UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011 **Jiří Kubec**

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Osobnost trenéra

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce: Vypracoval:

PhDr. Mario Buzek, CSc. **Jiří Kubec**

Tuchlovice, srpen 2011

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Tuchlovicích, dne

……

podpis

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:	Fakulta / katedra:	Datum vypůjčení:	Podpis:

Poděkování:

Chtěl bych vyjádřit poděkování panu PhDr. Mario Buzkovi, Csc., který je vedoucím mé práce, a také všem, kteří se účastnili mého výzkumu, tedy svěřencům z dorostu „B“ SK Kladno a spoluhráčům z TJ Tuchlovice.

Abstrakt

Název: **Osobnost trenéra**

Cíle: Cílem této práce je shromáždit informace o typech a rolích trenéra. Dále zjistit vlastnosti a chování ideálního trenéra jak při tréninku, tak v utkání.

Metody: Použil jsem metodu dotazování a obsahové analýzy. Metoda obsahové analýzy byla využita především v teoretické části a metoda dotazování ve výzkumné části.

Výsledky: Byly zjištěny hlavní vlatnosti a způsoby chování trenéra, kterým dávají respondeti přednost a preferují je.

Klíčová slova: trenér, tým, role, trénink, chování

Abstract

Title: Coach personality

Objectives: The objective of this work is to collect an information about types and functions of coach. Next goal is find quality and behaviour of perfect coach during training and match.

Methods: I used a method of capacity analysis and a survey method, which was used mainly in part of research.

Results: It were discover a main characteristic and forms of coach's behaviour, which respondents prefer.

Keywords: coach, team, role, training, behavior

Obsah:

1.ÚVOD

2.TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

- činnost trenéra
- role trenéra
- typy trenérů
- trenérská filozofie

3.CÍLE PRÁCE

4.METODOKA

5.VÝSLEDKY

6.DISKUZE, ZÁVĚR

1. Úvod

Již dva a půl roku se věnuji tréninku mládeže ve fotbalovém oddílu SK Kladno, a proto jsem si vybral pro svoji Bakalářskou práci výše zmíněné téma. Je to velice zajímavá činnost, která mě baví a jednou bych se jí chtěl věnovat na profesionální úrovni.

Trenér fotbalu je v dnešní době velice rizikové povolání, stačí pár nepovedených výsledků a přijde o práci. Tato praxe je běžná hlavně v naší zemi. Majitelé klubů řeší výměnou trenéra neuspokojivé výsledky týmu a slibují si nový impuls pro tým. Ten také většinou přijde, ale zpravidla se jedná o krátkodobý efekt, který po pár zápasech pomine, a je potřeba opět řešit nějaký problém. V zahraničí, nebo lépe řečeno ve fotbalově vyspělejších zemích, je tomu úplně jinak. Zde se trenérům většinou dostává dostatku důvěry a času na jejich práci. Z toho vyplývá, že mohou prosazovat svoje myšlenky a budovat tým po mnohem delší dobu. Zdejší majitelé klubů chápou, že ne vždy je chyba na straně trenéra a v mnohých případech je to právě trenér, který dostane důvěru na to, aby si přizpůsobil kádr k obrazu svému. Zkrátka je jen na něm, aby si přivedl hráče kterým věří a kteří zapadají do jeho herní koncepce.

V českých poměrech je maximální životnost trenéra u jednoho týmu jen několik sezón, v zahraničních ligách se najdou případy, kdy je trenér u mužstva 15 i 20 sezón. V takových případech se s týmem pracuje relativně bez stresu a hlavně tlaku na okamžitý výsledek. Pokud trenér vidí důvěru vedení, tak má možnost si svoji práci pečlivě připravit i na několik let dopředu a podle toho také většinou vypadají výsledky.

Další důležitou věcí pro práci trenéra jsou finanční prostředky. Podle jejich dostatku či nedostatku si může klub platit hráče velice rozdílných kvalit, čemuž většinou odpovídají i následné výsledky. V dnešní době začíná mnoho klubů sázet na mladé hráče, kteří vycházejí z jejich fotbalových akademií či mládežnických týmů. V takovém případě ušetří velké množství finančních prostředků, které je spojeno s koupí tzv. hotového hráče. V těchto mládežnických celcích je role trenéra velice důležitá a kvalitní tréninkový proces je nezbytný pro příští zapojení do seniorských týmů.

Role trenéra se mění s mužstvem a věkovou kategorií, která je mu svěřena. U mladších hráčů by měl být trenér dobrý pedagog, svěřenci by v něm měli vidět vzor, měl by také být trpělivý a umět přizpůsobit trénink věkovým zvláštnostem. V kontaktu s mládeží nemá místo laxní přístup, nedůslednost, neorganizované či nepromyšlené

působení. Kategorie přípravek, žáků a dorostu je velmi náročná na trpělivost a organizaci při tréninkovém procesu. Je to období, kdy dochází k formování osobnosti. A proto by se trenér měl jít svým svěřencům příkladem. Měl by také dbát, a to hlavně u mladších hráčů, na všestranný rozvoj a práci perspektivně zaměřovat do budoucnosti. Také by měl vykazovat hluboké znalosti o rozpoznání talentu. V tomto období dochází dynamickému růstu celého těla, rostou jak svaly, tak kosti. Z toho důvodu by nemělo docházek k přetěžování a nadměrné tréninkové zátěži. Někteří jedinci mají problémy s motorikou a koordinací a to je další důvod, který klade na trenéra požadavek být seznámen s tím, jak probíhá vývoj lidského těla.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

U výkonnostního sportu je potřeba přidat i vlastnosti organizační, zajištění fungování týmu při tréninku a při cestách na utkání, je třeba také dostatek praktických zkušeností s vedením mužstva. Požadavky na znalost fungování a vývoje těla zůstávají.

Profesionální sport vyžaduje trenéra specialistu, na kterého jsou kladeny vysoké odborné nároky ve všech směrech. Takový trenér má však výhodu v tom, že je obklopen odborníky a stará se tak jen o náplň tréninků a koučování. O zajištění chodu mužstva, po stránce materiální se stará spousta jiných a on má čas se soustředit jen na svojí práci. Má také usnadněnou roli v tom, že pracuje s profesionály, kteří vykonávají zvolený sport jako svoje zaměstnání. Může tedy například plánovat tréninky v nejvhodnějších časech, nebo v těch, které pokládá on za nejlepší. (Zpracováno podle Dovalila 2002)

Činnost trenéra

„Souborný pojem pro spektrum odborného působení, spojené s odpovědností za rozvoj i výchovu sportovce.“(Dovalil, 2008) Tak zní jednoduchá definice trenérské činnosti. Ovšem (Svoboda, 2008) dělí činnost trenéra na dvě hlavní složky:

- *Teoretickou a*
- *Praktickou, interakční*

Základem teoretické složky je trenérovo vzdělání, zvl. odborné, ale i zkušenosti a schopnosti. Avšak ani dokonalý program – jak praxe potvrzuje – nezaručuje úspěch při realizaci, i když je k němu důležitým předpokladem. Realizace je činnost jiného druhu, v ní se uplatňují interakční kapacity trenéra: jeho zaměřenost, vlastnosti, specifické schopnosti, zkušenosti. Dokonce je možné, že trenér s vynikajícími interakčními předpoklady a slabý teoreticky dosáhne úspěchu spíše než trenér, který je na tom právě opačně, tj. silný v přípravě, ale má potíže v interakci. To platí zejména u výběrových družstev v práci s hotovými sportovci. Specifickou sférou trenérovy práce je vedení v utkání (koučink), kde stoupají nároky na rychlost registrace evidencí a na rychlost rozhodování i ve velmi složitých a emocionálně vypjatých situacích. Vzrůstající problémy lze vysvětlit nejen vyrovnaností sportovní výkonnosti, ale i zúženým působením některých trenérů na rozvoj motorických dovedností a pohybových schopností, zanedbávajícím komplexní rozvíjení osobnosti hráče jako hlubšího základu i

jeho sportovního výkonu.

Teoretická složka činnosti trenéra

Nejlepší pedagogické a psychologické zajištění přípravy je to, které prostupuje činnost trenéra od samého počátku. To ovšem klade na trenéra velké nároky v obou složkách jeho práce.

V teoretické přípravě hrají roli poznatky, informace. Trenér si je získává jednak sám a jednak zprostředkovaně, od druhých osob nebo z literatury. Problémem je množství informací, ale i jejich úroveň, srozumitelnost a praktická hodnota, užitnost.

Množství informací má být úměrné, tj. má odpovídat kapacitě trenéra poznatky zpracovat a použít. Zahlcení informacemi vede k rezignaci na teoretické poznání a k intuitivnímu rozhodování, jen podle předchozích zkušeností, k empirismu a konzervatismu. Nezavrhujeme intuici trenéra, ale ta má nastoupit v okamžicích, kdy věcné poznání není k dispozici. Chybou v orientaci je i selektivní přístup, který nebere v úvahu komplexnost systému, omezuje se na technické a taktické otázky a dostává se pak v interakci do situace, kdy není dost informován a dělá chyby, které e odrážejí v činnosti celé skupiny. Tj. například ignoruje vztahy v družstvu, předpokládaje, že může stát mimo a nad nimi – tak je možno se dostat do konfliktní situace nepřipraven, což je snad ze všeho nejhorší.

Srozumitelnost poznatků je spíše výzvou pro zástupce vědeckých oborů. Trenér sice nemůže být sportovním odborníkem a současně i na vědecké úrovni fyziologa, psychologa, pedagoga, biomechanika apod., ale měl by usilovat o vědomosti, které mu umožní vstřebat základní přístupné poznatky těchto oborů. Optimální je spolupráce odborníků v realizačním týmu, ovšem spolupráce dlouhodobá. Jednotliví odborníci se seznámí natolik s problémy skupiny, že jsou s to nacházet důležité otázky, řešit je a formulovat závěry pro potřeby trenéra; současně tak také obohacovat i trenérův rozhled v příslušném vědním oboru. Je to přístup nejen věcně účelný, ale pro trenéra také psychologicky nejpřijatelnější.

Praktická hodnota *informací nemusí být na první pohled patrná. V praxi se zvláště zanedbávají poznatky důležité pro interakci trenéra se sportovci z hlediska dlouhodobého působení. Např. zjištění o hodnotové orientaci, či stabilitě osobnosti nemusí být bezprostředně užitá, ale mají potencionální hodnotu pro trenéra do budoucna. Při výběru talentů např. se tak do baterie zjišťovacích technik dostávají – u*

prozíravých trenérů – psychologické diagnózy, protože je zjevné, že vedle motorických předpokladů jsou pro vývoj sportovních talentů důležité i takové charakteristiky, jako je cílevědomost, zaujetí, odolnost při neúspěchu apod.

Důležitá je samozřejmě i objektivnost informací. Psané slovo např. nemusí být všeobecně platné, ale ani vlastní zkušenost ošidnost sportovních situací je právě v jejich podobnosti, která však nemusí být ještě totožností. Osvědčené postupy pak zklamávají a sebedůvěra trenéra dostává trhliny. Ve sféře vztahů mezi lidmi, kde se trenér nadto dostává do role regulujícího prvku uzavřeného systému, není nic zaručeného a definitivního: poznatky tu mají spíše pravděpodobnostní charakter. Cenné jsou informace, které lze vždy objektivně ověřit.

Obtíže dělá i ***hierarchie poznatků.*** *Nemůžeme je dost dobře řadit jen vedle sebe. Proto má takový význam trenérova koncepce práce. Je kompasem i pro rozlišení významnosti všech informací, kterých s pronikáním vědy do sportovního tréninku stále přibývá. Lavinu poznatků dokáže trenér využít v praxi jen tehdy, jestliže dovede odlišit podstatné od méně důležitého, bezprostředně cenné od perspektivního.*

Rozhodovacímu *procesu se trenér nevyhne ani v teoretické přípravě, má tu však výhodu, že není pod časovým tlakem jako v interakci. Rozhodování představuje výběr z možností alternativ. Základem je dostatek důvěryhodných informací. Teoreticky je nejsprávnější prozkoumat všechna možná řešení, dokonce se doporučuje zaznamenat řešení písemně, než se definitivně rozhodneme. Důvodem je to, že jinak je proces myšlení rušen snahou o zapamatování a vzpomínání, což se stále stupňuje. Praktický smysl má také zbilancovat klady a zápory jednotlivých řešení, především z hlediska důsledku rozhodnutí. Zvolený postup má být reálný z hlediska organizace, času, vybavení, motivace, úsilí.*

V přípravě, ať již dlouhodobé (studium, plánování) nebo bezprostřední (program tréninku, příprava na soutěž), si trenér vlastně koncipuje modelovým způsobem vše, co ho v interakci očekává. Čím více cítí, že není typem člověka, který umí bezprostředně, rychle reagovat v každé situaci, tím spíše má věnovat maximální péči přípravě. Ve vlastním interpersonálním kontaktu se mu bude mnohem lépe pracovat, jestliže si promyslí možné alternativy a vytvoří si pro sebe určitý počet vzorců chování pro situace, které mohou nastat v soutěži. Zkušeného trenéra nesmí žádný vývoj situace zaskočit, tak že by se ocitl v rozpacích a nevěděl si rady. Jestliže však tápe už v teoretické přípravě,

chybně odhaduje hierarchii vlivů a příčin, stěží situaci zvládne v praktické situaci samé.

Interakce

Analýza a výzkum. Mnohem náročnější činnost trenéra je interakce se sportovci. V koloběhu fází sportovního života (příprava – trénink – soutěž – zhodnocení) na sebe navazujících, se interakce promítá nejvíce do tréninku v bezprostřední době po soutěži. Analýzy interakce vycházejí z pozorování činnosti trenérů úspěšných i neúspěšných. Tak se zjišťuje, co vše vlastně trenér při tréninku dělá; opticky členěno jsou tu tři hlavní skupiny projevů:

- *slovní + gestikulace a mimika,*
- *demonstrace, předvádění cvičení,*
- *sledování.*

Mimoto někdy funguje jako rozhodčí. To členění nám mnoho neříká o podstatě interakce. Proto se z činností trenéra, hlavně verbální, vyvozují jednotlivé funkce: organizační, motivační, instrukční, korektivní hodnotící, stimulační atd.

Role trenéra

„I když má trenér další různé úkoly, hlavním jeho posláním je rozvíjet výkonnost sportovců a působit pozitivně i na jejich rozvoj osobností, a to nejen jako individualit, ale i jako členů sportovní skupiny. V činnostech, které jsou s těmito úkoly spojeny, se projevují i různá očekávání, která k roli trenéra patří.“ (Svoboda 2007):

Základní rolí trenéra se zabývá (Buzek a kol. 2007):

Trenérská profese jako sociální role

*„Základní oblastí práce trenéra je vedení sportovního družstva (*nebo jedince) *v přípravě a v soutěži. Vystupuje ale i v řadě jiných situací – komunikace s vedením klubu, zástupci mass-médií, diváky atd. Přestože variantnost jeho projevů – co říká, jak jedná a jak se chová – může být rozmanitá a značně široká, existují jistá společensky uznávaná či dokonce vyžadovaná ohraničení (normy, konvence), za něž by se neměl dostat. Pokud tak opakovaně činí, vypadává z role. Jinými slovy, chová se jinak, než se*

od něj jako od člověka na určitém postu očekává. Tyto skutečnosti se mohou týkat jak jeho osobnosti (hráči se na něco ptají a on opakovaně neví), tak třeba i jeho chování vůči lidem (je popudlivý, neobjektivní, neuzná vlastní chybu, chová se vulgárně apod.)

Trenér má spoustu dalších rolí, které jsou očekávány, že bude plnit (Buzek a kol. 2007) který čerpá ze (Svoboda 2005):

Role trenéra z hlediska reálných činností

- ***Instrukční*** *(vede trénink, podává informace k probíhajícím procesům učení);*
- ***Role stratéga*** *(vede tým v utkání, doporučuje a realizuje taktické varianty hry);*
- ***Role terapeuta*** *(ovlivňuje tělesné i psychické procesy hráčů).*

V o něco detailnější podobě lze uvést další variantu základních rolí:

Informátora (instruuje, vysvětluje, reaguje na dotazy hráčů);

Důvěrníka (je schopen chápat osobní problémy svěřenců a diskrétně je řešit);

Ukázňovatele (dokáže ale i nekompromisně zakročit, potrestat);

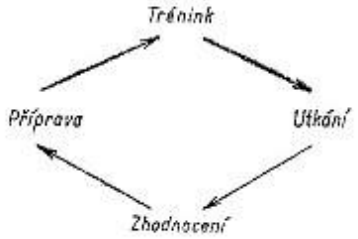
Motivátora (průběžně podněcuje hráče k činnosti);

Diagnostika (věcně, správně a logicky analyzuje projevy sportovců);

Opakované neplnění očekávání chování, které je pro konkrétní situaci chápáno jako standardní (ustálené, vhodné), vede ke ztrátě autority."

Fáze činnosti trenéra nám popisuje jednoduché schéma:

32. FÁZE ČINNOSTI TRENÉRA



(Svoboda, Vaněk 1986)

Důležitá je též řídící činnost trenéra, kterou se zabývali např. (Dobrý, Semiginovský 1988):

Řídící činnost trenéra

„Řídící činnost trenéra (řízení) je specifické působení trenéra na hráče tvořící družstvo. Ovlivňuje vztahy mezi trenérem a hráčem a je zpětně těmito vztahy ovlivňováno. Aby řízení vzniklo a fungovalo, je nutno splnit některé základní předpoklady:

1) *Rozlišit řídící subjekt (trenér) a řízený objekt (hráče, družstvo). Trenér je nositelem a vykonavatelem řízení. Hráč se podílí na tomto procesu sebeřízením.*
2) *Vymezit moc a pravomoc trenéra jako řídícího subjektu.*
3) *Zájmy trenéra a hráče podřídit společným zájmům.*
4) *Trenér musí mít stálý výběr z několika možností, z nichž volí jednu žádoucí.*
5) *Hráč musí být schopen takového chování, které by odpovídalo záměrům trenéra a musí být trenérem ovladatelný.*
6) *Trenér musí mít všechny informace nutné k rozhodování o svém působení na hráče.*
7) *Hráč není pouhým objektem řízení, v té či oné míře se stává i subjektem řízení“*

Typy trenérů

Dělení trenérů podle jejich chování nám nabízí (Svoboda 2007):

Tutko a Richards (1971) rozlišili např. typy:

1) *Trenér autoritářský („studený nos – hard nosed“), který zdůrazňuje kázeň, vyžaduje precizní plnění úkolů a dovede a dovede být při tom až krutý; je rigidní, tj. strnulý při dodržování všech pravidel a plánů, nedovede navázat přátelský kontakt se sportovci, hodně trestá a hrozí, má raději nevýrazné osobnosti jako asistenty. Tento trenér má své přednosti (má v družstvu pořádek, úkoly se plní, vychovává k agresivnosti), ale ovšem i nedostatky (problémy vznikají, když se družstvu nedaří,*

citlivý sportovci jeho jednání špatně snášejí, mohou pak také selhat, trenér je často neoblíbený a obávaný).

2) *Trenér přátelský („prima chlapík – nice guy“) je pravým opakem. Je oblíbený, užívá pozitivních prostředků k motivaci sportovce, je pružný v řízení tréninku (až chaotický), dovede experimentovat, zajímá se o sportovce. Atmosféra, kterou vytváří, je uvolněná, členové družstva drží pohromadě, mají výsledky. Někdy se stane, že je chápán jako „slabý“ trenér a že ostýchavější jedinci jsou trochu blokováni.*

3) *Trenér intenzivní („hnaný – driven“) je vlastně podtypem prvního. Liší se však vyšší emocionalitou a tím, že méně trestá. Často dramatizuje situaci, bere vše osobně, horečně sleduje všechny materiály, je stále nespokojený, pohání ostatní. Má některé nerealistické nároky, což sportovce odpuzuje.*

4) *Trenér snadný („easy – gong“ – lehce vše překonávající) je zase opakem trenéra intenzivního. Z ničeho si nedělá problém, miluje improvizaci, nic ho nerozhází, tváří se suverénně. Sportovci se cítí volněji, nezávisleji, ale trénink někdy není dost efektivní a vydatný.*

5) *Trenér - chladný počtář (obchodnický – „business like“ dovede získávat potřebné informace a vše zkalkulovat. Je logický, vzdělává se, interpersonálně chladný, bystrý a pragmatický (co se osvědčí, to uplatňuje). Přednosti jsou zřejmě, ale i to že nevytváří emocionálně příznivou atmosféru; chybí zklidňující vztah k činnosti i sportovci.*

Trenérská filozofie

Trenérská filozofie je v první řadě dána vytyčením hlavních cílů (všech hodnot, které považujete za důležité a chcete jich dosáhnout) a za druhé důvěrou v principy, které vám vytyčených cílů pomohou dosáhnout. Často se některé z principů postupně vytvářejí a formulují podle zkušeností, které získáváte v průběhu tréninkového procesu. Tréninkové principy se ověřují v situacích, kdy je potřeba se rozhodnout, jak nejlépe reagovat. Teprve poté můžete situaci zhodnotit a porovnat následky rozhodnutí se svými principy. Je-li vyhodnocení příznivé, posílíte si s tím sebevědomí. Nepříznivé ohodnocení, zvláště opakovaná rozdílná rozhodnutí, mohou znamenat, že musíte hledat

jiné principy.

Někteří trenéři tomuto zpětnému hodnocení (zpětné vazbě) nevěnují příliš velkou pozornost. V jejich filozofii nemá zpětná tréninková vazba žádné místo. Jiní trenéři se řídí filozofií, která je z hlediska dosahování trenérských cílů méně flexibilní a produktivní. Další skupina trenérů zastává filozofii, která je neslučitelná se společenskými hodnotami.

Dobrou životní a stejně tak i trenérskou filozofii vaši nejlepší přátelé ocení. Vlastní filozofii rozvíjíte dalším získáváním znalostí o sobě a přemýšlením o důležitých životních otázkách. Tak si vytvoříte zásady, podle kterých se bude řídit veškeré vaše jednání. Určitá otevřenost vám pomůže lépe se poznat a vytvořit opravdový a vřelý vztah s vašimi svěřenci. Pokud se svými svěřenci budete sdílet určitou filozofii, a to nejen slovy, ale i skutky, pomůžete jim při rozvíjení jejich vlastní filozofie.

Dodržujte tyto dvě zásady:

- *Na filozofii je nejdůležitější to, že se jedná o vaši vlastní filozofii. Přijetí a osvojení si cizích filozofických principů by vedlo k neúspěchu a ke zklamání ostatních.*
- *Filozofie neznamená o něčem jenom mluvit, důležité je převést to, co říkáte do praxe!* (Martens, 2006)

Doporučení pro trenérskou činnost

1. *Trenér má pro všechny členy družstva cosi představovat, být modelem jako člověk, nic nepředstírat, neklamat, být ochotný naslouchat, mít pochopení pro občasné „klukoviny“. Být přísný, ale chápající. Mít schopnost sebepoznání a regulace*
2. *Vyžadovat plné odevzdání se sportu a cílům družstva, ale vždy dávat najevo, že jsou v životě důležitější věci, než je sport.*
3. *Usilovat o spravedlivé rozdělování pozornosti a sympatií. Nepodléhat prvním dojmům, předsudkům, uvědomovat si vlastní pocity a pocity svých svěřenců.*
4. *Budovat v nich sebedůvěru, ale i schopnost sebeoceňování, sebekontroly, ale i racionálního přístupu k situaci, což se týká i reagování na chyby (vlastní,*

rozhodčího atd.)

5. *Složením tréninku i verbálně podporovat utváření umění koncentrace a relaxace.*
6. *Komunikovat s rozhodností, ale přátelsky, nekřičet, dávat najevo dobrou náladu. Nelibost projevit odtažením se od sportovce, vyhnout se komunikaci s ním.*
7. *Korigovat krátce, ale s odůvodněním; nejprve vyzdvihnou, co je dobré, a pak teprve opravovat.*
8. *Hněv trenéra má být pozitivní. Negativní odsouzení působí na sportovce destruktivně („nejsi k ničemu"). Spíše: „ty, takový borec a necháš se oklamat".*
9. *Neopomenout pochválit, co je dobré, ale nechválit neustále (účinnost se ztrácí)*
10. *Sledovat, jaké atribuce se v družstvu rozmáhají v případě prohry, (ale i výhry), tj. jakým příčinám připisují výsledek v soutěži*
11. *Vytvářet atmosféru, v níž má jedinec právo se vyjádřit k tréninku, taktice, atd.*
12. *Nepřehánět v ničem, v informacích, instrukci, kritice, povzbuzování; vyhýbat se rutinnímu vyjadřování („já jsem to říkal").*
13. *Po porážce komunikovat s družstvem v klidu, najít si jiný způsob, jak je vytáhnout ze stresu.*
14. *Seznamovat sportovce nejen s jeho vlastním úkolem a zodpovědností, ale i s odpovědností ostatních, nechat je pozorovat a registrovat úsilí druhých. Říci každému jak si stojí v družstvu, jaký je jeho status.*
15. *Rozlišovat nechuť k usilovné práci od únavy fyzické i psychické po dlouhé vyčerpávající sezóně.*(Svoboda, 2007)

Podle výzkumu, který provedl SVOBODA v roce 1974 se projevily u trenérů následující tendence: *1. vůdcovství*

2. odpovědnost

3. emoční stabilita

4. blízký vztah ke členům skupiny

5. ctižádostivost, až lstivost (Svoboda, Vaněk 1986)

Z výsledků byl dedukován i charakter trenérského působení: trenér většinou není příliš citlivý či sentimentální; je spíše tvrdší, vyžaduje poslušnost a úctu, nikoli formální, nýbrž danou společným cílem a podloženou přátelstvím.

3. Cíle práce

- Shromáždit informace o typech trenérů a jejich rolích v týmu, jejich filozofii, činnosti kterou vykonávají a celkově nejdůležitější informace o této profesi
- Zjistit profil, vlastnosti a chování ideálního trenéra podle dotazníku

4. Metodika práce

Teoretické informace jsou shromážděny z odborných publikací, které řeší osobu trenéra a jsou uvedeny v teoretickém úvodu práce. Zjišťování profilu ideálního trenéra bude probíhat podle dotazníku, který je sestaven na základě znalostí o typech trenérů a jejich chování k hráčům, v utkání a v tréninku. Otázky jsou zaměřeny právě na tyto základní oblasti a budou pokládány aktivním fotbalistům. Jako spodní věkovou hranici jsem si určil 15 let z toho důvodu, že mladší lidé by nemuseli být schopni pochopit význam otázky, a z toho důvodu by odpovědi neměly velkou hodnotu. Jako respondenty jsem zvolil především spoluhráče z týmu TJ Tuchlovice a své svěřence z „B“ dorostu SK Kladno, dále pak spolužáky a kamarády, kteří hrají fotbal. V každé otázce bude možnost výběru z více odpovědí v některých budou moci respondenti svoji odpověď vepsat, pokud jim nebudou vyhovovat mnou nabízené možnosti. Výsledky budou zpracovány do grafů.

<u>Otázky v dotazníku jsou následující:</u>

1) Jaký by podle vás hlavně měl být trenér?

a) spravedlivý b) cílevědomý c) tvrdý d).....

2) Trenérská činnost je podle vás?

a) náročná b) pohodová c) nudná d).....

3) Máte raději trenéra:

a) náročného b) přátelského c) autoritativního
d).....

4) Který trenér podle vás dosáhne většího úspěchu?

a) přátelský b) autoritářský c)chladný počtář

5) Která z rolí trenéra je podle vás nejdůležitější?

a) Instrukční (vede trénink, podává informace k probíhajícím procesům učení)

b) Role stratéga (vede tým v utkání, doporučuje a realizuje taktické varianty hry)

c) Role terapeuta (ovlivňuje tělesné i psychické procesy hráčů)

6) Z koho se stávají podle vás nejlepší trenéři?

a) z bývalých vrcholových hráčů

b) z amatérských hráčů

c) z lidí co fotbal nehráli

7) Při utkání jste nejraději když trenér:

a)křičí a živě gestikuluje

b)mlčí

c)zasahuje jen v kritických chvílích

d)uklidňuje tým

8) Po utkání:

a) přivítáte, když přijde trenér a zhodnotí utkání

b) jste rádi, že je konec a těšíte se domů

c) je vám jedno, jestli přijde trenér a hodnotí utkání

9) Myslíte si, že je správné, když se trenér zajímá i o mimofotbalové aktivity svých svěřenců?(např. škola, rodina, přátelé, práce)

a) ano b) ne c) jen o školu (práci)

10) Je správné, když trenér v případě špatného prospěchu ve škole nenominuje hráče k utkáním?

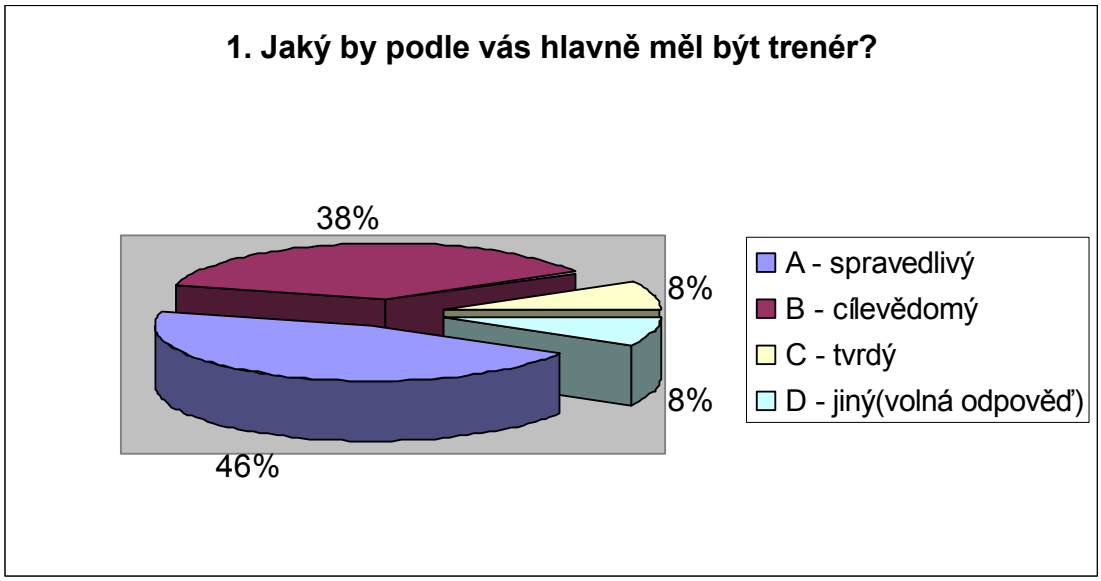
a) ano b) ne c) záleží o koho jde a jak špatné to má ve škole

11) Přivítáte, když s vámi trenér často komunikuje a vysvětluje svoje záměry?

a) ano b) ne c) je mi to jedno

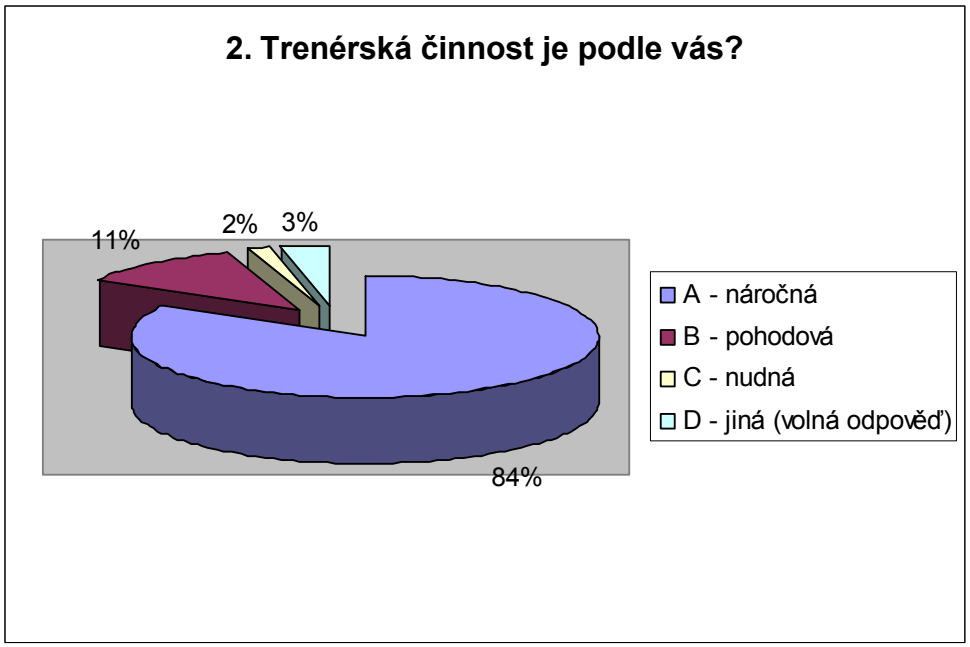
5. Výsledky

Po vyhodnocení všech dotazníků, jsem odpovědi zanesl do grafu, který nejlépe ukazuje rozložení odpovědí. V tomto oddělení okomentuji výsledky. Výzkumu se zúčastnilo 61 respondentů a jak je již zmíněno výše, jedná se o aktivní fotbalisty.



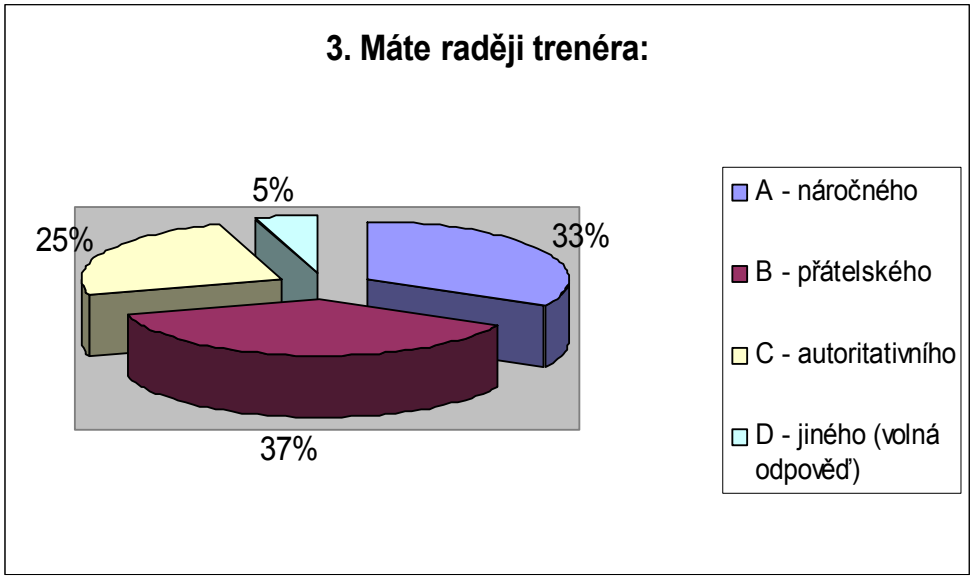
První otázku jsem zaměřil na nejdůležitější charakteristiku trenéra z pohledu respondentů. Většina si vybrala ze mnou nabízených možností, ale našli se i takový, kteří vepsali svou odpověď do dotazníku a zvolili tím pádem volbu D.

Z výsledku vyplývá, že nejvíce hlasů posbírala odpověď spravedlivý trenér, na dalším místě se umístil trenér, který má být hlavně cílevědomí. Respondenti jsou si jistě vědomi, že každý trenér musí mít daný cíl a jít za ním. Ještě důležitější je podle nich, ale spravedlivý přistup ke všem hráčům. Ve volných odpovědí se vyskytovaly názory, že záleží na věkové kategorii u které trenér působí, někdo zase upřednostnil kombinaci mnou nabízených možností a jiných vlastností trenéra. Je logické, že jiné vlastnosti jsou žádoucí u trenéra přípravek a jiné u ligového týmu mužů. Každý trenér by ale měl být podle mého názoru hlavně spravedlivý a cílevědomý.



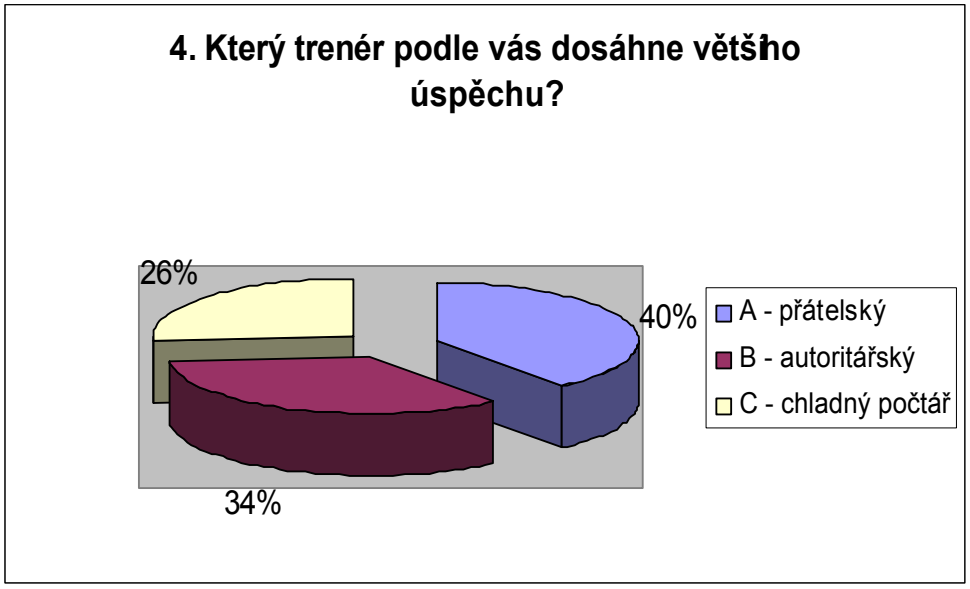
Ve druhé otázce jsem se zajímal o to, jak respondenti vnímají trenérskou činnost. Jestli dokáží objektivně zhodnotit práci kterou trenér provádí.

Musím přiznat, že odpovědi mě nepřekvapily. Drtivá většina odpovědí považuje trenérskou profesi za náročnou. Je to určitě i tím, že průzkum byl prováděn na hráčích, kteří mají zkušenosti s ligovými soutěžemi, byť v mládežnických kategoriích a práce trenéra je na takové úrovni velice náročná. Co se týká možnosti D, zde mohli opět respondenti využít volnou odpověď. Tři se shodli na odpovědi zodpovědná, což je jistě také pravda. Podle mého názoru se zde dá jistě uvažovat o kombinaci odpovědí jako je již zmíněná zodpovědnost a náročnost. Tyto dvě asi nejlépe vystihují trenérskou práci.



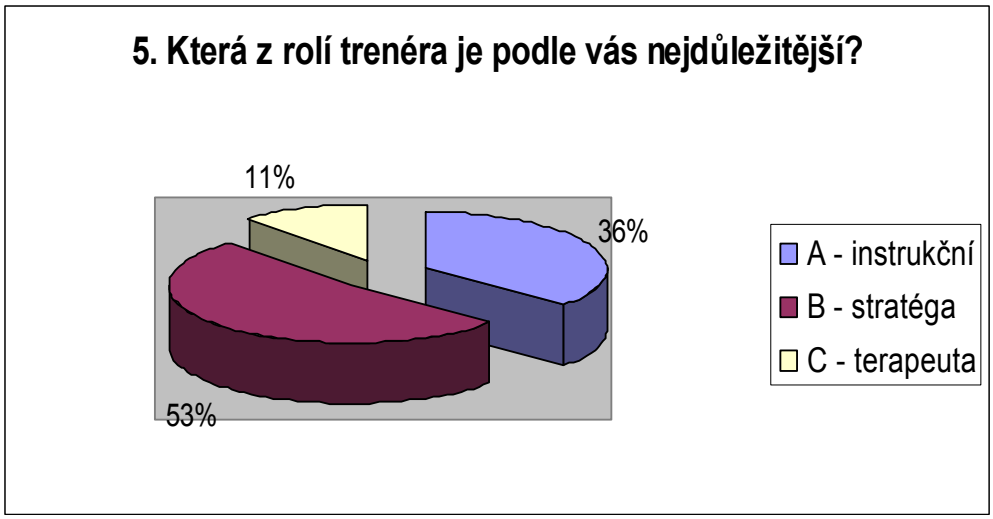
Ve třetí otázce jsem chtěl po respondentech, aby se zamysleli nad tím, jakého trenéra mají nejraději. Většina si vybrala z odpovědí, které jsem jim nabídl.

Nejvíce by uvítalo, kdyby byl trenér přátelský. Je to asi z toho důvodu, že nechtějí na tréninku a při zápase zažívat více stresu než je nezbytně nutné. Přátelský trenér totiž vytváří pohodovou atmosféru a nedostává hráče pod velký tlak. Své v tom jistě sehrál i fakt, že odpovídali hráči, kteří si právě na přátelství zakládají. Druhá nejčastější odpověď byla zastoupena 1/3 hlasů a jednalo se o trenéra náročného. Na třetím místě se umístil trenér autoritativní. Ve volných odpovědích se opět vyskytla kombinace vlastností.



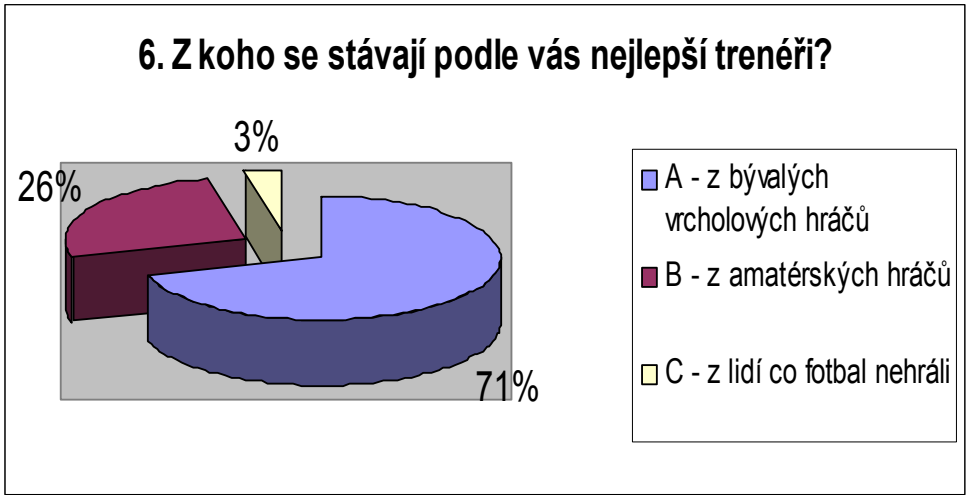
Čtvrtá otázka se týkala úspěšnosti trenéra podle jeho typu. Každý trenér je kombinací jednotlivých typů, ale pro dotazník jsem zvolil izolovaně jednotlivé skupiny.

Nejvíce respondentů se vyslovilo pro možnost přátelský. Patrně věří, že s vřelým přístupem, který nevyžaduje tvrdou disciplínu a striktní dodržování pokynů to dotáhne trenér nejdále. Následoval trenér autoritářský, který oslovil asi 1/3 dotazovaných a na posledním místě trenér chladný počtář. Podle mého názoru je ideální kombinace trenéra přátelského a autoritářského, který dovede být s hráči dobrý přítel, ale když je potřeba disciplína a nekompromisní jednání, tak ví, jak toho dosáhnout.



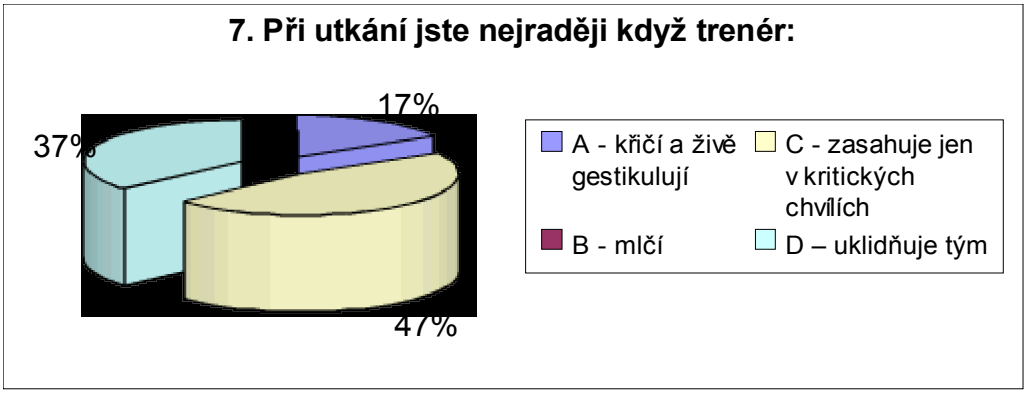
Pátá otázka byla zaměřena na nejdůležitější role trenéra, které jsem zvolil podle (Svoboda, 2005) v dotazníku byly jednoduše vysvětleny jednotlivé role, aby respondenti měli jednodušší rozhodování.

Více než polovinu odpovědí získala role trenéra, která je označena jako role stratéga. Respondenti tedy zvolili jako nejdůležitější roly, která se uplatňuje při vedení týmu v utkání. Na druhém místě zvolili instrukční roli, která nastává při vedení tréninku a je velice důležitá při učení jednotlivých situací. Na posledním třetím místě zůstala role terapeuta, tedy ovlivňování psychických procesů jednotlivých hráčů.



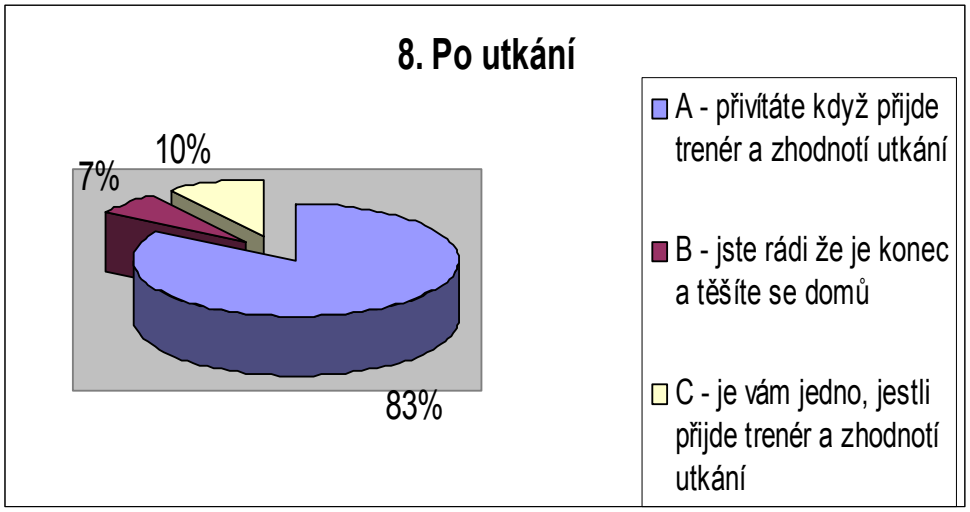
V další otázce jsem se zajímal o to, jaký mají názor respondenti na minulost trenérů, zda se stávají lepší trenéři z amatérů, bývalých vrcholových hráčů, či lidí, kteří fotbal nikdy nehráli.

Podle očekávání zvítězila jednoznačně možnost, že nejlepší trenéři se stávají z bývalých vrcholových hráčů. Respondenti si asi vzpomněli na spoustu příkladů nejen z naší ligy, ale i ze světového fotbalu. Kdy hvězdy z aktivní fotbalové kariéry přestupují po určitém čase na trenérskou úlohu. Na druhém místě se umístili trenéři, kteří sice fotbal sice hráli, ale jen na amatérské úrovni. U těchto trenérů je předpoklad, že si budou chtít kompenzovat svojí hráčskou kariéru, která nebyla až tak úspěšná. Nemají sice tolik zkušeností s fotbalem na vysoké úrovni, ale jsou o to více motivováni, že chtějí ve fotbale něčeho velkého dosáhnout. Poslední skončila také podle očekávání možnost trenérů, kteří fotbal nikdy nehráli. Ale ani u nich není vyloučen úspěch, jen moji respondenti jim moc nevěří.



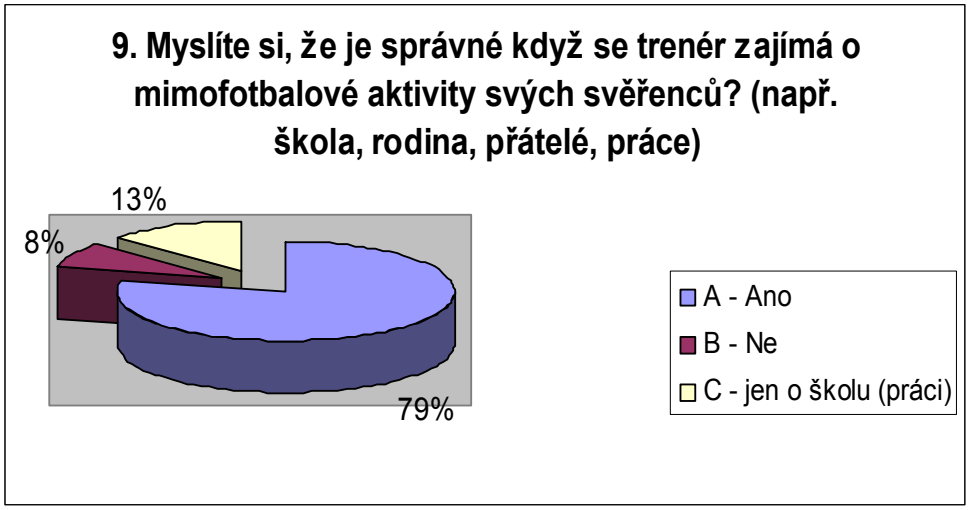
Sedmou otázku jsem zaměřil na chování trenéra v utkání, respondenti vybrali z možností, které se podle mě vyskytují na trávnících nejčastěji. Lze narazit na trenéry, kteří si po celé utkání nesednou a neustále něco pokřikují na svůj tým i na trenéry, kteří mlčí a pokyny sdělují až o poločasové přestávce.

Nejvíce respondentům by se zamlouval trenér, který zasahuje jen v kritických chvílích a tým zbytečně nestresuje a nechá ho hrát svojí hru. Zkrátka nechá hráče, ať si poradí sami. Druhé místo obsadil trenér, který uklidňuje tým. Utkání je plné stresových situací a respondenti tedy potřebují hlavně uklidnit a přesvědčit o svých kvalitách. Na třetím místě by se respondentům líbil trenér, který křičí a živě gestikuluje. Takový trenér se nechá strhnout atmosférou utkání a to samé žádá i od svých svěřenců, kterým k tomu svým chováním dopomůže. V žádném dotazníku se neobjevila odpověď, která by upřednostnila trenéra, který mlčí.



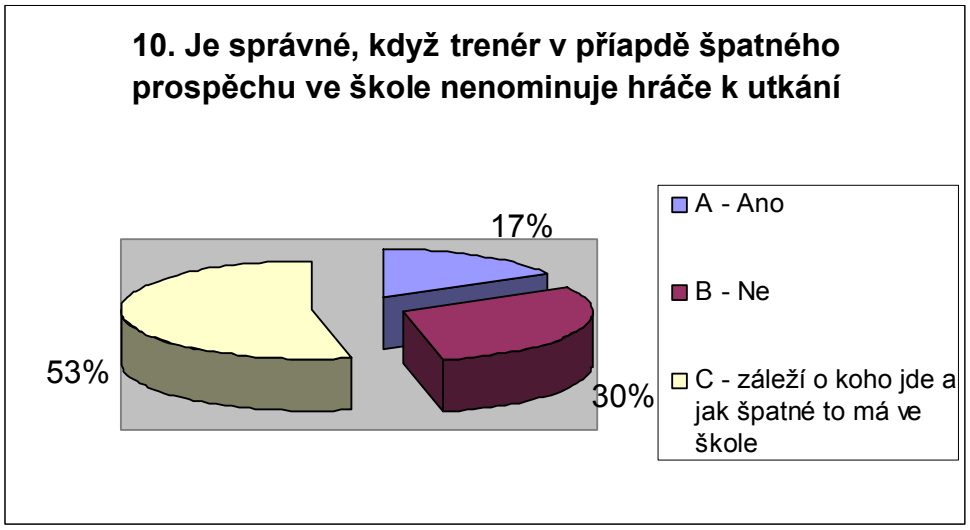
Další otázka byla zaměřena na chování trenéra po utkání, zde jsem zvolil naprosto protikladné odpovědi. Ve kterých se objevila i varianta ve které hráči mohli vybrat i možnost preferující rychlý odchod z šatny domů.

Podle očekávání získala nejvíce hlasů odpověď, která preferuje pozápasový příchod trenéra do kabiny a zhodnocení utkání. Většina hráčů tak chce bezprostředně po zápase slyšet, jak trenér utkání viděl a co se mu líbilo, případně nelíbilo. Podle mého názoru je takové chování ideální, pokud se jedná jen o pár minutové zhodnocení, které je doplněno hlubším rozborem na následujícím tréninku. Pro možnosti, které nevyžadují přítomnost trenéra se vyjádřilo jen mizivé procento respondentů. Z toho vyplývá, že názor trenéra není hráčům lhostejný.



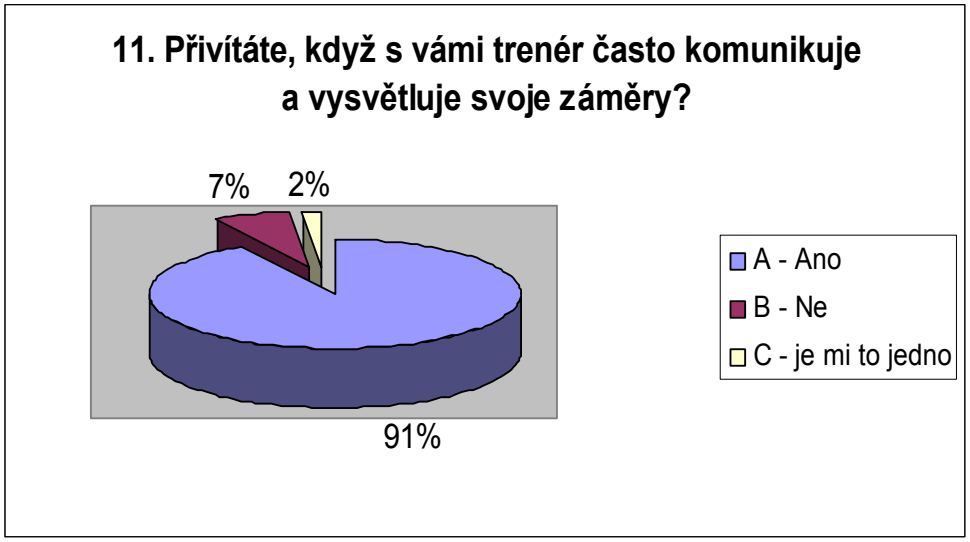
Devátá otázka nám nabízí odpověď na to, zda respondenti souhlasí s tím, že se trenér nezajímá jen o hráče na tréninku či v utkání, ale zda má i nějaké mimofotbalové aktivity a z nich vyplývající problémy. Zvláště u týmů, které jsou v takřka každodenním kontaktu, je dostatek času na získání právě takových informací. Pro odpovědi jsem zvolil dvě naprosto odlišné možnosti (Ano a Ne) a třetí možnost, která považovala za správné, když se trenér stará i o další hlavní náplň života svého svěřence, což je škola, nebo práce.

Výsledek mě nepřekvapil. Velká většina odpověděla na tuto otázku odpověděla kladně a souhlasí tak, že by se trenér měl zajímat i o další problémy, které hráč může mít. Je to asi z toho důvodu, že právě starosti z práce, školy aj. mohou mít vliv na psychiku hráčů a následně na jejich výkonnost tréninku či utkání. Druhé a třetí místo byly prakticky vyrovnané, jen lehce navrch měla možnost, kdy by se trenér měl zajímat jen o školu či práci. S výsledkem této otázky se ztotožňuji a souhlasím, že by se trenér v rámci mezí měl zajímat o hráče jako celek, ne pouze o fotbalovou stránku.



Předposlední otázka byla také zaměřena na prolnutí mimofotbalového světa s tím fotbalovým. Zajímal jsme se o to, zda je správné, že trenér nenominuje hráče k utkání, když se dozví, že ve škole velmi špatně prospívá. Tato situace by mohla nastávat hlavně u mládežnických kategorií nebo u zvláště talentovaných hráčů, kteří jsou posunuti do mužského družstva. V otázce jsem měl na mysli prospěch v předmětech, ale jistě by sem šly také zařadit určité kázeňské přestupky, kterých dnes bohužel stále přibývá. Opět jsem zvolil protikladné odpovědi (Ano a Ne) a jednu variantu, která nechá posoudit trenéra, jak je situace vážná. Zda si hráč uvědomí, že je něco špatně a začne se ve škole víc snažit, nebo jestli trenér odmítne míchat školu do fotbalu a hráče s klidným svědomím postaví. Trenér také může zvažovat variantu, kdy by svěřence nejraději nepostavil, ale ví, že bez tohoto hráče nemá jeho tým šanci na výhru. V takových chvílích záleží na principech, které trenér vyznává.

Více než polovina respondentů zvolila právě poslední možnost, nechala by tedy na trenérovi, aby zvážil celou situaci. Asi jedna třetina by nesouhlasila s tím, aby hráč byl „potrestán“ za špatný prospěch tím, že nenastoupí k utkání a pouze 17% by plně souhlasilo, že má trenér vyznávat ten princip, že škola je na prvním místě.



Poslední otázka se týkala komunikace trenéra s hráči. Zda jsou rádi, když jim vysvětluje svoje kroky a často s nimi mluví. Někteří sportovci jsou raději, když jim trenér nic neříká, mají svou hlavu a do výkonu si moc nenechají mluvit. Takoví se ale většinou nevyskytují v kolektivních hrách a pokud ano, tak jen zřídka dosáhnou nějakého většího úspěchu. Z vlastní zkušenosti mohu říci, že jsem rád a přivítám, když trenér se svěřenci často komunikuje a vše vysvětluje. Hráči potom vidí, že trenér má vše promyšlené a nejedná nahodile. To jen v případě, že dokáže své jednání podložit rozumnými argumenty.

Stejný názor jako já měli i respondenti a téměř většina přivítá častou komunikaci od trenéra hráčům. Je to jistě i z toho důvodu, že když trenér se svěřencem hodně mluví, tak hráč vidí zájem o svou osobu a nepřipadá si nedůležitě. Když by trenér s hráči nekomunikoval, někteří zvláště ti, kdo by nedostávali tolik příležitostí, by mohli ztratit motivaci bojovat o svoje místo v týmu. Jen mizivé procento odpovědí nevyžaduje komunikaci od trenéra, nebo nemají na tento problém dostatečně vyhraněný názor.

6. Diskuze, závěr

Co se týká shromáždění teoretických informací, tak jsem se snažil vybrat ty nejdůležitější, které jsem našel v uvedených zdrojích. Zaměřil jsem se na ty nejpodstatnější role, úlohy a činnosti trenéra trenéra.

Z výsledků dotazníku je patrné, že představa hráčů o ideálním trenérovi a trenérské práci, jakožto i o chování trenéra samotného se v některých směrech liší, ale najdou se i otázky na které má fotbalová veřejnost, pokud tak mohu označit své respondenty, stejný názor. Jsou patrné podobné rysy, které lze nalézt i ve studii Svobody z roku 1974 uvedenou v teoretické části. Respondenti se shodli například v tom, že chtějí trenéra cílevědomého ve studii je jako jedna z hlavních tendencí ctižádost. Další podobností je, tendence blízkého vztahu ke členům skupiny, což bylo také vyžadováno v mém dotazníku.

Jako dvě nejdůležitější vlastnosti trenéra byly označeny spravedlivost a cílevědomost, podle informací z literatury se opravdu jedná o dvě z hlavních vlastností, které by trenér měl mít. Naopak další možnost tvrdost, je vyžadována, ale jen v určitých směrech a situacích.

Náročnost trenérské profese je neoddiskutovatelná a respondenti zvolili v drtivé většině případů tuto možnost. Jak je výše zmíněno na trenéra jsou kladeny velké nároky ze všech možných oblastí lidského vědění, ze začátku využívá spolupráci s odborníky, ale poté je již sám schopen řešit určité specifické problémy. Tréninkový proces a samotné ovlivňování pohybových schopností patří k velmi složitým úkolům.

Podle mého názoru je ideální kombinace trenéra náročného a přátelského, který dokáže po hráčích chtít maximum a zároveň s nimi jednat jako se sobě rovnými, mít s nimi přátelský vztah. V dotazníku si ale hráči vybírali jen jednu možnost a výsledek byl takřka vyrovnaný. Zde se jednalo o subjektivní názor a lze se tedy jen domnívat zda by s ním autoři odborných publikací souhlasili.

Kdo dosáhne většího úspěchu? Taková otázka je sice jednoduchá, ale je na ni těžké odpovědět. Každý z mnou nabízených typů trenérů může, ale také nemusí dosáhnout úspěchu. Záleží na práci hráčů , vůli kolektivu snést trenérovy metody a ztotožnit se s jeho filozofií.

Role trenéra jsou bez pochyb důležité všechny, jen se každá uplatňuje v jiné chvíli. Tato otázka byl takový malý chyták, který měl za smysl zjistit, která fáze je podle hráčů nejdůležitější. Většina z nich tedy zvolila roli stratéga a tedy fázi zápasu, kde se hlavně uplatňuje. Nejedná se o ohraničenou roli, všechny role trenéra se prolínají, ale role stratéga se uplatňuje především v utkání. A skóre utkání rozhoduje o výsledku, což je známka úspěchu či neúspěchu.

Nejúspěšnější trenér se stane z takového člověka, který splňuje tři hlavní podmínky: může(dostane šanci), umí (dokáže předvést své schopnosti a znalosti) a chce (chce něčeho dosáhnout), bez těchto věcí se nemůže nikdo stát dobrým trenérem. Předchozí hráčská minulost, ať již na jakékoliv úrovni mu k tomu pouze napomůže, ale nic mu nezaručí. Bývalí hráči mají roli ulehčenou, ale pokud na sobě trenér (nefotbalista) pracuje a sbírá zkušenosti, brzo jejich výhodu smaže a ve většině případů je i předežene.

Ideální trenér by tedy měl podle respondentů zasahovat jen v kritických chvílích a nebo uklidňovat tým. Zde je jen na trenérovi, jak utkání prožívá a jak na sobě dává znát emoce. Spousta trenérů nedokáže jen uklidňovat tým, má potřebu sdělit, co má zrovna na srdci. Pokud bude zasahovat jen v kritických chvílích, tak je ale jen na něm co považuje za onu chvíli a může se stát, že bude korigovat velice často.

Po utkání by měl trenér přijít mezi svěřence a zhodnotit utkání. Zde se respondenti shodli s odbornou literaturou, která přesně toto doporučuje. Nemusí se jednat o nějaký sáhodlouhý proslov, ale jen krátký pohled trenéra na právě odehrané utkání. Hráči mají právo znát bezprostřední názor trenéra na jejich hru.

Zájem trenéra o mimofotbalové aktivity hráčů považuje za správná většina respondentů. Pokud chce být trenér opravdu dobrý, je potřeba častá komunikace, která by měla občas zabrousit i do této sféry. Je spousta oblastí, které by měl mít možnost svěřenec probrat se svým trenérem, je pak možnost předejít problémům různého typu, které by mohli mít vliv na sportovní život (výkonnost) hráče.

V případě špatných výsledků ve škole a následného nenominování hráče k utkání je potřeba spoléhat na vlastní instinkt a z něj vyplývající principy, podle kterých by se měl trenér řídit. Respondenti nechávají právě na zvážení trenéra, jak s takovým hráčem naloží. Ale našla se i početná skupina, která by s něčím takovým nesouhlasila. Pokud má tréninkový proces působit jako komplex výchovných podnětů, tak by asi nějaká reakce na špatný prospěch následovat mohla a měla.

Základním nástrojem chování mezi trenérem a hráčem je komunikace, která by měla probíhat v pravidelných intervalech. Ne, jen když se nedaří, nebo v dalších kritických chvílích. Jako zásadní to považovali i respondenti, kteří také chtějí vysvětlovat trenérovy záměry. Zde je ovšem jen na trenérovi, aby jim umožnil přístup k těmto informacím. Pokud je ale trenér férový, tak by se měl se svěřenci bavit otevřeně a

vše jim dle potřeby vysvětlovat.

Zdroje:

BUZEK, M. a kol. *Trenér fotbalu „A“ UEFA licence*. Praha: OLYMPIA 2007. ISBN 978-80-7376-032-8

CSANÁDI, Árpád. *Soccer*. 3. rev. ed. Budapest : Athenaeum Printing House, 1978.

DOBRÝ, L., SEMIGINOVSKÝ, B. *Sportovní hry výkon a trénink.* 1. vyd. Praha: OLYMPIA 1988.

DOVALIL, J. a kol. *Lexikon sportovního tréninku*. Praha : Karolinum 2008. ISBN 978-80-246-1404-5

DOVALIL, J. a kol.*Výkon a trénink ve sportu.* Praha: Olympia 2002. ISBN:80-7033-760-5 .

MARTENS, R. *Successful Coaching* Champaign: Human Kinetice 2004.

MARTENS, R. *Úspěšný trenér.* 3. dopl. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1011-0

SVOBODA, B. *Pedagogika sportu.* 2. vyd. Praha : Karolinum 2007. ISBN 978-80-246-1358-1

SVOBODA, B., VANĚK, M. *Psychologie sportovních her.* 1. vyd. Praha: OLYMPIA 1986.

TUTKO, T. A., RICHARDS, J. W. *Psychology of Coaching.* Boston: Allyn and Bacon 1971.