

Koučink v profesní přípravě učitele TV

KOUČINK

Mgr. Michal Šafář, Ph.D.

1. Kouč

- Původně sportovní trenér, později tento pojem přenesen do dalších oblastí (pracovních týmů, projektových skupin, školství, managementu). Úkolem kouče je zlepšovat kohezi skupiny (zlepšovat vztahy mezi členy skupiny a efektivitu práce skupiny), hledat skryté a dosud neobjevené schopnosti, dovednosti a předpoklady a využít je ve prospěch skupinového cíle, systému i každého jednotlivce.

2. Koučování

- Metoda vedení vypracovaná původně ve sportovním prostředí, využívající poznatky individuální i skupinové psychologie. *Traduje se, že vznikla, když přípravu plavců musel nouzově převzít trenér basketbalového týmu, který o plavání nic nevěděl (dokonce snad ani neuměl plavat). Protože neměl z čeho vyjít, musel se to nejprve od svých nových svěřenců naučit. Začal zjišťovat (ptát se), jak vlastně trénují, co jim pomáhá, vyhovuje, co potřebují právě teď, co jim nejlépe funguje. A ke svému překvapení zjistil, že jeho plavci se začali výrazně zlepšovat.*
- V osmdesátých letech byla přenesena do podnikové praxe a managementu jako metoda práce s lidmi založená na myšlence, že člověk se nejlépe učí praxí a vlastní zkušeností. Cílem je rozvoj důvěry ve vlastní schopnosti, rozvoj aktivity, iniciativy, samostatnosti a tvořivosti. Koučink vede k rozvoji osobnosti, naplňování vlastního potenciálu a ke zvyšování výkonnosti.
- V devadesátých letech se obohacený a rozšířený vrací do sportovní oblasti, kde jsou dále rozvíjeny některé jeho specifické podoby (Inner-game, Trans-personální koučink).

3. Transakční koučování

- Je způsob vedení svěřence zaměřený na využití všech možností jak dosáhnout vytčeného cíle (zlepšení vytrvalosti, odstranění špatného návyku, zvládnutí obavy z důležitého utkání, redukce tělesné hmotnosti). Vychází z reálného stavu, dostupných zdrojů a možností a směřuje k co nejrychlejšímu dosažení cíle. Neusiluje o hlubší osobnostní změny a nezabývá se dlouhodobou perspektivou.

4. Transpersonální koučování

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- Pracuje s problematikou vůle, významu a smyslu života a životní orientace, osobní odpovědnosti a orientace na druhé lidi (stavění druhých před vlastní já) a je základem vyššího, „pokročilejšího“ stupně koučování. To umožňuje zpřístupnit oblast lidského nadvědomí, tedy zdroj našeho potenciálu, radosti, aspirací, tvořivosti, inspirace a vrcholných prožitků. Doménou transpersonálního koučování je pomáhat lidem nalézat smysl a význam toho, co se odehrává v jejich životě, sportovní kariéře, pomáhat lidem v případě, jsou-li konfrontováni s obtížnými životními situacemi.

5. Koučování ve sportu

Ve sportovním kontextu obvykle rozlišujeme tři základní druhy koučování:

- **Koučování v soutěži** (zápase, závodě). Takto pojmu koučování obvykle rozumí laická i odborná trenérská veřejnost. Jedná se o interakci trenéra a sportovce (týmu) v průběhu podávání soutěžního výkonu, s cílem podpořit (pomoci mu, naladit ho) podání nejlepšího možného výkonu. Možnosti soutěžního koučování jsou obvykle poměrně striktně vymezeny pravidly a významně se mezi jednotlivými sporty odlišují.

Příkladem sportu s velkým prostorem pro soutěžní (zápasové) koučování jsou sporty jako je hokej (*v zápase hráči odcházejí v pravidelných intervalech na střídačku, trenér může aktivně komunikovat a zasahovat do sestavy, strategie, taktiky; může regulovat pobyt hráčů na ledě, měnit jejich úkoly; jsou zde také stanoveny přestávky ve hře a trenér má možnost na vlastní žádost hru přerušit, vzít si tzv. time-out*). Podobné je to ve sportech jako házená, basketbal, volejbal.

Jiným příkladem sportu s výraznou možností koučování v průběhu soutěže je silniční cyklistika. *Závodníci mají vysílačky, kterými přímo komunikují s koučem (v tomto případě většinou sportovním ředitelem týmu). Ten může svými dotazy, informacemi, radami, pokyny, doporučeními a příkazy zásadně ovlivňovat průběh závodu.* Podobný systém funguje při okruhových automobilových závodech, např. ve Formuli 1.

Jiné možnosti koučování nabízejí veslařské disciplíny s kormidelníkem (dvojka, čtyřka, osmička s kormidelníkem) kde v průběhu závodu ovlivňuje (koučuje) veslaře kormidelník. *Na první pohled jde o komunikaci jednostrannou (kormidelník něco křičí a veslaři mlčí a veslují), ale reálně musí být kormidelník vysoce vnímavý k nonverbální komunikaci a řeči těla veslařů a teprve po vyhodnocení těchto signálů reaguje podporou, pokyny, informacemi.*

Složitější situace z hlediska možností soutěžního koučování je sportech jako je např. běh na lyžích. *Zde mohou, ve vymezených zónách, členové realizačních týmu sportovci podat základní informace o čase, pořadí, tempu, technice, situaci na trati, soupeřích, případně také podpořit, povzbudit. Prostor a čas jsou ale výrazně omezené.*

Podobná situace je v tenise. *Zde si např. hráčky, na určitých typech turnajů, mohou v průběhu zápasu vyžádat tzv. kurt-koučink (příchod trenéra na lavičku v pauze mezi*

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

hrami). Je to však pravidly přesně vymezeno. Jiné koučování v průběhu zápasu prostřednictvím technologií (vysílačky, mobilní telefony), či z tribuny je přísně zakázáno a sankcionováno.

Mírné omezení soutěžního koučinku je také v atletice (*trenér nesmí vstupovat na závodistiště*), ale podle našich zkušeností je tam koučování trenérů z tribun posuzováno benevolentně, respektive je na vrcholných soutěžích povoleno. Trenéři si také se svými svěřenci vytvářejí specifickou „znakovou“ řeč a vysílají v průběhu soutěže domluvené signály.

Téměř nemožné je soutěžní koučování ve sportech jako např. orientační běh.

- **Koučování krátkodobé** – zaměřené na dosažení konkrétního, přesně vymezeného a časově ohraničeného cíle. Většinou zahrnuje přípravu na konkrétní zápas (závod), nebo vymezenou část sezóny (play-off, play-out). Obsahuje v sobě výše popsany soutěžní koučink, přípravu sportovce (týmu) před soutěží a po soutěží. Cílem tohoto typu koučinku je „vyladění“ sportovce (týmu) do takové stavu, který je co nejbližší optimu pro podání maximálního výkonu. Krátkodobé koučování je možné realizovat ve všech sportech a sportovních disciplínách bez jakéhokoliv omezení. Využívané metody a způsoby práce se liší zejména podle toho, zda se jedná o koučování jedince nebo týmu. (*A ne vždy tomu musí odpovídat začlenění sportu do kategorie individuálních nebo týmových sportů. Lze koučovat celý realizační tým v ryze individuálním sportu jako je tenis a lze také individuálně koučovat hráče v týmovém sportu jako je třeba fotbal.*)
- **Koučování dlouhodobé** – je v nejširším slova smyslu celoživotní působení na sportovce, jehož záměrem je optimální rozvoj jeho profesního (sportovního) a lidského potenciálu. Provází kontinuálně sportovce v průběhu celé kariéry, tak aby byl schopen dosahovat dlouhodobě limitu své výkonnosti a současně tím i rozvíjet svůj další lidský potenciál. Jedním z důležitých cílů také je, aby jedinec po uzavření své sportovní kariéry měl dobře rozvinuté předpoklady pro plnohodnotné fungování v dalším životě (partnerském, profesním). V praxi dlouhodobé koučování znamená komplexní přístup k vedení tréninkového procesu, sladění jednotlivých složek sportovní přípravy, zajištění rozvoje dalšího vzdělávání sportovce, kvalitní regenerace, koordinace sportovní přípravy a osobního života, spolupráce s rodiči, partnery, významnými druhými, realizačním týmem, manažery.

6. Aplikace jednotlivých způsobů koučování

- Pokud jste pod velikým časovým tlakem, je nejefektivnější autoritativní a direktivní způsob vedení; případně problémovou situaci (pokud to jde) vyřešit sami. *Pokud půl hodiny před startem závodu v MTB začne silně pršet, tak jako trenér vyměním pneumatiky sám, nebo dám jasný pokyn mechanikovi, jaké pneumatiky má nasadit.*
- Jestliže je hlavním cílem konkrétně definovaná veličina (konkrétní výkon), tak nejlepší výsledky přináší transakční koučování. (*Potřebujete v průběhu dvou*

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

měsíců redukovat hmotnost o šest kilogramů a současně udržet podíl aktivní tělesné hmoty. V tomto případě budete cíleně pracovat na posouzení vaší reálné pohybové aktivity, stravovacích návyků a režimu, a možnostech jejich změn. Budete hledat nejučinnější způsob dosažení cíle (hmotnosti 84 kilogramů) v daném časovém horizontu (30. července 20XX)

- Pokud je cílem se co nejvíce naučit, rozvinout, posunout, tak je namístě transpersonální koučování. *Chci transformovat tělesnou konstituci svého svěřence tak, aby byla optimální pro dlouhodobé podávání limitních výkonů při současném zachování dobrého zdraví. Postupně pracuji na tom, aby sportovec zjistil, při jaké hmotnosti, jakém procentu tuku a procentu aktivní tělesné hmoty se cítí nejlépe, podává nejlepší výkony, udržuje dobré zdraví. Jaká strava mu vyhovuje (jaké složení, stravovací rytmus, pravidla). Jaká forma objemu, intenzity zatížení je pro něj vyhovující. Podle jakých kritérií to pozná, jak se to mění v průběhu jednotlivých tréninkových a cirkadiánních cyklů.*

7. Podstata koučování

Zlepšení vnímání reality

- U sportovců typicky zaměřená na zlepšení vnímání a prociťování vlastního těla, uvědomování si a posílením vnitřní zpětné vazby. Rozvíjí se schopnost diferencovaně vnímat všemi tělesnými smysly (posiluje se sluchové a proprioceptivní vnímání). S tím je spojená schopnost vnímat a rozumět někdy velmi subtilním (jemným) signálům vlastního těla spojeným s prožíváním emocí, změnou aktivace a tělesného napětí.

Je zásadní rozdíl ve vnímání reality, pokud dostanu informaci (zpětnou vazbu) zvenčí nebo jsem si ji schopen podat a vyhodnotit sám. *Mohu dostat od trenéra informaci, že při jízdě na kole z kopce mám sklopenou hlavu a měl bych ji zvednout (vnější zpětná vazba). Mohu dostat úkol, popisovat co vidím - jaké předměty, rostliny kameny, barvy tvary – když jedu z kopce (aktivizace vnitřní zpětné vazby).*

Rozvoj vlastní odpovědnosti

- Odpovědnost je druhým klíčovým předpokladem dosahování limitní výkonnosti a vysoké kvality života. Pokud se nám skutečně podaří převzít větší díl odpovědnosti za své potřeby, pocity, myšlenky, rozhodnutí, jednání, vítězství a prohry, tak se zvýší naše schopnost dosahovat vytčených cílů i schopnost volit si cíle, které naše hranice posouvají.

Pokud je nám odpovědnost vnucena z vnějšku – radou, příkazem nebo manipulací, tak nás to v dlouhodobém horizontu spíše sráží a omezuje.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Skutečná odpovědnost se rodí tam, kde máme možnost volby, možnost se (spolu)podílet na tom, co, jak a kdy budeme konat. Čím větší je náš vklad do tohoto rozhodnutí, tím větší odpovědnost jsme schopni a ochotni přijmout.

8. Osobnost kouče a osobnostní předpoklady koučování

- **Schopnost sebereflexe** – rozvinuté porozumění tomu, co cítím, co a jak mne ovlivňuje, proč se chovám tak, jak se chovám a jaký to může mít vliv na sportovce
- **Kvalitní vnímání reality** – schopnost co nejpřesněji a s korekcí subjektivních filtrů vnímání popisovat, rozumět a interpretovat to, co se odehrává při práci se sportovcem.
- **Empatie** – schopnost „vstoupit“ do kůže svého svěřence, vnímat, cítit, uvažovat jako on.
- **Naslouchání** – věnovat zájem a pozornost sportovci, mlčet a vnímat co říká, být schopen dávat mu na vědomí, že ho slyšíme.
- **Tolerance** – respekt k různorodosti. Vědomí a přesvědčení, že odlišné neznamená špatné.
- **Trpělivost** – chápání času jako přítele učení a změny. Respekt k individuálnímu procesu učení a změny.
- **Nadhled** – odstup od vlastního ega a důležitosti. Chápání významu své práce v různých kontextech.
- **Otevřenost** – připravenost k přijetí nových, netradičních myšlenek a podnětů.
- Většina těchto charakteristik je v nějaké míře začleněna do konceptů nazývaných **emocionální (sociální, personální) inteligence**. Ve většině výzkumů zaměřených na hledání žádoucích charakteristik jedinců, kteří jsou úspěšní při vedení druhých lidí (ve sportu, školství, obchodu, podnikání) se ukazuje, že tyto charakteristiky jsou jedny z nejdůležitějších.
 - Tuto inteligenci můžeme charakterizovat jako soubor sociálních schopností a dovedností, která zasahuje následující oblasti:
 - znalost a porozumění vlastním emocím,
 - schopnost vlastní emoce přiměřeně prožívat a vyjadřovat,
 - vnímavost a schopnost porozumění emocím druhých lidí,
 - schopnost sebemotivace,
 - schopnost vytvářet a udržovat mezilidské vztahy.
 - Podporou rozvoje sociální inteligence může být „vyvolávání vzoru“. Pokud si dokážete vybavit nějakou osobu z dětství nebo dospívání (ne rodiče) ke komu chováte silný pocit náklonosti, důvěry, respektu – zkuste si napsat seznam vlastností, charakteristik, pocitů, které ve vás zanechal. Pokud jsou podobné těmto:
 - Jednal se mnou s respektem, rovnocenně jako s partnerem.
 - Zajímalo ho,co dělám, říkám, co mě zajímá nebo trápí.
 - Když byl se mnou, věnoval mi plnou pozornost.
 - Věřil mi, že to zvládnu.
 - Svěřoval mi odpovědnost.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- Bylo s ním příjemně, zábava, legrace.
- Respektoval mě.
- Můžeme této „vzorové“ osoby využít v situacích, kdy nevíme jak reagovat – zkusíme si představit, co by udělal, řekl, jak by se zachoval.

9. Osobnostní předpoklady kouče a odbornost

- Kvalitní kouč by měl mít mimo výše uvedených základních osobnostních předpokladů také vysokou odbornost – odbornost v oblasti koučování. Tu poskytují mezinárodní a národní asociace koučů, které mají akreditované příslušné vzdělávací programy. V oblasti mentální tréninku a koučování zaměřeného do sportovní oblasti poskytuje v České republice akreditované vzdělání APS ČR (Asociace psychologů sportu ČR – www.sportpsy.cz)
- Pokud má kouč současně odborné trenérské vzdělání v daném sportu (trenérskou kvalifikaci odpovídajícího stupně či třídy), tak to s nespornými výhodami (hlubším vhledem do problematiky spojeným s porozuměním jednotlivým procesům) také přináší rizika, se kterými je třeba pracovat:
 - funkční slepotu
 - utíkání pozornosti k chybám (v technice, taktice, kondiční přípravě)
 - tendenci prosazovat své řešení (byť často správné a rychlé).
- Vysoce kvalifikovaný trenér může být současně výborným koučem, ale je to obtížnější než se na první pohled může zdát. Vyžaduje to vysokou sebekontrolu a často také schopnost v roli kouče diametrálně měnit myšlení a přístup.

10. Význam otázek

- Využívání otázek hraje v koučování klíčovou roli. Smyslem kladení otázek při koučinku je zjistit, zda má sportovec informace, které potřebuje; případně aktivizovat jeho myšlení k tomu, aby tyto informace získal.
- Odpovědi sportovce na otázky nemusejí být (a většinou ani nebudou) přesné, výstižné, úplné či správné. Přesto v sobě nesou vysokou hodnotu – rozvíjí a aktivizují myšlení či konání sportovce a nám umožní klást lépe zaměřovat další otázky.

11. Typy otázek

- **Uzavřené otázky** – otázky navádějící ke stručné odpovědi typu ANO, NE, NEVÍM. *Kouříš? Byl jsi dnes v posilovně? Přihlásil ses na ten turnaj?* Při koučování je nepovažujeme za příliš vhodné. Jsou svazující a nedávají možnost se vyjádřit přesně, detailně. Odpověď typu ANO – NE – NEVÍM spíše blokuje získávání podrobnějších informací a většinou příliš neaktivizuje pokračování rozhovoru ani samotného sportovce.
- **Otevřené otázky**

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- **Otázky instruktivní** – V běžné komunikaci jde pravděpodobně o nejčastější typ otázek. V koučinku je považujeme za tzv. „falešné“ otázky, neboť jsou to vlastně „převlečené“ instrukce. Jejich smyslem není něco zjišťovat či vyvolat nějakou vlastní vnitřní aktivitu u sportovce, ale sportovce k něčemu přimět, donutit, vykonat na něj nátlak. V těchto otázkách podsouváme sportovci (naše) řešení. *A vyzkoušel sis už to nové balanční cvičení? Nebo dáváme vybrat z několika (pro nás) žádoucích variant. Půjdeš teď těch deset dvoustovek nebo si dáš ty čtyři čtyřstovky se zátěží?* Instruktivní otázky máme tendenci pokládat v situacích, kdy jsme jednoznačně přesvědčeni, že známe vhodné řešení (a mnohdy máme pravdu). Tím však sportovce připravujeme o možnost k tomuto (nebo jinému) řešení dospět vlastními přičiněním. Instruktivní otázky dále dělíme na:
 - **Instruktivní otázky jednosměrné** (maskované příkazy). *Kdy už se začneš rozcvičovat (Začni se rozcvičovat). To už jsi skončil trénink? (Běž ještě makat). Nezapomněl jsi odevzdat tréninkový deník? (Odevzdej tréninkový deník).*
 - **Instruktivní otázky vícesměrné.** Tento typ otázek je už složitější a při správném použití můžou být při koučování dobrým nástrojem. *Vyber si, na co se teď nejvíce cítíš – pokračovat modifikovanými cviky na posílení střední části trupu, nebo navázat nácvikem střelby ze střední vzdálenosti; případně je možné přejít na strečink a cca půlhodinovou aktivní regeneraci?*
 - **Instruktivní otázky manipulativní.** Jsou specifickou a v běžném osobním i profesním životě bohužel vysoce frekventovanou variantou instruktivních otázek. Jejich konstrukce je většinou banální (a přesto velmi účinná). Sportovci otázkou podsuneme dvě možnosti. Buď udělá to, co chceme, nebo se bude cítit špatně (vyvoláváme pocit viny, špatné svědomí). Skutečně se jedná o velmi jednoduchý princip, který má většinou vysoký účinek – jak ve smyslu dosažení námi požadovaného jednání, tak z hlediska dlouhodobé destrukce našeho vztahu se sportovcem, stejně jako destrukce jeho sportovní sebedůvěry, osobního růstu a rozvoje. Účinnost tohoto typu manipulace je dána její analogií se základními výchovnými a socializačními schémata – pokud dítě neudělá to a to, tak ho rodič (učitel, společnost) nebude mít rád. V obecné rovině platí, že čím více podléháme to (je pro nás důležité), co si o nás myslí druzí, co od nás očekávají, čím silnější máme potřebu zasloužit si jejich lásku, přízeň a ocenění, tím větší máme sklon podléhat manipulaci a sami také manipulovat.
- **Otázky konstruktivní** – v rámci koučovacího přístupu je tento typ otázek považován za velmi účinný nástroj práce se sportovcem. Cílem jejich kladení je provokovat, aktivizovat sportovce k hledání, objevování, utváření, řešení. Konstruktivní otázky z hlediska koučování vysoce efektivní. *Co z předchozích*

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

pěti závodů můžeš využít příště? Jaký navrhuješ postup? Kdo tě v tom může podpořit? Nesou v sobě však také některá rizika. V běžné řeči se téměř nepoužívají, a proto na ně sportovec může zpočátku reagovat překvapeně. Od sportovce také vyžadují určitý stupeň kompetence – sebezpoznání, samostatnosti, nezávislosti, odpovědnosti.

- **Otázky zjišťovací** – tyto otázky klademe tehdy, pokud něco nevíme a domníváme se, že sportovec odpověď zná, nebo by se k ní mohl dopracovat.
 - **Otázky zjišťovací neutrální** – pravé, čistě zjišťovací otázky bez dalšího vedlejšího nebo skrytého záměru. *Kolik jsi najel kilometrů a jakým převýšením? Která část tréninku ti přijde nejzábavnější? Jak jsi spokojený s novou raketou?*
 - **Otázky zjišťovací negativní** – v koučinku důležitá, ale zrádná kategorie otázek. Princip je jednoduchý – snažíme se zorientovat v tom, co se sportovci nedaří, v čem má potíže, čeho se potřebuje zbavit, co ho trápí a omezuje. *V čem je problém? Kdy se ty potíže objevily poprvé? Kdy jsou nejsilnější? Co to zhoršuje?* Riziko těchto otázek spočívá v tom, že pozornost, vnímání, orientace myšlení sportovce se zaměřuje na problém, potíže – tedy na něco, co on sám aktuálně prožívá vysoce negativně, neumí to řešit, „motá se v tom. Tím jeho možnosti většinou nerozšiřujeme, ale často naopak můžeme zhoršit jeho situaci, fixovat jeho mysl jedním směrem. Negativní zjišťovací otázky se tak ve svém důsledku chovají jako otázky instruktivní.
 - **Otázky zjišťovací pozitivní** – takto formulované otázky mají mimo „zjišťovacího“ efektu ještě přidanou hodnotu v tom, že sportovce povzbuzují, mobilizují, aktivizují při hledání řešení.
 - **Otázky pozitivní zjišťovací na zdroje** – mapují všechny dostupné vnitřní i vnější zdroje sportovce. Takové, které může využít při řešení svého problému. Hledáme jimi zdroje vnitřní síly, energie, sociální či materiální opory. *Kdo ti v tom může pomoci? Jak tě můžu podpořit já?*
 - **Otázky pozitivní zjišťovací na výjimky** – při jejich kladení vycházíme z toho, že bez ohledu na hloubku, intenzitu a typ problémů který sportovec aktuálně prožívá, se mu ho v některých případech daří (nebo v minulosti dařilo) zvládat lépe. Opíráme se o postoj, že každý má v sobě přirozenou schopnost sebe-opravy, sebe-řízení, sebe-údravy. A že každý (i když si to dostatečně neuvědomuje) již obdobně obtížnou situaci dokázal zvládnout. *V jakých situacích je to snesitelnější? Kdy to bylo za poslední měsíc nejlepší? Co předcházelo tomu zlepšení?*

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

12. Systém práce s otázkami

V procesu koučování neustále vyvažujeme dvě protikladné tendence. Dodržování doporučeného systému kladení otázek a danou strukturu koučovacího rozhovoru versus naši autenticitu (přirozenost), naladění se na sportovce jako na člověka s respektem k jeho potřebám, aktuálnímu psychickému stavu, probíhajícím emocím.

Doporučené schéma koučovacího rozhovoru se opírá o systém GROW (růst, rozvoj). Jednotlivá písmena v této zkratce (v angličtině) jsou prvním písmenem názvu jednotlivých fází koučování.

- **Goal setting** (cíl) – vymezení cíle (cílů) práce. Cíle konzultace, etap práce, cíle dlouhodobého, výsledného.
- **Reality** (realita, současný stav) – zjištění skutečného stavu věcí, mapování reality.
- **Options** (možnosti) – hledání možností, zdrojů alternativ umožňujících dosažení cíle.
- **Will** (vůle, odhodlání, závazek) – přijetí odpovědnosti k dosažení cíle. Co se má udělat, kdo to udělá, kdy to udělá, jaké je odhodlání to udělat. Podle čeho poznám, že bylo uděláno.

Všechny čtyři fáze jsou důležité zejména tehdy, pokud začínáme se sportovcem pracovat, případně otevíráme novou oblast práce.

13. Stanovování cílů

Každý koučovací rozhovor by měl mít stanovený cíl. Rozhovor by měl, po úvodní fázi navázání dobrého kontaktu se sportovcem, začínat stanovením cíle. Při jeho stanovování využíváme otázek typu: *Co pro tebe dnes mohu udělat? Čeho bychom se měli dotknout? Co ze všech těch věcí k řešení považuješ za nejdůležitější? Co bychom měli mít vyjasněno, když tu dnes skončíme?*

- **Výsledkový cíl** – *získat zlatou medaili, kvalifikovat se na Olympijské hry, být nejrychlejší v oddíle.* Je to cíl, o kterém v nějaké podobě sní každý sportovec. Jeho přínos je v tom, že může dodávat energii, pomoci překonávat období relativních neúspěchů zvýšeným tréninkovým úsilím. Problém takto formulovaného cíle spočívá v tom, že jenom výjimečně jeho dosažení závisí na nás samotných. Velkou část jeho naplnění nemáme pod svou kontrolu - neovlivníme, jak budou závodit naši soupeři, rozhodovat rozhodčí). Tak se může stát předčasně zdrojem aktuální vysoké frustrace, demotivace, pocitu selhání.
- **Rozvojový cíl** – *zvládnout 80% trati na mistrovství republiky v běhu na lyžích bruslením jednodobým; najezdit v průběhu následujících tří měsíců 6000 km; pokusit se zakončovat (nebo centrovat) pokaždé, pokud se dostanu na hranic velkého vápna, udělat 25 shybů na hrazdě.* Je to cíl týkající se nějaké naší schopnosti, dovednosti.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Něco, co máte ve velké míře sami pod kontrolou a pokud se vám tohoto cíle podaří dosáhnout, máte slušnou šanci dosáhnout i cíle výsledkového.

Typickým a mnohokrát prezentovaným příkladem nezbytnosti stanovení si rozvojového cíle je situace, která nastala v roce 1968 na Olympijských hrách v Mexiku v soutěži skokanů do dálky. V první sérii skočil Američan Bob Beamon (který ani nepatřil k hlavním adeptům na vítězství) 886 centimetrů, což byl fenomenální výkon. Překonal tím dosavadní světový rekord o více jak půl metru. Naprosto tím šokoval favority soutěže (Ter-Ovanesjana a Bostona), kteří na něco takového nebyli připraveni. Navíc, jak později přiznali – jejich cíl, který měli stanovený jako získání zlaté medaile, byl najednou ztracen. Oba dosáhli výkonů výrazně pod své osobní maxima (o 15 a 25 centimetrů). Nedokázali překonat frustraci z nemožnosti dosáhnout vytčeného cíle (zlaté medaile). Pokud by měli formulován cíl jako skočit 830 centimetrů, nebo překonání osobního rekordu, patrně by dosáhli lepšího výkonu i výsledku.

- **Přijetí cíle – závazek.** Se sportovcem je třeba diskutovat a vyjasnit, co je schopen a ochoten pro dosažení cíle udělat – teď hned, zítra, každý následující den. Využívá se otázek typu: *Co pro to uděláš? Kolik úsilí jsi připraven do toho vložit?* I zde platí dříve v textu zmíněné – čím vyšší je podíl sportovce na formulaci cílů, tím vyšší je pravděpodobnost jejich ztotožnění se s cílem, přijetí tohoto cíle opravdu za svůj osobní. Poté také roste ochota investovat čas a úsilí do jeho naplnění.
- **Vlastnosti dobrého cíle** – dobrý cíl by měl splňovat charakteristiky, které podporují jeho naplňování: konkrétnost, měřitelnost, realističnost, postupnost. Měl by být pozitivní, srozumitelný, náročný, splnitelný a písemně formulovaný a kontrolovatelný.
 - Cíl musí být realistický (dosažitelný) a současně dostatečně náročný (tak aby měl vlastnosti výzvy). Každý cíl by měl respektovat tyto mantinely.
 - Postupnost znamená popsání jednotlivých schodů, šprušlí na žebříku vedoucím do nebe (ke konečnému cíli). *Pokud je dlouhodobým cílem (snem, vizí) mladého běžce být nejlepší na světě, tak mezi jeho aktuální výkonností (osobní rekord v běhu na 1500 metrů je 3:55) a výkonností nejlepších na světě (čas okolo 3:30) je výrazný, více jak půlminutový rozdíl, který může vnímat jako nedosažitelný a tím pádem frustrující, demotivující. Pokud si však sestaví postupný plán na čtyři roky (Olympijský cyklus), kdy v průběhu každého z těchto roků potřebuje zlepšení o cca 7 – 8 vteřin, tzn. Jeho cílem pro letošní rok je dosáhnout času na úrovni 3:47. To už je cíl, který je lépe uchopitelný a při tvrdém tréninkovém úsilí dosažitelný. Navíc je třeba zdůraznit fakt, že každé dosažení stanoveného dílčího cíle má sebedůvěru, důvěru ve vlastní schopnost stanovit si a dosahovat další cíle. Sportovec potřebuje kombinaci dlouhodobého, vysněného cíle (vizí) a cíle „na dosah ruky“ který ho za vizí táhne.*
 - Velmi důležité je najít pro cíl pozitivní formulaci. Negativně formulované cíle se téměř s obsedantní silou tlačí do našeho podvědomí a mohou získat

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

vlastnosti sebenaplňující se předpovědi. Navíc naše podvědomí neumí příliš dobře pracovat s předponou „ne“, reaguje na základ slovního tvaru. *Nesmím skončit poslední. (Chci předběhnout alespoň jednoho soupeře). Hlavně ať neminu třetí branku. (Třetí branku projedu prostřední stopou). Nespadnout (Ustojím to).*

- **Otázky využitelné při hledání cíle:**

- *Co očekáváš od našeho rozhovoru?*
- *Představ si sám sebe za měsíc (půl roku, rok, deset let). Jak bys chtěl, aby vypadala tvoje kariéra? Čeho chceš dosáhnout?*
- *Co vlastně potřebuješ? A co z toho potřebuješ teď? Co nejvíce?*
- *O čem sníš? Jak by to vypadalo, kdybys měl kouzelný prsten a mohl jsi si to vyčarovat?*
- *Jaký může být tvůj první krok k tomuto cíli?*

14. Realita (současný, aktuální stav problému)

- Velmi důležitým a současně obtížným prvkem pro kvalitní popis aktuálního stavu, ve kterém se sportovec nachází je objektivita. Dosažení objektivního popisu reality je, s ohledem na subjektivitu našich názorů, postojů, hodnot, očekávání téměř nemožné. To však rozhodně neznamená, že bychom na tuto snahu neměli rezignovat. Jedním z postupů, který nám při této snaze může být nápomocen je posun od hodnocení reality k jejímu (pokud možno věcnému) popisu. Snažíme se při zachycení reality využívat deskriptivní terminologie a potlačovat terminologii (pojmy) hodnotící.
- **Popis reality** nám umožňuje lépe si udržet odstup a nadhled. Nevyvolává tak silné emoce, které pak často realitu zkreslují. *Pokud zhodnotíme výkon svého svěřence slovy „závěr poločasu jsi hrál naprosto příšerně, na co jsi sáhl to šlo do kyték, motal jsi se tam jak slepej kuř.“* Tím dosáhneme akorát toho, že nás sportovec po první větě přestane vnímat. Takto podané informace jsou pro něj natolik emočně nepříjemné (zraňující), že se aktivují tzv. psychické obranné mechanismy, které ochraňují naši sebeúctu. Současně zesílí negativní vnímání naší osoby, narušuje se vzájemný vztah a důvěra, snižuje se jeho motivace k další tréninkové práci. O reálném dění na hřišti se sportovec nedozvěděl nic, co by mohl v budoucnu využít. *Pokud dáme našemu svěřenci informaci v podobě „do 35 minuty jsi se dobře pohyboval, potom ti na sporttestru vyskočila srdeční frekvence nad 160 tepů, dvakrát těsně za sebou jsi přihrával zhruba tři metry před dobíhajícího spoluhráče a ve 44 minutě jsi zpožděně zareagoval na pronikající soupeřovu 6, před vápnem jsi na něho měl cca metr ztrátu, řešil jsi to skluzem, byl z toho faul, dostal jsi žlutou kartu a kopala se penalta.* Takto popsaná realita asi také nebude pro hráče úplně příjemná, ale je dobře využitelná v další práci. Popis má zásadní

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

význam v tom, že vždy obsahuje konkrétní, uchopitelný, použitelný aspekt, který umožňuje změnu, zlepšení.

- Jedním ze způsobů, jak u sportovců zlepšovat schopnost objektivně, přesně a citlivě vnímat realitu je rozvíjení smyslového vnímání. Čím více umíme využívat jednotlivých smyslových modalit (sluch, čich, propriocepce, zrak), tím plastičtější a diferencovanější informace máme k dispozici. Zejména při učení se novým dovednostem, zdokonalování techniky, hledání hranic a limitů vlastních schopností a odolnosti jsou tyto informace nedocenitelné.
- Zaměření vnímání na vlastní tělo nebo plné soustředění se na jednotlivé smyslové modality vede často k automatickému uvolnění a sebe-korekci. Zcitlivění k vnitřnímu vnímání reality vede k efektivnějšímu využívání potenciálu vlastního těla, což se promítá do uvolněnějšího projevu, zlepšení nervosvalové koordinace, techniky provedení i vlastního výkonu.
- Využití otázek při zjišťování reality vychází z několika základních principů:
 - Tím, že klademe sportovci otázky a vyžadujeme na ně odpovědi, tak stimulujeme, podněcujeme jeho vlastní procesy uvažování, pozorování, vnímání reality.
 - Vhodně formulované otázky vedou sportovce k velmi důkladnému ujasnění situace (nesrovnatelně vyššímu i ve srovnání brilantní analýzou reality, kterou by obdržel od nás).
 - Přesný popis reality přináší odpovědi sycené popisnými nikoliv hodnotícími charakteristikami.
 - Tážeme se tak dlouho (a tak vynalézavě) dokud nemáme dostatečně četné a kvalitní odpovědi.
 - Otázky by měly začínat CO, KDY, KDE, KDO, KOLIK. Varianty začínající na JAK a PROČ užíváme opatrně – navádějí k vyjádření názoru a zaujetí obranného postoje
 - Není důležité, aby do detailu reality rozuměl kouč, ale aby v ní měl jasno sportovec.
- Důkladné poznání reality překvapivě často poskytne odpovědi, které hledáme, a vyřeší pociťované potíže. Řešení, ke kterému při zkoumání reality dospějeme je natolik uspokojivé, že není třeba přikročit ke třetí (hledání možností) a čtvrté (závazek) fázi koučování. Schopnost podávat lepší výkony je výsledkem zlepšeného **vnímání reality** dosažené v průběhu zkoumání reality.
- **Otázky využitelné při zkoumání reality:**
 - Co můžeš ovlivnit?
 - Co jsi pro to už udělal? Jak to působilo?
 - Co ti na tom nejvíce trápí?
 - Co je za tím? S čím to souvisí?
 - Kolik % času se na tréninku cítíš dobře a kolik % špatně? Kdy je to lepší?

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- S kým se ti dobře trénuje?
- Co se ti na tom líbí? Co nejvíce?

15. Možnosti

- Smyslem fáze hledání možností není nalezení jediné, nejlepší, správné odpovědi, ale vytvořit si rejstřík co největšího množství alternativ. Jejich počet je důležitější než jejich kvalita a realističnost. Tyto kritéria přijdou na řadu v další fázi koučování (realizaci). Proces hledání možností aktivizuje, rozvíjí a stimuluje myšlení a je možná důležitější než jeho výsledek. Podněcuje kreativitu, tvořivost, otevřenost, nezávislost, odvalu, nekonvenčnost. Všechny tyto vlastnosti jsou přínosné jako součást pevného podkladu dlouhodobé vysoké výkonnosti.
- V této fázi koučování můžeme využít modifikovanou verzi brainstormingu. Důležité je nastavit takovou atmosféru, podmínky; využít takové způsoby otázek, které umožňují utlumit cenzuru analytického myšlení, umlčet našeho vnitřního kritika. Každý jedinec (sportovce nevyjímaje) má, na základě svých životních zkušeností, vytvořenou sadu implicitních předpokladů. Jsou to hluboce zakořeněné vnitřní očekávání vztahující se k řešení problémových situací. Pohybují se na hranici uvědomění a výrazně ovlivňují proces našeho myšlení, rozhodování, jednání. Jejich formulace obvykle zní jako:
 - *To nemůžu zvládnout*
 - *Takhle to nejde*
 - *To je blbost*
 - *Kdyby to fungovalo, tak už by to někdo udělal*
 - *Na to nemám čas*
 - *To nemůže dopadnout dobře*
- Jedním ze způsobů jak v této fázi koučování umlčet vnitřního kritika a rozrušit omezující předpoklady je přenesení řešeného problému do budoucnosti, fantazie, pohádky, na jinou planetu.
 - *Jak bys to řešil, kdybys měl neomezené možnosti – peníze, čas, zázemí, realizační tým?*
 - *Jak by to řešil Roger Federer?*
 - *Kdybys kouzelný prsten, jak bys to udělal?*
 - *Kdyby ten problém neexistoval, co bys dělal?*
- Pokud se nám podaří v této fázi nashromáždit dostatečné množství různorodých návrhů, tak může přejít k výběru, volbě; tedy nalezení nejvhodnějšího řešení. Můžeme „povolat“ zpět naše umlčené analytické, kritické, racionální myšlení a podrobit navrhovaná řešení přísné selekci. U komplikovanějších problémů se osvědčuje u každého z nich vytvořit písemný seznam plusů a mínusů, případně využít jednoduché škály pro finální posouzení vhodnosti návrhu. *Kdyby se rozhodl pro toto řešení, jak*

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

bys s tím byl spokojen? Zkus to vyjádřit v procentech – 0% značí absolutní nespokojenost s tímto řešením, 100% naprostou spokojenost.

- **Otázky využitelné při hledání možností**
 - Co můžeš udělat pro to, aby se to změnilo?
 - Co ještě?
 - Co by se muselo změnit?
 - Co můžeš udělat jinak, než jsi dosud dělal?
 - Co tím získáš? Co můžeš ztratit?

16. Vůle, volba, odhodlání, závazek

- Závěrečná část koučování vyplývá, plynule přechází z fáze předchozí. Diskuse nad možnostmi by měla vyústit v rozhodnutí, závazek něco konkrétního vykonat. Optimálně vyjádřené v písemném plánu konkrétních kroků, které sportovec vykoná.
- Pokud jsme jako kouči dobře zvládli předchozí fáze, můžeme si dovolit být při utváření závazku opravdu důslední, důrazní, neústupní. Nacházíme se totiž v principálně odlišné situaci od obvyklého vyžadování plnění tréninkového plánu, taktických pokynů, pravidel chování či životosprávy (kdy se ze strany sportovců často setkáváme s formálním přístupem, odporem, snahou o vyhnutí se, podváděním). Tentokrát nechceme po sportovci, aby slíbil či vykonal, co po něm chceme my, co jsme vymysleli, co je naší představou. Vyzíváme ho, aby sám zvolil z variant, na které jsi sám přišel. Sportovec se tak cítí výrazně méně pod tlakem autority, protože jsou to jeho nápady a jeho volba, se kterou se má ztotožnit.
- **Otázky na volbu, odhodlání, závazek**
 - *Co konkrétně uděláš? Pro kterou variantu ses rozhodl?*
 - *Kdy to uděláš?*
 - *Je to v souladu s cílem, který sis stanovil?*
 - *Co ti může bránit to udělat? S jakými problémy, překážkami, potížemi se můžeš potkat?*
 - *Komu to musíš (potřebuješ) říci?*
 - *Potřebuješ od někoho podporu? Kdo ti může pomoci? Jak tě mohu podpořit já?*
 - *Jak a kdy si o tu podporu řekneš?*
 - *Co dalšího je ještě potřeba (potřebuješ)?*
 - *Na kolik procent si myslíš, že to opravdu uděláš? Co ti brání, aby to bylo 100%?*
- Pokud sportovec označí hodnotu menší než 75%, výrazně se snižuje pravděpodobnost, že rozhodnutí skutečně realizuje. V tomto případě se doporučuje vrátit o krok zpět a znovu probrat překážky, které se mohou vyskytnout při realizaci, případně tuto volbu vyřadit a hledat pro realizaci jinou variantu. V koučování (stejně jako při jiné způsobu řešení problémů) platí, že pokud něco nechceme (nemůžeme) udělat, tak to vyřadíme z plánu.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- Koučování se vždy snažíme uzavřít tím, že sportovci předáme písemně formulovaný seznam cílů, dohodnutých a odsouhlasených kroků – tedy to co a kdy se zavázal udělat. Sportovec by si měl tento záznam přečíst (případně ho korigovat) a poté podepsat.
- Jako kouč zůstáváme samozřejmě dál při řešení tohoto problému k dispozici (i to může být součástí podepsaného dokumentu).

17. Koučování jako cesta k zlepšování výkonnosti

- Dosahovat výkony na hranici potenciálu sportovce vyžaduje:
 - aby rozvíjel svou schopnost sebepoznání a sebereflexe (byl v důsledku schopen rozpoznat, kde leží jeho hranice výkonu, možností, jak se v průběhu kariéry mění a posouvá),
 - aby byl vnitřně ztotožněný se svými cíli
 - aby postupně přebíral za své jednání, rozhodnutí, selhání, úspěchy plnou odpovědnost.
- V situaci, kdy tomu tak není, stávají se významnou součástí výkonu sportovce promítnuté ambice, aspirace a očekávání druhých – rodičů, trenérů, členů realizačního týmu, fanoušků, médií. To může v určité fázi kariéry výkony zvyšovat, podporovat dosahování mimořádných sportovních výsledků. Pokud se však toto snažení v další fázi kariéry nepodaří propojit s autentickými potřebami sportovce, pokud promeškáme ten správný okamžik přenesení odpovědnosti za směřování kariéry na sportovce, tak způsobené škody a deformace provázejí sportovce po celý další život.
- Nejsilnější, nejstabilnější, nejtrvalejší a nejzdravější motivy vztahující se ke sportovním výkonům je odvozují od hledání osobní identity (kdo jsem já), sebeúcty, prožitku z dotýkání se hranic vlastních možností, z vrcholného výkonu.
- Práce s prožitkem radosti a potěšení je důležitá zejména v obdobích výsledkových neúspěchů a samozřejmě také při tvrdém, stereotypním, drilovém tréninku (kterému se v žádném sportu nemůžeme vyhnout). Právě orientace, zaměření vnímání na aktuální prožitek, posílení schopnosti vnímat a rozumět smyslu svého jednání je jeden ze způsobů, jak takovým obdobím úspěšně procházet.

18. Koučování jako podpora motorického učení

- Proces učení se novým pohybům, rozvoje motorických dovedností (techniky) tradičně členíme v didaktice, sportovním tréninku i psychologii do čtyř fází:
 - Generalizace (nevědomá nekompetentnost) – neuvědomuji si, co neumím nebo co dělám špatně.
 - Diferenciace (vědomá nekompetentnost) – uvědomuji si, co neumím nebo co dělám špatně.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- Automatizace (vědomá kompetentnost) – uvědomuji si, co umím a co dělám dobře.
- Plasticita (nevědomá kompetentnost) – neuvědomuji si (nepotřebuji si uvědomovat) co umím a co dělám dobře.

Tímto způsobem jsou nastaveny základní didaktické postupy a metodické řady pro rozvoj a zdokonalování technických dovedností v jednotlivých sportech. Většinou to probíhá tak, že sportovci ukážeme, co po něm chceme, jak má vypadat žádoucí provedení dané techniky. Poté začne sportovec provádět první pokusy, od nás jako trenéra dostává zpětnou vazbu – informaci, jak se jeho provedení liší od žádoucího výsledku, kde dělá chyby a co má změnit. S narůstajícím počtem opakování je postupně chyb méně a sportovec začíná sám vnímat, co dělá špatně a co dobře. S postupem času (a dalším množstvím opakování) se na pohyb přestává soustředit, přestává ho řídit a začíná ho vykonávat správně i v proměnlivých podmínkách (na různém povrchu, při měnící se síle větru, reakcích spoluhráčů a soupeřů).

Koučování (respektive specifickou modifikaci sebe-koučování vycházející ze systému Inner game) nám může vnést do procesu učení se nový pohled.

- Formulujeme si cíl, kterého chceme v technice zlepšit, respektive si zkusíme formulovat žádoucí cílový stav.
- Můžeme pracovat s video-ukázkou výsledného stavu techniky a poté v relaxovaném stavu vizualizovat (imaginovat) naše provedení tohoto pohybu.
- Ve vlastním tréninku se zaměříme na vnímání daného pohybu.
 - V první fázi se pokoušíme zaměřit naši pozornost na to, jak daný pohyb provádíme. Zkoušíme tento pohyb pocítit a popsat si jeho průběh.
 - Ve druhé fázi si pokaždé po jeho provedení zkusíme ohodnotit na stupnici 0-100% jak se přibližuje cílovému (žádoucímu) provedení.
 - Pečlivě sledovat a zaznamenávat průběh pohybu je principiálně odlišné od snahy dělat něco správně, perfektně, precizně. Snaha o preciznost je spojena s vysokým stresem, frustrací, napětím; snaha o porozumění tomu co dělám je spojena s poznáním a tedy je vždy korunována úspěchem (bez ohledu na to, jestli se mi daří nebo nedaří).
- Po určitém počtu opakování přejde provádění pohybu (nové techniky) plynule do podvědomí a stane se plastickou součástí našich pohybových dovedností.

Tento způsob rozvoje dovedností vychází z modelu přirozeného dětského učení, z toho jak se jako malé děti učíme otáčet, sedat, vstávat, chodit, mluvit. Je dobře aplikovatelný při rozvoji a zdokonalování většiny pohybových dovedností. Jeho zvládnutí, respektive rychlost učení může být v některých případech trochu pomalejší, nicméně bývá ve výsledku stabilnější, odolnější vůči chybám v provedení a soutěžnímu stresu.

19. Radost a potěšení z pohybu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- Pozitivní prožitek z vlastního pohybu, z objevování možností vlastního těla je jedním ze základních motivačních zdrojů sportovní aktivity jako takové. Jeho důkladný a komplexní rozvoj v dětském věku je zdrojem, ze kterého potřebuje sportovec čerpat v obdobích náročného, monotónního, stereotypního, bolestivého tréninku, stejně tak jako v období relativních výsledkových neúspěchů.
- Vzhledem k rozšířené praxi vrcholového sportu dětí a mládeže, kdy dochází k předčasné orientaci na dosahování maximálních výkonů, porovnávání se s ostatními vrstevníky a tím k předčasné sportovní specializaci (realizaci intenzivního, jednostranně zaměřeného, vysoce intenzivního tréninku před nástupem – proběhnutím puberty), bývá často zdroj radosti z pohybu utlumen, potlačen nebo nedostatečně rozvinut. To výrazně zvyšuje riziko ztráty motivace, pokud se sportovec dostane do situací zvýšené psychosociální zátěže nebo frustrace z aktuálního neúspěchu.
- Koučováním můžeme zdroje vnitřní radosti a potěšení z pohybu aktivovat a průběžně rozvíjet v jakémkoliv věku a na jakékoliv úrovni výkonnosti. Vycházíme z toho, že základním zdrojem radosti a potěšení jsou v první řadě naše smysly.
- Pokud začneme systematicky pracovat s na zlepšování schopnosti kvalitně vnímat jednotlivými smysly, může se i každodenní tréninková rutina proměnit v neutuchající proud intenzivních zážitků vyvolávající pocity radosti a potěšení.
- Smysly nám přinášejí informace o tom, co se děje v našem těle, v našem bezprostředním okolí, jaké prožíváme pocity – vyvolávají aktuální, okamžitý prožitek toho co se odehrává teď a tady.
- Ve skutečnosti, každý pocit, prožitek, zkušenost je aktuální. Vzpomínky na dřívější situace vyvolávají jejich stopy v paměti – myšlenky, emoce, tělesnou reakci. Podobně to působí i v opačném směru – očekávat něco, anticipovat znamená uvažovat o tom, jaké by to mohlo být, jak by to mohlo dopadnout. A myšlenky, emoce, tělesné reakce, které se při tom „předvídání“ budoucnosti vynořují, vycházejí z naší předchozí zkušenosti s podobnými situacemi.
- Skutečně naplňující, radostné pocity přináší zaměření, naladění vnímání na to, co aktuálně děláme, cítíme, prožíváme, zakoušíme. Sportovci se často o tento zážitek připraví tím, že jejich pozornost opouští smysly a začne se toulat v minulosti (nejčastěji v tom, co se nepodařilo, kde došlo k selhání, neúspěchu) nebo začnou „předpovídat“ budoucnost - vytvářejí si očekávání jak by to mělo být, vyvolávají obavy z toho, co se jim nepodaří nebo v čem selžou. To vede ke ztrátě pocitu radosti. Přestává je těšit trénink i soutěžení a projevuje se to negativně i na výkonnosti. Zpětná vazba ze smyslů oslabená (tím, že se toulají v minulosti nebo se snaží předvídat budoucnost), snižuje se schopnost dobře vnímat realitu. Vytváří se začarovaný kruh – nekvalitní trénink, zhoršený výkon, klesající potěšení, narůstající obavy, zhoršená vnitřní zpětná vazba, ještě méně kvalitní trénink, atd.
- Pokud cíleně pracujeme v koučinku na posílení schopnosti vnímat realitu – slyšet, cítit, dotýkat se, vnímat svalové napětí a uvolnění, dech, chuť, tok našich myšlenek – automaticky lépe koordinujeme a zpřesňujeme naše pohyby a jsme schopni intenzivněji prožívat radost a potěšení z jejich vykonávání.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- Součástí dlouhodobého koučování je rozvoj smyslového vnímání. Tím můžeme pozitivní prožitek prohlubovat, zintenzivňovat a učinit ho nezávislým na aktuálním výkonu (úspěchu – neúspěchu). Hranice mezi výkonem, učením se a prožitkem se začne postupně stírat. Pokud se nám ji důsledným přeladováním pozornosti podaří úplně setřít, dostavuje se žádoucí cílový stav – vrcholný prožitek, pocit lehkosti, euforie, transu a plynutí.

20. Koučování a motivace

- Pokud akceptujeme základní filosofii koučování: „*Sportovci pomáháme najít, porozumět a rozvíjet jeho vlastní potenciál, rozšiřovat hranice možností*“, tak máme možnost (povinnost) specificky pracovat s jeho motivací.
- Ve sportu (podobně jako v jiných oblastech lidské činnosti) můžeme rozpoznat tři základní, vzájemně propojené a ovlivňující se motivační zdroje.
 - Motivaci vycházející z přirozené potřeby pohybu, radostných prožitků spojených s jejich rozvíjením.
 - Motivaci vycházející se sociálního srovnání, z potřeby porovnávat se druhými, být lepší jako oni, být nejlepší ze všech.
 - Motivaci vycházející z promítnutých potřeb, ambicí a aspirací významných druhých (rodičů, trenérů, manažerů, veřejnosti, médií). Snaha získat (zasloužit si) lásku, uznání, respekt, trofeje, slávu, ocenění, peníze, moc.
- Všechny tyto motivační zdroje jsou organickou součástí vrcholového sportu, vychází přímo z jeho podstaty a role ve společnosti. Jejich význam a síla mění v souvislosti s věkem, životním příběhem, rodinným zázemím, trenérským vedením, fází kariéry, výkonností.
- V souladu se základními principy koučování se optimálně zaměřujeme na budování a rozvoj motivačních zdrojů vycházejících z přirozené potřeby a radosti z pohybu, poznávání a rozvíjení vlastního těla. Cílem je vytvořit silnou a pevnou pozitivně emoční vazbu k samotnému pohybu, aktivitě, kterou sportovec provádí. Tak ho činíme samostatným, nezávislým (na očekávání okolí, aktuálních výsledcích, úspěchu a neúspěchu), odolnějším proti demotivaci, syndromu vyhoření či předčasnému ukončení kariéry.
- Motivační zdroje vycházející ze sociálního srovnávání jsou přirozeně velmi silné a v rámci koučování je spíše selektivně ignorujeme (nevěnujeme jim pozornost), necháváme je jejich přirozenému vývoji, případně jemně kultivujeme (ve smyslu potlačování jejich aktuálního významu na úkor dlouhodobé vize). Zvýšenou pozornost jim věnujeme pouze v případě, že se pro sportovce stávají brzdou, překážkou dobrého výkonu a dalšího rozvoje. Tedy, pokud se sportovec dostává do stavu nepohody, frustrace, demotivace z toho, že referenční osoby (druzí sportovci, se kterými se srovnává) dosahují lepších výsledků či výkonů.
- Motivační zdroje charakteru touhy po lásce, uznání, slávě, penězích se spíše snažíme přirozeně a nenásilně utlumovat tím, že cíleně rozvíjíme, podporujeme, oceňujeme jednání podněcované první skupinou motivů. Základní myšlenka, kterou ve spolupráci se sportovcem postupně rozvíjíme, zjednodušeně zní: „*Vítězství, body, žebříček, sláva,*

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

uznání, respekt, poháry, peníze jsou moc fajn, je to prima bonus. Aby sis to mohl (mohla) užít, je potřeba se zlepšovat, posouvat, pracovat na sobě. Tvrdě a dlouho. A aby to člověk vydržel, tak je potřeba najít co nejvíc radosti a potěšení v samotné tvrdé práci, pohybu, ve svém těle.“

21. Využití zpětné vazby v koučinku

- Zpětná vazba, jako informace o průběhu a výsledku činnosti, může nabývat různých podob a můžeme ji obdržet buď z vnějšího prostředí (od trenéra, spoluhráče, rozhodčího, videozáznamu) nebo si ji poskytnout sami, z prostředí vnitřního (na základě informací z našich smyslů, zejména propriocepce).
- Užitečná je taková zpětná vazba, která je pro sportovce akceptovatelná (je mu podána takovou formou, v takovém čase a v takovém množství, že má kapacitu ji přijmout a zpracovat).
 - *Pokud na tenistu bezprostředně po prohraném zápase zařveme, „že je naprostej ingnorant, úplně se z toho po tom zkaženým forehandu za stavu 4:3 a 40:15 v pátém setu sesypal a pak hrál jako totální zoufalec“, tak si určitě jako trenér ulevíme a možná se shodneme s tím, co viděli diváci na kurtu. Hráč, s ohledem na vlastní emocionální a fyzický stav má výrazně omezenou kapacitu cokoliv přijímat, zejména pokud to vyvolává další emoce. Takže reaguje obranou – buď nás ignoruje, nebo se s námi začne přít. Rozhodně k němu neproniknou žádné podstatné informace (které navíc v takto podaném sdělení ani nejsou).*
 - *Pokud se sejdeme dvě hodiny po zápase, kdy má hráč za sebou pozápasovou rutinu (vyjetí na ergometru, strečink, masáž, sprchu) a začneme tím, že hráče samotného vyzveme k zhodnocení utkání otázkami typu. „Jak bys hodnotil svůj pohyb v prvním setu? Ve které části zápasu jsi vnímal největší úderovou jistotu? Jak si řešil to jeho snahu vytahovat tě na síť? “Jak bys to doporučoval řešit?“ Takto postavená zpětná vazba nutí, aktivizuje sportovce k tomu, aby hledal využitelné odpovědi. Pokud si na takovou práci se zpětnou vazbou postupně zvykne (ví, že bude po utkání následovat) aktivuje to jeho zaměření pozornosti na „proces“, vlastní hru, provádění pohybů, vnímání vlastního těla už v samotném průběhu utkání.*
- Taková to práce se zpětnou vazbou je vysoce efektivní, protože výrazně urychluje učení, činí dovednosti plastičtější a odolnější proti rušivým vlivům stresu.
- Asi nemá cenu opakovat, že efektivnější je zpětná vazba neutrální – popisná. Zpětná vazba hodnotící v sobě skrývá některá obtížně překonatelná rizika
 - Negativní zpětná vazba posiluje zaměření na problém a má dlouhodobě erozní účinek na sportovní sebedůvěru a sebevědomí
 - Pozitivní zpětná vazba je v koučování velmi důležitá, ale je zapotřebí s ní zacházet adekvátně.
 - Příliš častá pochvala ztrácí svůj účinek, respektive stává se návykovou – při nevhodném užití je potřeba neustále zvyšovat dávky, a při jejich

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

chybění to u sportovce vyvolává abstinenci příznaky (pokud přestane být chválen, začne to vnímat jako své selhání).

- U některých sportovců, může také nevhodně užitá pochvala potlačovat schopnost a ochotu k sebe-ocenění.
- Podobně může pochvala zvyšovat závislost sportovce na ocenění druhými, na jejich hodnocení. Tím je činí zranitelnějšími, méně samostatnými a soběstačnými – což je zásadně v rozporu s cíli dlouhodobého koučování.
- V rámci koučování se snažíme zaměřovat zpětnou vazbu spíše na věci, pohyby a jejich odezvu v těle v situacích, ve kterých je sportovec úspěšný, respektive pracujeme s jejich potenciálem dalšího rozvoje. Cíleně využíváme hodnotící a sebehodnotící škály.
 - *Můžeme požádat sportovce, aby si sestavil seznam vlastností, které považuje za důležité pro dosažení úspěchu ve sportu. Poté z nich vybral pět nejdůležitějších a sestavil si pořadí od té u sebe relativně nejsilnější po tu relativně nejslabší. Potom ho požádáme, aby každou tuto vlastnost ohodnotil na stupnici 0% - 100%, podle toho jak je spokojený s její kvalitou.*

<i>Důležité vlastnosti pro sport</i>	<i>5 Nejdůležitějších</i>	<i>% Spokojenosti</i>
<i>Profesionalita</i>	<i>Silná vůle</i>	70%
<i>Silná vůle</i>	<i>Odvaha</i>	90%
<i>Trpělivost</i>	<i>Trpělivost</i>	90%
<i>Odvaha</i>	<i>Sebevědomí</i>	60%
<i>Přizpůsobivost</i>	<i>Čest</i>	80%
<i>Rychlost</i>		
<i>Sebevědomí</i>		
<i>Agresivita</i>		
<i>Důraz</i>		
<i>Slušnost</i>		
<i>Kamarádství</i>		
<i>Věrnost</i>		
<i>Čest</i>		
<i>Tvrdość</i>		
<i>Motivace</i>		

- Podobnou škálu můžeme využít i pro zpětnou vazbu - sebehodnocení výkonu v soutěži. Je žádoucí, mít dopředu (ve spolupráci se sportovcem) vydefinované charakteristiky, které považujeme ve výkonu za klíčové a které poté hodnotíme, respektive primárně si je hodnotí sportovec.

<i>Klíčové charakteristiky hodnocení</i>	<i>% Spokojenosti</i>	<i>Co můžu udělat pro zlepšení</i>
<i>Dodržení před-soutěžní rutiny</i>	63%	<i>Napišu si klíčové body na cedulku a nalepím si ji na tašku. Telefon odevzdám před rozcvičením.</i>

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

<i>Po ztrátě míče se okamžitě vracím</i>	90%	<i>Nebudu očima hledat trenéra, ale hned se otočím na brankářku.</i>
<i>Bez ohledu na stav povzbuzuji ostatní</i>	100%	
<i>V žádném případě nediskutuji s rozhodčím.</i>	20%	<i>Fakt nevím. Nediskutovat.</i>

22. Koučování týmu

Koučování sportovního týmu vychází ze stejných principů a směřuje k podobně formulovaným cílům jako práce s jednotlivcem.

- Žádoucím cílem při práci se sportovním týmem je dosáhnout vysokého stupně skupinové koheze (soudržnosti) týmu a maximálně efektivní práce jednotlivých členů.
- Každá skupina jedinců (sportovní tým nevyjímaje), pokud má společně fungovat delší dobu a přitom řešit různé situace prochází nějakým vývojem. Jsou popsána různá členění, pro účely koučování se jako vhodné jeví to, které pracuje s následujícími třemi etapami vývoje sportovní skupiny:
 - První etapou je **začlenění** – je to časové období, kdy sportovci vyhodnocují, zda a do jaké míry se stanou členy týmu. V této fázi je velmi důležitá úloha „šéfa“ týmu – trenéra (kouče). Jeho jednání, komunikace, přístup ke členům formujícího se týmu zcela zásadně ovlivňuje komunikaci, vzájemný přístup a vztahy sportovců mezi sebou. Vytváří se normy jednání ve skupině, „týmová kultura“. Pokud je trenér (kouč) otevřený, spravedlivý, jasně a transparentně nastavuje hranice, je schopen vyjadřovat své pocity, přiznat neznalost či chybu, tak je velká šance, že se tyto atributy zcela přirozeně začlení do jednání sportovců. Důležité pro dlouhodobou stabilitu vztahů i výkonnost je také snaha o začlenění maxima individuálních potřeb členů do skupinových cílů.
 - Druhou etapou je **prosazení se** – začíná v období, kdy se většina členů vnitřně ztotožní s tím, že chtějí být součástí týmu. Nastává bouřlivé období sebeprosazování, rozdělování rolí a moci ve skupině. Uvnitř týmu panuje rivalita, řevnivost výrazná soutěživost. Mohou se objevovat mimořádné individuální výkony – někdy však na úkor výkonu týmového. Pro sportovce je důležité si zažít, že mohou mít jiný názor, něco se jim může nepodařit, mohou selhat – jako jednotlivci i jako tým. Je nesmírně důležité ze strany trenéra (kouče) pracovat s chybou, selháním, neúspěchem jako s výzvou a příležitostí a orientací na budoucnost a nikoliv jako se slabostí, problémem, nedostatečností a orientací na minulost. Stejně důležité je, aby každý člen týmu, každý sportovec dostal svůj díl odpovědnosti a učil se s ní pracovat.
 - O třetí etapě mluvíme jako o **spolupráci** – tedy o schopnosti najít rovnováhu mezi individuální potřebou sebeprosazení a týmovou potřebou kooperace. V této fázi je tým schopen podávat výkon, který přesahuje prostý součet individuálních výkonů (v některých sportech je to měřitelné exaktněji, v jiných tak usuzujeme ze zprostředkovaných charakteristik). Dobře fungující tým se tak například dá

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

usuzovat podle nasazení, aktivity, důrazu hráčů v zápasech, kdy se jim herně nedaří; podle tréninkového přístupu a způsobu komunikace v obdobích relativních výsledkových neúspěchů. Potenciálním rizikem v etapě týmové spolupráce může být přílišný důraz na dobrou atmosféru a názorový soulad – tj. může docházet k potlačování menšinových (ale přesto potřebných a užitečných připomínek, návrhů, potřeb).

Vývojový stupeň	Typické znaky a projevy		Motivace
Začlenění	Závislost	Vytváření dojmu	Akceptace
Prosazení	Nezávislost	Prosazení se	Sebeúcta
Spolupráce	Vzájemnost	Dosažení týmového cíle	Seberealizace

- Základní postup při koučování týmu je shodný jako při koučování individuálního sportovce – CÍL, REALITA, MOŽNOSTI A ZÁVAZEK. Specifika, zvláštnosti a případné odlišnosti spočívají v potřebě vtáhnout do tohoto procesu větší množství sportovců a přes jejich individuální odlišnosti dospět alespoň k rámcové shodě.
 - Při definování cíle (zápasu, tréninkového cyklu, sezóny) by měla v týmu proběhnout otevřená diskuse, ve které by se k cíli měl vyjádřit každý člen týmu. Čím více se podaří začlenit individuální potřeby členů do týmového cíle, tím větší je pravděpodobnost, že se s ním tým ztotožní a bude o něj usilovat. Už jenom možnost se k cíli vyjádřit zvyšuje výslednou motivaci. Snažíme se do týmového cíle začlenit každý individuální cíl členů týmu (s výjimkou takových, které jsou s ním v rozporu).
 - Podobně pracujeme na vytváření týmové kultury, ducha – tedy souboru základních pravidel fungování týmu. Na jejím návrhu, formulování by se opět měli podílet všichni členové týmu. S dodržováním těchto pravidel by se měli souhlasit všichni – i ti, kteří se s některým pravidlem neztotožňují. Pokud někdo chce, aby ostatní respektovali jeho přání, měl by respektovat ta jejich. Dodržování těchto pravidel by se mělo pravidelně prověřovat, mělo by být možné (opět po týmové domluvě) pravidla měnit nebo doplňovat. Jejich dodržování, případně sankce je alespoň v určité míře dobré přenést na tým.
 - Měl by být otevřený „anonymní“ kanál, kterým je možná otevřená zpětná vazba – pravidelné hodnocení spokojenosti členů týmu, hodnocení kvality přípravy, přístupu členů realizačního týmu, podmínek, atp.
 - Podobně by měla fungovat pravidelná individuální setkání se členy týmu a pravidelná setkání s celým týmem – včetně možnosti, že si o setkání řekne sportovec nebo si ho vyžádá celý tým.

23. Některé vybrané techniky rozvoje sebepoznání a kompetencí ke koučování

- **Základní nastavení pro práci kouče.**
 - Odpovězte prosím na otázky v tabulce:

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

Člověk je?	
Člověk je?	
Člověk je?	
Člověk je?	
Člověk je?	
Člověk je?	
Člověk je?	
Člověk je?	
Člověk je?	
Člověk je?	

- Svě odpovědi rozdělte do dvou skupin:
 - Na ty s negativní konotací, např.: špatný, líný, nesvobodný, nerozhodný, zmatený, nejistý, zlý, poddajný, závislý, slabý, zkažený...
 - Na ty s pozitivní konotací, např.: dobrý, aktivní, svobodný, rozhodný, jistý, otevřený, tvořivý, dokonalý...
- Základním předpokladem pro úspěšné koučování je převaha charakteristik s pozitivní konotací. Z té lze usuzovat na vnitřní přesvědčení, že lidé jsou v jádru dobří, že mají základní tendenci svobodně rozvíjet svůj potenciál, jednat samostatně a odpovědně.

- **Sebedůvěra kouče**

- Pokud je základním předpokladem dobrého koučování důvěra ve sportovce, tak její důležitou součástí je sebedůvěra kouče.

		0 – 100%
1.	Vím, čeho chci ve sportu dosáhnout	
2.	Jsem si jistý, že dokážu realizovat své plány	
3.	Nebojím se výzev v budoucnosti, protože jsem si dosud se všemi výzvami poradil	
4.	Většinu věcí ve svém životě jsem zvládl díky svým schopnostem a předpokladům	
5.	Rád se pouštím do nových věcí, i když je tu možnost, že neuspěji.	
6.	Věřím, že každý problém dokáži vyřešit.	
7.	Rád zkouším věci, ve kterých ostatní selhali.	
8.	Když se mnou druzí nesouhlasí, nevadí mi to	
9.	Dokážu si stát za svým, i když mne za to druzí nebudou mít rádi.	
10.	Prohra má v sobě vždy něco důležitého	

- Sečtete procenta a vydělte je počtem otázek (10). Pokud je výsledné číslo vyšší jak 50%, je to znak základně dobře nastavená důvěry ve vlastní schopnosti a dobrý předpoklad pro práci kouče.

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- **Vnitřní motivace sportovce (kouče)**

		0 - 100%
1.	Jsem připraven dát jiné věci stranou, abych mohl být nejlepší ve sportu	
2.	Ve svém sportu chci dosáhnout maximum možného	
3.	Ke každému tréninku přistupuji tak, abych se neustále zdokonaloval a mohl ze sebe vydat to nejlepší	
4.	Ke každé soutěži přistupuji jako k možnosti posunout svůj výkon někam dál	
5.	I když se mi aktuálně nedaří, nepochybuji o dosažení svých cílů	
6.	Jsem odpovědný za své chyby a selhání a tvrdě pracuji na jejich odstranění	
7.	I když se mi v tréninku nedaří, udržuji v jeho průběhu plnou koncentraci a úsilí.	
8.	Bez ohledu na vývoj závodu (soutěže) jsem schopen udržovat plné soustředění a úsilí na podání nejlepšího výkonu.	
9.	Vydám ze sebe všechno, i když se mi úkol jeví nedosažitelný nebo překážka nezvládnutelná.	
10.	Nejdůležitější je pro mne neustále se zlepšovat své výkony	
11.	Mé výkony mi přinášejí velkou radost a osobní uspokojení.	

- Nejlepší sportovci a koučové se v průměru pohybují na 75%. Hodnoty mezi 50 až 60% se považuje za standardní. Pokud v některých položkách vychází hodnoty nižší než 40%, je dobré se zaměřit na jejich zlepšení, neboť se stávají blokem, brzdou dalšího rozvoje.

- **Kontrola pozornosti sportovce (kouče)**

		0 - 100%
1.	Během tréninku, soutěže dokážu být natolik soustředěný, že se vše kolem mne ztrácí jakoby v mlze.	
2.	Můj výkon mne natolik pohlcuje, že v tu chvíli nic jiného neexistuje	
3.	Dokážu se zaměřit na to, abych se udržel v přítomnosti – teď a tady. Mám v mysli vždy jeden úder, výstřel, krok.	
4.	I když mne něco rozptýlí, znervózní, dokážu se rychle v mysli vrátit zpět	
5.	Během tréninku dokážu udržet plně zaměřenou pozornost na vykonávanou činnost	
6.	Před samotným výkonem se dokážu soustředit na věci, které mi dodávají sebejistotu.	
7.	Před samotným výkonem se vědomě rozhoduji, že do něho vložím svou nejlepší koncentraci.	
8.	Mám pevnou důvěru v to, že pokud se na něco budu intenzivně soustředit, tak zvládnou věci lépe.	
9.	Dokážu se zaměřit na to, abych se učil z neúspěchu, chyb, kritiky. Jsem schopen přeměnit neúspěch v příležitost ke zlepšení.	
10.	Po každém výkonu dokážu své hodnocení zaměřit na to, co jsem udělal dobře a v čem se můžu zlepšit	

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

- Vyhodnocení je podobné, jako u předchozího testu. Hranicí vysoce kvalitní práce s pozorností je hodnota 75%. Hodnoty mezi 50 až 60% se považuje za standardní. Pokud v některých položkách vychází hodnoty nižší než 40%, je dobré se zaměřit na jejich zlepšení, neboť se stávají omezením, brzdou dalšího rozvoje.

11. Doporučená literatura

1. Atkinson, M. (2009). *Koučink - věda i umění: vnitřní dynamika*. Praha: Portál.
2. Bohoňková, I. (2010). *Sám sobě koučem*. Olomouc: Poznání.
3. Bukač, L. *Intelekt, učení, dovednosti & koučování v ledním hokeji*. Praha: Olympia, 2005.
4. Gallwey, W. T. (2011). *Vnitřní hra tenisu: mentální stránka vrcholového výkonu*. Praha: Management press.
5. Gallwey, W. T. (2010). *Inner game pro manažery*.

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe

6. Orlick, T. (2012). *Na cestě k vítězství*. Brno: Cpress
7. Parma, P. (2006). *Umění koučovat*. Praha: Alfa Publishing
8. Reynolds, K., & Dent, P. (2012). *Manuál tenisového kouče*. Prostějov: Sport a věda.
9. Whitmore, J. (2009). *Koučování - Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. Praha: Management Press.

Studijní text k projektu

Efektivní adaptace začínajících učitelů na požadavky školské praxe