

# **„Motivací a myšlením ke zlepšení výkonu“**

**Závěrečná práce TŠ FTVS UK Praha  
2010, 84 stran**

**Autor: Luboš Sláma  
Vedoucí práce: PhDr. Marian Jelínek**

**Připravil: PhDr. Zdeněk Pavliš**

Autor se pokusil podat určitou informaci týkající se motivace a myšlení při sportu a zaměřit se na zvýšení výkonnosti hráčů ledního hokeje. Základním úkolem práce bylo zachytit složitý jev motivace ve vztahu k výkonu, souvislost motivace a myšlení, emoce a motivace, emoce a pocity, motivace a komunikace, motivace a vůle. Trenérům je naznačeno, jak hráčům vysvětlit, že „trénink psychična“ je z hlediska důležitosti jejich dalšího výkonnostního růstu stejně důležitý, jako „trénink fyzična“. Konkurence v současném hokeji se dá zvýšit úsilím, které pramení právě z psychologické motivace hráčů.

V praktické části byl udělán průzkum, jak se našim tématem trenéři zabývají v praxi. Průzkum byl proveden na základě rozhovorů se zkušenými trenéry, kteří jsou držiteli licence „A“. Tito trenéři v současné době trénují převážně týmy ELH, někteří byli u reprezentačních výběrů České republiky a dosáhli významných úspěchů na mezinárodním poli.

# Úvod

Česká republika patří, oproti světovým hokejovým velmocím, ke státům s nižší hokejovou základnou, nemá ani dostatek ledových ploch a ani z hlediska klimatických podmínek není možné využívat přírodního ledu. Přesto čeští hráči dosahují těch nejvyšších met, ať již v reprezentačním dresu či na klubové úrovni. Je to dáno nejen specifikou českého hráčského naturelu, který umí mistrně využít prvek improvizace a hráčské inteligence při utkání, ale v neposlední řadě dlouholetou tradicí kvalitního tréninku, především v mládežnických kategoriích. Velkým dílem k tomu přispívá propracovaná metodika práce od nejmladších hokejových adeptů ke špičkovým hráčům, zpracovaná například v knihách od Zdeňka Pavliše „Příručka pro hokejové trenéry I – III“(2000- 2002). A právě to umožňuje českému hokeji konkurovat na poli světového sportu.

Lední hokej je dnes velmi populárním sportovním odvětvím, je to tvořivá hra pevně organizovaného kolektivu, ve které se mimo jiné uplatňuje myšlenka trenéra, zdatnost, umění hráčů a vliv prostředí. Mísí se mnohostranná pohybová činnost spojená s činností myšlenkovou a vysokým emocionálním zaujetím. Pro svoji rychlost, tvrdost, bojovnost a pro bohatství nevyzpytatelných a neočekávaných situací vyžaduje lední hokej především velmi dobrou tělesnou zdatnost, bruslařskou vyspělost, technickou a taktickou úroveň. Mezi další důležité faktory ovlivňující tuto hru jsou morální a volné vlastnosti. Je to hra, ve které se prosazují jedinci, jejichž úspěch roste úměrně s tím, jak dovedou svou individualitu spojit s hrou celého družstva. Hokej je hra kolektivní, dávající vyniknout individuálním vlastnostem a schopnostem hráčů i individuálním záměrům trenéra. Jedná se o hru z mnoha hledisek specifickou. Hráči se pohybují na nestabilní podložce (ledové herní ploše) klouzavým pohybem na bruslích, oblečení v hokejové výstroji čelí osobním soubojům, musí kontrolovat kotouč, který vedou hokejkou. Je to hra plná změn.

Lední hokej, stejně tak jako ostatní odvětví lidské činnosti, stále provází hledání nových přístupů, aby bylo možno dosahovat lepších výsledků. Určitě je možné považovat konkurenci jako jeden z hlavních momentů, která vede ke stále preciznějšímu a progresivnějšímu výkonu. V současné době využívají jednotlivci i celá družstva v útoku i v obraně velkého množství různých dobře promyšlených a nacvičených akcí a kombinací. To vše vyžaduje velké množství tréninkového času a značné úsilí. Pochopitelně vznikají konfliktní a mezní situace, které je třeba řešit. Obvykle ale nemáme informace o tom, proč jsou hráči ochotni podstupovat tvrdou tréninkovou práci a proč jsou ochotni např. obětovat se ve prospěch kolektivu apod.

Již delší dobu se nejen u nás stal lední hokej celoroční záležitostí. Minulostí se staly doby, kdy se tento sport provozoval pouze v zimních měsících. Tento trend vyžaduje systematickou práci hráčů i trenérů. A právě zodpovědná a profesionální práce trenéra je dílčím úspěchem celého mužstva. Trenérská práce vyžaduje spoustu znalostí nejen obecných, ale samozřejmě i specifických, k čemuž slouží různé vzdělávací a školicí programy doplněné vlastní praxí a samostudiem. Spojení těchto jednotlivých složek v celek může vést k uvědomělé a kvalitní práci trenéra.

V minulých dobách jsme se setkávali s častým jevem, kdy práci trenéra v mužstvech přípravy a mladších žáků vykonávali lidé, kteří neměli potřebné odborné znalosti a pouze dovedli většinu svěřenců do vyšších věkových kategorií bez potřebného tréninkového, technického, taktického, herního či motivačního základu. Dnes již ve většině případů dostává hokejový potěr potřebnou péči v podobě školených trenérů, což je určitě přínosem pro jejich budoucí hokejový růst. Trenéři jsou velice dobře připraveni po stránce „trénování těla“ sportovců, ale „tréninkem hlavy“ se jich moc nezabývá.

V současné době, více než kdy jindy, hledá mnoho trenérů metody a způsoby jak vybudit hráče před zápasem či během utkání k co nejlepšímu výkonu. Jedna z nich je právě často opomíjená problematika motivace. Málo trenérů umí motivovat tím správným způsobem. V tréninku jsem se za celou svoji hráčskou kariéru s ničím podobným nesetkal. Proto se budeme zabývat otázkou zvýšení výkonu a síly vůle pomocí motivace a myšlení. Vedlo mě k tomu to, že jsem již dlouhá léta trenérem (19let) a na všech trenérských školeních nám každý jenom říká jak trénovat, co dělat, ale o motivování hráče a „proč“ mají odevzdávat výkony jsem ještě neslyšel.

Mnoho literárních pramenů popisuje, co by měl trenér ledního hokeje dělat. Mnoho školení a knih už bylo napsáno o metodice a didaktice kondiční přípravy, ale málo se jich zabývá problematikou motivace a mentálního tréninku se zaměřením na zvýšení sportovního výkonu.

### **3. Teoretická východiska**

#### **3.1. Úvod do motivace**

Činnost člověka je v každé chvíli výběrová, z množství přítomných podnětů a příležitostí si volí některé, na něž zaměřuje své poznání a své jednání. Obsah a intenzita takto

zaměřené činnosti jsou přitom proměnlivé, vykazují závislost na událostech v jedinci a v jeho okolí.

Odpověď na otázku, co člověka vede právě k určitému chování a k jeho změnám, k volbě určitých cílů nebo k jejich opuštění, k silné odezvě na některé podněty nebo k jejich opomíjení, nabízí pojem „motivace“. Označujeme jím hypotetické hybné síly v duševním životě, které vzbuzují zvláště zaměřenou činnost jedince – snažení (tíhnutí člověka k činům určité intenzity, obsahu a cíle). Subjektivně je lze pozorovat jako prožívání směřující k jednání, objektivně jako chování směřující k cíli (Balcar, 1983).

### 3.1.1. Motivace z hlediska teoretického

Motivace lidského chování má velmi komplexní charakter, váže se na vlastnosti osobnosti, na fyziologii organismu, na životní podmínky jedince a je ve funkčních vztazích s ostatními psychickými procesy. Pojem motivace má svůj původ v latinském slovese *movere*, které znamená hýbat. Pro slovo motiv existuje výstižný český ekvivalent pohnutka.

Motivaci lze definovat dle Plhákové (2007, str.119) jako: „souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování a prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního“. Při zkoumání motivace psychologové pátrají po příčinách lidského chování a prožívání.

Motivace je proces, kterým se snažíme odpovědět na otázku, proč se člověk chová tím nebo oním způsobem, snažíme se vysvětlit psychologické příčiny, důvody chování. Toto proč je dvojí: proč vystupuje zaměřené chování a proč vystupuje určitý způsob chování.

Plháková (2007) uvádí, že naléhavost mnoha motivů roste, nejsou-li delší dobu uspokojovány. Síla motivu ovlivňuje intenzitu a kvalitu chování. Projevuje se například jeho rázností, důkladností či vytrvalostí. Intenzivní pohnutky někdy zcela ovládnou také lidské prožívání. Má-li člověk velký hlad nebo jej něco bolí, pak není schopen myslet na nic jiného. Síla motivů určuje, kterou činnost provedeme jako první a kterou odložíme na pozdější dobu.

Psychologové dle Plhákové (2007) tradičně přistupují ke studiu motivace ze dvou různých hledisek. První z nich chápe motivy jako vnitřní mentální pohnutky. Druhý, převážně behavioristický přístup se snaží zjistit, jak ovlivňují lidské chování vnější podněty, které bývají označovány jako incentive nebo pobídky. Domníváme se, že při studiu motivace je důležitější první z obou hledisek, protože incentive ovlivňují chování jedině díky kladným nebo záporným vnitřním zkušenostem, které člověk učinil s původně neutrálními podněty.

Chování člověka často provázejí silné emoce. Při sexuálním chování zpravidla prožívá city, něžnosti a lásky, při útoku hněv, při útěku strach. Člověk, který dosáhl vytouženého cíle, pociťuje radost a štěstí, zatímco při neúspěchu je smutný. Převážně kladné pocity provázejí také rozmanité tvůrčí aktivity, což si lidé mnohdy uvědomí až po jejich skončení. Výstižně to vyjadřuje Plháková (2007, str.319) v úsloví „štěstí není cíl, štěstí je cesta“. Propojení mezi motivy a emocemi je však poměrně komplikované. Sexuální chování může probíhat i v nepřítomnosti něžných citů a agrese nemusí pokaždé provázet hněv. Po dosažení cíle člověk někdy pociťuje prázdnotu. Emoce a motivy jsou tedy těsně propojeny, vzájemně se ovlivňují a podmiňují. Společně tvoří motivačně-emocionální systém, který výrazně ovlivňuje lidské chování i prožívání.

Motivace lidského chování je mimořádně složitá a je výsledkem komplikované souhry vrozených i získaných faktorů, uvádí Plháková (2007). Podle některých autorů jsou mnohé pohnutky i cíle lidského chování nevědomé nebo si je člověk uvědomuje pouze částečně. Složitost lidské motivace někdy psychology svádí k hledání snadných řešení a k akceptování zjednodušujících teorií. Přestože v motivaci některých lidí dominuje jediná pohnutka, např. touha po moci či po lásce, většinou má chování několik různých příčin. Vnitřní, často protichůdné motivy se dostávají do konfliktu a závisí na mnoha okolnostech, který z nich převládne. Například jedinec touží po samotě a současně se jí bojí, chtěl by založit rodinu a současně chce být nezávislý, chce dosáhnout úspěchu v kariéře a zároveň být oblíbeným společníkem. Mnohé akty chování lze vysvětlit několika různými příčinami. Důvodem usilovného studia může být zvědavost, touha po dosažení úspěchu, snaha o zvýšení sebehodnocení nebo kompenzace pochybností o sobě samém, případně kombinace všech těchto pohnutek.

Lidské motivy dle Plhákové (2007) lze rozdělit do čtyř velkých okruhů. První z nich tvoří sebezáchovné motivy, které mají jasný biologický základ. Druhou oblast představují stimulační motivy, k nimž patří potřeba optimální úrovně aktivace a variabilních vnějších podnětů. I tyto pohnutky jsou pravděpodobně vrozené, protože jejich uspokojování je podmínkou optimálního „neporuchového“ psychického fungování. Třetí okruh představují sociální motivy, které regulují a ovlivňují mezilidské vztahy. Čtvrtou oblast tvoří individuální psychické motivy, jakými jsou hledání životního smyslu, obrana sebepojetí, potřeba svobodně se rozhodovat a jednat. Svěbytným problémem je motivace agresivního chování. Sociální a individuální psychické pohnutky se formují v rámci celkového mentálního vývoje pod vlivem společenských tlaků. Důležitou roli při tom hrají internalizační procesy – internalizace – přijmutí za své.

### 3.1.2. Definice motivace

Jak bývá v měkkých disciplínách zvykem, stěží lze najít dva lidi, kteří se shodnou na definici nějakého měkkého pojmu. Pojem motivace není výjimkou.

Dle Hartla (1993, str.110) „je motivace pohnutka k jednání, nejčastěji chápána jako intrapsychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil, energetizace organismu. Projevuje se napětím, neklidem, nečinností, činnostmi k porušení rovnováhy. V zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti. Za nežádoucí motivaci jsou považovány strach, úzkost, bolest apod.“

Plháková (2003, str.319) definuje motivaci následovně: „motivace je souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.“

Nakonečný (1996) definuje motivaci jako intrapsychicky probíhající proces, vyústující ve výsledný vnitřní stav, motiv. Pojmy motivace a motiv vyjadřují postulované vnitřní procesy, stavy (strukturní prvky, které vysvětlují zaměřenost chování na dosažení určitého cíle).

Mrkvička (1971) uvádí, že jednu z nejpoužívanějších definic motivace podal americký psycholog P. T. Young. Podle něho je motivace procesem vzbuzení nebo podněcení chování, udržení činnosti v běhu a jejího usměrnění do určité dráhy. Analýza motivace tak musí počítat se všemi faktory, které budí, udržují a řídí chování.

Dále se Mrkvička (1971) zmiňuje, že dánský psycholog K. B. Madsen navrhl, aby se motivací rozuměla interakce všech tzv. dynamogenních faktorů, tedy faktorů, které určují energetické charakteristiky chování, jako například sílu akce, její vytrvalost a podobně. Důležité je slovo interakce v Madsenově definici. Znamená vzájemnou součinnost, souhrn mnoha faktorů. A to je při posuzování a studiu motivace důležité.

Jestliže se pokusíme všechny výše uvedené definice zobecnit, tak pod pojmem motivace si lze představit: „Komplexní děj, který udává směr a velikost úsilí jedince“. Z toho vyvozujeme, že nejsrozumitelněji si podle nás, lze popsat motivaci jako: „Proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to vnitřní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout“.

Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty. Pro přehlednost dále uvádíme i jiné definice, pohledy na problematiku motivace, ve zkrácené podobě od různých autorů (Plháková, Maslow, Freud, Hartl, Hartlová).

- Pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování vůbec.
- Motivační procesy jsou duševní síly, které aktivizují a usměrňují chování.
- Motivace je hnacím motorem lidského jednání.
- Motivace je dočasný a dynamický stav.
- Motivovaná osoba má touhu a přání něco udělat.
- Motivace je tlak mentálních sil něco udělat.
- Motivace jsou pocity, které někoho nutí dosáhnout určitého cíle.
- Motivace jsou faktory, které nutí člověka se chovat určitým způsobem.
- Motivace je souhrn určujících sil, které jsou za veškerou činnost organismu.
- Motivace je soustava pohnutek k určité činnosti.
- Motivace je psychologický proces vedoucí k energetizaci organismu.
- Motivace je proces usměrňování, udržování a energetizace chování.

Co si lze pod pojmem motivace představit? Jedná se o sílu či stav, pocit, pohnutku nebo jiný nespecifikovatelný faktor?

Akceptujme, že motivace zahrnuje všechno uvedené. Proces i stav, síly, pocity i hnací motor. Záleží pouze na úhlu pohledu. Bylo by však chybou motivaci přespříliš zjednodušit, zploštit a ztotožňovat ji pouze s jedním z uvedených pojmů.

### 3.1.3 Základní pojmy motivace

Před vlastním uvedením jednotlivých teorií motivace a jejího vztahu k chování a emocím nejprve zmíníme některé pojmy, které se v této souvislosti v naší práci vyskytují.

K jejich vymezení používáme definice Hartl, Hartlová (2000):

**Hodnota (value)** – vlastnost, kterou jedinec přisuzuje určitému objektu, situaci, události nebo činnosti ve spojitosti s uspokojováním jeho potřeb, zájmů.

**Hodnota přímá (direct value)** – bezprostředně uspokojuje potřeby, zájmy, přání jedince.

**Potřeba (need)** – nutnost organismu něco získat nebo něčeho se zbavit, potřeba vzniká při jakékoli fyziologické odchylce od ideální hodnoty; pokud odchylka od ideální hodnoty nemůže být automaticky upravena, je aktivován *pud* a vybuzený organismus zahájí

činnost ke znovuoobnovení rovnováhy; na rozdíl od *přání* jsou potřeby určeny životní nutností člověka jako druhu a jejich dlouhodobé nenaplnění se nepříznivě odráží ve zdraví a pocitu dobré pohody.

**Stimul (stimulus)** – podnět, motiv, pohnutka, která přichází z okolí.

**Motiv (motive)** – pohnutka, příčina činnosti, jednání člověka zaměřené na uspokojení určité potřeby, motiv má cíl a směr, intenzitu, trvalost, pramení z podnětů vnitřních, vědomých, bezděčných, podvědomých, a vnějších; má významnou úlohu při emoční, myšlenkové a fantazijní činnosti člověka.

**Motiv úspěchu (succes motive)** – motiv, který se projevuje zjevnou a důraznou touhou dosáhnout úspěchu; Murray ve své teorii osobnosti zdůrazňuje touhu překonávat překážky a dosahovat cíle, které jsou známy jako obtížné.

**Motiv výkonu (achievement motive)** – skutečnost, že sám výkon a jeho zlepšení se může stát pohnutkou k pokračování v činnosti, např. každodenní sledování času rekreačního běžce.

**Cíl (aim, goal, objective, target)** – objekt, účel, k němuž je zaměřena motivace, cíle si člověk stanovuje, aby dosáhl uspokojení svých potřeb, dosažení cíle snižuje napětí, nedosažení vede k frustraci.

**Přesvědčení (belief, conviction)** – postoj člověka založený na víře, že určitý soubor informací a názorů je pravdivý a správný, a připravenost podle toho jednat.

**Víra (belief, faith)** – přesvědčení, postoj, zpravidla emočně silně podmíněné, o existenci a pravdivosti určitého jevu, který jednoznačnými a jasnými důkazy nelze potvrdit ani vyvrátit; předmětem víry je nejčastěji to, co přesahuje možnosti lidského poznání; častá motivace lidské činnosti, součást hodnotové orientace.

**Touha (desire)** – dle W. Wundta směr myšlení a snažení, jehož cílem je líbivá budoucnost; od *přání* se touha liší podmíněností minulými představami.

**Přání (desire, wish)** – dle A.Hoflera volná snaha po dosažení něčeho, co není okamžitě k mání.

**Trénink (training)** – učení opakováním dovedností s cílem zvyšovat výkon; spolupůsobí síla motivace, zvolené metody a osobnost trénovaného a trenéra včetně jejich vzájemného vztahu.



### 3.1.4. Účel motivace

Co chceme dosáhnout tím, že ostatní motivujeme? Jak se to liší od toho, co dosahujeme přesvědčováním nebo donucováním?

Zkušenosti ukazují, že silné a vyrovnané osobnosti sportovců se v soutěžních podmínkách prosazují lépe než sportovci, jejichž osobnostní základ je nevýrazný, nevyhraněný, tedy labilní. Požadavky jednotlivých typů sportovních výkonů na psychiku jsou velmi různorodé a specifické. Proto je nutné rozvíjet specifické psychické vlastnosti a schopnosti, vázané ke sportovní technice. Návaznost na sportovní činnost patří k výrazným zvláštnostem psychických vlastností a schopností (Choutka, Dovalil, 1991).

V trenérském práci je účelem motivace vybudit v ostatních touhu a přání dělat nebo udělat něco, co je v souladu se zájmy týmu.

Přesvědčování a donucování lidí má podobný účel, jako jejich motivování: také jde o to, aby chování hráčů bylo v souladu se zájmy týmu. V případě přesvědčování a donucení, však chybí slůvka „touha a přání“. Chybí zde nadšení (entuziasmus), zaujetí, zápal, plná osobní angažovanost, chybí zde emocionální zapojení člověka do dané činnosti. Chybí vnitřní motivace.

Historie lidské společnosti, velké zvraty, objevy lidského ducha, nesmrtelná umělecká díla, vynikající výkony ve sportu i v podnikání, to vše je neodmyslitelně spjato s emocionálním zapojením člověka.

Každý z nás zná ten rozdíl v pocitech, když něco děláme s chutí oproti těm pocitům, které nás doprovázejí při činnosti, kterou děláme jen proto, že musíme.

Činnost motivovaných lidí a těch, kteří jsou nuceni, nebo znechuceni, může být navenek shodná. Rozdíl je zejména ve vnitřním prožívání dané činnosti. Toto vnitřní prožívání se často může projevit navenek a způsobuje rozdílné výsledky dané činnosti.

Je pravdou, že vnější výsledek činnosti donucením může být stejný, jako výsledek dosažený motivací.

Přestože vnější výsledek je stejný nebo podobný, vnitřní pocit, který si vykonavatel činnosti odnáší, je diametrálně jiný. V případě motivace se jedná o dobrý pocit, v případě přesvědčování spíše o neutrální, a konečně v případě donucení jde o výrazně negativní pocit.

To má svůj význam při opakování dané činnosti: z toho odvozujeme, má-li daná činnost opakováný, nebo dlouhodobý charakter, je lépe motivovat, než nutit.

Při motivaci dosahujeme tedy jiných výsledků než při přesvědčování a donucení. Zatímco vnější výsledky mohou být stejné, vnitřní jsou rozdílné.

Při motivaci může sehrát svoji úlohu i racionální rozhodnutí. S vervou a nadšením neděláme věci, kterým se náš zdravý rozum zdráhá věřit.

Bezesporu má své místo i náš aktuální fyzický stav. Pokud jsme například unaveni, „rozlámání“ po vyčerpávajícím výkonu, ovlivňuje to naše emoce i myšlení a tím i to, co v tomto stavu budeme mít chuť dělat.

Motivaci tedy chápeme jako nějaký vícerozměrný jev, který se v závislosti na pozorovateli, kontextu a účelu pozorování, může jevit jako proces nebo objekt, jako stav nebo síla.

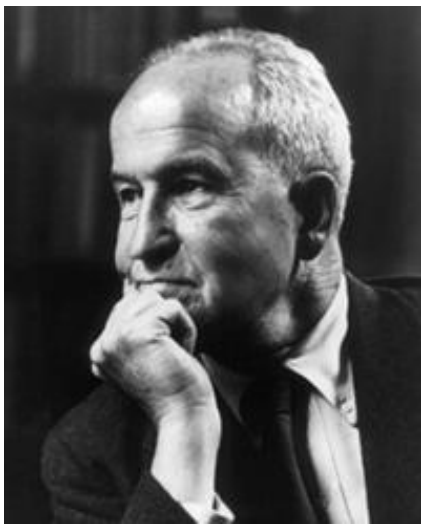
Motivace není to jediné, co ovlivňuje naše chování. Chování je také ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty. Někdy se motivace ztotožňuje s pocity. Ani to není tak jednoduché.

Přesto vše nasvědčuje tomu, že rozhodující a nutnou ingrediencí motivace jsou emoce. Pokud není touha, přání (emoce) a záměr, není ani motivace.

### **3.1.5. Teorie motivací**

Mnoho významných myslitelů se věnovalo problematice motivace, snažili se uspořádat lidské pohnutky do nejrůznějších schémat. Žádné schéma není všeobecně přijato. Jednotlivé teorie motivace se od sebe odlišují a to již v základu, kdy každá teorie má jiný počet základních pohnutek ovlivňujících lidské jednání. Zde bychom se rádi zmínili o třech teoriích, které nás zaujaly a připadají nám výstižné vzhledem k tématu práce. Nejprve se zmíníme o teorii Henryho Murraye, který popsal několik desítek základních psychogenních lidských potřeb. Další vlivnou teorií motivace, jež zde nastíníme, vytvořil Abraham Maslow. Třetí teorií, uvádíme hlavně z důvodu vnitřní motivace, je dvoufaktorová teorie od Fredericka Herzberga. Každá z nich nabízí rozdílný způsob, jak pohlížet na příčiny lidského chování a prožívání. Uvedené teorie nejprve jednotlivě představím, abych je na konec mohl shrnout.

#### **3.1.5.1. Murrayho teorie potřeb**



Henry Murray (\*1893 - †1988) byl slavný americký psycholog. Jeho úsilí v oblasti motivace vyústilo ve vydání rozsáhlého díla „Výzkumy osobnosti“. Na díle se podílel velký tým spolupracovníků a to především z oblasti psychologie a psychiatrie. Pojem potřeba autor

používá jako synonymum pro pud. Murray je tak více než kdokoliv jiný odpovědný za to, že pojem potřeba získal v psychologii tak významné místo. Potřebu Murray dle Plhákové (2007), definuje jako konstrukt označující sílu v oblasti mozku, která organizuje vnímání, myšlení, snažení a jednání v určitém směru, s cílem změnit existující neuspokojivou situaci. Existuje tedy určitý rozdíl mezi „mozkovými“ potřebami a chtěním, které je převážně mentální povahy. Každá potřeba má svůj typický vzorec vyjádření a uspokojování a obvykle ji provází určitý afekt (Madsen, 1972, str. 157). Murray dle Plhákové (2007) vidí rozdíl mezi potřebami a chtěním, kdy potřeba vychází z mozku a chtění je mentální povahy. Dále potřeby rozdělil do dvou základních skupin a to na primární (viscerogenní) a sekundární (psychogenní). Viscerogenní potřeby vycházejí z pravidelně se opakujících potřeb fyziologie člověka, např. potřeba kyslíku, vody, potravy atd.

Psychogenní potřeby jsou dle Murraye (Plháková, 2007) projevem mozkové aktivity a nesouvisí se základními fyziologickými potřebami jedince. Tento druh potřeb nás bude zajímat z hlediska trenérské praxe. Sekundární potřeby vycházejí z psychického či povahového zakotvení jedince, odtud vychází celá povaha a podstata osobnosti. Každý člověk má značné individuální rozdíly v úrovni a intenzitě viscerogenních potřeb. Murray vytvořil dle Plhákové (2007) seznam psychogenních potřeb, viz následující tabulka. Kromě dělení na viscerogenní a psychogenní, dělí potřeby ještě na latentní a manifestní. Manifestní se projevuje zaměřením na určité objekty, aniž by si to jedinec třeba uvědomoval. Latentní potřeby jsou námětem fantazií a her.

Dále dle Plhákové (2007) v Murrayho teorii hrají roli dva důležité pojmy a to tlak a téma. Tlakem rozumí vnější vlivy, které aktivují potřeby jedince. Tlaky mohou vyvolávat touhu něco získat, pak se jedná o pozitivní tlaky, nebo něčemu se vyhnout, což jsou negativní tlaky. Podobně jako ve sportu můžeme jít do utkání s cílem vyhnout se neúspěchu nebo chtít úspěch. Téma je výsledkem interakce mezi tlaky a potřebami.

Podle Murraye (Plháková, 2007) lidské chování ovlivňuje každá z potřeb. Potřeby jsou navzájem propojeny a mohou se ovlivňovat, doplňovat nebo být ve vzájemném konfliktu.

Oblast	Potřeba čeho	Typický vzorec vyjádření potřeby
Ambice	Úspěšného výkonu	Překonávání překážek
	Uznání	Popisování vlastních výkonů a úspěchů
	Předvádět se	Snaha druhé lidi zneklidňovat nebo šokovat
Vztah k neživým předmětům	Přisvojování	Získávání věcí
	Pořádku	Uklízení a uspořádávání věcí
	Uchování	Shromažďovat věci
	Tvoření	Budování něčeho nového
Obrana sociálního statusu	Vyhýbat se nezdaru, ostudě či ponížení	Utajování slabostí a neúspěchů
	Hájit se	Vysvětlování či omlouvání se
	Bránit se	Snaha pomstít se
Moc	Nadvlády	Řízení chování druhých lidí
	Podřizování se	Snaha spolupracovat nebo poslouchat
	Nezávislosti	Snaha bránit se ovlivňování či donucování
	Opozice	Vyjadřování nesouhlasných či protikladných názorů
	Agrese	Útočení na lidi a jejich ponižování
	Ponížení	Prosby za odpuštění, zpovídání se z hříchu
Citové vztahy k lidem	Sdružování	Trávení času s druhými lidmi
	Odmítání	Ignorování druhých lidí
	Pečování	Starostlivé pomáhání lidem
	Nechat o sebe pečovat	Přijímání péče a pomoci

	Hry	Vyhledávání a rozptýlení prostřednictvím her
Výměna informací	Poznávání	Dotazování
	Poučování	Předávání informací druhým lidem

Přehled Murrayho psychogenních potřeb (Carver a Scherier, 2000, str.97)

### 3.1.5.2. Maslowova hierarchická teorie potřeb



Jedním z nejvýznačnějších výzkumníků v této oblasti byl americký psycholog Abraham Maslow (\*1908 - †1970), který uvedl v roce 1943 svoji slavnou hierarchii potřeb. Svoji teorii uvedl v knize „Motivace a osobnost“, kterou vydal v roce 1954. Teorie potřeb je podle nás pravděpodobně nejznámější teorie motivace. Tvrdí, že lidé jsou poháněni dosáhnout svého maximálního potenciálu, ovšem pokud se jim do cesty nepostaví překážky. Tyto překážky zahrnují hlad, žízeň, finanční problémy a vůbec všechno, co lidem brání v jejich plném rozvoji.

„Maslow předpokládá, že jádro lidských potřeb je biologicky determinované, ovšem s vrozenými potenciály dalšího rozvoje a formováním vnějšími vlivy“ (Plháková, 2007, str.368-369). Na rozdíl od jiných živočišných druhů, člověk disponuje potřebou seberealizace či sebeaktualizace. Pro zkoumání motivací preferuje silné a zdravé jedince.

Tato teorie tvrdí, že všichni lidé mají stejné základní potřeby. Že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami. Do první skupiny jsou zařazeny potřeby odstranění určitého nedostatku (tzv. D-potřeby, jako Deficiency Needs) a do druhé potřeby dosažení určitého ocenění (tzv. B-potřeby, od Being Values).

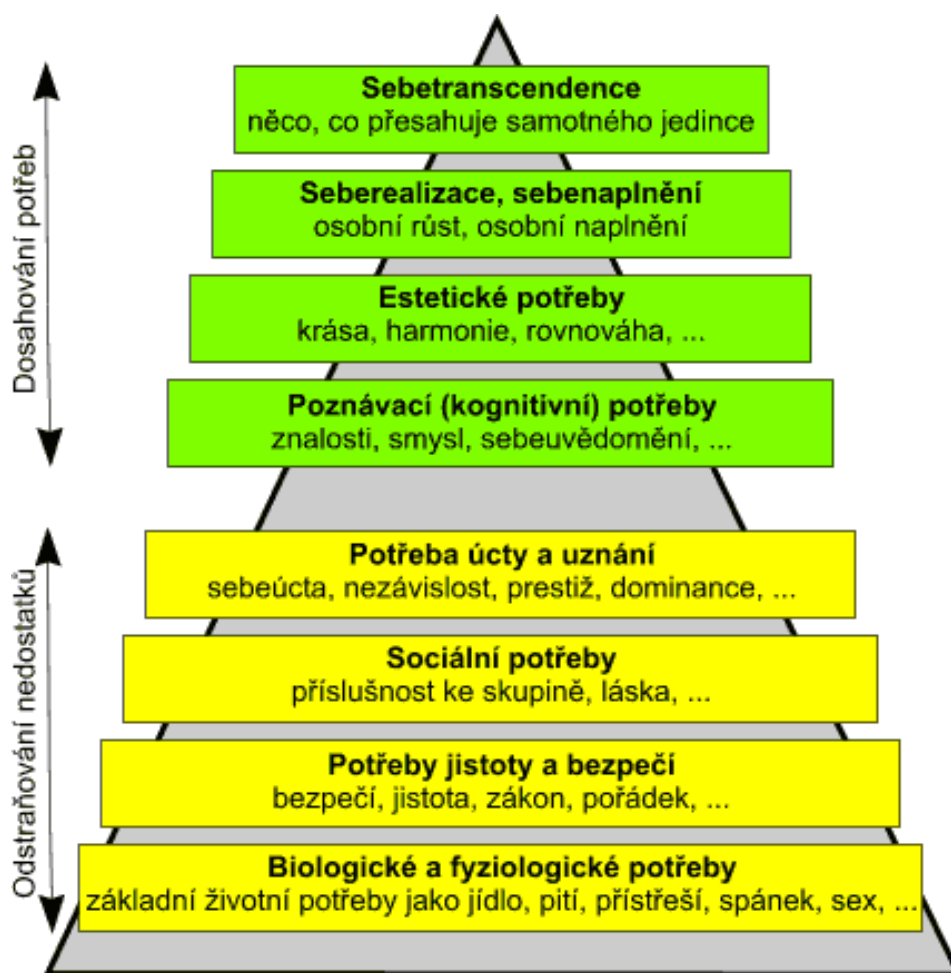
Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pocíťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od potřeb B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více. Pro naši trenérskou praxi je důležité se hlouběji zajímat o výše uvedené B-potřeby.

V rámci D-potřeb existují čtyři hierarchické úrovně: nejprve člověk uspokojuje své základnější lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když je má uspokojeny, teprve pak se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch základních. Uspokojení každé potřeby vyvolává zážitek úspěchu. Úspěch je tím pádem podle nás životní zásada, je životně důležitý.

Maslow dle Plhákové (2007), určuje jako nejvyšší cíl každého člověka seberealizaci (nalezení smyslu vlastního života), který však může být dosažen pouze tehdy, jakmile jsme překonali všechny předchozí stupně potřeb. Každý člověk musí „vystoupit“ na jednotlivé

stupně bez výjimky, aby mohl mít požitek z uspokojení potřeb. Každý musí sám pocítit svá jednotlivá přání, začít s jejich realizací a vhodně zařídit svůj vlastní život.

Původní teorie Abrahama Maslowa byla od svého vzniku v roce 1943 jejím autorem postupně doplňována a rozšiřována: pětiúrovňový model, ve kterém byla v B-potřebách pouze seberealizace, se změnil na současný osmiúrovňový. Podle Drapela (2003) Maslow píše, že lidé, kteří dosáhli sebetranscendence, (seberealizace, sebenaplnění, sebpřesažení) někdy zažívají stav, ve kterém si jsou vědomi nejen svého plného potenciálu, ale také něčeho, co je samotné přesahuje. Tento stav, stav sebetranscendence či spirituality, nakonec Maslow umístil na samý vrchol své pyramidy.



Znázornění Maslowovi hierarchie potřeb

Krátce o jednotlivých úrovních až do stupně pět.

**1. Biologické a fyziologické potřeby** – nejzákladnější potřeby každé živé bytosti a také člověka jsou fyziologického rázu: potrava, spánek, ochrana před nepříznivým počasím a sex. Dle Plhákové (2007) jsou mnohé z nich homeostatické.

**2. Potřeby jistoty a bezpečí** – potřeba bezpečnosti a zachování získaných vymožeností, potřeba ochrany a bezpečí, stability a pořádku, zákona, péče a života bez strachu (nastávají teprve, když jsou předcházející potřeby uspokojeny).

**3. Sociální potřeby** – na další vyšší úrovni se stává středem pozornosti touha po kontaktu s bližními, po přátelství, lásce, náklonnosti a sympatii. Potřeba někam patřit. Teprve na tomto stupni se člověk stává společenským tvorem – bytostí, která se může vyvíjet teprve ve společenství. Neuspokojení této potřeby může ovlivnit duševní zdraví jedince.

**4. Potřeba úcty a uznání** – ten, kdo žije ve společenství a dosáhl tohoto stupně, automaticky usiluje o to, aby dosáhl úspěšného výkonu a jeho bližní si ho vážili. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

**5. Potřeba seberealizace** – je to potřeba člověka plně rozvinout svůj talent a schopnosti, osobní a duševní vývoj, potřeby vědění, porozumění, estetiky a nalezení vlastního smyslu života. Maslow dle Drapela (2003, str. 140) o tom říká: „Čím člověk může být, tím také musí být. Musí být věrný své přirozenosti... Na této úrovni jsou rozdíly mezi jednotlivci největší“.

Na všech vyšších úrovních existuje touha po vědomostech a porozumění a doprovází člověka po žebříčku úspěchu. Tyto takzvané potřeby osobnosti se nedají oddělit od základních potřeb.

Konkrétní závěry, které jsme si z tohoto přece jen velmi teoretického znázornění udělali. Úspěch uspokojuje nejjednodušší potřeby a současně způsobuje dosažení každého dalšího stupně. Úspěch je tedy nerozlučně spjat s dalším vývojem osobnosti, je opravdový elixír života. Naopak sestup nebo také stagnace uvnitř pyramidy chápeme jako trvalý osobní neúspěch. Neuspokojení jednotlivých potřeb na různých úrovních: nespavost a hlad (1.stupeň), strach, trvalé existenční starosti a nepořádek (2.stupeň), osamělost a izolace



(3.stupeň), bezmocnost a pocit méněcennosti (4.stupeň), lhostejnost a nesmyslnost (5.stupeň). To jsou příznaky neštěstí a trvalého neúspěchu. Pro praxi i o tyto potřeby, zdánlivě odtažené, by se měl trenér u svých svěřenců zajímat, z hlediska jejich maximálního sportovního výkonu.

Úspěšný může být pouze ten, kdo necítí strach a závist, kdo má přiměřenou sebedůvěru a vědomě sleduje individuální cíl, který si sám stanovil. Kromě absolutní vůle a připravenosti k aktivnímu jednání je k tomu potřebná také strategie.

Maslow na sklonku své pracovní kariéry připustil, že sebetranscendence nemusí nutně být podmíněna naplněním nižších potřeb. A ještě jedna věc: dosažení stavu sebenaplnění je ideál, který představuje úplné porozumění toho, kdo daný jedinec je, pocit hlubokého a integrálního naplnění. Znamená to, že veškeré individuální potřeby jsou naplněny.

### 3.1.5.3. Herzbergova dvoufaktorová teorie



Jednou z teorií, která poměrně vhodně doplňuje Maslowovu hierarchickou teorii potřeb a systémové teorie je dvoufaktorová teorie Fredericka Irvinga Herzberga (\*1923 - †2000).

Frederick Herzberg si všiml, že na pracovišti existují dva faktory:

- absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti
- absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti.

První skupinu nazval faktory hygienickými, druhou faktory motivačními. Název hygienické faktory je proto, že dodržováním hygieny nebudete zdravější, ale nedodržování hygieny může zhoršit vaše zdraví. Mezi hygienické patří například: plat, firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, zajištění práce, vztahy se spolupracovníky. Mezi motivační patří úspěch, uznání, uspokojení z práce, zodpovědnost, podpora, pokrok a osobní rozvoj (Kohoutek, 1998).

Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem:

- uspokojení hygienický faktorů přinese jenom krátkodobý efekt
- uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.

Uvedme konkrétní příklad aplikace dvoufaktorové teorie: uznání za odvedenou práci (motivační faktor) a výplata (hygienický faktor). Pokud pracovníka nezaplatíme, bude pravděpodobně víceméně rozzloben. Pokud jej zaplatíme, bude krátkodobě rád, ale to brzy pomine. To jest po poměrně krátkém čase po výplatě (výplatě nad určitý limit, samozřejmě) nebude ani spokojen, ani nespokojen. Na druhou stranu, jestliže mu poklepeme na rameno a upřímně proneseme: „Dobrá práce!“, bude mít tento dobrý pocit relativně dlouho a tento pocit se odrazí na jeho pracovním výkonu. A pokud na ramena neklepáme a lidem neděkujeme, alespoň je tím, jako v případě nezaplacení výplaty, nerozzlobíme (Kohoutek, 1998).

Z teorie Herzberga vyplývá, že trenéři by se měli snažit plněním hygienických faktorů hráče nerozzlobit, avšak nebrat plnění hygienických faktorů jako něco, co požene lidi vpřed. To je potřeba dělat trochu jinak. Jako to udělal Frederick Herzberg ve svém článku publikovaném v roce 1968 v Harvard Business Review pod názvem „One more time: How do you motivate employees?“ když napsal: „Nakopnu-li psa (a je jedno, zda zezadu nohou, nebo zepředu pamlskem), pohne se. Budu-li chtít, aby se pohnul opětovně, co musím udělat? Znovu jej musím nakopnout. Podobně mohu nabíjet a vybíjet baterie, a pak je znovu nabít. Ale pouze tehdy, má-li někdo baterii uvnitř v sobě, můžeme hovořit o motivaci. Pak člověk nepotřebuje vnější stimulaci. Člověk to chce udělat sám.”

Možná, že z uvedeného citátu se nabízí dojem, že žádný vnější podnět nevede k motivaci. Tak to ale není. Vnější podnět k motivaci vést může, vnější stimul (donucení) však nikoliv. Pokusíme se tuto jemnou, avšak pro pochopení pojmu motivace velmi důležitou nuanci vysvětlit.



Po čem touží většina mužů, pokud uvidí obrázek nalevo? Nemyslíme si, že je potřeba jít do detailů. Dovedete si to představit. Bezpochyby jsou motivováni něco udělat. Tento vnější podnět vede k motivaci i když je přítomen ještě nějaký další člověk, který za vykonání díla nabízí odměnu - vnější stimul (česky pobídka).

Můžeme tedy říci, že motivovaný je ten, který chce danou věc udělat bez ohledu na vnější stimul (např. donucení).

Je jasné, že pokud si vezmeme člověka, který je jinak sexuálně orientován, nemá touhu udělat nic. A také nic neudělá, dokud mu nepohrozíme, nebo nenabídneme nějakou odměnu, na kterou „slyší“. Neudělá zkrátka nic,

pokud není použit nějaký vnější stimul. Je však zřejmé, že ani v případě výhrůžky, ani v případě odměny není motivován k harašení jako takovému, ale k vyhnutí se trestu, nebo dosažení odměny. Vnější stimul vede k činnosti, ale nevede k motivaci.

A ještě jinak: činnost, která je iniciována vnějším stimulem (pozitivně odměnou či negativně trestem), je motivována snahou získat odměnu či vyhnout se trestu, motivem však není činnost jako taková. Motivem je zisk (cíl).

A stejné je to i v pracovním prostředí: peníze motivují k jejich dosažení, ale ne k práci. Pouze pokud lidé mají chuť pracovat bez ohledu na vnější stimul (odměnu), pak se jedná o motivaci k práci. Podobný rozdíl můžeme vidět i v otázce kanadsko-amerických skautů, kterou pokládají mladým hokejistům: Chceš být hokejistou nebo hrát hokej? Z odpovědi na otázku lze vyčíst, zda-li má hráč hru jako potřebu (chce hrát hokej) nebo jako prostředek k získání cíle (chce být hokejistou).

Vybavila se nám otázka, které teorii dát přednost. Nemyslíme, že je vhodné si vybrat jenom jednu; naopak doporučujeme pracovat současně se všemi. Vždyť každá z nich se na danou, velmi komplexní problematiku lidské motivace dívá z poněkud jiného úhlu a všechny mají z daného pohledu svá opodstatnění.

Myslíme si, v krátkém zhodnocení, že každá z potřeb nezávisle na ostatních může ovlivňovat lidské chování, ale mohou být různými způsoby navzájem, dle Murraye, propojeny. Jako základ pro uvažování bereme systémový model Maslowovi teorie základních lidských potřeb. Každý člověk má potřebu žít, milovat a být milován, poznávat a nechávat odkaz. Uspokojování potřeb zlepšuje motivaci. A že každý člověk má mít hlavně svoji vnitřní motivaci, která bude pravděpodobně jeho život naplňovat. Má dlouhodobý účinek jak uvádí Herzberg.

Z výše uvedeného se domníváme, že ve sportu se opíráme jak o vnější tak o vnitřní motivaci jedince. Z praxe můžeme konstatovat, že hráč motivovaný více z vnitřku dosáhne daleko lepších a hlavně stabilnějších výkonů než hráč motivovaný převážně z vnějšku.

## **3.2. Emoce**

Emoce mají s motivací společný nejen slovní základ (movere – hýbati se). Mnohé teorie také soudí, že emoce jsou v souvislosti s motivací jejím nezanedbatelným usměrňujícím a posilujícím mechanismem. Je např. známo, že ze strachu člověk utíká, v hněvu útočí, z lásky „hory přenáší“ atp. Je ale nezbytné rozlišovat emoce jako pouhé

indikátory již dosažené libosti, tedy signály uspokojení potřeb, a emoce jako hybatele iniciující chování. Objev mozkových center slasti a bolesti potvrdil city i jako významné emočně-motivační faktory. Sama „slast“ ale představuje pouze emocionální aspekt cíle, ne cíl sám, nesporně však podporuje energetizující komponentu motivace (Čačka, 1997).

Sport je emociogenní, tj. je zdrojem emocí. Patrně patří mezi nejemociogennější zájmové činnosti člověka. Prakticky mu mohou konkurovat jen hazard, sex a umění. Příčinou je především soutěživost sportovních aktivit, vyvolávající bouřlivou emoční dynamiku, nejistota sportovních výsledků a zastoupení herních prožitků.

Sportovní prožitky (zážitky) jsou předmětem rozboru z hlediska filozofického (autentičnost) i pedagogického (prožitková pedagogika). Z psychologického hlediska je prožitek silná emoční vzpomínková epizoda, která má tendenci se asociačně často vybavovat. Časem podléhá vzpomínkové (věkové) idealizaci, tj. mění své emoční znaménko spíše v kladném směru. Co bylo aktuálně nepříjemné, stává se časem neutrálním, věci neutrální nabývají časem kladné emoční znaménko a to co bylo aktuálně prožíváno kladně, je vzpomínáno s exstatickým nadšením.

Kulturní vývoj nepřeje silným emočním projevům. Výchovou je spíše tlačen k tomu, aby své emoce „držel na uzdě“, kontroloval je a příliš neprojevoval. Říká se tomu emoční imploze, která může mít z hlediska psychohygieny negativní účinky, proto jsou pro moderního člověka důležité situace, kdy může své emoce svobodně projevit, dát jim průchod a využít jejich energii k aktivitě (Slepička, Hošek, Hátlová, 2006).

Mnoho trenérů z našeho pohledu, tuto již dokázanou věc ve své praxi nevyužívá a právě tyto potlačované emoce zhoršují týmovou psychiku a sportovní výkon.

Je známo, že psychické stavy a procesy mohou významně ovlivňovat průběh sportovních výkonů v soutěžích a tím i jejich výsledek. Jsou to vlivy emocí, které mohou v kladném i záporném smyslu ovlivnit průběh i dobře osvojených a upevněných sportovních dovedností. Emoce jsou vyvolány nejrůznějšími vlivy z vnějšího prostředí (Choutka, Dovalil, 1991).

Sportovní soutěž je zpravidla veřejným vystoupením, předchází jí napětí a očekávání, obecně jde o předstartovní stavy, soutěžní stavy a pozávodní stavy. Emoční průběh záleží na důležitosti závodu a osobnosti sportovců.

Emoce mají úzký vztah k motivaci a jsou považovány za subjektivní zkušenostní složku motivace. Emoce nejsou nezbytně spojeny s nějakým cílem (Damasio, 2004). Objevují se jako výsledek interakce mezi vjemem vnějšího stimulu, neurální/hormonální odezvy na tyto vjemy (pocity) a subjektivního významu, který těmto pocitům přikládáme

(mimořadně: zdá se, že existuje něco mezi šesti až osmi základních geneticky daných reakcí, které jsou spojeny se specifickým výrazem tváře). A právě tyto výrazy tváře sportovce by se měl trenér naučit znát a rozlišovat. Přispívá to k lepšímu porozumění mezi trenérem a sportovcem a tím pádem ke zlepšení komunikace, výkonu a celkové lepší herní pohody.

Emoce jsou mentálními stavy, které souvisí s naším fyziologickým stavem, myšlením a chováním. Fyzická, mentální, duchovní a emocionální inteligence (složka) představují čtyři neoddelitelné, vzájemně se ovlivňující a podmiňující části naší osobnosti. To poměrně přesně odpovídá metaforické podstatě člověka, jako jednotě těla, mysli, duše a srdce (Damasio, 2004).

Otázkou je, zda s tím, co máme, také inteligentně zacházíme. Zda například naše emoce ovlivňují ostatní naše složky konstruktivně, nebo destruktivně a naopak, zda ostatní naše složky zdravě podporují rozvoj našich emocí.

Při motivaci se také snažíme docílit toho, aby se dotyčný „pohnul“ určitým směrem, kterým my potřebujeme. Pokud chceme lidi motivovat k pohybu, musíme na to jít prostřednictvím jejich emocí.

Ať již motivaci definujeme jakkoliv rozumně, vždy je tam přítomen emocionální prvek. Vždyť účelem motivace je uvést jedince, řečeno slovy klasické psychologie, do takového kognitivního, konativního a afektivního stavu, který je příznivý pro to, aby daný jedinec dosáhl potřebného cíle (Plháková, 2007).

Příznějme si, že ve sportu a obzvláště v ledním hokeji je s emocemi velký problém. Je spíše normou, než výjimkou, že se emocím na tréninku a sportovištích snažíme vyhnout, ať je to s tváří pokerového hráče, či pocitově nezabarvenou mluvou, či tvrdým tréninkem těch správných úsměvů na hráče či novináře. Být rozčilený se u trenérů stále považuje za nepřijatelné a vrcholně neprofesionální chování. I hokejová pravidla potlačují emoce trenérů různými tresty.

Na rozdíl od tohoto přístupu zastáváme stanovisko, že emoce a racionalita jsou propojené, emoce jsou integrální a neoddelitelnou součástí organizačního života a emoce často pracují ve prospěch organizace.

Je škoda zanedbávat emoce, protože trenéři a manažeři se tím zbavují klíče k motivaci a tudíž i k excelentním výkonům svého týmu a klubu.

Ashforth a Humphrey v anotaci ke své práci „Emotion in the Workplace: A Reappraisal” Human Relations, 48, 1995, 97-125” napsali: „...silná motivace a psychologické zapojení nejsou možné bez emocionálního zaujetí na práci, nebo na pracovním kontextu.

Tradiční zaměření na úsilí (chování) a očekávání (kognice) oslovuje ruce a hlavu jedince, nikoliv jeho srdce.“

Kdysi jsme slyšeli podobnou lidovou moudrost: „Natěrač pracuje rukama. Malíř rukama a hlavou. Mistr rukama, hlavou a srdcem“.

Z toho vyplývá pro trenéry jedna zásada. Mohou ostatní přesvědčovat s použitím logiky. Musí však motivovat s pomocí emocí, uchopit je za pačesy, protože emoce jsou klíčem k úspěchu, kvalitě a k ostatním faktorům, které vedou k daným cílům týmu.

Jestliže chceme motivovat lidi k pohybu, udělejme to přes jejich emoce. Pokud nejsou nějaké vhodné emoce, není motivace.

Emocím na sportovištích se vůbec dostává od posledního desetiletí minulého století poměrně silné pozornosti. Je to zejména v souvislosti s popularizací pojmu emocionální inteligence a prokázáním jejího významu. Přestože se přístup k emocím na sportovištích díky popularizaci mění, změny jsou zatím pozvolné a malé (Vaněk, Hošek, Rycheký, Slepíčka, 1984). Trenér se, ve své řídicí roli, emocemi nezabývá. Práce s emocemi je doménou jeho vedoucí role.

Ne všechny emoce, kterými se trenér zabývá, jsou bezprostředně spjaty s motivací. Namátkou jmenujeme pocity beznaděje, nerozhodnosti, neschopnosti. Je patrné, že i tyto pocity ovlivňují konečnou motivaci. Existují nejen emoce, které motivaci brání, některé emoce dokonce iniciují pohyb v opačném směru, než by bylo žádoucí.

Kouč musí pracovat se všemi druhy emocí: jak s těmi, které motivaci brání, tak s těmi, které motivaci pozitivně ovlivňují. V naší práci se věnujeme pouze emocím, které jsou bezprostředně pozitivně spjaty s motivací. Je zřejmé, že jen emoce, které nutkají k pohybu v žádoucím směru jsou pro motivaci ty žádoucí. Bez správných emocí není motivace.

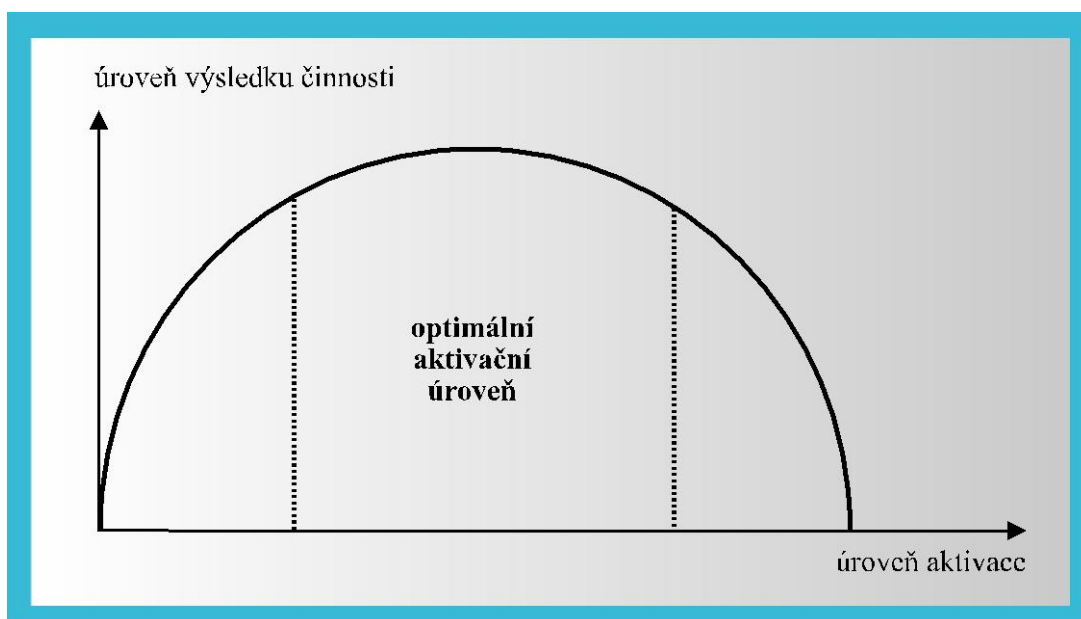
Nechceme, abyste nabyli dojmu, že opak „správných emocí ” je v tomto kontextu synonymem pro „negativní emoce“. Nikoliv. Je dobré si uvědomit, že takzvané negativní emoce, jako je například strach, obavy, zděšení, úlek, nechut', odpor a další, jsou k něčemu dobré. Emoce jsou totiž naší důležitou součástí. Z pohledu fylogeneze se vyvinuly dříve, než naše myšlení a umožnily nám v konkurenčním prostředí přežít. Jsou nejrychlejším komunikačním nástrojem. I takzvané negativní emoce nám pomáhají. Strach, odpor, nelibost - to vše nám dává signál, abychom se něčeho vystříhali. Díky za to, že i tyto emoce máme!

Vzbudit v někom emoce, není žádná věda. Opravdu ne. Vzbudit emoce, které motivují, to již tak snadné není. A právě to je dovednost a cítění trenéra. Motivovat emocemi tvoří jednu z důležitých součástí umění vedení lidí.

### 3.2.1. Aktivační teorie emocí a předpoklady k výkonu

Pro sportovní činnost (Slepička, Hošek, Hátlová, 2006) je charakteristická silná emocionalita, daná zátěžovým a současně přitažlivým programem sportu. Náročný program sportovní činnosti vede ke zvyšování aktivační úrovně. Prostřednictvím zvýšené úrovně aktivace se při sportovní činnosti mobilizují všechny síly organismu, především jeho energetické zdroje.

Vytváří se tak připravenost k činnosti v závislosti na programu jednání, s nímž tvoří aktivační úroveň v přirozených podmínkách činnosti jednotu. Program nebo podnět, který je pro sportovce málo významný, vyvolává malý aktivační efekt, kdežto program psychologicky významný má silný mobilizační a energetický účinek. Mechanismus aktivační úrovně napomáhá přizpůsobení organismu situaci, především situacím, které vyžadují pro svůj zátěžový charakter velkou mobilizaci rezerv organismu. Akce ve sportu patří mezi tyto situace, protože vyžadují z fyziologického hlediska dobré přizpůsobení oběhového systému, elektrolytickou rovnováhu uvnitř organismu a dostatečnou dodávku energie pro svalstvo. V takových situacích se aktivační úroveň zpravidla zvyšuje a nachází se v horní části aktivačního kontinua, představovaného emocemi až afekty. Experimentálně prokázaná centra emocí v mozku jsou v bazálních a limbických strukturách, jež jsou funkčně spojeny s endokrinním systémem, tj. hlavně s hypofýzou a nadledvinkami. Následkem tohoto spojení se sympatickou inervací vyplaví z organismu katecholaminy. Adrenalin zreguluje cévní tonus a ze zvýšeného rozpadu tuků zajistí dodávky glukózy a mastných kyselin pro myokard. Tím je dán základní význam aktivační úrovně pro sportovní výkonnost. Aktivační úroveň příliš nízká nebo příliš vysoká je z hlediska sportovního výkonu nevýhodná. Zhruba platí, že optimální výkon souvisí se střední úrovní aktivace. V roce 1908 byl formulován Yerkes-Dodsonův zákon, který dal vznik úvahám o hypotéze převrácené U-křivky. Hypotéza je velmi názorná a mnohdy umožňuje pochopit aktuální selhání sportovce (Slepička, Hošek, Hátlová, 2006).



Znázornění hypotézy převrácené U-křivky (Slepička, Hošek, Hátlová, 2006).

Přechod klidového stavu, dle Bukače (2005) do herního nabuzení a rozpoložení vyžaduje subjektivně vnímaná připravenost. Aktivační síla nebo útlum dokáže buď mobilizovat veškeré rezervy, nebo naopak veškeré snahy potlačovat. Hráč v dobrém rozpoložení a pohodě provádí řadu úkonů automaticky lehce a jistě. Kontrola emocí mu umožňuje tuto činnost vhodně doplňovat myšlením a intuicí. Nepřiměřená aktivace naopak vede k nervozitě a vyšumění herního potenciálu. Síla aktivace obvykle vyznačuje následující příznaky.

**Kladné příznaky:**

- mobilizace vnitřní energie
- stav pohody a klidu
- nažhavení a respekt k soupeři
- touha po soupeření
- odvaha a odhodlání

**Záporné příznaky:**

- únava a útlum
- napětí a nervozita
- lhostejnost a skepse
- obavy a poraženectví
- strach a úzkost

Špičkové sportovní výkony představují pro sportovce krajní psychickou zátěž, protože jsou spojeny s úsilím o maximální výkon v obtížných podmínkách sportovní soutěže. Aktivační úrovní lze vysvětlit časté kolísání špičkových sportovních výkonů, které jsou na emoční vlivy velmi citlivé. Prostřednictvím aktivační teorie emocí je možno pochopit



spojitost emočního prožitku s tělesnými změnami v organismu člověka (Slepička, Hošek, Hátlová, 2006).

### 3.2.2. Emoce a pocity

V běžné komunikaci se oba tyto pojmy často zaměňují. Nejsou však totožné a je důležité si uvědomit odlišnosti a vztahy. Budeme volně interpretovat názory Antonia Damasia (2004), profesora psychologie, neurovědy a neurologie na tuto věc. Emoce je duševní proces, který vnímáme jako pocit; jinak řečeno, emoce pocitujeme. Pocit je tedy individuální prožitek emoce. Emoce také může být pozorována okolím, protože vzniká z procesů odehrávajících se v mozku, které mohou být pozorovány a měřeny a protože se to nějak navenek projevuje. To, co okolí vnímá, však nejsou pocity, ale projevy emocí. Pocit je individuální a subjektivní vjem emoce. Jelikož pocity jsou vjemy, musí být pocitování považováno za stejné vnímání, jako každé jiné. To jest jako vjemy vidění a slyšení. Emoce jsou z velké míry dány geneticky. Je to často nějaká evolučně naprogramovaná reakce na nějaký podnět. Pociťování, to je v podstatě vnímání našeho organismu. Z toho plyne, že emoce můžeme kontrolovat pouze v tom rozsahu, jaký význam dáváme našim pocitům, nebo v míře úměrné tomu, jak jsme schopni kontrolovat svůj psychický stav, druhotně i stav tělesný, který emoce způsobily. Z toho plyne, kdo není schopen kontrolovat své pocity, může se dostat do situace, že jedná často proti vlastním zájmům.

V hokejovém utkání a při výkonu dle Bukače (2005, str.222), dochází při vnímání atmosféry k subjektivním psychickým rezonancím (pocitům), které mají následující zabarvení:

#### **Kladné fyzické pocity a pohyb**

- síla a energie/živost, dynamičnost,
- svěžest/lehkost, plynulost,
- snadnost/jistota,
- chuť/nasazení, snaha.

#### **Kladné psychické pocity a pohyb**

- asertivita a přehled/sebeprosazení,
- sebevědomí a risk/iniciativa,

#### **Záporné fyzické pocity a pohyb**

- slabost,ztuhlost/nedostatek pohybu,
- únava/upracovanost,
- obtížnost/těžkopádnost, topornost,
- nezájem/pasivita.

- chápání, reagování/anticipace, včasnost

- koncentrace/jistota.

#### **Záporné psychické pocity a pohyb**

- nezám, lhostejnost/ztráta disciplíny,
- báživost, alibismus/pasivita
- spěch, ukvapenost/zmatek, panika,
- nepozornost/chybování.

Pocity skleslosti, nerozhodnosti a stav vnitřního napětí přinášejí strach, úzkost a obavy ze selhání. Stavy anxiety způsobuje nedostatečná příprava, fyzická i herní nadvláda soupeře, ztráta sebedůvěry, neschopnost sebeprosazení, nedůvěra trenéra a spoluhráčů. Tělesná slabost (nohy), celková ztuhlost a ztráta dynamičnosti i koordinace jsou zjevné nedostatky. Psychická labilita se ponejvíce projevuje v nepozornosti, ztrátě bojovnosti, báživosti a celkové pasivitě. Postupy, jimiž se může hráč dostat do utkání, se opírají o mentální sílu. Obnovení nastavení mysli na iniciativu a boj vyžaduje vůli, úsilí a okamžitou snahu zrychlit všechny funkce organismu (Bukač, 2005).

### 3.3. Motivace a sportovní výkon

Motivace je v současném sportu velmi frekventovaný pojem. Neochota sportovců absolvovat tréninkový program se často přičítá jejich malé motivaci. Nízkou motivací se vysvětluje malá snaha sportovců v průběhu soutěže nebo jejich rychlé rezignaci při dílčích neúspěších. V celku je v odborných kruzích tendence svalovat vinu za sportovní neúspěchy na nedostatečnou motivaci sportovců. Všeobecně se předpokládá, že vyšší stupeň motivace by vyústil do vyšší úrovně sportovní výkonnosti. S tímto teoretickým předpokladem je spojeno i praktické působení v oblasti vrcholového sportu, jehož cílem je zvyšovat motivační závázanost sportovců ve smyslu podání lepších výkonů (Vaněk, Hošek, Rychec, Slepíčka, 1984).

Psychologická příprava je významná složka tréninkového procesu, která má řadu zvláštností. Nejvýznamnější z nich je dána skutečností, že převážná část psychologické přípravy se rozplývá v ostatních složkách tréninku – v kondiční, tělesné, technické a taktické přípravě, a jen menší část je samostatnou oblastí, která je doménou psychologů-specialistů. Z toho vyplývá, že převážným nositelem psychologické přípravy je trenér. Psycholog-specialista podporuje trenéra radou a také tím, že vytipované problémy řeší ve vlastní kompetenci (Choutka, Dovalil 1991).

Sportovní činnost je z hlediska snažení, chtění a jednání sportovce činností mnohostrannou. Také podmínky vzniku jednání ve sportovní činnosti mají více stránek. Z těchto důvodů je značně obtížné podrobně a přesně vymezit pojem motiv sportovní činnosti. Proto mluvíme raději o motivaci sportovní činnosti, tj. o příčinách a podmínkách jednání ve sportu, ať jsou jakéhokoliv druhu. Sledování motivace určitého sportovce má velký význam pro pochopení jeho jednání. Současně je to však úkol velmi obtížný, což ostatně vyplývá z vymezení pojmu motivace sportovní činnosti jako komplexu motivačních faktorů (Slepíčka, Hošek, Hátlová, 2006).

Z hlediska sledování motivace sportovní činnosti je třeba si uvědomit a pochopit faktory, které se podílejí na jejím vytváření. Základem této motivace je složitá, historicky vzniklá struktura biologických a společenských tendencí, které mají ke sportovní činnosti těsnější nebo volnější vztah. Na základě podněcujících tendencí cyklicky vznikají aktuální potřeby. Pro tělovýchovné činnosti je důležité, že jednou z hlavních biologických potřeb člověka je potřeba tělesného pohybu. Je to cyklická potřeba funkční, jejímž cílem není určitý předmět, nýbrž činnost. Potřeba pohybu vzniká patrně nahromaděním energie v pohybových

centrech nervové soustavy, zejména v korových buňkách. Potřeba pohybu je vyvolána i periferně signály ztuhlosti, křečovitosti a únavy některých svalových skupin, zvláště při déle trvající statické činnosti, např. při stání či sedění. Člověk se pak protahuje, protřepává údy, prochází se apod. Tato biogenní potřeba má různé intenzivní projevy na různých věkových stupních. Nejvyšší jsou u mládeže, nejnižší u starých lidí. Mění se i při různé pracovní schopnosti organismu omezovaného nemocí, úrazy i únavou. Jsou závislé i na návycích životního režimu a na celkovém způsobu života. V civilizované a převážně zmechanizované společnosti bývá potřeba tělesného pohybu menší a je překrývána návyky tělesné pohodlnosti (Slepička, Hošek, Hátlová, 2006).

Uspokojování potřeby pohybu dostává již od útlého dětství společenský charakter. Nežádoucí způsoby pohybových projevů jsou tlumeny, společensky vhodné posilovány. K uspokojování potřeby tělesného pohybu dochází výběrovým způsobem. Z vrozené potřeby pohybu se postupně vyvíjí i potřeba společenská, sledující v podstatě udržení vysoké funkční, tělesné i psychické zdatnosti organismu. Ve sportovní činnosti vystupuje potřeba pohybu jako základní pohnutka, která prostřednictvím nespécializované tělovýchovné činnosti přivádí na určitém stupni a za určitých podmínek individuum k činnosti sportovní, jež je pouze specifickou formou činnosti tělovýchovné. Při vlastní sportovní činnosti je potřeba pohybu jedním z impulsů vedoucích k této činnosti.

Je celá řada dalších aktuálních potřeb, které mají určitý vztah ke sportovní činnosti a vznikají na základě podněcujících tendencí motivačního trsu ( potřeba opakování činnosti, potřeba změny, apod.) . Velký význam mají pro sportovní činnost potřeby, které souvisejí s utvářením vztahů mezi lidmi ( např. potřeba určitých citových vztahů, potřeba zaujmout určité místo ve společnosti, potřeba hodnocení a uznání vlastní činnosti apod.).

Už z rozsáhlosti potřeb (Slepička, Hošek, Hátlová, 2006), které se podílejí na vytváření motivů sportovní činnosti, plyne, že tyto motivy lze obtížně třídít a klasifikovat. Ve sportovní činnosti je obtížné provést vyčerpávající klasifikaci motivů a k didaktickým účelům se zdá nejvýhodnější použít třídění Madsena, který dělí lidské motivy především s přihlédnutím k sociální determinovanosti člověka na:

- motivy společenského kontaktu,
- motivy dosahování něčeho,
- motivy prestiže,
- motivy akvizice, tj. nabývání a ponechávání,
- emocionální motivy agrese a dosažení bezpečí.

Všechny tyto motivy se bezesporu uplatňují často v motivaci sportovní činnosti, a proto je tomuto třídění možno dát přednost před mnoha jinými rozsáhlejšími i stručnějšími klasifikacemi motivů.

V působení jednotlivých motivů panuje určitá zákonitost, která je založena na časové posloupnosti v uspokojování jednotlivých potřeb člověka. Je velmi pravděpodobné, že potřeba sebeuplatnění člověka ve sportovní oblasti může vzniknout pouze tehdy, jestliže tento člověk není hladový a unavený. Potřeby sportovce jsou uspokojovány postupně, nejprve základní fyziologické potřeby, dále potřeba bezpečnosti, potom potřeba sounáležitosti, potřeba uznání a nakonec potřeba sebeuplatnění (Vaněk, Hošek, Rychecký, Slepíčka, 1984).

Sportovní motivace je chápána jako, orientace jedince na dosažení výkonu, na překonání překážek a vytrvání v činnosti i v případě neúspěchu. Platí, že naše chování není určeno pouze motivací, ale je také ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty. To například znamená, že motivace nezaručuje vysoký výkon, bez motivace však vysoký výkon není.

Výkonová motivace dle Hátlové (2007) je několik relativně samostatných motivů, které různými způsoby ovlivňují chování jedince ve výkonových situacích. Patří k nim potřeba dosažení úspěšného výkonu, vyhýbání se neúspěchu a - ač to zní poněkud paradoxně - potřeba vyhýbání se úspěchu. Výkonová motivace se utváří v raném dětství. Rodiče osob s velkou potřebou úspěšného výkonu je pozitivním způsobem povzbuzovali ke zvládnutí obtížných úkolů, oceňovali jejich úspěchy, podporovali jejich vytrvalost a tvořivé hledání cest k dosažení obtížných cílů.

Aby jsme dosáhli vysokého výkonu, musíme, kromě motivace, zajistit i něco navíc. Výkon je ovlivňován řadou nemotivačních vnějších a vnitřních faktorů. Z vnějších jmenujeme například sportovní nástroje, procesy, herní systémy, taktika, z vnitřních pak znalosti, dovednosti, přesvědčení, hodnoty.

I když budeme sebegeniálnějšími motivátory neznamená to, že hráče, které trénujeme, budou automaticky dosahovat vytčených cílů.

Výkon a výkonová motivace hrají ve vztahu motivace a sportu důležitou roli. Jako mnoho jiných slov je i výkon velmi používané slovo. Frekvence tohoto slova souvisí s tím, že člověk ať chce nebo nechce, podává určité výkony téměř každý den. Skloňuje se především ve spojení s oblastmi práce a sportu - výkon pracovní, výkon sportovní.

Z pohledu psychologie práce je výkon definován jako výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek.

Sportovní výkon je definován jako aktuální projev specializovaných schopností sportovce ( což je výsledek adaptace ) v uvědomělé činnosti zaměřené na řešení pohybového úkolu, který je vymezen pravidly odvětví. ( Choutka, Dovalil, 1991 )

Motivaci je z hlediska sportu účelné dělit na motivaci soutěžní a tréninkovou.

Pro zlepšení sportovních výkonů s přihlédnutím k motivaci má význam nejenom vyvažování materiálních a morálních stimulů, ale také rozbor vlivu situačních podmínek.

Trenér, sportovec má obtížný úkol pracovat s tréninkovými a sportovními cíli a tréninkovými situacemi tak, aby překonal momenty snižující tréninkovou motivaci.

V souladu s poznatky psychologie sportu považujeme motivaci sportovní činnosti za výsledek interakce sportovce a situace (Vaněk, Hošek, Rychec, Slepíčka, 1984). Sportovec je v tomto interakčním modelu reprezentován strukturou osobnosti a aktuálním psychickým stavem. Na druhé straně stojí potom sportovní či výkonová situace. Strukturu osobnosti můžeme chápat jako souhrn složek temperamentu, schopností, charakteru a sociální role. Aktuální psychický stav je nejlépe postižitelný v pojmech stupně únavy a míry aktivace.

Podobně jako jsme zpřehlednili blok znaků osobnosti sportovce, musíme zpřehlednit nejdůležitější cíle, dále úlohy, které jsou předkládány jako prostředky k dosažení cílů a nakonec sociální a personální podmínky. Primárním cílem vrcholového sportovce by měl být vždy sportovní výkon. Sekundárními cíli potom mohou být výhody spojené s rolí vrcholového sportovce.

### **3.7. Myšlení ve sportu**

Ironicky se dávají do protikladu „svaly proti mozku“ a je zlehčována myšlenková úroveň sportovců. Patrně se jedná o ukřivděnou reakci sportovně nenadaných lidí, protože všechny výzkumy naznačují nadprůměrnou inteligenci sportovní elity (Slepíčka, Hošek, Hátlová, 2006).

Existují sporty, kde se jedinec bez určitých vloh neprosadí. Mluvíme o pohybové a hráčské inteligenci a právě tuto hráčskou inteligenci chceme myšlením ve sportovních rozvíjet.

Nejčastější druhy myšlení ve sportu dle (Slepíčka, Hošek, Hátlová, 2006):

- operativní myšlení – je hledána nejlepší varianta řešení úkolů, člověk se učí z vlastních chyb, které si uvědomuje

- taktické myšlení – je ve hrách a úpolových sportech, které svým charakterem také spadá pod myšlení operativní
- týmové myšlení – je základem tzv. sehranosti a je obdivuhodné, jakých dokonalých forem můžeme ve sportovních skupinách dosáhnout

Hlavním požadavkem na myšlení ve sportu je rychlost (Slepička, Hošek, Hátlová, 2006). Často není čas na dalekosáhlé úvahy. Proto je požadavku rychlosti vycházeno vstříc budováním tj. přípravou řešení pro určité typy situací. Tyto „vzorce“ řešení se potom automaticky (podvědomě) použijí ve vhodné situaci. V praxi se mluví o „signálech“, které jsou předem nacvičeny a na určitý podnět automaticky zařazovány. Jsou vlastně součástí týmového myšlení. Tradičním konceptem myšlení ve sportu je pohybová inteligence. Jako převážně vrozená je faktorem sportovního nadání (přirozený talent).

Ještě diskutovanějším a složitějším je koncept „hráčské inteligence“ (Slepička, Hošek, Hátlová, 2006). Jde o relativně vzácnou schopnost herního myšlení, která spočívá v nalezení nejlepší varianty řešení stávajícího herního úkolu a získání spoluhráčů pro uskutečnění této varianty. Mají ji tvůrci hry tzv. „špilmachři“ a v praxi jsou to dobře placené hráčské hvězdy. Mít v týmu takovéto osobnosti je vrcholem sportovního tréninku a vůbec hry jako takové.

Hlavní součástí hráčské inteligence jsou:

- Pohybová inteligence je „umění vidět pole“, což je komplexní schopnost nejen senzorická, ale i anticipační. Hráč je schopen postihnout herní situace „číst hru“ a odhadnout další vývoj. Samozřejmě se zde uplatňuje faktor zkušenosti.
- Herní kreativita, tj. nalezení vhodné varianty společného postupu v aktuální situaci, takticky vhodné a pro soupeře dostatečně překvapivé.
- Sociální dominance, tj. schopnost vlastní aktivitou „vnuknout“ svým spoluhráčům vlastní variantu řešení a svým podílem toto řešení iniciovat.

Samozřejmě, že nezbytnou součástí je i příslušná kondice a sportovní technika. Není to sociálně psychologicky lehké, protože „svá vidění a svá řešení“ mají i ostatní spoluhráči, nemusí vždy jít o totožné postupy a snadno může dojít k nedorozuměním (Slepička, Hošek, Hátlová, 2006). Úkolem trenéra je tyto postupy a nedorozumění eliminovat.

Ve sportu hraje také úlohu pozitivní a negativní myšlení. Jsou spojeny s optimismem a pesimismem ve smyslu aktuálního psychického stavu a osobnostního založení. Negativní myšlení je obvyklou součástí předzápasového stavu. Je ovládáno trémou a má strachový podtext. Je subjektivně nepříjemné, doprovázené neurotickými prvky v chování, souvisí s melancholií a úzkostnými stavy. Také se může vyskytovat ve stavech frustračních. Dlouhodobě může vést ke stavům naučené bezmocnosti „nic nejde, nedaří se“.

Pozitivní myšlení je mentální dovedností „naučeného optimismu“. Spočívá v reálné aspirační úrovni, ve vědomí „sebeúčinnosti“ (selteffiaci) a v pojetí ctností, které přinášejí štěstí.

Mluvíme-li o myšlení, potom také nesmíme zapomenout na řeč. Pojmové myšlení úzce souvisí z řečí. Jazyk běžně používáme k vyjadřování našich myšlenek. Myšlení je tiché mluvení a řeč je hlasité myšlení (Plháková 2007). Proto zkušení trenéři (koučové) velice často mluví před svými svěřenci, vkládají jim do hlavy své myšlenky, nastavují a ovlivňují jejich myšlenkové pochody pro týmové myšlení, pro jejich současnost a zároveň budoucnost.

I někteří zkušení starší hráči ti „špílmachři“, o kterých jsme se zmiňovali, v kabině hodně mluví a nastavují tak mladé hráče pro jejich hokejový růst. Ti si to sami ani neuvědomují. Proto každý kouč chce mít v týmu tyto zkušené hráče, protože oni mu pomáhají řídit a ovládat, nastavovat a motivovat tým. Jestliže je trenér využívá a dobře s nimi mluví (nastavuje jejich myšlení), potom má poloviční práci a tým mu velice dobře funguje.

Na konec této kapitoly o myšlení uvádíme jedno výstižné motto od Henryho Forda „Myšlení je nejtěžší práce na světě. Právě proto se jí věnuje tak málo lidí“.

### **3.7.1. Myšlenka jako forma energie**

V knize „Poznej sám sebe“ (Jelínek, Kuchař, 2006) se píše, že jsou všeobecně známé příběhy, které potvrzují, že člověk v hraničních situacích dokáže mobilizovat vnitřní rezervy, blíže nedefinované zdroje energie a síly, které mu umožňují podat zdánlivě neuvěřitelný výkon. Lidé v mezních situacích dokáží vyvinout překvapující rychlost, neobyčejnou vytrvalost, obrovskou sílu nebo neskutečné odrazové schopnosti. A čeho je teprve schopná matka, je-li ohrožen život jejich dětí?!

Psychologové a psychiatři se domnívají, že jde především o síly psychické. Vždyť bez aktivní účasti psychiky, psychických sil, nelze ovládat v lidském životě vůbec nic (Jelínek, Kuchař, 2006).

Pro částečné připomenutí se vrátíme do přednášek na FTVS, kde jsme se učili co pohání člověka. Že lidské tělo je hmota, hmota se skládá z atomů, atomy jsou koneckonců energie a chvění, tzn. tělo je nahromadění různých energií a chvění, hmotná podoba neviditelných sil, které působí v pozadí. V 1 gramu hmoty každé látky je energie ve výši 20 biliónů kalorií. To by mělo stačit, aby začala vařit voda jezera s průměrem povrchu 700m<sup>2</sup> a hloubce 4m. Uvádíme to proto, že bez těchto zjednodušených faktů z fyziky bychom měli sud



beze dna nebo dům bez základů. Pochopit sebe a přírodu je možné pro každého z nás. Všechny buňky mají schopnost vyrábět, akumulovat a používat energii. Když jedna část mozku posílá informace jiné části, používá dva druhy energie: elektrickou a chemickou. Mozek posílá elektrické impulzy formou vln, asi tak jako naše srdce, jehož tep dosahuje určité frekvence. Energie teče k nám, proudí v nás a vyzařuje – energie je život. Hmota se skládá z energie, myšlenky jsou energie, energie může ovlivnit energii, proto myšlenky mohou ovlivňovat hmotu. Vzpomeňme si třeba na fenomén „ohnuté lžice“.

Tam kde něco teče, vzniká pole, které na nás působí, aniž jsme si toho vědomi. Taková pole se tvoří proudem elektřiny, vody, vzduchu, pevné hmoty, krve, životní energie atd. Proud energie v cévní soustavě našeho těla určuje sílu našeho imunitního systému a tím nepřímo ovlivňuje onemocnění, resp. schopnost zachovat si zdraví.

Aby v nás mohla proudit bez překážky energie, záleží na našem myšlení, cítění a chování. Proud a zastavení energie jsou tedy závislé na našich myšlenkách a citech a my sami je můžeme v určitých mezích ovlivnit.

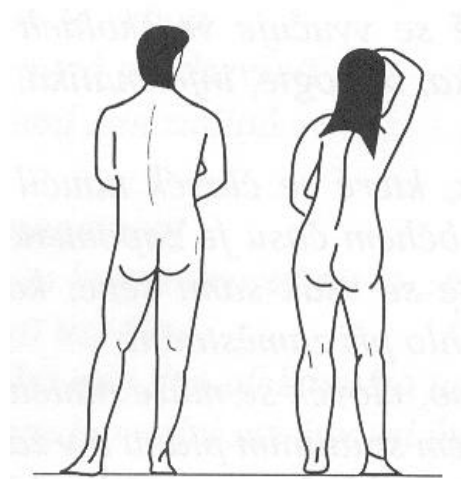
Z fyziologického hlediska víme, že lidské tělo se skládá z buněk a každá jednotlivá buňka je schopna sama vykonávat dvě základní funkce organismu: transformovat energii a ukládat data do paměti. Každá jednotlivá buňka vyrábí energii, která se od ní očekává: např. buňka svalů vyrábí pohybovou a nervová buňka elektrickou energii. Přitom se tyto různé transformace energie udržují stejnou, tělu vlastní pohonnou látku. Každá jednotlivá buňka může vyrábět a při vyřizování jejich zvláštních úkolů také spotřebovávat takzvaný adenosintrifosfát (ATP), sloučeninu obsahující fosfát, který nám dává energii pro pohyb.

Z našeho hlediska je, myšlenka tedy nejsložitější (skrytá) forma energie, která nám dává sílu dosahovat maximálních (nejlepších) sportovních výkonů.

Kromě fyzického těla máme ještě „něco navíc“ – duši, ducha, psychiku, mysl, vědomí... Může vůbec tohle všechno být projevem naší nervové činnosti, mozkových funkcí a biochemie lidského organismu? Nikdo asi nebude polemizovat o tom, že „psychika“ má na výkonnost sportovce značný vliv – všichni trenéři vědí, že psychické výkyvy ovlivňují

sportovní výkon velmi podstatně. A tak stále chodíme dokola kolem něčeho, k čemu jsme se přiblížili a od čeho se zase vzdalujeme ve zvláštní smyčce (Jelínek, Kuchař, 2006).

Zabýváme-li se myšlením jako formou energie, potom si v první řadě musíme uvědomit v čem spočívá



rozdíl mezi neúspěšným sportovcem, kterému se smůla lepí na paty a úspěšným sportovcem, na kterého se štěstí jenom směje.

Představme si v duchu oba dva. Aby nedošlo k žádným falešným závěrům na základě zevnějšku, obě osoby jsou nahé a nenosí žádné šperky. Vidíte ten rozdíl? Neexistuje žádný konkrétní vnějškový rozdíl. Jediný rozdíl spočívá v mentalitě, myšlení a jednání. Úspěšný člověk od neúspěšného se rozlišuje právě myšlením a to především z hlediska jeho emočního náboje. Negativní myšlení energii odčerpává, pozitivní myšlení je naopak přívalem energie. Musíme si uvědomit, že když nejsme spokojeni se svými výsledky, musíme začít měnit své staré myšlenkové vzory.

Všichni chceme být v životě úspěšní. Podle Maslowova (Drapela, 2003) je úspěch životně nutný. Každý člověk považuje za úspěch něco jiného. Pro někoho, kdo se chce stát milionářem, je úspěch pravděpodobně získání prvního miliónu. Pro mladého lékaře úspěch znamená snad svojí vlastní ordinaci. Pro atleta překonat první rekord. A pro malého hokejistu je úspěch okamžik, kdy se mu poprvé podaří dát svoji první branku.

Pro každého z nich je úspěch dobrý pocit, jejich osobní zkušenost a radost. Každý dílčí cíl znamená jeden úspěch. Je to pro člověka a sportovce vyvrcholením řady úspěšných etap. Z úspěchu se stává radost. Pocit úspěchu není nic jiného než pocit radosti. Ten, kdo dosáhl nějakého cíle a není v dobré náladě, se nebude cítit úspěšným. Dosažení našich cílů proměňuje náš život v požitek.

Proto by jsme měli mít svůj cíl stále na obzoru, koukat na něj pozitivně, tomu negativnímu nevěnovat pozornost ani jedním slůvkem. Potom budeme brzy u svého cíle. Když je naše myšlení soustředěno na jednu věc, na kterou opravdu chceme myslet, pak nemůžeme mít v hlavě žádnou jinou další věc. Člověk může myslet jenom na něco, ale ne proti ničemu. Kdo se pro něco rozhodl vyloučil tím už vše ostatní. Můžeme tedy říci, že tam, kde je váš zájem, je i vaše energie.

To je pozitivní myšlení a nebo nechtít myslet negativně. Uvědomujeme si ty negativní aspekty, a ani je nepotlačujeme. Soustředujeme se prostě na pozitivní stránku věcí. Jdeme za svým cílem, který si dokážeme představit, mluvíme o něm, přivoňme si k němu, ohmatávejme si ho.

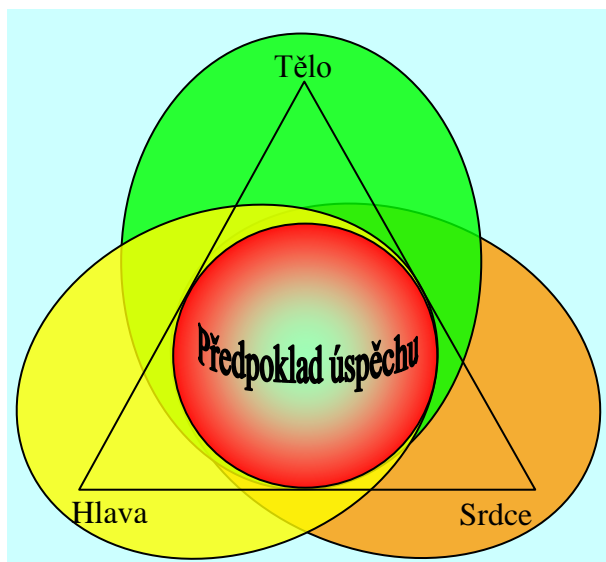
### 3.8. Předpoklad úspěchu sportovce

Je cesta za cílem, na sportovní vrchol skutečně otázkou talentu a tréninkového drilu a nebo je v tom něco jiného? Po mnoha diskusích „s hvězdami sportovního nebe“ se už nedívám na sportovce jako na hroudu svalů, které Bůh nadělil spoustu talentu a ona se tréninkovým úsilím dostala na vrchol sportovního odvětví. Vnímám je jako člověka, který má své tělo, mysl, ducha, vědomí. A dokud nepoznáme, jaké jsou opravdu určující faktory výkonu, a dokud nebudeme trénovat v souladu s nimi, výkon svěřenců nám bude vždycky připadat jako skládačka, ve které nám budou neustále chybět některé části (Jelínek, Kuchař, 2006, str.51).

Aby byla sportovní výkonnost co nejvyšší, je zapotřebí si uvědomit celou řadu činitelů, které ji ovlivňují. Musíme je specifikovat a stanovit si mezi nimi priority. Vytýčit jejich hranice je ale velmi těžké, neboť tyto faktory se často prolínají, navzájem ovlivňují nebo plynule přecházejí jeden do druhého. Jde nám o zamyšlení se v jiném pohledu nad sportovním výkonem a výkonnost vrcholových sportovců – a tím např. ukázat možnou změnu koncepce přístupu k jejich tréninku (Jelínek, Kuchař, 2006).

Úspěch a osobnost jsou úzce spjaty. Základ úspěchu je „celistvý“, všestranný vývoj osobnosti. Mnoho lidí se domnívá, že úspěch se dá dosáhnout jen těžkým a usilovným tréninkem. Pak by však musel být automaticky úspěšný každý, kdo hodně trénuje. Z praxe však víme, že neexistuje závislost mezi kvantitou tréninku a sportovním výkonem. Tvrdě trénujícího sportovce nemusíme vždy vidět na těch nejlepších umístěních. Podle nás úspěch totiž nesouvisí pouze s trénovaným tělem a jeho fyzickou silou a vytrvalostí, nýbrž také s vůlí (srdcem) a myšlením (hlavou). Ze své praxe a z poznatků jsem si vytvořil model „Předpokladu úspěchu“ a nazývám ho THS trojúhelník:

Tělo: myslíme dobrý fyzický stav ovlivněn tréninkem, dá s dobře trénovat, je mnoho metod jak ho rozvíjet, ovlivňuje zdraví.



Srdce: myslíme rozvoj vůle jako mentální sílu, je potřeba tréninková disciplína, odříkání, ovlivňuje touhu po vítězství a vytrvalost (dokážu to; ještě kousek; jsem nejlepší) – překonává

nechť k tréninku, bolest a únavu. Setkáváme se v již zmíněné moudrosti o mistru, který pracuje rukama, hlavou a srdcem.

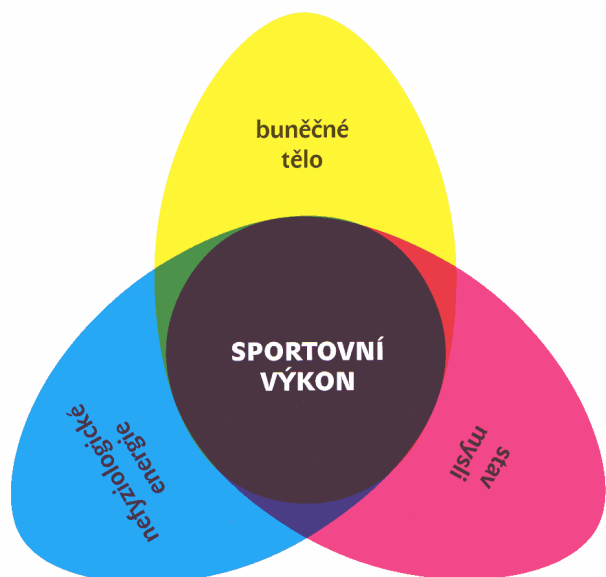
Hlava: myslíme myšlenku (motiv), která ovlivňuje vnitřní energii, vnitřní harmonii a je hnací motor; myslíme vědomé nacvičování taktiky a techniky na ledě, v učebně i v tělocvičně, které ovlivňuje podvědomé reakce na ledě a ovlivňuje rychlost myšlení, intuice, herní vyspělost.

THS-trojúhelník se může samozřejmě zvětšovat nebo zmenšovat. Součet vlastností THS trojúhelníku jednoho člověka tvoří sílu a rychlost, se kterou může dosáhnout svých cílů, představuje tedy předpoklad úspěchu. Pakliže se všechny tři rohy současně zvětší, odpovídá to celistvému vývoji osobnosti.

THS trojúhelník se může vyvíjet neharmonicky, to se může stát např. u špičkového sportovce s vynikajícím fyzickým stavem, který nemá svůj cíl (motiv) a trpí velkými emocionálními problémy. Anebo u vynikajícího herně nadaného hráče se špatným fyzickým stavem. A také u vynikajícího herně nadaného a fyzicky připraveného hráče, který nemá vůli. K celkovému úspěchu a úplnému dosažení cílů se musí tedy všechny tři rohy THS-trojúhelníku bez výjimky současně cvičit a vyvíjet.

Pro srovnání a lepší pochopení zde ještě uvedeme odborný výklad jak dosáhnout ideálního sportovního výkonu dle Jelínka a Kuchaře (2007), kdy výkon každého jedince ovlivňují tři základní skupiny faktorů. Působí na sebe navzájem, ať už v kladném, nebo záporném smyslu. Jejich souhra vede k úspěchu – anebo naopak do zapomnění. Sportovní výkon je jejich průsečíkem, a to nejen pomyslným.

Tento schématický obrázek názorně ukazuje podíl jednotlivých základních skupin faktorů na celkovém sportovním výkonu. Smyslem trenérské práce je dosažení ideálního průniku zmíněných skupin – tedy stavu, kdy jsou jednotlivé složky vyvážené a v grafickém



znázornění vytváří jejich průnik nezdeformovaný kruh. Je to optimální vztah, ve kterém nic „nepřichází nazmar“ a vše je podřízeno výkonu. U většiny současných sportovců samozřejmě převládá akcent na buněčné tělo. Na tomto schématickém obrázku by se taková

skutečnost projevila výrazným zvětšením žluté plochy a deformací a zmenšením části nazvané sportovní výkon (Jelínek, Kuchař, 2007).

Buněčné tělo zahrnuje v prvním plánu stav připravenosti fyzického těla; mohli bychom možná hovořit o „síle buňky“. Patří sem veškeré složky sportovního výkonu, které se bezprostředně týkají našeho hmotného, fyzického těla, o němž máme mimo jiné velmi podrobné znalosti z anatomie nebo fyziologie. Tato oblast se stala předmětem zájmu trenérů a sportovců jako první. Trenéři se jí věnují víc, což je pochopitelné, protože málo nebo nedostatečně trénovaný sportovec má dnes jen malou šanci se prosadit.

Stav mysli je ve sportu málo doceněným faktorem. Ve svém životě ovšem sami dobře víme, jak nás někdy dokáže nechat na holičkách, anebo naopak nečekaně pozvednout. Přitom je to právě mysl, která v těch klíčových okamžicích ve vrcholovém sportu i životě rozhoduje často o všem. Přestože mysl ovládá naše tělo, přistupujeme k ní poněkud „macešsky“. Stav mysli změní pozitivní nebo negativní informace během okamžiku; mysl lze změnit doslova z vteřiny na vteřinu! Pracujeme s ní ovšem? Existuje řada škol a technik, které jsou zaměřeny na práci s myslí. Výsledky jejich absolventů ukazují, že stejně jako v posilovně s buněčným tělem lze i s myslí leccos udělat, systematicky a s cílem pomáhat v krizových situacích. Že skutečně lze vytvořit s velkou pravděpodobností stabilní, mentálně ovladatelnou psychiku. Ta nás potom může dovést až k odhalení našich skrytých rezerv. V současném, nejen sportovním světě ovšem jiná legální cesta zatím není. Nebo zatím nebyla objevena (Jelínek, Kuchař, 2007).

To, co máme před sebou a za sebou, jsou pouhé maličkosti ve srovnání s tím co nosíme v sobě. A když to zevnitř vytáhneme na světlo, dějí se zázraky. Nefyziologické energie představují „metafyziologické energie“. Slovo „meta“ znamená latinsky cíl nebo hranici; metafyziologické energie jsou ty, které leží za hranicí současných vědeckých poznatků; dokonce bychom mohli říci za hranicí vědeckých předpokladů. Jedná se o síly trvale latentně přítomné v našem těle nebo v jeho okolí. Nelze je zanedbávat, protože mají jednoznačný vliv na stav našich buněčných těl a naší mysli. Nejen tím se řadí mezi podstatné složky ovlivňující sportovní výkon, ortodoxní vědou ale nebyly a nejsou ověřeny, zkoumány a často ani akceptovány (Jelínek, Kuchař, 2007).

### 3.9. Víra

Víra je předem připravený a uspořádaný systém filtrů, skrze něž vnímáme svět. Víra je jako velitel našeho mozku. Pokud neochvějně věříme, že je něco pravda, je to též, jako bychom svému mozku dávali příkaz, jak má vnímat přicházející podněty. Jeden věřící člověk se svou silou rovná devadesáti devíti lidem, kteří mají pouze zájem. Právě proto víra otevírá dveře k dokonalosti. Dává přísný příkaz naší nervové soustavě. Umožňuje nám využít nejbohatší zdroje dřímající hluboko v nás, přetváří je a nasměrovává k podpoře našich vytoužených cílů (Robbins, 1997).

Chceme-li dosáhnout úspěchu, měli bychom nejprve znát očekávaný důsledek, vykonat potřebné činy, všimnout si prvních získaných výsledků, být dostatečně pružní a měnit svou činnost tak dlouho, dokud se nedostaví kýžené výsledky. Totéž platí i pro víru. Musíme najít takovou víru, která podpoří vytoužený výsledek a jejímž prostřednictvím se dostaneme tam, kde chceme být. Pokud naše víra nesplňuje tento požadavek, musíme ji zavrhnout a vybrat si jinou.(Robbins, 1997)

Víru vytváříme na základě svých minulých výsledků a vlastních zkušeností. Víru ve vlastní schopnosti nejsnáze vytvoříme, pokud alespoň jednou dosáhneme žádoucího výsledku. Jenom jednou. Uspějeme-li jednou je mnohem snazší uvěřit, že budeme mít úspěch podruhé i vícekrát (Robbins, 1997).

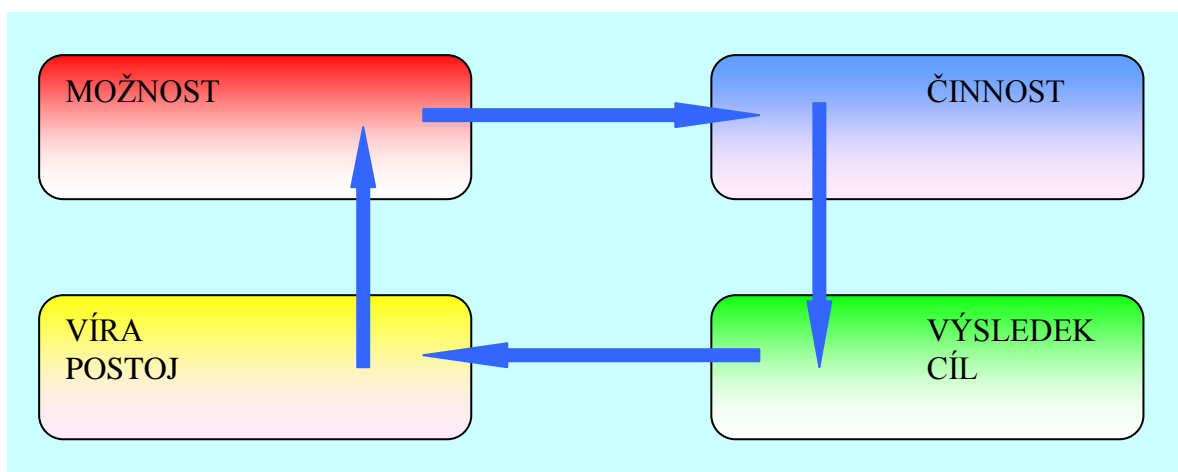


Diagram víry (Robbins, 1997, str.81).

Máme-li víru, hledáme možnost, máme-li možnost, vytváříme činnost, vytváříme-li činnost, dosáhneme cíle, když dosáhneme cíle, máme silnější víru.

Víra dává lidem sílu k usilovnější a cílevědomější činnosti, a tedy i k dosahování lepších výsledků. Tyto vírou silné jedince je potom hodně snadné motivovat. Stačí jim jejich cíle jenom připomínat.

Víra je kompasem a mapou vedoucí nás k našim cílům a dávající nám jistotu, že se k nim dostaneme. Bez víry nebo bez schopností jí dosáhnout by lidé byli zcela bezmocní. Byli by jako motorový člun bez motoru nebo bez kormidla. S neochvějnou vírou máme sílu k činu a můžeme vytvořit svět, v němž chceme žít. Víra nám pomáhá rozeznat to, co chceme, a posiluje nás na cestě k vytčenému cíli (Robbins, 1997).

Lidské chování nemá mnoho účinnějších řídicích sil než je víra. Lidská historie je historií víry. Lidé, kteří zasáhli do historie – ať už to byl Kristus, Mohammed, Koperník, Kolumbus, Edison nebo Einstein – byli lidmi, kteří změnili naši víru. Chceme-li změnit své chování, musíme začít u své víry. Chceme-li napodobit dokonalost, musíme se naučit modelovat víru těch, kdo již dokonalosti dosáhli.

Čím více se dozvídáme o lidském chování, tím více se dozvídáme o neobyčejné moci, s níž víra ovlivňuje naše žití. Mnohými způsoby dokonce popírá logické modely, jež si mnozí z nás vytvořili. Je nepochybné, že víra neboli neochvějné vnitřní prožívání ovládá skutečnosti i na úrovni fyziologických procesů. Robbins píše ve své knize o provedení pozoruhodné studie o schizofrenii. Jedním ze studovaných případů byla žena s rozdvojenou osobností. Za normálních okolností měla hladinu krevního cukru v mezích normy. Jakmile začala věřit, že je diabetička, změnil se její fyziologické procesy tak, že se k nerozeznání podobaly fyziologii diabetika. Její víra se pro ni stala skutečností (Robbins, 1997).

Robbins dále uvádí, že bylo popsáno mnoho případů, kdy se člověk v hypnotickém transu dotkl kousku ledu, o němž mu však bylo řečeno, že je to rozžhavený kov. V místě dotyku se vytvořil puchýř. V tomto případě nezáleží na skutečnosti, ale na víře. Mozek učiní to, k čemu je vyzván.

Většina z nás slyšela o efektu placebo. Lidé, kteří jsou zpraveni o účinku léku, jej v mnoha případech pocítí i tehdy, pokud jim podáme pilulku bez účinné látky. Norman Cousins získal, dle Robbinse, zkušenosti se silou víry při boji s vlastní nemocí: „Léky nejsou pro uzdravení nezbytné. Vždy je však nutná víra“ (Robbins, 1997, str. 73).

- Všechny události mají svůj účel a důvod a mohou nám být ku prospěchu.
- Máte-li pevnou víru, velmi pravděpodobně dojdete k vytčenému cíli.
- Neúspěch neexistuje. Nebuďte negativní. Jsou jen výsledky.

- Ať se stane cokoli, převezměte za to odpovědnost.
- Není nutné dokonale rozumět všemu, co používáme.
- Vaším největším zdrojem jsou lidé, mějte smysl pro kolektiv, úctu k lidem a soulad, bez nich nedosáhnete dlouhodobého úspěchu.
- Sport je zábavou, znáte sportovce, který dosáhl úspěchu v disciplíně kterou nenávidí.
- Bez obětí nelze dosáhnout trvalého úspěchu.

Pokud nevěříte, že vytváříte svůj svět, ať už jej považujete za úspěšný nebo naopak, potom zůstáváte ve vleku okolností. Věci se vám prostě obvykle přihodí. Jste objektem, nikoli subjektem. Kdybychom měli takové přesvědčení, poohlíželi bychom se po jiné kultuře, jiném světě, jiné planetě. Proč vůbec existovat, jsme-li jen výslednicí náhodných vnějších sil? Na závěr bych ocitoval Anthonyho Robbinse (1997, str.101), který uvádí: „Žádná událost ani okolnost nade mnou nemá moc, dokud ji nepřipustím svým vědomým myšlením“.

## **4.2. Otázky, které byli kladeny trenérům**

1. Považujete motivaci jako důležitou součást sportovního výkonu?
2. Používáte ve své každodenní tréninkové praxi motivaci?
3. Znáte nebo používáte některé publikace, které se zabývají motivací v ledním hokeji?
4. Myslíte si, že chybí publikace a školení ohledně koučování v LH?
5. Zabýváte se v tréninkových jednotkách na ledě taky motivací, nebo motivujete v jinou dobu a na jiném místě?
6. Jestliže ano, tak jakou nejčastější formu motivačních prvků používáte během tréninkové jednotky a mimo?
7. Jakým způsobem motivujete jedince?
8. Jakým způsobem motivujete tým?
9. Jakou motivaci více upřednostňujete, vnitřní nebo vnější?
10. Čím hráče nejvíce motivujete?
11. Kolik hodin měsíčně věnujete motivaci?
12. Využíváte media k motivaci jedinců nebo týmu?
13. Jak často probíráte taktiku mimo led?
14. Kolik procent z tréninku na ledě, v závodním období, věnujete nácviku taktiky?



15. Vaše procentuální rozložení taktické výuky v závodním období oproti klasickým fyzickým tréninkům?
16. Myslíte si, že trochu strachu pomáhá k lepšímu výkonu?
17. Snažíte si plánovat sportovní život na delší časové období?
18. Pracujete s jednotlivci a jejich osobními cíly?
19. Jak rozvíjíte vůli u svých svěřenců?
20. Když jste měl tým, který dosáhl úspěchu, třeba získal medaili, jaká to byla parta?

### 4.3. Rozhovory s trenéry

#### 4.3.1 PhDr. Jelínek Marian - narozen 18. listopadu 1963.

Rozhovor byl proveden v Praze dne 19. prosince 2009. Uvádíme zde i krátký výpis jeho kariéry, aby bylo zřejmé, že jde trenéra s mnoha zkušenostmi z českého i mezinárodního hokeje.



V sezoně 2003/04 byl asistent Aloise Hadamczika u juniorského reprezentačního teamu a také v sezonách 2002/03 a 2003/04 působil u seniorské národního teamu v roli konzultanta. Na Světovém poháru v roce 2004 role poradce přerostla ve funkci asistenta Vladimíra Růžičky a hokejový svaz s Marianem Jelínkem podepsal na tuto funkci smlouvu až do Mistrovství světa 2005 ve Vídni, kde se spolu s ostatními radoval z titulu mistrů světa. V r.2005 podepsal smlouvu ve Spartě, jako svého asistenta si jej vybral František Výborný. Spolu s ním je Jelínek podepsán pod největšími úspěchy novodobé historie Sparty - dvěma mistrovskými tituly z let 2006, 2007. V současnosti je hlavním trenérem Plzně.

#### Otázky a odpovědi:

##### 1. Považujete motivaci jako důležitou součást sportovního výkonu?

Jednoznačně, já si myslím, že bez motivace i bez sebemotivace vůbec nejde dosahovat kvalitních sportovních výkonů a nejen sportovních.

**2. Používáte ve své každodenní tréninkové praxi motivaci?**

Ano používám. Během jakékoliv tréninkové jednotky ať už v létě či v zimě používám motivační prvky.

**3. Znáte nebo používáte některé publikace, které se zabývají motivací v ledním hokeji?**

Znám, ale bohužel jsou v angličtině, dovez jsem si jich několik z Kanady, nebo jsou to české knihy, ale nejsou určeny přímo pro LH.

**4. Myslíte si, že chybí publikace a školení ohledně koučování v LH?**

Určitě chybí, já jsem si sehnal publikace v Kanadě a myslím si že tam jsou v tomhle ohledu daleko, daleko dál.

**5. Zabýváte se v tréninkových jednotkách na ledě taky motivací, nebo motivujete v jinou dobu a na jiném místě?**

Tak jak jsem řekl, motivuji během každé tréninkové jednotky, ale mimo to i v mítincích před zápasem nebo na poradách, kde používám také motivační prvky.

**6. Jestliže ano, tak jakou nejčastější formu motivačních prvků používáte během tréninkové jednotky a mimo?**

Především jde o formu verbální, tzn. jsou to věci, které řeknu s určitým motivačním záměrem. Pak používám i určité motivační citáty, které vyvěšuji na zeď do kabiny a podobně.

**7. Jakým způsobem motivujete jedince?**

Většinou při individuálních pohovorech a pokud vím, že mu to nepomáhá, tak to zkusím i před celým týmem, protože ten hráč před celým týmem reaguje zase jinak než při individuálním pohovoru.

**8. Jakým způsobem motivujete tým?**

Tým motivuji během každodenní tréninkové praxe, jak jsem řekl, nebo právě v těch před zápasových mítincích a to je formou slovního projevu různých videí, formou různých výstřižků z novin letáků, je to většinou formou nějaké informace, kterou považuji za důležitou a která by měla vybudit ten tým k lepšímu výkonu.

**9. Jakou motivaci více upřednostňujete, vnitřní nebo vnější?**

Vnitřní motivaci.

**10. Čím hráče nejvíce motivujete?**

Nejvíce motivuji hráče slovně a to obsahově velice rozmanitě podle okolností..

**11. Kolik hodin měsíčně věnujete motivaci?**

Těžko se to dá takhle hodnotit, ale myslím si že 10% každého tréninku je motivace, tzn. jestliže trénujeme 2 hodiny denně, což je 60 hodin měsíčně, tak asi 5 až 6 hodin měsíčně.

**12. Využíváte media k motivaci jedinců nebo týmu?**

Určitě využívám, proto často neřeknu do médií to co je pravda, ale neříkám tam ani to co já považuji za správné, ale často účelově říkám to co chci, aby si hráči přečetli.

**13. Jak často probíráte taktiku mimo led?**

Taktiku mimo led probíráme prakticky na každé poradě před zápasem o soupeři a nebo po zápasech ať už je vydařený nebo nevydařený, takže přibližně 2 krát až 3 krát v týdnu.

**14. Kolik procent z tréninku na ledě, v závodním období, věnujete nácviku taktiky?**

V závodním období je to více a to kolem 25%.

**15. Vaše procentuální rozložení taktické výuky v závodním období oproti klasickým fyzickým tréninkům?**

50% na 50%.

**16. Myslíte si, že trochu strachu pomáhá k lepšímu výkonu?**

Určitě, nazývám to takzvaným pozitivním strachem.

**17. Snažíte si plánovat sportovní život na delší časové období?**

Plánuji si vždycky na rok.

**18. Pracujete s jednotlivci a jejich osobními cíly?**

Určitě, při individuálních pohovorech.

**19. Jak rozvíjíte vůli u svých svěřenců?**

Vůli rozvíjím především v kondiční přípravě a tedy i v letní přípravě, protože jsou tam určité tréninky zaměřené opravdu na vůli a co se týká v zápasové sezóně tak je to především v tom okamžiku, kdy se poučujeme s určitých zápasů a snažím se zdůrazňovat, že jakýkoli stav se dá stále ještě otočit a mít tu vůli po vítězství, takže především mě zajímá vůle po vítězství. Jít si za vítězstvím.

**20. Když jste měl tým, který dosáhl úspěchu, třeba získal medaili, jaká to byla parta?**

Když je úspěch, tak partu nepoznáte.

### 4.3.2. Josef Augusta – narozen 24. listopadu 1946.

Rozhovor byl proveden v Jihlavě dne 10. října 2009. Uvádíme zde i krátký výpis jeho



trenérské kariéry, aby bylo zřejmé, že jde o trenéra s mnoha zkušenostmi z českého i mezinárodního hokeje.

Vedl jako trenér českou hokejovou reprezentaci na olympijských hrách v roce 2002, na mistrovství světa v roce 1999, 2000, 2001, 2002. V letech 1999, 2000, 2001 dovedl český národní tým k zisku zlaté medaile. Dvakrát získal titul mistr ligy jako trenér a to v Olomouci (1993/1994) a Dukle Jihlava (1990/1991). Dlouhodobě se pohybuje jako trenér v nejvyšších soutěžích v České republice. V současné době trénuje Duklu Jihlava.

#### Otázky a odpovědi:

**1. Považujete motivaci jako důležitou součást sportovního výkonu?**

Ano

**2. Používáte ve své každodenní tréninkové praxi motivaci?**

Ano

**3. Znáte nebo používáte některé publikace, které se zabývají motivací v ledním hokeji?**

Ano

**4. Myslíte si, že chybí publikace a školení ohledně koučování v LH?**

Ne.

**5. Zabýváte se v tréninkových jednotkách na ledě taky motivací, nebo motivujete v jinou dobu a na jiném místě?**

Ano

**6. Jestliže ano, tak jakou nejčastější formu motivačních prvků používáte během tréninkové jednotky a mimo?**

Verbální. Před utkáním technicko-taktickou přípravou.

**7. Jakým způsobem motivujete jedince?**

Verbálně.

**8. Jakým způsobem motivujete tým?**

Verbálně.

**9. Jakou motivaci více upřednostňujete, vnitřní nebo vnější?**

Obě.

**10. Čím hráče nejvíce motivujete?**

Správné nastavení obou je velmi účinné pro úspěch týmu.

**11. Kolik hodin měsíčně věnujete motivaci?**

Tři hodiny.

**12. Využíváte media k motivaci jedinců nebo týmu?**

Ne.

**13. Jak často probíráte taktiku mimo led?**

Dvacet minut před utkáním.

**14. Kolik procent z tréninku na ledě, v závodním období, věnujete nácviku taktiky?**

15%.

**15. Vaše procentuální rozložení taktické výuky v závodním období oproti klasickým fyzickým tréninkům?**

15% na 85%.

**16. Myslíte si, že trochu strachu pomáhá k lepšímu výkonu?**

Ne.

**17. Snažíte si plánovat sportovní život na delší časové období?**

Už ne.

**18. Pracujete s jednotlivci a jejich osobními cíly?**

Ano je to velmi důležité znát osobní cíle hráčů pro úspěch mužstva.

**19. Jak rozvíjíte vůli u svých svěřenců?**

Tréninkem.

**20. Když jste měl tým, který dosáhl úspěchu, třeba získal medaili, jaká to byla parta?**

Každý hráč musí své individuální dovednosti dát týmu to je základ úspěchu a dobré party.

### 4.3.3. Hynek Pavel - narozen 4. ledna 1970.

Rozhovor byl proveden v Karlových Varech dne 5. ledna 2010. Uvádíme zde i krátký výpis jeho kariéry, aby bylo zřejmé, že jde o trenéra s mnoha zkušenostmi z českého i mezinárodního hokeje.



Pavel Hynek stojí na střídačce různých týmů již od dokončení fakulty FTVS UK obor trenérství, což znamená přibližně patnáctiletou trenérskou praxi. Jako asistent působil ve Spartě, Litvínově, Znojmě. Ve Spartě se podílel v letech 2000, 2002 na zisku mistrovského titulu, nejdříve po boku Františka Výborného a pak Václava Sýkory. Jako hlavní trenér působil v prvoligovém Berouně, Ústí nad Labem, v extralize v Plzni, Spartě a v Karlových Varech. Pracoval i u reprezentačních výběrů české šestnáctky, osmnáctky a

dvacítky.

#### Otázky a odpovědi:

##### 1. Považujete motivaci jako důležitou součást sportovního výkonu?

Motivaci považuji za základ jakékoli činnosti, ať děláte cokoli, vždycky to děláte z nějakého popudu. Musíte mít nějakou motivaci.

##### 2. Používáte ve své každodenní tréninkové praxi motivaci?

Určitě ne v každodenním tréninku. Každý hráč či trenér řeší ve své hlavě individuální motivaci. Co je pro hráče nutným motorem jeho výkonu nebo kariéry? Neustále se zlepšovat? Individuální nebo kolektivní úspěchy, nebo peníze, úspěch, nová smlouva, samotná hra nebo soutěživost? Kladu si sám tuto otázku často. Je potřeba posoudit, když trénujete nějaké žáčky a je rozdíl když trénujete jako já 13 let v seniorském hokeji. To už je vrcholový sport, to už je ta špička pyramidy. Jinou motivaci má hráč, který začíná, toho ten sport baví, chce se ho naučit a postupem času se ta jeho motivace mění, že se chce nějakým způsobem prosadit. Pak zjistí, že by se tím chtěl živit a jeho motivační faktory se mění. Takže je to těžké, definovat do té odpovědi. Ke každému stupni kariéry by mělo patřit něco jiného. Myslím si, že na úrovni, kterou trénuji já, tak mají hráči už motivaci v sobě.

**3. Znáte nebo používáte některé publikace, které se zabývají motivací v ledním hokeji?**

Ve starších publikacích otázky motivace a psychologie řešil pan prof. PhDr. Vladimír Kostka CSc. a později pan PhDr. Luděk Bukač. Je další řada knih obecné psychologie, které se zabývají motivací. Výborná kniha je „Cesta k vítězství“ od Pat Rileyho, která se zabývá otázkou týmové práce, soudržnosti. Je tam spousta podnětných myšlenek. V českých poměrech je otázka psychologie hodně podceňována, je to neprobádaná oblast a myslím si, že v tomhle trochu zaostáváme. V oblasti mentálního tréninku se u nás prakticky nepracuje. Měl jsem možnost poznat pana Dragana Vujoviče, který se hodně zviditelnil, když působil u fotbalové Sparty jako mentální trenér a pak působil u reprezentační fotbalové dvacítky. On se naučil mentální trénink v Americe u basketbalových týmů. Má to svoje opodstatnění a určitě se to prosadí do vrcholových sportů.

**4. Myslíte si, že chybí publikace a školení ohledně koučování v LH?**

Určitě. Publikací a doškolovacích seminářů není nikdy dost. Vyšly výborné Trenérské listy č.35, kde byl přeložený Scotty Bowman, když přednášel v Rusku o koučinku v NHL, o rozdělení kompetencí mezi asistenty. Byly to hodně povedené trenérské listy.

**5. Zabýváte se v tréninkových jednotkách na ledě taky motivací, nebo motivujete v jinou dobu a na jiném místě?**

Ano, zabývám.

**6. Jestliže ano, tak jakou nejčastější formu motivačních prvků používáte během tréninkové jednotky a mimo?**

Během tréninku používám jako motivační prvek formy soutěživosti. Mimo pak používám psychologické prvky na mužstvo i jednotlivce.

**7. Jakým způsobem motivujete jedince?**

Snažím se hráče motivovat individuálními pohovory a analyzováním jejich výkonu, v čem by se měli zlepšovat. Dále psychologickým působením na hráče, když se snažím vyzdvihnout věci, pozitivní nebo negativní, na které by se měli zaměřit.

**8. Jakým způsobem motivujete tým?**

Mám několik forem motivace, mohl bych je rozdělit na pozitivní a negativní. Ta negativní je, když nevyhrajete, máte v pondělí dva tréninky, a následují určité sankce, a to používám tak z deseti procent. Z devadesáti procent používám takovou tu pozitivní motivaci, kdy se snažím psychologicky působit na tým. V závodním období máme ráno před zápasem rozbruslení, pak máme poradou a už na té poradě působím psychologicky na tým. Dále je to samotné působení před zápasem, kdy mám zase poradou a je tam i to nabuzení. Další

motivací jsou metafyzické přenosy, když hráči mezi sebou hovoří, soutěží. Když jste jako trenér působil v nějakém týmu, proti kterému dnes hrajete, tak vypisujete nějaké prémie, jak už finanční nebo třeba různé svačinky, takové ty motivační prvky. Takže to pak jde v té rovině toho celého týmu.

**9. Jakou motivaci více upřednostňujete, vnitřní nebo vnější?**

50% na 50%.

**10. Čím hráče nejvíce motivujete?**

Hráče nejvíce motivují takové ty pozitivní situace, pozitivní psychologické porady, pozitivní video a v neposlední řadě různé svačinky nebo úprava programu. Nebo když odpadne odpolední trénink.

**11. Kolik hodin měsíčně věnujete motivaci?**

To je těžká otázka, nedokážu říct, protože tam by jste musel napočítat všechny ty meetingy, které máte k přípravě na zápas, pak motivační a psychologické věci před samotným zápasem. Když to tak řeknu, tak určitým způsobem můžete působit motivačně i po zápase. Druhý den máte trénink, hodnocení zápasu a můžete mít tříminutové hodnocení na ledě, kde můžete hodnotit pozitivně, negativně a můžete vyzdvihnout určité věci a to také působí určitým způsobem na mužstvo. Nebo máte rozbory po tréninku, kde je sedm až osm minut videoklipů, který pustíte každý dvakrát a opakovaně je rozebíráte a zhodnotíte. Pak záleží na tom či hodnotíte pozitivně nebo negativně a jestli to hodnocení může přejít do toho, že řeknete tudy vede cesta k úspěchu, nebo tohle se musíme držet. Takže ono nejde říct že tady mluvíte patnáct minut o motivaci, nebo že motivujete mužstvo. A při mluvení a vyjadřování zvedám a snižuji hlas a to je také motivace. Ono je to také tým od týmu. Když máte mužstvo, které vyhrává tak je to jednodušší a práce tam tolik není, a pak jste v sérii, kdy prohráváte nebo se nedaří, když se motáte někde dole na konci tabulky, tak potom spousta těch věcí připadá hráčům negativní. Když děláte rozbory videa, tak se na to koukají jako že je toho třeba až moc. Takže to je případ od případu. Ale my se teď bavíme v obecné rovině. A ono je opravdu těžké říct kolik tomu věnujete. Já to doopravdy nedokážu spočítat, ale je to třeba i míň jak 3 hodiny týdně. Ta oblast psychologie je tady hodně zanedbávaná a když půjdu hodně do zárodku, problém také vychází z výchovy rodin, prostě ty děti k tomu nejsou vedeny. Nejsou vedeny k takovému režimu aby poslouchali. Porevoluční doba je jiná než byla předrevoluční. To se hodně změnilo. Dneska práce s dětmi je opravdu strašně těžká a trenér ovlivňuje výchovu jenom hodinu, hodinu a půl denně. Dále na ně působí kantoři ve škole a prestiž toho školství je strašně nízká. Takže to je nezáviděníhodná práce.



## **12. Využíváte media k motivaci jedinců nebo týmu?**

Tak já si myslím že trenér by nikdy neměl hodnotit tým přes noviny, samozřejmě se tomu nevyhne. Novináři se vás na to ptají. Samozřejmě něco jiného je vyzdvihnout výkon hráče, když rozhodl utkání nebo hrál výborně, ale kritizovat hráče přes noviny by se nemělo. A co se týče motivace, tak samozřejmě vy můžete jako trenér hráčům, kteří čtou noviny podsunout nějaké svoje myšlenky a dát jim tam takové ty výzvy, jako když řeknu příklad, zítra hrajeme s Plzní, která jedenáct zápasů neprohrála, tak je to pro nás obrovská výzva, abychom to byly my, kdo tu jejich sérii ukončí. Takhle to používám určitě. Někdy to používám interně uvnitř klubu, pomocí klubového webu nebo v kabině a někdy to třeba prosákne i do novin. Samozřejmě novináři se na to sami ptají, takže pak se snažíte i přes noviny nějakým způsobem jakoby korektně motivovat. A tím hráčům připomenout, protože ti hráči čtou ty noviny, nějaké věci, třeba statistiky.

## **13. Jak často probíráte taktiku mimo led?**

Já si myslím, že hodně. Jak už jsem vám říkal, máme režim, že děláme rozbruslení a pak máme přípravu na soupeře, včetně videa a taktiky. Před zápasem vyzdvihnouti nebo zopakování taktických věcí, spíš motivační věci. Jinak taktiku mimo led neprobíráme.

## **14. Kolik procent z tréninku na ledě, v závodním období, věnujete nácviku taktiky?**

Pod tím si představuji, že nácvikem taktiky považují herní cvičení, které jsou třeba 5-5, 5-3 atd.. Když nacvičujete rovnovážné situace, nacvičujete přesilové hry, cvičení s bránci hráči. Myslím si, že to tvoří přibližně třicet procent tréninku v závodním období.

## **15. Vaše procentuální rozložení taktické výuky v závodním období oproti klasickým fyzickým tréninkům?**

30% na 70%.

## **16. Myslíte si, že trochu strachu pomáhá k lepšímu výkonu?**

Já nevím jestli slovo strach je tady vhodný výraz. Když půjdete hluboko do definice strachu tak, jako já říkám, že strach je největší nepřítel hokejisty. Já bych to nenazval strachem, ale udržení hráče v určité nejistotě. Samozřejmě ten konkrétní strach, to je ta negativní motivace, ale spíše z dlouhodobějšího hlediska. Když je hráč v určité nejistotě, tak to samozřejmě zvyšuje jeho výkon. Když opakovaně vidíte slabší výkon, tak mu to samozřejmě připomenete.

## **17. Snažíte si plánovat sportovní život na delší časové období?**

Já to беру vždycky od sezóny k sezóně. Záleží jak mám podepsanou smlouvu což moc plánovat nejde.

## **18. Pracujete s jednotlivci a jejich osobními cíli?**

Na té seniorské úrovni, to až tak není. A kdybych odpověděl jinak, tak by to spíš bylo jenom, že odpovídám nějakou frází. Já si myslím, že v této extraligové úrovni je to takové, že to беру sezónu od sezóny. Dneska pohyb a migrace hráčů je taková, že se postaví mužstvo a v něm se udělá pár trejdů a tam řeším aktuální výsledky. U hráče je to stejné jako u trenéra. Je to omezené smlouvou. Pracuji spíš s osobními cíli. S hráči mluvím v rámci individuálních pohovorů a hlavně mladším hráčům říkám na čem by měli zapracovat, kam by se měli dostat a co by pro ně mělo být cílem do sezóny nebo kam by se měli posunout. Ale není to tak, že bych někomu rýsoval kariéru.

## **19. Jak rozvíjíte vůli u svých svěřenců?**

Vůli rozvíjím každý den, každou činností. Hráč za sezonu musí projít obrovským vodopádem událostí jako tréninků, zápasů, emocí a to všechno hráče komplexně nějakým způsobem posiluje a hráč musí opakovaně podávat výkony. Dneska hráč, sportovec v každé činnosti, už jenom tím, že ráno vstane a jde na trénink, ať se mu chce nebo nechce, protože je to jeho práce, posiluje svoji vůli. Samozřejmě vidím rozdílnost hranice, kde hráči jsou ochotní pracovat v únavě. Když u nějakého hráče pak vidím, že je někde pod limitem, tak to po něm vyžadují a nebo mu to připomínám. A nebo při pohovorech s ním o tom mluvím. Pak se dostáváte k tomu, že každý hráč má někde svůj strop a limit, a právě vůle je pro některé hráče určitý limit, aby se posunuli někam dál. Jsou spokojeni s úrovní kam se dostali a nebo ani navíc nemají, už je to jejich strop. Z pohledu kariéry, když si vezmete že, hráč za kariéru od nejmenšího věku prochází učením a prochází dobrými sezónami, špatnými sezónami nebo obdobími, nebo hráč zažije za svoji kariéru spoustu osobních chyb. Ale vždycky se pravda ukáže. Když hráč má rád hokej a má vůli, prostě si to svoje místo na slunci vždycky najde. Říkám to obecně, ale vždycky každý, ať se prosadil nebo neprosadil, tak ve své kariéře měl takový ten pocit křivdy, že mu někdo ublížil nebo nepomohl a hledá to někde okolo ty výmluvy. Já říkám, že samozřejmě hráči jsou schopni vůlí urvat kariéru a překonat ty hráče, kteří byli nějaké žákovské nebo dorostenecké hvězdy. Hráči, kteří to vydrou a chtějí to hrát a mají vůli i štěstí, tak obvykle jsou pak dál. Takže vůli určitě.

## **20. Když jste měl tým, který dosáhl úspěchu, třeba získal medaili, jaká to byla parta?**

Bohužel se nevyhnu tomu klišé, že dobrá parta je základ, aby mužstvo něco uhrálo. Takhle se to vždycky prezentuje v novinách. A když to porovnáme z odborného hlediska, tak tým je takový živý organismus, který se pořád mění a vyvíjí. Je tam přes dvacet hráčů, kdy každý může vyjít s každým. Aby se něco uhrálo, ať už v krátkodobé nebo dlouhodobé

soutěži, tak je to o tom, aby hráči dali ve prospěch týmu ty svoje já, aby fungovala taková ta týmová soudržnost a vztahy mezi hráči. Bez kolektivu, kde existuje nějaký vzájemný respekt, není mužstvo schopno dlouhodobě dosahovat nějakých dobrých výsledků. Když to řeknu obecně, tak právě parta a týmová soudržnost dokáže smazat ty rozdíly mezi týmy nebo to prostě uhrát na to srdíčko. Parta, nemusí být, aby si každý nepředstavoval, že jsme jako kamarádi a jdeme spolu všichni na pivo. Určitě si myslím, že je to táhnutí za jeden provaz. Ve sportovním smyslu, je to skloubení těch osobních ambicí, charakterů s tím sportovním zájmem, kde to všichni dají ve prospěch týmu. To je ta největší alchymie u kolektivních sportů.

#### **4.3.4. Výborný František – narozen 15. srpna 1953.**

Rozhovor byl proveden v Praze 27.12.2009. Uvádíme zde i krátký výpis jeho kariéry, aby bylo zřejmé, že jde trenéra s mnoha zkušenostmi z českého i slovinského hokeje.



Trenérskému řemeslu se začal věnovat v roce 1985. Přijal nabídku Mladé Boleslavi, která hrála v suterénu 1.ČNHL. Obrovský zlom v jeho kariéře nastal v r.1989, kdy jej oslovila pražská Sparta s nabídkou trénování juniorského celku. U týmu působil pět let, jeho rukama prošla celá řada pozdějších reprezentantů, či hráčů kanadsko-americké NHL. Byl trenérem extraligové Sparty, Litvínova, Pardubic, Českých Budějovic. Trénoval v Havířově 1.NHL. Působil taky ve Slovinsku, kde vedl tým Jesenice a zároveň reprezentaci Slovinska. Ve svém působení ve Spartě získal tři české tituly mistr extraligy (2000, 2006, 2007), vybojoval s ní 2. místo v Evropském lize (2000) a 2. místo na Super Six (2008).

#### **Otázky a odpovědi:**

**1. Považujete motivaci jako důležitou součást sportovního výkonu?**

Ano.

**2. Používáte ve své každodenní tréninkové praxi motivaci?**

Každodenně ne.

**3. Znáte nebo používáte některé publikace, které se zabývají motivací v ledním hokeji?**

Ne.

**4. Myslíte si, že chybí publikace a školení ohledně koučování v LH?**

Každý trenér si musí najít svůj rukopis, ale otevřená posezení se zkušenými trenéry by určitě trenéry oslovila. Určitě chybí.

**5. Zabýváte se v tréninkových jednotkách na ledě taky motivací, nebo motivujete v jinou dobu a na jiném místě?**

V tréninkové jednotce méně, jinak jinde.

**6. Jestliže ano, tak jakou nejčastější formu motivačních prvků používáte během tréninkové jednotky a mimo?**

Hodně soutěže v herních činnostech jednotlivce, vstřelené branky, souboj hráč - brankář.

**7. Jakým způsobem motivujete jedince?**

Pozitivním přístupem a vírou v sebe sama, nastavováním vyšších cílů, např. zvýšený počet vstřelených branek, šance dostat se do reprezentace, zahraniční angažmá, dobrá smlouva.

**8. Jakým způsobem motivujete tým?**

Nutnost bodů, umístění v play-off, někdy i prémie - málo, týmový výkon a prožitek z úspěchu.

**9. Jakou motivaci více upřednostňujete, vnitřní nebo vnější?**

V rovnováze.

**10. Čím hráče nejvíce motivujete?**

Zaleží na časovém úseku sezóny, postavení týmu, herní pohodě. Někdy je důležitý den volna, společná večere nebo svačinka do kabiny.

**11. Kolik hodin měsíčně věnujete motivaci?**

To přesně nevím, snažím se reagovat na situaci a podle toho to řeším individuálně po skupinách nebo týmově. Určitě denně někoho z hráčů oslovím.

**12. Využíváte media k motivaci jedinců nebo týmu?**

Minimálně.

**13. Jak často probíráte taktiku mimo led?**

V před závodním obdobím hodně. V sezóně reaguji na soupeře při poradách před zápasy, používám video. Trénujeme tuto taktiku i na ledě.

**14. Kolik procent z tréninku na ledě, v závodním období, věnujete nácvičku taktiky?**

Snažím se průpravná cvičení a střelby směřovat do organizace hry, kterou na hráčích vyžadují, jde o detaily a herní výseče, nácviky a herní cvičení, které jsou samozřejmě součástí taktiky.

**15. Vaše procentuální rozložení taktické výuky v závodním období oproti klasickým fyzickým tréninkům?**

Asi 30 % na 70%.

**16. Myslíte si, že trochu strachu pomáhá k lepšímu výkonu?**

Musí to být to správné chvění a lehká obava, strach ale i absolutní pohoda na místě nejsou.

**17. Snažíte si plánovat sportovní život na delší časové období?**

Dříve ano, nyní spíše přemýšlím kdy skončím.

**18. Pracujete s jednotlivci a jejich osobními cíly?**

Ano.

**19. Jak rozvíjíte vůli u svých svěřenců?**

Těžko. Je to individuální.

**20. Když jste měl tým, který dosáhl úspěchu, třeba získal medaili, jaká to byla parta?**

Po úspěchu se vždy říká, že skvělá, ale nikdy to není ideální a trenér o tom ví, chce tomu předejít, ale objeví se jiné problémy. Optimální je, když každý hráč přijme a plní svou roli v týmu jakou by měl mít, ale dostat to do praxe je to nejtěžší.

#### **4.3.5. Jandač Josef – narozen 12. listopadu 1968.**

Rozhovor byl proveden v Praze 27. prosince 2009. Uvádíme zde i krátký výpis jeho kariéry, aby bylo zřejmé, že jde trenéra s mnoha zkušenostmi z českého i mezinárodního hokeje.



V roce 1994 podepsal svou první profesionální trenérskou smlouvu. Ve čtyřicetiletých letech se stal hlavním koučem Berouna, kde působil v ročníku 1995/1998 a 2000/2001. První vybojovaný titul v kariéře měl v květnu roku 1995 vedl jihokorejský celek Seok Top Soul. V sezóně 1998/99 trénoval Kralupy nad Vltavou. V roce 2001 podepsal smlouvu s

ambiciózním celkem Bílých Tygrů Liberec. Stačil mu jeden jediný rok, aby severočeský celek dotáhl do nejvyšší soutěže. V Liberci působil do r. 2003. V roce 2004 postoupil s Českými Budějovicemi do extraligy. V Budějovicích zůstal až do roku 2008. V současné době působí jako asistent u české seniorské reprezentace a připravuje jí na olympijské hry.

### **Otázky a odpovědi:**

**1. Považujete motivaci jako důležitou součást sportovního výkonu?**

Ano samozřejmě, motivace je velmi důležitá součást nejen sportovního výkonu.

**2. Používáte ve své každodenní tréninkové praxi motivaci?**

V každodenní praxi ne.

**3. Znáte nebo používáte některé publikace, které se zabývají motivací v ledním hokeji?**

Momentálně jsem na horách, mám více publikací, které používám, nerad bych užil chybný název.

**4. Myslíte si, že chybí publikace a školení ohledně koučování v LH?**

Myslím si, že u nás tyto věci nejdou do publikací, jelikož nikdo není ochoten se podělit o nabyté zkušenosti. Asi před rokem vyšla kniha v USA, kde byly poznatky koučů z více sportů. Problémem je, že zatím nevyšla v překladu.

**5. Zabýváte se v tréninkových jednotkách na ledě taky motivací, nebo motivujete v jinou dobu a na jiném místě?**

Motivaci v tréninku někdy používám, není to však časté, možná více používám motivaci v tréninkovém procesu v přípravném období. Samozřejmě, že největší motivace je před zápasem.

**6. Jestliže ano, tak jakou nejčastější formu motivačních prvků používáte během tréninkové jednotky a mimo?**

Toto je těžká otázka, je to na delší odpověď. Odpovím tedy velice stručně. V tréninku čas od času při větší zátěži při kvalitním provedení např. zkrátím trénink. Po dobrém zápase může být trénink zábavnou formou nebo např. volno, záleží hodně na citu trenéra, co si může dovolit a v jakém rozpoložení se tým nachází.

**7. Jakým způsobem motivujete jedince?**

V profesionálním sportu to může být finanční motivace, pozice v týmu apod.

**8. Jakým způsobem motivujete tým?**

Trenér musí být dobrým psychologem a musí dokonale znát svůj tým a na základě toho, to pak mohou být maličkosti. Zápasů je hodně a motivace se může lišit dle situace týmu a období, ve kterém hraje.

**9. Jakou motivaci více upřednostňujete, vnitřní nebo vnější?**

Těžko říct, záleží na situaci, případně hráči.

**10. Čím hráče nejvíce motivujete?**

Viz výše uvedeno.

**11. Kolik hodin měsíčně věnujete motivaci?**

Nikdy jsem to nepočítal, hodně se řídím citem.

**12. Využíváte media k motivaci jedinců nebo týmu?**

Cíleně ne, možná tým či hráč po přečtení pochvalného či kritického článku to tak může vnímat.

**13. Jak často probíráte taktiku mimo led?**

Před každým zápasem a většinou na každém předzápasovém tréninku. V play-off téměř každý den.

**14. Kolik procent z tréninku na ledě, v závodním období, věnujete nácvičce taktiky?**

30 - 40%.

**15. Vaše procentuální rozložení taktické výuky v závodním období oproti klasickým fyzickým tréninkům?**

30% na 70%.

**16. Myslíte si, že trochu strachu pomáhá k lepšímu výkonu?**

Někdy ano, někdy ne.

**17. Snažíte si plánovat sportovní život na delší časové období?**

Já jako trenér se zaměřuji pouze na jednu sezónu.

**18. Pracujete s jednotlivci a jejich osobními cíly?**

Ano.

**19. Jak rozvíjíte vůli u svých svěřenců?**

Častou komunikací.

**20. Když jste měl tým, který dosáhl úspěchu, třeba získal medaili, jaká to byla parta?**

Většinou, když se něco vyhraje, tak se říká, že to byla dobrá parta. Prostě to k úspěchu patří. Nejvíce se pozná parta, když se týmu nedaří.

#### **4.3.6. Růžička Vladimír** - narozen 6. června 1963.

Rozhovor byl proveden v Praze 5. ledna 2010. Uvádíme zde i krátký výpis jeho kariéry, aby bylo zřejmé, že jde trenéra s mnoha zkušenostmi z českého i mezinárodního hokeje.



Po skončení aktivní hráčské kariéry se stal sportovní manažerem HC Slávia Praha. Brzy na to přebírá i post trenéra a funkci sportovní manažera mění na funkci manažera generálního. Jeho práce brzy přivedla výsledky a v sezoně 2002/2003 získal se Slávií extraligový titul. Od roku 2002 byl Vladimír Růžička zároveň asistentem trenéra české reprezentace. Poprvé vedl reprezentaci na Světovém poháru 2004. Trenérský vrchol si však jistě zažil na světovém šampionátu ve Vídni v r. 2005, kde s týmem získal zlatou medaili. Trenér České hokejové reprezentace v r. 2008, 2009, 2010. Se Slávií získal titul mistr extraligy 2003, 2007/2008 a trénuje jí do dnes.

#### **Otázky a odpovědi:**

##### **1. Považujete motivaci jako důležitou součást sportovního výkonu?**

Já si myslím že motivace určitě hodně rozhoduje, je to důležitá věc motivovat hlavně hráče, myslím si, že je to dost důležitá složka sportovního výkonu, abych dostal z každého hráče co nejvíc.

##### **2. Používáte ve své každodenní tréninkové praxi motivaci?**

To samozřejmě nejde každý den, aby to nebyla pro kluky samozřejmost. Myslím si že to musí být správně rozložené, kdy, jak a v jakém momentu.

##### **3. Znáte nebo používáte některé publikace, které se zabývají motivací v ledním hokeji?**

Tak musím říct že jsem samozřejmě četl nějaké knihy, ale kniha je jedna věc a druhá věc je samotný být u toho, v té kabině, takže je to úplně něco jiného. Je to o tom, jak je na tom každý hráč. Na každého hráče se musí trochu jinak, na každého hráče trochu funguje něco jiného. Samozřejmě co se týče motivace to je strašně široké, ale myslím si, že je to dost důležitá věc.



#### **4. Myslíte si, že chybí publikace a školení ohledně koučování v LH?**

Myslím si, že konkrétně tohle je těžké téma a nejde koučink dát do knížky. Je to spíš o tom, jak to ten trenér cítí z té střídačky. Je to určitě o pocitu, každý má něco jiného, ale hlavně si myslím, že o tom bude těžké napsat knihu. Jedině rozepsat každého trenéra zvlášť jak to koučování vidí.

#### **5. Zabýváte se v tréninkových jednotkách na ledě taky motivací, nebo motivujete v jinou dobu a na jiném místě?**

Zabývám, samozřejmě ale je to trochu jiné než v utkání. Zápas je pro hráče úplně o něčem jiném. Záleží co je to za utkání, protože jestli je to třeba základní část extraligy nebo liga mistrů, tu co jsme hráli loni, tak to už je o velké motivaci. Tam rozhoduje každé utkání a jsou to utkání jakoby play off. Na tréninku určitě motivuji podle důležitosti zápasu, který nás čeká. Nesmí se to přehánět, nejde motivovat každý trénink, každý zápas. To jim potom zevšední. Ti hráči sami musí být motivovaní tím, že chtějí vyhrávat zápasy.

#### **6. Jestliže ano, tak jakou nejčastější formu motivačních prvků používáte během tréninkové jednotky a mimo?**

Hodně na kluky mluvím a snažím se jim určité věci vysvětlit. Používám k tomu emoce.

#### **7. Jakým způsobem motivujete jedince?**

To je hrozně těžké, každý je trošku jiný, ale motivovat hráče v A mužstvu je těžké. Oni více méně vědí co chtějí. Já se snažím nechávat ty kluky poměrně v klidu, ale samozřejmě motivovat je před zápasem to je důležitý. Rozlišuji před jakým je to zápasem, jestli je to play off. Tam už je poměrně velká motivace, ale pak se dostaneme do toho zápasu a tam už to ti hráči vidí. Spíše motivuji kolektivně, protože abych si bral každého hráče jednotlivě to ne. Každý ten kluk je jiný a každý tu motivaci cítí malinko jinak.

#### **8. Jakým způsobem motivujete tým?**

Jak jsem řekl ta motivační stránka, čím déle se hraje, potom je už play off a to se hraje na čtyři zápasy a to už je motivace chtít vyhrát. Vítěz postupuje. Nejdůležitější je motivovat hráče po prohraném utkání, protože je hnedka další utkání, které by se mělo vyhrát. Mezi třetinami v utkání je motivace o tom, jak to cítím, ale pak se jde na led a někdy to je všechno jinak. Když vedeš tak je dobře hrát tu svoji hru, ale dobře do obrany. Ale pak nastoupíš a ono to vypadá, jako kdyby jste se o tom vůbec nebavili. Takže to je těžký.

#### **9. Jakou motivaci více upřednostňujete, vnitřní nebo vnější?**

Všichni hráči jsou motivovaný nějakou to odměnou. Myslím si, že je důležitý namotivovat je jakoby vnitřně, aby chtěli vyhrávat. Dát jim ten cíl, aby chtěli vyhrávat.

### **10. Čím hráče nejvíce motivujete?**

Myslím si, že jak postupujete dál a dál tak potom je ta motivace touha vyhrát a vyhrávat. Na hráče se zakřičí, pochválí, někdy se rozčílím, někdy se raduji, jsou tam emoce. Je důležité v každé situaci používat něco jiného. Je důležité, aby se pořád něco dělo. Já osobně používám emoce, které jsou vidět, třeba člověk se rozčílí nebo někdy rozkope koš v kabině, ale postupem času taková zkušenost v tom trénování je a rozhoduje.

### **11. Kolik hodin měsíčně věnujete motivaci?**

To nepočítám, ale většinou při poradě na zápas je 10-15 minut motivace. Není to až tak dlouhý. Těch zápasů je hodně a ti kluci to už pak ani nevnímají.

### **12. Využíváte media k motivaci jedinců nebo týmu?**

Já určitě ne, ale myslím si, že naše hráče to motivuje hodně, když si přečtou, že je trenér pochválí.

### **13. Jak často probíráte taktiku mimo led?**

Právě, že je zápasů hodně, tak se taktikou zabýváme jakoby dost, ale zas na druhou stranu nesmí toho být až příliš. My už do taktiky jdeme od začátku, v přípravě, třeba co chceme hrát, nechci hráče unavovat někde v učebně moc dlouho, tak hodně taktiku probírám na ledě.

### **14. Kolik procent z tréninku na ledě, v závodním období, věnujete nácvičce taktiky?**

My taktiku používáme docela dost. Ten tým je stabilizovaný a ti hráči vědí co mají hrát, ale i tak když se nedaří tak jí hodně používáme. Na ledě děláme stále herní nácvičky, systémové věci a to je taktika. Řekl bych tak 50% na 50%.

### **15. Vaše procentuální rozložení taktické výuky v závodním období oproti klasickým fyzickým tréninkům?**

Znovu opakuji. Taktikou se zabýváme vcelku dost. 50 % určitě.

### **16. Myslíte si, že trochu strachu pomáhá k lepšímu výkonu?**

Já si myslím, že určitě. Není moc dobrý, když každý hráč hraje v nějakém klidu, my potřebujeme mít hráče pod tlakem, a hráč když je v nějaké obavě tak hraje lépe. S hráči to nerozebírám, nevyhrožuji, ale jsem zastáncem toho, že musí být tlak na hráče.

### **17. Snažíte si plánovat sportovní život na delší časové období?**

Já moc ne, ale je pravda, že koncem sezóny už začínám plánovat konkrétně letní přípravu jaká bude. Připravuji si tým, aby byl pohromadě třeba 4 roky.

### **18. Pracujete s jednotlivci a jejich osobními cíly?**

Musím říct, že na to moc nejsem, abych pracoval samostatně s hráči, samozřejmě, že někdy po tréninku si беру některé hráče a na něco se s nimi zaměříme, já nejsem moc pro

takový si vybírat jednotlivce. Je to kolektivní sport. Více se samozřejmě věnuji mladším hráčům po tréninku. Cíle by měl mít hráč trochu v sobě a nastavit si je podle sebe.

#### **19. Jak rozvíjíte vůli u svých svěřenců?**

Hlavně je důležitá vůle po vítězství, každý to má jinak a měl by na tom sám pracovat. Přímo se na to nezaměřuji, vůle je pro mne automatická záležitost, chci aby hráči vše dělali na sto procent. Vyžadují to, je to jejich povinnost.

#### **20. Když jste měl tým, který dosáhl úspěchu, třeba získal medaili, jaká to byla parta?**

Určitě dobrá, je to hrozně důležité, není to individuální sport, je to kolektiv. To pak hodně rozhoduje. V kolektivu pracují emoce, každý hráč si k tomu něco řekne a potom je důležité, aby se to na tom ledě plnilo.

### **4.3.7. PhDr. Bukač Luděk – narozen 4. srpna 1935.**

Rozhovor byl proveden v Praze dne 5.1.2010. Uvádíme zde i krátký výpis jeho kariéry, aby bylo zřejmé, že jde trenéra s mnoha zkušenostmi.



Po skončení aktivní hráčské kariéry trenér Sparty Praha (1967-1969 a 1973-1980), VSŽ Košice (1969-1970) a Motoru České Budějovice (1971-1973). V letech 1979-1985 trenér reprezentace ČSSR a od roku 1981 hlavní trenér. Pod jeho vedením získali českoslovenští hokejisté v r.1981 bronzovou medaili, na mistrovstvích světa 1982, 1983 a Zimních olympijských hrách 1984 stříbrné medaile. Prvním vrcholem trenérské práce byl zisk titulu mistrů světa v roce 1985, kdy dokázal přerušit letitou nadvládu hokejové reprezentace SSSR (trvající od roku 1978). Po odchodu od reprezentace ČSSR působil jako trenér týmu Rakouska, se kterým se zúčastnil ZOH 1988. Práci u týmu ukončil v roce 1991. V letech 1992 - 1994 trénoval národní tým Německa, se kterým na ZOH 1992 obsadil 6. místo. K reprezentačnímu mužstvu se vrátil v roce 1996, kdy získal (již v barvách České republiky) coby trenér svůj druhý mistrovský titul.

## **Otázky a odpovědi:**

### **1. Považujete motivaci jako důležitou součást sportovního výkonu?**

Motivace je normální součástí života, která existuje, jestli vás něco baví. Jestliže malíř bude sedět od rána do večera v ateliéru nebo hudební skladatel sedí od rána do večera u piána a brnká si, tak ho to musí motivovat, protože to dělá a nakonec říká, jsem šťastný, že mi to bylo dopřáno, abych to dělal. To znamená, že i ti hráči co od tří let kopou do balonu, jako Karel Poborský a třeba Tiger Woods, který od tří let držel v ruce golfovou hůl jsou motivováni a baví je to.

### **2. Používáte ve své každodenní tréninkové praxi motivaci?**

Motivace je pro hráče, trenéra a každého člověka hnacím prostředkem života. Motivace je můj trénink. Motivace je koučink vedení utkání. Můj pracovní styl je motivace pro hráče.

### **3. Znáte nebo používáte některé publikace, které se zabývají motivací v ledním hokeji?**

Jsou trenéři, kteří jdou věci víc na kloub, chtějí se o tom přesvědčit a trenér to potřebuje. Shodou okolností já jsem byl zaměstnancem fakulty FTVS a současně i trenérem a hráčem a setkal jsem se s lidmi, jako byl prof. PhDr. Miroslav Vaněk, DrSc., náš nejlepší sportovní psycholog, a že jsme často debatovali o problémech motivace. Každý trenér se psychologií zabývá i profesně. Hodně publikací je v zahraničí.

### **4. Myslíte si, že chybí publikace a školení ohledně koučování v LH?**

Ohledně koučinku vyšla v Americe krásná kniha, jedna z nejlepších, z oblasti koučů basketbalu, „They call me couch“, přeloženo do češtiny „Říkají mi trenére“. Koučování se nedá metodizovat. Koučování je zkušenost. To máte jako kdyby jste se zeptal Pabla Picassa, jak maloval svůj obraz. Koučink, vedení utkání je vlastně o rozhodování, o klidu, to je otázka hlavně zkušeností. Někdy do toho nezasahujete a někdy do toho zasáhnout musíte, musíte reagovat. Dneska koučink v mládeži je obtížný, musíte rozumět dětem. Hra musí zůstat hrou i trénink by měl být jakousi hrou. U vrcholových sportů dneska kouč zachází s lidmi, kteří jsou milionáři, kteří jsou finančně naprosto nezávislí, čili že tam tu cestu musíte najít. Lidí jsou dneska nesmírně bohatí a vy musíte mít respekt.

### **5. Zabýváte se v tréninkových jednotkách na ledě taky motivací, nebo motivujete v jinou dobu a na jiném místě?**

Jak již jsem řekl, trénink je motivace a musí bavit. Motivací se zabývám i mimo led. Otázka motivace není otázka jenom psychologická, ale je to otázka celospolečenská, co ta společnost nabízí lidem. Hlavní otázka motivace je to, že v sobě musí mít lidi jádro

soutěživosti. Soutěživost, prostě dojít k tomu cíli. Udělat to. Ta soutěživost existuje tehdy pokud vidíte, že ta šance je fair play. Jestliže ta šance není fair play, neexistuje motivace.

**6. Jestliže ano, tak jakou nejčastější formu motivačních prvků používáte během tréninkové jednotky a mimo?**

To je běžná každodenní práce, čili tu důvěru těch hráčů si získáte úplně běžnou každodenní prací. V době tréninku, v době úspěchu, v době krize. Ta důvěra už vzniká, že hráč zjistí, že má u vás otevřené dveře, že trénuje, netrpí zbytečně pro nic a to jsou strašně citlivý věci. Třeba hodnocení hráčů v kabině, když každý ví kdo je kdo, to funguje neuvěřitelně. A jestliže ten trenér to porušuje, tak je to špatné v koučinku a utkání. Hráč musí vidět tu férovost. Hráč dokáže prohrát, ale musí vědět, že skutečně je druhý, nebo třetí. Jestliže trenér hráčům dává, poté může i od hráčů dostávat.

**7. Jakým způsobem motivujete jedince?**

On už ten hráč to cítí co od vás dostává. Jestli ten hráč jde do prostředí, kde ví že tam zůstane. Že je to pro něj profesionální, tak samozřejmě ten hráč udělá spoustu věcí. Jestliže tam jde kvůli penězům a nebo, že ho tam dostali rodiče, tak to dítě vlastně trpí a to je ten problém v soutěživosti. Někteří hráči jsou pořád prosazováni a tím jim ty rodiče víc ubližují než pomáhají. Dříve se o ně moc nestarali a ty děti si našli soutěživostí sami svoji cestu. V Americe to tak není, tam ta soutěživost existuje.

**8. Jakým způsobem motivujete tým?**

Různou soutěží, spravedlivosti, férovostí. U nás existuje klientelismus, protekce, vlivy rodičů. Nedodržuje se soutěživost, která by měla být nejdůležitější. Změnit to prostředí a to myšlení a soutěživost a důvěru a být hrdý na to, že jsem Čech, to není tak jednoduché. Trenér musí být osobnost. Musíte mít respekt, autoritu, musíte umět vysvětlit, ovlivnit, přesvědčit a proto ti lidé, kteří to dokážou, to jsou ti nejkvalitnější lidé, kteří to nemají jednoduché. Motivace je program, zábava, cíl. Děti musí domů chodit spokojení, musí je to bavit. Musíte nabízet takový program, který vám ty děti udrží u hokeje do patnácti let a teprve potom ten program můžete zužovat a zkvalitňovat. Klíčovým problémem týmového vedení je nabídka seberealizace každého jedince.

**9. Jakou motivaci více upřednostňujete, vnitřní nebo vnější?**

Dneska když sestavujete mužstvo, tak to sestavujete podle charakteru. Ten charakter není o tom jestli ten hráč je přístupný nebo nepřístupný. Charakter znamená jak ten hráč je ochoten ve prospěch toho hokejového týmu fungovat, aby ta skupina byla vítězná. Rozhodující je jeho postoj. A v tom se odráží ta vnitřní motivace toho hráče. A dneska vlastně největší umění těch trenérů u špičkových mužstev je poskládat to mužstvo, vybrat

ty hráče. Kdežto u mládeže je potřeba nabídnout všem program. V tom nejnižším věku je to možno nahradit tréninkem, ale v tom pozdějším věku je to utkání nezastupitelné a ty hráči by měli dostat prostor. Proto je důležitý, aby neodpadli. V Kanadě jsou soutěže rozděleny do kategorií, jako třeba nejsilnější AAA, slabší AA, a ti hráči se během jednoho roku můžou zlepšit nebo zhoršit a mohou se dostat na horu i dolu. A to je strašně důležitý.

#### **10. Čím hráče nejvíce motivujete?**

Hlavně svobodným rozhodováním, kreativitou, soutěživostí, jeho cílem. Hráč musí mít pocit, že něco dostává, musí cítit, že trenér je přínosem pro jeho výkonnost. Formovat každodenně jeho postoje.

#### **11. Kolik hodin měsíčně věnujete motivaci?**

To je otázka práce, jestliže to je profesionální trenér, tak by měl každodenně. Jak přijde na stadion tak už to je motivace. U mládeže je potřeba s dětmi mluvit a nabídnout seberealizaci. Ta jim přináší pocit, že jsou přímými účastníky.

#### **12. Využíváte media k motivaci jedinců nebo týmu?**

Určitě hráče namotivuje, když si o sobě přečtou v novinách. Každá pochvala je pohlazení po duši.

#### **13. Jak často probíráte taktiku mimo led?**

Taktika je otázka profesionálních mužstev, otázka profesionálního trenéra. Je to schopnost kreativity, schopnost rozhodování a strategie na utkání, kdy to družstvo plní úkoly v rámci té určené strategie. Je potřeba svoboda rozhodování, dokazujete hra Jana Suchého. Naše mládežnická mužstva, v těch nízkých kategoriích, jsou schopný porazit soupeře, protože soupeři na tu taktiku nedávají takový akcent. Nechají vyvíjet tu kreativitu, nechávají tam volnost toho rozhodování. To se jim potom vyplácí v tom rozhodujícím věku, vlastně když se připravují, ti co mají tu kreativitu tak je přeskočí rychle.

#### **14. Kolik procent z tréninku na ledě, v závodním období, věnujete nácvičce taktiky?**

Kladu důraz na kreativitu, a to hodně. Taktika je u nás přehodnocovaná, je potlačována volnost a svoboda herního řešení. To co dělá hru hrou.

#### **15. Vaše procentuální rozložení taktické výuky v závodním období oproti klasickým fyzickým tréninkům?**

Stále stejná otázka. Naši nejlepší hráči byli kreativní. Dneska všechno dělá technika, rychlost, sebeprosazení, férovost a soutěživost. A to u nás chybí. Tato výchova je dlouhodobý proces, musíme s ním začít už u malých dětí. Nejlepší hokejisti dnes jsou velice dobře přizpůsobeni na hokej a prokazuje se u nich velká ranná specializace. Ta specializace je strašně důležitá. Samozřejmě tam musí být i všestrannost, různé

disbalance, protahování. A teprve když dojde na ty vnitřní bázy buněčné přeměny, tak se vám může změnit pohyb a může se vám změnit myšlení a taktika. Problém je, že herní cvičení mají strašně malou intenzitu.

**16. Myslíte si, že trochu strachu pomáhá k lepšímu výkonu?**

Strach je odpovědnost, jakmile není tak je konec. Vidíte, že i zkušení herci mají trému.

**17. Snažíte si plánovat sportovní život na delší časové období?**

To už pro mě není. Já už nebudu mít druhý život. Nic jsem si jako trenér neplánoval, to je sportovní život. Plánoval jsem si jenom, že musím vystudovat.

To byl můj jediný plán.

**18. Pracujete s jednotlivci a jejich osobními cíly?**

U těch osobních cílů jím musíte být schopen říct tu realitu těch cílů. Musíte je podněcovat. Vnitřní motivace, to je to sebezpředsavzetí, já to dotáhnu do extraligy, cílevědomost, to je strašně důležité a jde to ruku v ruce s tou kvalitou toho tréninku, toho co nabízíme. Kvalita tréninku ty hráče drží, ten hráč to cítí sám na sobě že je lepší, najednou cítí že lépe bruslí, že má lepší kličku, že udrží puk, že se sebezprosadí, že má lepší přihrávku, že střílí branky a to ho strašně žene dopředu. Musí tomu tréninku věřit, proto ti kluci v Kanadě po tréninku tomu trenérovi poděkují, protože mu věří, že pro ně udělal to nejlepší, že jim vlastně pomohl. Děkují za tu pomoc.

**19. Jak rozvíjíte vůli u svých svěřenců?**

Mělo by to být tak, že trenér který vede trénink, by měl dělat tak kvalitně, že hráč by měl na konci tréninku ohodnotit trénink jestli mu to něco dalo nebo nedalo, jestli se zlepšil. Když ví že mu to něco dalo, tak by měl trenér poděkovat za ten trénink. Je to strašně důležité a propletené. Vyžaduje to náročné prostředí.

**20. Když jste měl tým, který dosáhl úspěchu, třeba získal medaili, jaká to byla parta?**

Většinou vítězné mužstvo je dobrá parta a to je ta otázka toho poskládání týmu. Každý hráč si musí vybudovat místo v tom týmu. Vy to mužstvo máte v ruce, vy můžete vzít vynikajícího hráče. Za mnou přišli hráči a řekli mi „Trenéře já bych chtěl pro vás hrát“, to znamená jestli chce hráč hrát pro trenéra, tak vy máte větší možnost, třeba když jste jako kouč v nesnázích, že toho hráče můžete postavit na jakýkoliv post a ten hráč to pro vás udělá. Chce pro vás hrát. Ten hráč se vám taky zavazuje a je to krásný ocenění pro trenéra.