



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

TRENÉR JAKO KOUČ VE VOLEJBALE

SPORTS TRAINER OR COACH IN VOLLEYBALL

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

PAVLA KRÁLOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. LUCIE BRŮŽKOVÁ

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Králová Pavla

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Trenér jako kouč ve volejbale

v anglickém jazyce:

Sports Trainer or Coach in Volleyball

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- CÍSAŘ, Václav. Volejbal. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 168 s. ISBN 80-247-0502-8.
DOVALIL, Josef. a Božena CHOUTKOVÁ. Abeceda tréninku chlapců a dívek. 1. vyd. Praha: Olympia, 1988. 190 s.
HORSKÁ, Viola. Koučování ve školní praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
KRÜGER, Wolfgang. Vedení týmů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 108 s. ISBN 80-247-0708-2.
SLEPIČKA, Pavel. Psychologie koučování. 1. vyd. Praha: Olympia, 1988. 176 s.
SVOBODA, Bohumil. Pedagogika sportu. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2000. 250 s. ISBN 80-246-0156-7.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Lucie Brůžková

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 25.05.2013

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku trenéra jako kouče ve volejbale. Vymezuje základní pojmy, které s touto činností souvisí. Cílem práce je zjistit, jak trenér využívá psychologické přípravy v celkové přípravě týmu. Na základě získaných informací navrhnout možnosti zlepšení, které ovlivní výkonnost jednotlivců i týmu jako celku.

Klíčová slova

trenér, kouč, volejbal, psychologická příprava

Abstract

Theme of this bachelor thesis is coaching in volleyball. It specifies basic terms that are connected with coaching. Goal of this thesis is to find out how the coach uses psychological preparation in training and propose improvements.

Key words

trainer, coach, volleyball, mental training

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

KRÁLOVÁ, P. *Trenér jako kouč ve volejbale*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 55 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Lucie Brůžková.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. 5. 2013

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Mgr. Lucii Brůžkové, vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení, konzultace a čas, který věnovala bakalářské práci.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 TEORIE.....	12
1.1 Trenér.....	12
1.1.1 Vývoj profese trenéra.....	12
1.1.2 Osobnost trenéra.....	13
1.1.3 Styly vedení.....	14
1.1.4 Role trenéra.....	15
1.2 Psychologická příprava.....	18
1.2.1 Fáze psychologické přípravy.....	18
1.2.2 Aktuální psychické stavy.....	18
1.2.3 Psychické selhání.....	19
1.2.4 Regulační prostředky sportovce.....	19
1.3 Kouč.....	20
1.3.1 Trenér, mentor, kouč.....	21
1.3.2 Typy koučinku.....	21
1.3.3 Profil ideálního kouče.....	23
1.3.4 Faktory vstupující do procesu koučování.....	24
1.3.5 Nástroje kouče při práci s klienty.....	25
1.3.6 Etapy koučovacího procesu.....	27
1.3.7 Sportovní koučink.....	29
1.4 Volejbal.....	30
1.4.1 Historie.....	30
1.4.1 Struktura.....	31
1.4.2 Psychologická příprava ve volejbale.....	31
2 ANALÝZA.....	32
2.1 Sokol Brno I.....	32
2.2 Volejbal Brno.....	33
2.2.1 Technické zajištění klubu.....	33

2.2.2	Oddíly a personální zajištění klubu.....	33
2.2.3	Řízení klubu.....	34
2.2.4	Chod extraligového týmu mužů.....	35
2.2.5	Dotazníkové šetření.....	37
3	NÁVRHY.....	47
3.1.1	Spolupráce se sportovním psychologem.....	47
3.1.2	Spolupráce s profesionálními kouči.....	48
3.1.3	Autogenní trénink součástí tréninku.....	49
3.1.4	Změna kapitána.....	50
	ZÁVĚR.....	51
	LITERATURA.....	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	54
	SEZNAM GRAFŮ.....	54
	SEZNAM PŘÍLOH.....	55

ÚVOD

Sport pro mnohé lidi v dnešní době není jen forma rekreace a relaxace, ale také živobytí. Lidé odjakživa sportovali, někteří proto, aby se odreagovali, jiní kvůli kondici nebo fyzickému vzhledu. Ať už je příčina, která přivedla lidi ke sportu jakákoliv, každý člověk určitě potvrdí, že při sportovním výkonu není důležitá pouze fyzická kondice, ale i kondice psychická.

Rekreační sportovci se věnují pohybu pro zábavu a relaxaci, jednoduše řečeno protože je to baví a mají ze sportu radost. Na druhou stranu jsou zde lidé, kterým se stal sport živobytím. Vrcholoví sportovci trénují každodenně i několikafázově. Pro sportovce profesionály je důležitá fyzická kondice, bez které by se jejich sportovní výkon neobešel. Tito lidé se nepřipravují pouze fyzicky, ale také takticky a technicky a kondičně. Mnohdy opomíjená je ovšem kondice psychická, která je neméně důležitá než ostatní části tréninku.

V dnešní době, když člověk řekne, že má psychologa, mohl by být vnímán mnohými lidmi jako blázen, který to nemá v hlavě v pořádku. Tento pohled je ale zcela zkreslený. Sportovci využívají své kouče k tomu, aby jim pomohli zvládat těžké situace, do kterých se mohou dostat během utkání. Každý člověk, který někdy hrál, např. volejbalové utkání ví, že se v určitých momentech dostává pod psychický tlak, se kterým se musí vyrovnat. Jde o tlak ze strany soupeře, ale i ze strany spoluhráčů, kteří s našim výkonem počítají. A právě tento tlak je třeba zvládat, aby nepříznivě neovlivňoval náš výkon.

Ne vždy se nám při sportu daří tak, jak bychom chtěli. Jsou momenty, kdy se jednoduše nedaří a nejde nic, na co člověk sáhne. V mnohých případech se začneme zlobit sami na sebe a vztekat se, což má za následek to, že nejde už vůbec nic. Proto se profesionální sportovci připravují i po psychické stránce. Musí být schopni zvládat těžké situace, i když se jim nedaří.

Z tohoto důvodu je psychická příprava důležitá pro sportovce stejně jako příprava kondiční, taktická či technická. Hráči na nejvyšších úrovních musí umět zvládat tlak, protože jinak by nebyli tam, kde jsou.

Mezi sportovci je známo motto: Není umění vyhrávat, když se daří, ale když se nedaří!

Metody a cíle práce

Cílem práce je zjistit, do jaké míry trenér využívá psychologické přípravy v celkové přípravě a poté navrhnout možnosti zlepšení. Obsahem teoretické části je seznámení s pojmy trenér, kouč, volejbal a psychologická příprava. Analytická část se zabývá činností sportovního klubu Volejbal Brno.

K dosažení cíle budou využity tyto metody práce:

Dotazníkové šetření - dotazníky jsou určeny pro hráče klubu hrající nejvyšší soutěž a jejich účelem je zjistit, jak jsou spokojeni s vedením trenéra.

Osobní rozhovor s trenérem - cílem pohovoru je zjistit, jak trenér pracuje s hráči v trénincích i po psychické stránce.

1 TEORIE

1.1 Trenér

Trenér je odborně a pedagogicky vzdělaný tělovýchovný pracovník, který vede sportovcův tréninkový proces a přípravu na sportovní utkání. Vedení sportovců v soutěži je jedním z nejnáročnějších úkolů trenéra. Existují i případy, kdy špatné vedení sportovce v soutěži vede k neúspěchu a maří tím předchozí tréninkové úsilí (Slepička, 1988).

1.1.1 Vývoj profese trenéra

Sport v moderním slova smyslu je mladá činnost, a proto je trenérská profese ještě mladší. Nejdříve trenéři nebyli zapotřebí, protože sport byl nezávazný a informace o tom, jak má činnost probíhat a vypadat podávali pouze zkušenější sportovci. Příprava bývala málo intenzivní a diferencovaná, skládala se pouze ze sportovní činnosti samé. Přemýšliví sportovci, kteří se chtěli opravdu prosadit, vymýšleli nové způsoby přípravy, které by jim umožnily rychlejší zvládnutí nároků na sportovní činnost a vedly tedy k vyšším výkonům. Příprava se zlepšila, až když zkušenější sportovec začal pomáhat mladším, od tohoto momentu lze hovořit o tréninku. Jakmile pak tento zkušený sportovec skončil s aktivním sportem a zaujal roli rádce, lze poté hovořit o trenérské funkci (Svoboda, 2000; Slepička, 1988).

Jako profese se trenérství utvářelo postupně. Kořeny můžeme hledat v pedagogickém a psychologickém přístupu ke sportu u zakladatele olympijského hnutí moderní doby Pierra de Coubertina. Zdůrazňuje možnosti, které sport poskytuje k ovlivnění fyzických, mravních a sociálních charakteristik člověka a podtrhl potřebu zabývat se jak pedagogickými, tak psychologickými otázkami týkajícími se sportu a podnítil tím vývoj trenérské profese (Svoboda, 2000).

S rozvojem sportu stále vzrůstaly nároky na podněty, se kterými se trenéři setkávali. Samotné zkušenosti už nestačí a vzrůstá potřeba otestovaných poznatků z celé řady vědních oborů, jako je fyziologie, biomechanika, psychologie a sociologie. Vzrostly nároky na hloubku poznatků pro trenérské působení, a proto vznikla možnost univerzitního vzdělání v tomto oboru (Svoboda, 2000).

Dá se říci, že to, co je označováno za jisté umění, je skryto v osobnosti trenéra. Mnoho se dá získat studiem a zkušeností, ale aby se vše uplatnilo v interakci sportovce a trenéra je nutný komplex vlastností trenéra. Mezi tyto vlastnosti patří zejména:

- klidný přístup k problémům,
- rychlé navození pracovní atmosféry,
- utváření vřelého kontaktu,
- volba vhodného způsobu prezentace úkolů,
- precizní komunikace,
- vystižení vhodného okamžiku k zákroku (Svoboda, 2000).

Trenérská filozofie je dána vytyčením hlavních cílů a důvěrou v principy, které pomáhají těchto cílů dosáhnout (Martens, 2006).

1.1.2 Osobnost trenéra

K tomu, aby se člověk stal trenérem, stačí málo, minimální sportovní zkušenost a absolvování krátkodobého kurzu. Mnozí sportovci tak k trenérství přistupují, protože chtějí být nějak propojeni se světem sportu (Svoboda, 2000).

Racionálnější zájemci zvažují nároky, které z trenérské činnosti vyplývají. Zamýšlí se nad konkrétními úkoly a vším, co člověk v roli trenéra doopravdy dělá. Pohled ze stran sportovců a diváků je neúplný a zkreslený. Trenérství není pouze rozdělování úkolů, ale je to pracovní činnost s určitými nároky jako každá jiná. Výsledek je závislý na způsobu, jakým je činnost plněna. Trenérská činnost je kontrolována při vedení sportovců v soutěži odbornou i laickou veřejností. Uspokojení přináší pouze trenérská činnost, která vede k dostatečně dobrým výsledkům (Svoboda, 2000; Slepíčka, 1988).

Z výzkumu více než 250 trenérů vyplynulo, že nejvíce se u trenérů projevují tyto vlastnosti:

1. vůdcovství,
2. odpovědnost,
3. emoční stabilita,
4. blízký vztah ke členům skupiny,

5. ctižádost a lstivost (Svoboda, 2000).

Vůdčí schopnosti lze chápat jako předpoklad vést malou skupinu. Zde jsou důležitými vlastnostmi charakter, sebekontrola, dominantnost, smělost. Mezi důležité schopnosti patří praktičnost a schopnost snášet psychickou zátěž. Trenér by tedy neměl být moc citlivý (sentimentální), ale raději tvrdší, vyžadující poslušnost, úctu, která je dána společným cílem. Neměl by být neurotický, ale spíše extrovert.

Pokud chce trenér vědět, jak působí jako osobnost na své okolí, musí znát:

1. svůj sport,
2. své svěřence,
3. sebe samotného.

Znát sebe samotného je nejtěžší. Důležité je umět se na sebe podívat ze čtyř hledisek.

1. aréna: vše, co o sobě ví trenér jako o trenérovi, vědí i sportovci
2. slepé místo: to, co o sobě neví trenér, ale ví to sportovci
3. fasáda: to, co o sobě ví trenér, ale neví to sportovci (obava z kritiky, výsměchu)
4. neznámé: to, co o sobě neví trenér a neví to ani sportovci (emoční blok).

Úroveň projevu osobnosti trenéra a zlepšení kontaktu závisí na velikosti arény. Tu lze zvětšit snížením slepého místa (zpětná vazba). Oblast fasády lze zmenšit tím, že trenér vysvětluje, proč reaguje tak, jak reaguje a jak vidí tým (Svoboda, 2000).

1.1.3 Styly vedení

Při tréninku se používají styly vedení. Martens (2006) ve své knize popisuje tyto trenérské styly.

Autoritativní styl (trenér diktátor): Tento typ trenéra dělá všechna rozhodnutí sám a úkolem jeho svěřenců je plnit příkazy. Předpokladem tohoto přístupu jsou trenérovy dlouholeté znalosti a zkušenosti z praxe.

Submisivní styl (trenér opatrovatel): Tito trenéři dělají jen nezbytně nutná rozhodnutí. Trenér vydává minimum pokynů a minimálně zasahuje do organizace tréninku. Kázeňské problémy řeší jen v nutných případech. Submisivní trenér je velice

slabý, protože má nedostatek schopností vydávat instrukce, je příliš laxní na to, aby se vypořádal s odpovědností, nebo vůbec neví, jak trénovat.

Kooperativní styl (trenér učitel): Tito trenéři rozhodují se svými svěřenci. Je si vědom své odpovědnosti, ale také ví, že mladí lidé se nemohou stát zodpovědnými lidmi, aniž by se naučili sami rozhodovat. Smyslem toho stylu vedení je vytvořit rovnováhu mezi vedením sportovců a možností nechat je řídit sami sebe.

1.1.4 Role trenéra

S rolí trenéra je spjato hodně očekávání, ve sportovních hrách obzvlášť, protože je o ně velký divácký zájem. Hlavní je to, co od něj očekávají hráči a oddílové vedení. Tyto předpoklady se ovšem mohou diametrálně odlišovat (Svoboda, 2000).

Trenér má mnoho úkolů, ale hlavní jeho funkcí je rozvíjet výkonnost sportovců a přitom pozitivně ovlivňovat i rozvoj jejich osobností (Martens, 2006). Existuje sedm dimenzí sociálních rolí trenéra, které Svoboda (2000), Martens (2006) a Gillernová (2001) popisují následujícím způsobem:

1. informátor – informuje, vysvětluje;
2. důvěrník – snaží se najít příčiny jednání svěřenců, kteří se mu svěřují;
3. ukazovatel – vyžaduje poslušnost a trestá, z tohoto důvodu zavádí preventivní kázeňská opatření, mezi tato opatření řadíme:
 - vytvoření týmové kultury, věnovat čas k poznání hráčů i mimo hřiště, vyslechnout jejich názory, vést hráče k tomu, aby sami viděli chyby a učili se z nich;
 - pořádání týmových setkání, schůzky zajistí sportovcům více informací a mohou rozšířit jejich obzory;
 - rozvíjení týmových pravidel, nastolení týmových pravidel a sankcí za jejich porušení, po prvním incidentu je sportovec varován, po druhém musí strávit hodinu uklízením a po třetím nebude jedno utkání hrát;
 - vytvoření týmové rutiny, zvyklosti, obvyčeje;
 - vytváření zajímavých tréninků, zábavné tréninky, ne pouze tvrdý drill;

- podporování sportovce ve správném chování, zaměřit se méně na chyby a věnovat více pozornosti dobrému výkonu a vhodnému chování;
4. motivátor – odměňuje, motiv je pohnutkou a příčinou jednání člověka, mezi základní motivy řadíme potřeby, zájmy, návyky, cíle, přání, hodnoty, postoje a emoce, motivaci dále dělíme na vnější a vnitřní, trofeje, medaile, peníze a pochvaly jsou příklady vnějším odměn, vnitřní motivací je to, co sportovce vnitřně uspokojuje, např. zábava, úspěšnost;
 5. referent – řešení problémů přenáší na oddíl;
 6. vychovatel – jde mu o výkon i o vliv na osobnost sportovce, aby byl trenér dobrým vychovatelem, je třeba, aby uměl naslouchat, rozlišujeme dva typy naslouchání, aktivní a pasivní, pod pojmem pasivní naslouchání si představujeme naslouchání kdy, když někdo hovoří, ostatní jsou potichu, tento typ poslouchání je žádoucí, ale chybí zde zpětná vazba, mlčící sportovec či trenér si může myslet cokoliv, při vysvětlování taktiky pro nový zápas je nutné, aby každý věděl, na co se soustředit nebo při zavádění nových cvičení do tréninku je důležité, aby je všichni pochopili;
 7. rozhodčí - trenér funguje také jako rozhodčí, z činností trenéra se dedukují jednotlivé funkce jako organizační, informační, korektivní, hodnotící, stimulační, hlavně v kolektivních hrách jde také o organizaci a stimulaci spolupráce.

Trenérské povolání má velice dynamický charakter. Trenér musí neustále sledovat vývoj ve svém sportu, v jiných sportovních odvětvích, která tvoří pohybový základ, vědeckých disciplín, a teorii sportovních činností. Možnost trenéra získat potřebné informace a využít je poté v praxi ke zpestření tréninku a k novým taktickým tahům je původ mimořádných výsledků (Svoboda, 2000).

Schopnosti

Psychologie formuluje schopnosti jako vlastnosti osobnosti, které jsou podmínkou pro úspěšné vykonávání činnosti, na nichž výkon v určité činnosti závisí (Dovalil a Choutková, 1988).

Člověk se s hotovými schopnostmi nerodí. Schopnost není vrozená, ale rozvíjí se na základě vloh. Biologicky vrozeným předpokladem pro utváření schopností jsou tedy vlohy (Dovalil a Choutková, 1988; Gillernová a Buriánek, 2001).

Trenér by měl disponovat těmito schopnostmi:

- tvůrčí schopnosti – měl by být vynalézavý a mít zásobník cviků, který může měnit,
- práce s aktuálními psychickými stavy – měl by umět regulovat psychické stavy u sportovců,
- řídicí schopnost trenéra – na základě určité vize o budoucnosti by si měl vytvořit představu schopnosti o tom, jaké dávat pokyny,
- psychické schopnosti – mentální příprava na psychické nároky daného sportu,
- kondiční schopnosti – schopnosti organismu realizovat fyzické nároky daného sportu

Dovednosti

Se schopnostmi úzce souvisejí dovednosti, které jsou speciálnější než schopnosti. Osvojujeme si je rychleji. Dovednost je učením získaná dispozice ke správnému a rychlému a účelnému vykonávání činnosti (Dovalil a Choutková, 1988; Gillernová a Buriánek, 2001).

Trenér by měl disponovat těmito dovednostmi:

- technické dovednosti – názorná ukázka jednotlivých cvičení,
- taktické dovednosti – rozhodování a činnost hráčů v utkání pro získání převahy nad soupeřem,
- komunikační dovednosti – vydávání a přijímání verbálních a neverbálních zpráv od trenéra k hráčům a opačně (Martens, 2006).

1.2 Psychologická příprava

Psychologická příprava je cílevědomé využití psychologických poznatků ke zvýšení efektivity tréninkového procesu. Mezi cíle psychologické přípravy patří neutralizovat působení negativních psychogenních vlivů a současně pozitivně působit na psychiku hráče za účelem dosažení vysoké sportovní výkonnosti. Při dobré psychologické přípravě by měl sportovec v jakékoliv soutěži podat výkon, na který byl trénován (Slepička, 2011).

1.2.1 Fáze psychologické přípravy

Psychologickou přípravu můžeme dělit podle Korvase (2008) dle délky na dlouhodobou a krátkodobou.

Na **dlouhodobé psychologické přípravě** se podílejí specifické požadavky konkrétního sportovního odvětví, individuální a věkové zvláštnosti.

Krátkodobá psychologická příprava je speciální předsoutěžní (v rozsahu několika týdnů), bezprostředně předsoutěžní (o rozsahu maximálně jednoho týdne), posoutěžní (odstranění následků).

1.2.2 Aktuální psychické stavy

Sportovci se před soutěží, během soutěže i po jejím skončení setkávají s psychickými stavy. Tyto stavy dělíme na předstartovní, soutěžní a posoutěžní.

Předstartovní stavy jsou dané pohotovostním očekáváním v soutěži. Vyznačují se nadměrně vysokou aktivační úrovní (startovní horečka). Předstartovní stavy mají pozitivní směr, kam řadíme netrpělivé očekávání (přehřátí stavu), ale také negativní směr, kam řadíme trému. V předstartovních stavech rozlišujeme dva typy aktivačních úrovní. Nízkou aktivační úroveň, což je startovní apatie nebo optimální aktivační úroveň, kde dochází k mobilizaci psychických stavů provázené sebedůvěrou a odhodláním podat vysoký výkon.

Soutěžní stavy se vyznačují vystřídáním aktuálních psychických stavů v soutěži a přetrváním úrovně předstartovních stavů.

Posoutěžní stavy jsou závislé na výsledku soutěže. Úspěch v soutěži je doprovázen pozitivní aktivací s výjimkou nadměrného sebeuspokojení. Neúspěch v soutěži je doprovázený negativními prožitky, kterým obvykle trenéři věnují

nedostatečnou pozornost a které mohou vyústit do deprese, beznaděje, rezignace či podrážděnosti (Blahutková a Pacholík, 2004; Hrdý, 2011).

1.2.3 Psychické selhání

Při neúspěchu ve sportovní činnosti nastává selhání. Rozlišujeme dva druhy psychických selhání.

Prvotní psychické selhání nastává, když sportovec nedosáhl výsledku, který předpokládal ani přes kvalitní sportovní přípravu. Tréninková výkonnost je vyšší než výkon v soutěži.

Druhotné psychické selhání se dostavuje tehdy, když sportovec chtěl něčeho dosáhnout a po dosažení tohoto výsledku už z toho nemá radost. Mezi hlavní příčiny může patřit přetrénování, nespavost či porušení životosprávy (Korvas, 2008, Slepíčka, 1988).

1.2.4 Regulační prostředky sportovce

Regulační prostředky slouží ke zvýšení odolnosti sportovce a dělí se na biologické, fyziologické a psychologické.

Mezi **biologické regulační prostředky** se řadí spánek, výživa a psychofarmaka. Je důležité respektovat individuální odlišnosti pro nutnou dobu spánku. Z hlediska výživy je důležitá správná skladba jídla a dodržování pitného režimu. Psychofarmaka slouží pro uklidnění sportovce a dodání nezbytných minerálních látek a vitamínů.

Za **fyziologické prostředky** se považují rozcvičení, dechová cvičení, kompenzační cvičení na konci tréninku pro udržení celkové svalové rovnováhy v těle, aromaterapie a masáže.

K **psychologickým regulačním prostředkům** řadíme slovní působení, které probíhá formou rozhovoru, náhradní činnost, kdy se trenér snaží odvést sportovcovu pozornost od aktuálního stavu, snížení požadavků před startem pro lepší motivaci, magické prostředky mezi které patří maskoti a osobní rituály, mentální trénink neboli sebezpožívání, relaxace pro uvolnění napětí pomocí svalstva, autogenní trénink pro relaxaci sama sebe a hypnózu sloužící pro odstraňování naučených chyb (Blahutková a Pacholík, 2004).

Autogenní trénink je v Evropě nejrozšířenější tréninkovou metodou založenou na relaxaci. Jedná se o jasné opakující se formulky, např. „levá ruka je lehká, pravá ruka je lehká“. Základem je postupné nacvičení sedmi úkolů, při nichž člověk dosahuje uvolnění v různých částech těla. Nutným předpokladem je zvládnutí celkové svalové relaxace. Cvičení postupuje v následujícím sledu:

- nácvik uvolnění,
- nácvik pocitu tíhy,
- nácvik pocitu tepla,
- koncentrace na dech,
- koncentrace na srdeční činnost,
- nácvik pocitu tepla v břiše,
- nácvik pocitu chladu na čele.

Cvičení končí odvoláním relaxace za použití následující formulky: „paže napnout, zhluboka dýchat, otevřít oči“. Pro nácvik autogenního tréninku je možno využití dvou poloh, a to vleže a vsedě (Kovářová, 2011).

1.3 Kouč

Koučování je styl vedení lidí, který je protipólem příkazování a kontroly. (Whitmore, 2004).

Jde o specifickou a dlouhodobou péči o člověka a jeho růst v profesionálním i osobním životě. Jedná se o vztah, kde kouč pomáhá koučovanému při dosahování jeho vizí, cílů a přání. Pomáhá mu přesně vymezit své cíle, a také jak těchto cílů dosahovat rychleji a efektivněji než bez pomoci kouče. Umožňuje mu zvýšit svůj výkon a dosáhnout stanovených cílů. Koučování se tedy nezaměřuje na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou (Whitmore, 2004; Horská, 2009).

Efektivní kouč vede klienta od pasivity k aktivitě, navádí jej k přebírání odpovědnosti za svůj rozvoj a plnění kroků nezbytných pro dosažení cíle. Zkušený kouč jen málokdy navrhuje řešení. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s jeho pomocí je sám nalézá (Horská, 2009; Whitmore, 2004).

Klíčovým prvkem je usnadňovat proces myšlení koučovaného. Koučovaný si musí uvědomit tři základní věci:

- nápad (co chci),

- plán (jak toho mohu dosáhnout),
- akce (co pro to musím udělat);(Whitmore, 2004).

Koučink je založený na poskytování zpětné vazby s cílem dosáhnout u koučovaného lepšího vnímání reality, pomoci mu při vytváření realističtějšího náhledu na problém i možnosti jeho řešení, na vlastní silné a slabé stránky i případná omezení. Kouč je poradce. Pomáhá při sebereflexi a zlepšení vnímání a chování. Základní metodou koučinku je kladení specifických otázek, které mají vést k lepšímu sebepoznání, vymezení vlastních cílů a způsobu jejich dosahování (Horská, 2009; Krpač, 2010).

1.3.1 Trenér, mentor, kouč

Ačkoli se tyto pojmy mohou zdát stejné, existují mezi nimi jisté odlišnosti. Horská (2009) tyto pojmy vysvětluje následujícím způsobem.

Trenér rozvíjí konkrétní dovednosti klienta (motorické, sociální aj.). Navrhuje tréninkový plán a dohlíží na jeho plnění. Klient se učí hlavně nápodobou, prostřednictvím vlastní zkušenosti a práce s chybou. Trenér pomáhá při odhalování chyb a nedostatků.

Mentor se zaměřuje na předávání vlastních zkušeností v určité oblasti či profesi. Nabízí vlastní pohled a zprostředkovává vlastní zkušenost z praxe. Úkolem mentora je provést svěřence úskalími profese a hodnotit jeho výkony.

Kouč je odborník na motivování lidí. Zná lidskou psychiku a poskytuje klientovi zpětnou vazbu. Pomáhá plánovat životní kroky, stanovovat si realistické cíle a hledat způsoby jejich dosahování, odhalovat své vlastní omezení a možnosti. Kouč neposkytuje odborné rady, ale pouze usnadňuje a strukturuje proces myšlení. Trenér je zaměřen na výkon, mentor na správnost provedení a kouč na proces.

1.3.2 Typy koučinku

Koučink má různé podoby. Nejčastější dělení je na externí a interní, individuální a skupinový, transakční a transformační. Koučování může být součástí stylu řízení, kdy vedoucí pracovník koučuje své podřízené, nebo člověk může koučovat sám sebe (Horská, 2009).

Základním modelem koučinku je **individuální koučování** a ostatní modely z něj vycházejí. Individuální koučování má řadu nesporných výhod, ale je finančně i časově nákladné (Horská, 2009).

Skupinové koučování je finančně i časově dostupnější, jelikož se procesu koučování zúčastní najednou více osob. Tato forma koučování se využívá při práci s homogenní skupinou, v níž jednotlivci mají podobné charakteristiky. Zvláštním případem skupinového koučování je týmový koučink (Horská, 2009).

Týmový koučink má přímý účinek na všechny zúčastněné a má vliv také na zvyšování výkonu i dosahované kvality. Uplatňuje se v situacích, kdy je třeba vyjasnit si názor, hledat společná řešení a dosáhnout optimálního řešení pro všechny zúčastněné. Z diskuze mezi účastníky mohou vzejít originální řešení, která by jednotlivce nenapadla. Týmový koučink není to samé co týmová práce. V týmovém koučinku je týmová práce předpokladem pro řešení úkolů a problémů. Týmová práce tedy není cílem, ale prostředkem k dosahování určených výsledků (Horská, 2009; Mohauptová, 2013).

Čím se liší tým od jiných skupin

Tým je typ sociální skupiny, jejíž členové mají společný cíl. Pro dosažení společného cíle členové týmu vyvíjí specifickou aktivitu. Sledování společného cíle předpokládá vzájemnou závislost členů týmu a každý přispívá k realizaci cíle jiným způsobem. Proto při této metodě lze využít potenciálu jednotlivců. Každý tým má svou dynamiku, kterou tvoří stále se měnící vztahy mezi členy týmu. Pro dosažení cíle je třeba, aby všichni táhli za jeden provaz. Členové týmu si mezi sebou musí rozdělit role a určit si pravidla spolupráce. Pro dobré fungování týmu je důležité, aby se jednotlivci vzdali individuálních ambicí a své schopnosti tak odevzdali týmu. Každý člen musí přesně vědět, za co je odpovědný (Horská, 2009; Mohauptová, 2013).

Podoby týmu

Týmy mohou být trvalé, dlouhodobé, nebo pouze dočasné pro určitý projekt. Týmy dále mohou být volné nebo soudržné. Ve volném týmu každý člen pracuje jen na svém úseku a odevzdává vedoucímu své individuální výsledky. U týmu soudržného

má každý svou roli, všichni znají finální výsledky, často spolupracují a radí se (Whitmore, 2004).

Koučování týmů

Pokud jde o větší skupinu lidí nebo tým, může lídr týmu pokládat řečnické otázky a rozdělit členy týmu do dvojic nebo trojic a nechat je prodiskutovat možnou odpověď a sdělit jejich závěr ostatním. Výsledkem budou různé cíle zformulované členy týmu umožňující lépe chápat realitu. Naleznou se také různé možnosti řešení a skupina tak přijme plán, na němž se podílejí všichni členové týmu (Whitmore, 2004).

Vhodnou pomůckou je velký arch papíru, který lze nalepit na stěnu nebo zavěsit do lišty. Tyto archy jsou vhodné zejména při práci ve dvojicích nebo trojicích. Kouč na tento papír zaznamenává nápady koučovaných, výsledky úkolů, případně program schůzky, priority k řešení apod. (Horská, 2009).

1.3.3 Profil ideálního kouče

Tento pojem je komplexní a klade nároky nejen na potřebné vědomosti, dovednosti, postoje, hodnoty, ale také na osobní zralost a životní zkušenosti jedince (Horská, 2009).

Dobry kouč by měl být:

- trpělivý,
- objektivní, nezaujatý, nestranný,
- schopen podpořit druhé,
- zaujatý pro věc,
- schopen naslouchat,
- vnímavý,
- schopen vnímat realitu,
- znát sám sebe,
- pozorný,
- mít dobrou paměť (Whitmore, 2004).

Ideální kouč ve skutečnosti neexistuje, proto je profil ideálního kouče spíše vodítko, které kouči pomáhá udržet vizi a směr a motivuje je k neustálé změně a rozvoji (Horská, 2009).

1.3.4 Faktory vstupující do procesu koučování

Mezi tyto faktory můžeme zařadit zpětnou vazbu, motivaci klienta a jeho schopnost vnímat časovou perspektivu. Jádrem práce tvoří práce s časovou perspektivou a motivací klienta. Pomocí zpětné vazby kouč klientovi sděluje, zda mu porozuměl a pomáhá mu lépe se orientovat v realitě a korigovat svůj náhled na vlastní možnosti, potenciál a odstraňovat bariéry, které mohou blokovat snahy o dosažení cíle (Horská, 2009).

Zpětná vazba

Zpětná vazba je mechanismus, kdy výstup systému (následek) ovlivňuje zpětně jeho vstup (reakci člověka na situaci). Jde tedy o to, jaký následek má určitá událost. Existují dva typy zpětné vazby – kladná zpětná vazba a záporná zpětná vazba. Kladná zpětná vazba se využívá k posílení, urychlení či zvýšení frekvence žádoucích jevů (sebedůvěra, výkonnost). Záporná zpětná vazba vede k oslabení, zmírnění, potlačení nebo úplnému vymizení nežádoucích jevů. Obě tyto formy se uplatňují ve výchově, vzdělávání a regulaci lidského chování. Pozitivní zpětná vazba má příjemné důsledky (odměna, pochvala), negativní zpětná vazba nepříjemné důsledky - trest, kritika (Horská, 2009).

Časová perspektiva

Práce s časovou perspektivou je klíč k dosahování změn a naplňování cílů. Čas může fungovat jako specifická zpětná vazba. Umožňuje nám pozorovat změny kolem nás i v nás samotných, sledovat pokrok, řídit a plánovat vlastní činnost. Díky času si uvědomujeme důsledky minulých rozhodnutí pro přítomnost. Na základě výsledků předchozí činnosti zjišťujeme úspěšnost nebo neúspěšnost svých kroků (Horská, 2009).

Motivace klienta

Je důležité poznat, co jedince pobízí k činnosti, jaká je tedy jeho motivace. Motivace je hnací motor pro veškeré lidské snažení a je palivem, díky kterému vyvíjíme aktivitu. Člověka mohou motivovat podněty z vnějšího i vnitřního prostředí. Mezi hlavní lidské motivy patří potřeby, hodnoty a zájmy. Každý jedinec má jedinečnou strukturu motivů. Tato struktura se liší nejen od jedince k jedinci, ale může se proměňovat u jedince v různých obdobích života (Horská, 2009; Martens, 2006).

Za základní lidské motivy jsou považovány lidské potřeby. Vyvíjí se v závislosti na vývoji lidské společnosti a mají různý stupeň naléhavosti. Nejnaléhavější jsou potřeby biologické a fyziologické, tedy vývojově nižší. Na ně navazují potřeby vývojově vyšší (Martens, 2006).

Bariéry koučování

Kouč pomáhá klientovi korigovat náhledy na skutečnost, vlastní osobnost a zvyšovat jeho sebevědomí a vnímání reality. Klient musí plně přebírat odpovědnost za vlastní rozvoj. Když se koučovací proces nehýbe dopředu, brání tomu většinou nespolupráce klienta, kladení odporu, neochota se vázat k plnění určitých kroků a úkolů směřujících ke změně. Bariéry mohou nastat z různých důvodů, které mohou být na straně kouče i koučovaného. Patří zde předsudky, osobní zkušenosti, očekávání, pocity méněcennosti či nadřazenosti, nízké nebo vysoké sebevědomí, špatný první dojem, různé hodnoty a postoje, stres apod.

Koučovací proces často znesnadňují subjektivní faktory jako nerealistická očekávání klienta, vzájemná antipatie klienta a kouče, nedostatečná motivace klienta či odpor ke změnám. Kolektivní rezistence (projevy odporu) vyplývá ze zabudované setrvačnosti určitých modelů chování. Rezistence může být skrytá nebo přímá. Skrytou je obtížné odhalit, protože skupina se chová, jako by změnu přijala. Přímá rezistence je otevřená, projevuje se útočným chováním, odepíráním poslušnosti a odmítáním (Horská, 2009).

1.3.5 Nástroje kouče při práci s klienty

Mezi základní nástroje kouče patří aktivní naslouchání a specifický způsob kladení otázek.

Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání je cílevědomé a řízené, využívá aktivity tazatele s cílem získat bližší informace o dotazovaném či o předmětu rozhovoru. Předpokládá úplné odpoutání od vlastních problémů a starostí a plné soustředění na to, co partner v diskuzi sděluje a také jak to sděluje. Aktivně naslouchající vytváří bezpečné prostředí pro komunikaci (důvěra) a podněcuje mluvčího k tomu, aby volně vyjadřoval své myšlenky, názory, představy a postoje. Pozorným nasloucháním také získáváme potřebné informace a ověřujeme, zda jsme porozuměli tomu, co nám partner sděluje (Horská, 2009; Wood, 2012).

Běžné koučovací otázky

Jde o otázky doplňovací, které jsou uvozeny tázacími příslovci či tázacími zájmeny: kdo, co, kdy, dokdy, kolik, jak, do jaké míry, nakolik, podle čeho, jaký, který apod. Takto položené otázky vyžadují širší odpověď klienta a vedou ho k zamyšlení nad problémem a jeho řešením. Otázky začínající slovem proč je třeba používat velmi citlivě a s rozvahou, protože nebývají podnětem k hledání konkrétního řešení, ale spíš zkoumáním důvodu vlastního počínání. Příslovce jak nutí klienta popisovat zvolený postup, příslovce proč vede k vysvětlování a obhajobě zvoleného řešení. Není vhodné klást otázky, na které je možné odpovědět pouze „ano“ nebo „ne“. Tyto otázky nejsou vhodné proto, že neumožní klientovi rozvinout myšlenku a uvědomit si širší souvislosti problému. Za magické otázky se označují ty, které pomáhají klientovi ujasnit si jeho cíl a představit si jej jako splněný nebo nalézt způsob řešení problému či dosažení cíle (Horská, 2009; Whitmore, 2004).

Při odpovídání musí kouč co nejpozorněji naslouchat, protože pokud to neudělá, ztratí důvěru koučovaného a nebude vědět, která následující otázka bude nejvýhodnější. Při naslouchání nevnímáme pouze odpověď, ale také tón hlasu, řeč těla a různé poznámky, které nám řeknou více o emocích koučovaného (Whitmore, 2004).

Při redukci stresu je dobré umožnit klientovi změnit úhel pohledu na aktuální situaci, korigovat náhled na své možnosti, lépe si uvědomit omezující faktory a odhalit možné zdroje energie. Kouč v dané situaci může použít tyto otázky:

- Za jakých okolností dosahujete nejlepších výsledků?

- V jakém prostředí se vám nejlépe pracuje?
- Jaké typy aktivit vnímáte jako příjemné?
- Co vás brzdí v tom, abyste mohl dělat to, co vás uspokojuje?

Velice cenným příspěvkem kouče může být zařazení různých motivačních příběhů ze života úspěšných lidí nebo lidí, kteří dokázali překonat protivenství. Příběhy by měly klienta pozitivně naladit a mohou sloužit jako podnět k zamyšlení či nápodobě (Horská, 2009).

1.3.6 Etapy koučovacího procesu

John Whitmore vymezil základní etapy koučovacího procesu. Tyto etapy mají svou vlastní logiku a plynule na sebe navazují dle toho, jak se klient propracovává k řešení problému a dosažení stanoveného cíle. Model Grow je univerzální nástroj pro koučování a používá se u skupin i jednotlivců. Jednotlivé etapy mají toto pořadí:

1. **G** - Definování cíle (kam chceme dospět),
2. **R** - Popsání současného stavu (kde jsme, co se nám líbí a co ne),
3. **O** - Vymezení řešení (jaké jsou možnosti a co se dá očekávat),
4. **W** - Akční plán (co pro dosažení cíle uděláme), (Whitmore, 2004).

První etapa procesu

Při definování cílů je dobré použít metodu SMART. Každý cíl by tedy měl být SMART. Kromě pravidla SMART by cíle měly splňovat i další kritéria, např. etické, náročné, legální, ekologicky přijatelné, přeměřené a zaznamenané (Whitmore, 2004).

S = specifický, srozumitelný, jasně formulovaný, konkrétní požadavek na výsledek,

Co konkrétně chcete změnit? Co vnímáte jako největší problém?

M = měřitelný, výsledek lze zhodnotit,

Jak poznáte, že se vám úkol podařilo splnit?

A = ambiciózní, dostatečně náročný a stimulující,

Nakolik váš cíl odpovídá celkové vizi týmu?

R = reálný, přiměřený cíl zvládnutelný v daných podmínkách,

Nakolik věříte, že svého cíle dosáhnete?

T = sledovatelný v čase, stanovena délka trvání a časový limit dosažení cíle,
Dokdy potřebujete jednotlivé úkoly splnit? (Veber, 2000; Horská, 2009).

Druhá etapa procesu

V druhé etapě jde o vyjasnění současného stavu, od kterého se chceme odrazit. K tomuto účelu se používá SWOT analýza. Kritéria analýzy jsou velmi obecná (Horská, 2009; Kaňovská, 2009).

S (strengths): silné stránky. Co se nám daří nejvíce? V čem jste jedineční?

W (Weaknesses): slabé stránky. Ve které oblasti se objevují problémy? Co vnímáte jako největší problém?

O (Opportunities): příležitosti. Kde vidíte největší výzvy a příležitosti?

T (Threats): hrozby. Kde by se mohly vyskytnout problémy? Jak se připravit na rizika?

Třetí etapa koučovacího procesu

V této etapě jde především o hledání vhodných strategií k dosažení stanoveného cíle. Klient si musí promyslet všechny okolnosti, které mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit úspěšnost v dosahování cílů. Etapa klade na kouče zvýšené požadavky na trpělivost a schopnost držet si od klienta odstup a nevměšovat se do jeho záležitostí. Kouče tato etapa svádí k nevyžádaným radám a doporučením, kterými ho chce k řešení nasměrovat (Horská, 2009).

Čtvrtá etapa koučovacího procesu

Klient si musí stanovit, co pro realizaci svého cíle udělá, co zajistí, s kým se případně poradí, kdo mu pomůže apod. Kouč klade klientovi otázky, které ho směřují k vyjasnění motivace pro dosažení cíle, a posouzení realističnosti kritérií úspěchu a stanovení konkrétních dílčích úkolů. Sezení s koučem může být ukončeno až poté, co se klient zaváže k realizaci svých úkolů. Po uplynutí předem určeného období je nezbytné posoudit efektivitu uskutečněných kroků a zhodnotit dosažené výsledky. Tato zpětná vazba pomáhá klientovi k dodržování závazků, udržování motivace a může vést k přehodnocení cílů (Horská, 2009; Whitmore, 2004).

Co všechno koučování přináší?

Koučování přináší:

- vyšší produktivitu a výkonnost (základní cíl koučování),
- rozvoj lidí,
- lepší schopnost učit se (koučování znamená učit se rychle a za pohybu, zvyšuje radost z učení a umožňuje si lépe zapamatovat nové poznatky),
- lepší vztahy,
- vyšší kvalitu života,
- tvůrčí myšlení,
- lepší flexibilitu a adaptabilitu vůči změnám (Whitmore, 2004).

1.3.7 Sportovní koučink

„Sportovní koučink je individuální forma koučování zaměřená na sport jednotlivce.“ (Kryllová, 2010).

Původ koučování se nalézá ve sportu. Timothy Gallwey kdysi řekl: „Stav naší mysli je mnohem silnější soupeř, než ten na druhé straně dvorce“. Gallwey tvrdí, že když kouč pomůže hráči odstranit vnitřní překážky, které mu brání v lepším výkonu, hráč se výrazně zlepší, aniž by kouč rozvíjel technickou stránku jeho hry. Koučování než aby něčemu učilo, tak učit pomáhá (Whitmore, 2004).

Kouč vychází z faktu, že každý má svůj vlastní osobitý styl hry, který je potřeba objevit. Koučink se výrazně odlišuje od klasického tréninku. Trenér určuje, co a jak se má druhý učit, kouč zjišťuje, co a jak se chce druhý učit a následně mu pomáhá se nové věci naučit zcela přirozeně, rychle a bez chyb (Kryllová, 2010).

Kdo chce vyhrát vnější hru (volejbalový zápas), musí vyhrát svou vnitřní hru (umět pracovat se svou psychikou, způsobem učení se), (Whitmore, 2004).

Týmový sportovní koučink je určen týmům, které potřebují:

- zvýšit motivaci,
- zvýšit výkonnost,
- plán společné přípravy,
- seznam kroků k týmovému cíli,

- vyjasnění rolí v týmu,
- odstranění sporů (Kryllová, 2010).

Cílem koučinku je často vyvážení všech pilířů života sportovce tak, aby se mohl plně soustředit na své výkony (tělo, mysl, finance, vztahy, plány a vize). Důležité je pro sportovce nastavení a příprava mysli na vítězství, které spojené s důrazem na celkový rozvoj a připravenost osobnosti sportovce vítězit. (Kastner, 2010)

Účinné otázky ve sportu

- Jakou rotaci má míč, který se chystáš odehrát?
- Jak vysoko letí míč nad sítí? (Whitmore, 2004).

Tyto dvě otázky donutí sportovce, aby sledoval míč, protože jinak by nedokázal správně odpovědět. Hráč se tedy musí mnohem víc soustředit, pokud chce odpovědět správně (Whitmore, 2004).

Proč sportovci využívají kouče

- Chtějí získat výhodu nad soupeři, kteří připravují na vítězství pouze své tělo,
- chtějí do zápasů a turnajů nastupovat bez zbytečné nervozity a psychických stavů, které snižují jejich výkonnost,
- ví, že stav mysli je pro úspěch často důležitější než fyzická připravenost,
- hledají další možnosti osobního rozvoje a radikální zvýšení výkonu,
- potřebují sladit své sportovní cíle s aktivitami v osobním životě (Kastner, 2010).

1.4 Volejbal

Volejbal je olympijský sport, ve kterém se dvě družstva, oddělené vysokou sítí, snaží odbít pomocí svých rukou, ramen i nohou míč na polovinu soupeře.

1.4.1 Historie

Volejbal vymyslel roku 1895 W. G. Morgan, který ve výšce 183 cm natáhl síť a dal žákům za úkol odbíjením dostat míč na stranu soupeře. Jeho žáci zprvu hráli s basketbalovým míčem, který byl těžký a často obracel prsty a pokus o použití pouze

duše z tohoto balónu také ztroskotal. Teprve míč zhotovený podle speciálních propočtů rázem odstranil důležitou překážku v dalším rozvoji. Zpracoval základní pravidla a hře dal název Mintonette. První pravidla volejbalu byla zveřejněna roku 1897 a poté se vyvíjela až do dnešní podoby (příloha 2). Do Evropy se dostal volejbal díky vojákům USA, kteří bojovali v první světové válce ve Francii roku 1917. V Tokiu roku 1964 se stal volejbal olympijským sportem (Císař, 2005; Věrtelář, 2005).

1.4.1 Struktura

Nejvyšší soutěží hranou v České republice je extraliga, kterou v současné době hraje 12 mužských týmů. O stupeň níže je první liga, poté druhá liga. Druholigová mužstva mají tři soutěže rozdělené geograficky na oblast západních Čech, východních Čech a Moravy a Moravskoslezska. Nižší ligou je krajský přebor a nejnižší hranou závodní úrovní je okresní přebor. Družstvo, které vyhraje svou ligu, hraje s posledním z tabulky vyšší ligu baráž o postup do vyšší ligu.

Sportovní kluby mohou mít dvě struktury. První strukturou je, že klub vlastní akciová společnost a spolupracuje s občanským sdružením. Druhou možností je, že klub vlastní občanské sdružení a spolupracuje s akciovou společností. Volejbal Brno je příkladem první struktury (Gerža, 2013).

1.4.2 Psychologická příprava ve volejbale

Volejbal řadíme mezi heuristicko-kolektivní sporty, což znamená, že skupina hráčů se snaží pomocí svých schopností, dovedností, taktiky, techniky a náčiní překonat jinou skupinu. Tým volejbalistů musí vytvořit partu lidí táhnoucí za jeden provaz. Dobrý volejbalový tým musí být postaven na pevných základech, které tvoří dobrý nahrávač a jeho spolupráce s dalšími členy týmu (Hrdý, 2011).

Psychologická příprava je nutnou součástí tréninku vrcholových sportovců, jelikož hráči musí být připraveni na každou situaci, která může v utkání nastat i po psychické stránce. Pokud se hráči v zápase dostanou do krizové situace, kdy prohrávají a nikdo jim nedává šanci na úspěch, je to právě hlava, ve které to nesmí vzdát a dál bojovat. Díky dobré psychologické přípravě je sportovec psychicky odolný vůči krizovým situacím a lépe je zvládá.

2 ANALÝZA

Analytická část se zaměřuje na konkrétní volejbalový tým klubu Volejbal Brno, který sídlí v budovách Sokola Brno I. Jedná se o mužstvo hráčů extraligového týmu.

2.1 Sokol Brno I

Sokol Brno I je nezisková organizace sídlící na ulici Kounicova 20. Jelikož se jedná o neziskovou organizaci, většinu svých prostředků získává z dotací města nebo Evropské unie. Nejvyšším orgánem je valná hromada, která se schází jednou za měsíc. Mezi valnými hromadami je Sokol řízen výborem.

Budova Sokola má dvě části. Pravá část je pronajímána klubu Melodka. O tuto část budovy se Sokol nestará, zasahoval by pouze tehdy, pokud by bylo ohroženo dobré jméno Sokola. Druhá polovina se používá ke sportovním činnostem. Zde se nachází velký sál, který je pronajímán veřejnosti, dále nové venkovní hřiště a prostory pro trénink gymnastů, šermířů, stolních tenistů a také sportovní hala pro tréninky volejbalistů či basketbalistů. Měsíčně projde tímto zařízením až 10 000 lidí.

Ve sportovní části Sokola funguje 8 **oddílů**. Nachází se zde florbal, sportovní gymnastika, horolezectví, stolní tenis, šerm, vodáctví, volejbal a všestranné sportovní aktivity. V mnoha oddílech najdeme reprezentanty České republiky a také olympioniky.

Prostory Sokola je možné si **pronajmout**. Sportovní místnosti bývají využívány převážně v odpoledních hodinách a je těžké vytižit je dopoledne. Z tohoto důvodu byly rozeslány nabídky školám, které je v několika případech přijaly a nyní jsou tělocvičny Sokola Brno I téměř plně vytiženy. Za pronájem bývají často účtovány pouze symbolické částky. Ceny pronájmů jednotlivých místností se odvíjí od jejich velikostí a denní doby.

Sokol Brno I má 20 **zaměstnanců** pracujících v různých oblastech. Těmito úseky jsou ekonomický úsek, správa objektu a údržba. Další skupinu tvoří trenéři, kterých je 30.

2.2 Volejbal Brno

Sportovní klub Volejbal Brno je jedním z osmi oddílů trénujících v prostorách Sokola Brno I. Založil jej v roce 1999 pan Ladislav Chodák, tehdejší prezident klubu. Tento klub je jediným brněnským i jihomoravským účastníkem nejvyšší české mužské volejbalové soutěže. V sezoně 1998/1999 se Volejbal Brno poprvé objevil v extralize. Zde se několik let udržel, ale v roce 2001 sestoupil do první ligy, kde hrál tři roky. Roku 2004 se opět dostal do extraligy, kde hraje dodnes. Největším úspěchem klubu bylo čtvrté místo v extralize v sezoně 2006/2007.

2.2.1 Technické zajištění klubu

Volejbal Brno sídlí v budovách Sokola Brno I, který se nachází v centru Brna na Kounicově ulici. Ve sportovní části se nachází také hala míčových sportů, která slouží pro tréninky volejbalistů. Hala je vybavena šatnami se sociálním zařízením pro hráče. Tribuna, která se v hale nachází, pojme necelou tisícovku diváků a pod ní jsou umístěny kanceláře klubu.

2.2.2 Oddíly a personální zajištění klubu

Kromě profesionálního družstva dospělých zabezpečuje sportovní klub Volejbal Brno i činnost chlapeckých mládežnických družstev všech věkových kategorií, která se pravidelně umisťují na stupních vítězů na republikových soutěžích. Pro nejmenší existuje příprava, která zajišťuje tréninky pro děti navštěvující první stupeň základní školy. Nadaní žáci poté z přípravy přecházejí do mladších žáků, kadetů a poté juniorů. Ti nejnadanější se mohou dostat do první ligy a následně do extraligového výběru.

Volejbalových trenérů zajišťujících kvalitní přípravu hráčů je v klubu šest. Asistenti trenérů jsou pomocníci, kteří jsou trenérovi k ruce, když je potřeba.

Manažer klubu zabezpečuje jeho chod a stará se o veškeré vedlejší činnosti, které s jeho provozem souvisí.

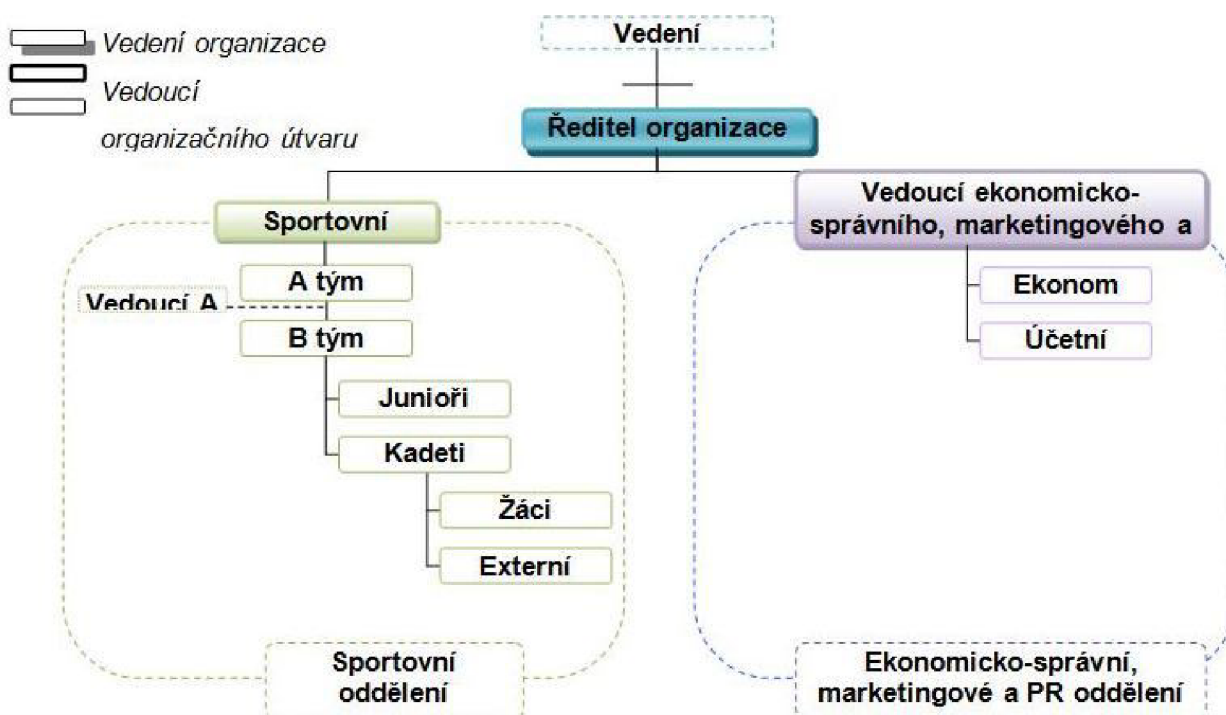
Ekonomická pracovnice, která se zabývá účetnictvím, je externě najatá síla. Pro následující sezonu bude najat marketingový pracovník, který bude pracovat na zkrácený úvazek.

2.2.3 Řízení klubu

Volejbal Brno je komerční společnost, má tedy jasné vlastníky. Klub má akcie na doručitele, což znamená, že jejich vlastníci jsou anonymní. 40 % akcií vlastní SK Volejbal Brno, což je občanské sdružení a 60 % akcií vlastní manažer klubu.

Klub řídí představenstvo, jehož je generální manažer předsedou. Představenstvo se schází jednou za měsíc a má tři členy. Dozorčí rada má rovněž tři členy.

Organizační struktura klubu je rozdělena na dvě části, sportovní a marketingovou (obrázek 1).



Obrázek 1: Organizační struktura

Volejbal Brno má šest hlavních partnerů, z nichž nejvýznamnější je město Brno, které dává dotace. Mezi další partnery patří stavební firma KOMFORT a.s., firma vyrábějící bezpečnosti zámky EVVA s.r.o., český operátor zabývající se voláním přes internet Fayn s.r.o, společnost zabývající se stavbou rozvoden a vedení pro energetiku Senergos a.s. a UNIS COMPUTERS a.s. zabývající se informačními technologiemi. Tito partneři dávají na reklamu nejvíce finančních prostředků. Částky, kterými přispívají jednotliví sponzoři, jsou tajné. Příspěvky partnerů se pohybují od 50 000 Kč až do 1,5 milionu Kč.

Ve smlouvách s partnery se občas objevují motivační doložky. Těmito doložkami se partneři zavazují k tomu, že při určitém umístění v tabulce dostane klub finanční odměnu.

Rozpočet klubu činí 11 milionů Kč. Peníze získává zvláště akciová společnost (příjmy z reklamy, vlastní činnost, prodej hráčů, vstupné, výchovné za hráče) a zvláště občanské sdružení (MŠMT, kraj, město, nadace).

Struktura příjmů malých sportů (ne fotbal a hokej):

- 1-2 % vstupné,
- 5-10 % vlastní činnost (pronájmy),
- 50 % reklama,
- 10 % nadace,
- 30-50 % z dotačních titulů.

Výdaje klubu

- 30 % mládež (sportovní hry, přípravky),
- 15 % sportovní centrum mládeže (16 – 20 let, junioři, kadeti),
- 55% mužstvo „A“ týmu, režijní náklady.

Za posledních pět let se vystříдалo v extraligovém mužstvu 12 hráčů. Hráči požadují stále více peněz, takže je třeba neustále navyšovat rozpočet. Klub se snaží své hráče nepřepřáct. Družstvo hráčů je poskládáno tak, že má několik zástupců z mladé generace (ročníky 1990 – 1993), střední generace (ročníky 1987 – 1989) i starší generace (ročníky 1984 – 1986), což jim zajišťuje střed tabulky a tedy stabilitu.

2.2.4 Chod extraligového týmu mužů

Trenér extraligového týmu mužů byl ochoten se podělit o znalosti, týkající se chodu mužstva.

Trenér

Trenér profesionálního výběru býval extraligovým hráčem volejbalu. Licenci trenéra I. třídy si udělal v Olomouci. Trenérské praxi se věnuje od roku 1996. Dříve trénoval v Liberci, v Brně je druhým rokem, tedy krátce.

Občas je mu vedením klubu vyčítáno, že je až příliš měkký na své svěřence. Snaží se s nimi vycházet spíš jako kamarád. Jelikož pracuje se staršími muži, může občas nastat diskuse.

Protože tento trenér se věnoval aktivně volejbalu, je schopen technicky určité věci ukázat, ale jeho svěřenci už jsou jinde a hrají na lepší úrovni, takže využívá k praktickým ukázkám spíše videí.

K rozvoji týmové kultury patří také různé přednášky, kde se mohou dozvědět něco nového o volejbalu.

Trenér musí umět své svěřence namotivovat. Na každého platí samozřejmě něco jiného. Na někoho platí cukr, na někoho bič. Trenér proto musí znát své svěřence a vědět co na koho platí. Někdy však není zcela jasné, co je v dané situaci správné. Během zápasů trenér hráče spíše uklidňuje a jeho asistent je ten který zařve.

Tréninky

Družstvo trénuje dvoufázově a složení tréninků se mění v závislosti na části roku, týdne nebo je-li trénink před zápasem. V každém období se od sebe tréninky nějak odlišují. Má-li družstvo zápas o víkend, začátkem týdne tráví více času v posilovně a čím blíže je ke dni zápasu, tím více pracují s balonem. Obecně však tréninky mají jistou strukturu. Tréninky mužů začínají klasicky rozcvičkou, poté následuje protažení, zahřátí a hlavní část tréninku, která slouží k nácviku jednotlivých činností. Na konci následuje zvolnění a protažení. Závěrečné protažení závisí spíše na jedincích samotných, takže ne každý se protahuje důkladně. Cvičení používaná na trénincích se opakují, ale trenéři se snaží cviky obměňovat, aby byly zajímavější a nepřestaly kluky bavit. Na tréninky nechodí vždy všichni hráči. Někdy chodí trénovat pouze nahrávači, smečaři či blokaři. Na těchto trénincích drilují svou herní činnost. Poté se tyto činnosti musí spojit dohromady a natrénovat.

Aby byl trénink úspěšný, je třeba přizpůsobit podmínky tréninku podmínkám soutěže. Tento modelový trénink je komplikovaná věc, protože v tréninku nikdy nelze

navodit stejné podmínky, jako v soutěži. V praxi je důležité dohrávání koncovek, s čím má extraligový mužský výběr problém. Na trénincích se uměle navodí situace, kdy je stav 21:21. Za tohoto stavu se pod záminkou nějakého trestu nesmí zkazit podání, příjem a ostatní herní činnosti. V koncovkách se hráči začínají bát, aby neudělali chybu. A když tu chybu udělá jeden, například při příjmu, další chyby se na něj nabalí.

Trenér sice pracuje s dospělými lidmi, ale do chodu tréninku je nenechá zasáhnout. Při tréninku nemá rád diskuzi, ta je možná až po něm. Pokud si ovšem hráči zaslouží, nechá je na začátku tréninku na zahřátí dělat, co budou chtít, například hrát fotbal.

Utkání

Před zápasem probíhá taktická porada a den před utkáním se pomocí videí připravují na jednotlivé hráče a zkoumají jejich styl hry.

Trenér nerad hodnotí utkání v emocích, protože ví, že je důležité nechat si věci projít hlavou a řešit je v klidu další den, poněvadž by mohl říct věci, které by ho poté mrzely. Občas jsou taková slova ovšem nutná a stalo se, že chtěl slovy záměrně ublížit. Když se další den řeší utkání, řeší se v kolektivu, ale někdy je lepší řešit věci i individuálně.

Během základní části extraligové soutěže hrají hráči dvacet dva utkání. Pokud postoupí do play-off, tento počet narůstá.

2.2.5 Dotazníkové šetření

Aby bylo zjištěno více o chodu družstva, není možný pouze jeden úhel pohledu, tedy z pohledu trenéra, ale také pohled hráčů. Ke zjištění informací týkajících se spokojenosti s prací trenéra, burcování v zápasech, uklidňování se v těžkých situacích, psychologické přípravy a dalších věcí bylo využito dotazníků, které vyplnili všichni hráči mužstva.

Dotazník se skládá ze třinácti otázek (příloha 1). První dvě otázky jsou zaměřeny na práci sportovního psychologa. Volejbal Brno nemá v klubu k dispozici tohoto pracovníka. Je tedy zkoumán názor jednotlivých hráčů, zda by o jeho služby měli zájem a v čem si myslí, že by jim mohl pomoci. Další otázky jsou směřovány k trenérovi, jeho charakteristice a práci v tréninku i v zápase. Dále dotazník zjišťuje, zda hráči bývají

před zápasem nervózní a jak se v těchto momentech uklidňují. Zahrnuty jsou také otázky týkající se kapitána, protože i on by měl umět pracovat s týmem. Poslední dotazy jsou zaměřeny na tým jako celek, kde bylo záměrem zjistit, jaké jsou slabiny týmu dle jednotlivých hráčů.

Dotazník obsahuje otevřené i uzavřené otázky, kde hráči k možnostem přiřazovali různou důležitost – 1 nejméně důležité, 5 velice důležité.

Hodnocení otázek s číselnými hodnotami probíhalo následujícím způsobem. Čísla, které hráči přiřadili jednotlivým možnostem, byla sečtena a dále přepočítána na procentuální část z celku. Ke každé možnosti tedy vyšla hodnota, která značí, z kolika procent daná možnost ovlivňuje tým jako celek.

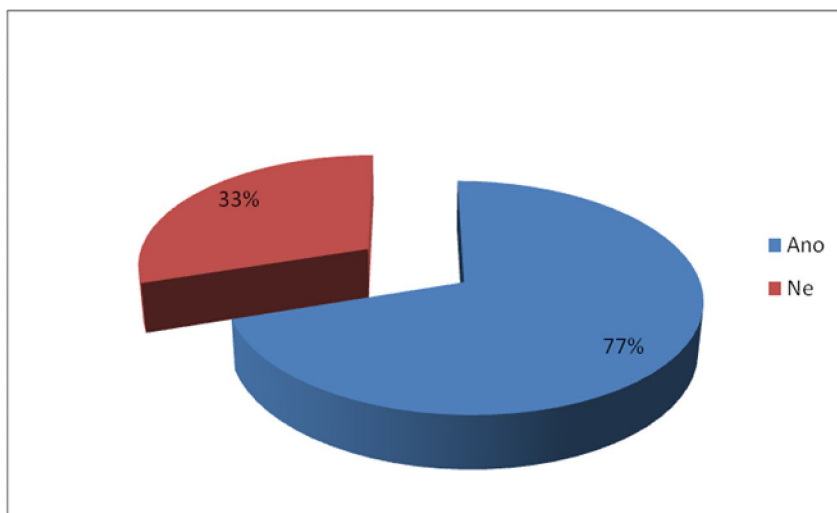
Dotazník vyplnilo devět hráčů. Tři hráči jsou momentálně mimo Českou republiku.

Analýza dotazníku

První otázka dotazníku je otevřená. Hráči se měli zamyslet nad tím, v čem by jim mohl být sportovní psycholog nápomocen. Odpovědi respondentů byly různorodé a navzájem se prolínaly. Dle jejich názoru by jim psycholog mohl pomoci s těmito problémy:

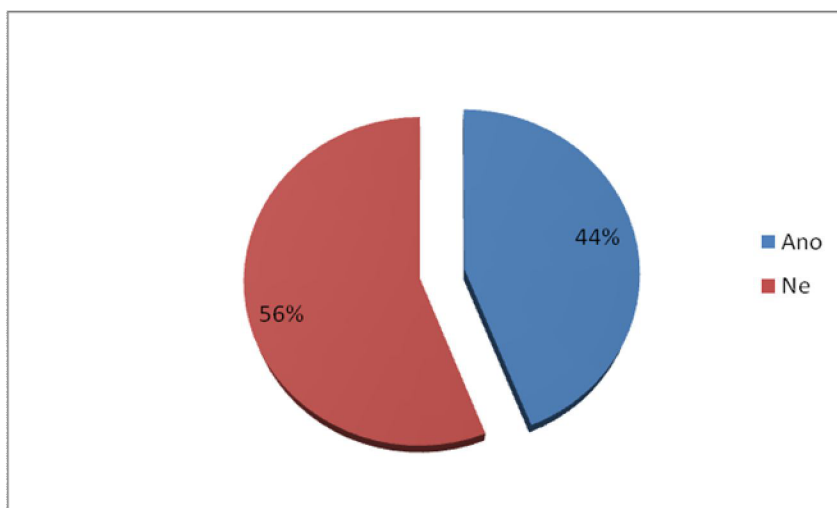
- uklidnění sám sebe před sportovním výkonem,
- zvýšení zápasového soustředění,
- zlepšení individuálních výkonů a tím i výkonů celého mužstva,
- urovnání vztahů v týmu,
- zlepšení dílčích činností.

Druhá otázka zjišťuje zájem sportovců o sportovního psychologa v rámci klubu. Z jejich odpovědí vyplynulo, že by o jeho služby měla většina z nich zájem (graf 1). Nikdo z respondentů nemá z minulosti zkušenosti s využíváním služeb psychologa, takže by to pro ně byla zcela nová zkušenost. Hráči se chtějí neustále ve svém sportu zdokonalovat a spolupráce se sportovním psychologem je jednou z možností jak zlepšit nejen individuální výkony. Sedm respondentů je pro zavedení spolupráce se sportovním psychologem, dva jsou proti.



Graf 1: Zájem sportovců o sportovního psychologa

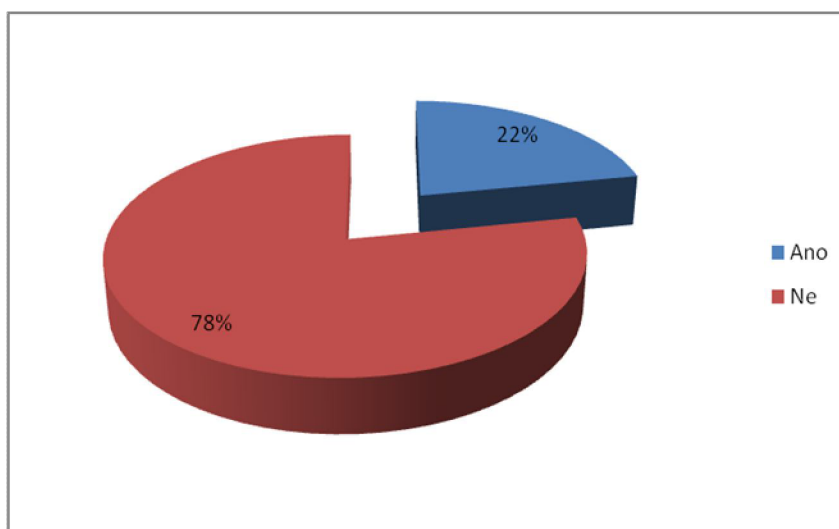
Třetí otázka je směřována na spokojenost hráčů s prací trenéra v tréninku (graf 2) a při utkání (graf 3). V případě, že hráči nejsou spokojeni s prací trenéra, napsali do dotazníku, co by rádi změnili. Nespokojeno s průběhy tréninků je pět hráčů, spokojeni jsou čtyři. Dle hráčů jsou tréninky vedeny nesystémově a nejsou důrazné. Trenér málo obměňuje cvičení a tréninky jsou jednotvárné.



Graf 2: Spokojenost hráčů s prací trenéra v tréninku

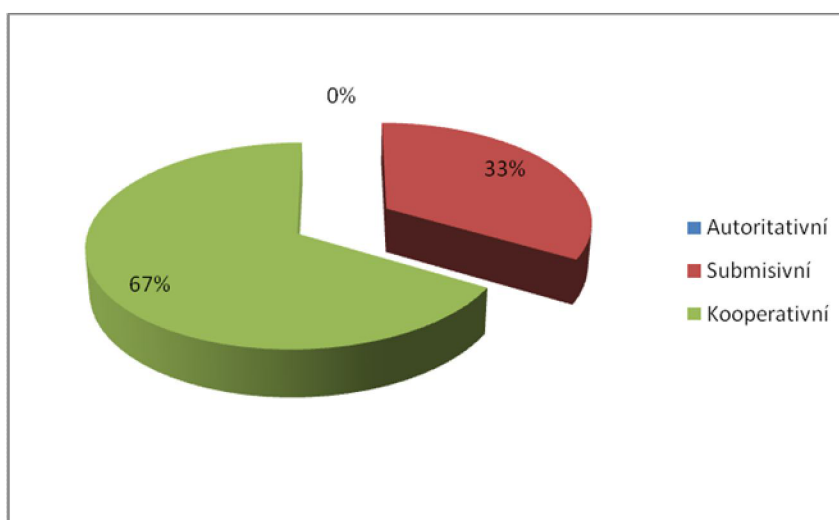
Při utkání hráči s trenérem spokojeni nejsou, trenér se dle hráčů málo projevuje, měl by více řídit zápas, dělá špatná rozhodnutí, reaguje chybně na nepříznivý vývoj

utkání, bere time-out v nevhodných chvílích a nedává příliš příležitostí mladším hráčům. Sedm respondentů je nespokojeno, pouze dva jsou spokojeni.



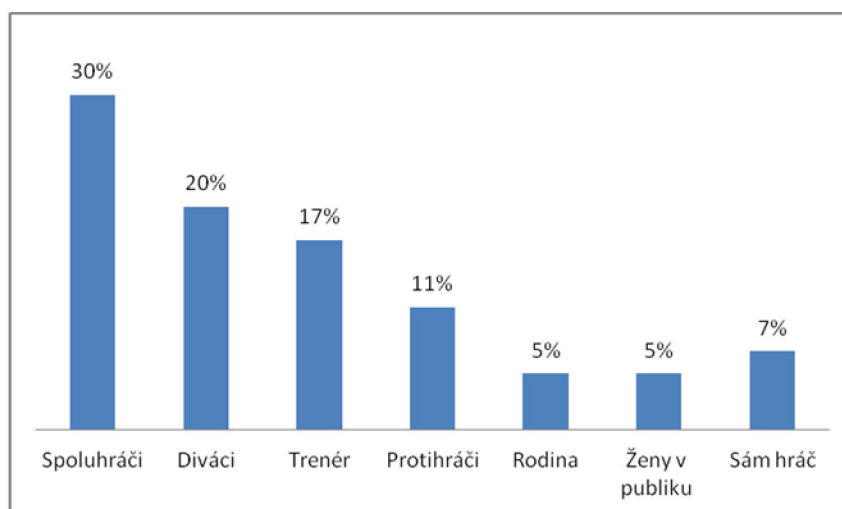
Graf 3: Spokojenost hráčů s prací trenéra při utkání

Další otázka se týká opět trenéra, ale tentokrát jeho charakteristiky. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že trenér není autoritativní typ, který pouze přikazuje a vyžaduje striktní poslušnost, ale spíše kooperativní a submisivní (graf 4). Rozhoduje spíše se svými hráči a dělá jen nutná rozhodnutí. Šest respondentů trenéra označilo za kooperativního, tři za submisivního.



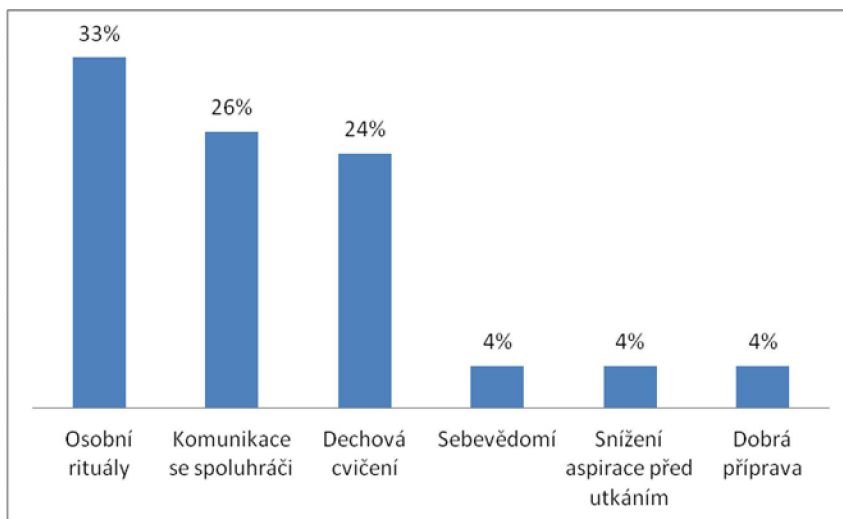
Graf 4: Charakteristika trenéra

V další otázce je zkoumáno, kdo dokáže hráče vyburcovat k lepšímu výkonu (graf 5). Co je tedy motivuje k tomu, aby zápas nevzdávali i za nepříznivé situace. Hráči měli v dotazníku na výběr z několika možností a také zde byl prostor pro vlastní návrhy. Pevně dány byly možnosti spoluhráč, diváci a trenér. Dále byly v dotazníku uváděny tyto možnosti: protihráč, hráč sám, přítomnost ženského pohlaví v publiku, rodina a vedení klubu. Po analýze odpovědí bylo zjištěno, že nejvíce dokáže hráče vyburcovat tým spoluhráčů, poté diváci, trenér. Velkou váhu má také protihráč, rodina a hráč samotný.



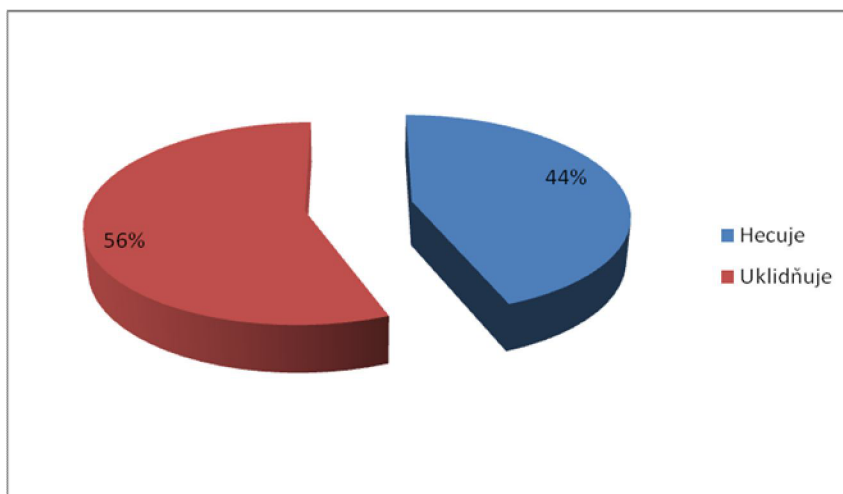
Graf 5: Motivace hráčů k výkonu

Šestá otázka je zaměřena na to, jak se hráč sám uklidňuje v krizových situacích, aby dosáhl aspirovaného výkonu (graf 6). Na výběr byly možnosti komunikace se spoluhráči, dechová cvičení a osobní rituály. Opět zde byl prostor pro vlastní nápady. Z analýzy vyplynulo, že nejvíce se hráči uklidňují osobními rituály, také jim pomáhá komunikace se spoluhráči, dechová cvičení, pocit sebevědomí, dobrá příprava a snížení aspirace před utkáním.



Graf 6: Uklidňování v krizových situacích

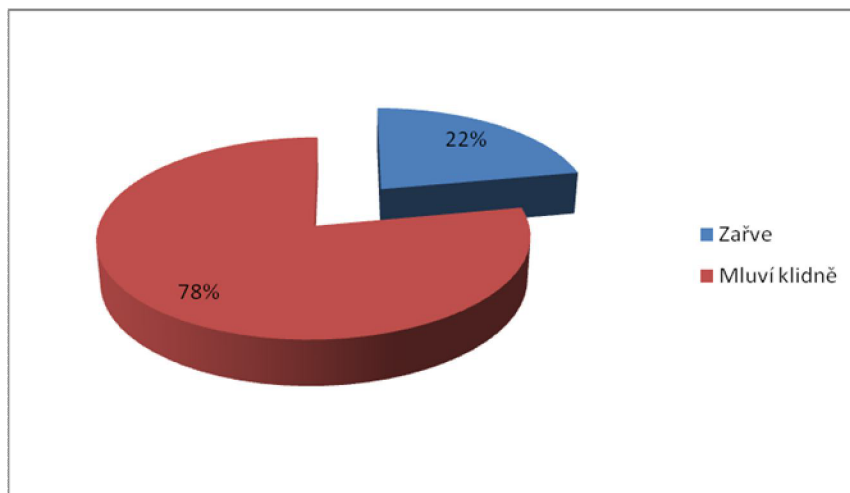
Sedmá otázka se zajímá o chování trenéra před zápasem a jeho případné uklidňování či hecování hráčů (graf 7). Na tuto otázku měli hráči různé názory. Větší část mužů zaujímá názor, že trenér před zápasem spíše klidní emoce, druhá polovina zase, že hecuje k výkonu. Trenér mluví o důležitosti zápasu a jejich dobré formě. Pět hráčů označilo odpověď, že spíše uklidňuje, čtyři, že spíše hecuje. Z odpovědí respondentů je jasné, že každého uklidní nebo nahecuje jiná slova.



Graf 7: Práce trenéra před zápasem

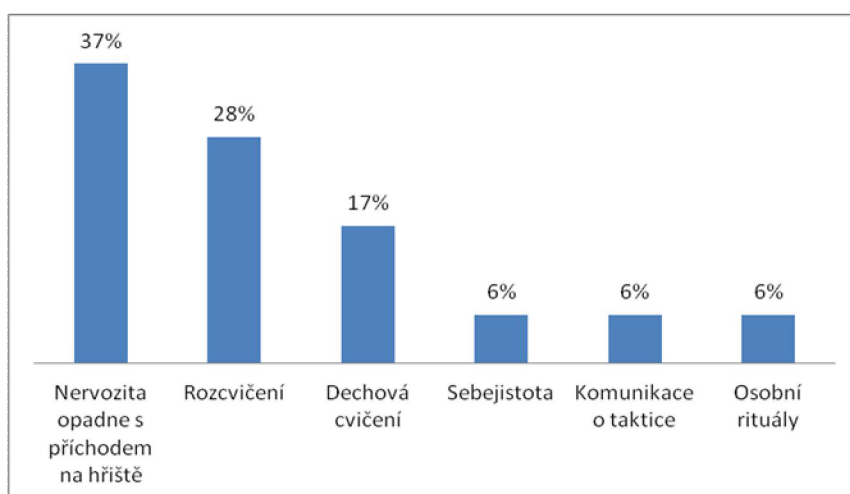
Osmá otázka je zaměřena na to, jak hráči raději přijímají informace během utkání (graf 8). Většina hráčů týmu má raději, když trenér mluví klidně a zbytečně

nevzbuzuje negativní emoce, které hráče spíše utlumují. Sedm respondentů raději přijímá informace klidným způsobem, dva jsou radši, když zvýší hlas. Trenér oddílu mužů komunikuje s hráči během zápasu klidným stylem, což většině hráčů dle odpovědí vyhovuje.



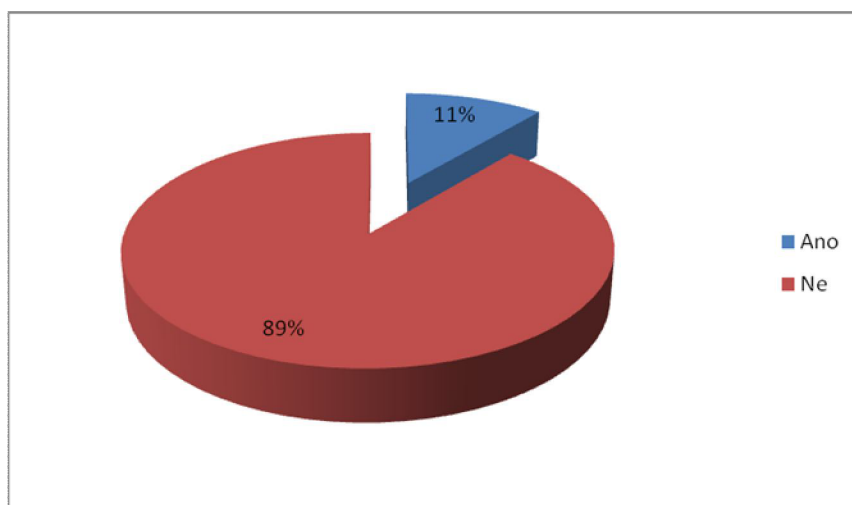
Graf 8: Sdělování informací

Devátá otázka se zajímá o to, zda bývají hráči před zápasem nervózní (graf 9). Z analýzy vyplynulo, že předzápasová nervozita se u nich vyskytuje a bylo zkoumáno, jak se uklidňují. Nervozita hráčů nejvíce opadá s příchodem na hřiště, ale pomáhají jim také různá dechová cvičení a rozcvičení před utkáním. Dechová cvičení jsou prováděna individuálně bez zásahů trenéra.

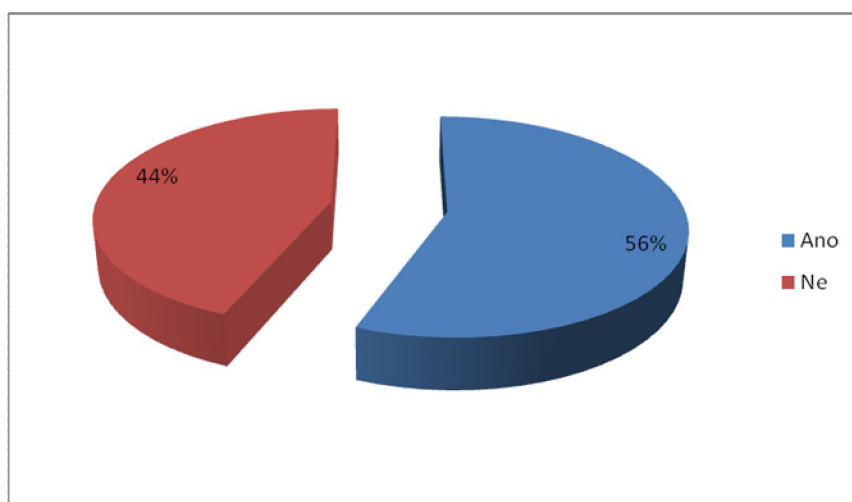


Graf 9: Zvládnání nervozity před utkáním

Další otázka se týká kapitána týmu. Jeho chování a povzbuzování v těžkých situacích. Většina hráčů není spokojena s jeho chováním (graf 10), ale v těžkých chvílích podle většiny dokáže podržet tým (graf 11). Dle hráčů je kapitán zbytečně výbušný. Ve většině případů by respondenti změnili kapitána. Někdy nedokáže udržet nervy na uzdě, bývá zbytečně nervózní a zbytečně křičí, i když to není třeba. Osm dotazovaných zvolilo možnost, že nejsou spokojeni s jeho chováním. Ovšem v zápasech a těžkých situacích schvaluje jeho chování pět hráčů a čtyři ne.

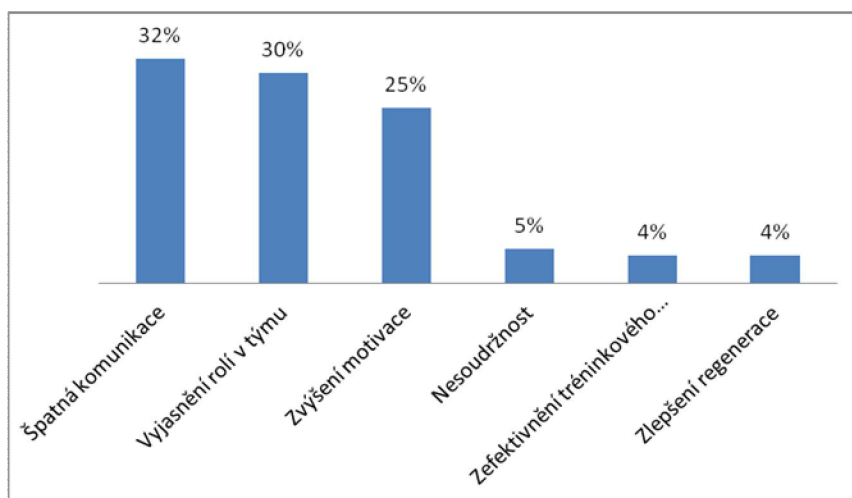


Graf 10: Chování kapitána



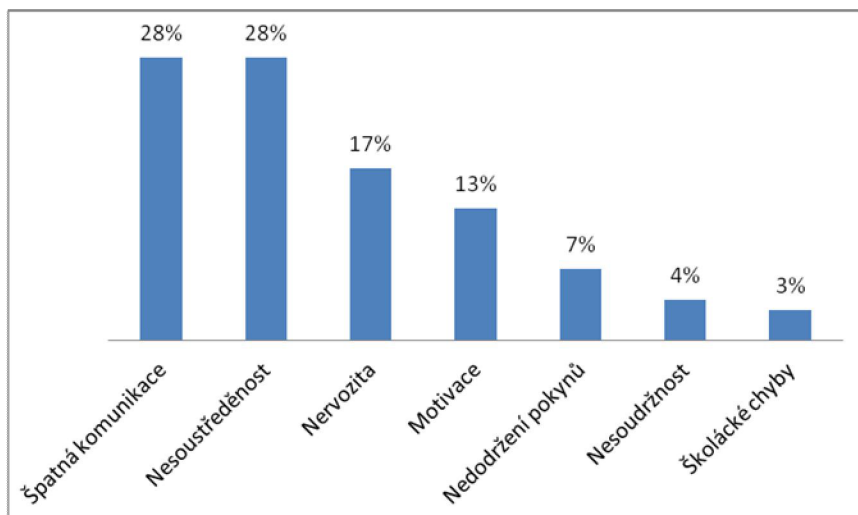
Graf 11: Povzbuzení v těžkých situacích

Další otázka zjišťuje problémy v týmu. Jestli nějaké jsou a jak je důležité jejich řešení. Jako největším problémem se ukázala komunikace mezi hráči a tím následující vyjasnění rolí v týmu (graf 12). Hráči se musí navzájem respektovat, jinak spolu nemohou dobře vycházet. Je důležité, aby každý znal svou roli v týmu. Velkým problémem se ukázala i motivace hráčů a na ni navazující nesoustředěnost. Pokud hráči nejsou dostatečně motivovaní, nebudou podávat výkony, jaké se od nich očekávají. Tým musí táhnout za jeden provaz. Špatná komunikace, nevyjasněné role v týmu a nízká motivace pouze přispívají k celkové nesoudržnosti týmu.



Graf 12: Problémy v týmu, které se musí vyřešit

Poslední otázka se týká slabín týmu v zápase, které mají velký vliv na výkon celého družstva (graf 13). Jako největší slabiny hráči vidí špatnou komunikaci, nesoustředěnost a nervozitu. Řešení těchto problémů je klíčové pro výkon v utkáních. Řešení udávaných potíží je důležité pro zlepšení zápasových výkonů. Družstvo, které není plně soustředěno a neumí správně komunikovat, nemůže dosahovat kýžených výsledků.



Graf 13: Slabiny týmu v utkání

3 NÁVRHY

Tato část práce je věnována návrhům na zlepšení týmové práce a prostředí. Vychází z informací, které byly získány z dotazníků hráčů a pohovoru s trenérem. Cílem je navrhnout možnosti zlepšení práce trenéra, výkonnosti a také vylepšení vztahů v týmu.

Z analýzy dotazníků vyplývá, že většina hráčů má zájem o využití služeb sportovního psychologa nebo jiného odborníka z této oblasti - kouče, protože si myslí, že by jim mohl v důležitých bodech pomoci. Jedná se zejména o zlepšení výkonnosti, soustředění v utkání a urovnání vztahů v týmu.

S prací trenéra je většina hráčů nespokojena, jelikož tréninky bývají jednotvárné a jeho vedení v zápasech není dle hráčů dostačující.

Mezi hlavní týmové problémy řadí špatnou komunikaci, nevyjasněné role v týmu, motivaci a nesoudržnost. Mezi problémy, které ovlivňují zápas, řadí zejména špatnou komunikaci, nesoustředěnost, nervozitu, motivaci a nedodržení pokynů.

3.1.1 Spolupráce se sportovním psychologem

Prvním návrhem je zavedení spolupráce se sportovním psychologem. Jednalo by se o spolupráci s týmem, jednotlivci a trenérem. Tento odborník by mohl trenérovi pomoci s lepším vedením týmu v zápasech i trénincích.

Asociace sportovních psychologů sdružuje odborníky se zájmem o sportovní psychologii. Seznam členů této asociace se nachází na webových stránkách <http://www.sportpsy.upol.cz/>.

Cena jednotlivých sezení se pohybuje v rozmezí 300 - 1000 Kč za konzultaci. Konkrétně se cena odvíjí od obsahu a velikosti zakázky.

Sportovní psychologové mohou týmu pomoci zejména v oblastech psychotréninku a psychologického poradenství. Jde tedy převážně o:

- vyladování psychiky pro optimální výkonnost,
- odstraňování psychických bloků,
- zvládání aktuálních psychických stavů při soutěži,
- potíže s motivací, emocionalitou, konflikty,
- individuální konzultace nad problémovými situacemi,

- dlouhodobou psychologickou spoluprací,
- poradenství v oblasti životního stylu.

V oblasti psychodiagnostiky mohou týmu pomoci se specifickými předpoklady, které se vztahují k danému sportu. Jedná se o sebepojetí, sebehodnocení, aspirační úroveň, vyrovnávání se s úspěchem a neúspěchem, psychickou odolnost, koncentraci a frustrační toleranci. Dále se jedná o nastavení vztahů k druhým, vyjasnění týmových rolí, očekávání od druhých a postoje k autoritě.

Nabídka školení pro trenéry, rozhodčí a sportovní funkcionáře je také široká. Kurzy jsou zaměřeny na motivaci, komunikaci v zátěžových situacích, zvládání stresu, koučování, psychotrénink a vedení sportovní skupiny.

Členy asociace sportovních psychologů se sídlem v Brně jsou doc. PaedDr. Marie Blahutková, Ph.D, která se zaměřuje na psychologickou přípravu sportovců, psychotrénink vrcholových sportovců se zaměřením na individuální i týmové sporty a Mgr. Viktor Pacholík, Ph.D., který se zabývá sportovně psychologickým poradenstvím, psychologickou diagnostiku a psychomotorickými aktivitami.

Mgr. Katarína Bradáč má své sídlo rovněž v Brně. Tato psycholožka se zaměřuje i sportovní psychologii. Je vicemistryní Evropy ve střelbě a dobře ví, co obnáší být vrcholovým sportovcem.

Odborníkem v této oblasti je také Mgr. Michal Šafář, Ph.D, který se zabývá psychologickou přípravou, psychotréninkem vrcholových sportovců se zaměřením na individuální i vrcholové sporty. Jeho sídlem je nedaleká Olomouc.

3.1.2 Spolupráce s profesionálními kouči

Dalším návrhem je zavedení spolupráce s profesionální koučovací firmou zabývající se sportovním koučinkem. Firmy pomáhají týmům i jednotlivcům s jejich problémy, které je brzdí ve sportovním růstu. Jedná se především tyto problémy:

- zvýšení motivace,
- zvýšení výkonnosti,
- stanovení cíle a postupů jeho dosažení,
- vyjasnění rolí v týmu,

- minimalizace sporů.

Firma sídlící v Brně, která se touto činností je společnost Cílený koučink a zabývá se životním, pracovním i sportovním koučinkem. Podnik pomáhá sportovním týmům jako celku s jejich problémy, ale je zde možnost kombinace individuálního koučinku s některými členy týmu. Úvodní koučovací seminář nabízí tato firma zdarma. Cena dalších sezení se pohybuje v rozmezí mezi 1000 – 1500 Kč. Setkání v rámci týmového koučinku probíhají v řádu i několika hodin v závislosti na stanovených cílech. Koučink probíhá nejčastěji formou osobního setkání, ale je možné využití i různých alternativ, které dnešní moderní doba nabízí. Těmito možnostmi jsou e-mailová komunikace či Skype.

Odbornicí v této oblasti je také Andrea Změlíková, která je majitelkou profikoučink.eu. Certifikaci získala u celosvětové společnosti Results Coaching Systems (RCS). Specializuje se na udržení životní rovnováhy sportovců. Nabízí také první koučovací seminář zdarma. Jejím působištěm je Praha a okolí, ale v rámci celého světa koučuje přes Skype.

Profikouč a trenér mentality Mgr. Jiří Kastner, MBA. se koučinku věnuje od roku 1999 a spolupracuje s jednotlivci i sportovními týmy. Jeho služby je možné využívat dlouhodobě, ale také dle potřeb a sezóny sportovce. Jeho sídlo se nachází v Hradci Králové.

Zavedení spolupráce se sportovním psychologem nebo profesionálním koučem je záležitostí, která sebou nese jistou finanční zátěž. Z prostředků, které má klub k dispozici, by bylo možné využít 20 000 - 25 000 Kč na zajištění těchto služeb.

3.1.3 Autogenní trénink součástí tréninku

Nácvik autogenního tréninku standardně probíhá pod vedením terapeuta nebo psychologa a směřuje k tomu, aby sportovec byl schopen cvičit sám, bez vedení. Vhodné také je, aby roli terapeuta v této chvíli zastával trenér. V dnešní době se využívá moderních technologií a k tomuto účelu vznikají nahrávky a nahrazují tím roli psychologa.

Tento typ tréninku je vhodné využívat třikrát denně, 3 - 15 minut. Autogenní trénink by bylo dobré zařadit na konci každé tréninkové jednotky, tedy dopoledne a odpoledne a následně by bylo dobré jej zařadit denně před spaním.

Vhodné je také zařazení před zahájením zápasu. Cílem je zvládnutí předstartovních stavů, regulace psychických procesů a bezprostřední příprava na závod. Pro tyto účely vznikla nahrávka, která je dostupná na webových stránkách Fakulty tělesné výchovy a sportu v Praze, která je speciálně upravená pro kolektivní sporty. Nahrávka je ke stažení zde:

<http://www.ftvs.cuni.cz/eknihy/attrenink/modifikace2.html>.

3.1.4 Změna kapitána

Kapitán a trenér jsou odpovědní za chování a kázeň členů svého družstva. Kapitán je jediný hráč, který je oprávněn mluvit s rozhodčími. Měl by to být člověk s přirozenou autoritou, který dokáže družstvo zklidnit, koncentrovat na zápas a vyburcovat.

Z dotazníku vyplynulo, že hráči nejsou spokojeni se svým kapitánem, protože neumí krotit své emoce a je zbytečně výbušný, což pro udržení klidu na hřišti není ideální. Proto by změnou do nadcházející sezony měla být změna kapitána. Aby byl zvolen nejvhodnější kandidát, kapitán by byl volen formou anonymního hlasování a hráč s nejvyšším počtem hlasů by se stal kapitánem družstva.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřena na psychologickou přípravu extraligového týmu volejbalistů v Brně. Cílem práce bylo zjistit, jak trenér připravuje své svěřence po psychické stránce, a na základně zjištěných informací poté navrhnout možná zlepšení. K nalezení potřebných informací bylo použito dotazníkové šetření a osobní rozhovor s trenérem. Dotazníky vyplňovali hráči extraligového výběru mužů a měly zjistit, jak jsou sportovci spokojeni s tréninkem, trenérem, kapitánem a zda by měli zájem o využití služeb sportovního psychologa nebo jiného odborníka, který by jim pomohl lépe zvládat krizové situace. Z osobního pohovoru s trenérem vyplynulo, že psychologická příprava není do tréninkového procesu příliš začleňována. Jediná metoda, které trenér využívá je modelový trénink, který pro vrcholový tým není dostačující. Možností zlepšení se tedy nabízí několik. Jelikož trenér nemá psychologické vzdělání a v klubu není dostupný odborník z dané oblasti, první návrhy byly zaměřeny na pomoc z vnějšku. Sportovcům v dané problematice mohou pomoci sportovní psychologové a profesionální koučové se specializací na sport, kteří by týmu pomohli lépe zvládat krizové situace, zlepšit vztahy mezi nimi, definovat cíle pro novou sezonu a následně těchto cílů dosáhnout. Další návrhy se týkají změn uvnitř týmu. Vhodným se jeví začlenění autogenního tréninku do tréninkového procesu a předzápasového rozcvičení, kdy je důležité vyrovnat se s aktuálními psychickými stavy a plně se koncentrovat na utkání. Významnou roli v týmu hraje jeho kapitán, se kterým hráči nejsou spokojeni. Kapitán je osoba, která jako jediná může komunikovat s rozhodčími. Měl by mít dostatečnou autoritu mezi hráči, aby je dokázal uklidnit a koncentrovat zpět na zápas po sporné situaci. Podstatnou změnou by tedy mohla být změna kapitána do nadcházející sezony. Kapitána by měl být určen samotnými hráči, aby byl zvolen nejvhodnější kandidát.

Cíle stanoveného v úvodu práce bylo dosaženo. Byly navrženy možnosti zlepšení psychologické přípravy sportovců, které jim mohou nejen v nadcházející sezoně přinést zlepšení v podobě celkové pohody v týmu a lepšího umístění v tabulce.

LITERATURA

- 1) BLAHUTKOVÁ, Marie; PACHOLÍK, Viktor. *Psychologie sportu*. [online]. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. ©2004 [cit. 2013-15-5]. Dostupné z: <http://www.fsps.muni.cz/dokumenty/pdf/Psychologie-sportu-studijni-text.pdf>.
- 2) CÍSAŘ, Václav., 2005. *Volejbal*. 1. vydání. Praha: Grada, 168 s. ISBN 80-247-0502-8.
- 3) DOVALIL, Josef., CHOUTKOVÁ, Božena., 1988. *Abeceda tréninku chlapců a dívek*. 1. vydání. Praha: Olympia, 190 s.
- 4) GERŽA, Martin. *Interview*. Volejbal Brno, Kounicova 20, Brno. 20. 3. 2013.
- 5) GILLERNOVÁ, Ilona., BURIÁNEK, Jiří., 2001. *Základy psychologie, sociologie*. 3. vydání. Praha: Fortuna, 160 s. ISBN 80-7168-749-9.
- 6) HORSKÁ, Viola., 2009. *Koučování ve školní praxi*. 1. vydání. Praha: Grada, 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
- 7) HRDÝ, Ivan. *Úvod do psychologické přípravy vrcholového sportovce*. [online]. ©2011 [cit. 2013-5-18]. Dostupné z: <http://www.psychologicka-priprava.wbs.cz/UVOD-DO-PP.html>
- 8) KAŇOVSKÁ, Lucie., 2009. *Základy marketingu*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, ISBN 978-80-214-3838-5.
- 9) KAPLAN, Oldřich., 1999. *Volejbal*. 1. vydání. Praha: Grada, 104 s. ISBN 80-7169-763-1.
- 10) KASTNER, Jiří. *Sportovní koučink a trénink mentality*. [online]. ©2010 [cit. 2013-1-8]. Dostupné z: <http://www.missport.cz/obsah/koucink>.
- 11) KORVAS, Pavel. *Psychologická příprava*. [online]. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. ©2008. [cit. 2013-1-5]. Dostupné z: www.fsps.muni.cz/~korvas/psych.ppt.
- 12) KOVÁŘOVÁ, Lenka. *Autogenní trénink*. [online]. ©2011 [cit. 2013-5-15]. Dostupné z: <http://www.ftvs.cuni.cz/eknihy/attrenink/coje.html>

- 13) KRPAČ, Radek. *Trenér nebo kouč?* [online]. ©2010 [cit. 2013–1–8]. Dostupné z: <http://www.hanikvolleyball.cz/archiv-clanku/vavak-krpac/radek-krpac/3251-trener-nebo-kouc>.
- 14) KRÜGER, Wolfgang., 2004. *Vedení týmů*. 1. vydání. Praha: Grada, 108 s. ISBN 80-247-0708-2.
- 15) KRYLLOVÁ, Kateřina. *Sportovní koučink*. [online]. ©2010 [cit. 2013 – 1 – 8]. Dostupné z: <http://www.cilenykoucink.cz/sportovni-koucink/>.
- 16) MARTENS, Rainer., 2006. *Úspěšný trenér*. 1. vydání. Praha: Grada, 501 s. ISBN 80-247-1011-0.
- 17) MOHAUPTOVÁ, Eva., 2013. *Týmový koučink*. 1. vydání. Praha: Portál, 240 s. ISBN 978-80-262-0350-6.
- 18) SLEPIČKA, Pavel., 1988. *Psychologie koučování*. 1. vydání. Praha: Olympia, 176 s.
- 19) SLEPIČKA, Pavel; et al., 2011. *Psychologie sportu*. 2. vydání. Praha: Karolinum, 240 s. ISBN 978-80-246-1602-5.
- 20) SVOBODA, Bohumil., 2000. *Pedagogika sportu*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 250 s. ISBN 80-246-0156-7.
- 21) VEBER, Jaromír; et al., 2000. *Management základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- 22) VĚRTELÁŘ, Václav. *Vznik volejbalu*. [online]. ©2005 [cit. 2013-4-1]. Dostupné z: <http://www.cvf.cz/?clanek=247>.
- 23) WHITMORE, John., 2004. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vydání. Praha: Management Press, 185 s. ISBN 80-7261-101-1.
- 24) WOOD, David., 2012. *Manuál profesionálního kouče: jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. 1. vydání. Praha: Lukáš Pejchal, 97 s. ISBN 978-80-260-1672-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizační struktura	34
--	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Zájem sportovců o sportovního psychologa	39
Graf 2: Spokojenost hráčů s prací trenéra v tréninku	39
Graf 3: Spokojenost hráčů s prací trenéra při utkání	40
Graf 4: Charakteristika trenéra	40
Graf 5: Motivace hráčů k výkonu	41
Graf 6: Uklidňování v krizových situacích	42
Graf 7: Práce trenéra před zápasem	42
Graf 8: Sdělování informací	43
Graf 9: Zvládání nervozity před utkáním	43
Graf 10: Chování kapitána	44
Graf 11: Povzbuzení v těžkých situacích	44
Graf 12: Problémy v týmu, které se musí vyřešit	45
Graf 13: Slabiny týmu v utkání	46

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník pro hráče

Příloha 2: Volejbal

Příloha 1: Dotazník pro hráče

- 1) V čem si myslíte, že by Vám mohl pomoci sportovní psycholog?
- 2) Měli byste zájem využít služby sportovního psychologa?) ANO/NE
- 3) Jste spokojeni s prací Vašeho trenéra? Pokud bude Vaše odpověď NE, napište prosím, co Vám vadí.
 - a. V tréninku ANO/NE
 - b. V zápase ANO/NE
- 4) Jaká charakteristika nejlépe vystihuje Vašeho trenéra?
 - a. Dělá veškerá rozhodnutí sám, svěřenci pouze plní příkazy
 - b. Vydává minimum pokynů, minimálně zasahuje do tréninku, kázeňské problémy řeší jen v nutných případech
 - c. Rozhoduje společně se svými svěřenci, existuje rovnováha mezi vedením trenéra a vedením sportovců
- 5) Kdo Vás dokáže vyburcovat k lepšímu výkonu? (např. když se vám nedaří a prohráváte 0:2) **(1-nejméně, 5-nejvíce)**
 - a. SPOLUHRÁČI 1 2 3 4 5
 - b. DIVÁCI 1 2 3 4 5
 - c. TRENÉR 1 2 3 4 5
 - d. JINÉ (uved'te) 1 2 3 4 5
- 6) Jak uklidňujete sám sebe v těžkých situacích? **(1-výjimečně, 3-občas, 5 pravidelně)**
 - a. KOMUNIKACE SE SPOLUHRÁČI (vtipy apod.) 1 2 3 4 5
 - b. DECHOVÁ CVIČENÍ 1 2 3 4 5
 - c. OSOBNÍ RITUÁLY 1 2 3 4 5
 - d. JINÉ (uved'te) 1 2 3 4 5

7) Snaží se Vás trenér před zápasem uklidnit nebo vyhecovat? ANO/NE

Pokud ano, tak Vás spíše **hecuje** nebo **uklidňuje**? (zakroužkujte a naznačte prosím jak)

8) Jste raději, když na Vás trenér zařve při zápase nebo spíše když informace sděluje klidně?

- a. ZAŘVE
- b. MLUVÍ KLIDNĚ

9) Býváte před zápasem nervózní? ANO/NE

Pokud ano, k uklidnění používáte: **(1-nejméně, 5-nejvíce)**

- a. DECHOVÁ CVIČENÍ 1 2 3 4 5
- b. ROZCVIČENÍ 1 2 3 4 5
- c. NERVOZITA OPADNE, KDYŽ PŘIJDU NA HŘIŠTĚ 1 2 3 4
5
- d. JINÉ (uved'te) 1 2 3 4 5

10) Jste spokojeni s chováním svého kapitána? ANO/NE

11) Povzbudí Vás, podrží v těžkých situacích? ANO/NE

Pokud jen Vaše odpověď aspoň u jedné z otázek 9,10 **NE**, napište prosím, co byste změnil.

12) Máte v týmu nějaké problémy, které se podle Vás musí vyřešit? **(1-nedůležité,**

5-velký problém)

- a. ZVÝŠENÍ MOTIVACE 1 2 3 4 5
- b. VYJASNĚNÍ ROLÍ V TÝMU 1 2 3 4 5
- c. ŠPATNÁ KOMUNIKACE 1 2 3 4 5
- d. JINÉ (uved'te) 1 2 3 4 5

13) Jaká je slabina vašeho týmu v zápase? **(1-nedůležité, 5-velký problém)**

- | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| a. MOTIVACE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. ŠPATNÁ KOMUNIKACE MEZI HRÁČI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. NERVOZITA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. NESOUSTŘEDĚNOST | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. JINÉ (uved'te) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Příloha 2: Volejbal

Charakteristika

Volejbal se řadí mezi nekontaktní síťové sporty. Hřiště je rozděleno na dvě poloviny a mezi soupeřícími stranami je síť. Hráči brání svou polovinu a útočí na polovinu soupeře. Snaží se získat bod tím, že míč pošlou na stranu soupeře takovou silou nebo dovedností, že ho nebude možné vrátit. Hra je rozdělena na sety. Každý set se hraje do 25 bodů a vítězné družstvo musí získat alespoň o dva body více než soupeř. Nerozhodný výsledek tudíž není možný. Utkání se hraje na tři vítězné sety. Na vrcholové úrovni je volejbal skutečným uměním spolupráce, obratnosti, rychlosti, bystrosti, výskoků a doskoků. Hráči vrcholového volejbalu mají své specializace a hrají v určitém postavení na hřišti (Císař, 2005).

Hrací plocha

Hrací plocha se skládá z hřiště a volné okolní plochy. Rozměry hřiště jsou 9x18 metrů a je označeno obvodovými čarami širokými 5 cm. Tyto čáry jsou součástí hřiště. Uprostřed je hřiště rozděleno kolmo na delší stranu čarou na dvě poloviny. Středová čára je součástí obou polovin. Každá polovina je rozdělena ještě čarou rovnoběžnou se sítí ve vzdálenosti 3 metry od středu hřiště. Tato čára vymezuje třímetrové útočné pásmo a je součástí předního území a je prodloužena do stran mimo hřiště, kde je přerušovaná. Nad středovou čarou je zavěšena síť o šířce 9,5 metrů a výšce 1 m. Nad postranními čarami jsou na síti umístěny svisle 5 cm široká bílé pásy a vedle jejich okrajů jsou umístěny anténky o průměru 1 cm, které převyšují síť o 80 cm. Síť je černé barvy s oky 10x10cm a horní okraj má označen bílou páskou o šířce 5 cm. Horní okraj sítě je od země vzdálen, dle aktuálních pravidel takto:

- Muži a junioři 243 cm
- Kadeti 239 cm
- Starší žáci 235 cm
- Ženy a juniorky 224 cm
- Mladší žáci a kadetky 220 cm
- Starší žákyně 215 cm
- Mladší žákyně 210 cm

Dle pravidel musí být kolem hrací plochy volný prostor po stranách 3 metry a za zadní čarou 5 metrů. Na mezinárodních utkáních je to 5 metrů po stranách a 8 metrů za základní čarou (Císař, 2005; Kaplan, 1999).

Tato pravidla jsou stanovena pro hru šestic, což je základní počet hráčů na hřišti. Dohromady s náhradníky může mít tým 12 hráčů (Kaplan, 1999).

Míč

Hraje se s volejbalovým míčem o hmotnosti 260-280 g s obvodem 66 cm a tolerancí 1 cm. Vnitřní tlak míče je 30-32,5 kPa. Každé družstvo má možnost tří odbití míče po sobě, než ho pošle na stranu soupeře, přičemž žádný hráč nesmí odbít míč dvakrát za sebou. Chybou je i držení míče či nečisté odbití. Do počtu tří odbití se nepočítá dotyk míče při bloku. Pro odbití mohou hráči dle pravidel použít jakoukoli část těla (Krpáč, 2010).

Hra

Hra je započata podáním, které se provádí za základní čarou. Na provedení podání má hráč 8 sekund a pouze jeden pokus. Nadhození míče se považuje za započatý pokus o podání. Při zahájení podání musí hráči stát dle postavení odpovídajícímu rotačnímu pořadí dle zápisu provedeného před zahájením setu. Hráči přední řady musí stát před odpovídajícím hráčem zadní řady. Po provedení podání se mohou hráči po celém hřišti přesouvat. Hráči, kteří zahájili set, mohou být během utkání střídáni hráči, kteří jsou uvedeni v zápisu. Během setu je možno provést šest střídání, přičemž vystřídáný hráč ze zahajovací sestavy se může vrátit do hry za hráče, který jej střídal. Střídání je možné při přerušení hry a se souhlasem rozhodčího (Císař, 2005).

Družstvo, které odbíjí míč přes síť, jej musí nasměrovat do hracího pole soupeře. Pokud míč dopadne vně hřiště, nebo při přeletu neprochází mezi anténkami, je označen jako míč v autu, což je chyba a bod je připsán soupeři. Hráči přední řady mohou míč odbít nad úroveň sítě z útočného pásma, hráči zadní řady, tedy za třímetrovou čarou, mohou odbít míč nad úroveň pásky všichni, kromě libera. Libero je specialistou na příjem podání a obranu v poli a střídá hráče zadní řady. Libero nosí dres jiné barvy a nesmí podávat, útočit a blokovat. Za chybu se dále považuje dotyk pole pod sítí na soupeřově straně jakoukoli částí těla. Za přešlap se nepovažuje dotyk nohy, pokud se

chodidlo dotýká středové čáry. Dotek pásky či anténky se rovněž považuje za chybu (Kaplan, 1999).

Hráči mohou nad sítí přesahovat na stranu soupeře při blokování, nebrání-li tak herní akci soupeře. Při odbíjení míče k soupeři mohou přesáhnout síť pod podmínkou, že kontakt s míčem byl zahájen na vlastní polovině hřiště (Císař, 2005; Kaplan, 1999).

Hráči, kteří jsou vedeni v zápise, ale nejsou hřišti, musí během utkání sedět na lavičce, nebo stát za hřištěm ve vymezeném prostoru. Trenér může rovněž sedět na lavičce nebo chodit podél zadní části hřiště a udělovat pokyny (Křpač, 2010).