

# Koučing v športe

Tomáš Gurský

Prednáška prednesená na medzinárodnej konferencii v Prahe 2011  
„Psychologie sportu aneb nedílná součást přípravy sportovce“



## Definícia pojmu

Výraz *koučing* sa terminologicky viaže na anglický výraz *coaching*, čo znamená “*usmerňovanie a rozvoj ľudí pomocou praktických skúseností, kde rozhodujúcim prvkom je štrukturovaný a riadený vzťah medzi koučom a koučovaným s cieľom dosiahnuť vopred stanovený úspech*” ([www.sk.wikipedia.org](http://www.sk.wikipedia.org)). Koučovanie pôvodne vzniklo v športovom prostredí, kde obvykle rozlišujeme dlhodobé a krátkodobé koučovanie. *Dlhodobé koučovanie* sa obsahovo viacmenej kryje s výchovou a usmerňovaním športovca v jeho kariére. V konkrétnej praxi to je riadenie tréningového procesu, harmonizácia jednotlivých zložiek športovej prípravy a regenerácie, zabezpečenie zdravotnej starostlivosti, denného režimu, stravovania, plán súťaží procesu a sledovanie školských výsledkov. Kouč nielen trénuje, ale aj organizuje, koordinuje, spolupracuje s rodičmi, trénermi-špecialistami, lekárom a masérom, prípadne je v kontakte so školou. Niektorí koučovia majú síce zmluvne stanovený počet dní, ktoré strávia so športovcom počas roka, ale je to v podstate práca na plný úväzok (Woodman, 1993). Pod *krátkodobým koučovaním* zvyčajne rozumieme časovo vymedzené usmerňovanie športovca tesne pred súťažou, počas nej a po jej ukončení. Ide o úzky vzťah medzi trénerom a zverencom s cieľom

naladiť ho na súťaž, intervenovať počas súťaže poskytovaním taktických rád, povzbudzovaním alebo ukludňovaním a zhodnotením výkonu po súťaži.

V posledných rokoch koučovanie získava stále viac popularity v personalistike a rozvoji ľudských zdrojov. V tejto oblasti existuje rad prístupov ako *koučovanie s cieľom osobnostného rozvoja* (Atkinson a Chois 2009, Whitmore, 2009), *systemické koučovanie* (Parma, 2006) *rýchle, na riešenie zamerané koučovanie* (Szabo a Meier, 2010). Niektorí autori od koučovania v športe prechádzajú ku koučovaniu v pracovnom prostredí (napr. Gallwey, 1986 a 2000, Whitmore, 2008). John Whitmore, jeden z priekopníkov transpersonálneho koučovania, bol v minulosti profesionálnym automobilovým pretekárom a Timothy Gallwey sa venoval rozvíjaniu psychického potenciálu športovcov v zjazdovom lyžovaní, tenise a golfe (tzv. Inner Games). Koučovia sú v súčasnosti združovaní v medzinárodných federáciách a asociáciách ako International Coach Federation (ICF), Erickson College International (ECI), Českej asociácii koučů (ČAKO), Slovenskej asociácii koučov (SAKO), apod. V rámci nich sú vypracovávané metodické materiály, na základe ktorých sú účastníci kurzov tréningov a certifikovaní ako koučovia. Je zrejmé, že koučovanie v byznise môže byť využiteľné v dlhodobom vedení športovcov, kde počas kariéry dochádza k transformácii osobnosti, ako aj v krátkodobom súťažnom koučovaní. Koučovanie „s pridanou hodnotou“ sa takýmto spôsobom môže vrátiť do lona svojho vzniku – do športu.

### **Transakčné a transformačné koučovanie**

Pod *transakčným koučovaním* sa rozumie koučovanie zamerané výlučne na tie procesy, ktoré vedú k dosiahnutiu vopred vytýčeného cieľa, či k vyriešeniu problému. Využíva existujúce zdroje a hľadá najrýchlejšiu cestu k cieľu, ale neusiluje o hlbšie osobnostné zmeny. *Transformačné koučovanie* je naproti tomu hlbší proces, ktorý má za cieľ objaviť potenciál človeka a jeho vnútorné zdroje. Koučovaný využíva svoje skúsenosti k sebareflexii, sebapoznaniu a k formovaniu osobnosti. Transformačné koučovanie má štyri na seba nadväzujúce fázy: riadenie, koučovanie, podporovanie a delegovanie (directing, coaching, supporting, delegating). Dobrý športový kouč disponuje schopnosťami, ktoré umožnia

športovcovi postupnú transformáciu. Športovec sa osobnostne vyvíja nerovnomerne, čo platí aj z hľadiska zložiek výkonnosti - technickej, fyzickej, tatickej a psychickej. Kouč hodnotí pokroky v každej oblasti a trpezlivo nabáda športovca k preberaniu čoraz väčšej samostatnosti a zodpovednosti tam, kde je jeho zverenie na to zrelý.



## 1. Fáza riadenia

Riadenie je prvou fázou transformačného vedenia, ktorá prevažuje v období, keď športovec začína so športom. Učenie prebieha najlepšie, ak je nováčik priamo usmerňovaný, čo a ako má robiť. V športovom procese sa odporúča, aby najlepší tréneri pracovali s deťmi v ich športových začiatkoch, kedy sa utvárajú základné návyky v technike a prejavoch osobnosti. Pokiaľ sa nevytvoria správne návyky, je to limitujúci faktor budúceho športového majstrovstva. “Prerábanie” športovca neskôr je ťažké, niekedy dokonca nemožné. V komunikačnom štýle kouča prevláda *úlohový, autoritatívny a vysvetľujúci prístup*. Sociologicky sa potvrdilo, že nováčikovia a deti vyžadujú autoritu vodcu, ktorý má skúsenosti, nadhľad a “vie

najlepšie”. V dôsledku toho jestvuje potrebná disciplína a koncentrovanosť na úlohu. Táto fáza trvá dovtedy, kým si adept neosvojí činnosť do takej miery, že je schopný ju prevádzkať samostatne a môže prevziať viac osobnej zodpovednosti. Ak v tejto fáze kouč nepracuje správne (napr. vzťah v komerčnom segmente založený na rovnici čas=peniaze), zhoršuje sa motivácia a vzťah k trénerovi (tzv. hodinový tréner). Zmyslom tejto fázy je vybudovanie správnych základov športovej techniky a vytvorenie vnútornej motivácie k športu (radosť, zážitok, učenie sa novému).

## **2. Fáza koučovania**

Prechod od riadenia ku koučovaniu v športe je podstatnou kvalitatívnou zmenou. Ťažisko práce už nie je vo vysvetľovaní a kontrole, ale kouč sa snaží pochopiť športovca, získať predstavu o jeho prednostiach a slabinách. Práca sa opiera o rozvíjanie predností a odstraňovanie slabín a vychádza z aktuálnej úrovne trénavateľnosti. Tenisový tréner a kouč Marián Vajda, ktorý viac rokov spolupracuje so svetovou jednotkou Novakom Djokovičom, hovorí: *“Tréningový plán robíme podľa toho, čo potrebuje, na aký turnaj sa chystá, ale aj podľa toho, ako ráno vyzerá”*. Je zrejmé, že blízky vzťah k športovcovi a správny odhad aktuálnych možností sú predpokladom dobrého koučovania. Kouč potrebuje vhlád, čo je v danom momente najdôležitejšie vzhľadom na vytýčený cieľ a vytvára také tréningové podnety, ktoré “sahnú” fyziológii a psychike športovca a posúvajú ho dopredu. Autoritatívny vzťah sa mení na partnerský a v komunikácii prevláda *diskusný štýl*.

## **3. Fáza podporovania**

Oproti druhej fáze je rozdiel v prítomnosti kouča na jednotlivých tréningových fázach. Kouč už nemusí byť účastníkom každej tréningovej jednotky, ale mal by mať o nich prehľad a byť presvedčený o ich zmysluplnosti. Ak kondičný tréning prebieha pod vedením kondičného trénera, kouč by mal vedieť, akými prostriedkami tréner pracuje a na čo sa zameriava. Spätná väzba od kondičného trénera a od zverenca je nutná. Kouč potrebuje vedieť aj to, čo sa odohráva v rodinnom prostredí, v škole a iných oblastiach, ktoré vytvárajú sociálny systém

športovca. Niekedy kouč vstupuje do procesu a organizuje, prípadne modifikuje procesy, aby zodpovedali cieľom dlhodobej prípravy. Súčasne sa prehĺbuje uvedomenie a vnútorná motivácia k rastu (tzv. rozvoj motivačnej štruktúry).

#### **4. Fáza delegovania**

Cieľom dlhodobého koučovania je, aby športovec bol raz schopný uvažovať a rozhodovať akoby bol sám koučom (self-coach). Je známe, že najlepší svetoví športovci si sami dokážu vytvoriť podporný tím okolo seba, vyberajú si trénerov, spolupracujú pri zostavovaní celoročného programu, apod. Majú vysoký stupeň sebaoznania a dokážu najlepšie odhadnúť, čo potrebujú. Obvykle vedia vycítiť, kde im chýba „kamenok do mozaiky úspechu“ a odhadnúť, s kým sa majú poradiť. Komunikačné prostriedky dnes dovoľujú, aby sa športovec radil s koučom aj na diaľku, či koná správne alebo nesprávne. V niektorých prípadoch je športovec blízko cieľa, ale kríza alebo nezdar mu zabráni dostať sa na vrchol a klesne na nižšiu úroveň (fáza regresie). Vtedy by kouč mal ostať športovcovi na pomoci a neutekať z bojiska. Transformácia je mnohoročný proces, ktorý si vyžaduje osobnostný rast u športovca, aj u kouča.

#### **Metóda GROW**

Základnou metódou koučovania je rozhovor medzi koučom a koučovaným. Zo strany kouča ide teda o správne kladenie otázok a povzbudzovanie koučovaného, aby v sebe hľadal odpovede a ujasňoval si cestu a spôsoby ako dosiahnuť stanovený cieľ. Metóda GROW (anglicky *rast* alebo *rozvoj*) má v jednotlivých písmenách odkaz na štyri základné fázy koučovania:

**Goals** – ciele, ktoré si koučovaný stanovuje za pomoci kouča

**Reality** – realita, v ktorej sa koučovaný momentálne nachádza

**Options** – možnosti a zdroje, ktoré má koučovaný k dispozícii

**Will** – voľba alebo záväzok koučovaného ísť stanovenou cestou

Kouč je sprievodcom a podporovateľom na tejto ceste. Nezasahuje a neintervenuje vlastnými nápadmi alebo skúsenosťami do procesu, necháva koučovaného, aby si sám určil cieľ, hľadal cestu a robil vlastné rozhodnutia. Milt Erickson, jeden zo zakladateľov koučingu prirovnáva proces koučingu k svojmu zážitku z detstva, keď sa k ich rodinnému domu zatúlal cudzí kôň. On vysadol na koňa, ale nevedel, ako ho ovládať. Nechal ho teda slobodne ísť a kôň sám našiel cestu domov (podľa Atkinson a Chois, 2009)

### **Osobnosť kouča**

V praktických kurzoch koučingu je dôraz kladený najmä na metódu, ktorú si účastníci kurzu osvojujú. Koučovať môže síce každý, kto má dosť snahy a záujmu naučiť sa metódu, ale dobrý kouč musí mať aj osobnostné predpoklady pre túto prácu. Športovec si vyberá takého trénera, ktorý má za sebou kvalitnú prácu a výsledky, potrebné znalosti a osobnostnú charizmu. Osobnostné kompetencie dobrého kouča sú nasledovné:

**Trpezlivosť** – schopnosť pracovať so zverencom krok za krokom. V koučovaní je to schopnosť počkať si na vhodný moment a potlačiť v sebe “vnútorného experta”, ale radšej nechať športovca, aby sa sám stal expertom.

**Objektívnosť** – schopnosť vidieť a posudzovať triezvo. V koučovaní treba ostať objektívny a zachovať triezve videnie vecí, ktoré koučovaný vníma príliš emotívne.

**Empatia** – schopnosť vcítiť sa do druhého človeka. V koučovaní je to umenie načúvať, vnímať signály spätnej väzby od koučovaného.

**Komunikatívnosť** – schopnosť verbálne vyjadrovať myšlienky a mať konzistentný prejav. V koučovaní je to obratnosť formulovania otázok, porozumenie odpovediam a schopnosť sebakontroly neverbálnych prejavov.

**Motivácia** – vysoký stupeň sebamotivácie, ale aj schopnosť motivovať druhých, dokázať prekonávať prekážky a problémy.

**Sebapoznanie** – mať dostatočné životné skúsenosti, ktoré umožňujú nadhľad a perspektívne videnie vecí.

**Dobrá pamäť** – schopnosť rozlíšiť dôležité od nedôležitého, zapamätať si informácie, ktoré sú kľúčové pre ďalšiu prácu.

**Flexibilita** – schopnosť zmeniť postoj alebo zorný uhol pohľadu a vedieť sa prispôbiť novým okolnostiam.

**Odvaha** – definovaná ako schopnosť opustiť neužitočný stereotyp, prípadne ustáť sprievodné konfrontácie.

**Vodcovstvo** – schopnosť prevziať rolu vodcu, ak to situácia vyžaduje. V športovom koučovaní vedieť, kedy treba prikazovať, koučovať, podporovať, či delegovať samostatné úlohy. Schopnosť pracovať s individualitami, odhadnúť silné stránky každého a vybudovať silný tím (team-building platí najmä pre tímové športy).

### **Projekt: KOUČING V ŠPORTE**

V početných psychologických seminároch pre trénerov sme sa stretli s tým, že ak má tréner nedostatočné kompetencie, obvykle nepracuje efektívne v oblasti, ktorá je príbuzná s jeho slabinou (napr. tréner bez vnútornej motivácie nedokáže účinne pracovať s nedostatočne motivovaným športovcom). Koučing je vysoko účinnou metódou, ale účinnejšou metódou sa stáva vtedy, ak kouč disponuje osobnostnými kompetenciami, ktoré môže dosiahnuť praxou, sebarozvojom a zámerným tréningom. Projekt KOUČING V ŠPORTE je cyklus nadväzujúcich seminárov, ktorý popri objasnení metódy koučingu v prostredí výkonnostného a vrcholového športu rozvíja tieto trénerské kompetencie. V roku 2011 sa štyroch seminárov zúčastnilo vyše 40 trénerov z 13 rôznych športov (basketbal, bedminton, futbal, horská cyklistika, ľadový hokej, plávanie, šerm, športová gymnastika, športová streľba, tenis, vodný slalom, zápasenie, zjazdové lyžovanie). Účastníkmi boli

skúsení tréneri, ktorí viedli zverenciov rôznych vekových kategórií a tréneri reprezentačných výberov. Predbežné výsledky poukázali na zaujímavé skutočnosti:

- tréneri väčšinou koučing chápu tradične ako krátkodobé koučovanie počas súťaží alebo ako výchovu športovcov,
- niektorí tréneri využívajú určité prvky koučingu nevedome, na čo prichádzajú v priebehu seminára,
- koučovanie v tímových športoch má špecifiká, takže úspešný tréner potrebuje mať osobitné kompetencie k vedeniu tímu,
- koučovanie u žien je rozdielne v porovnaní s koučovaním mužov,
- koučovanie v detskom veku nie je ťažiskovou metódou výchovnej práce,
- semináre s nácvikom modelových situácií a precvičením si rolí kouča a koučovaného vytvárajú moment pochopenia metódy (aha-zážitok),
- najvyššiu hodnotu účastníci získajú v sérii nadväzných seminárov oproti jednorazovaným, tzv. ochutnávkovým seminárom.

Z týchto poznatkov a informácií budeme vychádzať pri organizácii seminárov v rámci projektu KOUČING V ŠPORTE v nasledujúcom roku 2012.

### **Použitá literatúra**

1. Atkinson M., Chois R. (2009) Koučink – věda i umění. Vnitřní dynamika. Portál, Praha
2. Birch P. (2005). Koučování. Výběr osvědčených technik a postupů. CP Books a.s., Brno
3. Daňková M. (2008). Koučování – kdy, jak a proč. Grada Publishing, Praha
4. Gallwey T. (2000). The Inner Game of Work. Random House, New York
5. Gurský T. (2010). Psychologická příprava strelca pred Olympijskými hrami. Mezinárodní konference: Psychologie sportu v praxi aneb Cesty ke sportovnímu úspěchu – Sborník, str. 68-72, Praha
6. Howe B. (1993). Psychological Skills and Coaching. Sport Science Review 2/93, str. 30-47



7. Parma P. (2006). Umění koučovat. Systemické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost. Nakl. Alfa Publishing, Praha
8. Spink K. (1992). Kommunikation un Coaching. Die Leichtathletik 43/92 str.15-16
9. Szabó P., Meier D. (2010). Koučovanie - krátko, jednoducho, účinne. Nakl. DALI-BB, Banská Bystrica
10. Whitmore J. (2009). Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování. Management Press, Praha
11. Woodman L. (1993) Coaching: A Science, An Art, An Emerging Profession. Sport Science Review str. 30-44, Human Kinetics