

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Koučink trenéra v utkání

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mario Buzek, CSc.

Vypracoval:

Bc. Jan Šmirkl

Praha, 2014

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně na základě literatury a pramenů uvedených v Seznamu použité literatury. Zároveň souhlasím se zveřejněním této práce jak v tištěné, tak v elektronické podobě.

V Praze, dne

.....

.....

Bc. Jan Šmirkl

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 poděkovat své rodině za podporu během mého studia na UK FTVS. Dále děkuji vedoucímu diplomové práce PhDr. M. Buzkovi, Csc. a paní Zdence Marvanové za poskytnutí materiálů a cenných rad. V neposlední řadě také děkuji trenérům Jiskry Domažlice za jejich spolupráci.

ABSTRAKT

Název: Koučink trenéra v utkání

Cíle práce: Diagnostikovat trenérskou činnost ve dvou soutěžních utkáních mládežnické kategorie. Ve sledování se zaměřím na formy chování trenéra a jeho postojovou aktivitu.

Výzkumné otázky:

Jakým způsobem a jakou formou by měl trenér své svěřence v zápase motivovat?

Jaký vliv bude mít zápas a jeho výsledek na postojovou aktivitu trenéra ve sledovaných zápasech?

Jakým způsobem trenér podává instrukci a zpětnou vazbu?

Metody: Pro dosažení cílů využiji metodu pozorování, metodu audio a videozáznamu a metodu didaktické interakce (ADI)

Výsledky: Cíl této práce byl splněn. Výzkumné otázky byly zodpovězeny. Byla prezentována doporučení pro trenéry.

Klíčová slova: koučink, kouč, trenér, zpětná informace, instrukce

ABSTRACT

Title: Coaching the coach in the game

Aims: To diagnose coaching performance in two competitive matches of youth category. In the following, I will focus on the forms of coach behavior and postural activity.

Research questions:

How and in what form should the coach motivate his players in a match?

What influence will the match and its result have on the coach and his postural activity in the monitored matches?

How does the coach give instructions and feedback?

Methods: To achieve the goals I use the method of observation, audio and video recording method and the method of teaching interaction (ADI)

Results: The objective of this work was accomplished. The research questions were answered. Recommendations were presented for coaches.

Keywords: coaching, coach, trainer, feedback information, instruction

Obsah

1	Úvod.....	8
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	10
2.1	Koučování.....	10
2.2	Jak úspěšně koučovat?	11
2.3	Rozdíl mezi trenérem a koučem	13
2.4	Klíčové prvky správného koučování	14
2.4.1	Komunikace	15
2.5	Osobnost kouče.....	21
2.6	Typologie trenéra	25
2.7	Jak motivovat hráče	28
2.7.1	Kauzální atribuce	32
2.8	Vedení mužstva v soutěži	33
2.9	Charakteristika a přístup ke sledované kategorii	35
2.9	Etický kodex sportovního trenéra	40
3	CÍLE PRÁCE, ÚKOLY, VÝZKUMNÉ OTÁZKY	43
4	METODIKA PRÁCE	44
4.1	Analýza didaktické interakce.....	45
4.2	Postup a vyhodnocení dat	47
5	VÝSLEDKY	50
6	DISKUSE.....	62
7	ZÁVĚR	65
8	LITERATURA	66
9	PŘÍLOHY	69

1 Úvod

Sportovní hra jménem fotbal pro můj život a mé budoucí směřování znamenala hodně. Jako asi každý mladý fotbalista, tak i já jsem měl své sny, že jednou budu hrát v předních evropských klubech a budu úspěšným hráčem. Bohužel, až na vrcholovou špičku pyramidy ve fotbale jsem se nedostal, a tak jak to tak bývá, člověk si dává další cíle a hledá v sobě další výzvy, které ho vedou životní cestou dál.

Už dříve, když jsem nastoupil do prvního ročníku studia na FTVS, jsem si dal za cíl vystudovat fakultu a stát se licencovaným trenérem ve fotbale. Tento cíl mě vede i k napsání této diplomové práce. V této práci se budu zabývat samotným chováním trenéra, konkrétně jeho chováním v soutěžním utkání. Obdivuji fotbalové trenéry, kteří dokážou systematicky a postupně pracovat s talentovanou mládeží a v budoucnu z hráče dostanou maximum z jeho schopností. Obdivuji trenéry, kteří zvládnou ve vypjatých a emočně složitých soutěžních utkáních reagovat a rychle se rozhodovat pro danou herní situaci. V této práci se pokusím v teoretické části charakterizovat a vysvětlit základní rozdíl mezi trenérem a koučem. Pokusím se vyjádřit jeho předpoklady pro danou činnost a popíši jeho osobnost. Dále uvedu, jak by měl trenér s hráči efektivně komunikovat a jak by měl reagovat na hráčské poklesky a jiné prohřešky.

Proces vedení a řízení fotbalového mužstva v utkání, neboli koučink, je velmi odlišný od vedení v tréninkové jednotce. Rozdíl nemusí být v kvalitě výkonu, ale v podmínkách. V soutěžním zápase je výkon podáván v situaci značného rizika neúspěchu a vysoké odpovědnosti. Soutěžní výkon sledují diváci, fanoušci, což dále vede ke značnému psychickému tlaku a tím k předpokladům selhání hráče. Pokusím se tedy popsat, jak by měl trenér správně reagovat, jak pomoci hráčům situaci řešit, a tím zabránit psychickému selhání. Dále charakterizuji věkovou kategorii, ve které budu daného trenéra pozorovat.

Tím se dostávám k samotné praktické části diplomové práce. Pozorovat a analyzovat chování trenéra je dosti náročná činnost, každý trenér má svůj osobitý styl, vlastní postupy, vlastní filozofii. V mém výzkumu budu sledovat trenéra mládežnické kategorie, který povede svůj tým ve dvou soutěžních zápasech. Trenéra budu pozorovat a nahrávat pomocí nahrávacího zařízení (diktafonu) a dvou videokamer. První zápas bude proti silnějšímu soupeři a druhý proti slabšímu. Formy chování trenéra a získané

informace poté přenesu do svého počítače, kde je zpracuji. Dále budu získaná data analyzovat a vyhodnocovat, na konci práce uvedu doporučení a závěry.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Koučování

Koučování chápeme jako vedení sportovce či družstva v soutěži. V užším smyslu se koučování chápe jako vedení sportovce v průběhu utkání či závodu. Tato činnost je většinou možná jen v takových situacích, ve kterých dochází alespoň k minimálnímu kontaktu mezi závodníkem a koučem. V širším smyslu je do vedení sportovce v soutěži chápána i činnost trenéra v době bezprostředně před a po utkání či závodu. (Dovalil, 2008).

Cílem koučování je vedení sportovce v utkání, popřípadě eliminovat příčiny psychického selhání. V našich podmínkách je tato role přisuzována ve většině případů trenérovi i přesto, že ve vyspělých zemích je tato role plně v kompetenci kouče, který se zaměřuje na vedení hráče v bezprostřední přípravě na utkání, mužstvo sestavuje, motivuje a hned po ukončení utkání mužstvo řídí (Bedřich, 2006).

Parma (2006) popisuje, že pojem kouč byl nejprve spojován se sportovním prostředím. Dále popisuje, že samotný koučink vznikl vlastně náhodou, když vedení hráče musel převzít jiný trenér, který sportovnímu prostředí nerozuměl. Usoudil, že nemůže sportovce ihned vést, ale nejprve se musí naučit potřebné informace. Začal se tedy sportovce tázat, jak dosáhl výkonu, co pro to všechno obětoval, jaké k tomu potřebuje podmínky a další podrobnosti. Otázky typické pro koučink. Časem se zjistilo, že se sportovec zlepšuje rychleji, než tomu bylo s předchozím trenérem.

Samotný koučink je rozšířen do více oblastí života (podnikání, finančnictví, gastro koučink, fitness koučink), i přesto, že se koučink objevil nejprve ve spojitosti právě se sportem, tak se posunu v této oblasti dostává především v jiných oblastech než právě v té sportovní (Wood, 2012). V naší práci nás ale bude zajímat sportovní koučink.

V pedagogickém slovníku je koučování popsáno jako metoda rozvoje osobnosti, původně vyvinutá ve sportu, uplatňující se dnes při vzdělávání dospělých v podnikové praxi. Kouč ovlivňuje v individuálním přístupu pracovníka tak, aby zvyšoval jeho iniciativnost, samostatnost a tvořivost a tím i jeho pracovní výkon (Průcha a kol., 2003).

Gurský (2005) popisuje samotnou podstatu koučování ve schopnosti komunikovat. Koučování může mít ve sportu dva významy. V širším významu se jedná

o starostlivost trenéra o vlastní svěřence, jejich usměrňování a pedagogické vedení, pomáhat jim při různých problémech. V užším slova smyslu je komunikace spíše podporovaná ze strany trenéra směrem ke sportovci, které probíhá během zápasu.

Náhlovský (2007) uvádí, že pro úspěch koučování není rozhodující kouč, ale koučovaný. Má na mysli jeho schopnosti a kompetentnost využívat kouče k vlastnímu růstu. Koučovaný přebírá plnou odpovědnost za své jednání, bez nátlaku, bez podsouvání nějakého řešení, spontánně a zcela svobodně. Koučování jsou zodpovědní za vlastní úspěchy. Kouč jim může pomáhat, ale nikdy nevede nebo nedělá víc než koučovaný.

Nejširší možnost využití pro působení na sportovce skýtá koučování v těch sportovních odvětvích, v nichž je možno zasáhnout přímo do jejich průběhu. Typickým příkladem mohou být sportovní hry.

2.2 Jak úspěšně koučovat?

Koučování je určitým protikladem přikazování. Chápejme jej jako určitý způsob vedení lidí. U koučování se snažíme rozvíjet lidský potenciál, schopnosti jedince. Známe mnoho koučů, kteří dokážou u hráče rozpoznat jeho schopnosti a potenciál do budoucnosti, už méně bude ale těch, kteří dokážou správným koučováním tento potenciál objevit a poté v hráči rozvinout. Jako příklad uvedu fotbalového trenéra londýnského Arsenalu, Arsena Wengera.

V roce 2008 koupil z Cardiffu defenzivního záložníka Aarona Ramseyho, hráč měl obrovský potenciál, bohužel v roce 2010 utrpěl zlomeninu nohy a od fotbalu si musel odpočinout na 9 měsíců. Po úplném uzdravení jeho výkony už nebyly takové, hráč se nemohl dostat do své předešlé formy, ztrácel mnoho přihrávek, nebyl už tak silný na míči a mnoho fanoušků, včetně těch z Arsenalu mu přestalo věřit, dokonce i známý novinář Piers Morgan se nechal slyšet, že nechápe a nerozumí, co Wenger na tomto hráči stále vidí. Odpověď přišla záhy, Wenger nechal hráče v klubu podepsat nový dlouholetý kontrakt. Hráče jako jeden z mála veřejně podporoval a po nevydařených zápasech byl první, kdo mu dával pomocnou ruku a hlavně podporu a důvěru v jeho budoucí výkony. Trvalo to více jak rok a půl, dneska je Ramsey jeden z nejlepších hráčů Arsenalu a v reprezentaci Walesu je kapitánem. Wenger (Obr.1) nikdy nezapochoyboval o jeho schopnostech a dával hráči stále silnou víru a podporu.

Obr. 1, Arséne Wenger a jeho taktické pokyny v utkání



Základním pravidlem správného koučinku je vytvářet a posilovat sebedůvěru koučovaného jedince. Dávat mu najevo, že o něj máme zájem a že mu věříme, samotný hráč už poté sám najde svou cestu (Whitmore, 2013).

Snažíme se dosáhnout u sportovce lepšího vnímání reality a zvýšení odpovědnosti. Posilovat odpovědnost vůči sobě a ostatním, zlepšit vnímání reality a snažit se o posílení sebedůvěry sportovce by mělo být hlavním cílem práce. Sám kouč by měl disponovat také schopností vnímat realitu a cítit odpovědnost vůči celému týmu a všem hráčům. Když chceme u hráče odhalit jejich skrytý a dosud nevyužitý potenciál, zvýšit u nich jejich odpovědnost, poskytneme hráčům možnost volby. Některé úkoly samozřejmě je nutné vykonat a nelze se jim vyhnout. Poskytneme-li sportovci možnost volby provedení daného úkolu, bude se cítit více zodpovědný za jeho splnění a snaha využít jeho schopnosti bude také větší, úkol přijme za svůj, což pozitivně ovlivní jeho vnitřní motivaci.

Gurský (2005) popisuje čtyři základní pravidla koučování

1. Vždy se snažit předcházet negativům
2. Vytěšňovat chyby a jejich následná korekce
3. Snažit se nalézat pozitivní momenty
4. Posilování odolnosti na tlak

Cílem správného koučování je zabránit psychickému selhání a vytvořit předpoklady pro plnou realizaci výkonnostní kapacity sportovce. Sportovní výkon podávaný v tréninku bude zcela odlišný od výkonu v soutěži. Rozdíl nemusí být v kvalitě výkonu, ale v podmínkách. Soutěžní výkon je podáván v situaci značného rizika neúspěchu a vysoké odpovědnosti. Výkon je veřejně kontrolovaný publikem, což vede ke značnému psychickému tlaku na sportovce, a tím k předpokladům pro prvotní psychické selhání.

2.3 Rozdíl mezi trenérem a koučem

V našem prostředí se pojem trenér výhradně spojuje se sportovní edukací. Postupem času se tento termín přenáší i do sfér mimo sportovní činnosti. U nás, zvláště na nižších úrovních pojmy trenér a kouč splývají v jeden, naopak v zahraničí ve vyspělých top klubech a týmech se význam těchto slov rozlišuje a má svůj význam.

Označení trenér se v českém jazyce používá pro označení funkce člověka, který zajišťuje a hlavně vede trénink sportovce (Svoboda, 2003).

Pedagogický slovník popisuje trenéra jako určitou profesi pedagogického charakteru uplatňující se jednak ve sféře sportu, jednak jako instruktor při výcviku praktických dovedností v různých pracovních odvětvích (Průcha a kol., 2003).

Nároky na trenéra jsou vysoké, vyžaduje se nutná znalost kinantropologických věd se specializací na dané konkrétní odvětví sportu.

Pojem trenér je přejatý z angličtiny (to train-vyučovat, instruovat, připravovat), kde je jím však víceméně označován člověk, který pečuje hlavně o kondici sportovce, jeho fyzickou připravenost (Jansa, 2012).

Se sportovcem a sportovním družstvem začíná pracovat i více trenérů se specializovaným zaměřením své činnosti (trenér specializovaný na kondiční přípravu nebo trenér se specializací na herní přípravu). Dochází i k výraznější diferenciaci zaměření trenéra na činnosti spojené s tréninkovým procesem a na činnosti spojené s vedením sportovce v soutěži. S touto diferenciací činností vzniká nová sociální role ve sportu, role kouče (Slepička, 1988).

„Každá sociální role je spojena se sociální pozicí. Sociální pozice vyjadřuje jeden ze základních vztahů osobnosti ke společenským a sociálním systémům. Pro

zaujetí jakékoli sociální pozice jsou nutné alespoň minimální osobnostní dispozice. Míra těchto osobnostních dispozic rozhoduje spolu s dalšími podmínkami, zejména vnějšími, o tom, jakou pozici osobnost zaujme a jak dlouho v této pozici setrvá.“ (Slepička, 1988).

Trenér tedy plní vedle své role trenéra, která má charakter dlouhodobý, i krátkodobě roli kouče. Ta vyžaduje kromě speciálních znalostí a dovedností také určité postoje a snahy. Trenér v roli kouče propojuje vedení sportovce v tréninkovém procesu s jeho vedením v soutěži. Ve sportovní praxi se tato návaznost obou rolí považuje za nejvýhodnější mimo jiné i proto, že trenérovi umožňuje využít poznatky o sportovci získané v tréninku. Z psychologického hlediska se ale tento stav může stát nevyhovujícím. Zejména v případě, kdy trenér nemá ani základní osobnostní předpoklady pro plnění role kouče. Trenér bez určité úrovně schopností, dovedností a vědomostí o koučování nemůže úspěšně plnit roli kouče (Slepička, 1988).

Činnost trenéra v roli kouče je v mnoha aspektech značně odlišná od jeho činností v rámci tréninkového procesu. Koučování klade jiné nároky na určité složky osobnosti než tréninkový proces. Zejména enormní dynamika vývoje situace v utkání a nutnost bezprostřední reakce kladou na osobnost specifické nároky. Vše je zvyšováno ještě tím, že v soutěžním utkání se vyskytují jedinečné, neopakovatelné situace, jejich postižení a okamžitá reakce na ně mohou spolurozhodovat o konečném úspěchu nebo neúspěchu činnosti kouče a následně i sportovce (Slepička, 1988).

2.4 Klíčové prvky správného koučování

Vnímání reality

Jako jeden z prvních prvků je správné vnímání reality. Správného vnímání lze dosáhnout soustředěním pozornosti, koncentrací a jasným pochopením situace. K rozvoji vnímání reality patří i získávání relevantních fakt a informací, které vedou daného sportovce k tomu, že dokáže analyzovat, co je pro něj důležité a co nikoli. K lepšímu pochopení vnímání reality může posloužit jeden termín, a tím je vstup. Každou lidskou činnost lze redukovat na posloupnost: vstup-zpracování-výstup. Kvalita výstupů se vždy odvíjí od kvality a početnosti vstupů. Vyšší soustředění nám dává větší možnosti a přesněji vnímáme realitu, tím se zvyšuje i náš výkon-výstup (Whitmore, 2013).

Odpovědnost

Spolu s vnímáním reality rozhodujícím způsobem ovlivňuje výkonnost. Odpovědnost chápeme jako pocit, že za něco či někoho plně odpovídáme. Odpovědnost můžeme rozdělit na nuceně převzatou a přijatou dobrovolně. Nuceně převzatá znamená, že je od daného sportovce očekávána, nebo je mu udělena, sportovec ji převezme, ale nepřijme za svou. Důsledkem je to, že výkon sportovce se nezlepší. Naopak, dobrovolně přijatá znamená, že sportovec přijme plnou odpovědnost za své myšlenky a činy. Vždy tam, kde je možnost volby, vzniká skutečná odpovědnost. Výsledkem je zvýšení odhodlání sportovce realizovat své nápady, tím samozřejmě dochází i k podání lepšího výkonu (Whitmore, 2013).

Pozitivní myšlení

Výkon sportovce závisí na dobré technické a fyzické připravenosti, vždy však rozhoduje ale jeho mysl. Když chceme pomocí koučování dosáhnout u sportovce lepšího výkonu, je důležité myslet hlavně pozitivně, jak ze strany kouče, tak ze strany koučovaného sportovce. Vždy je efektivnější, všimnout si věcí, které jsou možné a pozitivní, nikoli těch, které možné nikdy nejsou a nejde je splnit, neboť obsahují negativní konotace. Když fotbalista bude stále myslet na to, že v zápase neuspěje, obává se neúspěchu a neúspěch se většinou dostaví. Negativní myšlení spočívá v kritickém vnímání reality a vede k nečinnosti. Koučování naopak stimuluje pozitivní myšlení, vede jej k činnosti a cílevědomému uvažování (Whitmore, 2013).

2.4.1 Komunikace

Dobří trenéři mají obvykle velmi dobré komunikační schopnosti. Trenér by měl mít schopnost navazovat kontakty, rozvíjet je v meziosobní vztahy a hledat odpovídající přístup k jednotlivým sportovcům. Komunikační dovednosti jsou nedílnou součástí všech sociálních dovedností. Komunikace probíhá mezi sdělujícím a příjemcem.

Nejdůležitější a jedna z nejnáročnějších dovedností pro budování silných vztahů uvnitř týmu se sportovci, zaměstnanci a dalšími osobami je efektivní komunikace. Dobrá a efektivní komunikace je obtížná, ale tvoří základní podstatu dobrého koučinku. Dobrá komunikace podporuje a vzbuzuje důvěru, odvahu, soucit, spolupráci a pocit začlenění do společnosti sportovců. Díky dobré komunikaci, můžou trenéři naučit své svěřence mnoho věcí, umění komunikace je zásadní a lze se jej naučit. Když mezi trenérem a týmem je dobrá komunikace, ať už na hřišti nebo mimo něj, poukazuje to na patřičnou vyzrálou jejich práci (Lynch, 2001).

Jak uvádí (Choutka, Dovalil 1991) základem komunikace interpersonální percepce, tj. schopnost vnímat ostatní lidi, chápat je, cítit s nimi. Interpersonální percepce bývá vrozená, je však potřeba ji dále záměrně rozvíjet.

Když koučovanému sportovci budeme pokládat vhodné otázky, bude jednat odpovědněji a lépe vnímat realitu.

Otázky by se měly zaměřit především na **čtyři** základní oblasti:

1. Jaké máme cíle, krátkodobé i dlouhodobé
2. Zjištění skutečného stavu věci
3. Jaké máme možnosti
4. Co by se mělo udělat, jakým způsobem, jaká je vůle to udělat

Je důležité, aby otázky byly pokládány v uvedeném pořadí. Kladení otázek je základní formou komunikace mezi koučem a sportovcem (Whitmore, 2013).

Kladení otázek můžeme rozdělit ještě na otázky uzavřené a otázky otevřené. Uzavřené otázky nedávají možnost vyjádřit se a jsou víceméně svazující. Naopak otevřené vyžadují určité odpovědi koučovaného a zvyšují u něj úroveň vnímání reality (Whitmore, 2013).

Trenérské povolání vyžaduje v každém případě práci s lidmi. Komplexnost v kontaktech se sportovci je dána samým charakterem interakce, v níž se různá očekávání všech zúčastněných včetně trenéra prolínají. Ovšem trenér by si měl udržet rozhodující funkci (Svoboda, 2007).

Formy chování, ať už instrukce nebo korekce, závisí zejména na komunikačních vlastnostech trenéra. V korektivních výrocích trenéra hraje důležitou roli zpětnovazební informace. Nejstručněji bývá definovaná jako „informace o výsledku činnosti“, ať již se týká výkonu, reakce, chování, postoje či dosažených výsledků vůbec. Přináší nám výsledky o tom, jak se sportovec chová, jak je efektivní, jaký je důvod, proč se mu nedařilo, nebo jak to vidí jiní (Svoboda, 2007).

Holst a Anderson (1992) rozlišují zpětnou informaci takto:

- Hodnotící stanovisko – Vyjadřuje nám, jak je trenér spokojen s pohybovým výkonem sportovce
- Popisné stanovisko – Není hodnotící, může mít efektivní vliv
- Korektivní stanovisko – Vysvětluje, co by měl sportovec udělat, aby se zlepšil jeho výkon
- Vysvětlující stanovisko – Uvádí důvody, proč se nedaří
- Reflektivní stanovisko – Vede k sebereflexi sportovce, k sebehodnocení

Buzek (2007) rozděluje chování trenéra na verbální a neverbální formy. Do verbální formy chování patří instrukce, korekce, zpětná vazba, oznámení a dotaz. Do neverbální např. recepce, pozorování, posuzování.

Mluvený projev ještě významně dotvářejí tzv. paralingvistické prostředky řeči. Většinou jde o akustické, lexikálně neplnovýznamové projevy komunikátora, které mohou významně ovlivňovat (pozitivně i negativně) jeho vyjadřování.

Mezi ně patří zvláště tyto:

- **Intenzita hlasového projevu** - silný či slabší hlas
- **Tón a barva hlasu** - změny hlasové intonace (výšky hlasu)
- **Délka projevu** - příliš dlouhý projev způsobuje ztrátu koncentrace recipienta
- **Rychlost projevu** - „překotnost“ slovní produkce působí spíše rušivě
- **Pauzy v řeči** - podporují významové členění sdělovaného obsahu
- **Akustická náplň přestávek** - různé bezobsažné zvuky, jako např. hm, ehm.
- **Přesnost řeči** - častá přeřeknutí, nesprávná výslovnost

Verbální komunikace

Sdělování

Závisí na všech součástech procesu komunikace, na záměrech a způsobu sdělení, přijetí, rušení zprávy, záleží i na zkušenostech, postojích a osobnosti vůbec. Trenér

nejen sám komunikuje se sportovci, ale je i velmi důležité naučit komunikovat samotné sportovce, zvláště v týmových hrách. Když chceme svěřenci sdělit určitou informaci, využíváme co nejuvýstižnějších a nejvhodnějších slov pro vyjádření našich myšlenek, používáme známé slovní výrazy, většinou krátké věty, hovoříme se správnou intonací, mluvíme k jádru věci. Vedeme dialog a ne monolog, necháme tedy druhému prostor pro to, aby se mohl vyjádřit, neskáčeme do řeči, jsme pozorní.

Do formy sdělení patří zpětnovazební korekce. Trenér se může snažit o objektivní popis toho, co se stalo, nebo bez popisu jen přímo, hodnotit chyby. V každém případě však sledovat i to, jak byla jeho informace přijata, a zda byla uplatněna.

Zpětná vazba by měla mít určitou výpovědní hodnotu, trenér by měl provádět hodnotící komentáře pouze v případě, kdy si sportovci přesně sami neuvědomují, co je správné a co ne.

Pokud je chování správné, pochvalte je za to. Pokud udělal chybu, poradte mu, jak ji může odstranit. Když bude trenér vydávat konkrétní specifické instrukce, bude i hráči hodnocen mnohem pozitivněji, než trenéři, kteří hráčům poskytují jen obecné povzbuzení. Sportovci se dychtivě snaží naučit sportovním dovednostem a respektují vás nejenom proto, že jim pomůžete se je naučit, ale také proto, že si začnou více věřit, když vidí vlastní pokroky (Martens, 2007).

Vyhnout se hodnotícím komentářům v případě, když sportovec ví, jakou udělal chybu. Vždy se ujistit, zda jsme pochopili důvod sportovcova jednání ještě dříve, nežli ho budeme hodnotit. Zaměřit svůj komentář na sportovcovo chování, ale snažíme se vyhnout tomu, že budeme snižovat jeho sebevědomí.

Naslouchání

Musíme vycházet z některých výzkumů, že v určitých situacích slyšíme sotva polovinu toho, co nám je sdělováno. Z toho rozumíme jen části, mimoto pak zcela nevěříme ani tomu, co slyšíme, a zapamatujeme si jen mizivě málo.

Jak by měl trenér naslouchat hráčům?

Na začátku by mělo být určitě **povzbuzení (stimulace)**. Vyšleme pozitivní signál, (úsměv, stisk ruky, nebo vyjádříme obdiv, např. „Velmi si vážím toho, že jsi zvládl odehrát celý zápas“).

Následuje **přeformulování**. Zopakujeme po sportovci to hlavní, co nám chtěl sdělit. Vyjasníme si, zda jsme vše pochopili správně.

Vyjasnění něčeho, čemu nerozumíme. Shrnutí toho, co bylo řečeno, reflexe vlastních pocitů i jak vnímáme druhou stranu.

Ocenění - Hráče musíme ujistit a sdělit mu, že jsme rádi, že se nám otevřel a řekl nám, co ho trápí a co mu působí problém. Pak se role pomalu otáčí a hráč (druhá strana) pomalu začne naslouchat nám.

Sportovec může posilovat svou sebedůvěru i tím, že naslouchá sám sobě. Vyjadřuje povzbuzení formou projevů typu „jsem dobrý fotbalista, miluji tento sport, jsem nejlepší“. Jedná se vždy o sérii pozitivních projevů. Když se toto cvičení opakuje častěji, tak se může osvědčit, jsou to tzv. *osobní litanie*.

Když trenér hovoří se sportovcem, měl by mu věnovat vždy svou pozornost. Snažit se v hráči vzbudit pocit, že se mu snažíme porozumět, i když to někdy moc nejde. Sledujte neverbální komunikaci a porovnávejte si, zda je v souladu se slovním sdělením. Projevit zájem o to, na co hráč myslí a co cítí. Snažit se naslouchat i tehdy, když jsme v určité opozici. Je důležité zachovat oční kontakt se svěřencem, doplněnou pokyvováním hlavy, zvuky souhlasu, kladení otevřených otázek. Naopak by trenér neměl projevovat svůj nesouhlas, skákat do řeči, udělovat rady, uhýbat očima nebo dávat najevo svou netrpělivost.

Komunikace při velké psychické tenzi, např. během soutěžního zápasu, je zpravidla úplně jiná, než jakou používáme při tréninku. Je nutné si uvědomit, že člověk není schopen vnímat složité instrukce. Všechny pokyny proto musí být jasné, stručné a maximálně srozumitelné. Sportovec není schopen v určitém psychickém napětí realizovat nové, nenacvičené prvky (taktiky, pohyby). Samozřejmě daleko účinnější je mít perfektně zažitý menší počet signálů, které jsou schopni hráči provést i „o půlnoci“, nežli větší počet signálů, ale málo nacvičených, které v tenzi nikdy neprovedou. V těchto situacích bývá velmi málo času, je nutné se orientovat na to, co se má dělat, a nikoli na to, co se už stalo. Měli bychom se tedy snažit vyhnout tomu, že „uteče“ čas a pouze se vyčítá. Spíše se orientovat na to, co se „má hrát“, na to, co přijde (Hošek a kol., 2004).

Neverbální komunikace

Komunikace neverbální je obvykle kombinovaná s projevem slovním. Díky ní se sice nedá sdělit všechno, avšak zvyšuje sugestivnost komunikace mezi komunikátorem a recipientem, a to zvláště z pohledu emocionálního zaujetí. Trenér svými pohyby v zápase, gestikulací a jinak může vysílat sportovci souhlasné či nesouhlasné signály k jeho technickému provedení dovednosti, povzbuzovat ho k vyššímu nasazení, usměrňovat jeho pohyb a zapojení do taktických variant hry (Jansa, 2012)

Mareš a Křivohlavý (1995) uvádějí následující přehled nonverbálního chování:

Sdělování pohledy - vzájemný kontakt očima samozřejmě zvyšuje sugestivnost komunikace, naopak vyhýbání se očnímu kontaktu určitě vzájemnou kooperativnost příliš nepodporuje.

Výrazem obličeje, tj. mimikou - je prokázáno, že výrazem obličeje se dají vyčíst emocionální stavy v sedmi základních podobách, a to štěstí (neštěstí), překvapenost, strach a obavy, radost (smutek), klid (rozčilení), spokojenost i opak, zájem a nezájem

Kinezika (sdělování pohyby) - máme na mysli různé projevy pohybového neklidu jako např. poklepávání rukou a nohou, pohazování ramen a hlavou.

Fyzickými postoji (posturologie) - vzpřímený postoj se vztyčenou hlavou je znakem energičnosti, sebevědomí, hrdosti, naopak postoj s povolenými zádovními svaly a sklopenou hlavou naznačuje pokoru, podřízenost, sdílený smutek.

Gesta - pohrožení vztyčeným ukazováčkem (pohrůžka), opakovaný pohyb ukazováku směrem k sobě ve významu „pojď sem“.

Haptika - sdělování dotykem, tělesný kontakt, symbolika podání ruky, objetí nebo políbení, poplácání po zádech.

Proxemika - jedná se o vzájemné přiblížení či oddálení mezi komunikujícími.

Komunikace tedy není jen verbální, zpravidla je doplňována a modifikována gestikou, výrazem obličeje, rychlostí, zbarvením hlasu a jeho silou, celým kontextem sdělení apod. Všem těmto jevům říkáme *metakomunikace* (Hošek a kol. 2004).

U trenérů se mohou objevit i tzv. **slangové výrazy**. Použití je účelové, neboť velice krátce a jasně vyjadřují jména věcí, částí, funkce, případně činnosti hráčů, které se ve fotbale nebo jiné hře vyskytují. Např. „balón“, „lajna“, „gólman“, „bek“ atd. Výjimečně se ve vypjatých situacích souvisejících s emocionální postojovou aktivitou trenéra v jeho řeči objevují i sprosté, vulgární výrazy. Použití je vhodné silně omezovat, neboť vyjadřují určitý stupeň slabosti a malé psychické odolnosti (Buzek, 2007).

V zápase, konkrétně ve fotbalovém utkání probíhá vzájemná komunikace za velkého psychického napětí. Sportovec není schopen vnímat obsáhlé a složité informace! V utkání by se měl trenér snažit omezit informace na jasné stručné a maximálně srozumitelné. Rozbor toho co se stalo, nemá v dané chvíli žádný význam, ale informace k dalšímu průběhu sportovní činnosti význam určitě má a může pozitivně ovlivnit stav a výkon sportovce (Dovalil, 2008).

K optimálnímu procesu učení je kvalitní komunikace základ, v zájmu udržení dobré komunikační atmosféry se trenérům doporučuje hodnotit hráčův herní výkon objektivním a konstruktivním způsobem i podle jeho snahy a úsilí, pozitivně se snažit vyřešit rozdílné názory mezi hráči a trenérem, vyvarovat se negativních poznámek, vyhrůžek i nevhodné osobní kritiky, která především ve stresových situacích vede ke snížení motivace, ke ztrátě sebedůvěry. Využívat častěji povzbuzení a pochvalu, povzbuzovat pozitivně (Buzek, 2007).

2.5 Osobnost kouče

O tom, jak významné budou jednotlivé složky osobnosti trenéra při koučování, rozhodují především činnostní faktory. Jak už jsem dříve popsal, činnost trenéra v roli kouče bude určitě v mnoha aspektech odlišná od činnosti v tréninkovém procesu. Předpokládáme tedy, že koučování klade jiné nároky na složky osobnosti, než tréninková jednotka. Zejména nutná aktuální bezprostřední reakce v utkání klade na osobnost specifické nároky (Slepička, 1977).

Složky osobnosti dle Slepíčky (1977):

1. Sociální role
2. Schopnosti
3. Temperament
4. Motivace
5. Postoje
6. Charakter

Jednotlivé složky můžeme sice posuzovat i odděleně, ale v konečně interakci se projevují jako celek.

Charakterové vlastnosti osobnosti lze popsat jako tendence k určitému druhu chování. Charakter podle mnohých autorů tvoří základ a jádro osobnosti člověka. Vlastnosti charakteru se nejčastěji třídí do tří skupin, podle vztahu jedince k základním životním otázkám, podle vztahu k lidem a k sobě samému, podle vztahu k práci a k povinnostem.

Další částí je *temperament*. Ten popisuje především emociální stránku osobnosti. Temperament obvykle označuje stálější vlastnosti, které určují, jakým způsobem člověk projevuje své prožívání a chování zejména v citové oblasti - emociálně (Buzek, 2007). Obsahuje aspekty jako vzrušivost, citlivost, určující jak silné či slabé podněty jsou pro vznik emocí nutné, citovost, podílejí se na intenzitě a hloubce prožívání. Všechny aspekty úzce souvisejí s psychickou stabilitou či labilitou.

„Z hlediska činnosti kouče při utkání nás nejvíce zajímá emociální odezva. Rychlý nástup a vysoká intenzita emoční odezvy jsou typické pro cholera. U něho po rychlém vzestupu následuje i stejně rychlý sestup emoční odezvy. U sangvina je emociální vzestup méně výrazný a intenzita odezvy nižší, pokles je však poměrně rychlý. Flegmatik se vyznačuje pomalým nástupem emoční odezvy, její nízkou intenzitou, ale i pomalým návratem na výchozí stav. Melancholika charakterizuje intenzivní emoční odezva s rychlým nástupem a pomalým odezníváním“ (Slepíčka, 1977).

Trenér, který je emociálně labilní, je v roli kouče často vyveden z rovnováhy i méně intenzivními podněty a svou roli moc dobře nezvládá. Pro trenéra má význam poznání temperamentu u hráče převážně v uvědomění si dědičně podmíněného charakteru temperamentu, a tím i individuální přístup k hráčům. Z fotbalisty, který je velký bouřlivák prostě klid'ase udělat nepůjde. Na hřišti ho ale můžeme naučit ovládat, aby například nedostával zbytečné žluté či červené karty.

Schopnost je obecně považována za určitou potencialitu, za možnost či učenlivost pro tu kterou činnost. Úroveň schopností je ovlivněna jak geneticky, dědičným vybavením, tak jejich rozvojem a získanou zkušeností, praxí. Pro efektivní interakci se svěřencem uvedu některé schopnosti. Základem dobrých sociálních schopností a dovedností je přirozenost, spontánnost v sociálních interakcích. Schopnost sociální citlivost (senzitivita), chápeme jako míru porozumění druhým, předvídat jejich myšlenky, pocity, reakce. Nomotetická senzitivita je schopnost poučit se o sportovní skupině (pozorováním, studiem) a použít této znalosti k lepší predikci chování jednotlivých členů skupiny. Na tom, jak trenér a sportovec vnímají a hodnotí, závisí jejich vzájemný vztah a výsledky, kterých dosahují ve společné činnosti.

„Jednotlivé sociální schopnosti se vzájemně ovlivňují a většinou nebývají v osobnosti všechny zastoupeny. Může se například stát, že sociálně citlivý trenér bude selhávat v interakci proto, že není schopen spontánních (vřelých), emocemi podbarvených reakcí“ (Slepička, 1977).

Nelze ani opomenout například tvůrčí schopnosti. Jsou předpokladem rozvoje **tvořivosti** a jejího uplatnění při vedení sportovce v soutěži.

Pedagogický slovník definuje tvořivost jako duševní schopnost vycházející z poznávajících i motivačních procesů, v nichž ovšem hrají důležitou roli též inspirace, intuice, fantazie. Projevuje se nalézáním takových řešení, která jsou nejen správná, ale současně nová, nečekaná (Průcha a kol. 2003).

Tvořivost podporuje vysoká inteligence, pružnost v usuzování, otevřenost novým zkušenostem. Naopak tvořivost tlumí direktivní řízení, stereotypy, tendence ke konformitě. Obecně se zdůrazňuje smyslová orientace, odolnost vůči strachu, překážkám, stresům a zátěži, vůdcovské rysy, zodpovědnost, sebekontrola. Tyto vlastnosti by měli být stabilní a bez obtíží reprodukovatelné za všech podmínek a ve

všech situacích. Některé situace v zápasu vyžadují tvořivý projev, určitou adaptivní strategii a taktiku jak v činnosti sportovce, tak v činnosti trenéra (Slepička, 1988).

Vrcholným tvořivým výkonem koučování je **strategie** a **taktika**, kterou koučující trenér se sportovci v utkání improvizovali. Bezhlavá improvizace jistě neposlouží, ale vtipná a tvůrčí improvizace na danou situaci může rozhodnout.

Každý jedinec má určitou složku tvořivosti a její aktuální uplatnění v činnosti. Hlavním faktorem, který ovlivňuje míru tvořivého přístupu je osobnost. Tvořivost je chápána jako schopnost provádět hodnotové inovace, schopnost nalézt nová řešení, nové postupy (Slepička, 1988).

5 klíčových schopností tvořivosti:

- Senzitivita (citlivost), schopnost rozpoznat problém
- Flexibilita, schopnost pružně měnit způsoby a východiska myšlení při řešení, překonávání zafixovaných postupů
- Fluenticita, schopnost vytvořit na podnět a situaci velké množství myšlenek
- Originalita, schopnost nalézat a formulovat nápaditost, novou, neobvyklou myšlenku
- Elaborace, schopnost vypracovat plán realizace

Tvořivý kouč vnímá v soutěži na sportovci a soupeřích i ty věci, které druzí nepostřehnou. Uvědomuje si více věcí, souvislostí, jeho činnost získává větší pružnost. Velmi důležitá je i fantazie, trenér by si měl umět dokázat představit různé situace. Snadněji si dokáže představit i složité děje a pohyby, manipuluje se svými představami, mění je podle potřeby, produkuje i více nápadů (Slepička, 1977).

Sociální role

Základní oblastí práce trenéra je vedení sportovního družstva v přípravě a v soutěži. Trenér ale vystupuje i v řadě jiných situací, komunikuje s vedením klubu, zástupci médií, diváky atd. Postihnout všechny zaujímané role trenérské profese by bylo nesmírně obtížné a časově náročné. Zmíním alespoň některé základní. Hlavním úkolem

je rozvíjet výkonnost svěřenců a působit pozitivně i na rozvoj jejich osobnosti. Buzek (2007) popisuje tyto základní role:

- role 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

další varianty základních rolí:

- role informátora (instruuje, vysvětluje, reaguje na dotaz hráčů)
- role důvěrníka (je schopen chápat osobní problémy svěřenců a diskrétně je řešit)
- role ukázkovatele (dokáže ale i nekompromisně zakročit, potrestat)
- role motivátora (průběžně podněcuje hráče k činnosti)
- role diagnostika (věcně správně a logicky analyzuje projevy sportovců)

Opakované neplnění očekávaného chování, které je pro konkrétní situaci chápáno jako standardní (ustálené, vhodné), vede ke ztrátě autority (Buzek, 2007).

2.6 Typologie trenéra

Výzkumy i praxe potvrzují, že relativně velmi podobných výsledků (sportovních úspěchů) lze dosahovat často různými a odlišnými přístupy. Známe mnoho úspěšných trenérů např. z ledního hokeje, fotbalu nebo jiných sportů, kteří se svěřenci dosáhli na výborná umístění. Při bližším pohledu na styl jejich práce však musíme konstatovat, že zatímco jeden zakládá své úspěchy především na schopnosti hráče stmelit v pevný kolektiv a silně je motivovat, sám spíše s impulzivnějším chováním, druhý uplatňoval více svůj klid, pragmatičnost a výbornou strategii (Jansa a kol. 2012).

Typologie je chápána jako učení o typech jevů a typických znacích subjektů, projevů, činností. Pro trénink mají hodnotu zejména poznatky z typologie osob (jejich tělesných a duševních znacích) a z typologie činností (Dovalil, 2008).

Tutko a Richards (1971) rozlišují trenérské typy takto:

- Autoritářský – Zdůrazňuje kázeň, vyžaduje precizní plnění úkolů, může být až krutý.
- Přátelský – Je pravým opakem autoritářského. Oblíbený trenér, který užívá pozitivní prostředky k motivaci sportovců. Atmosféra v týmu je uvolněná, hráči v týmu drží pohromadě.
- Intenzivní – Podobný prvnímu typu ale liší se tím, že méně trestá, často dramaturgizuje situace, stále nespokojený, některé jeho nároky jsou až nerealistické.
- Snadný – Opak intenzivního trenéra, z ničeho si nedělá problém, rád improvizuje, málo věcí ho rozhodí.
- Chladný počtář – Informace dokáže využít a zkalkulovat. Je logický, průběžně se vzdělává. Dokáže být velmi bystrý a pragmatický. Chybí lidštější vztah ke sportovcům.

Typologii trenéra můžeme rozdělit také do 3 skupin:

- Autoritativní – uplatňuje svůj názor bez ohledu na mínění svěřenců, uzavřený, ironizuje, podceňuje, vyvolává konflikty
- Sociální – sportovcům dává volnost, diskutuje s nimi, přátelský, hůře se prosazuje

Dalším kritériem je zaměřenost v pedagogických postupech:

- Typ vědecko-systematický – teoreticky vždy na výši, přístupný novým poznatkům, postupy vždy dokonale promyšlené a systematické.
- Typ empirický – především praktik, podceňuje teoretickou přípravu

Rozdělení podle stylu řízení sportovce v soutěži:

- Taktický – sportovce neustále řídí, velmi dobrá informovanost o soupeři
- Emocionální – udržuje dobrou náladu družstva, úspěšně reguluje hráčské emoce, občas opomíjí rozumovou úvahu

- Psychologický – umí sugestivně motivovat a stimulovat, zvládá náročné mezosobní situace

(Buzek, 2007)

Každý trenérský typ je více nebo méně úspěšný v určitých konkrétních podmínkách a v kontaktu s různými typy sportovců. Tak jako neexistuje ideální trenér, tak ani žádný trenér není vyhraněným typem. Někteří se pouze k některému typu více blíží. Hlavním nedostatkem typologií však je nízká komplexnost jednotlivých typů, většinou se dotýkají jen určité oblasti osobnosti, nepostihnou celou osobnost (Svoboda, 2007).

Ve fotbale můžeme plně uplatnit princip moderního vyučování. Můžeme volit ze širokého spektra didaktických stylů. Ve fotbale jsou tradičně nepoužívanější dva styly.

Příkazový styl a praktický styl. Rozdělení didaktických stylů:

- Příkazový styl
- Praktický styl
- Reciproční
- Se sebehodnocením
- S nabídkou
- S řízeným objevováním
- Se samostatným objevováním
- S autonomním rozhodováním žáka
- S autonomním rozhodováním žáka o volbě didaktického stylu

(Dobry, 1988)

Žádný z uvedených didaktických stylů nemůžeme považovat za univerzální a již z toho důvodu musíme usilovat o změnu dnešní jednostranné vyučovací praxe. Každý didaktický styl má svou hodnotu, která je tím větší, čím více splňuje při dosahování stanovených cílů takovou funkci, jakou jiné styly splnit nemohou (Dobry, 1988).

2.7 Jak motivovat hráče

Člověk je schopen a ochoten vykonat často až nepředstavitelné věci, musí být k tomu ale silně motivován. Získává tím „zaměřenost“ na daný cíl „ochotu“ podstoupit i velmi těžkou a náročnou cestu, protože jeho cíl má pro něj velmi vysokou hodnotu.

Každá náročná činnost vyžaduje určitou snahu, sport tomu není výjimkou. U všech sportovců, ať už se jedná o více či méně talentované, je důležitá silná motivace k činnosti. Jedná se o tzv. „psychickou sílu, která je konkrétně zaměřena k určitému vybranému sportu. Když jej ztratíme, mluvíme o demotivaci sportovce, chybí-li o amotivaci (Svoboda, 2007).

Motivaci můžeme chápat jako určitou integraci dynamických a poznávacích činitelů v činnostech a osobnosti člověka. Dynamickými činiteli se rozumí skutečnosti, které sportovce podněcují, podporují, nebo naopak tlumí jeho angažovanost v činnosti. Jsou determinovány jednak vnitřním a vnějším prostředím sportovce, ale i vrozenými a získanými dispozicemi (Dovalil, 2008).

Buzek (2007) motivaci popisuje jako určitou sílu, která ve sportovci vzbuzuje činnost zaměřenou na dosažení určitého cíle. Vysvětluje směr a zaměření našeho snažení, je to motiv, pohnutka, chtění, prožitek, vedoucí k činu, vedoucí k akci.

První problém, kterému trenér čelí, je rozpoznání intenzity a vytrvalosti motivačních struktur v daném sportu. Předpokládá, že se jeho svěřenci rozhodli podílet se na této činnosti, protože je k tomu vedla jejich určující, vnitřní motivace. Pro trenéra může být také užitečné vědět, zda jsou jeho svěřenci motivováni soutěživostí nebo samotným vedením. Existuje mnoho dotazníků, které lze pro tento účel použít, ale většina sportovců je při vyplňování těchto dotazníků pro trenéry dosti neklidná. Méně problémů, mají se sportovními psychology (McMorris, Hale, 2006).

Motivace má v zásadě dvě základní složky, **vnitřní** a **vnější**.

Vnější motivace je určena působením vnějších podmětů. Sportovec většinou vykonává určitou činnost, nikoli z vlastního zájmu, ale pod vlivem vnějších motivačních činitelů. Vnější odměny jakým například může být projev uznání od ostatních, může být silným motivačním faktorem. Časem ale ztrácí na významu. Hrozí nebezpečí, že u sportovce vypěstujeme pouhé vykonavatele našich příkazů, kteří danou činnost budou vykonávat ne z vlastního přesvědčení, ale spíše z donucení.

Buzek (2007) popisuje, že vnější motivace může fungovat jen omezeně, jako příklad uvádí dva zákony:

Zákon o spirálovitém nárůstu potřeb: Když hráč dostává výplatu (peníze) časem bude chtít více, jeho potřeby přirozeně porostou. I když hráč ve fotbale vydělává velké peníze, jeho potřeba „chtít více“ tu bude stále.

Zákon subjektivního zisku: Každý sportovec nevědomě počítá, co mu daná aktivita přináší a co naopak mu tato činnost bere. Přinášet může radost, peníze, nebo úspěch. Vše porovnává s osobním vkladem (čas, úsilí, odříkání) a nakonec mu vyjde jaký má z toho zisk. Když je zisk příliš malý, neúměrný vkladu, motivace hráče pomalu vyhasíná, daná činnost hráče nebaví, a proto odchází.

Naopak vnitřní motivace je taková, která sportovce vnitřně uspokojuje, zábava, pocit užitečnosti, pocit úspěšnosti. Trenér by se měl snažit u svých svěřenců dosáhnout vnitřního uspokojení. Nejeftektivnější motivace pochází zevnitř, když je hráč motivován sám, koná ve prospěch svých vlastních cílů, s nimiž je ztotožněn a má vnitřní závazek plnit i cíle mužstva. Vnitřní motivaci nelze přikázat, ale postupně ji pěstovat.

Hlavní trenérova práce v oblasti motivace je pěstovat vnitřní motivaci hráče tak, aby sám chtěl, sám na sobě pracoval, měl silný vnitřní závazek a nebyl pouhým vykonavatelem příkazů trenéra. Cílem je obrátit vnější motivaci hráče na vnitřní (Buzek, 2007).

Důležitým úkolem pro trenéra je rozvíjení zdravého sebevědomí. Děti by se měly naučit vyhrávat, ale také by měly umět přijmout porážku. Vždy by měla ale převládat vítězství (6 až 7 výher na 3-4 prohry). Trenér může sebevědomí rozvíjet i určitými „podpůrnými“ formami. Jedná se například o pozitivní oslovení dětí (borci, šikulové, draci) a bojové pokřiky a motivační hesla (Perič, 2008).

Motivační hesla jsou jednou z oblastí, kterou trenéři využívají jen velmi málo. V optimálním případě se umístí na místa, kam děti pravidelně chodí. Hesla by měla mít přiměřenou velikost a výraznou grafickou podobu. Obsahem jsou jednoduchá motta, která souvisejí s výkonem v daném sportu.

- Jen jeden soupeř tě může porazit, ty sám!
- Závod končí až cílovou páskou! Nikdy dřív!
- Ten, kdo bude více trénovat, stane se i lepší závodník!

(Perič, 2008)

Každý sportovec je ovlivňován řadou motivačních seskupení, hlavních, vedlejších, navzájem se překrývajících i často vzájemně protichůdných. To, jak je tvořena motivační struktura souvisí s jeho osobností, která podléhá určitému vývoji.

Sportovní motivace má **čtyři** základní stádia.

- Generalizace - důležité je udržet motivaci na takovém stupni, aby byl vytvořen kladný vztah ke sportovní činnosti, mladému sportovci ani příliš nezáleží na tom, jaký sport provozuje, řídí se vnějšími podněty (parta, kamarádi) a libostí prožitků.
- Diferenciace - v tomto průběhu už sportovec diferencuje svůj postoj ke sportovní činnosti na základě úspěchu a neúspěchu, utvrzení tendencí k určité činnosti, libost nemizí, ale začíná být spojována s úspěchem ve sportovní činnosti.
- Stabilizace - zde už mají silné uplatnění motivy soutěžní, sebeuplatnění a sociální odezvy. Sportovec nesleduje už jen původní účel, tj. libost z pohyby, ale výkon je stavěn už do služeb a cíle jako je vítězství, rekordy, pocta, sláva, finance). Sportovec je většinou už zkušený, zná své možnosti a má racionální vztah ke svému sportu.
- Involuce - zde už ustupují motivy nejvyšší výkonnosti, dochází k přeskupení motivační struktury. Ustupují seberealizační motivy nejvyšší výkonnosti a do popředí se dostávají primárnější motivy sportování, tj. provádění činnosti pro ni samou, bez zvláštního zřetele ke vztahu dosahovaných výkonů k výkonům maximálním.

(Slepička, 2006)

Mezi hlavní motivační činitele patří bezesporu celková atmosféra v klubu, celkovou atmosféru však do značné míry vytváří i trenér, který určuje „pravidla hry“ i úroveň vztahů s hráči. Trenér by měl hráče chválit, komunikovat s nimi pozitivně. Je dobré, občas nechat hráče, aby si sami určovali a tvořili tréninkové prvky. Trenér by se měl snažit vyhnout neustálým instrukcím v průběhu cvičení, neustálé pokřikování od střídačky v průběhu zápasu nemůže sportovce bavit a ani zaujmout pro hru samotnou.

Ve fotbale ale i v jiných sportech je nutno pochopit, že není důležité jen vyhrávat, úspěch neznamena vítězství. Nejdůležitější věcí, kterou jako trenér pro pozitivní motivaci sportovců můžeme udělat, je změnit toto měřítko úspěchu. Vítězství je důležité, ale musí být až na druhém místě. Na prvním místě je dosažení osobních cílů. Toto je základní princip pochopení motivace ve sportu. Tento princip se snadno říká, ale je velmi těžké ho prakticky dodržovat. Když jej ale pomůžeme sportovcům pochopit a realizovat, pomůžeme jim tím stát se vynikajícími sportovci a úspěšnými lidmi, lépe než prostřednictvím jakékoliv jiného trenérského působení (Martens, 2006).

Týmová motivace je činitelem ovlivňujícím efektivitu týmu, její úspěšnost závisí ve velké míře na motivaci jednotlivých hráčů, na jejich ochotě podílet se určitým způsobem na plnění stanoveného cíle. Když máme dobře motivované hráče pro splnění daného úkolu, projevuje se to tím, že hráči o něm diskutují, hledají vhodná a nejlepší řešení a mají velkou snahu k jeho splnění. Poté můžeme říct, že hráči převzali týmový cíl za svůj cíl osobní a uspokojení svých potřeb ztotožňují s dosažením týmového cíle. (Slepička a kol., 2006).

Výkonová motivace je považována za relativně stálou dispozici jednotlivce. Obecně lze říci, že je podmíněna vývojovou historií člověka, jeho životními zkušenostmi a je jedním ze zdrojů rozdílů mezi jednotlivci. Ve sportu je důležitá potřeba dosáhnout úspěchu, vyhrát. Proti tomuto motivu dosáhnout úspěchu je ale na druhé straně kladen strach z neúspěchu. Na základě těchto potřeb jsou stanoveny motivační tendence, které ovlivňují reálný výkon našeho svěřence. Jde o motivační tendenci **dosáhnout úspěchu** a motivační tendenci **vyhnout se neúspěchu**.

Hráč, který má vysokou výkonovou motivaci s tendencí dosáhnout úspěchu, bude pracoval v tréninku a v zápase mnohem vytrvaleji a jeho schopnost zvládat stresové situace bude podstatně vyšší.

Naopak hráči s nízkou výkonovou motivací a s tendencí vyhýbat se neúspěchu mají menší stresovou odolnost. V zátěžové situaci v zápase nejsou schopni adekvátně reagovat na pokyny kouče, případně spoluhráčů (Pardel a kol. 1984).

2.7.1 Kauzální atribuce

Velký motivační význam mají povýkonové analýzy, kauzální atribuce. Zpětně v nich hráč uvažuje o příčinách, které vedly k právě dosaženému výkonu. Ať už jeho výkon v zápase byl úspěšný, nebo nebyl. Proč jsou kauzální atribuce pro nás tak důležité? Pomáhají hráči pochopit a odhalit příčiny jeho chování v určité situaci, která se v průběhu hry naskytne. Pro fotbalistu je velice důležité, když pochopí smysl, proč a jaké příčiny ho vedou k danému řešení situace. Poté, když zná příčinu svého chování, lze jeho chování do určité míry změnit. Známe-li kauzalitu, dochází k efektivnějšímu zvládnutí komunikace a sociální interakce s ostatními.

Železnou zákonitostí kauzální atribuce je po úspěchu využívat stále vnitřní příčiny (jsem dobrý fotbalista) a po neúspěchu naopak příčiny vnější, nejlépe proměnlivé (měl jsem málo štěstí). Do procesu kauzální atribuce mohou vstupovat další osoby, přátelé sportovce, trenér, autority atd. Za určitých okolností mohou tento proces ovlivnit. Je žádoucí, aby směr ovlivňování byl k interním, krátkodobým a kontrolovaným příčinám, např. snaha, volní úsilí, výdrž, kvalitní trénink apod. Je výhodné, když tyto atribuce ovlivní motivaci sportovce do další práce a do jeho snažení (Slepička, 2006).

Příčiny můžeme rozdělit na **vnější** a **vnitřní**. Vnější se vztahují k prostředí a patří k nim obtížnost úkolu, náhoda, trenér. Vnitřní příčiny se vztahují k vnitřním faktorům jedince, schopnosti, úsilí, nálada.

Fotbalista bude vždy prožívat „větší radost“ pokud je přesvědčen, že úspěšný výsledek je ovlivněn jeho schopnostmi, než kdyby šlo o nějakou náhodu. Naopak bude ale také zažívat „větší zklamání“ pokud neúspěch bude přisuzovat nedostatečným schopnostem, sám sobě.

Velmi důležitý je i faktor úsilí, snahy. Je mnoho talentovaných fotbalistů, jejich snaha prosadit se, ale není taková jako snaha méně talentovaného fotbalisty. Pokud hráči vidí, že v zápase se spoluhráč snaží, ač mu chybí dostatečné schopnosti, je to většinou oceňováno daleko více, než vysoké schopnosti a nedostatek úsilí jiného spoluhráče (Pléková, 2007).

2.8 Vedení mužstva v soutěži

Ve fotbalovém utkání dochází často k situacím, které není možno předvídat, nejdou očekávat. Hráči na ně musí co možná nejlépe reagovat a s pomocí trenéra řešit. Instrukce od trenéra musejí být stručné, jasné a jednoznačné. S pomocí asistenta trenér musí utkání aktivně pozorovat, což od obou vyžaduje vysokou koncentraci a následnou rychlou a hlavně účinnou reakci.

„ Musí být schopni rychle provádět analýzu příčin aktuální situace, co nejdříve určit klíčové body řešení a podíl jednotlivých hráčů na dané situaci. Musí zvažovat případné pozdější důsledky svého rozhodnutí, např. při střídání hráčů“ (Votík, 2005).

Před utkáním

Bezprostředně před utkáním se dostávají předstartovní stavy, které kromě jiných projevů také negativně ovlivní hráčovu schopnost soustředit se, logicky uvažovat. Vůbec k nejučelnějším prostředkům odstranění těchto projevů patří rozcvičení. Rozcvičení reguluje psychický stav hráče a i po stránce fyziologické připravuje hráče na utkání. Delší a klidnější provedení má tlumivé účinky a vzrušivost snižuje, kratší a intenzivnější vzrušivost podněcuje (vhodné v případě apatie).

Zorganizováním rozcvičení končí úloha trenéra před utkáním. Teď už záleží na hráčích samotných a na jejich schopnostech. Uvědomme si však, že nakonec chování a jednání hráčů ve hře, jejich výkonnost a celková spolupráce je především odrazem a zrcadlem kvality a náročnosti přípravy. I ta nejlepší a sebedokonalejší příprava nenahradí určité nedostatky v přípravě.

Hlasité pokřikování v průběhu hry se neslučuje s pozicí trenéra a hráči jej stejně často neregistrují nebo nepochopí. Trenér by měl vždy zachovat klid, rozvahu, soustředěně pozorovat hru a snažit se nalézt vhodná řešení. Hráči strženi hrou nejsou schopni proniknout do jádra taktického pokynu, zůstávají na povrchu a zásah trenéra se může minout účinkem (Matoušek a kol., 1973).

Poločasová přestávka

Trenér a jeho role je velmi důležitá zvláště o poločase. Přestávka hlavně slouží k zotavení, psychické a taktické přípravě na druhý poločas. Po příchodu do šatny by měl

trenér nechat hráčům určitou chvíli na zklidnění emocí a umožnit odeznění vzrušení a napětí z utkání. Někdy je vhodné dorazit do šatny o něco později, hráči mají čas si případně vyříkat některé věci bez trenéra (Votík, 2005).

„Vystupování trenéra, které je klidné a rozhodné a vyznačuje z něj víra a vnitřní přesvědčení ve vítězství, má často větší účinky než seřvání hráčů, i když také může ojediněle splnit svoji úlohu. Nesmí to být ale příliš často a ze strany trenéra pouze hrané a předstírané“ (Votík, 2005).

Trenér by se měl vyhnout ostré kritice a naopak více podpořit zdravé sebevědomí, hlavně u těch hráčů, kterým se nedaří. Špatně a nepříznivě působí hodnocení trenéra, který nebere na vědomí snahu a výkon mužstva v utkání a pouze hodnotí výkon podle aktuálního stavu (Matoušek a kol., 1973).

Hodnocení utkání

Částečné zhodnocení může trenér provést v určitém časovém odstupu po utkání. Měl by se snažit, aby výroky byly převážně uklidňujícího rázu. Duševní stav trenérů, tak ani hráčů není pro solidní rozbor utkání vhodný. Zevrubné zhodnocení a rozbor posledního utkání se provádí před zahájením následujícího tréninku.

„Rozbor a hodnocení utkání je vhodné spojit s prvním tréninkem po utkání. Je ale nepřijatelné, aby trenér nepřišel bezprostředně po utkání do kontaktu s hráči. Do kabiny po zápasu musí přijít, ale nehodnotí utkání. V případě vítězství je situace snazší, je vhodné, aby trenér dal najevo, že je to především zásluhou hráčů. V případě neúspěchu je situace složitější, v zásadě platí - zdržet se jakéhokoliv bezprostředního hodnocení“ (Votík, 2005).

„Každé hodnocení by mělo být maximálně spravedlivé, otevřené a konstruktivní a měli by se do něho aktivně zapojovat všichni hráči. Trenér je však musí usměřňovat tak, aby došlo k odhalení nedostatků mužstva, slabých míst ve hře i nedostatků ve hře jednotlivců. Současně je třeba vyvodit ze hry ponaučení, poukázat na zdařilé akce vlastní i soupeře. Hodnocení by mělo vyznítk tak, aby podněcovalo všechny hráče k uvědomělé tréninkové činnosti, kterou musí chápat jako jediný prostředek na cestě za vyšší výkonností“ (Matoušek a kol., 1973).

Hlavní zásady v utkání

- Při vysoké únavě a psychickém vypětí bývá sportovec omezen z hlediska přijímání informací, doporučuje se, aby informace od trenéra byla stručná, jasná a nedvojznačná.
- Pozitivní pokyny a snažit se zdržet negativního hodnocení, říci sportovci co má dělat a nezaobírat se tím co dělat nemá.
- Mluvit věcně a klidně, aby informace nebyla sdělována v afektu. Jediná možnost při které může trenér projevit afekt je v situaci, kdy chce či potřebuje sportovce „šokovat“.
- Aktivně pozorovat dění okolo sebe a rozhodovat s chladnou hlavou, uvážlivě. Snažit se udržet stálou „periferní“ pozornost, mít nadhled a účinnou rozhodovací kapacitu i ve vypjatých okamžicích soutěže.

(Dovalil, 2008)

2.9 Charakteristika a přístup ke sledované kategorii

Soutěžní zápas ve fotbale přináší řadu situací, ve kterých se hráči dostávají pod formativní vliv trenéra, případně asistenta. Na děti působí v zápase řada stimulů, vycházejících jak z jejich činnosti, tak z činnosti trenéra. Pro rozvoj dítěte je nežádoucí traumatizování a zasévání úzkosti do jeho stavu k sobě samému, k vlastním projevům a sklonům. Negativním stimulem je chápáno to, že účast dítěte v soutěži je často chápána jen z hlediska výkonnostního kritéria (Slepička, 1988).

„Nejčastější úzkostí u dětí je právě úzkost z toho, že se chybně projeví či nedosáhne očekávaného výsledku. Bojí se, že tím způsobí zklamání a popřípadě zlost s následným trestem. Přitom jistě nelze očekávat, že úzkostné dítě dosáhne v soutěži optimálního výkonu. Proto je při vedení dětí nezbytné vytvářet atmosféru klidu.

Jakékoliv přehnané povyšování důležitosti výsledku utkání je nežádoucí a ve svých důsledcích může vést k zablokování rozvoje dispozic, vloh, schopností. Na dítě nepůsobí dobře i přehnané soustředění na chyby a na nedostatky, kterých se při utkání dopustilo“(Slepička,1988).

Sledovaná věková kategorie, starší školní věk (12-15let)

Pro toto období jsou typické četné nerovnoměrné změny, odrážejí se i v psychologickém vývoji. Do této části hlavně zapadá puberta. Pubertální věk nemůžeme zcela přesně vymezit, z obecného hlediska ale můžeme říci, že se pohybujeme v rozmezí od 11–12 až 15-16 let, samozřejmě je to individuální, záleží na každém jedinci. Problémem puberty je, že v poměrně krátkém období dochází k zásadním změnám ve vnitřním prostředí organismu. V důsledku hormonálního působení se urychluje růst, výrazněji se mění hmotnost a výška těla. Celkově se puberta projevuje nezřídka v menší pohybové koordinaci, v jakési blátivosti až neohrabanosti. Samozřejmě že ty děti, které v předchozích letech pravidelně cvičily, trénovaly a trénují, tak u nich dochází ke zhoršení koordinace v menší míře či se nemusí vůbec objevit (Dovalil, 2009).

Trenér by neměl u této věkové kategorie připustit extrémní a zcela vyčerpávající zatížení, měl by se snažit o všestranný rozvoj osobnosti sportovce, dbát na správný osobní příklad a přístup, podporovat i mimosportovní zájmy a dbát na význam kolektivu. Přístup trenéra by měl být taktní, i větší obtíže bývají přechodné, zasahovat by se mělo jen tam, kde chování přesáhne únosnou mez. Je dobré i případné přestupky řešit až po odpadnutí prvního napětí. Velká chyba je nevšimavost trenéra, přehlížení, vytýkání nedostatků na veřejnosti. Nedoporučuje se ironie ani příliš autoritativní přístup. Trenér by měl být spíše starším zkušenějším přítelem, otevřeným a chápajícím (Dovalil, 2007).

Trenér by také nikdy neměl opomenout, že sport bez prvků radostného zaujetí a radosti není vlastně v psychologickém slova smyslu sportem, právě pro absenci radostné hravosti. Neradostný sport zpravidla nemá dlouhé trvání. Prožívání radosti je nezbytnou podmínkou sportování (Slepička, 2006).

Tabulka č. 1: Střední školní věk, (10) 11-(14) 15 let (Fajfer, 2005)

Somatický vývoj	Pohybová výkonnost	Motorická docilita	Psychický vývoj
Progresivní růst, změny se neprojevují rovnoměrně v celém organismu (končetiny rostou rychleji než trup, růst do výšky je intenzivnější než do šířky) velké rozdíly mezi jednotlivci	Progresivní růst v aerobní vytrvalosti, podobně jako v rychlosti, explozivní a dynamické síle, anaerobní laktátové zatížení používat zřídka	Nerovnoměrnost vývoje může vést k diskoordinačním projevům, problémy s regulací svalového úsilí a kinestetickým vnímáním, projev: zhoršení dříve osvojených dovedností, výkyvy aktivační úrovně (způsobené emoční labilitou)	Klíčové období: rozvíjí se abstraktní myšlení a paměť, zvyšuje se rychlost učení a snižují se počty potřebných opakování, proces osamostatňování, nezávislosti (nejsou ochotni plnit bez výhrad své povinnosti) projevy neposlušnosti, někdy drzosti a negativismu, příznivý formativní vliv tělesné výchovy a sportu

Vyhnout se přetěžování. Není ideální, když koučujícího trenéra nezajímá nic jiného než dobrý výsledek. Nemožnost vyhovět danému úkolu má neblahé následky na psychický stav dítěte. To se cítí bezmocné a prožívá neustálý neúspěch. V těchto případech logicky klesá zájem dítěte o sportování.

Pozitivní hodnocení činnosti. Většinou u hráčů, kteří jsou více citlivě založeni, je nežádoucí stále upozorňovat na jejich nedostatky a jejich chyby. Hráč začne pochybovat o svých schopnostech a dovednostech, výsledkem je opět pokles motivační struktury. Pozitivní hodnocení je pro každé dítě potřebou stimulující jeho snahu a úsilí v další činnosti.

Trenér by měl být vzorem. Fotbalové utkání s emočním nábojem poskytuje mnoho situací, ve kterých trenér působí na děti svým chováním jako vzor.

Například v zápase i rozhodčí může udělat chybu, nikdy by ale neměl trenér komentovat výrok vulgárně, hrubě a nevybíravým způsobem, když ještě přidá na adresu rozhodčího určité posměšky a nadávky nebude asi dobrým příkladem pro své svěřence.

Ty ho mají za svůj vzor a logicky se zprvu nesměle, později však již se snahou po originalitě ve výrocích k němu a na adresu rozhodčího přidají.

Tvořivost dítěte. Snažit se využívat všech možností, které koučování dětí poskytuje, ke stimulaci jejich tvořivosti. Měla by být snaha potlačit autoritativnost v řízení, tím pak u dětí neomezujeme jejich vlastní názor, zabránit neustálému nucování určitému stylu hry. Nechat dítě projevit a dát mu možnost vyřešit danou situaci po svém.

Respektování rozumových možností dítěte. Při předávání informací je rozhodující zvolit takové argumenty, které nepřesahují rozumové možnosti dětí. Na předzápasové taktice trenér dlouhé minuty vysvětluje hráčům různé taktické varianty. Trenér je až moc zapálený a vykládá, maluje a znázorňuje různé varianty, jak by měli hráči reagovat na protiakce soupeře. Hráč pokyvuje hlavou a trenér si myslí, že všemu rozumí, když by měl hráč ale svými slovy vyjádřit obsah sdělovaných informací, nedokáže to.

Dodržování pravidel. Nesportovní chování a preferování úspěchu za každou cenu není žádoucí. Trenérova reakce na svého svěřence, který brutálním zákrokem při utkání zraní nejlepšího hráče soupeře, tím že ho pochválí a řeknu mu, že jeho zákroky byly perfektní je projevem upevnění nevhodného a nesportovního chování dítěte. Tím se dopouští závažných prohřešků ve výchově dítěte. Naopak, soutěžní nasazení v utkání by mělo být vhodnou situací pro upevnění morálních a volních vlastností.

Při volbě způsobu vedení dítěte v soutěži je respektování věkových zvláštností naprostou nezbytností, pokud chceme dosáhnout plného rozvoje jeho dispozic. Dodržování pravidel sportovní etiky by mělo být u sportujících dětí samozřejmostí.

Poklesky

Trenér se může setkat s mnoha poklesky, důvody proč tomu tak je může být mnoho. Jak uvádí (Jansa, Dovalil, 2009) tak poklesky, které se vyskytují ojediněle, označujeme jako epizodické (pozdní příchod na trénink), většinou je řešíme upozorněním. Ty, které jsou trvalejšího rázu, nazýváme chronické (když se pozdní

příchod na trénink opakuje). V tomto případě už je třeba dotyčného potrestat a hlavně toto chování nepřecházet. Už do relativně opakujících poklesků můžeme zařadit impulzivní, ty už jsou spojeny s intenzivnějším citovým hnutím (afekty). Zvláště důsledně je ale třeba brát poklesky **rafinované**, tyto poklesky mají charakter předem promyšlených, připravených projevů, dotyčný v předstihu promýšlí strategii jak zmást okolí.

Velmi často u dětí v pubertě můžeme vidět přestupky, kdy se vlastně snaží napodobovat chování v jeho očích úspěšnějšího kamaráda (mimika, gestikulace, oblékání, způsob vyjadřování), v tomto případě se jedná o poklesky **imitační**. Do stejné skupiny zařadíme i poklesky **kompensační**, jedinec s nižší prestiží chce za každou cenu na sebe upozornit, projeví se tak, jak by se jinak nezachoval.

Častou příčinou nevhodného chování mohou být i disproporce získané na základě nevhodného vlivu rodiny, školy či jiného nejbližšího sociálního prostředí. Myslíme tím nedostatečnou či přehnanou rozumovou výchovu, příliš autoritativní řízení, výchovu citově chudou nebo příliš úzkostnou. Tyto skutečnosti ovlivňují i zaujímají hodnotící vztah k vlastní osobě někdy podceňováním, jindy přílišnou sebedůvěrou až primadonstvím.

Trenér ve své práci občas narazí i na zpochybňování vlastní autority ze strany svěřenců. Ten by měl dokázat přesvědčit skupinu o podmíněnosti výkonu jednotlivými, byť i méně populárními složkami přípravy.

Z účinných metod výchovného působení bychom si měli zapamatovat tyto:

- *Metoda přesvědčování* (vysvětlování, argumentace, proč je důležité)
- *Metoda požadavku* (vyžadování plnění norem, něco se smí, něco ne)
- *Metoda cvičení* (navozují vhodné situace pro výcvik žádoucího chování)
- *Metoda odměny a trestu*
- *Osobní příklad*
- *Pověřování rolemi* (pověřuji jedince úkoly, jež vyžadují podílet se na dění ve skupině, s něčím pomoci, účastnit se vedení atd.)

(Jansa, Dovalil, 2009)

Často se setkáme s hráči, kteří jsou velice nadaní, ale jejich morálka a přístup k tréninku není úplně optimální. Může to souviset s jejich výjimečností a stojí za to se jim více a specializovaně věnovat v zájmu jejich unikátní sportovní výkonnosti. Podle (Slepičky, 2006) se v praxi může vyskytovat několik kategorií problémových sportovců.

- Sportovec, který jde velmi těžce trénovat. Má svou hlavu, vzpírá se trenérovi, kritizuje program, argumentuje jinými autoritami, dostává se do kompetenčních sporů.
- Egocentrický sportovec. Má výrazné autistické myšlení a sklon k primadonství. Je dominantní, žárlivý a těžko snáší prohru.
- Úzkostný a labilní sportovec se sklonem k nervozitě. Jeho výkonnost může ostře kolísat. Je to typický „selhávač“ ve vyhocených situacích.

Kromě toho může být ještě celá řada drobnějších problémů (simulující sportovec, uzavřený sportovec, sportovec se strachem z úspěchu, sportovec, který je často zraněn a jiné.

2.9 Etický kodex sportovního trenéra

Etika není omezena nad dodržováním předem daných pravidel, přehled tohoto pojmu zaobírá rovněž správné postoje mezi sportovci, trenéry, realizačními týmy, diváky, novináři atd. Etiku můžeme chápat jako takovou duchovní orientaci, která je určitým základem pro chování každého z nás. Etika jednání vychází z toho, že jedinec se snaží pochopit problém druhého, snaží se do něj vcítit, a podle toho také jednat. Na internetových stránkách ČOV jsou základní etická pravidla pro trenéra popsána takto:

Obecné etické základy trenéra

1. Trenér respektuje individualitu a jedinečnost každého sportovce bez ohledu na jeho původ, etnickou příslušnost, rasu či barvu pleti, mateřský jazyk, sexuální orientaci, zdravotní stav, ekonomickou situaci, náboženské a politické přesvědčení.

2. Trenér respektuje právo každého sportovce na seberealizaci v takové míře, aby současně nedocházelo k omezení stejného práva u druhých osob, při realizaci společného cíle.
3. Trenér pomáhá sportovcům a týmům svými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi při jejich sportovním i osobním rozvoji v jednotě s pravidly fair play.
4. Trenér při vykonávání trenérské činnosti dává vždy přednost své profesionální odpovědnosti před soukromými zájmy.
5. Trenér vykonává každodenní činnost na nejvyšší možné odborné úrovni.
6. Etika trenéra je neslučitelná s šířením urážek, pomluv nebo nepodložených obvinění sportovců a sportovkyň, svých kolegů, sportovních orgánů, klubů i kohokoli jiného.
7. Trenér je svým chováním příkladem pro své svěřence.

Etické chování trenéra ve vztahu ke sportovci

1. Trenér vede sportovce k odpovědnosti k vědomí odpovědnosti za sebe samé.
2. Trenér jedná tak, aby chránil práva a důstojnost svých svěřenců.
3. Trenér pomáhá rozvíjet potenciál sportovců podle svého nejlepšího vědomí a svědomí.
4. Trenér dbá vedle důrazu na výkon a výsledek rovněž o zdraví sportovce.

Etické chování trenér a rozhodčí

1. Trenér respektuje rozhodčího jako neoddělitelnou součást sportovního klání a vede tak i své svěřence a spolupracovníky.
2. Trenér nenechá bez povšimnutí výkony rozhodčích, u nichž může prokázat jejich účelovost a důkazy otevřeně předloží oprávněným složkám.

Etické chování trenéra ve vztahu k soupeři

1. Trenér uznává soupeře jako entitu, kterou se snaží překonat či porazit pouze způsoby vytyčenými pravidly daného sportu.
2. Trenér má ke svým soupeřům respekt také mimo sportovní zápolení.
3. Trenér dává veškeré své znalosti, dovednosti, kreativitu a invenci ve prospěch cíle s vědomím plného respektu vůči soupeřům a v mezích vytyčených pravidly daného sportu.

3 CÍLE PRÁCE, ÚKOLY, VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cílem mé diplomové práce je analyzovat interakci trenéra s hráči během zápasu ve fotbale.

Výzkumné otázky:

Jakým způsobem a jakou formou by měl trenér své svěřence v zápase motivovat?

Jaký bude mít vliv průběh zápasu a jeho výsledek na postojovou aktivitu trenéra ve sledovaných zápasech?

Jakým způsobem trenér podává instrukci a zpětnou vazbu?

Úkoly práce:

- Nastudování příslušné literatury
- Příprava a domluva sledování soutěžních utkání s trenéry
- Přímé pozorování (činnost trenéra)
- Zpracování dat a následná analýza a vyhodnocení

4 METODIKA PRÁCE

Nejdříve na samotném začátku se zaměřím na prostudování příslušné literatury. Prostuduji publikace týkající se hlavně koučinku a vedení sportovního mužstva v zápase. Dále se v praktické části zaměřím na dva vybrané zápasy, které budu sledovat a analyzovat.

Pomocí metody pozorování budu zachycovat a vyhodnocovat jednotlivé činnosti trenéra v rámci soutěžního zápasu (předzápasové přípravy, samotného zápasu a poločasové přestávky). Během těchto činností budu pomocí audio záznamu (diktafonu) a dvou videokamer zaznamenávat všechny trenérové formy chování, které následně po ukončení zápasu přenesu do počítače, kde je pomocí ADI, tedy Analýzy didaktické interakce zpracuji. Sledovat budu i postojové zaměření trenéra v těchto dvou zápasech, zda se například jednalo o dominantní formu vedení či integrující. Souhrnná a kompletní data následně vyhodnotím.

4.1 Analýza didaktické interakce

ADI je výzkumná metoda využívající observační, záznamní a výpočetní techniky. Ty umožňují získat empirická data o činnostech účastníků didaktického procesu – učitele a žáka – ve vyučovací jednotce (VJ) tělesné výchovy. Pod didaktickou interakcí rozumíme všechno to, co se děje mezi účastníky didaktického procesu a co je podstatné z hlediska jejich vzájemného působení a žádoucího efektu (Dobrá a kol., 1996).

Jádrem této metody je kategoriální systém, v němž jsou všechny deskriptory pozorované didaktické skutečnosti vymezeny a utříděny (Dobrá a kol., 1997).

Jednotlivé rozdělení forem učitelova chování:

- **Instrukce** - Vztahuje se k novým činnostem žáků, určuje a popisuje novou činnost, spouští nebo ukončuje činnost žáků. Upozorňuje na kritická místa činnosti žáků, která bude bezprostředně následovat. Dále se jedná o slovní dopomoc k činnosti, nápovědu.
- **Korekce** - Forma chování požadující okamžitou nebo časově poněkud oddálenou změnu v provádění činnosti – vztahující se k některým kritickým místům, nebo částem již vykonané činnosti.
- **Zpětná informace** - Vztahuje se k průběhu nebo výsledku vykonané činnosti, hodnotící činnost nebo její výsledek.
- **Oznámení** - Forma chování nemající podobu instrukce, korekce nebo zpětné informace.
- **Dotaz** - Forma chování vyžadující odpověď, odstraňující nejasnosti, nepřesnosti.
- **Recepce** - Jedná se o přijímání různých sdělení, odpovědi, dotazy v přímém komunikačním spojení.

- **Pozorování** - Forma chování zaměřující se na kontrolu nebo diagnózu činnosti.
 - **Posuzování** - Forma chování zaměřující se zjevně na hodnocení výkonu, dodržování pravidel.
 - **Spoluúčast** - Forma chování (bez mluveného projevu), předcházející možným úrazům, dopomoc, záchrana.
 - **Nejasná situace** - Učitel je rušen různým mimovyučovacím zásahem, kdy se jedná o mimovyučovací záležitosti, kdy je vzdálen, kdy je vázán přípravou pomůcek atd.
- (Dobry a kol., 1997)

Index

Zaměřím se na postojové aktivity trenéra v zápase. Při srovnání dvou nebo více VJ u jednoho učitele nebo při hodnocení učitelů navzájem se používají procenta. K vyjádření podílu dvou jevů se používá index. Počítá se podle vzorce (příklad pro index dominance/integrace D/I):

Index $D/I = (x_1 - x_2) / (x_1 + x_2)$, při čemž x_1 = četnost D, x_2 = četnost I

Mezi indexem a procentovými hodnotami existuje jednoduchá vazba. Z indexu lze snadno vypočítat procentové hodnoty. Naopak z procentových hodnot lze snadno vypočítat index. Příklad... Pro procentové hodnoty 80 a 20 $(80-20)/100=0,6$

Hodnoty indexu se pohybují mezi +1.00 (kladná hodnota se týká jevu uváděného v indexu na prvním místě) a -1.00 (záporná hodnota se týká jevu uváděného na druhém místě) Pro jednodušší vyjádření hodnot indexu a jejich změn autoři ADI empiricky sestavili tuto stupnici.

0.01 až 0.20 zóna mírné intenzity zkoumaného jevu

0.21 až 0.50 zóna střední intenzity

0.51 až 0.80 zóna silné intenzity

0.81 až 1.00 zóna krajní intenzity

Hodnota 0.00 vyjadřuje vyrovnaný podíl četností obou jevů.

(Dobry, Svatoň, Šafaříková, Marvanová, 1997)

4.2 Postup a vyhodnocení dat

Na začátku mého výzkumu jsem nejdříve oslovil trenéra a asistenta starších žáků Jiskry Domažlice.

Po prokonzultování a domluvě s trenéry v této kategorii, jsem se rozhodl sledovat a nahrávat řečový projev pouze hlavního trenéra, který soutěžní utkání odvede z velké části sám.

Záznam trenérova slovního chování byl proveden pomocí audio záznamu (diktafonu), který měl trenér upevněn okolo krku, aby jej co nejméně obtěžovalo. Pro kompletnější informace z utkání byla dále umístěna jedna videokamera naproti střídačce, která zaznamenávala trenérovo pohyby a gesta po celé utkání. Byla použita i druhá kamera, která byla nastavena tak, aby zabírala pohyby hráčů po celém hřišti. I když studium o neverbálním chování nebylo úkolem této práce, tak použití těchto videokamer přispělo ke zkvalitnění mé studie.

Data, která jsem během metody pozorování, audio záznamu a videokamer získal, jsem po skončení soutěžního utkání přenesl do počítače. Následně jsem pomocí Analýzy didaktické interakce získaná data začal zpracovávat. Ve vyhodnocování jsem se zaměřil na formy chování trenéra. Konkrétněji jsem sledoval v jakém procentuálním zastoupení se vyskytovaly jednotlivé subkategorie.

Obsahem mého sledování nebyl pouze samotný zápas, ale snažil jsem se zachytit i předzápasové působení trenéra na hráče (taktická příprava těsně před utkáním) a jeho činnost i v poločasové přestávce.

Pro určité formy chování trenéra v soutěžním zápase, jsem si pro lepší určení jednotlivé formy rozdělil takto:

Instrukce

Instrukci jsem chápal jako formu chování, ve které trenér určuje a popisuje svým hráčům činnost, kterou budou vykonávat. Například, když hráčům uděluje pokyny, na jakých pozicích a na jakých místech na hřišti budou hrát, jejich rozestavení: „Vojto, ty budeš hrát levého obránce!“, „Honzo, ty budeš zahrávat standardní situace!“, „V případě pokutového kopu, půjde kopat Tomáš!“

V samotném zápase jsem instrukce zaznamenával jako formy, ve kterých trenér apeloval na hráče a měnil například jejich rozestavení, strategii, střídání hráčů atd.: „Každý bude mít svého hráče na tělo!“, „Jděte se rozběhat!“ , „Tref prostor branky!“ , „Zahraj dlouhý míč za obránce!“, „Zdvojujte se!“, „Filipe, posuň se na pravého záložníka, Jirka půjde místo tebe na pravého obránce!“, „Změna, Honza teďka bude se Štěpánem v útoku!“

Korekce

Formu korekce jsem zaznamenal jako určitou pomoc a radu trenéra při herních činnostech hráčů, nebo případně bezprostředně po ukončení této činnosti. Je to pro hráče určitá nápověda, kterou se jim trenér snaží předat pro zkvalitnění jejich činnosti. Dva hráči běží na jednoho obránce a trenér instrukcí: „Roztáhni mu to, odstup mu aby ti mohl nahrát, dej to na zem!“, „Rychleji s tím míčem Jirko, přidej!“, „Teď to nahraj!“, „Pozdě, počkej si, teď!“

Zpětná informace

Zaznamenával jsem jako výsledek určité herní akce, zhodnocení dané situace trenérem ať už pozitivně nebo negativně. Trenér se v zápase vrací k situaci, která už skončila, například obdržení branky, nebo naopak zakončení a zhodnocení rychlého protiútoku. Zpětná informace se vyskytovala často o poločase, kdy se trenér vracel k akcím z prvního poločasu a snažil se hráčům vysvětlit důvody neúspěchu, nebo naopak úspěšně zakončené akce.

Příklad: „Výborně, takhle to má kluci vypadat!“, „Stále děláš, Petře, tu samou chybu, odehraj to dříve a ulehčíš si práci, uvidíš!“, „Honzo, nekoukej tam na to a jdi příště proti tomu míči!“, „Nejde vám to kluci, stále ty míče podbíháte!“, „Hrozný

Ondro, stále to hraješ na sebe, příště to dej hned za obranu, Jirka a Petr ti tam naběhnou!“, „Nádherná akce kluci, takhle to má vypadat, super!“

Oznámení

Bral jsem jako určitou informaci, která neměla formu instrukce, korekce nebo zpětné vazby: „Příště se na to zaměříme“, „Kluci, musíme příště natrénovat ty rohové kopy!“, „Gól dal Vojta a nahrával mu Jirka Novotný“.

Dotaz

Trenér většinou hráčům dotaz formuloval, když vyžadoval určitou odpověď, vyjasnit si s nimi některé nejasnosti. Hráče tím nutí o herní situaci přemýšlet. Ať už v zápase nebo o poločase. Například: „Jirko, proč s brankářem nemluvíte?“, „Kam jsem ti říkal, že máš naběhnout?“, „Jak se cítíš, hraje se ti na tomto postu dobře?“, „Má někdo z vás zdravotní problém?“

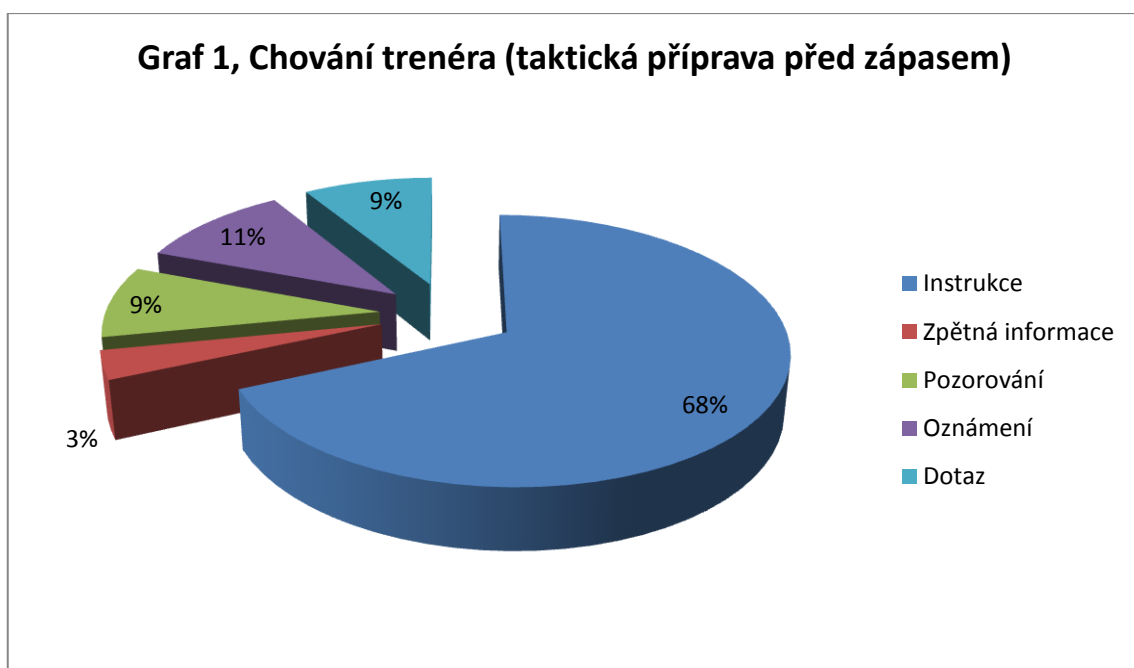
Pozorování

Forma trenérova chování, která je zaměřena na kontrolu nebo diagnózu činnosti. Trenér v zápase pozoruje své hráče a analyzuje jejich činnost, přemýšlí během zápasu o vhodné strategii a uvažuje jak vhodně a hlavně efektivně zasáhnout do utkání, ať už střídáním nebo změnou v herním systému.

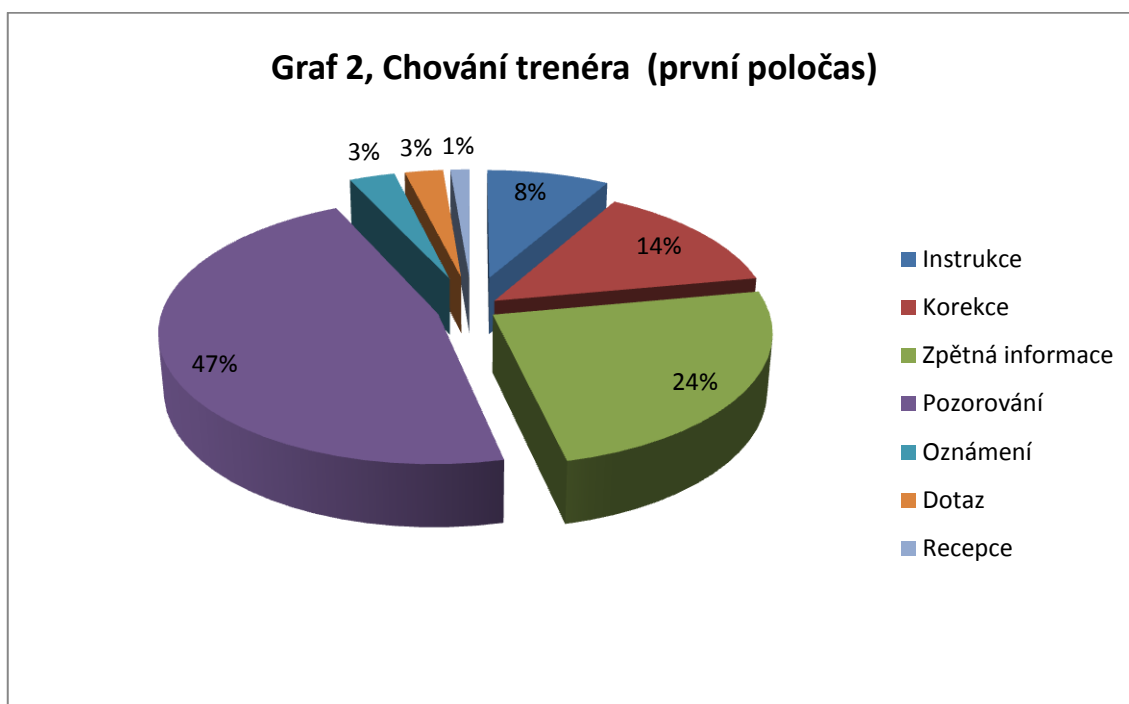
5 VÝSLEDKY

První sledovaný zápas:

První můj sledovaný zápas se odehrál na umělém povrchu v areálu TJ Jiskra Domažlice. Domácí tým mladých fotbalistů Jiskry Domažlice nastoupil do přípravného zápasu proti silnému německému soupeři ASV Cham.



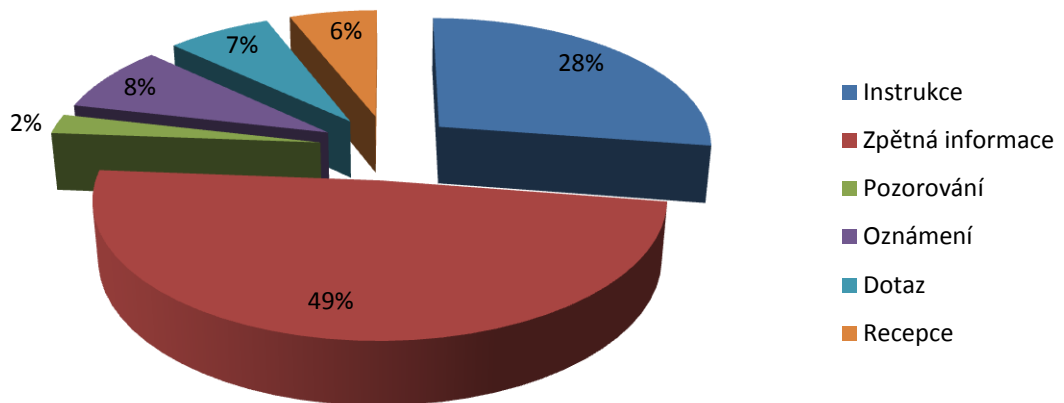
Mému sledovanému zápasu předcházelo důkladné rozcvičení, které vedl asistent trenéra. Samotnou taktickou přípravu vedl už sám hlavní trenér. Doba trvání tohoto úseku byla přesně 4 minuty. V interakci trenéra převládala v této části hlavně instrukce, která byla zastoupena 68%. Dále oznámení 10,5% a na třetím a čtvrtém místě bylo pozorování s 9%, forma dotazování také s 9%. Zpětná informace obsahovala 3% (Graf 1).



První poločas utkání trval přesně 35 minut, během tohoto úseku zápasu, bylo jako první u sledovaného trenéra zaznamenáno pozorování se zastoupením 47%. Na druhém místě byla zpětná informace s počtem 24%. Třetí nejvyšší procento měla 14% korekce, dále následovala instrukce s 8%. Oznámení a dotazování obsahovalo 3%. Poslední 1% složku obsahovala recepce (Graf 2).

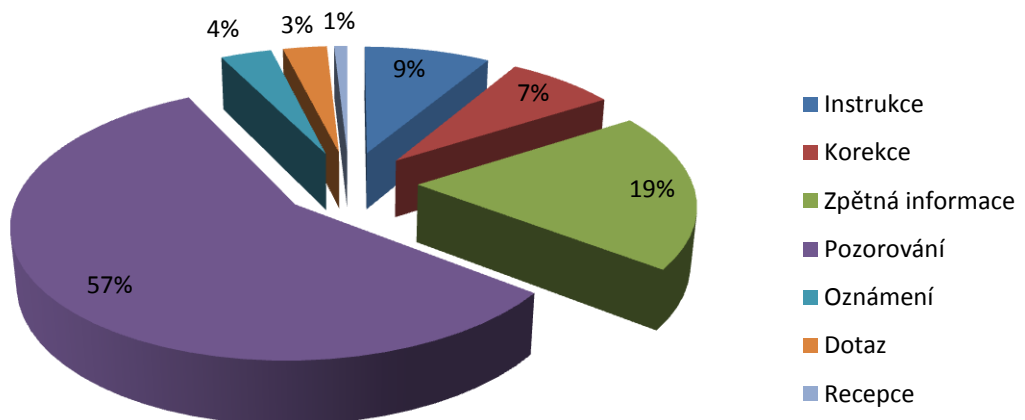
Postojová aktivita trenéra v prvním poločase. V průběhu prvního poločasu dosáhl trenér těchto výsledků. Emociálnost/neutrálnost, index $E/N = -0,3$ (**středně neutrální**) a z hlediska poměru dominance, integrace index $D/I = 0,11$ (trenérův postoj byl **mírně dominantní**).

Graf 3, Chování trenéra o poločasové přestávce



Přímá interakce trenéra směrem k hráčům během poločasové přestávky trvala od příchodu do šatny přesně 7 a ½ minuty. Nejvyšší zastoupení měla zpětná informace 49%, na druhém místě byla instrukce s 28%. Následovalo oznámení 8%. Na čtvrtém místě bylo zastoupeno dotazování 7%, dále 6% obsadila recepce a 2% pozorování (Graf 3).

Graf 4, Chování trenéra (druhý poločas)



Jak v prvním poločase, tak i ve druhém se na prvním místě umístilo pozorování, v případě druhého poločasu bylo zastoupeno ale větším procentním zastoupením, a to celkem 57%. Dále byla na druhém místě s 19% zpětná informace, následovala instrukce s 9% a korekce se 7%. Zaznamenanou formou didaktické interakce bylo ve druhém poločase ještě oznámení se 4%, dále dotazování se 3% a posledním byla recepce 1% (Graf 4).

Postojová aktivita trenéra. V průběhu druhého poločasu dosáhl trenér těchto výsledků. Emociálnost/neutrálnost, index E/N= -0,35 (**zóna středně neutrální**) a z hlediska poměru dominance, integrace index D/I= 0,51 (trenérův postoj byl **silně dominantní**).

Celkový záznam a doba sledování forem chování trenéra byla u prvního zápasu 84 minut. Tabulka č. 2 vyjadřuje celkové zastoupení forem jednotek didaktické interakce v tomto celém úseku.

Tabulka č.2, celkový počet jednotek didaktické interakce v zápase č. 1

KATEGORIE	%	JDI
Instrukce	13	137
Korekce	10	95
Zpětná informace	23	237
Pozorování	46	466
Oznámení	4	42
Dotaz	3	36
Recepce	1	15

Celkem 1028 (JDI).

Během celého sledování trenéra v jeho chování měla postojová aktivita tyto výsledky.

Emociálnost/neutrálnost, index v celém zápase dohromady: E/N= -0,34 (**zóna středně neutrální**) a z hlediska poměru dominance, integrace index D/I= 0,3 (trenérův postoj byl **středně dominantní**).

Rozbor prvního utkání:

Můj první sledovaný zápas skončil vysokou prohrou domácího týmu a sledovaného trenéra 3:8.

Před utkáním trenér na hráče působil pozitivním naladěním, v taktické přípravě před zápasem hráčům rozdělil jejich úkoly, pozice na kterých budou hrát. Některé hráče upozornil na jejich opakující se chyby v zápasech. Snažil se motivovat hráče do zápasu a upozorňoval je, aby ze soupeře neměli strach a hráli svoji hru. Po hráčích hlavně chtěl, aby hra vycházela z kvalitní obrany. Vyžadoval kombinační hru, bez bezhlavých nakopávaných míčů.

Zápas byl ovlivněn hned první brankou na začátku utkání, kterou obdržel domácí tým po individuální chybě brankáře. Trenér na obdržení gól reagoval povzbuzením svých hráčů a potleskem: „Pojď, jedeme, nevádí, pojdte kluci znovu“. První poločas si trenér ani jednou nesedl na střídačku a celou dobu sledoval a instruoval své svěřence od postranní čáry. Hráčům dával ihned zpětnou vazbu po provedení jejich akce, ať už akce byla povedená, nebo ne. Velmi se mi líbilo jeho kladné hodnocení směrem k hráčům, kteří se snažili vytvořit pro spoluhráče výhodnou pozici, ale po technické stránce se jim provedení nepovedlo. Za samotnou myšlenku a nápad je ale trenér potleskem a pochvalou „Nevadí, myšlenka dobrá, super“ pochválil. O poločase domácí tým prohrával už 0:2.

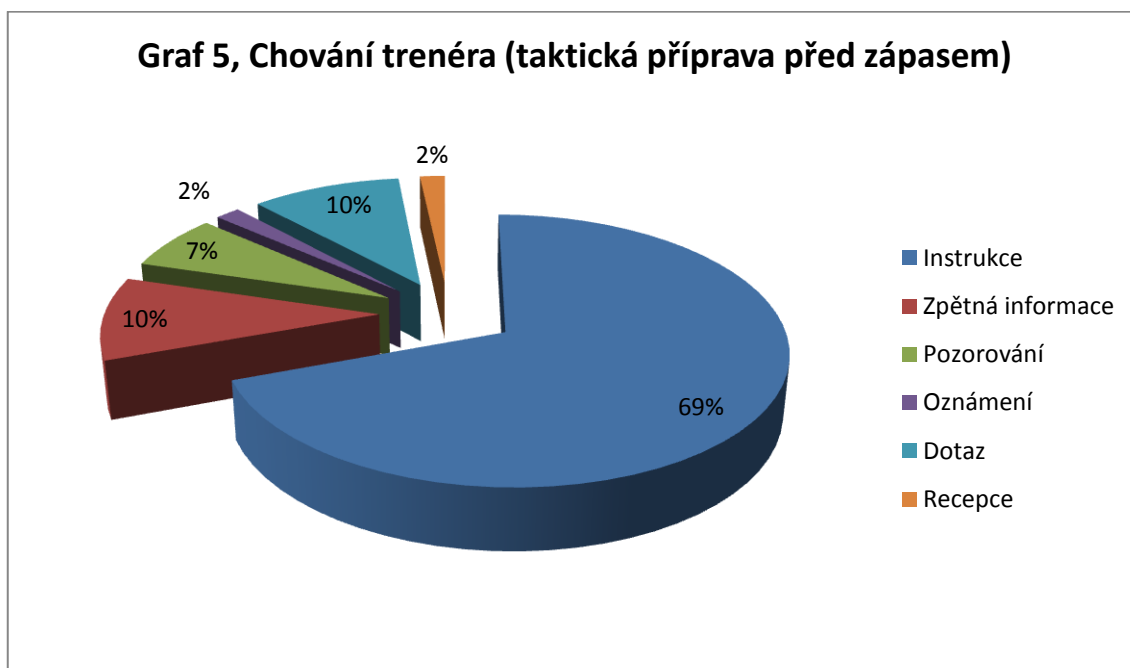
O poločasové přestávce se trenér vracel k akcím, po kterých padl gól. Velmi se mi také líbilo, když hráčům vytýkal jejich chyby v obranné činnosti. Nejdříve se snažil u hráčů najít akce, za které je mohl pochválit. Například: „Kluci, první fáze bránění, výborný. Přečtete hru, víte, kam si hráč zpracovává míč, natlačíte se na něj, super! Ale v druhé části už nepokračujete v pohybu na míč, netlačíte se na hráče, a tím mu dáváte prostor a čas, to je špatně!“ Svou úlohu o poločase měl i asistent trenéra, upozorňoval hlavně na neproměňování gólových šancí a na větší napadání během hry. Jinak s porovnáním s hlavním trenérem bych řekl, že asistent má v tomto týmu hlavně úlohu tzv. motivátora.

Druhý poločas začal pro domácí výborně a hned po 3 minutách padl gól. Po každém gólu a povedené akci trenér potleskem odměnil své svěřence. Pro nedodržení taktických pokynů naopak své hráče upozornil na špatné provedení. Vždy se snažil, aby instrukce nebo jiná forma byla podána jednoduchou, jasnou a srozumitelnou formou pro

hráče. Postupem času soupeř vstřelil další tři branky a o utkání bylo skoro rozhodnuto. V tento moment byl trenér spíš odevzdanější. Korekce, zpětná informace nebo instrukce se začínají pomalu vytrácet a převládá složka pozorování. Trenér viděl, že hráči dneska asi nemají svůj den a v této části utkání působil zjevně odevzdanějším dojmem. Posledních 10 minut utkání se velmi zvýšila jeho dominantní složka řečového projevu. Do zápasu vstupují větší emoce a jsou vidět i na chování trenéra. Pouští se několikrát do komunikace s rozhodčím, se kterým nesouhlasí, nutno ale říci, že vše se obešlo bez urážek a vulgárních slov. Trenér se při některých situacích a akcích soupeře i svého týmu začíná chytat za hlavu a otáčí se proti hřišti a kroučí hlavou. Několikrát vzniká forma dotazu: „Proč jsi to udělal? Proč takhle? Co jsem vám říkal?“

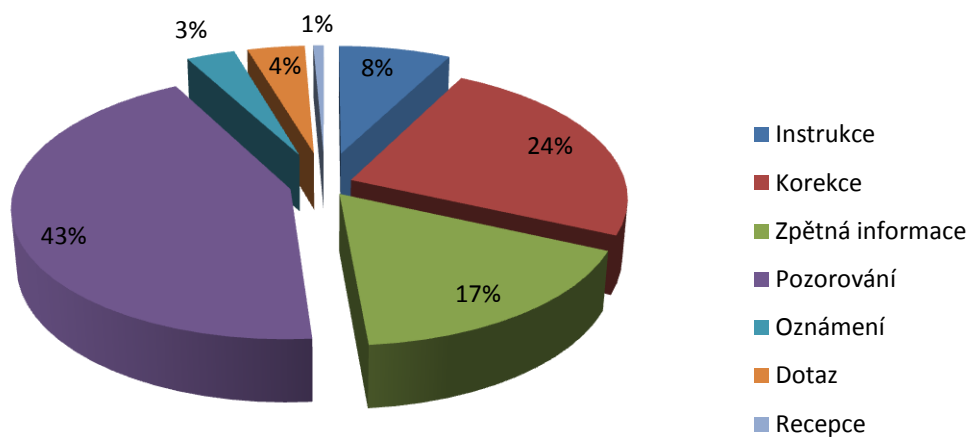
Druhý sledovaný zápas:

Druhý sledovaný zápas se odehrál na přírodním povrchu na stadionu Jiskry Domažlice. Jednalo se o soutěžní utkání proti týmu SK Smíchov Plzeň.



Jako v prvním zápase i tentokrát vedl asistent trenéra celé rozcvičení hráčů před zápasem a samotnou taktickou poradou. Doba trvání taktické přípravy byla přesně 4 minuty a 40 sekund. V interakci trenéra převládala i v této taktické přípravě hlavně instrukce, která byla zastoupena 69%. Dále zpětná informace s 10%, stejné procentní zastoupení mělo i dotazování, také 10%. Na čtvrtém místě bylo pozorování s 6,8%. Dále bylo ještě zaznamenáno oznámení 1,7% a recepce 1,6% (Graf 5).

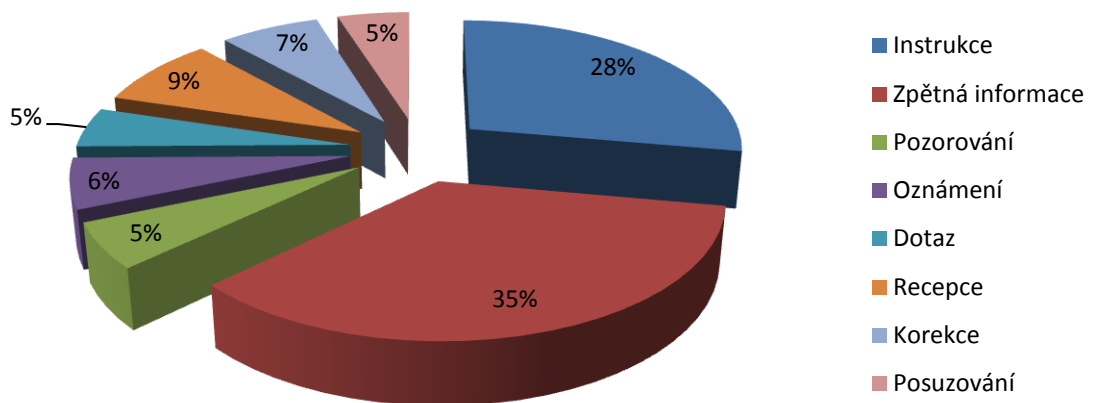
Graf 6, Chování trenéra (první poločas)



První poločas utkání trval přesně 35 a 30 sekund minut, během tohoto úseku zápasu, bylo jako první u sledovaného trenéra zaznamenáno pozorování se zastoupením 43%. Na druhém místě byla korekce s počtem 24%. Třetí nejvyšší procento měla zpětná informace 17%, dále následovala instrukce s 8%. Dotazování obsahovalo 4% a oznámení 3%. Poslední 1% složku obsahovala recepce (Graf 6).

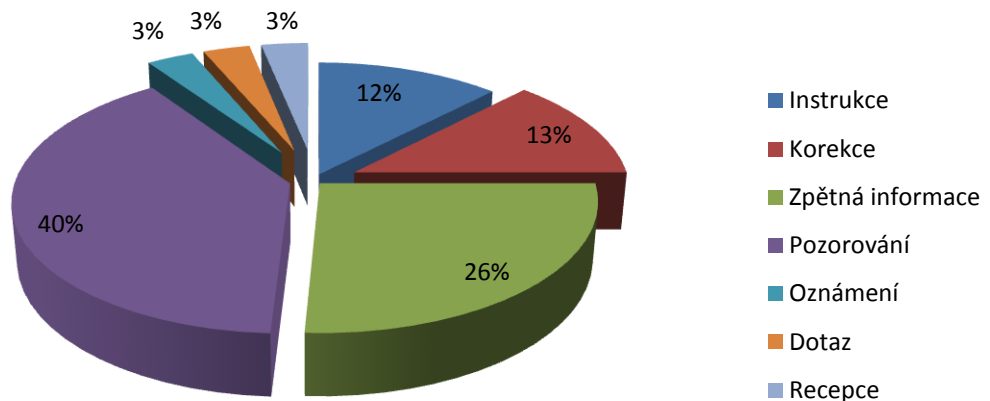
Postojová aktivita trenéra v prvním poločase. V průběhu první poločasu dosáhl trenér těchto výsledků. Emociálnost/neutrálnost, index E/N= -0,33 (**středně neutrální**) a z hlediska poměru dominance, integrace index D/I= 0,16 (trenérův postoj byl **mírně dominantní**).

Graf 7, Chování trenéra o poločasové přestávce



Přímá interakce trenéra směrem k hráčům během poločasové přestávky trvala od příchodu do šatny přesně 8 a ½ minuty. Nejvyšší zastoupení měla zpětná informace 35%, na druhém místě byla instrukce s 28%. Následovala recepce 9%. Na čtvrtém místě bylo zastoupeno dotazování 7%, dále 6 procent obsadila forma oznamování. Po 5 bodů obsadila korekce, posuzování a pozorování (Graf 3).

Graf 8, Chování trenéra (druhý poločas)



Druhý poločas trval 36 minut. Jak v prvním poločase, tak i ve druhém se na prvním místě umístilo pozorování, s počtem 40%. Na druhém místě byla zpětná informace s počtem 26%. Třetí místo obsadila korekce se 13% následovaná instrukcí s 12%. Zaznamenanou formou didaktické interakce bylo ve druhém poločase ještě oznámení se 3%, dotazování také se 3% a posledním byla recepce se 3% (Graf 8).

Postojová aktivita trenéra. V průběhu druhého poločasu dosáhl trenér těchto výsledků. Emociálnost/neutrálnost, index $E/N = -0,15$ (**zóna mírně neutrální**) a z hlediska poměru dominance, integrace index $D/I = 0,46$ (trenérův postoj byl **středně dominantní**).

Celkový záznam a doba sledování forem chování trenéra byla u druhého zápasu 85 minut. Tabulka č. 3 vyjadřuje celkové zastoupení forem jednotek didaktické interakce v tomto celém úseku.

Tabulka č.3, celkový počet jednotek didaktické interakce v zápase č. 2

KATEGORIE	%	JDI
Instrukce	16	179
Korekce	16	182
Zpětná informace	23	263
Pozorování	35	400
Oznámení	3	41
Dotaz	4	47
Recepce	2	33
Posuzování	1	8

Celkem 1153 (JDI).

Během celého sledování trenéra v jeho chování měla postojová aktivita tyto výsledky. Emociálnost/neutrálnost, index v celém zápase: $E/N = -0,24$ (**zóna středně neutrální**) a z hlediska poměru dominance, integrace index $D/I = 0,33$ (trenérův postoj byl **středně dominantní**).

Rozbor druhého utkání:

Druhý sledovaný zápas skončil jasnou výhrou domácího mužstva Jiskry Domažlice v poměru 10:0.

Tento zápas se odehrál na rozdíl od prvního na trávnatém povrchu. Samotné rozcvičení hráčů před zápasem si vzal na starost asistent trenéra. Hlavní trenér v taktické poradě před zápasem hráče upozorňoval na hrozbu podcenění soupeře. Od hráčů vyžadoval aktivní přístup ke hře, po přihrávce všechny nabádal k okamžitému naběhnutí do prostoru, individuálně se obrátil na některé hráče a upozorňoval je na jejich opakující se chyby v zápasech. Po rychlých krajních záložnicích vyžadoval naběhy do stran s následným centrem před branku. Hráče povzbuzoval a motivoval k tomu, ať si věří v soubojích 1 na 1, na druhou stranu je upozorňoval na naivní „chození“ do třech a více hráčů, po kterém většinou následuje ztráta míče. V projevu bylo slyšet i několik forem dotazování, ve kterých si trenér ověřoval, zda hráči chápou a přesně vědí, co po nich chce, a zda celému problému rozumí.

Zápas byl hned od začátku v režii domácího celku, trenér byl velmi aktivní a celou dobu postával a gestikuloval u čáry, která vymezovala jeho pohyb před střídačkou. Trenér každou povedenou akci potleskem a kladnou zpětnou vazbou ohodnotil. Naopak, když hráč zbytečně přišel o míč, případně řešil nevhodným způsobem danou situaci, tak jeho reakce směrem k hráči byla dost kritická a okamžitě reagoval. Vždy to bylo ale vhodným způsobem a nikdy se nejednalo o urážku, případně určitý posměch hráči. Před koncem prvního poločasu už domácí tým vedl 4:0, trenérova interakce se k hráčům čím dál více zvyšovala a stále chtěl po hráčích plnit své úkoly na 100% , i když jejich náskok a kvalita v zápase byla značná.

Poločasová rozmluva s hráči v šatně trvala přesně 8 a ½ minuty. Domácí tým vedl už 5:0. Trenér se vracel k povedeným akcím, fotbalisty většinou pochválil za povedené akce a za jejich přístup k utkání. Upozorňoval ale na špatné zabezpečování. Vyžadoval hrát více po zemi a stále aktivně přistupovat k soupeři. Po zpracování chtěl okamžitě po hráčích najít spoluhráče a neotálet s přihrávkou. Udělal v sestavě několik změn a některé hráče pověřil, aby střídajícím hráčům pomohli a usnadnili jim jejich pozici na hřišti.

Druhý poločas začal podobně jako ten první, velkou převahou domácího celku. I když domácí tým vedl, tak emoce a dominance trenéra a jeho reakce směrem k hráčům

rychle vzrůstala. Trenér začal více „křičet“ a chtěl po hráčích zlepšit přístup v zápase. Směrem k jednomu hráči byla zaznamenaná určitá výhružka nebo upozornění typu: „Začni okamžitě pracovat, nebo půjdeš ven!“ Bylo poznat, že někteří hráči jsou „spokojeni“ s dostatečným náskokem a přestávají si plnit své povinnosti. Komunikace několikrát proběhla i s rozhodčím, vždy ale slušně a bez vulgárních slov: „Pane rozhodčí, vždyť je to jasné, je to vidět!“, „Pane rozhodčí, to přeci ne!“ Ke konci hry trenér vystřídal ještě dva hráče, zápas nakonec skončil výsledkem 10:0 pro domácí tým.

6 DISKUSE

První i druhý zápas přinesl pro mou práci plno zajímavých informací a výsledků. První sledovaný zápas se odehrál proti velmi kvalitnímu soupeři, druhý byl naopak proti soupeři, který nemohl domácí tým naplno prověřit a nedosahoval kvalit soupeře z prvního utkání. Mému sledování to pomohlo v tom směru, že jsem mohl porovnat chování trenéra v rozdílných zápasech.

V taktických poradách před zápasem vždy převládala instrukce, v prvním zápase počtem 68%, ve druhém 69%. V samotném utkání měla největší zastoupení vždy forma pozorování, nejvíce tomu bylo u prvního zápasu ve druhém poločase, celkem 57%. Naopak nejméně byla forma pozorování zaznamenána ve druhé půlce druhého zápasu 40%. Skoro ve všech poločasech byla střídavě na druhém a třetím místě zaznamenána korekce a zpětná informace.

Zpětná informace měla vždy největší zastoupení v obou poločasových přestávkách, kdy se trenér vracel k průběhu už skončené hry a hodnotil utkání. V prvním poločase měla zpětná informace 49% a ve druhém zápase o poločasové pauze celkem 35%. Na druhém místě byla v obou poločasových přestávkách po zpětné informaci instrukce, v prvním zápase 28% a ve druhém také 28%.

Postojová aktivita trenéra byla v zápasech, i když výsledkově rozdílných, velmi podobná. Emocionalita/ neutralita dosahovala ve všech výsledcích hodnot okolo -0,33 střední neutrality. Ve druhém zápase, se neutralita ve druhém poločase dostala nejvíce k hranici emocionality -0,15.

Velmi zajímavého výsledku jsem dosáhl při dominanci a integraci. Zde jsem zaznamenával vždy jen mluvený projev trenéra, ať už se jednalo o povzbuzení či negativní hodnocení směrem k mladým fotbalistům v průběhu hry. Trenérovo chování bylo v tomto směru vždy a v každém mém sledovaném poločase dominantní. V prvním poločase prvního zápasu se jednalo o mírný dominantní projev trenéra s hodnotou 0,11. Ve druhém poločase se dominantní složka zvýšila až na hodnotu 0,51. Jednalo se tedy o silně dominantní projev trenéra. Vysvětlil bych to tím, že hráčům se hlavně v této části hry vůbec nedařilo a inkasovali několik velmi laciných branek. Při sledování trenérova chování mi přišlo, že byl tak trochu bezradný, působil rezignovaným dojmem v tomto úseku hry. Když se jednalo už o nějaký projev, tak ten byl spíše negativní.

Zvýšila se i forma pozorování o plných 10% z prvního poločasu. Myslím si, že chování trenéra bylo i záměrné. Celý zápas hráče instruuje a nabádá k plnění úkolů, které má každý fotbalista, který je na hřišti vzhledem ke svému rozestavení na starosti. Ale i tak hra, kterou se jeho družstvo prezentovalo, nebyla ideální a on vycítil, že hráči sami vědí, že nehrají dobře, a nemělo by cenu ještě jim to ztěžovat tím, že jim to při každém kontaktu s míčem bude opakovat.

I ve druhém utkání můžeme pozorovat podobné výsledky. Zajímavé je, že výsledek zápasu a průběh hry byl ale úplně jiný, protože tým vyhrál vysokým rozdílem. První poločas měl trenér mírně dominantní projev, který ve druhé části utkání opět vystřídala zvýšená střední dominance s hodnotou 0,46. Hodnoty jsou zajímavé, protože jak jsem popisoval, družstvo vyhrálo a jen ve druhém poločase soupeři „nasázelo“ 5 branek. Z mého sledování ale jasně vyplynulo, že trenér i za rozhodnutého stavu, chtěl stále po hráčích plnit úkoly na 100%, stále vyžadoval absolutní koncentraci ze strany hráčů a trval na dodržování taktických pokynů. V samotném rozboru utkání jsem popsal, že asistent trenéra byl tím, který o poločase plnil tzv. roli motivátora. Obdobné postavení měl i v průběhu zápasu a řekl bych, že doplňoval určitým způsobem hlavního trenéra, který byl v tomto ohledu více skeptický.

Jakým způsobem a jakou formou trenér své svěřence v zápase motivoval? Rád bych uvedl, že každý trenér má svůj osobitý styl vedení a je svým způsobem vždy jedinečný. Samotná zpětná informace a korekce by v zápasech měly být prezentovány tak, aby hráče hlavně motivovaly k lepším výkonům do budoucna. Kdyby nás celý zápas stále trenér upozorňoval na chyby, co všechno jsme udělali špatně, určitě by nám to nebylo příjemné. Na druhou stranu oprava chyb je nezbytnou součástí trenérského vedení, vždy je ale dobré najít takový způsob, který je pro daného hráče motivací do další práce. Sledovaný trenér například hráčům vytýkal jejich chyby v obranné činnosti. Nejdříve se snažil u hráčů najít ale ty akce, za které je mohl pochválit. Příklad: „Kluci, první fáze bránění, výborný. Přečtete hru, víte, kam si hráč zpracovává míč, natlačíte se na něj, super! Ale v druhé části už nepokračujete v pohybu na míč, netlačíte se na hráče, a tím mu dáváte prostor a čas, to je špatně!“ Tento způsob se mi velice líbil, vždy se snažil hráče nejdříve pochválit a pak sdělit jeho chyby. Trenér také někdy prostřednictvím správně zvolených otázek nabádal hráče k tomu, aby mu sám řekl, proč daný úkol provedl takovým způsobem. A zpětně se hráče ptát, co ho k této chybě vedlo.

Jaký měl tedy vliv průběh zápasu a jeho výsledek na postojovou aktivitu trenéra? V obou sledovaných zápasech jsem popsal, že u trenéra byla vždy na prvním místě dominantní forma nad integrující formou projevu. Je to zajímavé hlavně ve druhém zápase, ve kterém sledované mužstvo jasně vyhrálo, ale trenérův postoj směrem k hráčům byl stále dost, dle mého uvážení, „kritický“. Zde už musíme vycházet z osobnostních předpokladů trenéra, z charakteru a vůbec z jeho celkové osobnosti.

Jakým způsobem trenér v zápase podával instrukci a zpětnou vazbu? Během zápasu měl trenér vždy mnoho možností jak působit na své hráče a celý tým. Pro fotbalistu je zpracování instrukce náročný proces. Příliš mnoho instrukcí vede k přehlcení hráče a neschopnosti jeho realizace ve hře. Trenér se v zápasech snažil vždy o věcné instrukce, které hráči něco dají a on je dokáže využít a zpracovat. Měl snahu podávat instrukce jasně, srozumitelně a jednoduchou formou. Snažil se vyvarovat negativních frází typu: „Nekaž to!“, „Nehraj to tak!“, „Nepřestávej!“ Naopak trenér využíval více pozitivních frází, a tím i na hráče působil mnohem efektivněji: „Výborná přihrávka po lajně.“, „Centruj na vzdálenější tyč.“, „Aktivně proti míči.“ Nesrozumitelná zpětná vazba vždy na hráče působí beznadějně, protože nepozná, kde se stala chyba. V prvním utkání jsem u hráčů pozoroval určité chyby, ze kterých byl překvapen i sám trenér. Takové nestabilní či nejasné chování hráčů vyvolává u trenéra podrážděnost. Často však samotní trenéři zapomínají, že i jejich nekonzistentní jednání vyvolá u hráče podobnou podrážděnost a nejistotu. Hráči ztrácejí jistotu a sebedůvěru, začínají se trenéra bát a strach není určitě dobrou motivací.

Samotný koučink a vedení svých svěřenců v zápasech se mi od sledovaného trenéra velmi líbilo. Do této studie jsem se pustil s cílem, že se pokusím najít určité nedostatky ve vedení. Musím ale konstatovat, že způsob jakým trenér působil na své svěřence, by naopak, dle mého názoru, mohl sloužit jako modelový příklad správného koučinku. Hráče se do každého utkání snažil dostatečně motivovat, dát jim sebedůvěru a chuť ukázat, co v nich je. Snažil se o důkladnou a variabilní taktickou přípravu před utkáním. Každý hráč je specifický a i trenér se snažil v tomto směru o individuální přístup. Při zápasech byl postupem času možná více dominantnější, ale na druhou stranu k jedenácti fotbalistům, kteří dospívají a procházejí pubertou, je určitý autoritativní postoj, bezesporu, na místě.

7 ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zaměřil na chování trenéra v soutěžním utkání. Využil jsem k tomu metodu ADI, analýzu didaktické interakce. Vybral jsem si fotbalového trenéra, kterého jsem sledoval ve dvou zápasech. První zápas byl proti silnému a kvalitně vyspělému soupeři, druhý naopak proti soupeři, který nedosahoval takových kvalit. Cílem bylo zachytit a vyhodnotit jednotlivé činnosti trenéra v rámci soutěžního zápasu (předzápasové přípravy, samotného zápasu a poločasové přestávky).

Během těchto činností jsem pomocí audio záznamu (diktafonu) a dvou videokamer zaznamenával všechny trenérové formy chování. Na základě získaných výsledků jsem provedl jejich analýzu a vytvořil grafy, na kterých jsem se pokusil znázornit formy chování trenéra během samotného koučinku. Dále jsem se pokusil vymezit postojovou aktivitu trenéra.

V rámci této práce jsem položil tři výzkumné otázky, na které jsem prostřednictvím získaných informací dokázal odpovědět. Věřím, že tato práce může posloužit ostatním trenérům. Ať už teoretická část, kde se snažím popsat základní chování trenéra v soutěžním utkání, nebo naopak v praktické části, kde se zaměřuji na samotné vystupování trenéra a na jeho interakce směrem k hráčům.

8 LITERATURA

- BEDŘICH, L. *Fotbal rituální hra moderní doby. 1.vyd.* Brno:MU, 2006. ISBN 80-210-3927-2
- BUZEK, M. *Trenér fotbalu "A" UEFA licence.* Praha: Olympia, 2007. ISBN 978-80-7376-032-8.
- ČOV. *Etický kodex sportovního trenéra.* <http://www.olympic.cz> [online]. 2011 [cit. 2014-04-15] dostupné z: <http://www.olympic.cz/text/107--eticky-kodex-sportovniho-trenera>
- DOBRÝ, L. *Didaktika sportovních her.* Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988. ISBN 14-682-88.
- DOBRÝ, L., SVATOŇ, V., ŠAFAŘÍKOVÁ, J., MARVANOVÁ, Z. *Analýza didaktické interakce v tělesné výchově.* Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-334-2.
- DOVALIL, J. a kol. *Výkon a trénink ve sportu.* Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-130-1.
- DOVALIL, J. a kol. *Lexikon sportovního tréninku.* Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-1404-5.
- FAJFER, Z. *Trenér fotbalu mládeže (6-15 let).* Praha: Olympia, 2005. ISBN 80-7033-933-0.
- GURSKÝ, T. *Psychológia športu.* Bratislava: TŠ SZTK, 2005.
- HOLST, A., ANDERSON, A. *Feedback: An Important Teaching Function.* Int. Journal of Physical Education. 1992.
- HOŠEK, V., KOBYLKA, J., SLEPIČKA, P., *Průvodce psychologíí sportu.* Kladno: Sport klub Komura, 2004.
- CHOUTKA, M., DOVALIL, J., *Sportovní trénink.* Praha: Olympia, 1991. ISBN 80-7033-099-6.
- JANSA, P. a kol. *Pedagogika sportu.* Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2026-8.
- LYNCH, J. *Creative coaching.* Champaign: Human Kinetics, 2001. ISBN 0-7360-3327-0.

- MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. *Komunikace ve škole*. Masarykova univerzita v Brně: Brno, 1995. ISBN 80-210-1070-3.
- MARTENS, R. *Úspěšný trenér*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1011-0.
- MATOUŠEK, F. a kol. *Základy kopané technika, taktika, trénink*. Praha: Olympia, 1973.
- MCMORRIS, T., TUDOR, H. *Coaching Science*. John Wiley Sons, Ltd, 2006. ISBN 13-978-0-470-01097-6.
- NÁHLOVSKÝ, P. *Rozhodující pro úspěch koučování není kouč*. Moderní řízení. 2007, roč. ISSN 0026-8720.
- PARDEL, T. *Psychologia: Psychodiagnostické a didaktické test*. Bratislava. 1982.
- PARMA, P. *Umění koučovat*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-34-6
- PERIČ, T. *Sportovní příprava dětí*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0683-0.
- PLÉVOVÁ, I. *Kauzální atribuce*. Olomouc: Hanex, 2007. ISBN 978-80- 85783-84-1.
- PRUCHA, J. a kol. *Pedagogický slovník. 4., aktualizované vydání*. Praha: Portál s.r.o., 2003. ISBN 80-7178-772-8.
- SLEPIČKA, P. *Psychologie koučování*. Praha: Olympia, 1988.
- SLEPIČKA, p. a kol. *Psychologie sportu*. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1290-9.
- SVOBODA, B. *Pedagogika sportu*. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1358-1.
- TUTKO, T. A., RICHARD, J. W. *Psychology of Coaching*. Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1971.
- VOTÍK, J. *Trenér fotbalu "B" UEFA licence*. Praha: Olympia, 2005. ISBN 80-7033-921-7.
- WEINBERG, R., GOULD, D. *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. 4th ed., Champaign: Human Kinetice, 2007. ISBN 978-0-7360-6467-5.
- WHITMORE, J. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Managment Press. s.r.o., 2013. ISBN 978-80-7261-209-3.

WOOD, D. *Manuál profesionálního kouče: jak získat platicí klienty a efektivně propagovat své služby*. Praha: PCC, 2012. ISBN 978-80-260-1672-4.

9 PŘÍLOHY

1. Seznam obrázků
2. Seznam grafů
3. Seznam tabulek

CD-ROM

- Vyhodnocené jednotky MADI
- Videozáznam sledovaných utkání

1. Seznam obrázků

Obrázek č.1: Arséne Wenger a jeho taktické pokyny v utkání

2. Seznam grafů

Graf č. 1: Chování trenéra, taktická příprava před zápasem č.1

Graf č. 2: Chování trenéra, první poločas

Graf č. 3: Chování trenéra o poločasové přestávce

Graf č. 4: Chování trenéra, druhý poločas

Graf č. 5: Chování trenéra, taktická příprava před zápasem č.2

Graf č. 6: Chování trenéra, první poločas

Graf č. 7: Chování trenéra o poločasové přestávce

Graf č. 8: Chování trenéra, druhý poločas

3. Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Střední školní věk, (10) 11-(14) 15 let (Fajfer, 2005)

Tabulka č. 2: Celkový počet jednotek didaktické interakce v zápase č. 1

Tabulka č. 3: Celkový počet jednotek didaktické interakce v zápase č. 2

