poněvadž se jedná o velký zásah do týmu, který se většinou dotýká i klubového rozpočtu.

4.5 *Motivace hráče – z pohledu trenéra (kouče)*

Motivace hráčů z pohledu trenéra (kouče) je zaměřena na vnitřní i vnější motivaci hráče a na jejich nejsilnější motivační a demotivační podněty.

4.5.1 Vnitřní a vnější motivace hráče

Z pohledu trenéra je velmi pozitivní, pokud má ve svém týmu převažující část hráčů s převahou vnitřní motivace a silnou emoční vazbou k činnosti. Pokud hráči mají silnou emoční vazbu ke konkrétnímu sportu, která vzniká zpravidla již v dětství, může trenér maximálně využít jejich potenciálu jak v trénincích, tak i v utkáních. Pro tyto hráče je velmi motivující pochvala, důvěra související s vyšším odehraným časem v utkání a významným motivem je také jeho rozvoj.

Pochopitelně tato silná emoční vazba a vnitřní motivace hráče musí být podpořena prvky vnější motivace, kterou může být výše základního platu a bonusů ve smlouvě, délka smlouvy, která dává hráči relativní jistotu atd.

Setkáváme se však i s hráči, pro které není vnitřní motivace tak silná a důležitější je pro ně vnější motivace. S těmito hráči má trenér mnohem více práce a je dobré s nimi mít nastavené férově nastavená pravidla s tím, že významnou položkou v jejich smlouvě je systém bonusů.

Pro trenéra je naprosto klíčové, aby hráči v týmu měli jasně stanovené role, ale především aby tyto role akceptovali a ztotožnili se s nimi. Pokud hráči budou znát své role a budou s ní ztotožnění, budou lépe spolupracovat, cítit se v týmu lépe a také budou motivovanější při plnění týmového cíle v dané sezóně.

4.5.2 Nejsilnější motivační podnět pro hráče

Nejsilnější motivační podnět hráče může být individuální záležitostí a je závislý také na tom, zda u hráče převažuje vnitřní či vnější motivace.

Trenér může hráče s vysokou emoční vazbou k činnosti nejvíce motivovat tím, že hráči dá důvěru, které se promítne do vyššího odehraného času v utkání. V případě, že hráč výkonnostně roste a buduje si stále silnější pozici v týmu, je možné ho posunout v týmové hierarchii a dát mu významnější roli v rámci týmové struktury.

Hráče s větší orientací na vnější motivaci musí trenér motivovat konkrétními úkoly v návaznosti na systém odměn či bonusů. Může tak učinit v závislosti na týmových výsledcích, například, že hráč má nižší základní plat a vyšší odměny za vítězství týmu nebo na základě individuálních výkonů. Hráč, který je typově střelcem bude v rámci systému bonusů motivován odměnami za vstřelené branky, protože ty znamenají jeho největší přínos pro tým. Nebo hráč, jehož předností je hra v defenzivní činnosti, bude ohodnocen za konkrétní defenzivní statistiky, které pomohou týmu ke zlepšení obranné hry.

4.5.3 Nejsilnější demotivační podnět pro hráče

Z vnějších faktorů, které mohou negativně ovlivnit motivaci hráče, můžeme uvést z oblasti vnitřní motivace špatnou atmosféru v týmu a z oblasti vnější motivace špatnou finanční situaci klubu, která se projevuje výrazným opožděním výplat atd.

Trenér může být osobností, která dokáže hráče motivovat a povzbudit, na druhou stranu však může být jednou z nejvýznamnějších příčin demotivace pro hráče. Z pohledu chování trenéra může jednotlivé hráče i tým negativně ovlivňovat trenér svou arogancí, povýšeným a nadřazeným chováním nebo také špatným osobním příkladem (například kauzy ze soukromého života, které se dostaly na veřejnost atd.).

Ve vztahu k hráčům samotným je může trenér demotivovat neférovým jednáním v podobě preferování svých oblíbenců. Dále také nedůvěrou k hráči nebo celkovým

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

negativním přístupem, který následně přenáší na hráče a celkově tak vytváří negativní atmosféru v týmu.

Z pohledu komunikace může demotivačně působit špatná informovanost ze strany trenéra k hráčům, absence individuálních pohovorů a tím, že hráči vůbec neví, na čem jsou a zda je trenér s jejich výkony spokojen nebo v čem by se měli zlepšit.

V důsledku špatné atmosféry v týmu může také hráč ztrácet motivaci k dobrým výkonům. Původcem špatné atmosféry může i nemusí být trenér. V případě, že špatná atmosféra v týmu je, měl by trenér tuto situaci neprodleně řešit. Ať už urovnat vztahy v týmu nebo také může do týmu určitým způsobem zasáhnout, pokud je příčinou například jeden nespokojený hráč, který dělá v kabině „zlou krev“. Pokud situace přeroste určitou mez a časem se neuklidní, bude tato situace dříve nebo později mít vliv na výkonnost týmu a ruku v ruce na jeho výsledky.

Demotivaci u hráčů může také způsobit špatná finanční situace v klubu, která má vliv na celou organizaci a často se přenese i do kabiny. Negativně může hráče také ovlivnit udílení pokut či krácení platu za výkony týmu, což je velmi citlivé téma.

5 Výsledky dotazníkového šetření

V předchozích kapitolách byla problematika vedení sportovního týmu, komunikace s hráči při vedení týmu, komunikace trenéra s hráčem, motivace při vedení týmu a motivace a motivace hráče charakterizována z pohledu trenéra (kouče). V této kapitole je přinesen pohled hráčů a hráček kolektivních sportů starších 18 let, kteří byli respondenty dotazníkového šetření. Tento průzkum proběhl elektronickou formou za využití aplikace Survio (www.survio.com), která byla distribuována pomocí veřejných kontaktů na webech klubů, ale také pomocí osobních dlouhodobých známostí ve sportovním prostředí.

5.1.1 Úspěšnost a délka dotazníkového šetření

Dotazník úspěšně dokončilo 315 respondentů z řad sportovců z celkového počtu návštěv 1381, což je úspěšnost dotazníku 22, 8 %. Celkový počet 315 respondentů považují za úspěch vzhledem k úzké cílové skupině dotazovaných a také odborné složitosti i délce dotazníku.

Dotazníkové šetření probíhalo od 24. 5. 2021, kdy byla zaznamenána první odpověď do 31. 8. 2021, kdy byla evidována odpověď poslední. Tudíž délka trvání tohoto průzkumu byla déle než 3 měsíce a trvala rovných 100 dní.

5.1.2 Struktura dotazníkového šetření

Dotazníkový průzkum byl vytvořen z 24 otázek, které měly jasně danou strukturu a zacílení. Otázky č. 1 – 3 sloužily k identifikaci respondentů, otázka č. 4 byla zaměřená na trenérské styly vedení týmu, otázky č. 5 – 15 byly zacílené na oblast komunikace trenéra (kouče) s týmem, otázky č. 16. – 23. se zaměřovaly na oblast motivace ze strany trenéra (kouče) k týmu. Závěrečná otázka č. 24, byla otázkou dobrovolnou a nabízela možnost podepsání respondenta.

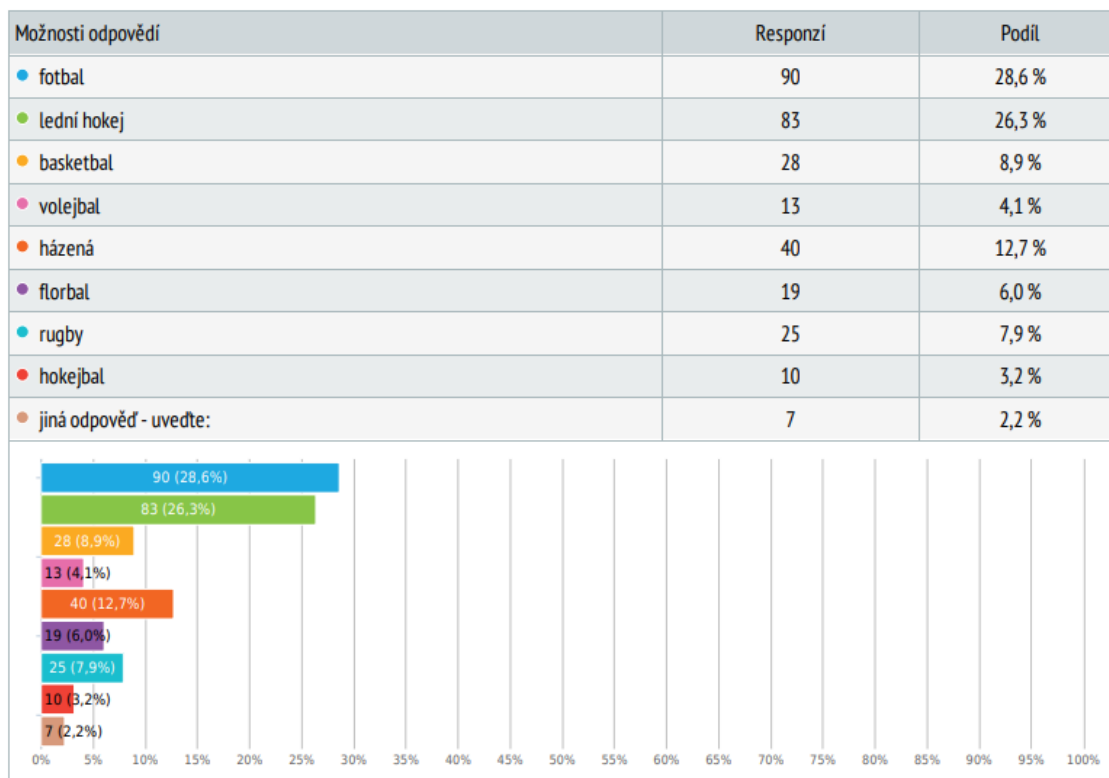
5.1.3 Identifikace respondentů

Respondenti byli identifikováni podle sportu, ze kterého pochází, jejich věkového rozmezí a také rozdělení dotazovaných na sportující muže a ženy. Identifikaci respondentů podle těchto kvalifikací naleznete níže, podrobné grafické zpracování poté v příloze práce.

Identifikace kolektivního sportu

V rámci dotazníkového průzkumu byli osloveni respondenti z masových kolektivních sportů v rámci ČR. Nejvíce respondentů odpovědělo podle očekávání ze dvou nejtradičnějších českých sportů, fotbalu a ledního hokeje, jejichž odpovědi tvořily více než polovinu odpovědí. Další část responzí „zajistily“ další kolektivní sporty. Nejvíce responzí měl již výše zmíněný fotbal (90 responzí, 28,6 % podílu z celku), následoval lední hokej (83 responzí, 26,3 %), mezi dalšími sporty následovaly házená (40 responzí, 12,7 %), basketbal (28 responzí, 8,9 %), rugby (25 responzí, 7,9 %), florbal (19 responzí, 6 %), volejbal (13 responzí, 4,1 %), hokejbal (10 responzí, 3,2 %) a jiné sporty (7 responzí, 2,2 %). Mezi jiné sporty patřily vodní pólo, dračí lodě, moderní gymnastika a balet ve skupině.

Obrázek 16: Z jakého kolektivního sportu jste?



Identifikace věkového rozmezí

Mezi respondenty, kteří na dotazník odpověděli, bylo nejvíce mezi mladými sportovci. Počet respondentů ve věkovém rozmezí 18 – 22 let tvořil 48,6 % z celkového počtu (153 responzí), věk 23 – 29 let tvořil 20 % odpovědí (63 responzí) a věk 30 let a více měl podíl 31,4 % (99 responzí).

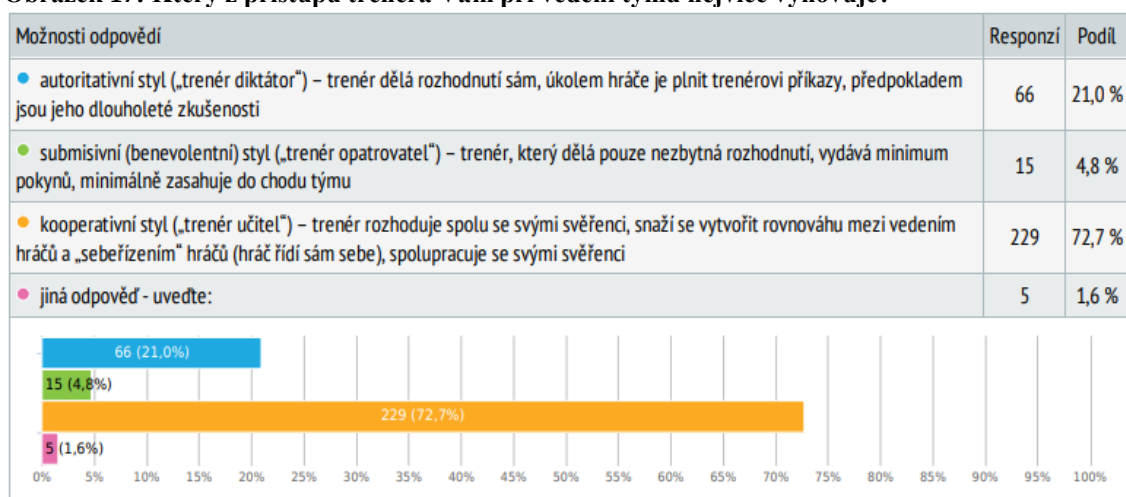
Identifikace podle pohlaví

Není překvapením, že mezi odpovídajícími sportovci byla převaha mužů nad ženami. Podíl mužské části odpovídajících sportovců byl 80,6 % (254 responzí) oproti podílu ženské části sportovkyň, který tvořil 19,4 % (61 responzí).

5.2 Vedení sportovního týmu trenérem (koučem) – z pohledu hráče

Pohled hráčů na styly vedení sportovního týmu trenérem (koučem) je následující. Dle očekávání je jednoznačně hráčům nejbližší kooperativní styl řízení, kdy trenér (kouč) rozhoduje spolu se svými svěřenci a snaží se vytvořit rovnováhu mezi vedením a „sebeřízením“ hráčů, přičemž spolupracuje se svými svěřenci (72,7 %, 229 responzí). Na druhém místě je podle hráčů autoritativní styl trenéra (kouče), který měl podporu 21 % respondentů (66 responzí). Na třetím místě byl submisivní (benevolentní) styl trenéra (kouče), jemuž podporu vyjádřilo 4,8 % respondentů (15 responzí). Z ostatních odpovědí lze uvést kombinaci zmíněných stylů nebo kompromis mezi dvěma uvedenými styly, který měl zastoupení 1,6 % (5 responzí).

Obrázek 17: Který z přístupů trenéra Vám při vedení týmu nejvíce vyhovuje?



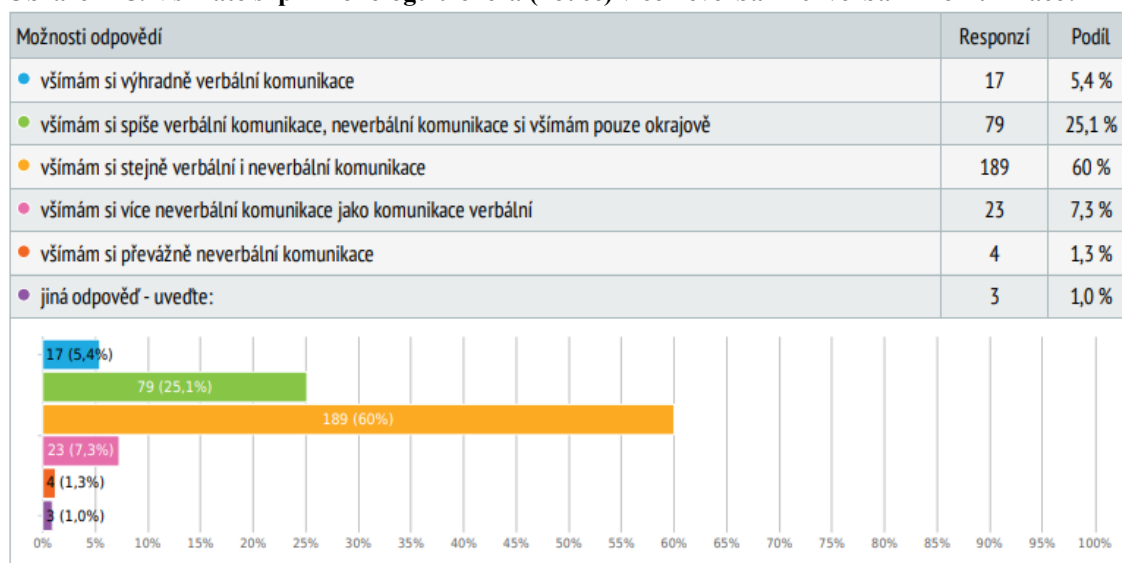
5.3 Komunikace s hráči při vedení týmu – z pohledu hráče

V oblasti vyhodnocení komunikace s hráči při vedení týmu budeme podrobněji vyhodnocovat verbální a neverbální komunikaci, komunikaci při vedení týmových porad, komunikaci s hráči během tréninku a utkání.

5.3.1 Verbální a neverbální komunikace trenéra při komunikaci s týmem

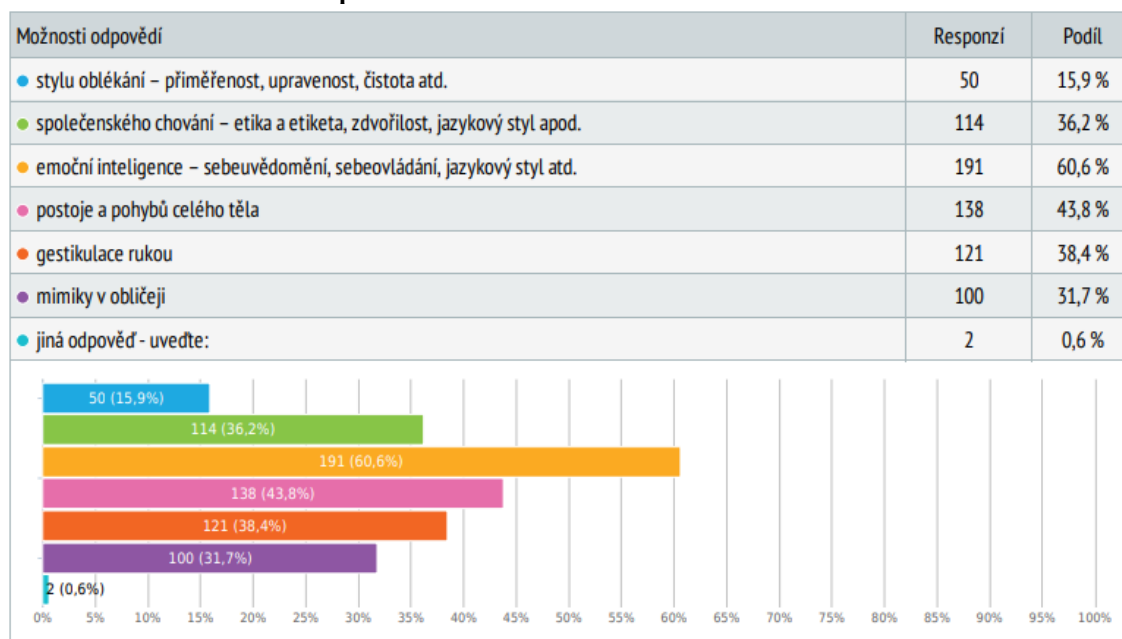
Z pohledu verbální a neverbální komunikace bylo zjišťováno, jestli si hráči všímají verbální i neverbální komunikace, eventuálně v jaké míře. Z výsledků průzkumu vyplynulo, že většina hráčů, konkrétně 60 % (189 responzí), si všímá jak verbální, tak i neverbální komunikace ze strany trenéra (kouče). Také ještě významná část 25,1 % respondentů (79 responzí) si všímá především verbální komunikace, ale okrajově vnímá komunikaci neverbální. Dále si 7,3 % (23 respondentů) všímá více komunikace neverbální než komunikace verbální a výhradně verbální komunikace si všímá 5,4 % sportovců (17 responzí). Převážně neverbální komunikace si všímá 1,3 % dotazovaných (4 responze).

Obrázek 18: Všímate si při monologu trenéra (kouče) více neverbální či verbální komunikace?



Z oblasti neverbální komunikace a „řeči těla“ si hráči na trenérovi (koučovi) nejvíce všímají jeho emoční inteligence, která tvoří 60,6 % odpovědí sportovců (191 responzí). Dále si velmi významně hráči u trenéra (kouče) všímají postojů a pohybů celého těla (43,8 %, 138 responzí), gestikulace rukou (38,4 %, 121 responzí), společenského chování (36,2 %, 114 responzí) a mimiky v obličeji (31,7 %, 100 responzí). Již o něco méně si všímají stylu oblékání, které označilo 15,9 % hráčů (50 responzí).

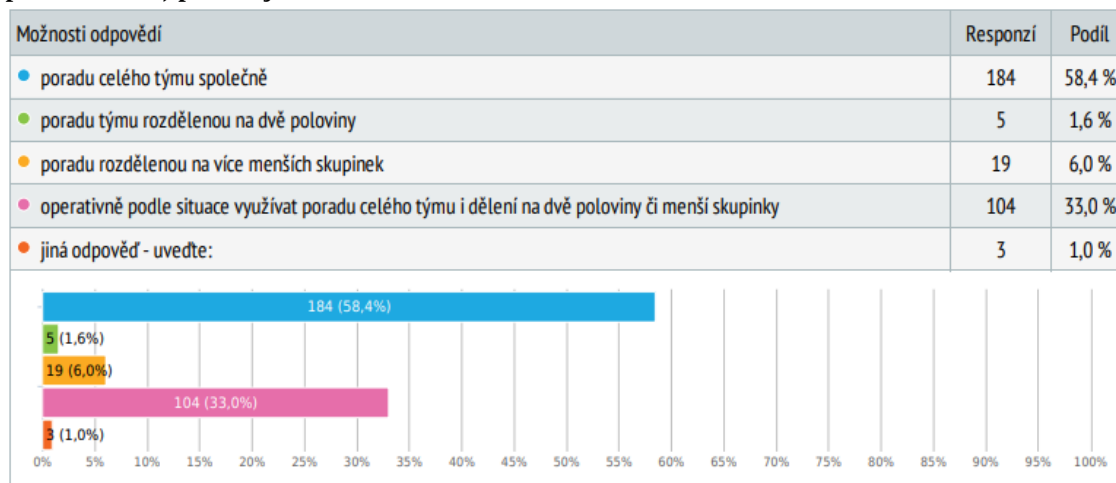
Obrázek 19: Čeho si na trenérovi (kouči) nejvíce všímáte v oblasti neverbální komunikace a „řeči těla“? Můžete označit více odpovědí.



5.3.2 Komunikace při vedení týmových porad

V rámci týmových porad vyhovuje většině hráčů týmová porada jako celku společně (58, 4 %, 184 respondentů), následně menší část 33 % sportovců (104 respondentů) upřednostňuje operativně podle situace s využitím společných týmových porad a dělení na menší skupiny. Za zmínku ještě stojí 6 % sportovců (19 odpovědí) s preferencí porady rozdělené na více skupin a pouze 1,6 % odpovídajících (5 responzí) upřednostňuje poradu rozdělenou na dvě poloviny. V rámci ostatních odpovědí někteří hráči kolektivních sportů uvedli, že porady u videa nemají.

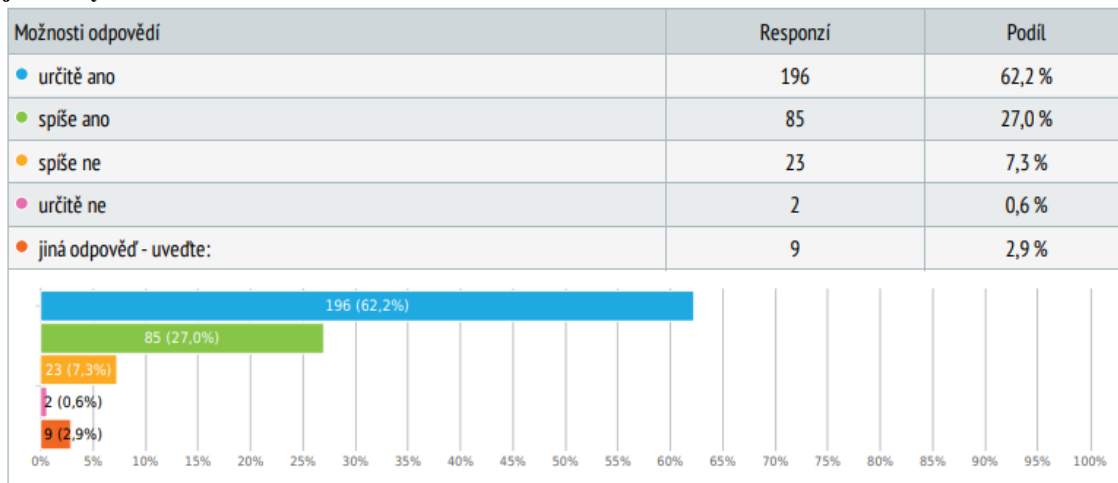
Obrázek 20: Z hlediska taktických týmových porad v rámci Vašeho sportu (například v rámci porad u videa) preferujete?



5.3.3 Komunikace s hráči během tréninku

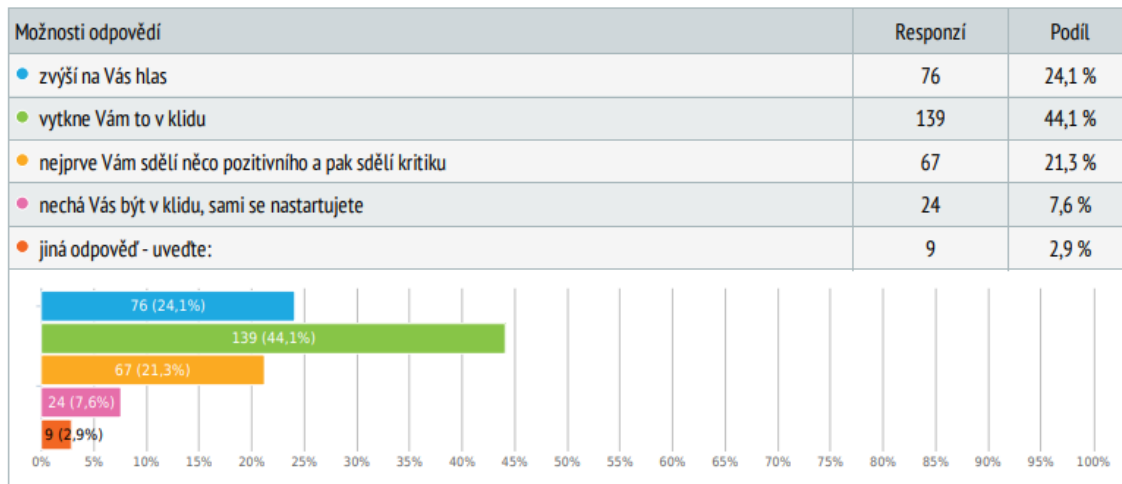
V některých případech bývá zvykem, že trenér (kouč) před tréninkem seznamuje s jeho obsahem hráče v týmu. Podle dotazníkového průzkumu většině hráčů seznámení s obsahem tréninkové jednotky i s obsahem cvičení vyhovuje (62,2 %, 196 responzí). Další významná část se také přiklání k seznámení s obsahem tréninkové jednotky před jeho začátkem (27 %, 85 responzí). Naopak 7,3 % hráčů (23 respondentů) spíše seznámit s náplní tréninku před jeho začátkem nechtějí a méně než jedno procento (0,6 %, 2 odpovědi) seznámení s obsahem tréninku před tréninkem samotným nechtějí vůbec. V rámci jiné odpovědi (1 %, 3 responze) sportovci uvedli, že je jim jedno, zda je trenér (kouč) seznámí s obsahem tréninkové jednotky.

Obrázek 21: Vyhovuje Vám, když Vás trenér (kouč) před tréninkem seznámí s náplní tréninkové jednotky a obsahem cvičení?



V případě, kdy hráč v tréninku podává nesoustředěný výkon, pomůže mu trenér (kouč) podle tvrzení 44,1 % hráčů (139 responzí) tím, že mu tuto nesoustředěnost vytkne v klidu. Dalším hráčům (24,1 %, 76 respondentům) vyhovuje zvýšení hlasu ze strany trenéra (kouče) a podobné části hráčů (21,3 %, 67 respondentů) vyhovuje nejprve sdělení pozitivní informace a následně konkrétní kritiky. Menší části hráčů (7,6 %, 24 responzí) vyhovuje, když je trenér (kouč) nechá v klidu, jelikož se jsou schopni nastartovat sami. Jinou odpovědí (2,9 %, 9 responzí) byla často jiná formulace již nabízené odpovědi nebo kombinace odpovědí na základě konkrétního příkladu.

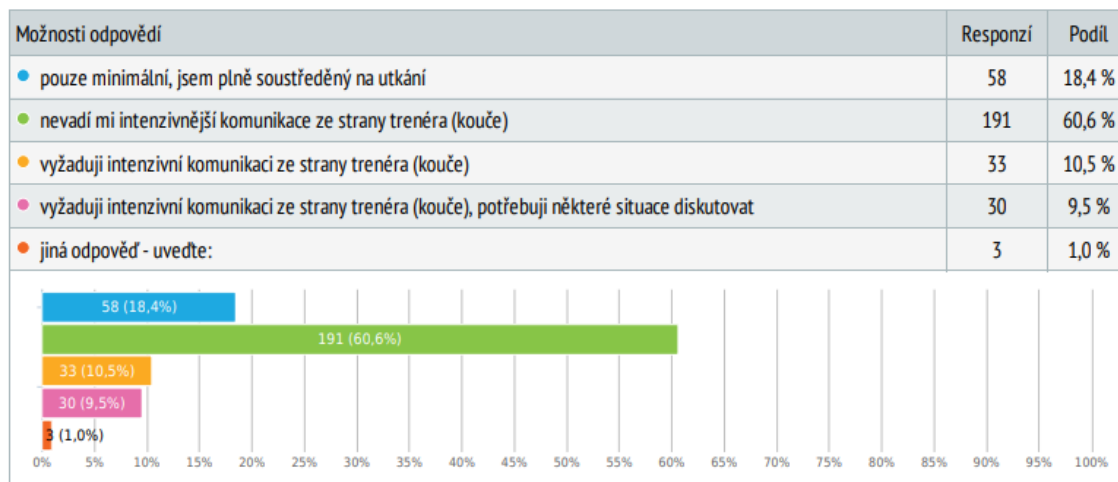
Obrázek 22: Co Vám pomůže v tréninku z pohledu komunikace trenéra (kouče), když podáváte nesoustředěný výkon?



5.3.4 Komunikace s hráči během utkání

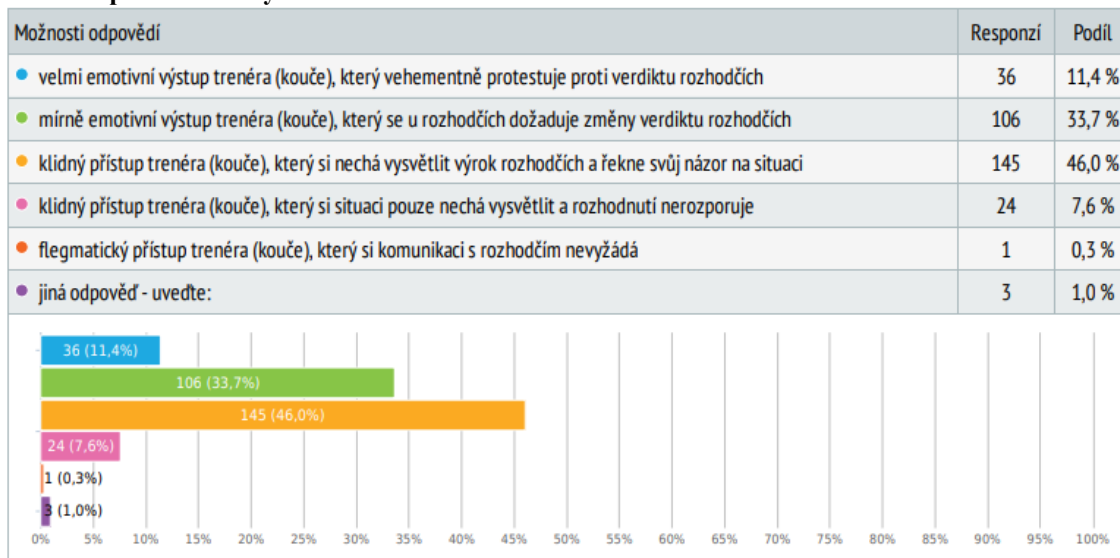
Komunikace ze strany trenéra (kouče) během utkání směrem k hráčům může být více či méně intenzivní. Většině dotazovaných hráčů (60,6 %, 191 responzí) nevadí intenzivnější komunikace ze strany trenéra (kouče) během utkání. V kontextu toho 18,4 % hráčů (58 odpovědí) vyhovuje pouze minimální komunikace ze strany trenéra (kouče), jelikož jsou plně soustředěni na utkání. Dále 10,5 % hráčů (33 responzí) intenzivní komunikaci ze strany trenéra (kouče) během utkání přímo vyžaduje a 9,5 % hráčů (30 responzí) kromě vyžadování intenzivní komunikace ze strany trenéra (kouče) potřebuje některé situace během utkání diskutovat. Někteří respondenti (1 %, 3 odpovědi) jako jinou odpověď uvádí, že je důležité jak jsou oni sami připraveni na utkání a také, že v případě delší komunikace ze strany trenéra (kouče) při utkání přestávají vnímat.

Obrázek 23: Jak intenzivní komunikace ze strany trenéra (kouče) Vám nejvíce vyhovuje v průběhu utkání?



V případě, že rozhodčí poškodí tým, vyhovuje nejvíce hráčům (46 %, 145 responzí) klidný přístup ze strany trenéra (kouče), který si nechá situaci vysvětlit a sdělí svůj názor na situaci. Významná část hráčů (33,7 %, 106 responzí) ocení mírně emotivní výstup trenéra (kouče), který se u rozhodčích dožaduje změny verdiktu. Velmi emotivní výstup trenéra (kouče), který vehementně protestuje proti verdiktu rozhodčích, kvituje 11,4 % hráčů (36 responzí). Další hráči (7,6 %, 24 responzí) upřednostňují klidný přístup trenéra (kouče), který si situaci nechá vysvětlit a rozhodnutí nerozporuje. Při ostatních odpovědích (1 %, 3 responze) hráči uvádí, že záleží na konkrétní situaci, nepotřebují povzbuzení od trenéra (kouče) a soustředí se sami na sebe a také, že je diskuze zbytečná neboť rozhodčí své rozhodnutí nezmění. Zanedbatelné procento (0,3 %, 1 respondent) uvádí, že mu vyhovuje flegmatický přístup trenéra, který si komunikaci s rozhodčím ani nevyžadá.

Obrázek 24: Jaké chování ze strany trenéra (kouče) Vás jako hráče nejvíce povzbudí, když rozhodčí poškodí Váš tým?



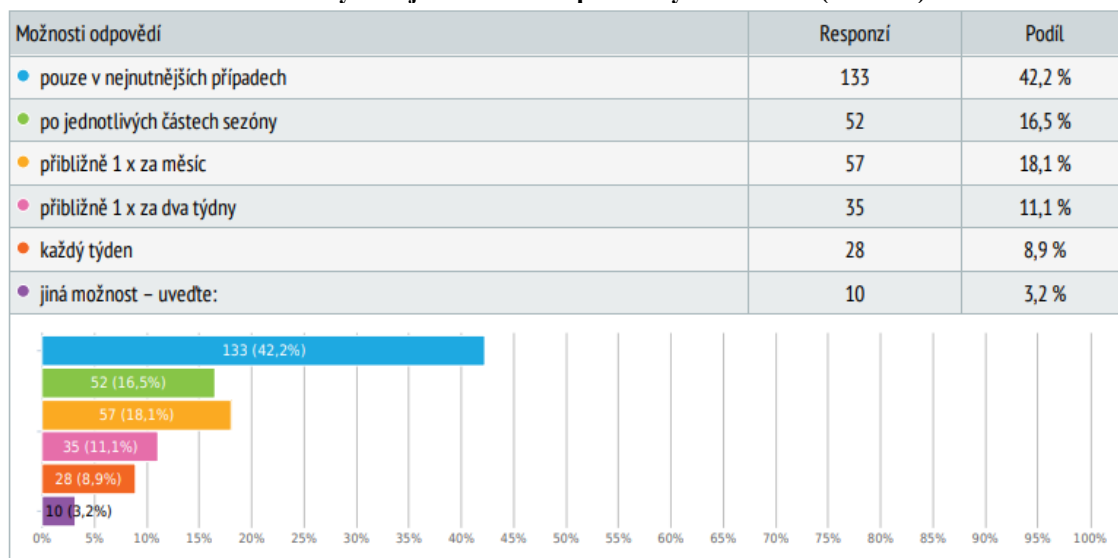
5.4 Komunikace trenéra (kouče) s hráčem – z pohledu hráče

V oblasti komunikace trenéra (kouče) s hráčem přineseme výsledky v rámci komunikace s hráčem během pohovoru a komunikace při řešení vzájemného konfliktu.

5.4.1 Komunikace s hráčem během pohovoru

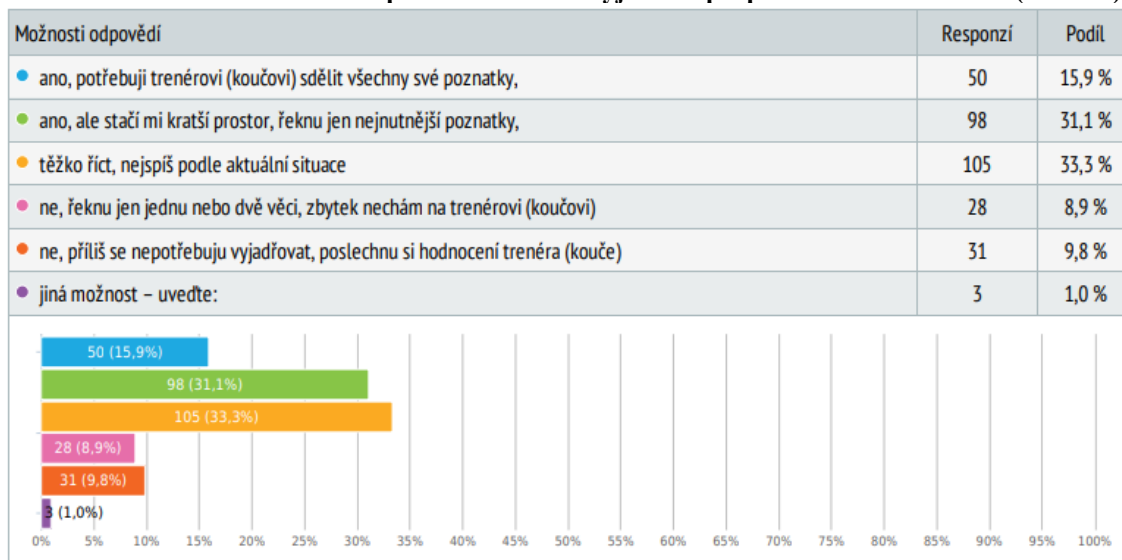
Individuální pohovory s trenérem (koučem) největší části hráčů (42,2 %, 133 responzí) vyhovují pouze v nejnutnějších případech. Další část hráčů (18,1 %, 57 responzí) vyhovují individuální pohovory s trenérem (koučem) přibližně 1 x za měsíc, obdobná část hráčů (16,5 %, 52 responzí) vyhovuje individuální pohovor s trenérem (koučem) po jednotlivých částech sezóny. Menší část hráčů (11,1 %, 35 responzí) vyžaduje intenzivnější individuální pohovory s trenérem (koučem) přibližně 1 x za dva týdny a 8,9 % hráčů (28 responzí) preferuje individuální pohovory každý týden. V rámci jiné odpovědi (3,2 %, 10 responzí) hráči preferovali především individuální nastavení pohovorů s trenérem (koučem).

Obrázek 25: Jak často Vám vyhovují individuální pohovory s trenérem (koučem)?



Co se týče prostoru k vlastnímu vyjádření v pohovoru s trenérem (koučem), se největší část hráčů (33,3 %, 105 responzí) zdráhá odpovědi, jelikož podle nich záleží na aktuální situaci. Téměř podobná část hráčů (31,1 %, 98 respondentů) uvítá prostor k vlastnímu vyjádření, nicméně jim stačí pouze kratší prostor k vyjádření, kdy sdělí pouze nejnútnejší poznatky. Poněkud menší část hráčů (15,9 %, 50 respondentů) požaduje prostor při pohovoru s trenérem (koučem) k vlastnímu vyjádření a potřebuje mu sdělit všechny své postřehy. Méně než 10 % odpovídajících hráčů prostor k vlastnímu vyjádření nepotřebuje, jelikož si pouze chce poslechnout trenérovo (koučovo) vyjádření (9,8 %, 31 responzí) nebo chtějí sdělit pouze jednu či dvě věci a zbytek nechají na trenérovi (koučovi), kterému rádi přenechají slovo k hodnocení (8,9 %, 28 responzí). Někteří z hráčů (1 %, 3 odpovídající) uvedli, že individuální pohovory s trenérem (koučem) neprobíhají nebo probíhají málo.

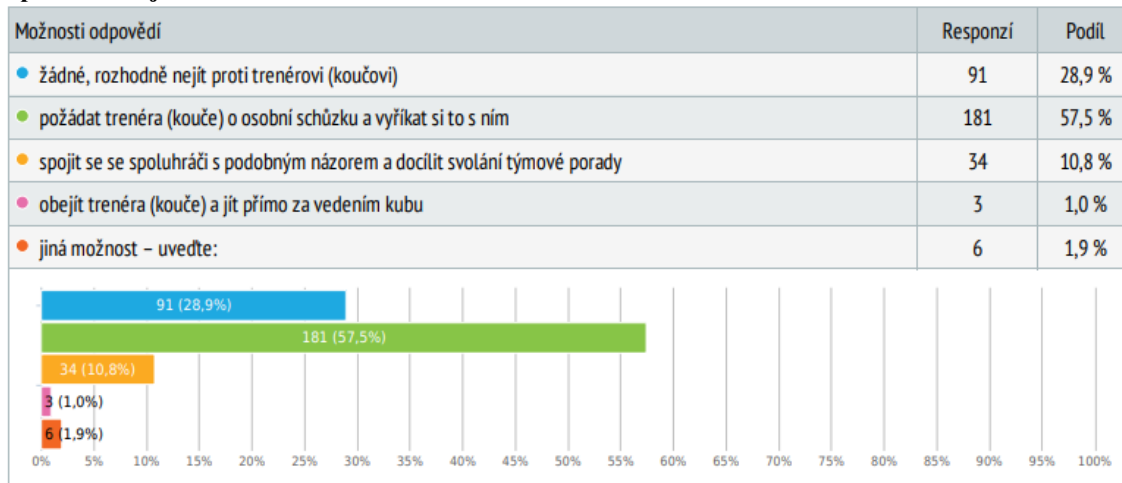
Obrázek 26: Dostáváte rádi větší prostor ke svému vyjádření při pohovorech s trenérem (koučem)?



5.4.2 Komunikace při řešení konfliktu s trenérem (koučem)

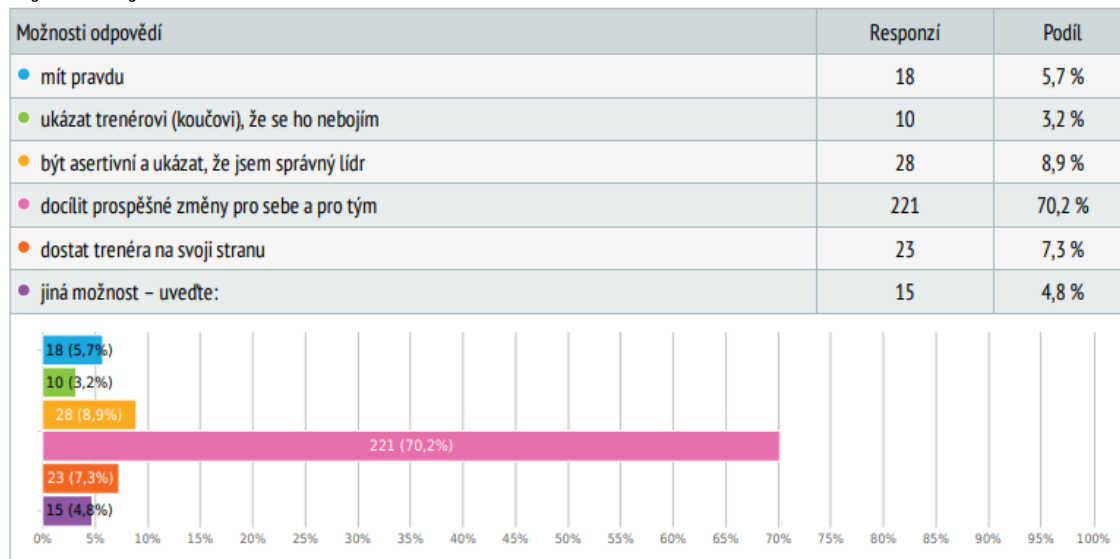
V případě konfliktní situace s trenérem (koučem) více než polovina hráčů (57,5 %, 181 responzí) požádá trenéra (kouče) o osobní schůzku, na které si s ním vše vyřídí. Další část hráčů (28,9 %, 91 responzí) tuto situaci neřeší, protože nechce jít proti trenérovi (koučovi). Malá část hráčů (10,8 %, 34 responzí) se hodlá spojit se spoluhráči s podobným názorem a snaží se docílit svolání týmové porady. Zanedbatelná část hráčů (1 %, 3 responze) se pokusí trenéra (kouče) obejít a jít přímo za vedením klubu. V rámci jiné odpovědi (1,9 %, 6 responzí) hráči nejčastěji uvádí, že se do konfliktní situace s trenérem (koučem) nedostali nebo řešení vidí podle konkrétní situace, rovněž zde byla uvedena možnost, že hráč raději skončí.

Obrázek 27: Pokud se dostanete do zásadní konfliktní situace s trenérem (koučem), jaké řešení upřednostňujete?



Cílem většiny hráčů (70,2 %, 221 responzí) při řešení konfliktní situace je docílit prospěšné změny pro sebe a pro tým. Další odpovědi již mají výrazně menší zastoupení. Například pro některé hráče (8,9 %, 28 responzí) je důležité být asertivní a ukázat, že je správný lídr. Další hráči (7,3 %, 23 responzí) si chtějí trenéra (kouče) dostat na svou stranu, někteří hráči (5,7 %, 18 responzí) chtějí mít za každou cenu pravdu a část hráčů (3,2 %, 10 responzí) chtějí trenérovi ukázat, že se nebojí. Z jiných odpovědí hráčů (4,8 %, 15 responzí) lze uvést následující: trenér (kouč) uzná názor hráče, vyvrátit trenérovi (koučovi) jeho pravdu nebo s tím hráč nemá zkušenosti.

Obrázek 28: Když se dostanete do konfliktní situace s trenérem (koučem), co je pro Vás nejdůležitější?



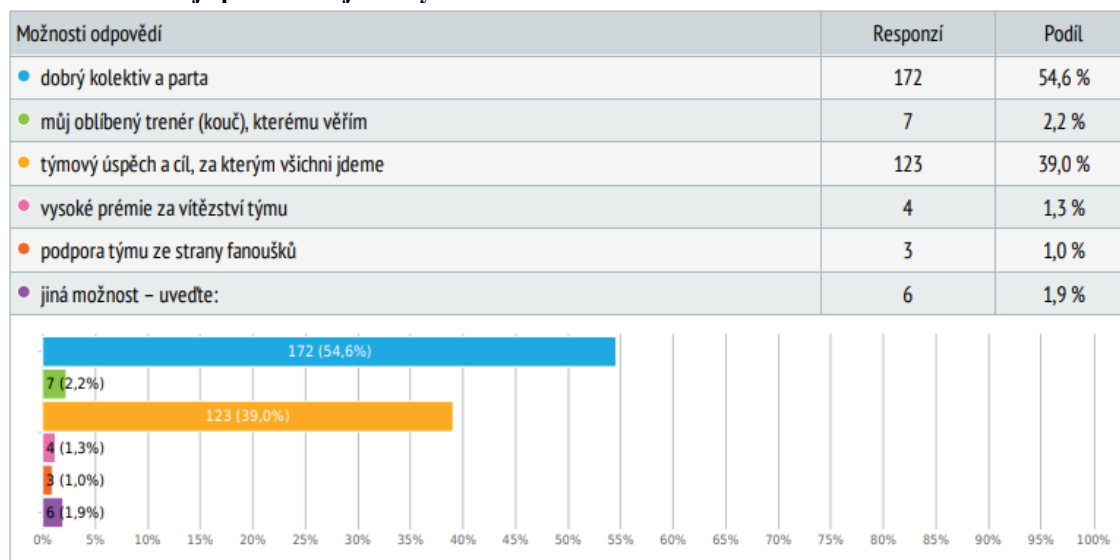
5.5 *Motivace hráče – z pohledu hráče*

V oblasti vyhodnocení výsledků zveřejníme data z oblasti motivace hráče při vedení týmu a motivace hráče z pohledu jednotlivce.

5.5.1 **Motivace hráče při vedení týmu**

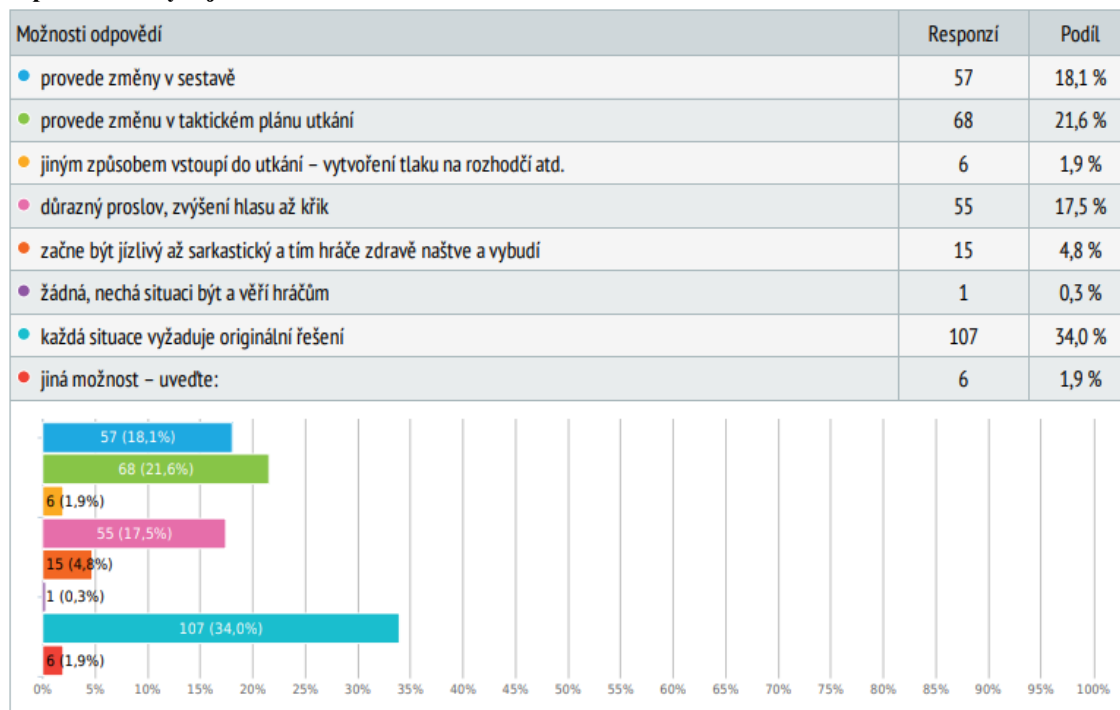
Na základě dotazníkového průzkumu převažuje vnitřní motivace. Pro nadpoloviční většinu hráčů (54,6 %, 172 responzí) je největší motivací dobrý kolektiv a parta. Další významný podíl (39 %, 123 responzí) má u hráčů týmový úspěch a společný cíl. V rámci vnitřní motivace ještě stojí za zmínku, že pro 2,2 % hráčů (7 responzí) je největší motivací oblíbený trenér (kouč) k němuž mají důvěru. V rámci vnější motivace jsou největší motivací pro 1,3 % hráčů (4 respondenty) vysoké prémie za vítězství, pro 1 % hráčů (3 respondenty) podpora týmu ze strany fanoušků.

Obrázek 29: Co je pro Vás největší týmovou motivací?



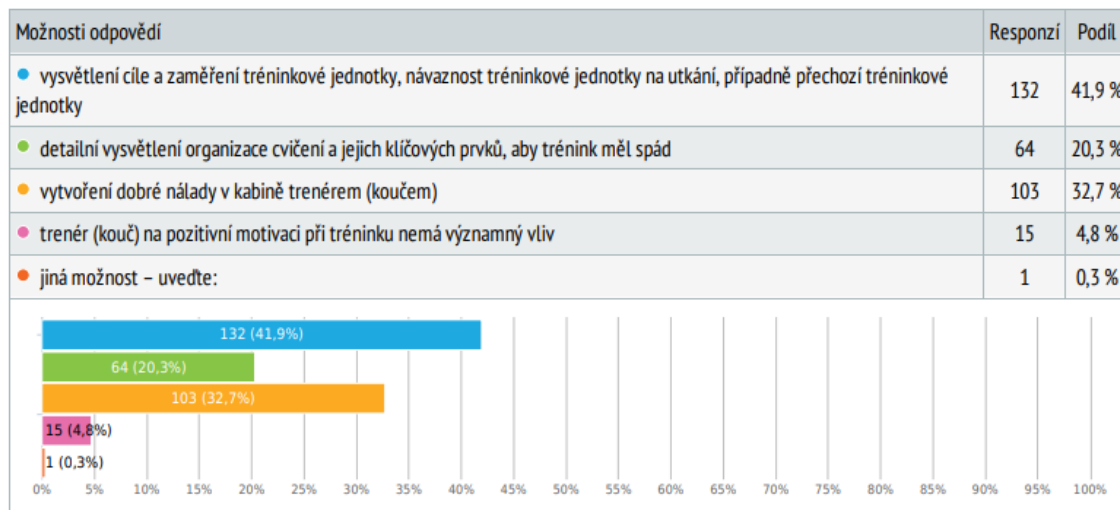
Z pohledu 34 % hráčů (107 respondentů) pro nastartování týmu při nepříznivém vývoji utkání univerzální recept neexistuje a každá situace vyžaduje vždy originální řešení ze strany trenéra (kouče). Přibližně pětina hráčů (21,6 %, 68 responzí) si myslí, že nejefektivnějším řešením je změna taktického plánu utkání, naproti tomu slabší pětina hráčů (18,1 %, 57 responzí) je přesvědčena, že nejúčinnější změnou je provedení změn v sestavě. Další významné části hráčů (17,5 %, 55 responzí) nejvíce pomůže důrazný proslov, zvýšení hlasu až křik. Malé části hráčů (4,8 %, 15 responzí) pomůže jízlivost až sarkasmus trenéra (kouče), který je naštve a vybudí. Zanedbatelné procento hráčů (1,9 %, 6 responzí) se domnívá, že nejvíce jim pomůže jiný vstup trenéra (kouče) do utkání, například vytvoření tlaku na rozhodčího atd. Ostatní možnosti uváděné hráči jsou podle počtu responzí zanedbatelné.

Obrázek 30: Jaká je nejúčinnější změna ze strany trenéra (kouče) a nastartování týmu při nepříznivém vývoji v utkání?



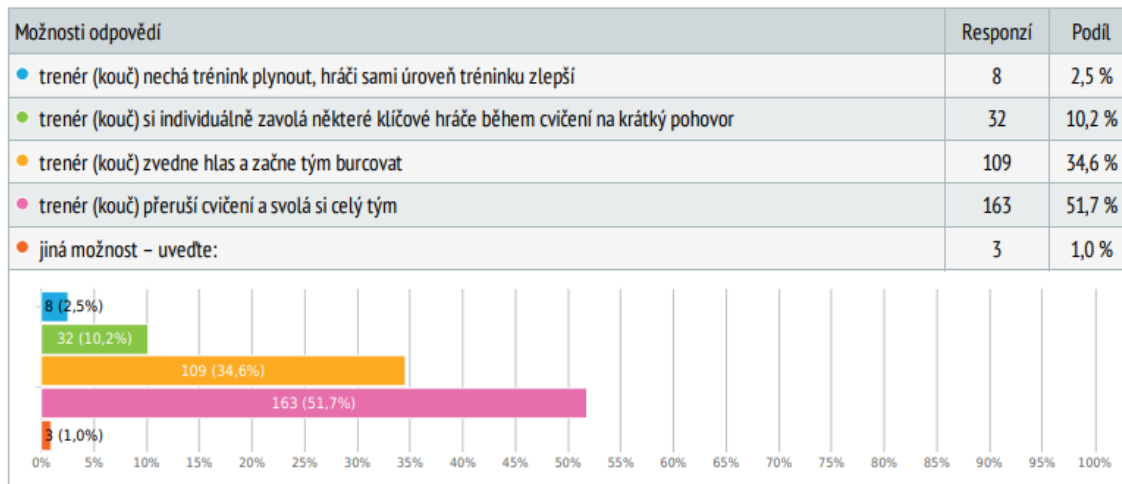
Nejvíce pozitivní motivaci hráčů při tréninku ze strany trenéra (kouče) ovlivní vysvětlení cílů a zaměření tréninkové jednotky s návazností tréninkové jednotky na utkání či tréninkové jednotky, což uvedlo 41,9 % hráčů (132 responzí). Další hráče (32,7 %, 103 responzí) při tréninku motivuje vytvoření dobré nálady v kabině ze strany trenéra. Významnou část hráčů (20,3 %, 64 respondentů) také motivuje detailní vysvětlení organizace cvičení a jejich klíčových prvků ze strany trenéra tak, aby trénink měl náležitý spád. Menší část hráčů (4,8 %, 15 respondentů) tvrdí, že na pozitivní motivaci při tréninku trenér (kouč) nemá významný vliv.

Obrázek 31: Co nejvíce ovlivní Vaši pozitivní motivaci při tréninku ze strany trenéra (kouče)?



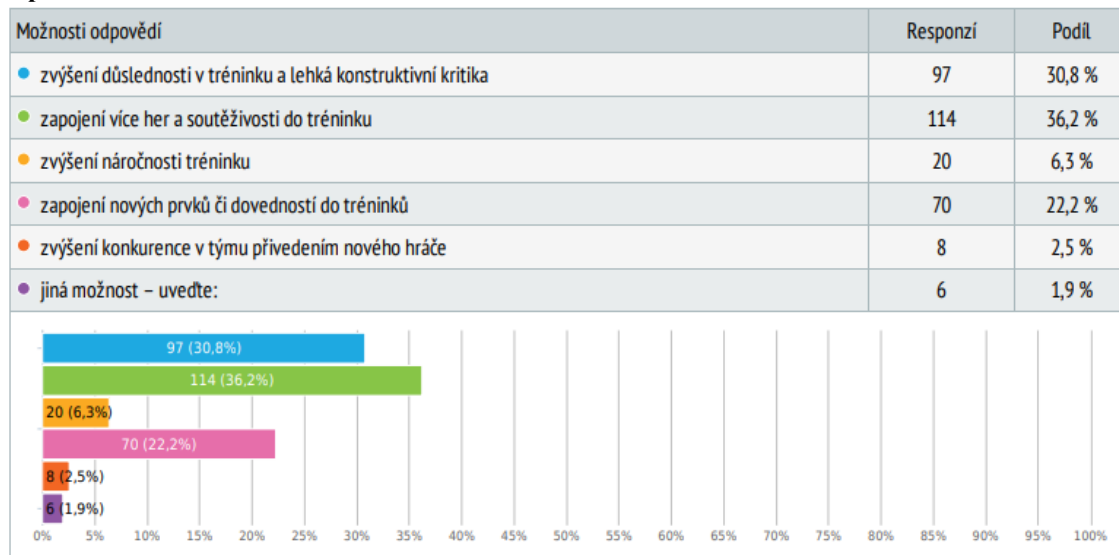
Pokud trénink neprobíhá podle představ, může trenér (kouč) podle více než poloviny hráčů (51,7 %, 163 responzí) nejlépe vstoupit tím, že přeruší cvičení a svolá si celý tým. Další významná část hráčů (34,6 %, 109 responzí) je přesvědčena, že je nejlepší, když trenér (kouč) zvedne hlas a začne tým burcovat. O poznání menší část hráčů (10,2 %, 32 responzí) si myslí, že efektivním vstoupením trenéra (kouče) do tréninku je svolání některých klíčových hráčů na krátký pohovor. Nepatrná část hráčů (2,5 %, 8 responzí) si myslí, že když trenér (kouč) nechá trénink plynout, hráči sami úroveň tréninku zlepší. V rámci jiné odpovědi (1 %, 3 responze) hráči uvedli možnost napomenutí nepozorných hráčů trenérem (koučem), zjednodušení tréninkové jednotky nebo využití mírného trestu (cvičení navíc).

Obrázek 32: Jakým způsobem může podle Vás trenér (kouč) efektivně vstoupit do tréninku, pokud neprobíhá podle představ?



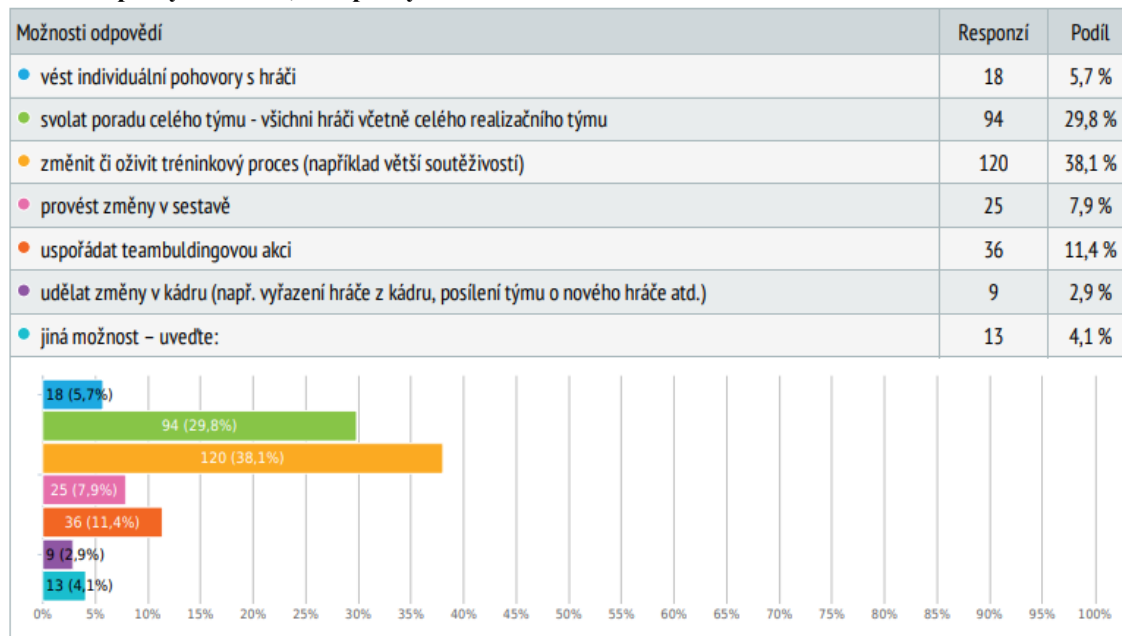
Během série úspěšných zápasů může trenér (kouč) podle hráčů udržet motivaci týmu zapojením více her a soutěživosti do tréninku (36,2 %, 114 responzí), zvýšením důslednosti v tréninku a lehkou konstruktivní kritikou (30,8 %, 97 responzí), zapojením nových prvků či dovedností do tréninku (22,2 %, 70 responzí), zvýšením náročnosti tréninku (6,3 %, 20 responzí) a zvýšením konkurence nového hráče (2,5 %, 8 responzí). V rámci vlastní odpovědi hráči (1,9 %, 6 respondentů) uvádí, že by nic neměnili nebo že motivaci ovlivňují pouze hráči a trenér (kouč) ji nemůže ovlivnit.

Obrázek 33: Jak může trenér (kouč) podle Vás udržet motivaci týmu během série úspěšných zápasů?



V průběhu série neúspěšných utkání by měl podle hráčů trenér (kouč) motivovat své svěřence změnou či oživením tréninkového procesu (38,1 %, 120 responzí), svoláním porady celého týmu včetně týmu realizačního (29,8 %, 94 responzí), uspořádáním teambuildingové akce (11,4 %, 36 responzí), provedením změny v sestavě (7,9 %, 25 responzí), vedením individuálních pohovorů s hráči (5,7 %, 18 responzí) a provedením změn v kádru formou posílení či vyřazením hráče (2,9 %, 9 responzí). V rámci jiné odpovědi (4,1 %, 13 responzí) nejčastěji hráči uvádějí kombinaci obou možností a to, že každá situace vyžaduje individuální řešení.

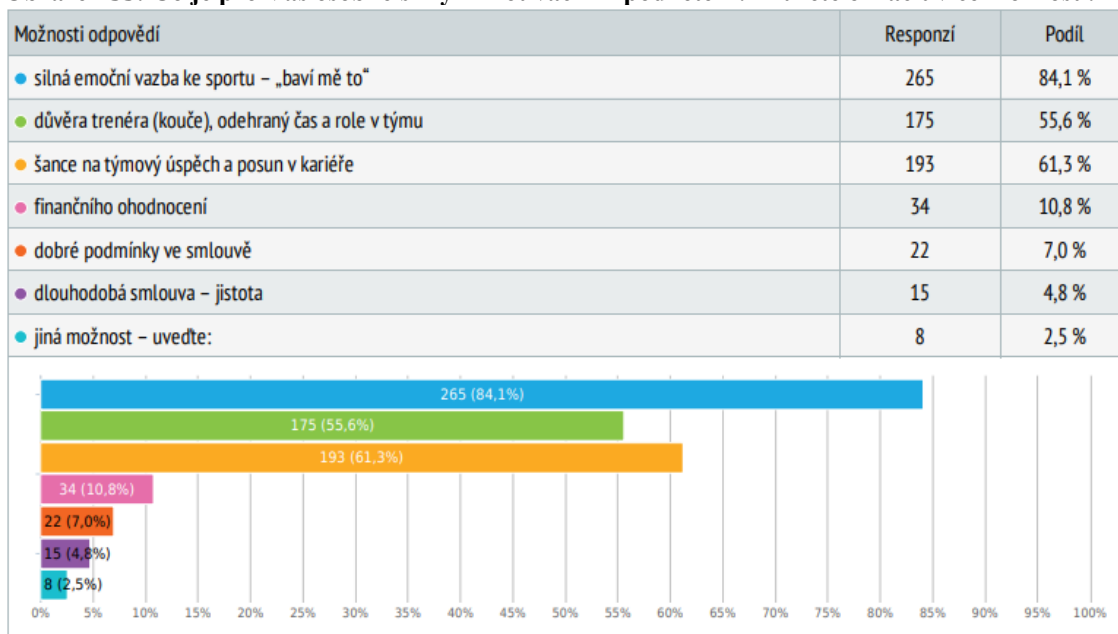
Obrázek 34: Co by měl udělat trenér (kouč), aby podle Vás dokázal opět motivovat tým v průběhu série neúspěšných utkání, tzn. při výsledkové krizi?



5.5.2 Motivace hráče z pohledu jednotlivce

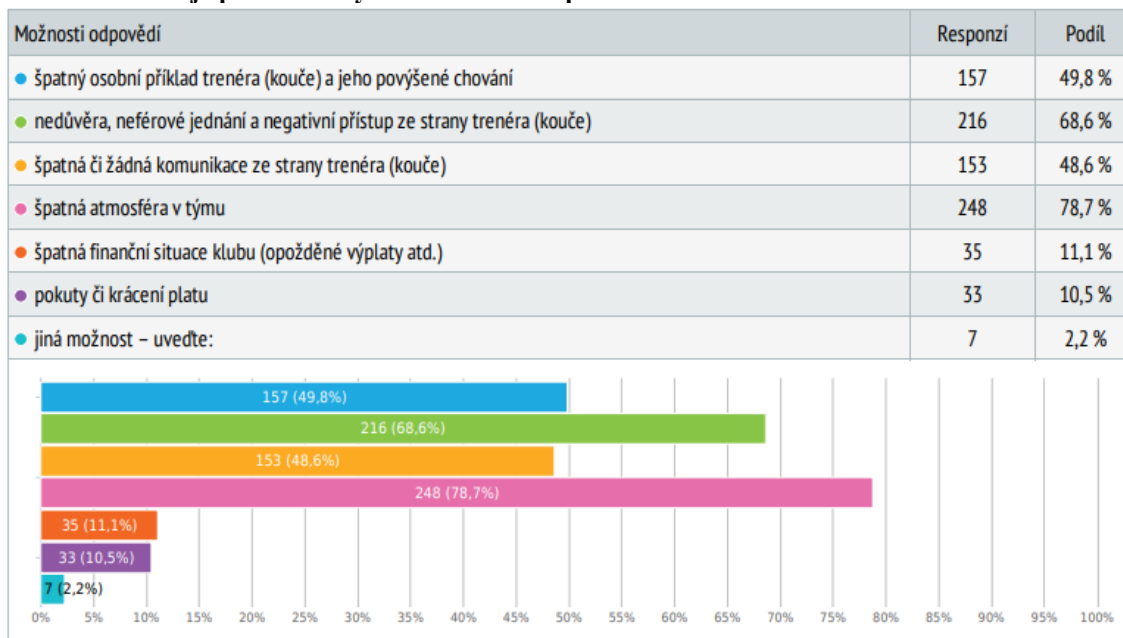
Nejsilnějším motivačním podnětem pro hráče je pro naprostou většinu hráčů (84,1 %, 265 responzí) silná emoční vazba ke sportu a to, že je sport baví. Dalšími velmi výraznými motivačními podněty pro hráče je šance na týmový úspěch a posun v kariéře (61,3 %, 193 responzí) a důvěra ze strany trenéra (kouče), odehraný čas a role v týmu (55,6 %, 175 responzí). Menší skupinu hráčů nejvíce motivuje finanční ohodnocení (10,8 %, 34 responzí), dobré podmínky ve smlouvě (7 %, 22 responzí) a dlouhodobá smlouva (4,8 %, 15 responzí). Jakou jinou odpověď (2,5 %, 8 responzí) hráči uvedli následující atributy: kolektiv, konkurence, emoce či zlepšování se a výstup z komfortní zóny.

Obrázek 35: Co je pro Vás osobně silným motivačním podnětem? Můžete označit více možností.



Nejsilnějším demotivačním podnětem je pro většinu hráčů špatná atmosféra v týmu (78,7 %, 248 responzí) a nedůvěra, neférové jednání či negativní přístup ze strany trenéra (kouče), což zvolilo 68,6 % hráčů (216 respondentů). Dalšími demotivačními podněty pro hráče jsou špatný příklad trenéra (kouče) a jeho povýšené chování (49,8 %, 157 responzí) a to, když je ze strany trenéra (kouče) špatná či žádná komunikace směrem k hráčům (48,6 %, 153 respondentů). Dalšími méně preferovanými demotivačními podněty jsou špatná finanční situace klubu (11,1 %, 35 responzí) a pokuty či krácení platu (10,5 %, 33 responzí). Další uvedené odpovědi hráčů (2,2 %, 7 responzí) jsou: zrada vedení klubu, častá zranění a zrušení velkých akcí.

Obrázek 36: Co je pro Vás silným demotivačním podnětem? Můžete označit více možností.



6 Vyhodnocení aplikační části

V rámci vyhodnocení aplikační části dojde ke komparaci vlastních zkušeností a názorů s výsledky průzkumu dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili hráči kolektivních sportů. V závěru kapitoly z této komparace vzejdou doporučení pro trenéry (kouče) kolektivních sportů v oblasti komunikace a motivace.

6.1 Komparace vlastních zkušeností a výsledků dotazníkového šetření

Kapitola, která obsahuje komparaci vlastních zkušeností a výsledků dotazníkového šetření, zahrnuje oblast vedení sportovního týmu trenérem (koučem), komunikaci s hráči při vedení týmu, komunikaci trenéra (kouče) s hráčem, motivaci hráčů při vedení týmu a motivace hráče jako jednotlivce.

6.1.1 Vedení sportovního týmu trenérem (koučem)

V oblasti vedení týmu a jeho trenérských stylů byl hráčům kolektivních sportů v rámci dotazníkového šetření položen dotaz, který z přístupů trenéra (kouče) při vedení jim nejvíce vyhovuje. Můj názor, že je jednoznačně nejefektivnější kooperativní styl vedení, potvrdili samotní hráči, když v rámci dotazníkového šetření měl tento styl více než 70 %, před stylem autoritativním a submisivním.

Nutno dodat, že ačkoliv kooperativní styl považuji jako nejefektivnější, není ho vhodné aplikovat úplně ve všech situacích. Například při krizových momentech by měl trenér (kouč) využívat výhod autoritativního stylu nebo v rámci tréninku dovedností se na základě praktických zkušeností jeví vhodné využití submisivního (benevolentního) stylu.

6.1.2 Komunikace s hráči při vedení týmu

V rámci komunikace s hráči při vedení týmu se budeme zabývat verbální a neverbální komunikací trenéra při komunikaci s týmem, komunikací při vedení týmových porad, komunikací s hráči během tréninku a utkání.

Verbální a neverbální komunikace trenéra při komunikaci s týmem

Verbální i neverbální komunikace je velmi důležitá. Výsledky dotazníkového šetření a názory hráčů potvrdily (60 % hráčů), že si všímají jak verbální, tak i neverbální komunikace a dalších přibližně 25 % hráčů si všímá především komunikace verbální a neverbální pouze okrajově. Z tohoto důvodu je pro trenéry důležité, aby věnovali pozornost neverbální komunikaci, stejně jako komunikaci verbální.

V rámci neverbální komunikace si hráči nejvíce všímají emoční inteligence trenéra (kouče), kterou vnímá více než 60 % hráčů, také hráči na trenérovi (koučovi) pozorují postoje a pohyby celého těla, gestikulace rukou, společenského chování, mimiky v obličeji a stylu oblékání.

Komunikace při vedení týmových porad

Týmové porady mají svá specifika podle konkrétního sportu. Liší se náplň sportu a také význam i četnost taktických porad. Právě u taktických porad považují za velmi důležitou zpětnou vazbu, komunikaci hráčů a vzájemnou konstruktivní diskuzi, kterou dosáhneme dělením taktických porad na menší skupiny. Největší část hráčů na základě dotazníkového průzkumu preferuje taktickou poradu jako týmu společně (téměř 60 %) a třetina hráčů (33 %) je přesvědčena o společných taktických poradách a dělení na menší skupinky operativně. Myslím si, že důvodem převládání názoru hráčů s preferencí taktických porad v rámci celého týmu, je nedostatečné vysvětlení významu těchto porad a ostých hráčů k intenzivnější komunikaci jednak mezi hráči, ale i s trenérem (koučem).

Komunikace s hráči během tréninku

Názory hráčů z výsledků dotazníkového šetření korespondují s mým již uvedeným názorem, že seznámení s náplní tréninkové jednotky a obsahem cvičení před samotným tréninkem má pozitivní vliv na kvalitu tréninkové jednotky. Více než 60 % hráčů uvádí, že jim určitě vyhovuje seznámení s náplní tréninkové jednotky a dalších 27 % ve své odpovědi uvedli „spíše ano“.

Během některých tréninků rovněž dochází k situacím, kdy hráč podává nekoncentrovaný výkon. V případě takového nesoustředěného výkonu více než 44 % hráčů vyhovuje poklidná výtká či napomenutí. Další téměř čtvrtině hráčů (více než 24 %) pomůže zvýšení hlasu ze strany trenéra (kouče) a tzv. „sendvičová kritika“, kdy trenér sdělí nejprve něco pozitivního, následně kritického a v závěru opět motivujícího (přes 20 % hráčů). Z uvedeného průzkumu vyplývá, že hráči příliš nevěří tomu, že se nastartují sami, pokud nedojde k zásahu ze strany trenéra. S nutností komunikace trenéra (kouče) směrem k nesoustředěnému hráči naprosto souhlasím a podle mého je zejména na citu trenéra (kouče) a konkrétní situaci jakým způsobem to vyřeší.

Komunikace s hráči během utkání

Při komunikaci s hráči během utkání, by měl trenér (kouč) znát své hráče a ke každému přistupovat individuálně, jelikož některý hráč je více vtažen do utkání a je ve „stavu flow“, jiný hráč potřebuje více komunikovat. V dotazníkovém šetření více než 60 % hráčů uvedlo, že jim nevádí intenzivnější komunikace ze strany trenéra (kouče), dalších více než 10 % přímo vyžaduje intenzivní komunikaci ze strany trenéra (kouče) a dalších téměř 10 % nejen, že intenzivní komunikaci vyžadují, ale mají potřebu některé věci s trenérem (koučem) také diskutovat. Naproti tomu je téměř 20 % hráčů naprosto vtaženo do utkání a trenér (kouč) by jim v případě intenzivnější komunikace mohl „stav flow“ narušit.

V případě poškození ze strany rozhodčího může dojít ke konfliktní situaci mezi trenérem (koučem) a rozhodčím. Zastávám názor, že trenér (kouč) by měl

do komunikace s rozhodčím vstoupit, nechat si situaci vysvětlit a v případě neuspokojivého vysvětlení argumentovat. Dívám se na to z motivačního pohledu, aby hráči věděli, že trenér (kouč) je na jejich straně, na druhou stranu by měl mít emoce pod kontrolou tak, aby svým „výstupem“ nenarušil koncentraci hráčů v utkání. Hráči na toto téma v dotazníkovém šetření uvedli, že 46 % z nich vyhovuje klidný přístup trenéra (kouče), který si nechá výrok od rozhodčích vysvětlit a řekne svůj názor na situaci. Další třetinu hráčů povzbudí mírně emotivní výstup trenéra (kouče) dožadujícího se změny verdiktu u rozhodčích. Extrémy v podobě velmi emotivního výstupu trenéra (kouče) nebo naopak flegmatický přístup ze strany trenéra (kouče), jenž si vysvětlení ani nevyžádá, preferuje okolo 10 % hráčů.

6.1.3 Komunikace trenéra (kouče) s hráčem

V oblasti komunikace trenéra (kouče) s hráčem si vyhodnotíme komunikaci s hráčem během pohovoru a komunikaci při řešení konfliktu hráče s trenérem (koučem).

Komunikace s hráčem během pohovoru

Komunikace trenéra (kouče) s hráčem má zásadní význam pro hráče nejen z pohledu komunikace, ale také motivace.

Četnost pohovorů trenéra (kouče) s hráči je podle mého názoru velmi individuální. Domnívám se, že na škodu jsou oba extrémy. Pokud jsou individuální pohovory příliš časté, pro hráče je to obtěžující a mají pocit, že se řeší pořád to samé dokola. Pokud zase pohovory nejsou prakticky vůbec, hráči mohou spekulovat o nezájmu ze strany trenéra (kouče). Podle výsledků dotazníkové šetření ohledně četnosti individuálních pohovorů více než 42 % hráčů tvrdí, že pohovory jim vyhovují pouze v nejnutnějších případech, více než 18 % hráčů vyhovují jedenkrát za měsíc, dalším 16,5 % hráčů po jednotlivých částech sezony, více než 11 % hráčů jedenkrát za dva týdny a téměř 9 % hráčů každý týden. Výsledky tohoto průzkumu potvrzují individuální potřeby hráčů v této oblasti.

V ideálním případě by hráč měl být komunikativní tak, aby byl přínos pohovoru pro obě strany. Aby trenér (kouč) se dozvěděl od hráče veškeré informace a hráč, aby měl zpětnou vazbu ke svým výkonům a také měl možnost vyjádřit se k chodu týmu, tréninkům i utkáním. Prostor k vyjádření při pohovoru největší část hráčů (33,3 %) upřednostňuje podle konkrétní situace. 31,1 % hráčů preferuje prostor k vlastnímu vyjádření, ale stačí jim pouze kratší prostor k vyjádření a sdělí pouze nejnutnější poznatky. Méně hráčů (15,9 %) požaduje prostor k vlastnímu vyjádření a potřebuje mu sdělit všechny své postřehy. 9,8 % odpovídajících hráčů prostor k vlastnímu vyjádření nepotřebuje, jelikož si pouze chce poslechnout vyjádření trenéra (kouče). Někteří hráči (8,9 %) chtějí sdělit pouze jednu či dvě věci a zbytek nechají na trenérovi (koučovi), kterému rádi přenechají slovo k hodnocení.

Komunikace při řešení konfliktu s trenérem (koučem)

Nejlepším řešením konfliktní situace trenéra (kouče) s hráčem spatřují ve sjednání individuálního pohovoru s hráčem. Mé přesvědčení se shoduje s názorem většiny hráčů, kdy v rámci dotazníkového šetření uvedlo 57,5 % z nich, že je nelepším řešením z jejich pohledu vyžádání si osobní schůzky s trenérem. Také však téměř 29 % hráčů by raději situaci neřešilo, protože nechce jít proti trenérovi (koučovi) zřejmě z obavy jeho reakce. Téměř 11 % hráčů by chtělo se svými spoluhráči vyvolat týmovou poradou.

Cílem více než 70 % dotazovaných hráčů při řešení konfliktní situace s trenérem (koučem) je dosáhnout prospěšné změny pro sebe i pro tým. Pro téměř 9 % je cílem být asertivní a ukázat své vůdcovské schopnosti a více než 7 % hráčů chce dostat trenéra (kouče) na svoji stranu.

6.1.4 Motivace hráčů při vedení týmu

Z mého pohledu je základem týmové motivace správně nastavený cíl, za kterým jde celý tým. Podle výsledků dotazníkového průzkumu u hráčů je nejsilnějším motivem

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

dobrý kolektiv i parta (54,6 %) a na druhém místě týmový úspěch a cíl, za kterým všichni jdou (39 %). Tento výsledek si vysvětlují tím, že řada kolektivních sportovců v dotazníku nejsou profesionální sportovci na plný úvazek, tudíž mezi hráči převládá utvoření dobrého kolektivu.

Motivace týmu během utkání

Během utkání trenér (kouč) může čelit mnoha situacím. Když jeho tým vede, jeho cílem je udržet po celou dobu utkání koncentraci a motivaci hráčů. V případě, že se utkání vyvíjí nepříznivě, podle výsledků průzkumu by měl trenér (kouč) umět reagovat na vývoj utkání s tím, že každá situace vyžaduje originální řešení, což tvrdí 34 % hráčů. Dalších 21,6 % vidí nejlepší řešení ve změně taktického plánu, také významné zastoupení 18,1 % hráčů vidí jako nejlepší řešení změny v sestavě a 17,5 % hráčů preferuje důrazný proslov se zvýšením hlasu.

S odpovědí od hráčů, že při nepříznivém vývoji utkání, každá situace vyžaduje originální řešení, nezbyvá než souhlasit, jelikož právě schopnost umět správně reagovat dělá výborného trenéra (kouče)

Motivace týmu během tréninku

Motivaci týmu na trénink podle mého názoru ovlivňuje koncept tréninkových jednotek, které musí mít návaznost na analýzu utkání. Dalším důležitým předpokladem je to, aby byla hráčům vysvětlena nejen tréninková jednotka obsahově, ale také proč dané cvičení dělají, k čemu slouží a jaký má být transfer do utkání, což do značné míry potvrzuje i pohled hráče v dotazníkovém šetření. Podle 41,9 % hráčů může trenér (kouč) nejvíce ovlivnit pozitivní motivaci vysvětlením cílů a zaměření tréninkové jednotky v návaznosti tréninku na utkání, případně na předchozí tréninky. Významná část hráčů (32,7 %) je názoru, že klíčovým prvkem pro ovlivnění motivace týmu při tréninku je vytvoření dobré nálady v kabině (koučem) a 20,3 % hráčů se domnívá, že nejdůležitější je detailní vysvětlení organizace cvičení tak, aby trénink měl tempo.

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

Pokud trénink neprobíhá podle představ trenéra (kouče), měl by trenér (kouč) v ideálním případě podle mého názoru i podle zkušeností většiny hráčů (51,7 %) tréninkovou jednotku přerušit a svolat si celý tým. Dalším řešením z pohledu hráčů může být zvýšení hlasu ze strany trenéra (kouče) v 34,6 % odpovědí a 10,2 % hráčů vidí jako efektivní řešení krátkou individuální konzultaci s některými hráči během cvičení.

Motivace týmu během úspěšného období

V případě úspěšného období, kdy se týmu daří, může podle mého názoru k udržení motivace přispět kombinace zvýšení soutěživosti v tréninku, vnášení nových prvků či dovedností do tréninku a důslednosti při provedení. Tyto tři atributy také dominují při odpovědi hráčů, kteří považují zapojení více her a soutěživosti do tréninku ve 36,2 % jako nejlepší prostředek pro udržení motivace. Zvýšení důslednosti v tréninku s lehkou konstruktivní kritikou považuje za efektivní způsob udržení motivace během úspěšného období 30,8 % hráčů. Oživení tréninku zapojováním nových prvků či dovedností upřednostňuje 22,2 % hráčů.

Motivace týmu během krize

Během výsledkově nevydařeného období nebo období krize týmu je podle mého názoru nejefektivnějším řešením a krokem číslo jedna provést individuální pohovory s hráči, abychom zjistili příčiny této krize. Na druhou stranu příčiny krize mohou být různé a je si potřeba uvědomit, že neexistuje univerzální řešení.

V rámci dotazníkového šetření hráči vyjádřili jiné názory s tím, že považují za nejefektivnější změnu tréninkového procesu (38,1 % hráčů), svolání porady celého týmu (29,8 % hráčů), uspořádání teambuildingové akce 11,4 %), provedení změn v sestavě (7,9 %) a až následně individuální pohovory s hráči (5,7 %).

Příčinu proč se můj názor v preferencích rozchází s názory hráčů v dotazníkovém šetření, vidím v tom, že hráči nechtějí vystoupit z komfortní zóny a je pro ně

pohodlnější akceptovat změnu tréninkového procesu a také poradu celého týmu, kde se mohou za někoho „schovat“, což při individuálním pohovoru nejde.

6.1.5 Motivace hráče

Pro trenéra (kouče) je důležité vědět, jestli u jeho svěřenců převažuje pozitivní či negativní motivace. V případě, že převažuje vnitřní motivace, může trenér (kouč) na hráče efektivněji působit. Pokud převažuje vnější motivace, je práce pro trenéra (kouče) o poznání složitější.

Nejsilnější motivační podnět pro hráče

Pro hráče je z pohledu motivace silná emoční vazba k činnosti, což znamená, že konkrétní sport hráče extrémně baví. Pokud hráč je profesionálním sportovcem s převahou vnitřní motivace, bude nejspíše toužit po úspěchu a posunu v kariéře. Na základě mých osobních zkušeností jsem přesvědčen, že trenér (kouč) může nejvíce motivovat hráče důvěrou, která se promítne do odehraného času v utkáních a v konečné podobě také na roli hráče v týmu.

Výsledky dotazníkového šetření, respektive odpovědi hráčů moje zkušenosti potvrzují. Jednoznačně nejvíce motivující pro hráče je silná emoční vazba ke sportu („baví mě to“), což označilo 84,1 % hráčů. Výrazný vliv na motivaci hráčů má také šance na týmový úspěch a posun v kariéře (61,3 %) a důvěra trenéra (kouče) související s odehraným časem a rolí v týmu (55,6 %). Z vnější motivace stojí za zmínku finanční ohodnocení (10,8 % hráčů), zajištění dobrých podmínek ve smlouvě (7 % hráčů) a faktor jistoty v podobě dlouhodobé smlouvy (4,8 % hráčů).

Nejsilnější demotivační podnět pro hráče

Osobně řadím mezi negativní vlivy, které mohou ovlivnit výkon hráče, které souvisejí s osobou trenéra (kouče) zčásti je špatná atmosféra v kabině a špatná finanční situace

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

v klubu s důsledkem opoždění výplat hráčům. Trenér (kouč) přímo může podle mého názoru nejvíce demotivovat hráče nedůvěrou a neférovým jednáním.

Podle hráčů samotných je pro 78,7 % z nich nejvíce demotivační špatná atmosféra v týmu. Druhým velmi výrazným demotivačním podnětem je podle 68,6 % hráčů nedůvěra, neférové jednání a negativní přístup ze strany trenéra (kouče). Třetím demotivačním faktorem podle 49,8 % hráčů je špatný osobní příklad trenéra (kouče) a jeho povýšené chování či arogance, podobně 48,6 % hráčů označilo špatnou či žádnou komunikaci ze strany trenéra (kouče). Za zmínku stojí snížení motivace plynoucí ze špatné finanční situace klubu s důsledkem opoždění výplat (11,1 % hráčů) nebo pokuty a krácení platu (10,5 % hráčů).

Vnitřní vs. vnější motivace hráče

Je velmi pozitivní, že v rámci dotazníkového šetření u respondentů z řad hráčů jednoznačně dominovaly výše uvedené aspekty vnitřní motivace nad motivací vnějšími faktory.

Základem motivace hráčů je na základě výsledků dotazníkového průzkumu:

- silná emoční vazba k činnosti a to, že je sport baví,
- šance na týmový úspěch a posun v kariéře,
- důvěra trenéra (kouče) projevující se odehraným časem a rolí v týmu.

Mezi největší demotivační faktory hráči označili:

- špatná atmosféra v týmu,
- nedůvěra, neférové jednání a negativní přístup ze strany trenéra (kouče),
- špatný osobní příklad trenéra (kouče) a jeho povýšené chování (arogance),
- nedostatečná či žádná komunikace ze strany trenéra (kouče).

Mezi vnější motivační podněty může patřit například finanční ohodnocení, dobré podmínky ve smlouvě či jistota plynoucí z dlouhodobé smlouvy. Mezi vnější

demotivační podněty můžeme zařadit špatnou finanční situaci klubu (např.: opožděné výplaty), pokuty, či krácení platu.

6.2 Doporučení pro trenéry (kouče) v oblasti komunikace a motivace

Na základě vlastních zkušeností a výsledků dotazníkového šetření byl vytvořen v oblasti komunikace a motivace seznam doporučení pro trenéry (kouče).

1. Používejte převážně kooperativní styl vedení týmu. Jedná se o nejefektivnější způsob vedení týmu, který se snaží vytvořit rovnováhu mezi vedením hráčů a jejich sebeřízením. Nezapomínejte, že v některých situacích je vhodné využít i autoritativního či submisivního (benevolentního stylu).
2. Pracujte nejen na verbální komunikaci, ale také na komunikaci neverbální. Nepodceňujte neverbální komunikaci, protože je nejméně stejně důležitá jako komunikace verbální.
3. Mějte na paměti, že hráči si z oblasti neverbální komunikace všímají nejvíce emoční inteligence (sebeuvědomění, sebeovládání, jazykový styl atd.). Pozornost věnujte také svým postojům a pohybům celého těla, gestikulaci rukou, společenskému chování, mimice v obličeji a stylu oblékání.
4. Vysvětlíte hráčům důležitost taktické porady a zejména zapojení hráčů a zpětné vazby. Důležité je hráče při taktických poradách zbavit ostychu a naučit otevřeně komunikovat.
5. Pokud chcete motivovat tým, zaměřte se na vytvoření dobrého kolektivu a správné nastavení cíle. Jestliže se Vám podaří, aby tým směřoval k určitému cíli, jste na dobré cestě k úspěchu.
6. Při nepříznivém vývoji utkání neexistuje univerzální recept, jakým způsobem do utkání zasáhnout. Každá situace vyžaduje originální řešení a učinění správného rozhodnutí na základě citu a zkušeností odlišuje průměrného trenéra (kouče) od špičkového.
7. Důležitým předpokladem pro motivaci hráčů v tréninku je vysvětlení cíle tréninkové jednotky a jeho přínosu do utkání. Nedělejte „trénink pro trénink“,

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

reagujte na aktuální potřeby týmu a při tvorbě tréninku vycházejte z analýzy utkání.

8. V případě, že nefunguje nácvik herní situace v tréninku, přerušte cvičení, hráče si svolte a znova vysvětlíte klíčové body. Buďte trpěliví.
9. Během úspěšného období udržujte motivaci týmu zvýšením soutěživosti a zapojováním nových prvků do tréninku spolu s udržením důslednosti při tréninku.
10. Při řešení výsledkové krize týmu můžete využít následující mechanismy: individuální pohovory s hráči, poradu celého týmu, změnu tréninkového procesu, uspořádání teambuildingové akce či provedení změn v sestavě. Mějte na paměti, že každá krize vyžaduje individuální řešení.
11. Jestliže chcete svého hráče motivovat, dejte mu důvěru, navyšte mu čas v utkání a upevněte jeho roli v týmu.
12. V každém případě se vyvarujte neférového jednání k hráčům, nedávejte hráčům najevo nedůvěru a nebuďte vůči nim arogantní. Tímto chováním výrazně otupíte motivaci svých svěřenců.

Závěr

Závěr je věnován vyhodnocení cílů práce a jejich splnění, jsou uvedena doporučení pro trenéry (kouče) v oblasti komunikace a motivace při vedení týmu. Na základě provedeného dotazníkového průzkumu a získaných výsledků jsou vymezeny možnosti přínosu práce do praxe.

Cíle práce a jejich splnění

Prvním cílem bylo definovat, jaký styl vedení sportovního týmu ze strany trenéra (kouče) nejlépe vyhovuje hráčům.

Naprostá většina hráčů (72,7 %) preferuje trenéra kouče s kooperativním stylem vedení týmu. Na druhém místě je podle hráčů autoritativní styl trenéra (kouče) s podporou 21 % hráčů a na třetím místě submisivní (benevolentní) styl vedení, který označilo 4,8 % respondentů.

S názorem hráčů se jednoznačně ztotožňuji a považuji kooperativní styl, kdy trenér spolupracuje se svými svěřenci, za nejefektivnější způsob vedení týmu. Je potřeba si uvědomit, že sice kooperativní styl ve většině případů by měl při vedení týmu převažovat, nicméně jsou i situace, kdy je dobré využít autoritativní či submisivní styl vedení. Třeba při utkání, kdy je potřeba udílet rychle pokyny je využití autoritativního stylu ideální a v případě kondičního tréninku nebo tréninku dovedností je v určitých fázích vhodné využití výhod stylu submisivního.

Druhým cílem bylo zjistit, jaký styl komunikace vyhovuje hráčům při vedení taktických týmových porad, v rámci tréninku a utkání, při individuálních pohovorech a řešení konfliktních situací.

Z hlediska taktických týmových porad hráčům převážně vyhovuje porada celého týmu dohromady (58,4 % hráčů) a dalších 33 % hráčů jsou pro operativní využití porad celého týmu i dělení porad na menší skupiny.

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

Téměř 90 % hráčům vyhovuje, když je trenér (kouč) seznámí s náplní tréninkové jednotky a obsahem cvičení. Více než 7 % hráčů se vyjádřilo, že jim seznámení s obsahem tréninku spíše nevyhovuje a méně než 1 % hráčů to nevyhovuje vůbec.

Pokud hráč v tréninku podává nesoustředěný výkon, pomůže mu trenér (kouč) podle tvrzení hráčů 44,1 % výtkou v klidu. 24,1 % hráčům vyhovuje zvýšení hlasu ze strany trenéra (kouče) a 21,3 % hráčů preferuje nejprve sdělení pozitivní informace a následně konkrétní kritiky.

Trenér (kouč) během utkání může s hráči komunikovat s různou intenzitou. Většině hráčů (60,6 %) nevadí intenzivnější komunikace. 18,4 % hráčů vyžaduje pouze minimální komunikaci z důvodu plné koncentrace na utkání, 10,5 % hráčů intenzivní komunikaci s trenérem (koučem) přímo vyžaduje a 9,5 % hráčů potřebuje s trenérem (koučem) některé věci diskutovat.

Pohovory trenéra (kouče) s hráčem jsou jedním z nosných pilířů komunikace v týmu. 42,2 % hráčů vyhovují individuální pohovory pouze v nejnutnějších případech, 18,1 % hráčů vyhovují jedenkrát za měsíc, 16,5 % hráčů po jednotlivých částech sezony, 11,1 % hráčů jedenkrát za dva týdny a 8,9 % hráčů každý týden.

Přes 33 % hráčů upřednostňuje větší či menší prostor k vyjádření při pohovoru s trenérem (koučem) podle konkrétní situace, více než 31 % hráčů preferuje kratší prostor k vlastnímu vyjádření se sdělením nejnutnějších poznatků a téměř 16 % hráčů požaduje větší prostor k vlastnímu vyjádření, jelikož má potřebu sdělit všechny své postřehy. Téměř 10 % hráčů prostor k vlastnímu vyjádření nepotřebuje a chce si poslechnout vyjádření trenéra (kouče). Skoro 9 % hráčů chce sdělit pouze jednu či dvě věci a zbytek nechají na trenérovi (koučovi), kterému rádi přenechají slovo k hodnocení.

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

Více než 57 % hráčů uvedlo, že nejlepším řešením konfliktní situace z jejich pohledu je vyžádání si osobní schůzky s trenérem (koučem). Téměř 29 % hráčů situaci nechce řešit, protože nechce jít proti trenérovi (koučovi) zřejmě z obavy jeho reakce. Rovněž 11 % hráčů v této situaci chce se svými spoluhráči vyvolat týmovou poradou.

Cílem většiny hráčů (více než 70 %) při řešení konfliktní situace s trenérem (koučem) je dosáhnout prospěšné změny pro sebe i pro tým. Téměř 9 % chce být asertivní a ukázat své vůdcovské schopnosti a přes 7 % hráčů se snaží si dostat trenéra (kouče) na svoji stranu.

Třetím cílem bylo zjistit, jaké jsou nejsilnější motivační a demotivační podněty pro hráče a ověřit, zda je pro hráče důležitější vnitřní motivace než motivace vnější.

Nejvíce motivující je pro více než 84 % hráčů silná emoční vazba ke sportu („baví mě to“), přes 61 % hráčů uvedlo, že výrazný vliv na jejich motivaci má šance na týmový úspěch a posun v kariéře. Pro více než 55 % hráčů je důležitá důvěra trenéra (kouče), která souvisí s odehraným časem a rolí v týmu. Z prostředků vnější motivace stojí za zmínku finanční ohodnocení, které je důležité pro bezmála 11 % hráčů, zajištění dobrých podmínek ve smlouvě označilo 7 % hráčů a faktor jistoty v podobě dlouhodobé smlouvy uvedlo téměř 5 % hráčů.

Nejvíce hráčů, konkrétně více než 78 % označilo jako demotivační prvek špatnou atmosféru v týmu, dále přes 68 % hráčů zaškrtnulo neférové jednání a negativní přístup ze strany trenéra (kouče). Demotivačním faktorem, který zaznamenalo téměř 50 % respondentů, je špatný osobní příklad trenéra (kouče) a jeho povýšené chování či arogance. Také téměř 49 % hráčů označilo jako silně negativně motivující špatnou nebo žádnou komunikaci ze strany trenéra (kouče). Za zmínku demotivace z vnějšku více než 11 % hráčů zvolilo špatnou finanční situaci klubu a opoždění výplat a přes 10 % hráčů také zatrhlo pokuty či krácení platu.

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

V rámci dotazníkového šetření u respondentů z řad hráčů kolektivních sportů převažovaly aspekty vnitřní motivace či demotivace nad vnějšími faktory. Základem vnitřní motivace hráčů je silná emoční vazba k činnosti (sport je baví), šance na týmový úspěch a posun v kariéře, důvěra trenéra (kouče) projevující se odehraným časem a rolí v týmu.

Mezi největší demotivační faktory hráči označili špatnou atmosféru v týmu, dále nedůvěru, neférové jednání a negativní přístup ze strany trenéra (kouče). Rovněž podle průzkumu snižuje motivaci hráčů špatný osobní příklad trenéra (kouče), jeho povýšené chování (arogance) a nedostatečná či žádná komunikace ze strany trenéra (kouče).

Vnější motivační a demotivační faktory byly v odpovědích hráčů v rámci průzkumu zastoupeny výraznou menšinou. Mezi vnější motivační podněty patří finanční ohodnocení, dobré podmínky ve smlouvě či jistota plynoucí z dlouhodobé smlouvy. Mezi vnější demotivační podněty řadíme špatnou finanční situaci klubu (např.: opožděné výplaty), pokuty, či krácení platu.

Čtvrtým cílem bylo provést komparaci vlastních zkušeností a názoru hráčů v rámci komunikace kouče při vedení sportovního týmu.

Důležitost verbální i neverbální komunikace potvrdily i výsledky dotazníkového šetření, kdy si většina hráčů všímá verbální i neverbální komunikace. Pokud chtějí trenéři komunikaci s hráči zvládat, musí pracovat na svém verbálním i neverbálním projevu.

V rámci neverbální komunikace si hráči nejvíce všímají emoční inteligence trenéra (kouče), hráči také na trenérovi (koučovi) pozorují postoje a pohyby celého těla, gestikulace rukou, společenské chování, mimiku v obličeji a styl oblékání. S názorem priority emoční inteligence v rámci neverbální komunikace trenéra (kouče) nezbývá než souhlasit, proto trenéři (koučové) musí věnovat pozornost svému sebeuvědomění, sebeovládání či jazykovému stylu.

U taktických týmových porad hráčům většině hráčů vyhovuje porada celého týmu dohromady, někteří hráči jsou pro operativní využití porad celého týmu i dělení na menší skupiny. Podle mého názoru je lepší při taktických poradách dělit častěji tým na menší skupinky z důvodu zlepšení komunikace mezi hráči, odstranění ostychu a lepší zpětné vazby. Příčinou proč hráči chtějí týmové taktické porady jako celku je podle mého skutečnost, že podceňují význam taktických porad a že se při týmových poradách nemusí tolik zapojovat. Trenér (kouč) by proto měl vysvětlit hráčům význam taktické porady a výhody porad po menších skupinkách.

Téměř všem hráčům vyhovuje, když je trenér (kouč) seznámí s náplní tréninkové jednotky a obsahem cvičení. Vysvětlení náplně a pochopení významu tréninkové jednotky jednoznačně zvyšuje motivovanost hráčů. Rovněž vysvětlení náplně cvičení má svůj význam, jelikož zefektivní průběh tréninku a zvýší se i jeho intenzita.

Pokud hráč v tréninku podává nesoustředěný výkon, pomůže mu trenér (kouč) podle tvrzení hráčů ve více než 40 % výtkou v klidu a více než 20 % hráčů zvýšením hlasu nebo nejprve sdělení pozitivní informace a poté kritiky. Se vstoupením trenéra (kouče) do komunikace s hráčem v případě nesoustředěného výkonu v tréninku souhlasím, nicméně způsob řešení záležitosti na konkrétní situaci a citu trenéra.

Při utkání většině hráčů nevadí intenzivnější komunikace s trenérem (koučem), přičemž více než desetina hráčů intenzivní komunikaci přímo vyžaduje a další méně než desetina hráčů přímo potřebuje s trenérem (koučem) některé věci diskutovat. V tomto ohledu zastávám názor, že ke komunikaci s hráči během utkání by trenér (kouč) měl přistupovat individuálně ke každému hráči. Tedy respektovat to, že některý hráč je více vtažen do utkání a je ve „stavu flow“, jiný hráč potřebuje více komunikovat.

Hráči v případě poškození ze strany rozhodčího nejčastěji ocení klidný přístup trenéra (kouče), který si nechá výrok od rozhodčích vysvětlit a řekne svůj názor na situaci,

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

některé z nich povzbudí mírně emotivní výstup trenéra (kouče) dožadujícího se změny verdiktu u rozhodčích. V této otázce jsem názoru, že trenér (kouč) by měl do komunikace s rozhodčím vstoupit, nechat si situaci vysvětlit a v případě neuspokojivého vysvětlení argumentovat. Je důležité, aby hráči věděli, že trenér (kouč) je na jejich straně, na druhou stranu musí umět kontrolovat emoce a negativně neovlivnit koncentraci hráčů.

Pohovory trenéra (kouče) s hráčem jsou jedním z nosných pilířů komunikace v týmu, nicméně více než 40 % hráčů vyžaduje individuální pohovory pouze v nejnutnějších případech. Jsou však i hráči, kterým vyhovují častější pohovory, například jedenkrát za měsíc nebo po jednotlivých částech sezony. Četnost pohovorů s hráčem je podle mého názoru individuální, přičemž mohou být na škodu oba extrémy. Příliš časté individuální pohovory mohou být pro hráče obtěžující a málo časté či žádné pohovory naopak dávají hráči pocit nezájmu ze strany trenéra (kouče).

Z hlediska časového prostoru pro vlastní vyjádření v rámci individuálního pohovoru největší podíl hráčů preferuje jeho délku až podle konkrétní situace. Obecně však někteří hráči chtějí prostor k vyjádření větší, naopak jiní raději naslouchají trenérovi (koučovi) a stačí jim prostor minimální. Domnívám se, že v ideálním případě by hráč i trenér (kouč) měl vést rozhovor na partnerské bázi. Trenér (kouč) získá od hráče potřebné informace a hráč, který dostane zpětnou vazbu ke svým výkonům, má možnost vyjádřit svůj názor.

Nejlepším řešením konfliktů je podle největší části hráčů vyžádání si osobní schůzky s trenérem (koučem), někteří hráči však do konfrontace s trenérem jít nechtějí. Jiní hráči vidí řešení konfliktu s trenérem ve spojení se svými spoluhráči a vyvolání týmové porady. Jsem přesvědčen, že nejlepší řešení konfliktu trenéra (kouče) s hráčem je sjednání pohovoru, což se shoduje s názorem většiny hráčů.

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

Cílem hráčů při řešení konfliktní situace s trenérem (koučem) je zpravidla dosažení prospěšné změny pro sebe i pro tým. Najdou se však i jednotlivci, kteří chtějí být asertivní a ukázat své vůdcovské schopnosti a také hráči, jejichž cílem je snaha dostat si trenéra (kouče) na svoji stranu. Na základě vlastních zkušeností můžu souhlasit s tím, že většina hráčů chce vést konstruktivní debatu přínosnou pro sebe i pro tým. Setkal jsem se také s hráči, kteří se snažili vyvolat pouze konflikt a nedokázali své ego podřídít ve prospěch týmu. V tomto případě je lepší, pokud to nelze řešit jiným způsobem, spolupráci s hráčem ukončit.

Pátým cílem bylo provést komparaci vlastních zkušeností a názoru hráčů v oblasti motivace při vedení sportovního týmu.

Největší týmovou motivací pro hráče je dobrý kolektiv a parta. Druhou významnou motivací je pro hráče týmový úspěch a společný cíl. Z mého pohledu může trenér (kouč) zásadně ovlivnit motivaci týmu tím, že správně zvolí cíl a podaří se mu tým mentálně nasměrovat k jeho dosažení

Během utkání trenér (kouč) čelí různým situacím. Pokud jeho tým vede, snaží se udržet koncentraci a motivovanost hráčů. V případě, že se utkání vyvíjí nepříznivě, největší část hráčů si myslí, že by měl trenér (kouč) vždy nalézt v každé situaci originální řešení, jiní by reagovali změnou taktického plánu a další navrhují změny v sestavě či řešení situace důrazným proslovem a zvýšením hlasu. S hráči souhlasím a podporuji odpověď, že při nepříznivém vývoji utkání, každá situace vyžaduje originální řešení. Schopnost umět správně reagovat dělá z průměrného trenéra (kouče) toho výborného.

Motivaci týmu během tréninku podle hráčů nejvíce ovlivňuje vysvětlení cílů a zaměření tréninkové jednotky v návaznosti tréninku na utkání, případně na předchozí tréninky. Někteří hráči přikládají význam vytvoření dobré nálady v kabině (koučem) nebo detailní vysvětlení organizace cvičení z důvodu vysokého tempa tréninku. Za sebe můžu říci, že jsem přesvědčen, že motivaci během tréninku nejvíce ovlivňuje koncept

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

tréninkových jednotek, které musí mít návaznost na analýzu utkání. Důležitým předpokladem je i vysvětlení tréninku a obsahu cvičení, aby hráči pochopili přenos nácviku v tréninku do utkání.

V případě, že trénink neprobíhá podle představ trenéra (kouče) je podle mého názoru, ale i názoru většiny hráčů tréninkovou jednotku přerušit a svolat si celý tým. Jako jiné řešení vidí někteří hráči ve zvýšení hlasu ze strany trenéra (kouče) a krátkou individuální konzultaci s některými hráči během tréninku.

Při úspěšném období týmu může trenér (kouč) podle mého názoru k udržení motivace přispět zvýšením soutěživosti v tréninku, vnášením nových prvků či dovedností do tréninku a vyžadováním důslednosti při provedení cvičení. V rámci odpovědi hráčů má největší podporu zapojení více her a soutěživosti do tréninku, poté zvýšení důslednosti v tréninku s lehkou konstruktivní kritikou a také oživení tréninku zapojováním nových prvků či dovedností.

Během období výsledkové krize hráči považují za nejefektivnější změnu tréninkového procesu, svolání porady celého týmu, uspořádání teambuildingové akce, provedení změn v sestavě a až poté individuální pohovory. Můj názor je od názoru hráčů poněkud odlišný, jelikož si myslím, že nejefektivnějším řešením a krokem číslo jedna je provést individuální pohovory s hráči, abychom zjistili příčiny této krize. Příčiny krize mohou být různé lze říci, že neexistuje univerzální řešení.

Nejvíce motivující pro hráče je silná emoční vazba ke sportu („baví mě to“), šance na týmový úspěch a posun v kariéře a důvěra trenéra (kouče). Jednoznačně souhlasím s názory hráčů. Pokud je u hráčů silná emoční vazba k činnosti, což znamená, že sport hráče extrémně baví, je to základní předpoklad pro výkonnostní růst hráče i posun v jeho kariéře. Na silnou emoční vazbu navazuje „hlad po úspěchu“, jehož základem je právě emoční vazba k činnosti. Tyto dva důležité faktory může podpořit trenér (kouč) projevením důvěry hráčů.

Nejvíce hráčů považuje za demotivační prvek špatnou atmosféru v týmu, dále neférové jednání a negativní přístup ze strany trenéra (kouče), špatný osobní příklad trenéra (kouče) a jeho povýšené chování či aroganci. Někteří hráči velmi negativně vnímají špatnou či žádnou komunikaci ze strany trenéra (kouče), špatnou finanční situaci klubu a opoždění výplat, pokuty či krácení platu. Podle mého názoru negativní vlivy ovlivňující výkon hráče a souvisí s osobou trenéra (kouče) zčásti, je špatná atmosféra v kabině a špatná finanční situace v klubu s důsledkem opoždování výplat hráčům. Trenér (kouč) přímo demotivuje hráče nedůvěrou a neférovým jednáním.

Hypotézy práce

První hypotézou práce bylo utvrdit se, že ve většině situací při vedení týmu hráči preferují kooperativní přístup ze strany trenéra (kouče).

V současné době je pozorován trend kooperativního vedení týmu trenérem (koučem) na rozdíl od dob dřívějších, kdy se u nás tým řídil spíše autoritativním způsobem. Tento trend potvrdili i hráči jako respondenti dotazníkového průzkumu, když vyjádřilo preferenci kooperativního stylu více než 72 % respondentů. Jedním dechem je třeba dodat, že se jedná o preferovaný styl vedení ve většině situací, nicméně jsou situace, kdy je vhodné využít autoritativního či submisivního stylu vedení.

Druhou hypotézou je potvrdit, že hráči si všímají verbální i neverbální komunikace ze strany trenéra (kouče) a vyhovuje jim intenzivnější komunikace během tréninku i utkání.

Tvrzení, že hráči si v současné době u trenéra (kouče) hodně všímají chování a projevu verbální i neverbální komunikace potvrdili i výsledky dotazníkového šetření. Podle jeho výsledků si 60 % hráčů všímá stejně verbální i neverbální komunikace. Hráčům rovněž vyhovuje intenzivnější komunikace s trenérem (koučem) během tréninku s tím, že již před tréninkem seznámení s jeho náplní určitě uvítá přes 62 % respondentů a 27 % hráčů se k tomu taktéž přiklání. Většina hráčů ocení komunikaci ze strany trenéra (kouče) při tréninku, když podávají nesoustředěný výkon, konkrétně přes 44 % hráčů

preferuje klidným tónem, přes 24 % hráčů akceptuje zvýšení hlasu a pro více než 21 % hráčů je lepší, když trenér (kouč) nejprve sdělí něco pozitivního a pak až kritiku. V průběhu utkání vyhovuje intenzivní komunikace ze strany trenéra (kouče) více než 60 % dotazovaných hráčů.

Třetí hypotézou bylo ověřit u hráčů dominanci vnitřní motivace před vnější motivací, a také si potvrdit, že trenér (kouč) může zásadním způsobem ovlivnit motivaci hráčů prostřednictvím projevené důvěry či nedůvěry v pozitivním i negativním smyslu.

Dominanci vnitřní motivace u hráčů potvrzuje fakt, že více než 84 % z nich uvedlo, že největší motivací je pro ně silná emoční vazba ke sportu („baví mě to“). Z pozice ovlivnění motivace ze strany trenéra (kouče) zmínilo více než 56 % hráčů jako silně motivační podnět důvěru trenéra (kouče), která souvisí s vytížením v utkání a rolí v týmu. Naopak nedůvěra a neférové chování ze strany trenéra (kouče) je pro více než 68 % velmi negativním motivačním faktorem, více než jiné trenérovy (koučovy) negativní vlivy (špatný osobní příklad či špatná komunikace).

Doporučení pro trenéry (kouče)

Na základě výsledků této práce a aplikace vlastních zkušeností vyplynuly doporučení pro trenéry (kouč) v oblasti komunikace a motivace hráčů v rámci kolektivních sportů. Mezi tato doporučení patří následující.

1. Používejte převážně kooperativní styl vedení týmu.
2. Pracujte nejen na verbální komunikaci, ale také na komunikaci neverbální.
3. Mějte na paměti, že hráči si z oblasti neverbální komunikace všímají nejvíce emoční inteligence (sebeuvědomění, sebeovládání, jazykový styl atd.).
4. Vysvětlete hráčům důležitost taktické porady a zejména zapojení hráčů a zpětné vazby.
5. Pokud chcete motivovat tým, zaměřte se na vytvoření dobrého kolektivu a správné nastavení cíle.
6. Při nepříznivém vývoji utkání neexistuje univerzální recept, jakým způsobem do utkání zasáhnout, avšak každá situace vyžaduje originální řešení.

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

7. Důležitým předpokladem pro motivaci hráčů v tréninku je vysvětlení cíle tréninkové jednotky a jeho přínosu do utkání.
8. V případě, že nefunguje nácvik herní situace v tréninku, přerušte cvičení, hráče si svolejte a znova vysvětlíte klíčové body.
9. Během úspěšného období udržujte motivaci týmu zvýšením soutěživosti a zapojováním nových prvků do tréninku spolu s udržením důslednosti při tréninku.
10. Při řešení výsledkové krize týmu můžete využít individuální pohovory s hráči, poradu celého týmu, změnu tréninkového procesu, uspořádat teambuildingovou akci či provést změny v sestavě.
11. Jestliže chcete svého hráče motivovat, dejte mu důvěru, navyšte mu čas v utkání a upevněte jeho roli v týmu.
12. V každém případě se vyvarujte neférového jednání k hráčům, nedávejte hráčům najevo nedůvěru a nebuďte vůči nim arogantní.

Přínos práce do praxe

Věřím, že tato závěrečná práce nalezne uplatnění ve všech kolektivních sportech a bude dále distribuována sportovním klubům přes sportovní svazy. Ve sportovním prostředí je často diskutován rozvoj pohybových schopností, dovedností či týmových systémů. Komunikace a motivace hráčů je v oblasti vzdělávání trenérů upozadována, přitom je stejně důležitá jako samotný sportovní trénink. Z tohoto důvodu je přínosné s výsledky této práce seznámit konkrétní sportovní svazy a kluby s tím, že tato práce může být prezentována na trenérských seminářích a školeních v různých kolektivních sportech.

Seznam použitých zkratk

ČR Česká republika

MBTI Myers Briggs Type Indicator

Seznam použitých pramenů a literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1624-4.

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

EVANGELU, J. E., RIDRICH, O. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3927-4.

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

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

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

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

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

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

LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

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

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

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

MÜHLEISEN, S., OBERHUBER, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2662-5.

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

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

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

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

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců.* Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-06-06.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi.* Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

Online zdroje

PRUKNER V, Manažerské dovednosti [online]. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014 [cit. 2021-03-31]. Dostupný z WWW: <<https://publi.cz/eknihy?book=114-manazerske-dovednosti&search=mana%C5%BEersk%C3%A9+dovednosti>>

SMOLKOVÁ, Komunikační, interpersonální a týmové dovednosti. [online]. Praha: Evropský sociální fond, 2013 [cit. 2021-03-31]. Dostupný z WWW: <https://www.vsem.cz/data/data/vsem-soubory/36244_Skripta%20IKTD.pdf >

VEČERKA, J. Výsledky výzkumu popularity sportu v České republice 2020 [online]. Národní sportovní agentura, 2020 [cit. 2021-03-31]. Dostupný z WWW: <https://agenturasport.cz/wp-content/uploads/2021/01/Vyzkumy_popularita_a_fin_narocnost_sportu_2020-2.pdf>

Přílohy

Příloha č. 1 – informace o dotazníkovém šetření

Dotazníkové šetření bylo vytvořeno na základě průzkumu zaměřeného na komunikaci kouče s týmem v rámci kolektivních sportů, jehož respondenty byly hráči a hráčky kolektivních sportů starších 18 let. Distribuce proběhla elektronickou formou za využití placené verze aplikace Survio (www.survio.com) a bylo využito jak veřejných telefonních i e-mailových kontaktů na webech klubů, tak i distribuce pomocí známých ve sportovním prostředí.

Základní údaje

 Název výzkumu	Dotazník pro dospělé hráče a hráčky kolektivních sportů
 Autor	Pavel Neuman
 Jazyk dotazníku	 Čeština
 Veřejná adresa dotazníku	https://www.survio.com/survey/d/J2Y5W0V7D5G2T2A8K
 První odpověď	24. 05. 2021
 Poslední odpověď	31. 08. 2021
 Doba trvání	100 dnů

Statistika respondentů

Výsledkem dotazníkového šetření, které trvalo 100 dnů a navštívilo jej 1381 respondentů je 315 dokončených odpovědí z řad sportovců, což považuji za úspěch. Celkový počet úspěšných odpovědí tvoří 22, 8 %.

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

1381

Počet
návštěv

315

Počet
dokončených

4

Počet
nedokončených

1061

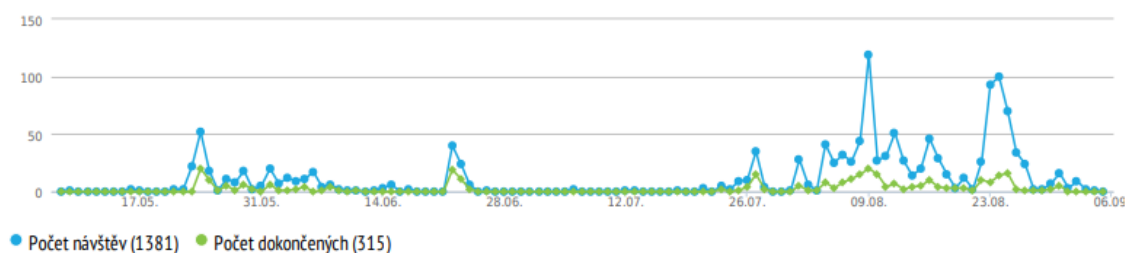
Pouze
zobrazení

22,8 %

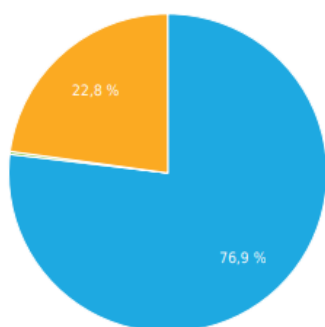
Celková úspěšnost
vyplnění dotazníku

Historie návštěv (24. 5. 2021 – 31. 8. 2021)

Z celkového počtu návštěv skončilo 76,9 % pouze u zobrazení, dotazník nedokončilo 0,3 % a úspěšně jej dokončilo 22,8 % respondentů. Zdroje návštěv byly ve všech případech přes zasláný přímý odkaz. Co se týče času vyplnění, tak nejvíce respondentům trvalo vyplnění dotazníku 5 – 10 min. (48,4 % respondentů) a mezi 10 – 30 min. (32 % respondentů), přičemž dřívější či delší vyplnění dotazníku se objevovalo pouze okrajově.

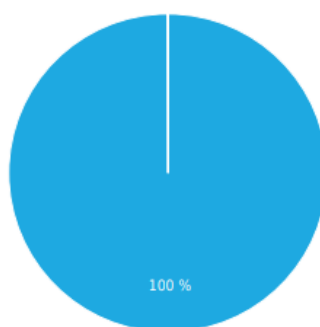


Celkem návštěv



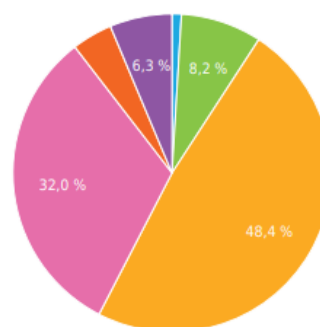
● Pouze zobrazeno (76,9 %)
● Nedokončeno (0,3 %)
● Dokončeno (22,8 %)

Zdroje návštěv



● Přímý odkaz (100 %)

Čas vyplňování dotazníku



● 1-2 min. (0,9 %)
● 2-5 min. (8,2 %)
● 5-10 min. (48,4 %)
● 10-30 min. (32,0 %)
● 30-60 min. (4,1 %)
● >60 min. (6,3 %)

Úvodní text dotazníku

Text v úvodu dotazníku, který dotazník uvádí a představuje respondentům je v následujícím znění.

„Dobrý den,

jsem trenérem v oblasti ledního hokeje a chci Vás požádat o věnování několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku, který je směřován dospělým hráčům a hráčkám kolektivních sportů.

Dotazník je anonymní s tím, že hráči, kteří chtějí uvést své jméno, mohou tak učinit na závěr dotazníku.

Výsledky této práce slouží nejen jako součást závěru studia DBA, ale také pro další publikování a vzdělávání ve sportovním hnutí v oblasti komunikace a motivace hráčů a hráček.

Děkuji Vám za spolupráci

Ing. Pavel Neuman, MBA

Šéftrenér mládeže HC ZUBR Přerov“

Struktura dotazníku

Dotazník je složen z 24 otázek, z čehož je 23 otázek povinných a 1 otázka je dobrovolná. Tento dotazník má jasně danou následující strukturu:

- otázka č. 1 – 3 – slouží k identifikaci respondentů,
- otázka č. 4 – zaměřená na trenérské styly vedení týmu,
- otázka č. 5 – 15 – zaměřená na oblast komunikace trenéra (kouče) s týmem,
- otázka č. 16. – 23 – zaměřená na oblast motivace ze strany trenéra (kouče) k týmu,

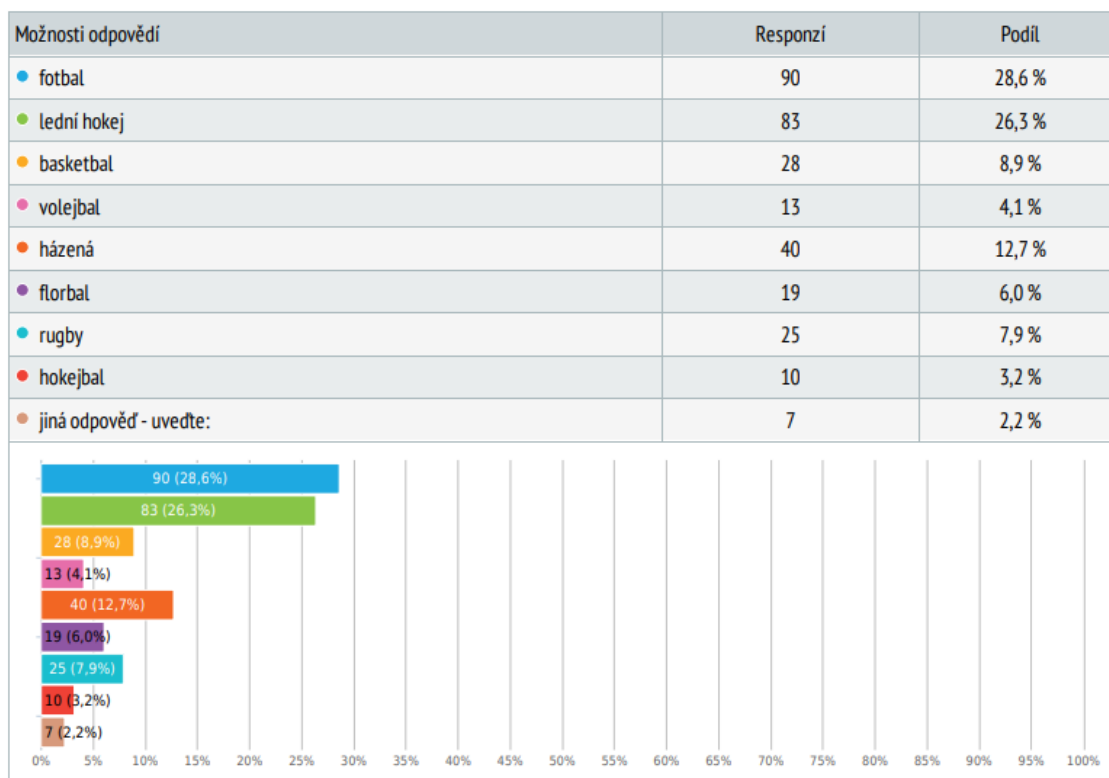
- otázka č. 24 – dobrovolná otázka s možností podepsání respondenta.

Příloha č. 2 – výsledky dotazníkového šetření

V rámci dotazníkového šetření jsou vyhodnoceny následující otázky.

Otázka č. 1

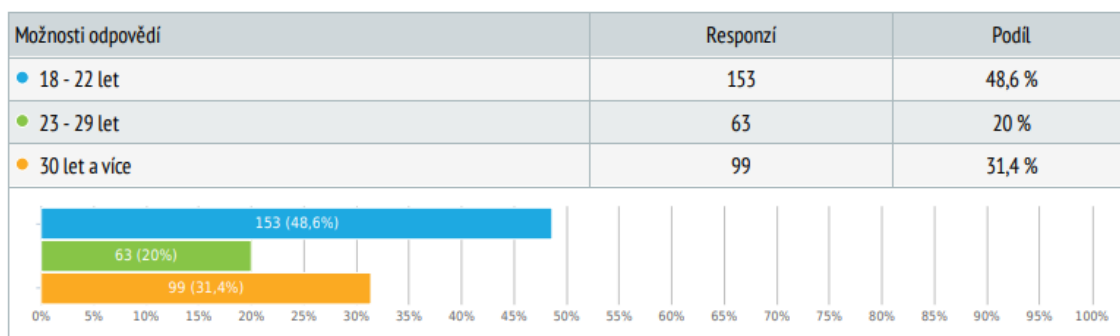
Z jakého kolektivního sportu jste?



Z dalších odpovědí lze uvést vodní pólo, dračí lodě, moderní gymnastika a balet ve skupině.

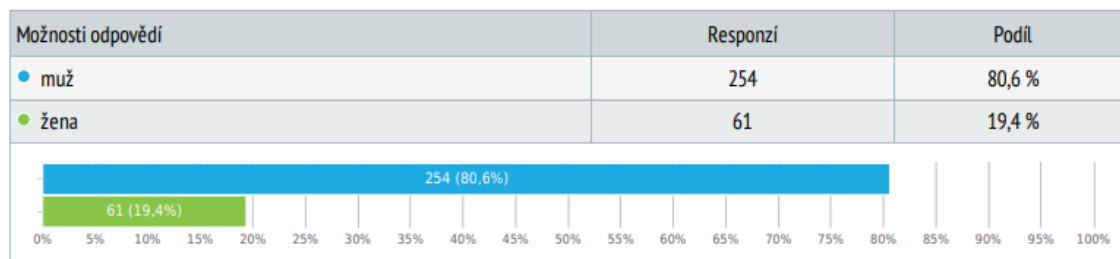
Otázka č. 2

Do jaké věkové mezí patříte?



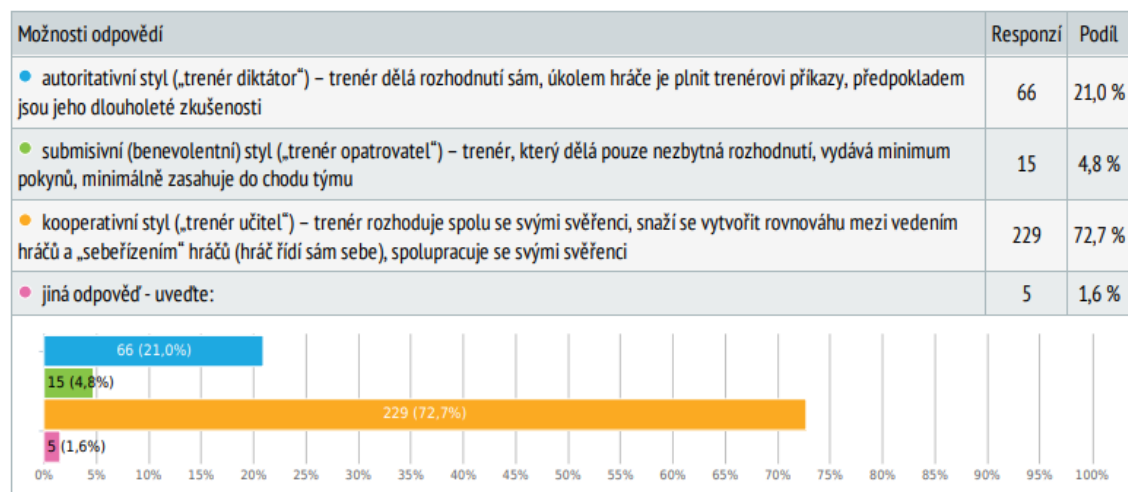
Otázka č. 3

Jaké je Vaše pohlaví?



Otázka č. 4

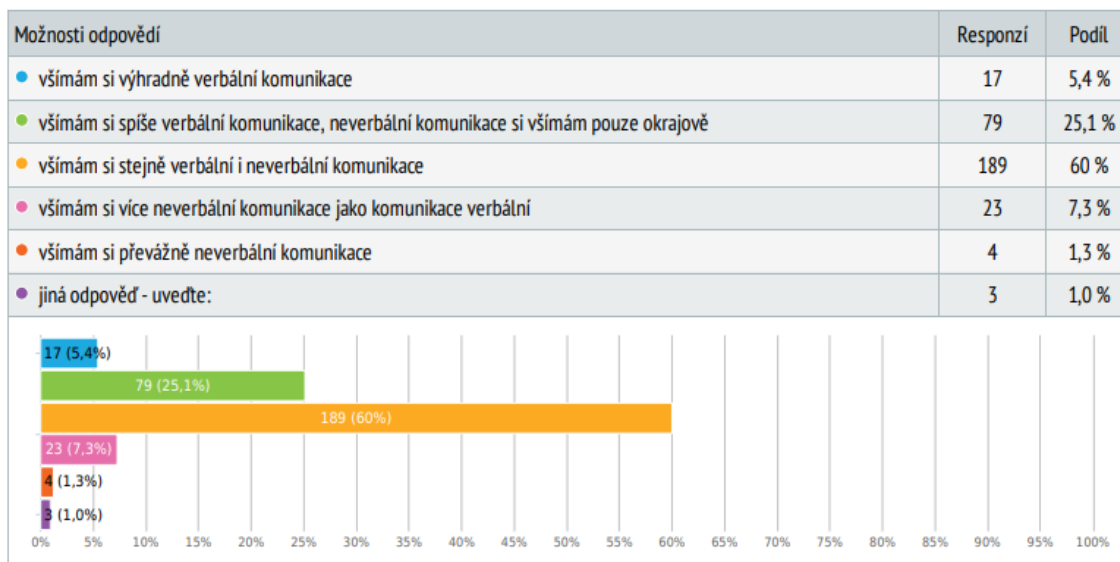
Který z přístupů trenéra Vám při vedení týmu nejvíce vyhovuje?



Z ostatních odpovědí stojí za zmínku, které byly uváděné respondenty, je kombinace zmíněných trenérských stylů nebo kompromis dvou uvedených stylů.

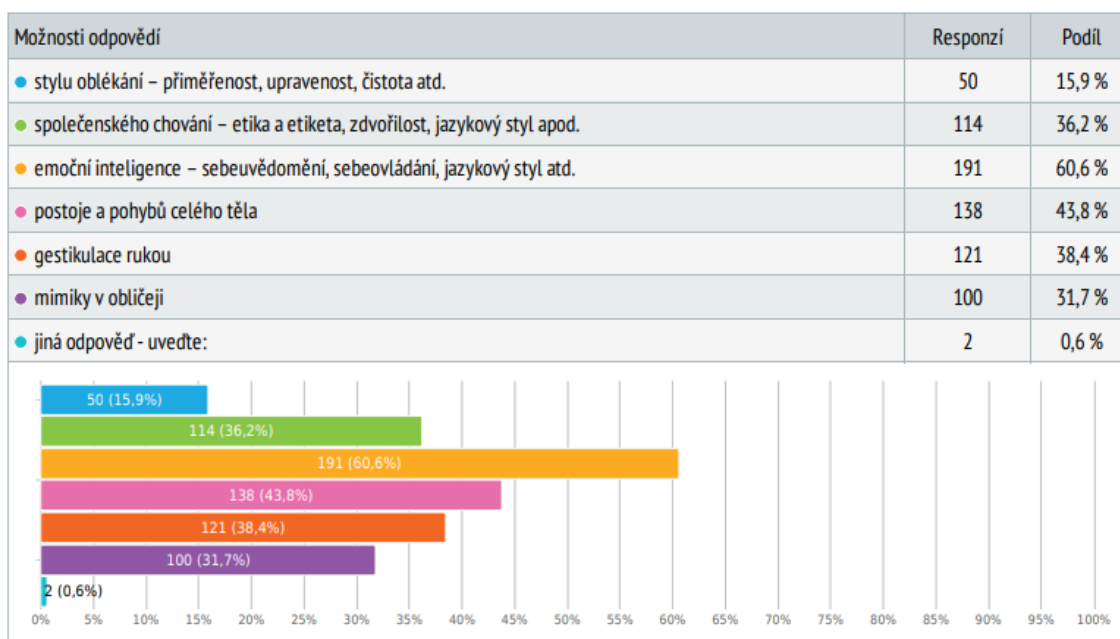
Otázka č. 5

Všímáte si při monologu trenéra (kouče) více neverbální či verbální komunikace?



Otázka č. 6

Čeho si na trenérovi (kouči) nejvíce všímáte v oblasti neverbální komunikace a „řeči těla“? Můžete označit více odpovědí.

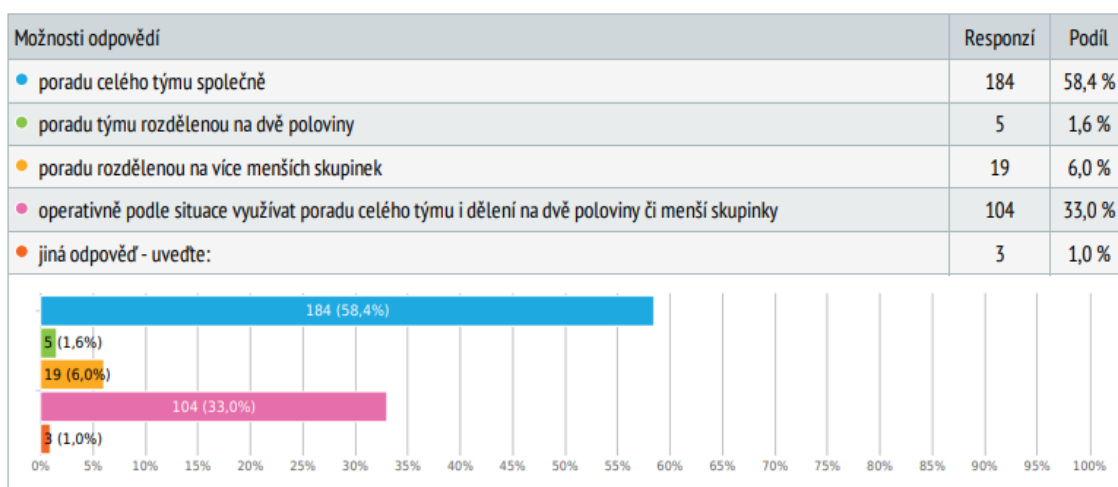


ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

Z dalších odpovědí respondenti uvedli, že si všímají zapálení pro věc ze strany trenéra (kouče) a také, že se snaží všímát úplně všeho.

Otázka č. 7

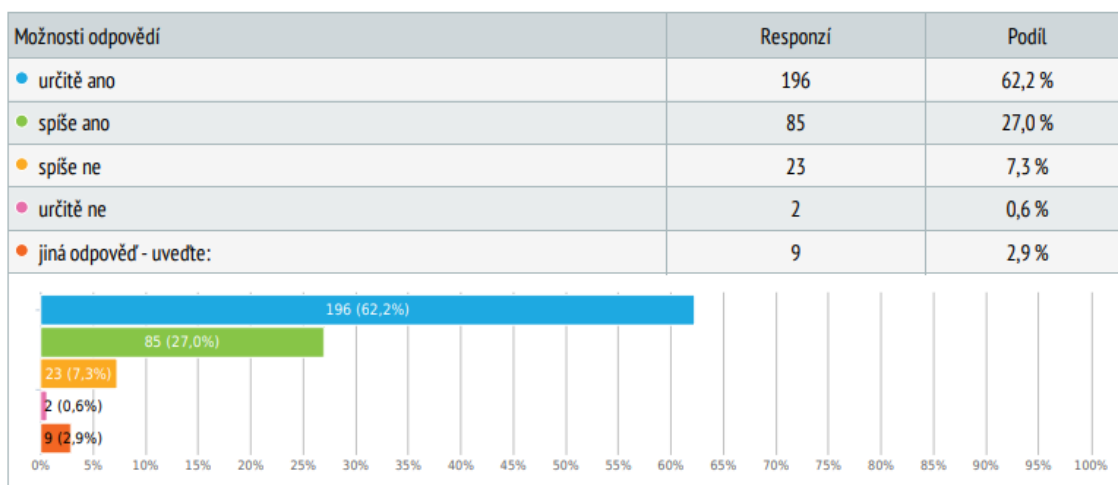
Z hlediska taktických týmových porad v rámci Vašeho sportu (například v rámci porad u videa) preferujete?



V rámci jiné odpovědi respondenti uvedli, že porady u videa nemají.

Otázka č. 8

Vyhovuje Vám, když Vás trenér (kouč) před tréninkem seznámí s náplní tréninkové jednotky a obsahem cvičení?

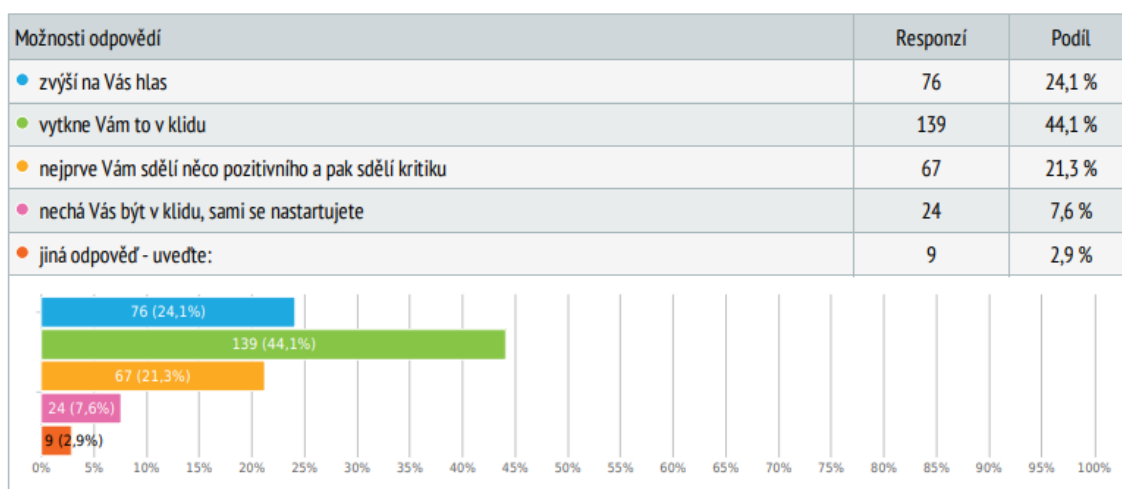


ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

Nejčastější jinou odpovědí respondentů je, že je jim jedno zda je trenér (kouč) seznámí s obsahem tréninkové jednotky.

Otázka č. 9

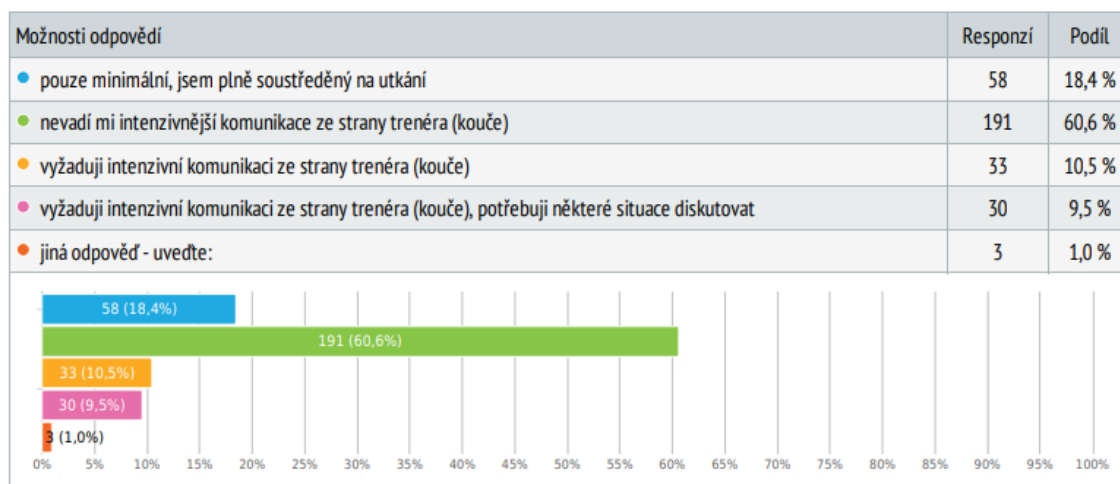
Co Vám pomůže v tréninku z pohledu komunikace trenéra (kouče), když podáváte nesoustředěný výkon?



Jinou odpovědí je často jiná formulace již nabízené odpovědi nebo kombinace odpovědí na základě konkrétního příkladu.

Otázka č. 10

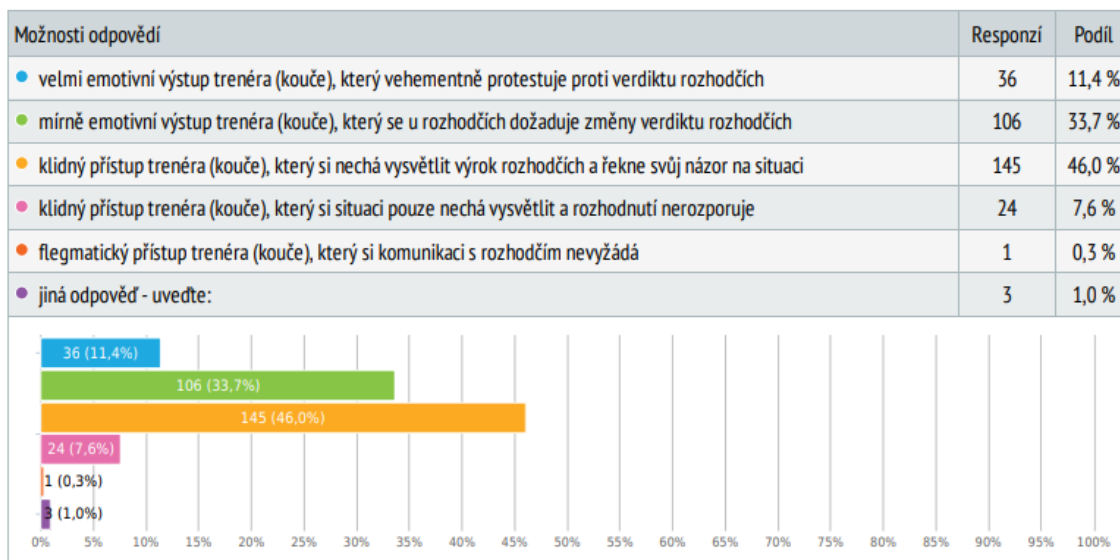
Jak intenzivní komunikace ze strany trenéra (kouče) Vám nejvíce vyhovuje v průběhu utkání?



Někteří respondenti jako jinou odpověď uvádí, že je pouze důležité jak jsou oni sami připraveni na utkání a také, že v případě delší komunikace ze strany trenéra (kouče) při utkání přestávají vnímat.

Otázka č. 11

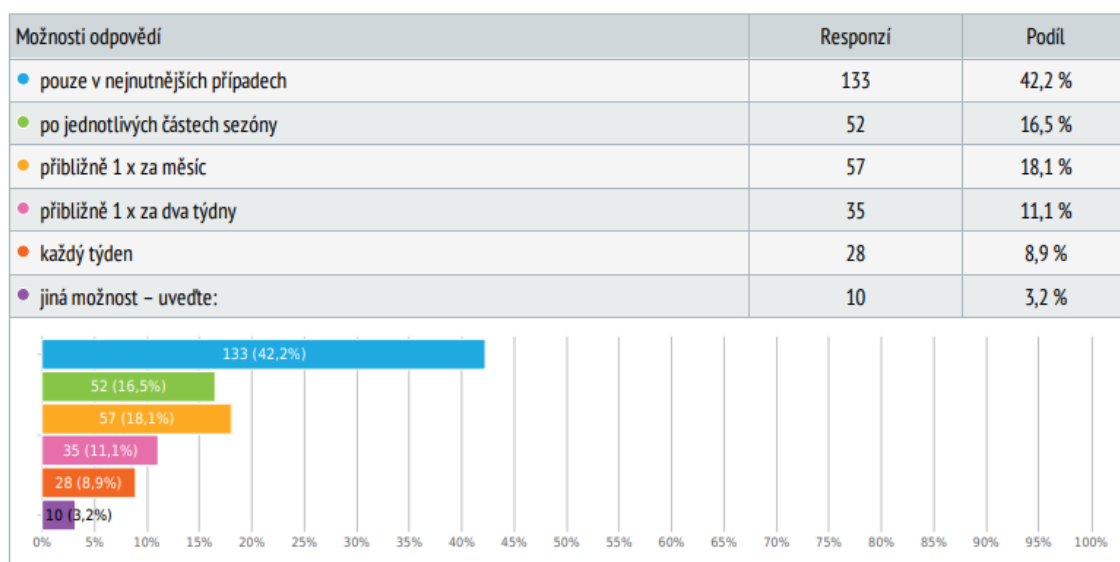
Jaké chování ze strany trenéra (kouče) Vás jako hráče nejvíce povzbudí, když rozhodčí poškodí Váš tým?



Při ostatních odpovědích respondenti uvádí, že záleží na konkrétní situaci, nepotřebují povzbuzení od trenéra (kouče) a soustředí se sami na sebe a také, že je diskuze zbytečná neboť rozhodčí své rozhodnutí nezmění.

Otázka č. 12

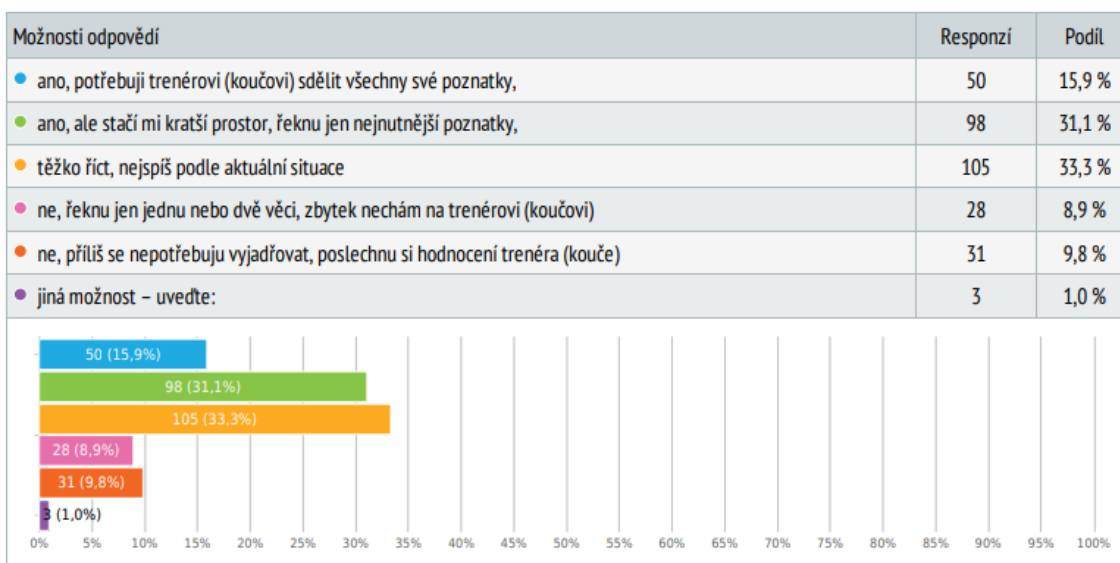
Jak často Vám vyhovují individuální pohovory s trenérem (koučem)?



V rámci jiné odpovědi respondenti preferovali především individuální nastavení pohovorů s trenérem (koučem).

Otázka č. 13

Dostáváte rádi větší prostor ke svému vyjádření při pohovorech s trenérem (koučem)?

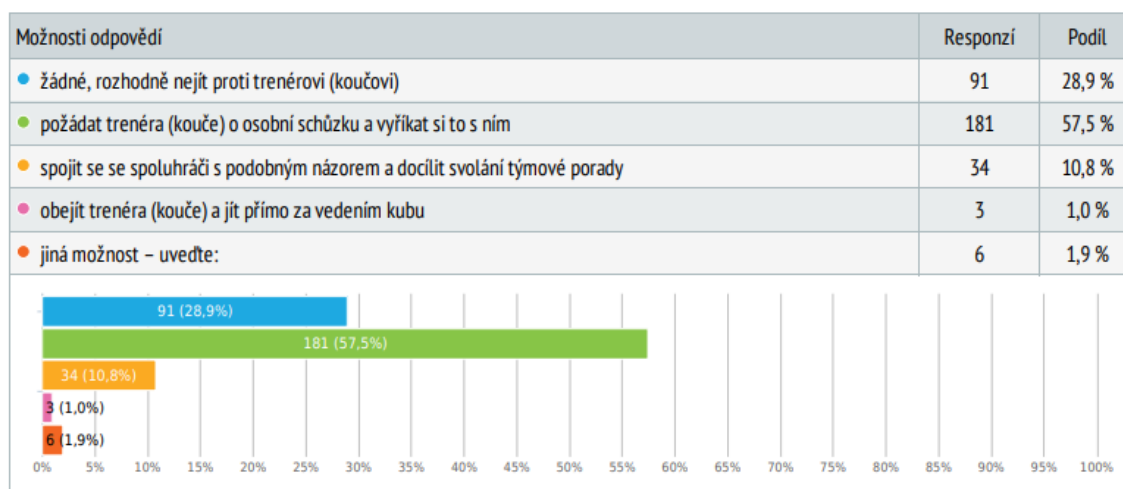


ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

Někteří z respondentů uvedli, že individuální pohovory s trenérem (koučem) neprobíhají nebo probíhají málo.

Otázka č. 14

Pokud se dostanete do zásadní konfliktní situace s trenérem (koučem), jaké řešení upřednostňujete?

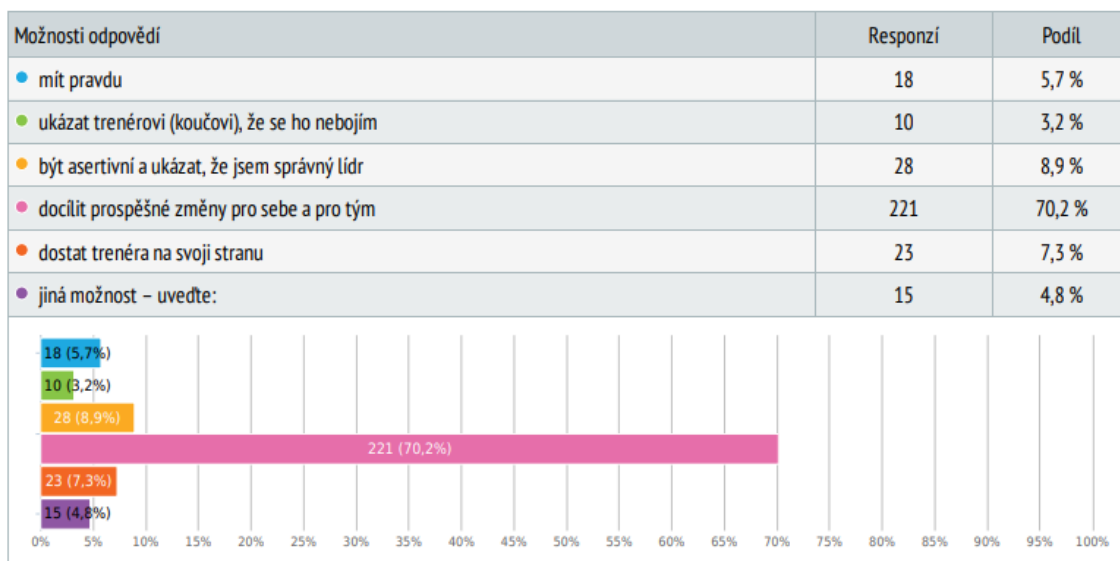


V rámci jiné odpovědi respondenti nejčastěji uvádí, že se do konfliktní situace s trenérem (koučem) nedostali nebo řešení vidí podle konkrétní situace, rovněž zde byla uvedena možnost, že hráč raději skončí.

Otázka č. 15

Když se dostanete do konfliktní situace s trenérem (koučem), co je pro Vás nejdůležitější?

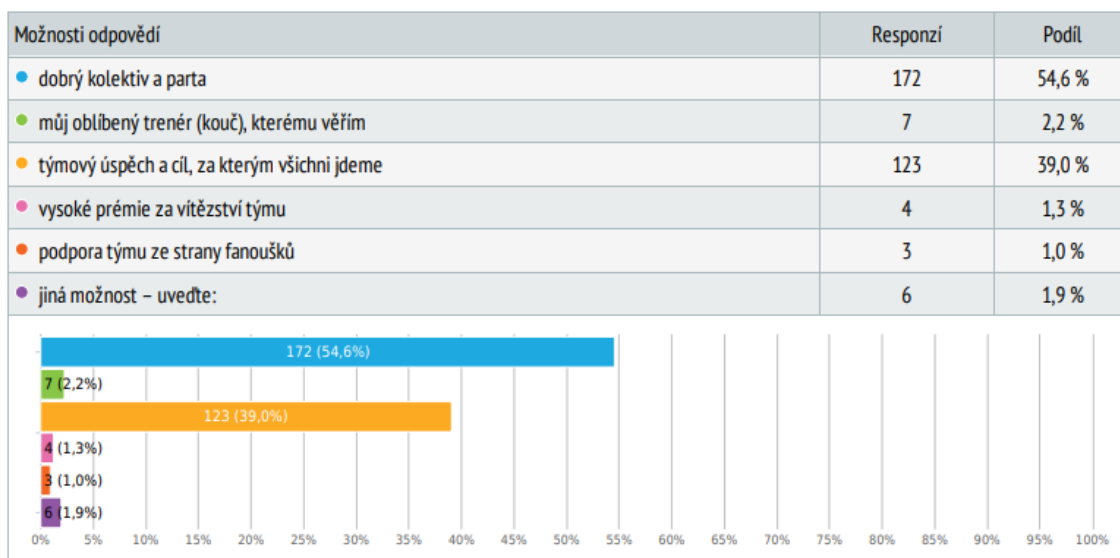
ZÁVĚREČNÁ PRÁCE



Z jiných odpovědí respondentů lze uvést následující: trenér (kouč) uzná názor hráče, vyvrátit trenérovi (koučovi) jeho pravdu nebo s tím respondent nemá zkušenosti. Další odpovědi jsou spíše jinou definicí nabízených možností.

Otázka č. 16

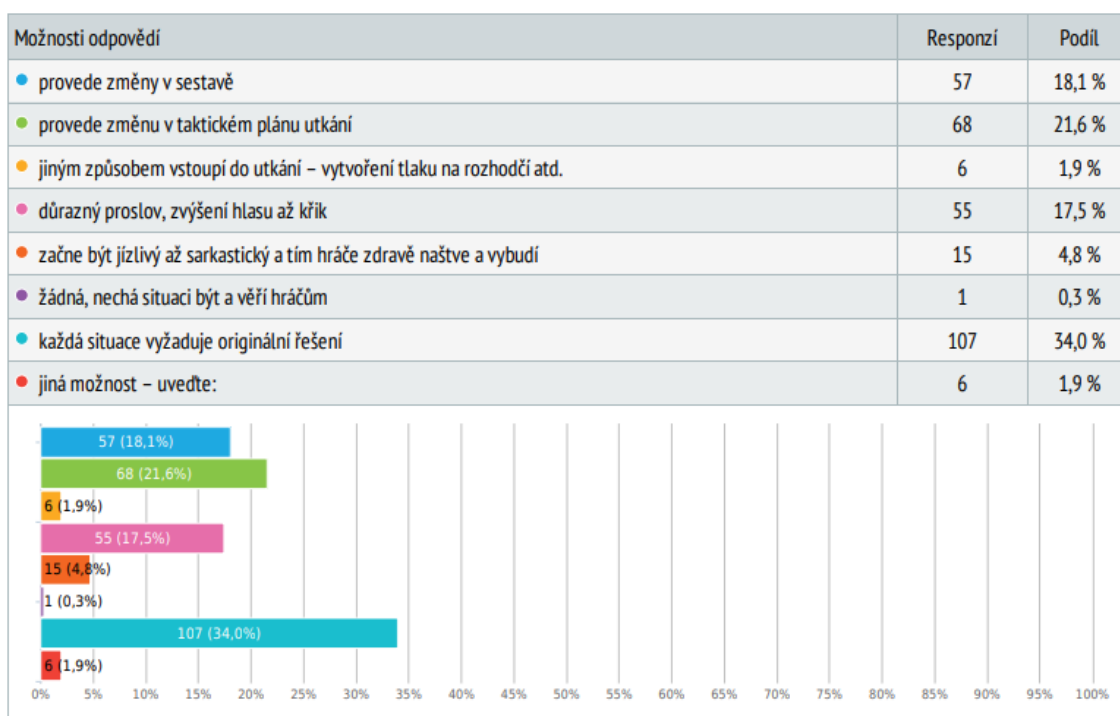
Co je pro Vás největší týmovou motivací?



Jiné odpovědi obsahují buď jinou specifikaci možností odpovědí, nebo jejich kombinaci.

Otázka č. 17

Jaká je nejúčinnější změna ze strany trenéra (kouče) a nastartování týmu při nepříznivém vývoji v utkání?

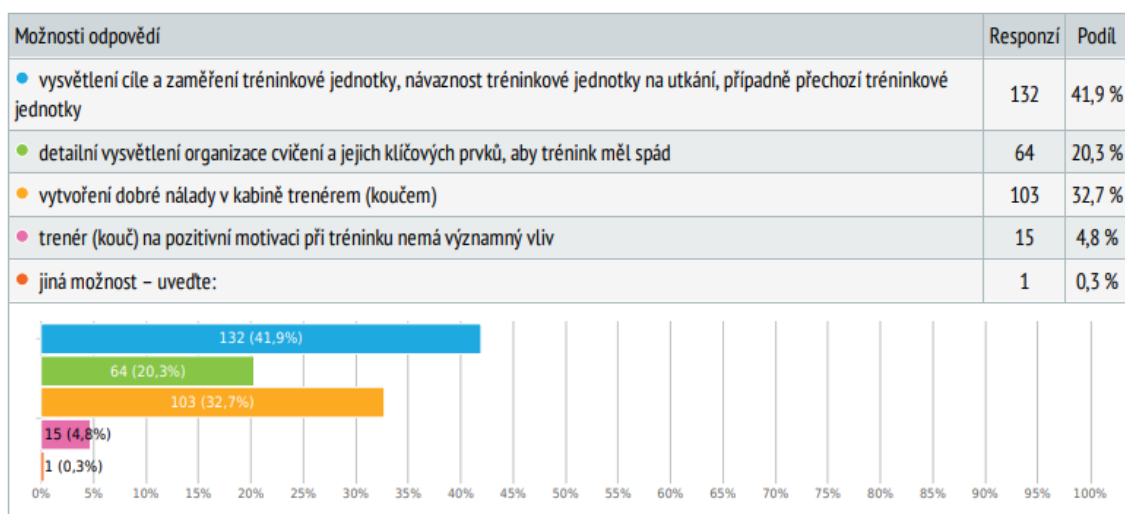


Jinou odpovědí respondentů je reagování trenéra (kouče) podle konkrétní situace nebo kombinace nabízených odpovědí.

Otázka č. 18

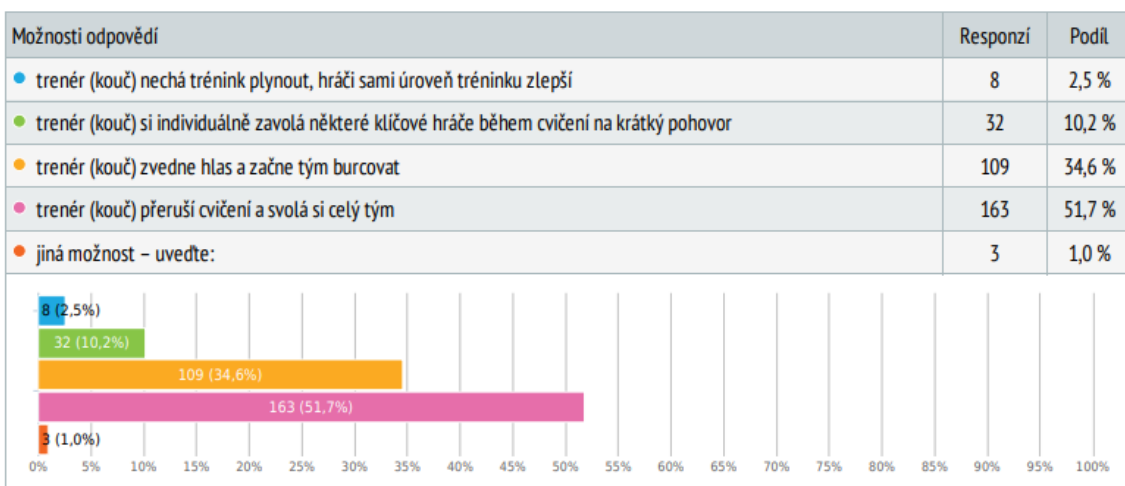
Co nejvíce ovlivní Vaši pozitivní motivaci při tréninku ze strany trenéra (kouče)?

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE



Otázka č. 19

Jakým způsobem může podle Vás trenér (kouč) efektivně vstoupit do tréninku, pokud neprobíhá podle představ?

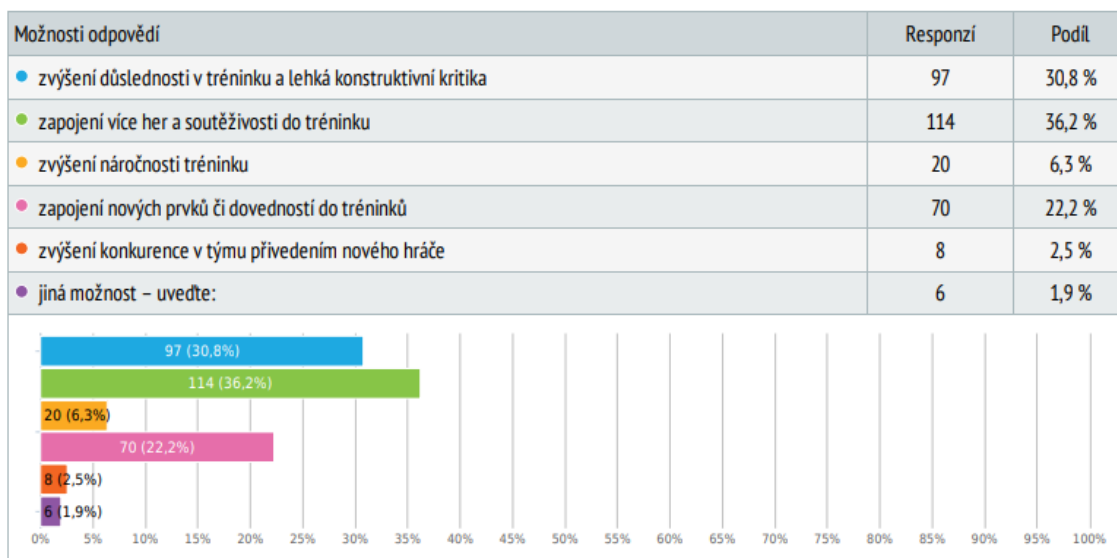


V jiné odpovědi respondenti uvedli napomenutí nepozorných hráčů ze strany trenéra (kouče), zjednodušení tréninkové jednotky a využití mírného trestu (cvičení navíc).

Otázka č. 20

Jak může trenér (kouč) podle Vás udržet motivaci týmu během série úspěšných zápasů?

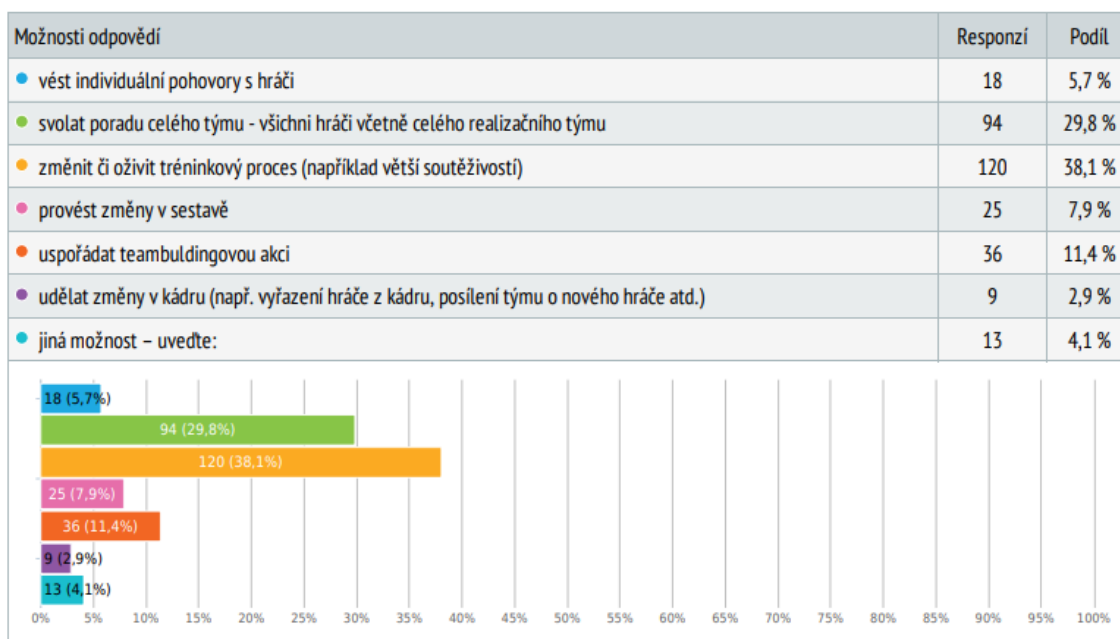
ZÁVĚREČNÁ PRÁCE



Někteří respondenti uvádí možnost, že motivaci ovlivňují pouze hráči a trenér (kouč) ji nemůže ovlivnit nebo také, že by nic neměnili.

Otázka č. 21

Co by měl udělat trenér (kouč), aby podle Vás dokázal opět motivovat tým v průběhu série neúspěšných utkání, tzn. při výsledkové krizi?

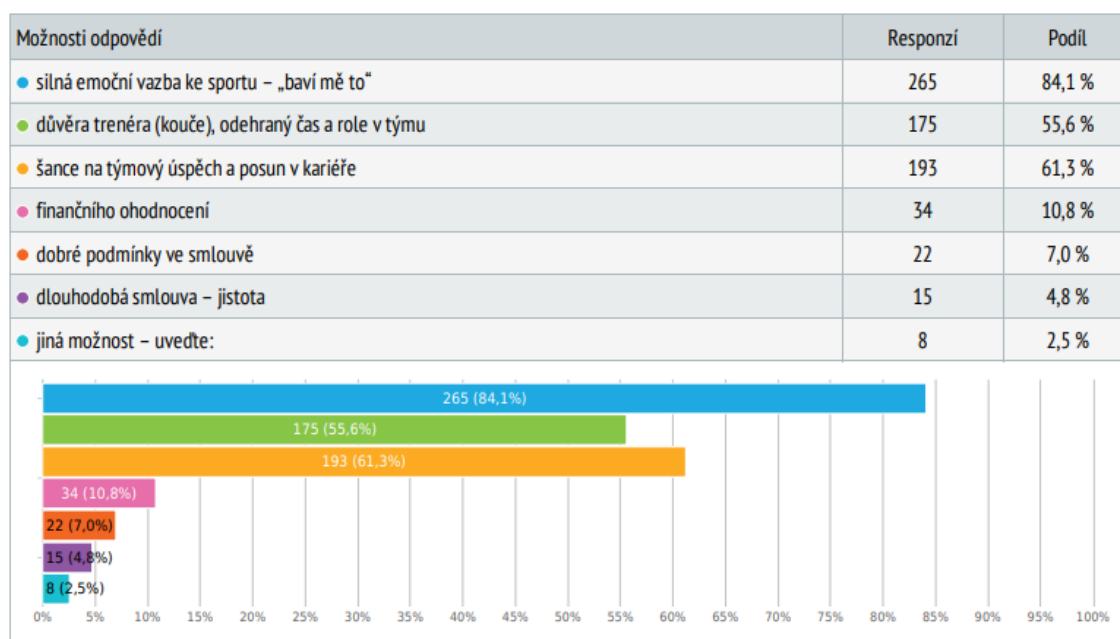


ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

Jako jinou odpověď respondenti nejčastěji uvádějí kombinaci obou možností a to, že každá situace vyžaduje individuální řešení.

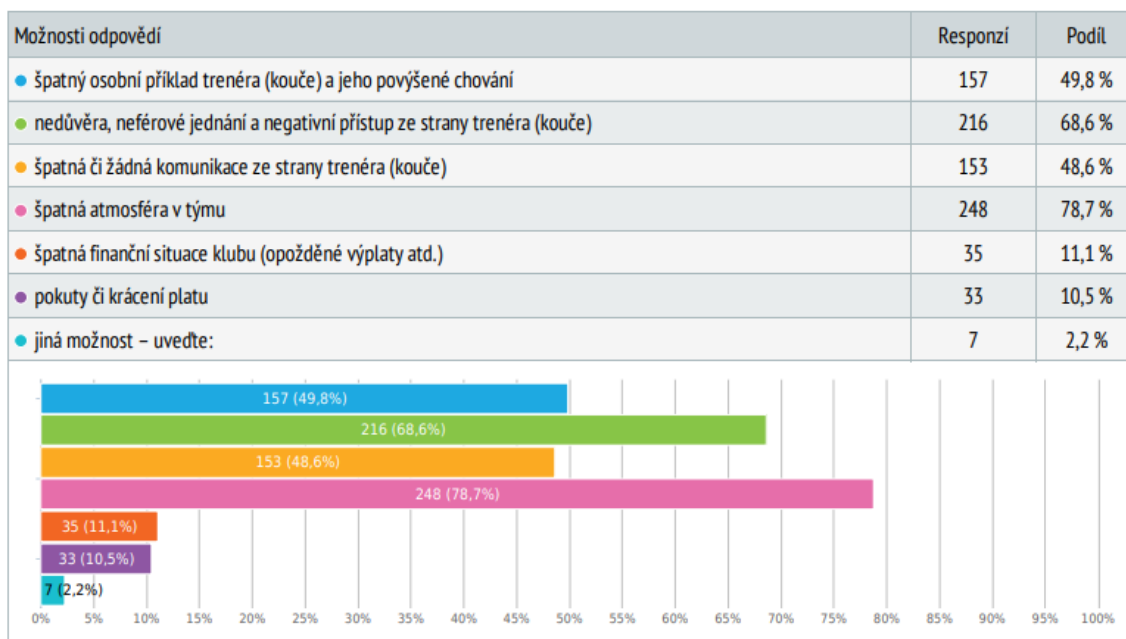
Otázka č. 22

Co je pro Vás osobně silným motivačním podnětem? Můžete označit více možností.



Mezi jinými možnostmi motivačního podnětu jsou respondenty uváděny následující atributy: kolektiv, konkurence, emoce či zlepšování se a výstup z komfortní zóny.

Otázka č. 23 Co je pro Vás silným demotivačním podnětem? Můžete označit více možností.



Další uvedené odpovědi respondentů jsou: zrada vedení klubu, častá zranění a zrušení velkých akcí.

Otázka č. 24

Budeme rádi, pokud na závěr dotazníku uvedete své jméno a příjmení. Tato informace zvýší hodnotu vyplněného dotazníku.

V rámci této otázky někteří respondenti uvedli své jméno a příjmení.

Název závěrečné práce

Efektivní způsoby komunikace a motivace při vedení sportovního týmu

Title

Effective ways of communication and motivation in leading a sports team

Resumé

Závěrečná práce je zaměřena na efektivní způsoby komunikace a motivace při vedení sportovního týmu. V oblasti komunikace je zde řešena problematika komunikace trenéra (kouče) s hráči během týmových porad, tréninků a utkání, individuálních pohovorů či při řešení konfliktních situací. Při motivaci se zaměřujeme zvláště na motivaci týmu jako celku, ale i motivaci jednotlivých hráčů. Poznatky a praktické zkušenosti v rámci komunikace a motivace jsou komparovány s názory hráčů kolektivních sportů získanými v průběhu dotazníkového šetření. Z těchto výsledků vyplývají závěry aplikovatelné do praxe a také souhrn doporučení pro trenéry (kouče) kolektivních sportů.

Resume

The thesis is focused on effective ways of communication and motivation in leading a sports team. Within the communication, the issue of communication of the coach with the players during team meetings, trainings and matches, individual interviews and in solving conflict situations. When motivating, we focus separately on the motivation of the team as a whole, but also the motivation of individual players. Knowledge and practical experience in communication and motivation are compared with the opinions of team sports players obtained during the questionnaire survey. These results lead to conclusions that can be applied in practice, as well as a summary of recommendations for team sports coaches.

Klíčová slova

komunikace, konflikt, motivace, neverbální komunikace, sport, trenér, tým, vedení týmu, verbální komunikace

Key Words

coach, communication, conflict, motivation, nonverbal communication, sport, team, team leadership, verbal communication