

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

## **KOUČINK FOTBALOVÉHO TRENÉRA V UTKÁNÍ**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

**PhDr. Mário Buzek CSc.**

Vypracoval:

**Bc. Martin Vlk**

Praha, srpen 2015

## Prohlášení

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

V Praze, dne:

.....

Martin Vlk

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu PhDr. Máriovi Buzkovi CSc. za odborné vedení, cenné rady a trpělivost při vypracovávání diplomové práce. Dále Dr. Scottovi Martinovi z University of North Texas za nezištně poskytnuté studijní a metodické materiály. Děkuji rovněž své rodině, která mě podporovala po celou dobu mého studia na FTVS UK.

### 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:

---

## **Abstrakt**

**Název:** Koučink fotbalového trenéra v utkání

**Cíle:** Hlavním cílem této práce bylo zjistit, jak hráči vnímají svého trenéra během celé sezony, jaké u něho vidí klady a nedostatky. Dalším cílem bylo porovnat výsledky mužů a žen v jednotlivých hodnocených oblastech. Jelikož jsou preference a očekávání hráčů velice odlišná, studie si klade za jeden z cílů porovnat i rozdíly v hodnocení u hráčů kteří považovali sezonu za úspěšnou a dosáhli zlepšení s hodnocením hráčů kterým se dle jejich mínění nedařilo dle jejich přestav. V neposlední řadě interpretovat tyto výsledky zkoumané osobě jako zpětnou vazbu a vyhodnotit, zda se dá systém CBAS uplatnit jako zpětná vazba pro trenéra jako návod jak lépe pracovat s týmem ale především jak zlepšit práci s individualitami dle jejich specifických potřeb.

**Metody:** Metodou výzkumu byl zvolen strukturovaný dotazník a rozhovory s hráči během celé sezony. Metodou strukturovaného dotazování byla zkoumána hlavní část zjišťující hodnocení trenéra ve dvanácti definovaných kategoriích. Rozhovory s jednotlivými hráči během roku byly vedeny za účelem upřesnění názorů a postojů jednotlivých hráčů vzhledem k posuzované osobě kouče.

**Výsledky:** Vyhodnocením výsledků bylo zjištěno, že rozdíly hodnocení mezi muži a ženami jsou především v oblasti „Obecného povzbuzení“ Mnohem větší rozdíly ovšem byly v hodnocení úspěšných a neúspěšných hráčů. Jejich zpětné vyhodnocení trenérem přineslo jeho poznání, že se těmto hráčům musí věnovat mnohem více individuálně dle jejich specifických potřeb.

**Klíčová slova:** koučink, trenér, komunikace, rozvoj talentů

## **Abstract**

**Title:**           **Coaching of the football coach in the game**

**Objectives:** The main goal of this thesis was to explore how players perceive their coach during the length of a season, and his/her strengths and weaknesses. Another objective was to compare the results of male and female squads in the selected areas. Because the players' individual preferences and expectations can vary, the study aims to compare differences between players who evaluated their season as successful, and players who did not have a successful season. At the end the results were fed back to the players to evaluate whether the CBAS system can be used as a form of feedback, and whether the coach can use this tool to work collectively with the team, as well with individuals according to their specific needs.

**Methods:** A structured questionnaire was used as the research method as well as individual interviews with players during their season. The main part of this research, identifying 12 assessing categories of a coach, was obtained by using a structured questionnaire. Interviews with individual players were conducted to clarify opinions of these players towards the evaluated coach.

**Results:** After the interpretation of the results it was found that the differences between male and female players are apparent in area General encouragement. More evident differences were found in successful and unsuccessful players. A retrospective evaluation of these players by a coach help him realize that he/she has to dedicate more attention to these players according to their specific needs.

**Keywords:** coaching, coach, communication, talent development

## OBSAH

Seznam použitých zkratk: .....	9
1. Úvod.....	10
2 Teoretická východiska práce .....	12
2.1 Kouč nebo trenér .....	15
2.1.1 Sportovní talent.....	15
2.1.2 Výběr hráče.....	16
2.1.3 Trénovatelnost .....	18
2.1.4 Přístup hráče .....	19
2.1.5 Motivace .....	20
2.1.6 Dosahování cílů specifických pro konkrétní situace .....	21
2.1.7 Zhoršování přístupu .....	24
2.1.8 Zlepšování přístupu.....	24
2.1.9 Deset kroků k získání vítězného přístupu .....	26
2.1.10 Ideální hráč .....	28
2.1.11 Charakteristika ideálního hráče .....	28
2.1.12 Souhrnné ohodnocení hráče.....	30
2.1.13 Hardware – software .....	30
2.1.14 Přemýšlející a samostatný hráč:.....	31
2.2 Integrace kondičních, technicko-taktických a psychických dovedností: .....	32
2.2.1 Sebevědomí / sebedůvěra.....	33
3.1.1 Kroky k budování sebedůvěry .....	34
2.2.2 Sebekontrola: disciplína, kontrola myšlenek a emocí .....	38
3 Role kouče .....	40
3.1 Soustředěnost - směřování a síla pozornosti .....	40
3.2 Základem je kvalitní trénink .....	41
3.2.1 Rozvoj soustředěnosti a její intenzity .....	42
3.2.2 Vizualizace obraz úspěchu.....	42
2.1.1 Psychická odolnost: disciplinované myšlení a jednání.....	44
3.2.3 Soutěživost: jak se stát válečníkem v pravý čas .....	45
3.2.4 Komunikace: umění efektivního sdílení informací .....	46
3.2.5 Vytvoření komunikační sítě.....	48

3.2.6	Interakce.....	49
3.2.7	Trenér budoucnosti .....	51
3.2.8	Kognitivní strategie.....	52
3.2.9	Vedení mužstva v utkání.....	53
3.3	Hodnocení trenéra .....	55
4	Cíle práce, úkoly a výzkumné otázky .....	57
4.1	Sběr a vyhodnocení dat: .....	60
4.2	Výsledky hlavního šetření.....	61
4.2.1	Komparace výsledků hodnocení chování kouče během zápasu .....	63
5	Závěr .....	73
	Seznam literatury .....	74
	Přílohy.....	77



### Seznam použitých zkratk:

CBAQ	Coaching Behavioral Assessment Questionare	Dotazník pro vyhodnocení koučova chování
CBAS	Coaching Behavior Assessment System	Systém hodnocení chování kouče
GC	General communication	Obecná komunikace
GE	General encouragement	Obecné povzbuzení
GTI	General technical instruction	Obecné technické instrukce
IM	Ignoring mistakes	Ignorování chyb
KC	Keeping control	Udržení kontroly
M-CE	Mistake – contingent encouragement	Povzbuzení po chybě
M-CTI	Mistake – contingent technical instruction	Technické instrukce vyvolané chybou
No-Re	Non – reinforcement	Neposílení, neocenění
Org	Organization	Organizace
Pu –TI	Punitive technical instrukcion	Káravé technické instrukce
Pu	Punishment	Pokárání / Vytýkání
Re	Reinforcement	Posílení, ocenění

# 1. ÚVOD

Celý svůj život jsem chtěl být hráčem fotbalu a později po skončení aktivní kariéry úspěšným fotbalovým trenérem. K tomuto cíli jsem se vydal cestou studia na FTVS. Zde jsem díky programu ERASMUS a spolupráci mezi školami dostal šanci pracovat jako asistent hlavního trenéra u fotbalového týmu STFX, university v Antigonish, Kanada. Tato zkušenost mě přivedla k tématu mé diplomové práce – jak má trenér koučovat svůj tým a hlavně jak jeho práci a styl koučování hodnotí samotní hráči.

V úvodu teoretické části práce představím současné pojetí osobnosti trenéra a kouče a požadavky na jeho kvalifikaci. Protože o výsledku utkání, které v konečném důsledku rozhoduje o úspěchu či neúspěchu trenéra v klubu, se rozhoduje už při výběru samotných hráčů a jejich přípravě na soutěž, budu se této problematice věnovat v další části práce. Na závěr teoretické části budu věnovat stylům koučování a komunikace a interakce mezi koučem a hráči a nakonec popisuji systém hodnocení úspěšnosti kouče CBAS systém, který jsem použil v praktické části práce.

Jako objekt výzkumu jsem si vybral Grahama Kennedyho, hlavního trenéra a kouče mužského i ženského univerzitního fotbalového týmu STFX. Mezi hráče a hráčky týmu jsem rozdál dotazník CBAQ. Ten samý dotazník jsem vyplnil i já sám a stejný vyplnil i samotný zkoumaný trenér. Jeho vyhodnocením jsem chtěl ověřit jeho použitelnost porovnáním s mým vlastním hodnocením a se sebehodnocením trenéra.

Výzkumné otázky:

1. Vidí Trenér sám sebe v komplexním hodnocení ve stejném světle, jako ho vidí samotní hráči? V kterých oblastech jsou největší rozpory?
2. Bude výsledek testu vyplněný hráči shodný s mým viděním nezaujatého pozorovatele?
3. V čem se liší pohled dívek a chlapců v hodnocení trenéra v oblasti jejich podpory a koučování v pozitivním a negativním smyslu během utkání?.
4. V čem se liší hodnocení trenéra z pohledu hráčů, kteří hodnotí uplynulou sezonu jako úspěšnou / neúspěšnou/ průměrnou?
5. Ve kterých oblastech se liší hodnocení hráčů, kteří dle podle jejich mínění výkonnostně klesli nebo zůstali na stejné úrovni v porovnání s hráči, kteří si myslí že dosáhli zlepšení?

6. Které oblasti hodnocení byly pro trenéra nejvíce překvapivé, ve kterých cítí zklamání, naopak které ho nejvíce pozitivně překvapily? Jaké ponaučení si z tohoto hodnocení odnesl a jak mu to pomůže v jeho další práci?

Dalším cílem mého výzkumu bylo ověřit si, zda se dá CBAQ použít jako zpětná vazba pro trenéra, jako podklad pro sebereflexi a zlepšení jeho práce především s hráči, kteří pociťují, že jejich výkon neroste nebo dokonce klesá a považují sezónu za neúspěšnou.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Společenský rozvoj v posledních letech přináší stále větší nabídku sportovních aktivit spojenou s nárůstem poptávky po nevšedních zážitcích, aktivním trávení času, potřebou soutěžení spojenou s vítězstvím v soutěžích, nebo jen snahou o odlišení se provozováním netradičního sportu. V souvislosti s tímto vývojem roste poptávka po zajištění těchto aktivit nejen po stránce materiální, ale především po stránce odborného vedení – trenérech a to ve třech úrovních:

- Rekreační sport a aktivity, jako jsou outdoorové sporty, lyžování atd., které vedou instruktoři
- Kondiční sport provozovaný především pro udržení zdatnosti, kde sportovce vedou osobní či kondiční trenéři, instruktoři, cvičitelé
- Výkonnostní sport, zde hovoříme o trenérech (Jansa, Kovář, 2008)

Je logické, že sportovci od trenéra očekávají odbornou zdatnost a schopnost přenášet znalosti a zkušenosti na svěřence a tím zvyšovat a zlepšovat jejich výkon a dovednosti. Historicky převládá názor, že dobrý trenér je zpravidla bývalý úspěšný sportovec, a jeho teoretické vzdělání není a tak důležité, což ne vždy odpovídá realitě. Jsou dobří trenéři, kteří nikdy nedosahovali významných sportovních úspěchů, ale mají velmi dobré teoretické vzdělání, naopak bývalí úspěšní sportovci jako trenéři propadli.

Svoboda (2007) vidí trenéra jako osobnost, která svoje schopnosti, vědomosti i vlastnosti uplatňuje komplexně ve své praktické trenérské činnosti. Na jeho osobnosti záleží, zda se jeho plány a představy o přípravě uplatní v praxi. Také on uvádí, že dříve k trenérské profesi stačilo mít dostatek sportovních zkušeností. S touto teorií nesouhlasí ani Buzek (2007) který nenalézá přímou souvislost mezi sportovní úrovní trenéra a výsledky jeho trenérské praxe. Na druhou stranu uvádí, že tato sportovní minulost je nezbytnou podmínkou proto, aby se trenér stal uznávanou osobností ve svém oboru. Pokud však práce není podložena koncepčními odbornými znalostmi a žádoucími charakterovými vlastnostmi, sportovní minulost nepomůže, úspěch se nedostaví (Jansa, Dovalil, 2007). Osobnost trenéra komentuje i Beswick (2014): „*Velkou roli v cestě k úspěchu a na vrchol hrají trenéři, dobří vás tam dovedou, špatní vám to mohou zkazit*“.

Osm trenérů z naší nejvyšší fotbalové soutěže, které ve své knize zpovídal Jenčík (1999) se shoduje, že pro úspěch v trenérském řemesle je mimo odpovídající dávky štěstí, že dostali příležitost trénovat ligový tým, vynikající teoretické vzdělání, psychologické nadání, vlastní zkušenost s hraním fotbalu na vyšší úrovni, trénování je pro ně absolutní prioritou a jejich vášní, to vše za neutuchajícího pochopení a podpory rodiny. Již se liší v názorech na používání moderní techniky a implementaci nejnovějších trendů v taktice hry nebo tréninkových metodách.

Svoboda (2007) uvádí, že s rolí trenéra je obzvláště ve sportech s velkou diváckou sledovaností spojeno hodně očekávání. Nejdůležitější jsou ovšem očekávání, která má samotný trenér, hráči a vedení klubu a tato očekávání se mohou diametrálně lišit. Což přináší četné obtíže a konflikty. Zejména, trenér má povinnosti a zodpovědnost, ale nedostane pravomoci a kontrolu nad vším co je zapotřebí k jejich naplnění. Přesto trenér nemůže tato očekávání ignorovat, protože je v ohnisku pozornosti a na tom jak svou roli plní, závisí jeho úspěšnost.

Některé požadavky kladené na trenéra jsou přímo spojeny s jeho pozicí, tzv. taxativní vymezení povinností, ale to jak plní své úkoly v komplexu, závisí na jeho osobnosti. Zde poskytuje role trenéra prostor pro osobní invenci. Někdy je trenér schopen navzdory odlišným očekáváním vtisknout skupině svoje pojetí tréninkové práce, jindy se musí přizpůsobit a podřídí obecnému očekávání. Komplexnost těchto nároků naznačuje, že role trenéra má i vzhledem k různorodým očekáváním řadu dimenzí. Přesto jsou zde dva hlavní úkoly: sportovní úspěch a výchovné působení.

Svoboda (2007) uvádí, že vytypovali šest základních dimenzí sociální role trenéra a empiricky je ověřili:

1. *informátor* instruuje, informuje, vysvětluje
2. *důvěrník* hledá důvody jednání sportovců, kteří se mu svěřují se svými starostmi
3. *ukazňovatel* vyžaduje poslušnost, trestá
4. *motivátor* podněcuje k aktivitě, odměňuje
5. *referent* řešení problémů přenáší na oddíl, na vedení klubu
6. *vychovatel* nejde mu jen o výkon, ale i o působení na osobnost sportovce

Z výsledků dotazníkového šetření u 226 trenérů I. a II. třídy byly nejvíce zastoupeny dimenze 4 a 6, což svědčí o promyšlené a koncepční práci dotazovaných trenérů. Naproti tomu poměrně nízké zastoupení měla dimenze č. 3 (ukázkovost), kdy byly statisticky významné a velmi výrazné rozdíly mezi skupinami sportů, kdy sporty mobilizační (atletika, plavání, lyžování) a sporty kolektivní (kopaná, odbíjená atd.) měly nejvýraznější dimenzi ukazovatele, sporty volní dimenzi motivační, trenéři z povolání dimenzi výchovnou, ženy trenérky dimenzi informační atd.

Pro celkovou studii koncepce trenérové práce by bylo ovšem zapotřebí zajít ještě dále a zahrnout i jeho přístup ke všem otázkám sportovního života, způsob vedení a hodnocení, jeho zaměřenost, komunikaci i interakci.

Nezastupitelná úloha trenéra spočívá ve schopnosti motivovat sportovce k dosahování očekávaných maximálních výkonů a výsledků. Spolu s růstem úrovně soutěže, roste i význam správného stanovení tréninkové zátěže a regenerace, technické přípravy, načasování formy a nasazení vhodné taktiky. Přitom je samozřejmé, že trenér je vystavován protisměrně působícím tlakům ze strany sportovců, manažerů, diváků, médií, kolegů atd. (Sekot, 2008)

Pod pojmem odbornost si u trenéra představujeme odpovídající vědomosti z oblastí fyziologie sportu, pedagogiky, psychologie v souběhu s organizačními a komunikačními schopnostmi. (Sekot, 2008)

Trenérova odbornost, organizační schopnosti, schopnost poradit si v každé situaci, umění přesvědčit hráče o své pravdě jsou nezbytné předpoklady pro budování sebedůvěry týmu. Především u ženských týmů je trenér podstatným faktorem v postoji hráček k tréninku a zápasům. Pro ženy jsou vztahy nejdůležitějším motivačním faktorem. Pro ně jsou nejdůležitější osobní vztahy, potřebují cítit, že společně sdílejí úkoly týmu. Mívají pocit, že trenéři nerozumí důležitosti vzájemných vztahů, z čehož u všech aktérů vznikají frustrace. Trenér musí být nejen odborník, ale svým přístupem a vystupováním musí jít hráčům a hráčkám příkladem v tom, jak přistupovat ke každodenním úkolům. (Beswick, 2014)

## **2.1 Kouč nebo trenér**

V posledních letech se vedle pojmu trenér stále více prosazuje termín kouč. Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Důvěra ve vlastní schopnosti se vytváří tím, že přijímáme rozhodnutí, úspěšně jednáme a přijímáme plnou odpovědnost za své úspěchy i selhání. Při koučování je nejdůležitější, aby koučovaný dosáhl výsledků, které si v průběhu koučování stanovil. Kouč si toto musí uvědomovat a musí mít jistotu, že koučovanému pomáhá ujasnit si, co má dělat, utváří u něj pocit vnitřního závazku a pomáhá mu preventivně se vypořádat se všemi překážkami. Koučové se často obávají koučovaného dotlačit k úspěchu, protože se obávají, že by mohli působit agresivně. Koučování, které nepřináší viditelné úspěchy, pouze oslabí sebedůvěru koučovaného a naruší primární cíl koučování. Pro vytváření a posilování sebedůvěry je mimo přibývajících úspěchů nezbytné, aby lidé věděli, že tyto úspěchy jsou výsledkem jejich vlastního snažení. (Whitmore, 2014).

Plachý (2014) vidí, že ve fotbale je kouč ten, který otvírá potenciál hráče v rovině hráčské i lidské a pomáhá jej směřovat ve všech stránkách osobnosti, k čemuž se pojí i čestnost, poctivost, pracovitost atd. Kouč musí mít pedagogické nadání reagovat na momentální situaci i formou improvizace. Prvořadé je vychovávat člověka, protože fotbalistou se koučovaný stát nemusí. Člověkem bude i bez fotbalu. Dále je kouč přímo zodpovědný nejen za nastavení požadavků na herní projev a chování hráčů na hřišti, ale i za jejich uskutečnění

Sportovní koučování poslední dobou zaznamenává odklon od starého stylu založeného na instruování a místo na techniku se více zaměřuje na člověka, místo na chyby jichž se dopouštějí, se orientuje na jeho potenciál. To vede u koučovaného k mnohem lepšímu psychickému stavu a přirozenému učení se. Nevnučuje lidem jednotnou, univerzální techniku, která nemusí být v souladu s jejich individuálními dispozicemi a poskytuje možnost přejít k technice respektující požadavky biomechanické účinnosti. (Whitmore, 2014)

### **2.1.1 Sportovní talent**

Ne každý sportovec ovšem dosáhne na nejvyšší sportovní mety, ať je pod vedením sebelepšího trenéra. Jsou statisíce tenistů, ale velké turnaje vyhrává jen pár desítek jednotlivců. Ti s talentem, vůlí a charakterem.

Beswick (2014) dělí sportovce do tří skupin: první s vrozeným talentem a charakterem, kteří mají největší šance se propracovat na absolutní špičku, dále na sportovce s talentem ovšem postrádající správný přístup ke sportu, ti svůj talent promrhají, v poslední skupině jsou sportovci s malým talentem ale velkou vůlí a charakterem. Ti mohou dosáhnout úspěchů. Velmi těžko lze zvyšovat úroveň talentu, ale přístup ke sportu, zaujetí a odevzdání se mu, lze zvyšovat jak moc chceme a to v každém věku.

Sportovní talent Bouchard (Bouchard a kol., 1997 in Bunc) definuje jako souhrn dispozic jedince pro podání sportovního výkonu v časovém období, často vzdáleném od okamžiku jeho objevení. Vztaženo na fotbal, hráč může hrát dobře jen při odpovídající kombinaci vrozeného talentu a přístupu. Velkou roli při tom ovšem hraje také jeho psychická pohoda, správné sebevědomí, schopnost odolávat tlakům, zvládání krizových situací.

Rozpoznat talentovaného hráče je největším uměním trenéra. Především v oblasti odhadu, zda hráč bude převyšovat své vrstevníky i za několik let, nebo naopak, zda nyní zdánlivě nevýrazný jedinec v pozdějším věku svůj talent výrazně nerozvine. Je velice nezodpovědné prohlásit, že dítě je v tomto věku fotbalově nešikovné a nemůže být výborným fotbalistou. V této problematice je tedy důležité stále si pokládat otázku jak minimalizovat chyby při výběru talentů. V podstatě jde o to, že pokud jedinci s velkou perspektivou, v určitém věkovém výběru nebyli identifikováni, měli možnost se znovu projevit a naopak. (Srovnání Formánek, Dovalil, Perič 2007)

### **2.1.2 Výběr hráče**

Každá fotbalová země má svůj systém výběru a řízení výběru talentů a jejich výchovu od nejmenších až po vrcholové sportovce – reprezentanty. Tyto systémy identifikace a výběru talentů všeobecně obsahují snahu dosáhnout s co největší pravděpodobností maximální výkonnostní úrovně za co nejméně vynaložených nákladů během mnohaletého procesu sportovní přípravy jedince. Největší váhu této pravděpodobnosti se klade u sportů, které vyžadují velké materiální krytí, ale mohou v budoucnu přinést protagonistům vysoké příjmy. Tento tlak je vytvářen jednak ze strany rodičů, kteří kryjí počáteční finanční nároky a dále ze strany klubů, oddílů a institucí, kteří se na výchově jedince podílí.



V podstatě se v procesu vyhledávání talentů uplatňují dva základní nástroje: náborové akce, kdy klub pořádá základní náborové akce, při kterých se pomocí jednoduchých testů hodnotí základní pohybové předpoklady. Druhým nástrojem je výběr pomocí specializovaných testů, které mimo fyzické schopnosti hodnotí i vhodnost zvoleného sportu a hodnocení psychické a mentální vyspělosti.

Jak uvádí Jansa, Dovalil, Perič (2007), u nás se vytváří základní organizační schéma výběru a rozvoje talentů kdy rozlišujeme na obecné rovině dva přístupy k organizaci výběru talentů a to:

- *Extenzivní model*: jenž představuje podobu tzv. pyramidy a jehož principem je mít co nejvyšší počet jedinců v základně, kteří postupným tréninkem v nadcházejících letech snižují svůj počet, a jen malá část jich dosáhne vrcholu. Výhodou tohoto modelu je eliminace neospravedlněné fluktuace. Bohužel nevýhodou je, že značná část neperspektivních jedinců setrvává dlouhou dobu v systému péče o talenty. Charakteristikou tohoto modelu je tzv. **Negativní výběr** – což znamená, že do výběru se nedostanou pouze jedinci s nejhorsími výsledky.
- *Intenzivní model*: jeho tvar představuje tzv. věž a jehož princip je založený na velmi úzké základně vybraných jedinců, kteří mají velkou pravděpodobnost, že dosáhnou výkonnosti na špičkové úrovni. Výhodou tohoto modelu je vysoká efektivita, což vyplývá z faktu, že jedinci, kteří byli zařazeni do systému péče o talenty tímto způsobem mají vysokou procentuální úspěšnost ve vrcholovém sportu. Naopak nevýhodou bývají velké nároky na hodnověrnost (tj. predikční validita a reliabilita testů či hodnotících škál). Charakteristikou tohoto modelu je **pozitivní výběr**: vybírání jsou jedinci pouze s nejlepšími výsledky.

Stejně tak Jansa, Dovalil a Perič 2007, poukazují, že v současné době zvláště v prostředí České republiky se ukazuje model složený z obou výše zmíněných přístupů, které na sebe navazují a prolínají se jako vhodný. Extenzivní přístup je základnou pro začátek výběru a v průběhu let se mění na přístup intenzivní. Organizační strukturu tvoří 4 základní etapy charakteristické odlišnými cíly, výběrovým kritériem a úkoly:

- Spontánní výběr – Nábor (etapa předběžného výběru)
- Základní výběr (etapa hlubšího ověřování – výběr do sportovních tříd)

- Specializovaný výběr (etapa výkonnostního rozvoje – výběr do sportovních center mládeže)
- Výběr pro vrcholový sport (etapa výběru do reprezentačních družstev či klubů s vrcholovou úrovní výkonnosti)

### 2.1.3 Trénovatelnost

U věkových kategorií deset až dvanáct let je potřeba při tréninku a testech výkonnosti přihlížet k tomu, že u dětí probíhají výrazné fyzické změny. Proto je vhodné specializované výběry provádět až do věku šestnácti let.

Schopnost reagovat na trénink je silně individuální a je dle výzkumů podmíněna geneticky. Někteří jedinci mají „vrozené“ vlohy proto být úspěšní ve sportu. Například doktor Rosenbaum prováděl vyšetření zraku u pálkařů baseballu a zjistil, že hloubka zrakové ostrosti, která jim dovoluje rozpoznat pohyb a rotaci míčku ihned po odhozu je u 58% hráčů stejná nebo lepší než 18% nejlepších výsledků „běžné“ populace. Přitom hráči z profesionálních týmů dosahovali lepší výsledky než nejlepší z lig a ti zase než hráči z nižších soutěží. Tato schopnost jim umožňuje dostat informaci o pohybu mnohem dříve než lidé s horším zrakem a nepotřebují tedy vyšší reakční rychlost než ostatní hráči. (Epstein, 2014)

Další výzkum (GEAR, Miami) u 442 subjektů například prokázal, že při stejných objemech a intenzitě tréninku byly nárůsty síly od 50 do 250%. Jiný výzkum zaměřený na růst svalů u vzorku 66 lidí po čtyřměsíčním silovém tréninku na 75% jejich maxima prokázal, že se subjekty rozdělí do tří skupin: u první se svalová vlákna zvětšila o 50%, u druhé o 25% a u třetí skupiny nedošlo k žádnému nárůstu svalové hmoty. Z toho vyplývá, že každý jedinec je jinak citlivý na trénink neboli „trénovatelný“. (Epstein, 2014).

Toto by měl trenér při hodnocení pokroku u výsledků jednotlivců brát v potaz. Nelze podezřívat sportovce, že třeba neprovádí trénink naplno, protože vzrůst jeho hodnot je menší nebo pomalejší než u ostatních. Sportovec provádí vše jak je požadováno, možná i více, ale jeho organismus na trénink prostě reaguje jinak.

#### 2.1.4 Přístup hráče

Jak bylo zmíněno, pro úspěch ve sportu je nezbytný správný přístup. A to nejen u trenéra ale především u sportovce. U hráčů fotbalu pod tímto pojmem rozumíme to, jakým způsobem ovlivňují hráčovy pocity a myšlení jeho jednání. Výkon je sice limitován mírou talentu, ale hráče k cíli posouvá jeho přístup.

V přístupu hráče k tréninku a zápasu se doráží tři hlavní vlivy:

1. Každý hráč je jedinečný, každý vidí okolní svět jinak – optimista, pesimista, introvert, extrovert, oběť, bojovník
2. Každého hráče ovlivňuje jeho okolí - rodiče, kamarádi, spolužáci, trenéři,
3. Prostředí, ve kterém se nachází – úroveň trenéra, spoluhráčů, podmínky v klubu

Pokud hráč nepodává optimální výkon a příčiny nespočívají ve fyzické nebo technické připravenosti, musí trenér hledat příčiny v jeho psychice, kterou ovlivňují tři výše uvedené vlivy.

Velkým nebezpečím pro mladé hráče, je pokud úspěch přijde rychle a relativně snadno, potom je velmi obtížné udržet hráčův přístup na požadované úrovni. Tito hráči, kterým šlo vše samo, mohou později postrádat mentální sílu při překonávání překážek, když se dostanou do vyšších soutěží, kde jen s talentem zdaleka nevystačí. (srovnej Beswick 2014, Plachý 2014)

Naopak, hráči s pomaleji se rozvíjejícím talentem se k úspěchu propracovávají přes mnohé nezdary. Jejich rozvoj vyžaduje od trenérů dostatek trpělivosti a přesvědčení, že hráči k tomu mají dostatek mentální síly.

Přístup hráče nebo týmu se projevuje v tom, jak reaguje na překážky, které vyvstanou a je třeba je překonávat. Základem je pozitivní přístup a hráč má větší šanci uspět pokud

- hráč ví, co ho čeká
- podobnou situaci již v minulosti zvládl
- ví, že je dobře připraven
- pojímá vzniklou situaci jako výzvu, kterou zvládne, čímž prokáže svou kvalitu.

Prvním krokem ke kvalitnímu výkonu je to, jak hráč popřípadě tým vnímá sám sebe a svou připravenost. Trenéři mají mnohem větší šanci na vytvoření úspěšného týmu

který vítězí navzdory překážkám, pokud s týmem správně pracují.

Výkon hráčů je velmi často negativně ovlivňován chováním a přístupem trenéra ale i členů realizačního týmu, popřípadě záležitostmi vycházejícími z prostředí klubu. Proto je velmi důležité nejprve ve spolupráci trenérů a organizačního týmu vytvoření žádoucího pracovního prostředí a až následně řešit jednotlivé hráče a jejich problémy.

Přístup jednotlivých hráčů ale i celého týmu je ovlivněn vnímáním prostředí a situací, kterým jsou vystaveni. Každý člověk si při překonávání překážky může vybrat ze dvou možností. Buď se pustí do boje, nebo uteče. Úspěšným fotbalistou může být jen ten, který se rozhodne bojovat. V okamžiku rozhodnutí pro boj se spustí koordinované reakce těla i mysli.

- Mysl akceptuje výzvu (víra v připravenost)
- Nastupují pozitivní emoce (vzrušení, odhodlání)
- Tělo se připravuje na akci (vysoké nasazení)
- Je natolik psychicky odolný, aby se dokázal vyrovnat s neúspěchem (psychická odolnost)

V tomto stavu je největší šance uspět. Pozitivní přístup dodává nejen potřebnou energii pro úspěšný a soustavný výkon, ale zároveň formuje jedincovu schopnost vytvářet psychické dovednosti potřebné k vyrovnání se s výzvami, které sport přináší. Pozitivní myšlení zvyšuje psychickou odolnost, což je základem vítězné povahy. Pokud chce být hráč či tým opravdu úspěšný, je nezbytné, aby mysleli pozitivně. Tím vzniká emoční stav mysli říkající „Chci vyhrát“ a tím se vytváří vysoká a pozitivní úroveň fyzického nasazení.

### **2.1.5 Motivace**

Každý sportovec zná ten nepopsatelný pocit, který nastane po vítězství nebo překonání osobního maxima. Ovšem za tímto úspěchem stojí spousta nepříliš zábavné tvrdé dřiny při trénincích, které často probíhají i za špatného počasí. Co je tedy zapotřebí k tomu, aby sportovec pokračoval? Motivace sportovců k tvrdému tréninku a pokračování sportovní kariéry je předmětem zájmu a výzkumů psychologie sportu. Pokud pochopíme, co žene sportovce k výkonu, můžeme hledat možnosti jak zlepšovat jejich výkony a pomoci trenérům zvyšovat motivaci jejich svěřenců. Tod (2012, str. 35)

Výkonová motivace vychází z předpokladu, že lidé jsou obecně motivováni dosahováním úspěchu, zlepšováním výkonu, zvládnutím úkolu a dobrým zvládnutím požadovaného chování. Jelikož výkon a úspěch se ve sportu poměřují v porovnání s výkony soupeře, potřeba úspěchu se posuzuje ve vztahu k soutěživosti. Na osobnostní rysy předurčující sportovce k tomu, aby je poháněly k úspěchu stejně, jako motivuje jedince prostředí nebo konkrétní situace existují teorie, které se na jednotlivé oblasti zaměřují. Nejdůležitější z nich jsou:

### **Teorie potřeby úspěchu**

Podstatou této teorie je přesvědčení, že každý člověk má vnitřní touhu dosahovat úspěchu a vyhýbat se neúspěchu. O motivaci k účasti na nějaké činnosti rozhoduje rovnováha mezi přáním uspět a odhadovanou pravděpodobností, že v této snaze neuspějeme. V jistém smyslu:

**výkon = motivace dosáhnout úspěchu – strach z neúspěchu**

### **Teorie cíle snažení**

Tato teorie je v prostředí sportu přijímána mnohem více než teorie potřeby úspěchu a vychází z předpokladu, že osobnost je stále orientována na úkol nebo na ego (Nicholls in Tod, 1984, str. 38). Lidé orientovaní na úkol jsou motivováni často radostí ze sportování a dávají přednost úkolům, které jim dávají možnost zlepšovat se. Naproti tomu lidé orientovaní na ego, dávají častěji přednost příležitosti poměřit své schopnosti s druhými a předvést své mimořádné schopnosti. Tito lidé upřednostňují úkoly, díky kterým vypadají lépe než ostatní. V zápase se stává, že chtějí zastínit nejen své soupeře ale i spoluhráče.

#### **2.1.6 Dosahování cílů specifických pro konkrétní situace**

Různé výzkumy se zabývaly otázkou, zda mají lidé různé cíle v konkrétních situacích. To je nazýváno pojmem „zapojení cíle“ a významně souvisí se situačním prostředím. Třeba u osoby se zaměřením na ego, se může během některých částí tréninku zaměřených na osobní zlepšování objevit i zapojení úkolu. Naproti tomu u úkolově orientované osoby se může v zápasech s velkou důležitostí výsledku projevit zapojení ega.

Je zřejmé, že míru orientace na úkol nebo ego do značné míry ovlivňuje prostředí a tento vliv se označuje pojmem „motivační klima. To dělíme na:

*Klima mistrovství:* což je prostředí, v němž trenér či rodiče podporují jedince v úsilí vydržet, zlepšovat své individuální dovednosti a pomáhal ostatním se zlepšovat pomocí týmové práce. Toto klima podporuje zapojování se do úkolů.

*Klima soutěžení:* pomáhá zapojovat ego, jeho základem je soutěžení a srovnávání a jedinci s lepšími výkony jsou více odměňováni a oceňováni.

Pro trenéry je velmi důležité motivačnímu klimatu porozumět, aby mohli co nejlépe podpořit výkony svých svěřenců.

Každému sportovci se hlavou honí pozitivní myšlenky spolu s pochybnostmi. Silné „já to dokážu“ zápasí s poráženeckým „na to nemám, to nedokážu“. Každý fotbalista čelí mnoha hrozbám, jako je strach z neúspěchu, případné ostudy, zranění, ztráty kontroly či nenaplněných očekávání spoluhráčů, vedení ale i rodiny. Nejvíce se hráč obává odhalení jeho slabých stránek. Pokud tyto vnitřní obavy nejsou pod kontrolou, mohou vést k negativistickému postoji hráče s následným vlivem na výkon hráče i celého týmu.

Beswick (2014), Buzek (2007) Slepíčka (1988) a další uvádí, že základní snahou trenéra a nezbytnou podmínkou úspěchu je udržovat psychický stav, emoční prožívání a aktivační úroveň svěřenců v optimálním vyvážení a ve stavu zvýšené aktivity (nabuzení).

Psychický stav týmu je formován schopností hráčů čelit výzvám, které před ně sport v daném okamžiku staví. Dále zde působí faktory jako jsou ambice, sebedůvěra i důvěra ve schopnosti druhých, konflikty, překážky a prostředí a záleží na kvalitě trenéra, zda pozitivně či negativně. Hráči sami či ve skupinkách poměřují výzvu, která před nimi stojí s tím, jakými dle jejich názoru disponují schopnostmi. Poměřují soupeřovy přednosti se svými kvalitami, úrovní připravenosti, zamýšlenou sestavou, důležitostí zápasu atak dále. Zde hraje velkou roli důvěra v trenéra a jeho schopnosti. Všechny tyto faktory mohou působit pozitivně i negativně.

Možné výsledky jsou:

1. Sebedůvěra: Hráči věří, že jsou silnější než soupeř a říkají si: „Vyhrájeme!“
2. Úzkost: Hráči se obávají, že kvalita je na straně soupeře a říkají si: „Mohli bychom prohrát.“

3. Kombinace předešlého: Hráči věří, že mohou zvítězit, ale jsou si vědomi kvalit soupeře. Toto je ideální předzápasový stav

Jak celé týmy, tak i jednotliví fotbalisté mohou opakovaně přecházet ze stavu sebedůvěry do úzkosti, a to před zápasem, ale i v jeho průběhu. Jedná se tedy o určité neustálé soupeření mezi negativními a pozitivními vlivy, jehož by si trenéři měli být vědomi. K zachování pozitivního stavu myslí a ke schopnosti se s překážkami vyrovnávat, nikoli na ně jen reagovat patří psychická síla, vítězná povaha jednotlivců a z nich sestaveného týmu a působení trenéra a to společně. Takto vybavení jedinci, či týmy se umějí učit z neúspěchu a dokážou nezdary využít na cestě k dosažení úspěchu.

Na tréninkových jednotkách a při každém zápase musí trenéři dávat pozor. Aby okamžitě odhalili první negativní příznaky. Může se stát, že jsou trenéři příliš zahledění do taktických aspektů hry a zapomenou, že hráči jsou jen lidé, a mohou přehlédnout první známky toho, že jejich svěřence něco tíží. Nejlepší trenéři bývají skvělí pozorovatelé a všimnou si, když poklesne:

- Motivace
- Kvalitativní hodnota tréninkové jednotky
- Entuziasmus
- Komunikace
- Humor
- Kázeň
- Ochota hráčů dobrovolně trénovat víc, než od nich trenér vyžaduje

Dobří trenéři by měli taktéž zaznamenat i nárůst:

- Svalování viny na jiné
- Používání různých výmluv
- Drobných zranění
- Konfliktů
- Problémů mimo fotbal

### **2.1.7 Zhoršování přístupu**

Spolu se zlepšováním výkonnosti hráče se zvyšují i očekávání, která má sám hráč i jeho okolí. Ta se mohou stát těžkým břemenem pro jejich psychiku, když se tato očekávání snaží naplňovat. Dalším nebezpečím pro především mladé hráče je připomínání důsledků. Tento mix obav a sebedůvěry napětí s pohodou a tlaku s radostí se může stát velkým závažím, které hráč nemusí unést.

Je proto na trenérovi, aby toto břímě z hráče sejmul a umožnil mu hrát a trénovat s velkou intenzitou bez svázanosti zodpovědností a vstupovat do utkání s vítězným přístupem. Toho lze dosáhnout například zdůrazněním:

- Pro hráče jsou důležitá jen ta očekávání, která má sám na sebe, co od něj očekávají spoluhráči a trenéři a pro co se společně v týmu rozhodnou. Neměl by přemýšlet o tom, jak ho hodnotí ostatní. Hráč musí budovat svou sebedůvěru.
- Hráč by si měl představit to nejhorší, co by se mu mohlo stát, a odpovědět si na otázku, zda by se s tím dokázal vyrovnat. Mít obavy je v pořádku, důležité je mít tolik sebedůvěry, že tyto obavy překoná, vyrovná se s nezdary a poučí se z nich.

Trenér tímto způsobem může zbavit hráče strachu z nenaplněných očekávání a následků nezdarů.

### **2.1.8 Zlepšování přístupu**

Pokud tým chce vyhrávat, musí trenér vybírat talentované hráče s pozitivním přístupem a vytvářet pro ně takový program přípravy, aby posiloval jejich pozitivní a vítězný přístup. Moderní trenér se stává více psychologem než trenérem.

Značnou výhodu při zvyšování výkonnosti hráčů a týmu má ten trenér, který dokáže pozitivně formovat stav hráčovy mysli. Během sezóny se výkonnost hráče zákonitě mění a tím i jeho přístup. Klíčem úspěchu je udržet u hráčů stav mysli, který říká: „Chci vyhrát!“ Toto je každodenní záležitost a každý trenér má svoji strategii a způsob, jak vytvářet a udržovat optimální stav mysli u hráčů i celého týmu. Všichni trenéři analyzující konkrétní situaci si kladou otázky:

- Jaký je žádoucí stav mysli mých hráčů v okamžiku, kdy vstupují na trávník?
- Jak tento stav mysli navodit? Jak odhalit negativní postoje?
- Které mé aktivity nebo rozhodnutí (či co nedělám) tyto negativní postoje vyvolávají?



- Co musím změnit (udělat) abych tyto hráče opět přivedl k pozitivnímu přístupu?

Beswick (2014) a spolu s ním se shodují i Hřebík, Petržela, Uličný a další (in Jenčík, 1999) že je nezbytné, aby trenér znal osobnost každého hráče, věděl jak ho motivovat a ovlivňovat jeho přístup (chválou nebo kritikou). Musí u hráčů posuzovat míru jejich sebeuvědomění, psychické odolnosti a schopnost jejich sociálního působení v týmu. Proto by měl především trenér u mladších hráčů znát i jeho rodiče a mít představu jakým způsobem ho v dětství ovlivňovali. Jedná se o nepřetržitý proces poznávání osobnosti hráče, který zahrnuje:

- Individuální pohovory
- Vytvoření svazku s relevantními informacemi o hráčově sportovní minulosti a jeho osobním životě
- Zmapování vlivu hráčovi rodiny a přátel
- Vytvoření profilu hráčova chování při sportovním výkonu, zároveň způsob usměrňování hráčova celkového psychického stavu, emocí, životního stylu

Trenér si musí uvědomovat, že jeho jednání je nesmírně důležité pro hráčův přístup a má na něj velký vliv. Je důležité, aby si získal hráčův respekt a stal se jeho vzorem správného přístupu a chování. Ovšem velmi záleží na trenérově povaze a osobnosti. (Srovnání Bewick 2014, Plachý2014)

Nejvíce úspěchů i ve složitých podmínkách dosahují trenéři, kteří jsou neústupní, ale přátelští a optimističtí. K tomu musí:

- Vědět, jak hráče dovést k naplnění jejich potenciálu skrze kázeň a kvalitní trénink v příjemném ovzduší, kdy každý hráč má pocit, že je pro tým i trenéra důležitý.
- Umět postavit tým a najít vůdčí osobnost, dosáhnout pozitivně působící konkurenci uvnitř týmu a podporovat vítězný přístup. Měl by nastavit skupinové standardy a pravidla a tyto používat k ukáznění hráčů, kteří je porušují.
- Vědět, kteří lidé mají na hráče vliv, musí najít způsoby jakým využít tyto lidi na pozitivní působení na hráče, eliminovat negativní působení.
- Uvědomovat si, jak velký a pozitivní vliv má na hráče kvalitní trénink, tréninkové a zápasové prostředí. Obzvláště u mladých hráčů má image a jméno

klubu velký význam pro uznání od jejich vrstevníků. Toto pozitivní tréninkové prostředí lze například vytvořit:

- Stanovit výkonnostní a výsledkové cíle. I když se nedaří, je důležité plnit osobní úkoly a ocenit plnění dílčích cílů.
- Zdůrazňovat cestu, nikoliv cíl. Přílišné poukazování na důležitost výsledků hráče může svazovat, snižuje jejich výkon a jsou stresováni strachem o výsledek.
- Vždy „zůstat nad věcí.“ Umět se emočně vyrovnat s neúspěchem, nevytvářet zbytečně tlak na hráče, naopak, velcí trenéři své hráče před velkým tlakem chrání. Musí dát svou nespokojenost či zklamání najevo, ale nesmí propadat pesimismu a svádět vinu na jednotlivce a ztratit nadhled.
- Nesmí přesytit hráče informacemi a přetrénovat je. Je potřeba najít rovnováhu mezi tím co je potřeba udělat pro úspěch a zároveň nezničit hráče psychicky ani fyzicky. Má dát hráčům jen tolik informací, kolik dokáží pochopit, dobrý trenér ví co má hráč v daném okamžiku vědět a umí mu to stručně a srozumitelně sdělit.

### 2.1.9 Deset kroků k získání vítězného přístupu

1. ***Správný výběr hráčů:*** je potřeba vybírat do týmu jen takové hráče, kteří chtějí vyhrávat a jsou pro to ochotni tvrdě na sobě pracovat. Je dobré vybírat hráče, kteří uspěli v předchozích klubech. Dobrý hráč z neúspěšného klubu může mít silnější charakter. Charakter hráče je potřeba ověřit minimálně ze tří spolehlivých zdrojů, dobrý trenér si ověří i hráčův životní styl.

2. ***Jít příkladem:*** trenér je příkladem především mladším hráčům, proto je nezbytné, aby jeho chování a jednání bylo v souladu s požadavky, které má na své svěřence. Spolu s ostatními zaměstnanci klubu a rodinami hráčů vytvářet pozitivní atmosféru a v přátelském prostředí a za všestranné podpory je vést k náročnosti.

3. ***Přinášet inspirativní vize:*** prodat hráčům představu, jací hráči z nich mohou být, pokud budou usilovně a soustavně pracovat. Dokázat hráče nadchnout a tím jejich nasazení a přístup. Neustále připomínat společný cíl, vysvětlovat kde se na cestě k cíli právě nacházejí a co je ještě pro jeho dosažení potřeba udělat. Přinášet důkazy a důvody proč jsou tyto cíle reálné a dosažitelné.

4. ***Každý trénink musí mít cíl a hráči musí vědět jak ho dosáhnout:*** každodenní trénink je klíčem k celkové dokonalosti. Aby se líbil, musí být dobře

naplánovaný, organizovaný, zábavný a pestrý. Je vhodné při něm překonávat překážky a učit se nové věci. Každý hráč by měl mít individuální cíle a trenér by jim měl nabídnout možnost se v tréninku těmto cílům přibližovat.

**5. *Formovat celého člověka:*** Každý hráč má rozdílný poměr talentu a přístupu. Nelze jen rozvíjet sportovní talent, kondiční a technicko-taktické předpoklady, je nutné rozvíjet a formovat hráčův přístup. Přístup a vítězný duch je formován každodenním úsilím při plnění tréninkových plánů. Trenér musí sledovat, jaký vliv má tréninkový proces nejen na kondiční a technický rozvoj hráče, ale také na jeho pracovitost, soustředěnost, rozhodování a psychickou odolnost.

**6. *Převzetí odpovědnosti:*** pro vítěznou povahu je důležitá schopnost umět převzít zodpovědnost na hřišti i mimo ně. Trenéři před utkáním rozdají úkoly a po začátku utkání se stáhnou do pozadí a tak přechází odpovědnost za jejich plnění na samotné hráče. Pokud trenér hráčům nevěří a bojí se jejich selhání, berou hráčům možnost ukázat svou vyspělost a brání jejich vnitřní motivaci.

**7. *Podpora lídrů a vzájemné soutěživosti:*** v týmu by měla být jasná vůdčí osobnost schopná vést kolektiv a trenéři musí hledat způsoby jak hráčům dát šanci uplatnit jejich pozitivní vůdčí schopnosti a vést mužstvo. Pokud takový hráč není, doporučuje se vytvořit silnou skupinu důležitých hráčů, kteří musí být schopni udržovat pozitivní náladu na hřišti i mimo něj. Vzájemná pozitivní soutěživost a zdravý tlak spoluhráčů mají výrazný vliv na přístup a výkony jednotlivců i celého týmu.

**8. *Umění prohrávat:*** porážky a neúspěchy ve fotbale vždy přijdou. Vždy se najdou chybuující hráči. Přesto hráči musí mít odvahu se na hřišti realizovat, mít prostředí, v němž se cítí bezpečně. Trenér se musí naučit kontrolovat své chování, ovládat emoce, zvládat chyby, neúspěchy a porážky. Hráči si tento přístup postupně osvojí a pak se dokáží vyrovnat s neúspěchy bez negativního vlivu na jejich přístup. Trenér musí hráčům vysvětlit, že každá porážka ji dává zpětnou vazbu a příležitost na zlepšení do dalších bojů.

**9. *Práce – odpočinek – regenerace v rovnováze:*** Dobrý trenér ví kdy je čas pracovat, kdy odpočívat. Umění udržovat rovnováhu mezi prací a odpočinkem odděluje dobré trenéry od průměrných

**10. *Vytvoření Klubu vítězů:*** Pro pozitivní přístup je důležitá schopnost se realisticky a zároveň optimisticky vyrovnat s neúspěchy. Vytvářet motivační prostředí a přinášet fakta proč to lze, nikoliv že je to nemožné. Nesmí se zapomínat, že fotbal je především radost a zábava. Nadšení vítězí nad strachem, humor pomáhá se uvolnit.

### 2.1.10 Ideální hráč

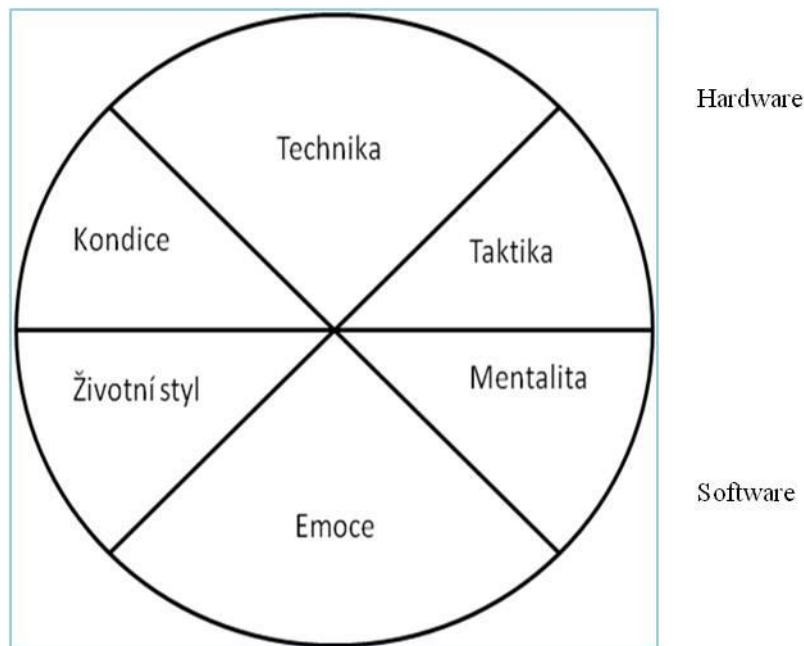
Beswick (2014) uvádí, že při dotazech na trenéry, aby si představili a popsali ideální zápas, dobří trenéři rychle a bez váhání řeknou své představy o tom, co z kondiční, technicko-taktické a mentální stránky pokládají za velmi důležité. Ti nejlepší trenéři, kteří mají zkušenosti a za kterými je vidět spousta práce, do svého popisu zahrnou i důležitost vítězné povahy hráčů. Prošli spousty těžkých a vyrovnaných bitev, ve kterých bylo klíčem k úspěchu lepší emoční připravenost vítězného týmu.

*Beswick (2014) se při seminářích trenérů ptá, co vyhrává fotbalové zápasy. Často se shodují v tom, že je to vítězná povaha hráčů:*

- Vítězná povaha	50%
- Organizace týmu v obranné fázi	10%
- Organizace týmu v útočné fázi	10%
- Organizace týmu v přechodové fázi	10%
- Standardní situace	10%
- Individuality	5%
- Štěstí (například verdikty rozhodčích)	5%

### 2.1.11 Charakteristika ideálního hráče

Jako pomoc k pochopení důležitosti mentální přípravy pro trenéry je zde příklad profilu ideálního hráče. Je důležité, aby hráči i jejich výkony byli hodnoceni podle šesti kritérií (uvedeny níže v grafu č. 1). Profil ideálního hráče je zde popsán jako „hardware“ tedy kondiční a technicko-taktická složka výkonu a „software“, tedy hráčovu psychiku, emoce a životní styl. Trenér by z toho měl být schopen zjistit, s čím vším musí pracovat při výchově a přípravě hráče.



**Graf č. 1** Profil ideálního hráče (Beswick, 2014)

Z grafu č. 1 je patrné, že všechny složky, ze kterých se skládá ideální výkon, musí fungovat společně. Výkon samo sebou závisí na věku a pohlaví hráče a průběžně se vyvíjí. V mládí vede rychlost a technika, v dospělosti se větší váha dává hráčově inteligenci a osobnosti. Pokud hráči a trenéři nedokážou sami s těmito faktory pracovat, musí přizvat odborníky a rozšířit o ně realizační tým. Hráči nejsou a nikdy nebudou dokonalí a proto se ve spolupráci s trenérem a realizačním týmem učí porozumět sami sobě, poznat svůj herní styl, posílit přednosti a limitovat nedostatky a tak plně využívat svůj potenciál. Pokud již není jiný způsob jak hráče posunout dál nebo plně využít jeho potenciál, je na zváženu změnit klub a trenéra. Změna velmi často vede k růstu výkonnosti.

Vývoj výkonnosti sportovce se dělí na několik etap - období růstu výkonnosti, období maximální výkonnosti a období poklesu spojené s koncem aktivní kariéry. Studium průběhu vývoje výkonnosti je důležité pro průběžné posuzování perspektivnosti jednotlivých sportovců. (Tillinger, 2004) Trenéři by měli mít představu o perspektivě jednotlivých hráčů a včas vychovat náhradu za hráče, který se blíží době, kdy jeho výkonnost již nebude dosahovat požadovaných parametrů na danou úroveň soutěže.

### 2.1.12 Souhrnné ohodnocení hráče

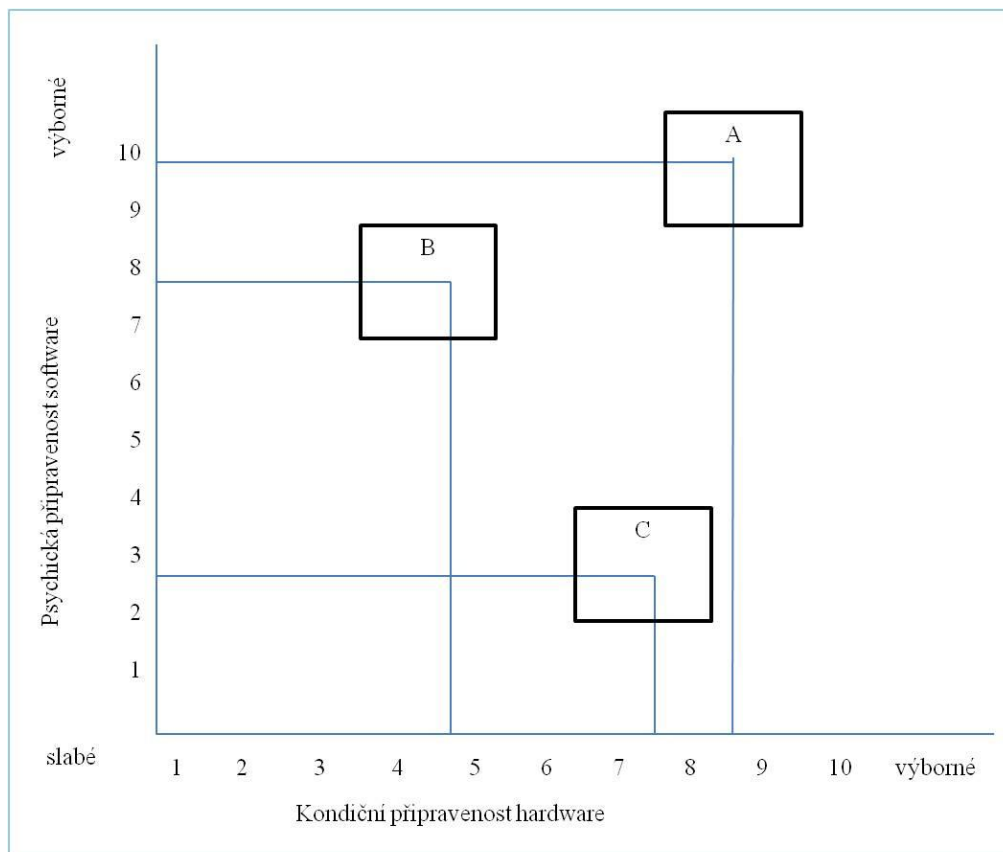
Výsledný výkon hráče se skládá z mnoha složek, kdy nedostatek v jedné z nich ovlivní „celkový dojem“. Byla vytvořena jednoduchá tabulka (viz Tabulka č. 1) pro hodnocení hráče v šesti oblastech. Hráčům musí být jednotlivé pojmy důkladně vysvětleny a poté se hráč sám podle svého nejlepšího vědomí ohodnotí. Poté se jejich sebehodnocení konfrontuje s hodnocením trenéra. Toto hodnocení se může rozcházet, záleží i na kvalitě informací, které trenér o hráči a jeho životě mimo klub má. Nicméně toto jednoduché porovnání může upozornit na nedostatky, které mohou ovlivňovat výkon a následná diskuse třeba poukázat na různé požadavky na daný post.

**Tabulka č. 1: Komplexní hodnocení hráče**

Složka herního výkonu	Sebehodnocení (1-10)	Hodnocení trenérem
Kondiční		
Technická		
Taktická		
Mentální		
Emoční		
Životní styl		
Celkem		

### 2.1.13 Hardware – software

Jak již bylo několikrát zmíněno, hráčův herní výkon se skládá z kombinace kondičních, technicko-taktických a mentálních dovedností. Fyzické dovednosti nazvěme hardwarem, mentální software. Pro předvedení kvalitního výkonu je zapotřebí obojí. Hráči i trenéři potřebují snadné a rychlé posouzení předností a nedostatků v těchto oblastech. Velice jednoduchý způsob ohodnocení hráče – vztah mezi jeho softwarem a hardwarem je ukázán v grafu č. 2 kdy trenér hodnotí hráče na stupnici od jedné (špatný) až po deset (výborný). Pokud trenér takto vyhodnotí celý tým, získá představu o jeho profilu a poskytne mu informace, ze kterých může vycházet při další práci



**Graf č. 2:** Vztah mezi hráčovým softwarem a hardwarem. Hráč A je komplexní fotbalista bez výrazných slabin. Hráč B je psychicky silný ale má problémy s kondiční připraveností. Hráč C je fyzicky dobře připraven, ale má nedostatky v psychické připravenosti. (Beswick 2014)

#### 2.1.14 Přemýšlející a samostatný hráč:

Hráči pokud chtějí dosáhnout výsledků, musí sami o sobě a svých výkonech více přemýšlet. O kondici, technických dovednostech, taktickém myšlení ale i o svých emocích a mentalitě. V tom by jim měl pomoci sportovní psycholog nebo dobrý kouč.

1. Vyžadovat po hráči aby sám hodnotil svůj výkon a označil své přednosti a nedostatky a tím si uvědomovali svoje myšlenky a pocity místo pasivního naslouchání instrukcím trenérů či jejich rodičů a řídit se jejich způsoby myšlení.
2. Vyžadovat od hráčů sebereflexi. Pomocí sledování videozáznamů, hodnocení trenérů a pod vedením psychologa se naučit ohodnotit svůj výkon a zodpovědět si na otázky:
  - Co se stalo?
  - Jaké v tom okamžiku byly mé pocity a myšlenky?
  - Co je na této zkušenosti dobré/špatné?

- Co jsem mohl udělat jinak?
- Co bych udělal, pokud by se tato situace opakovala?
- Dokázal bych se zachovat jinak?

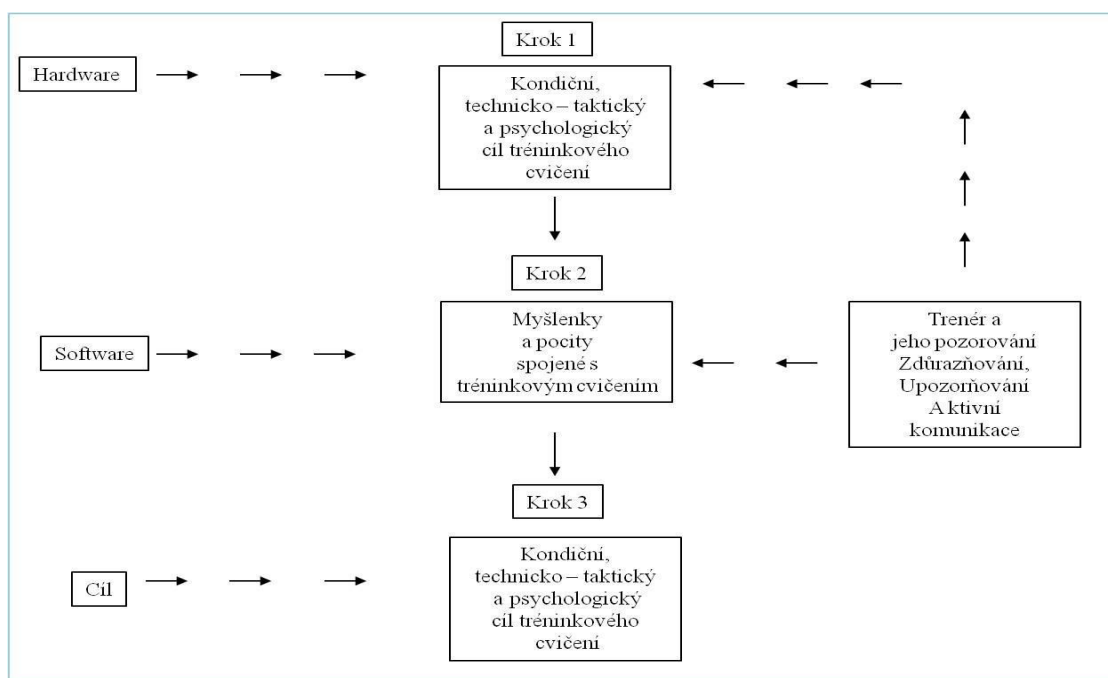
Hráč se sám musí chtít zlepšovat a hledat k tomu cesty a nespoléhat jen na rady trenérů či rodičů. To je základ k vybudování psychické odolnosti. Tento proces je důležitý především pro brankáře a útočníky, všichni vidí, zda v rozhodující chvíli uspějí nebo selžou. Proto je pro ně velice důležité naučit se zvládat stres – sebereflexe a sebezpoznání jsou k tomu vhodné metody.

## **2.2 Integrace kondičních, technicko-taktických a psychických dovedností:**

Tělo a mysl musí unisono zvládat požadavky, které na ně fotbal klade. Při učení se fotbalu je důležité upevňovat propojení těla a mysli. Přimodelování a nácviku zápasových situací, zkušený trenér také zdůrazní, jaké emoční a psychické faktory tyto situace doprovází. Je rozdíl kopat penaltu na tréninku nebo v rozhodujícím zápase sezony. Nedostatečné zapojení mentálního tréninku do každodenního atletického tréninku vede k nebezpečí, že výkon sportovce může být narušen negativními jevy, Je známo mnoho případů, kdy výborně kondičně a technicky připravený sportovec nezvládl svůj výkon psychicky.

Obrázek č. 1 ukazuje modelové cvičení určené k dosažení stavu, aby špatná psychická příprava neanulovala kvalitní fyzickou připravenost. Mentální trénink by měl být zahrnut do fyzické přípravy kdykoliv je to možné.



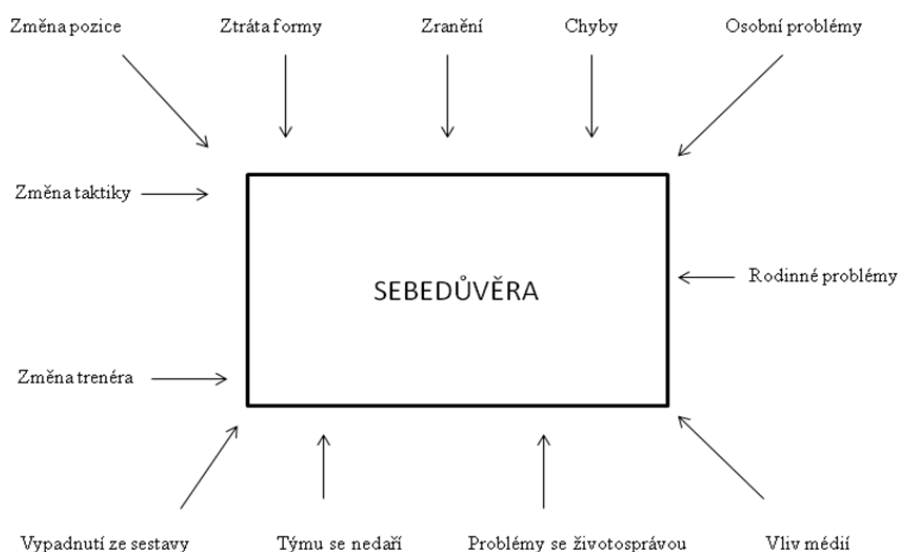


**Obrázek č. 1:** Model integrace kondičních, technicko-taktických a mentálních složek výkonu do tréninku (Beswick, 2014)

### 2.2.1 Sebevědomí / sebedůvěra

Základem každého sportovního úspěchu nejen ve fotbale je sebedůvěra jednotlivce a týmu, stálá víra, že dokážou překonat všechny překážky. Cesta k sebedůvěře vede přes naučení se překonávat překážky, které ke sportu a cestě na vrchol patří. Naučit se je překonávat bez ztráty víry v sebe sama a svoje schopnosti. Zdravou sebedůvěru si spojujeme s úspěchem. Získat tu správnou míru sebevědomí pomocí akčního plánu není problém, nýbrž výzva.

Pokud se hráč rozhodne, že to dokáže, v ten moment musí převzít odpovědnost za své chování a jednání. Úspěšní hráči si sebedůvěru budují tím, že se soustředí na to, co pro svůj úspěch sami udělají. Nehledají vinu v nikom jiném, vědí, že překážky k cestě patří a proto nemohou negativně ovlivnit jejich sebedůvěru. Vlivy ohrožující sebedůvěru hráčů jsou ukázány na obrázku č. 2.



**Obrázek č. 2:** Vlivy ohrožující sebedůvěru hráčů i trenérů (Beswick, 2014)

### 3.1.1 Kroky k budování sebedůvěry

Sebedůvěra se buduje jako každodenní úkol, v jednotlivých stanovených krocích. Aby se hráči udrželi v pozitivní náladě i pod vlivem, nepříjemných okolností, musí být psychicky odolní – být schopni ignorovat věci, které nemohou ovlivnit a koncentrovat se jen na svou vlastní mysl. Úspěšní hráči se naučili vnímat jen pozitivní a podpůrné informace, ignorují ty nežádoucí. Vedení týmu a trenéři by měli vytvářet prostředí, v němž hráči nepřijdou s negativními vlivy do styku.

#### Trénink sebedůvěry v sedmi bodech

Postavení trenéra ve společnosti a v týmu odpovídá významu sportovního odvětví a úrovni, ve které působí. Trenér je svým způsobem formální vůdce, tím se odlišuje od lídrů či manažerů ve světě byznysu. (Sekot, 2008)

Prvním úkolem lídrů, je nastolení víry v budoucí úspěchy. Nejdůležitější je přístup trenéra a jím nastolená strategie. Základním kamenem úspěšného výkonu, je stav sebedůvěry a kolektivní vědomí toho, že vytyčený úkol zvládneme splnit.

Trenéři, jako lídři zodpovídají za:

- Plánování, organizování a zabezpečení tréninků a zápasů, ze kterých sebedůvěra vyrůstá

- Lidský přístup, který vytváří pozitivní prostředí, kterým se inspiruje a posiluje sebedůvěra jednotlivců i týmu

### **1. Trenér musí umět „prodat“ svůj plán**

Pokud trenér připraví jednoduchý, srozumitelný a přehledný plán cesty jak dojít k úspěchu, hráči se s ním lépe ztotožní a více si věří ve své schopnosti tohoto cíle dosáhnout. S tímto cílem se seznámí před začátkem sezony a v jejím průběhu se plán upravuje a průběžně připomíná. Může to být krátký proslov před začátkem tréninku, kdy trenér připomene:

- Nyní se nacházíme zde
- Toto je směr, kterým chceme jít
- Toto musíme udělat, aby se nám to podařilo
- Na toto si při cestě musíme dát pozor (str. 72)

Tímto způsobem se dá velmi rychle změnit nízká míra sebevědomí u mužstva, pokud trenér představí realistický plán nápravy, se kterým se hráči dokáží ztotožnit. K tomu musí předložit jednoduchý návod, jak jednotlivými postupnými kroky které hráči podstoupí na denní, týdenní a měsíční bázi po celou sezonu tento plán naplní.

### **2. Trénink musí být náročný a zábavný**

Pro pocit sebedůvěry kdy hráč cítí že je na utkání správně připraven je nutné, aby předchozí tréninky byly náročné. Hráči musí být přesvědčení, že náročná příprava není trestem, ale investicí do jejich osobního rozvoje a do síly týmu. Hráči pak mají pocit, že si úspěch zaslouží, protože pro něj tvrdě pracovali. Hráči musí věřit tomu, že žádný jiný tým za sebou nemá náročnější přípravu a nemůže hrát lépe a s větším nasazením než oni.

Do té nejnáročnější přípravy, a trenéři by to měli dobře vědět, patří i zábava a legrace. Boj o místo v sestavě, každodenní tvrdý trénink přináší napětí, které nic neodstraní lépe než trocha vhodně zvoleného humoru. Hráči se do práce musí těšit, musí cítit radost z dobře odvedené práce a těšit se na pokračování. (Srovnání Beswick, Plachý, Dovalil, Jenčík)

### **3. Zaměřte se na to, co hráč umí a co se ještě může naučit**

Trenéři se dělí do dvou skupin. Jedna vidí, co hráči umí, druhá skupina vidí, co hráč neumí. Prvním krokem při zvyšování sebedůvěry je, že trenér vidí, co hráč umí a co se ještě může naučit a přenesení to přímo na hráče. Dobrý trenér umí hráče přesvědčit, že

úspěch je v jeho silách, jsou pro klub důležité a nic pro ně není nemožné. Pak se hráčům často podaří dostat ze sebe víc, než by si sami nebo jejich okolí dokázali představit.

#### **4. *Trenér musí vidět a ocenit dobrý výkon***

Sebedůvěra se zvyšuje, pokud si trenér všimne a veřejně ocení snahu a úsilí. Trenér pomáhá hráčům k nabývání sebedůvěry tím, že vyzdvihují jejich silné stránky, chválí správné provedení úkolu. Tím nejen pomáhá hráčově sebedůvěře, ale zároveň buduje vztah mezi trenérem a hráčem. Trenéři by měli pracovat s hráči individuálně, každému hráči vysvětlit jeho roli v týmu a jak je tato role pro tým důležitá. Nevidět na hráči jenom jeho chyby. Pak se dostaví i pozitivní změny ve výkonech jednotlivců.

#### **5. *Chovejte se ke každému hráči s respektem***

Každý hráč si od soupeře zaslouží přiměřený respekt k jeho osobě, ale především k jeho zdraví. Mezi největší nešvary při hře se řadí přílišná agrese na hřišti, díky které dochází k častému zranění hráčů. Ty mohou způsobit i konec hráčovy kariéry, proto by nejen trenéři ale i rozhodčí, vedení klubu, rodiče atd. měli dbát na dodržování respektu a férové hry.

Za agresivní chování označujeme úmysl způsobit někomu újmu nebo zranění jiné živé bytosti. Agresivní čin je chování (úder, urážka), nikoliv postoj nebo emoce (Baron a Richardson, 1994 in Tod, str. 47). Důležité je, že agresivní čin musí obsahovat záměr ze strany agresora.

Agrese jako taková, je společensky nepřijatelné chování, v některých sportech se však často považuje za přednost (hokej, rugby, americký fotbal) a je ceněná a posilovaná. Výzkumy ukazují, že hráči zaměřeni na ego mají i agresivnější chování. (Ommundsen a kol. 2003 in Tod, str. 52)

Ve sportu se agrese používá jako nástroj dosažení převahy nad soupeřem, jeho zastrašení, nebo zabránění dosažení výhody (vstřelení branky). Míra agresivity u hráčů může mít pozitivní i negativní dopady na výsledky mužstva. Pokud hráči svou agresivitu neudrží v přijatelných mezích, bývá mužstvo často trestáno a soupeř získává výhodu. Trenéři mohou svým svěřencům pomoci minimalizovat agresivní chování, zaměřením na vytváření klima mistrovství, to je zaměřování na mistrovství v dovednostech nikoliv na úspěch a úsilí překonávat ostatní. Spolu se sportovci se snažit vybudovat v týmu klima a nastolit normy, podle nichž není agrese přípustná a oceňovat snahu těch sportovců, kteří tyto normy dodržují

## **6. Udržujte vše v perspektivě**

Spousty výborných trenérů umí připravit trénink, ale jen málo z nich dokáže aby jeho tým hrál dobrý fotbal. Sebedůvěra získaná v tréninku je zničena ve chvíli, kdy trenér v utkání vypadá, že neví co dělat. Důležité je i zvládnutí emocí po zápase. Výsledky jsou důležité i z psychologického hlediska. Trenéři musí hráče připravit na následující možné výsledky:

- Hráli jsme dobře a vyhráli – je čas slavit
- Hráli jsme dobře, ale prohráli – výsledek je zklamáním, ale výkon je povzbuzením do dalšího kola
- Hráli jsme špatně, ale vyhráli – výsledek je dobrý, ale tým měl štěstí, je třeba být příště lepší

Hráli jsme špatně a prohráli - musíme držet pohromadě, tvrdě pracovat a úspěch přijde

## **7. Zůstat ve hře:**

Vyhrát nebo dostat se na vrchol můžeme pouze tehdy, pokud „zůstaneme ve hře“, nepřestaneme na sobě pracovat. Sebedůvěra pramení ze zkušeností, pokud hráč již v obdobné situaci byl a ví, co má očekávat. Hráč musí překonávat chyby, porážky, strach a kritiku, přičemž získávají zkušenosti, které jsou potřebné pro sebedůvěru i na nejvyšší úrovni.

### **Důležitost náročného tréninku**

Ve fotbale se s větší pravděpodobností dostaví úspěch, pokud do zápasu mužstvo vstupuje s vědomím, že v přípravě pro něj udělalo vše, je připraveno čelit tlaku a překonávat překážky. S přibývajícími úspěchy se buduje a zvyšuje sebevědomí

### **Sleduj celý obraz**

Sebedůvěra se buduje na malých a průběžných úspěších. Je ovšem zapotřebí, aby se hráč zlepšoval ve všech oblastech. Příliš mnoho pozornosti věnované jedné části, se může negativně projevit v jiných oblastech. Z tohoto důvodu je důležité, aby trenéři spolu s hráči při sledování pokroku sledovali celý obraz, nikoliv jen vybrané detaily. Sledujeme mnoho oblastí, v některých je hráč úspěšný, což napomáhá budování sebedůvěry, v jiných má slabiny a ty budou vyžadovat více pozornosti. Nepovažujeme je za problém ale za výzvu.

## **Hustý žebřík**

Většina výzkumů orientovaných na zkoumání postupných cílů na cestě k většímu sebevědomí a sebedůvěře popisuje tuto cestu jako žebřík s malou vzdáleností mezi příčly. Na této cestě je vhodné ocenit a odměnit každý malý pokrok. Je dobré připravit si na každý den jedem malý úkol a každý den si odškrtnout jeho splnění. Dobrý pocit z plnění těchto postupných cílů je návodem k budování sebedůvěry a cestou k dosažení vyšších cílů. Tento způsob je velmi vhodný pro hráče, kteří výrazně ztratili sebedůvěru z důvodu poklesu formy, nebo se vrací po dlouhé nemoci či zranění. Každý hráč a trenér má své sny, cíle a vize. Na cestě za jejich dosažením by si měli plánovat jen malé a splnitelné postupné cíle. Přes první, dílčí úspěchy a se zvyšujícím se sebevědomím se motivovat na plnění obtížnějších úkolů.

### **2.2.2 Sebekontrola: disciplína, kontrola myšlenek a emocí**

Trenéři musí kontrolovat své emoce, aby neřekli něco, čeho by potom litovali. Musí vědět, že muži a ženy snášejí neúspěch různě.

Trenér ovšem není jen nositelem dobrých zpráv. Musí mít odvalu zbavit se hráčů, kteří neplní jeho požadavky. Tím zároveň vyšle pozitivní vzkaz těm, kteří zůstávají.

Fotbal je sport, plný pohybu a emocí. Emoce mohou hráčům pomáhat ale i škodit. Současní špičkoví hráči mají ve svých schopnostech kontrolu sama sebe a umí využívat emoce ve svůj prospěch (emoční inteligence).

Problém nespočívá v emocionalitě, ale ve vhodnosti emocí a jejich vyjádření. Pokud hráč neumí své emoce kontrolovat, vždy bude mít v hlavě pochybnosti, které ztěžují jeho schopnost plného soustředění na prováděnou činnost a na jeho myšlení. Je důležité najít způsob, jak emoce správně zvládat, aby toto zvládnutí vedlo ke zlepšení a pozitivní energii, nikoliv k nezvladatelným výronům negativní energie a jiným rušivým projevům. Stejně jako hráč oplývá herní inteligencí, která mu umožňuje se rychleji učit herní dovednosti, měl by oplývat dostatečnou sebekontrolou.

Mezi negativní vlivy, které mají vliv na koncentraci a emoce které je nutno ignorovat, patří třeba hluk z tribun, soupeř, vzpomínky na staré chyby atd. a hráč se je musí naučit ignorovat. Naučit se, které informace mají vypustit a na které reagovat aby jejich soustředění na hru nic nenarušovalo. Důležité je naučit se vyrovnávat s vlastními

chybami. Chyby jsou součástí hry a dopustí se jich dříve nebo později každý hráč. Udělat hloupou chybu před plným stadionem hráčovu sebedůvěru opravdu důkladně prověří. Hráč musí vědět, jak se v dané situaci zachovat a jak se vyrovnat s náhlým přílivem viny či studu. K tomu mu pomáhá cílená příprava jako proaktivní opatření. Trenéři a psychologové by měli hráče naučit jak se vyrovnat s chybami, aby se nestali zranitelnými. Hráči mohou na chyby reagovat zvýšenou agresivitou, dopouštět se nedovolených zákroků, které mohou vést k jejich napomínání či vyloučení, nebo začít kupit chybu za chybou.

Jeden z našich nejúspěšnějších fotbalových trenérů Václav Ježek (Macho 1988) v rozhovoru uvedl, že trenér toho může ovlivnit hodně. Může překvapit způsobem tréninku, jeho náplň má také ve svých rukou. Má možnost připravit mužstvo po taktické stránce, během utkání ho vést, reagovat na situace a na stav utkání. Vůbec nejpodstatnější ale je, aby z hráčů vytvořil kolektiv lidí, v němž je jeden schopný udělat něco pro druhého. Dobrý kolektiv dokáže zdolat i kvalitnějšího soupeře.

Emoční připravenost musí být trenéry chápána jako nedílná součást individuální i týmové přípravy. Musí si uvědomit, že aby mohli plně využít kondiční a technicko - taktický potenciál hráčů, tito hráči musí mít pod kontrolou svoje emoce. K tomu plánovat program tak, aby posiloval a podněcoval pozitivní myšlení u hráčů. Navodit před zápasem atmosféru uvolněné připravenosti. Žádný trenér nemá v týmu jen dokonalé fotbalisty, ale soubor individualit s rozdílnou povahou a přístupem. Umění trenéra spočívá v tom, udělat z těchto individualit fungující tým.

Neméně důležitá je i koučova schopnost ovládat své emoce. Sebekontrola a sebeovládání musí začít u nich, aby mohli podporovat, usměrňovat a analyzovat stav hráčů v týmu. Musí jít hráčům příkladem, především v krizových situacích a musí hráče učit, jak tyto situace zvládat. Spolu s tím, jak hráči a trenéři postupují do vyšších soutěží, tak se spolu s tím zvyšuje tlak prostředí a zvyšuje očekávání, a následky neúspěchu jsou nohem bolestnější. Proto se emoční inteligence – schopnost sebekontroly a schopnost konstruktivně využívat emoce stává nezbytnou.

Václav Ježek (Macho, 1988) jeden z našich nejlepších trenérů v historii říká: “Problémy jednotlivých hráčů i celého mužstva si musí umět vyřešit trenér. Musí mít takové schopnosti a tolik síly, musí mít takový vliv. Záleží na tom, jakou pozici si sám vybojoval a jak mu v tom pomohlo vedení oddílu.“

### 3 ROLE KOUČE

Jak již bylo v této práci zmíněno, veškerá činnost a práce trenéra vede k přípravě na zápas. Ten se ohledně požadavku na schopnosti vést v něm mužstvo ve všech směrech liší od sebe lépe vedeného a připraveného tréninku. Podle Kostky (1986) lze konstatovat, že trenérská činnost s efektivním koučováním mužstva v utkání spolu nikterak nesouvisí.

Koučování pro naše potřeby lze v základě rozdělit na tři typy:

Předzápasové koučování

Koučování během zápasu

Koučování pozápasové

#### 3.1 Soustředěnost - směřování a síla pozornosti

Mnoho fotbalových zápasů pozná vítěze až v posledních minutách zápasu nebo v prodloužení. Je to jasný důkaz toho, že pokud mužstvo nezůstane plně koncentrováno na svůj výkon a s vidinou brzkého konce poleví v soustředění, plně koncentrovaný soupeř, jdoucí za vidinou úspěchu až do konce rozhodne zápas ve svůj prospěch.

Je to devadesátí minutová hra, o jejímž výsledku rozhoduje několik vteřin. V každém zápase jsou situace, kdy hráč může rozhodnout o osudu utkání, a zároveň tyto situace rozhodují o osudu hráče. (Ruud Gullit in Beswick, 2014)

Jak Beswick (2014, str. 102) uvádí, tým Derby County, pokud by zápasy končili v 60 minutě, byl mistrem ligy. Během těchto 60 minut utkání, dostalo 24 branek, nejméně z celé ligy! Jenže v posledních 30 minutách dostalo dalších 25 a skončilo jedenácté. Zde se jasně ukázalo, že s přibývajícím únavou klesala koncentrace a zvyšoval se počet chyb.

V této práci již bylo mnohokrát zmíněno, že výkon odpovídá přístupu. Pro přístup je rozhodující, jaké má hráč sebevědomí a umí se kontrolovat (zvládat emoce). K tomu se připojuje další podmínka – soustředěnost – schopnost zaměřit pozornost na jednu část výkonu v daném čase, nutnou k dosažení úspěchu- jako třetí podstatná složka hráčova přístupu.

Fotbal se za poslední léto hodně změnil a zrychlil. Hráči jsou mnohem lépe technicky a fyzicky vybaveni, zlepšila se kvalita hracích ploch, pro výrobu míčů se používají nové technologie a materiály, které dělají míče mnohem lehčími ale s nestabilní drahou letu.



To klade vysoké nároky na schopnost hráčů umět rychle reagovat na dynamicky se měnící situaci doprovázenou množstvím rušivých vlivů z okolí, což vyžaduje vysokou míru soustředění. Jenže vysoké soustředění vyžaduje velkou energii.

Trenéři musí učit hráče, jak porozumět plynutí hry, neustálým změnám v postavení hráčů v závislosti na pohybu míče tak, aby každý z nich bez ohledu na to jakou hraje pozici, uměl rozlišit jak velký je jeho okamžitý vliv na situaci, tedy kdy se musí plně soustředit a kdy může polevit, protože míč je mimo jeho sféru vlivu. Hráč tím šetří energii a je připraven rychle přepnout do plné koncentrace.

Toto není snadné a je to u mnoha hráčů slabina, která jim překáží v růstu. Nicméně je to věc, která se dá trénovat a jde o návyk, který vyžaduje motivaci a stálé procvičování. Jedním ze způsobů, jak trénovat zvyšování koncentrace je naučit ho, že po chybě musí následovat byť malá či jednoduchá, ale povedená akce.

Hráči se během zápasu ocitají v situacích, které na jejich soustředění přináší různé nároky. Plnou soustředěnost si vyžadují situace v místě hráčovy přímé zodpovědnosti, to je v jeho nejbližším okolí, kde je zodpovědný za plnění úkolů vedoucích k úspěchu týmu. Ostražitou bdělost si vyžadují situace, které hráč nemůže přímo ovlivnit, musí však být připraven podle potřeby podpořit spoluhráče. Současný vývoj fotbalu, který se neustále zrychluje, vede ke zrychlování těchto přechodů a prodlužování času, kdy musí být hráč v plné soustředěnosti.

Pokud se hráč naučí pracovat s intenzitou své soustředěnosti, je na správné cestě jak eliminovat chyby vyplývající z nedostatečné koncentrace a zvyšuje se jeho šance uspět v rozhodujících okamžicích zápasu.

### **3.2 Základem je kvalitní trénink**

Už maršál Suvorov říkal „Těžko na cvičišti, lehký na bojišti“. Je nemyslitelné uvažovat, že tým či hráč podá stoprocentní výkon v zápase, pokud nebude trénovat na sto procent ale třeba jen na šedesát. Výkon v zápase odpovídá míře intenzity tréninku. Je ovšem nemožné, aby se celý trénink odehrával v nejvyšším možném nasazení, ale dobrý trenér tuto maximální intenzitu nasadí na dva až tři časové úseky.

Jim Taylor (in Beswick 2014) definoval čtyři tréninkové zákony pro dosažení správné míry soustředěnosti:

1. Účelem tréninku je rozvíjet efektivní technické, taktické a mentální dovednosti a návyky.
2. Vše, co od hráčů chceme během utkání, musí hráči nejdříve zvládnout při tréninku.
3. Správný trénink (schopnost absolvovat tréninkovou jednotku po celou dobu v požadované intenzitě) vyžaduje jasně stanovené cíle a intenzitu koncentrace.
4. Správný trénink vede ke stálému požadovanému výkonu v utkání.

### **3.2.1 Rozvoj soustředěnosti a její intenzity**

Je důležité, aby si každý hráč zvolil vhodný a efektivní způsob práce. Najít si takové způsoby, které vedou ke zlepšení jeho schopnosti se soustředit, ujasnit si jaké vlivy negativně působí na jeho soustředění a najít si způsob, jak tyto vlivy během zápasu zvládat.

Hráči přichází na tréninky a zápasy z různých prostředí s různým životním stylem a ty mají vliv na jejich soustředění. Je žádoucí, aby hráč po příchodu na trénink přestal existovat jako jedinec a stal se součástí týmu. K tomu by bylo vhodné, aby si klub a hráči vytvořili jakousi přechodovou zónu mezi venkovním prostředím a prostředím klubu. Zde se hráči před začátkem tréninku pomocí společných aktivit soustředí na jednu společnou věc a lépe tak přepnou z jednoho světa do druhého a dosáhnout požadované koncentrace a připravenosti k tréninku či zápasu.

Každý hráč musí nezbytně vědět, jaké jsou jeho úkoly v týmu a jaké má stanovené cíle. To mu umožní soustředit se na priority, eliminovat rušivé jevy a vytvářet disciplínu a intenzitu, se kterou těchto cílů chtějí dosáhnout. Je pro něj snadnější rozvíjet techniky vedoucí k jeho správné koncentraci.

### **3.2.2 Vizualizace obraz úspěchu**

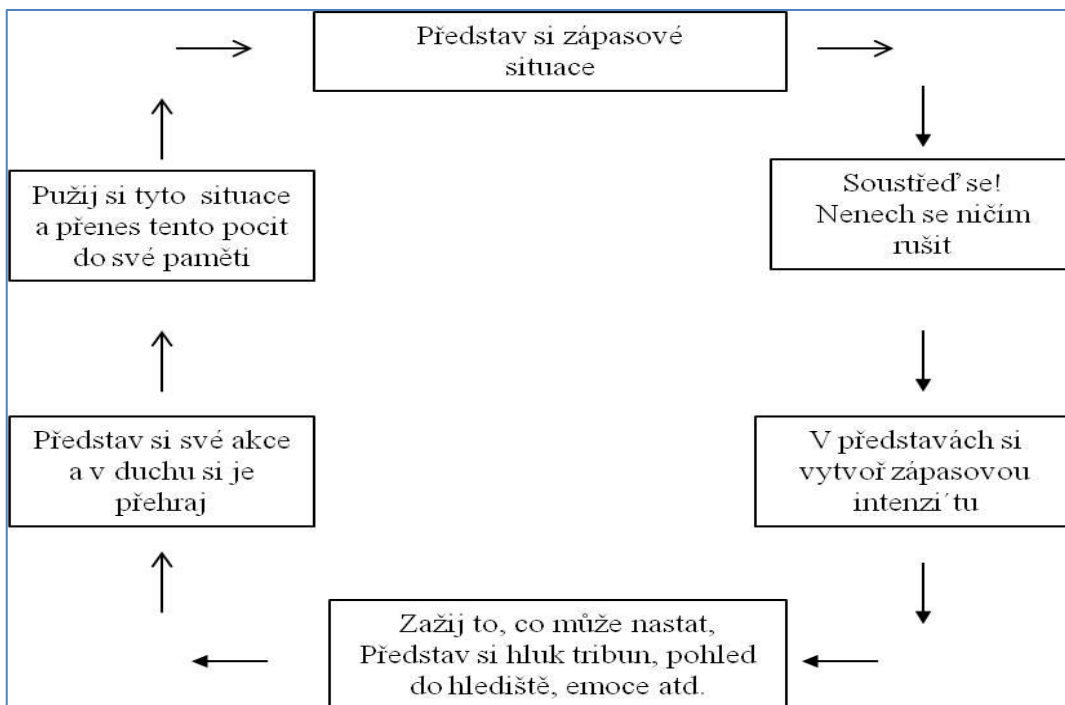
Nejsilnější zbraní, kterou hráči fotbalu mají, je jejich hlava. Opravdu velcí hráči jsou ti, kteří svou mysl kontrolují stejně dobře jako své tělo. V tomto mohou trenéři hráčům hodně pomoci.

Při přenosech z vrcholných sportovních akcí, může divák vidět, jak si nejlepší sportovci před výkonem v duchu či pomocí samomluvy a pomocí gest přehrávají, jak přesně svůj pokus vykonají.

Vizualizace je silný nástroj, jehož pomocí může sportovec v kritických situacích efektivně kontrolovat fyzické reakce. K úspěchu v náročných situacích hráči pomůže, pokud si sám sebe představí jako výborného hráče, který si poradí v každé situaci, která kdy nastane. Vizualizace, využití všech smyslů k vytvoření prožitku situace v hlavě hráče je proces, který myslí hráče pomáhá k pozitivnímu naprogramování a vytvoření požadovaného portréту vítěze.

Tato psychická dovednost vyžaduje schopnost představit si sama sebe jak hraje fotbal. Hráč si musí umět představit sebe sama na hřišti, slyšet diváky, cítit trávu. Představit si situace, které mohou v zápase nastat a jak je zvládne. Slyší při tom pozitivní reakce trenéra i diváků. Důležité je, aby v hráčově paměti zůstala pozitivní představa správně vyřešených situací.

Jak vypadá základní proces vizualizace je ukázáno na obrázku č. 3



**Obrázek č. 3:** Proces vizualizace (Beswick 2014)

### **2.1.1 Psychická odolnost: disciplinované myšlení a jednání**

Schopnost uspět ve fotbalu, kde jsou hráči veřejně označováni buď za vítěze, nebo za poražené, vyžaduje velkou mentální a emoční sílu a připravenost. Pokud hráči v mládežnických týmech snadno vítězí ve svých zápasech a jsou všemi a všude chváleni, nejsou mentálně a emočně připraveni na přechod do vyšších kategorií, kde začnou i prohrávat.

Pamatuji si, jako hráč přípravky tehdy nově vzniklého klubu Bartas Žatec, jsme v prvních měsících soutěže inkasovali dvouciferné příděly gólů od týmů, které spolu hráli delší čas. Zpočátku nás to iritovalo, ale díky neutuchající podpoře trenéra i rodičů jsme vytrvali. Postupně se počet obdržných branek začal snižovat, občas jsme několik gólů i dali, což nás motivovalo do další práce. Ke konci soutěže jsme na turnajích začali porážet i týmy Sparty, Slavie, Bohemians, které nám před pár měsíci byli schopni nastřílet dvacet gólů za poločas. Zatímco my jsme slavili, hráči těchto týmů nechápali, co se stalo!

Trenéři si stěžují, že mladí hráči se neumí vyrovnávat s nejistotou a nechápou, že cesta za vítězstvím vede přes porážky a musí umět zvládnout i ostrou kritiku. Trenéři musí přizpůsobit přípravu tak, aby hráče seznámili s hrou pod tlakem a přitom jim navodit chuť do hry a odvalu zvládat tlak. Trenéři musí brát v potaz, že talent a přístup u jejich svěřenců nestačí, limitujícím faktorem je psychická odolnost.

Trenér je důležitá a vlivná autorita v kariéře fotbalisty. Jeho chování, přístup, řeč těla buď utváří a posiluje nebo naopak ničí hráčovu sebedůvěru a sebevědomí. Obzvláště v dnešní době, kdy spouště chlapců chybí v rodině otcovský vzor.

Trenér drží v ruce klíč k získávání sebedůvěry, každý den při tréninku či zápasech musí modelovat situace, které formují hráčovu psychickou odolnost. Po porážce si trenér může vybrat, zda dá průchod emocím nebo zůstane klidný, pokud chce mít psychicky odolný tým, musí své emoce ovládnout, ukázat že je zvládá za všech okolností.

Člověk se učí chybami. A reakce trenéra na hráčovi chyby je klíčem k jeho motivaci a snaze více pracovat na jejich odstraňování. Trenér má dvě možnosti:

- využít jeho chyb, aby mu ukázal, co má zlepšit. Přesvědčit ho, že opakovaná snaha o zlepšení se vyplatí.

- poukázáním na jeho chyby dokázat hráči že nemá dostačující kvalitu a nezvládá svou roli. Tímto ovšem hráče o motivaci připravuje.

Této možnosti se trenér musí vystríhat. Není nic horšího než hráče přesvědčit, že chyby a neúspěchy jsou ostudné a příčinou posměchu. Hráč, kterému se po neúspěchu dostane trestu a posměchu se uzavře do sebe, stane se opatrným a nikdy nenaplní svůj potenciál a přestane si svého trenéra vážit.

Rozdíl mezi tréninkem a zápasem je v míře emocí a tlaku. Očekávání okolí, vědomí že chyby mají závažnější důsledky. A právě emoce mohou v největší míře narušit hráčovo disciplinované myšlení. Hráč ovládaný emocemi nad sebou ztrácí kontrolu, reaguje negativně a svému týmu často škodí. Na tyto stavy musí trenér hráče připravovat

### **3.2.3 Soutěživost: jak se stát válečníkem v pravý čas**

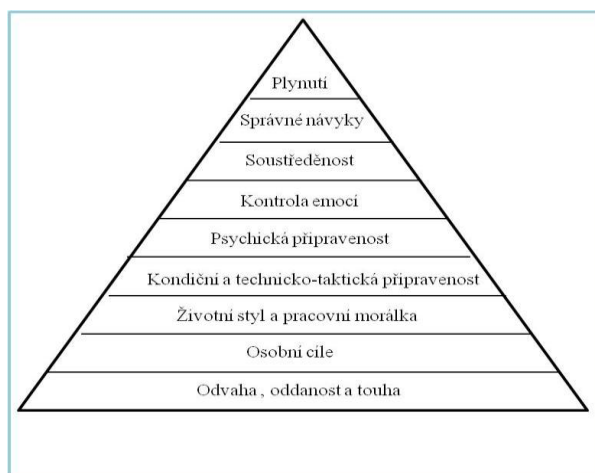
Fotbal je hra kdy hráči a trenéři musí po celou dobu prokazovat vůli po vítězství. Čím vyšší soutěž, tím více se vůle a soutěživost stávají zdrojem úspěchu.

Na obrázku č. 4 je ukázána pyramida, kterou hráči musí zdolat, pokud chtějí dosáhnout nejvyššího stavu sportovní formy „state of flow“ česky „stav plynutí“. To je stavu, kdy je hráč vtažen do hry a bez psychických zábran odevzdává to nejlepší, co v něm je.

Tato pyramida „de facto“ představuje osobní plán cesty každého hráče. Ti by si spolu s trenéry měli vyhodnotit, jak na tom jsou s jednotlivými stupni pyramidy a najít cesty jak všechny stupně zdolat. K tomu je zapotřebí, aby měl hráč svůj sen, svou motivaci na cestě k jeho naplnění. Trenéři musí tyto sny podporovat, živit je. Učit hráče i tým, že neexistují problémy, jen výzvy. Je zapotřebí, aby si hráči ujasnili, čeho chtějí dosáhnout a ve spolupráci s trenéry si stanovili krátkodobé a dlouhodobé cíle. Vybrat si jen omezené množství oblastí, ve kterých mohou být výjimeční a na ně se soustředit, dbát na to aby tyto cíle byly realizovatelné.

Trenéři musí hledat způsob, jak z každého tréninku udělat místo, kde si hráči upevní návyk být nejlepší a vyhrávat. Vnášet do tréninku intenzitu ale zabránit přetížení a zranění. Naučit hráče rutinní postupy, které před zápasem zabezpečí jejich nejlepší možný psychický a emoční stav.

V poločase zhodnotit průběh hry a psychicky a emočně naladit hráče na druhý poločas, oživit jejich odhodlání. Naučit hráče po zápase, vyrovnat se s výsledkem takovým způsobem aby to neovlivnilo hráčovu sebedůvěru a sebevědomí. Vyrovnat se s pozápasovým vzrušením a v klidu vyhodnotit svůj výkon.



**Obrázek č. 4:** Pyramida k dosažení úspěchu (Beswick, 2014)

### **3.2.4 Komunikace: umění efektivního sdílení informací**

Komunikace ve všech formách a projevech se stává nejvyžadovanější schopností trenérů i hráčů. Neschopnost sdílet informace oběma směry výrazně limituje možnosti aktérů. Na obrázku č. xx je znázorněno, jaké požadavky na poli komunikace jsou na trenéry a hráče kladeny. Trenéři musí umět komunikovat s lidmi z různých prostředí, v různých situacích, například s rodiči, činovníky klubu, rozhodčími, kolegy, se samotnými hráči.

Při komunikaci je třeba naučit se správně volit slova, některá komunikace probíhá ve spěchu a proto je správná volba slov pro pochopení sdělované informace velice důležitá. Hráči i trenéři se musí naučit umění naslouchat jeden druhému, a komunikovat nad rámec nutné výměny informací a tím vytvářet osobní vztahy mezi hráči navzájem mezi hráči a trenérem. Tím se vytváří správná chemie týmu. V komunikaci není důležité pouze to, co bylo řečeno, ale i způsob jakým to bylo řečeno.

Je znám případ nejlepšího fotbalisty Evropy 2003 Pavla Nedvěda, který kvůli své složité povaze a nekomunikováním s vedením svazu, trenérem Brücknerem a novináři „protrucoval“ celou kvalifikaci na mistrovství světa 2006. Nakonec vyhrál zdravý

rozum a díky jeho výkonům v baráži s Norskem náš tým postoupil na mistrovství světa. (Coňk, 2005)

Velká část informací předávaných trenéry je předávána neverbální komunikací, kdy se nevyjadřují slovem ale tělem, ve které bývají opravdovými mistry. Podle Gavory (2005) je to až 70% komunikace. Neverbální komunikaci nemusí nutně doprovázet slovní projev, který by třeba při komunikaci na větší vzdálenosti ani neměl smysl. Tímto způsobem se v kopané dá efektivně a srozumitelně přenést velké množství informací. Jedná se především o pohyby celého těla, gesta rukou, paží, mimika obličeje, ale i o tělesný kontakt – poplácání po zádech, položení ruky kolem ramen. Trenér si přitom musí dávat pozor na řeč těla a výraz aby jej nezradil a hráči se nedostalo negativní emoce, když trenér říká něco jiného, než si skutečně myslí, třeba při udržování vzdálenosti mezi komunikujícími – narušení osobní zóny, mimiku atd

V dnešní době velmi vzrůstá přenos a výměna informací pomocí moderních technologií. Není problém, aby trenér některé informace předával prostřednictvím e-mailu, SMS, Twitteru a podobných aplikací. Velké týmy disponují vybavením pro záznam videa, nebo si platí firmy, které umožňují v krátkém čase po zápase či tréninku poslat trenérovi sestříhané okamžiky, který je buď s hráči osobně probere, nebo je s příslušným komentářem odesílá hráčům na jejich mobily či emaily. Tímto hráči dostávají zpětnou vazbu dříve, než na danou akci zapomenou a navíc podloženou obrazovým záznamem. Tím se i hráčům znemožňuje používání výmluv nebo svalování chyby na druhé.

Při vzájemné komunikaci by se měly trenéry i hráči dodržovat následující principy:

- Všichni by se měli znát, hráče je vhodné oslovovat křestními jmény. Není to proti pravidlům a uvolňuje to atmosféru v týmu.
- Každý by měl vědět, co se od něj očekává.
- Buď empatický! Snaha o porozumění důvodů ostatních. Cílem je lidi spojovat, nikoliv rozdělovat
- Buď přístupný a v pohodě! Nedovol negativní řeč těla!
- Dívej se na toho, s kým mluvíš, navaž s ním oční kontakt!
- Zvol styl jednání podle toho, s kým mluvíš!
- Drž se tématu, neodbočuj k podružnostem.

- Buď objektivní, měj emoce pod kontrolou!
- Buď upřímný! Neříkej nic jiného, než si myslíš.
- Občas se přesvědč, že ostatní tě slyšeli a pochopili, co jsi jim říkal.
- Zopakuj nejdůležitější část sdělení. Najdi alternativní způsob jak ji zdůraznit.
- Uvolni atmosféru dobrou náladou a humorem.
- Dbej, aby se ostatní mohli zeptat na to, co je zajímavá.
- Na závěr konverzace proved' krátké shrnutí, na čem jste se dohodli.
- Klub by měl mít stanovená pravidla chování a ta musí dodržovat všichni.
- Trenéři i hráči by měli mít povědomí o možných komunikačních úskalích, která mohou mít vliv na selhání požadovaného přenosu informací. Ať se již jedná o domněnky (trenér se domnívá, že hráči ví co mají dělat, hráči se domnívají, že trenér ví, jak se cítí), rozdíly v názorech, osobní spory, boj o moc, či rozdílné kultury. (Srovnání Beswick 2014, Svoboda 2003, Gavora 2005, Plachý 2014).

### 3.2.5 Vytvoření komunikační sítě

#### **Hráči a komunikace**

Fotbal je týmová hra, která probíhá v sociálním prostředí. Komunikace mezi hráči je nezbytná. Nikdo nemůže zůstat izolovaný, vždy se vyskytnou situace, kdy je nějaká forma komunikace nezbytná. Hráč má tři možnosti – buď se bude komunikaci vyhýbat, může se s ní vyrovnat, nebo si ji může užívat. Pokud hráč nedokáže komunikovat, nemůže být úspěšný. Bez komunikace nemohou vytvořit potřebné kontakty a vazby, které jim mohou pomoci v dosažení cílů. Pokud se ocitnou v problémech, je komunikace jediný způsob, jak tyto problémy začít řešit. Důležité je, aby hráči pochopili, že kritika je nezbytná pro jejich další rozvoj. Vhodně podaná kritika by měla být zdrojem poučení. Hráči jeden od druhého mají vyžadovat vysokou kvalitu, navzájem se podporovat, kritika v pozitivním duchu od spoluhráče je lepší než od trenéra či vedení týmu. Pokud hráči dokáží tuto vzájemnou kritiku akceptovat, zvyšují tím svoji vnitřní sílu a tím i výkon.



Trenéři ale i hráči by se měli naučit naslouchat jeden druhému a zvládat komunikaci v emočně vypjatých situacích. Pro trenéra je komunikace základní podmínkou k dosažení úspěchu. Je to vlastně podstata trénování. Musí umět hráčům vysvětlit, co po nich chce tak, aby to byli schopni realizovat. Každý projev trenérové komunikace je důležitý, proto je nutné dbát na to, aby si hráči sdělované informace nemohli špatně vyložit. Musí pomocí aktivní komunikace předcházet problémům, popřípadě je řešit hned v počátku.

Trenér si musí být jistý, že mu hráči rozumějí, nesmí se pouze domnívat. Na konci komunikace by měl jasně a stručně shrnout, na čem se s hráči dohodl, například „Shodli jsme se na tom, že uděláme toto“.

### **3.2.6 Interakce**

Interakce je součástí každodenní práce trenéra, je to hlavní složka jeho praktické činnosti s hráči. Je to činnost, která zahrnuje vše (vědomé či nevědomé) co se děje mezi trenérem a hráči a ostatními účastníky sportu. (srovnání Svoboda 1997, Dovalil 2002)

Interakce se vlastně skládá z těchto hlavních projevů:

- Slovní + gestikulace a mimika
- Demontrace, předvádění cvičení
- Sledování

#### **1. Určení rolí: úkoly a zodpovědnosti v týmu**

Pro úspěch týmu je zásadní, aby trenéři uměli přesně definovat role jednotlivců a přes postupné zvyšování kvality plnění postupných úkolů v této roli zvyšovat celkovou kvalitu hráčů. Je v zodpovědnosti trenéra, aby hráči vstupovali do zápasu s jasnou představou o své roli a úkolech posílení sebedůvěrou, že je zvládnou. Pokud trenér mění hráčův post, riskuje ztrátu jeho sebedůvěry, protože hráč opouští místo které dobře zná a na jiném se může cítit nejistý a zranitelný.

Trenéři musí mít o jednotlivých postech jasnou představu a tyto představy musí hráčům vysvětlit a naučit je specifické úkoly, které na těchto postech hráči plní. Výhodou je, že díky přesnému popisu role trenér lépe rozezná, zda je hráč schopen tuto roli úspěšně zastat či nikoliv.

Na druhou stranu hráči musí nejen chápat a zvládat svou roli a úkoly v týmu, ale musí je zvládat v součinnosti s ostatními deseti hráči na hřišti. To znamená, že musí být schopen v průběhu zápasu včas a správně zastoupit za spoluhráče a zastávat jeho roli a pozici – takzvaně zaskočit za spoluhráče.

## **2. Soudržnost: budování harmonického týmu**

Trenér, pokud chce s týmem dosáhnout úspěchu, musí mít nejen silné jednotlivce ale i silný, soudržný tým. Soudržnost je věda i umění zároveň. Aby se kvality jednotlivých hráčů pouze nesčítali, nýbrž násobili je zapotřebí:

- Přesvědčit hráče, že společně dosáhnou mnohem víc než každý za sebe.
- přesvědčit hráče, že dosáhnou více, pokud se budou navzájem podporovat.
- přesvědčit hráče, že dosáhnou více, pokud přijmou zodpovědnost za svou roli.

Trenér je centrum všeho dění a bez něj tudíž není možné vybudovat soudržný tým. On určuje a řídí vnitřní komunikaci, má pozici, autoritu a moc měnit věci, včetně personálních. Ovšem vybudovat plně soudržný není snadné a podaří se to jen opravdu zkušeným trenérům. Trenér musí všechny zúčastněné přesvědčit, že jsou všichni na jedné lodi a hráči se musí vzdát svých individuálních potřeb ve prospěch týmu. V týmu se musí všichni přeorientovat z „já“ na „my“. Hráči, kteří na toto nepřistoupí, mohou tým hodně poškodit jako třeba Arje Robben ve finále Ligy mistrů 2012, kdy kvůli svému egoismu připravil tým o vítězství

K tomu je zapotřebí, aby trenér vytvořil jádro tvořené ze zkušených a vyzrálých hráčů, které bude určovat charakter a soudržnost týmu. Je potřeba počítat s tím, že v počáteční fázi budování týmu po ustanovení této skupiny dojde k období hledání místa jednotlivých individualit. Toto období bude přinášet konflikty a napětí vycházejících ze soupeření o pozici a postavení mezi jednotlivci. Časem dojde k ubývání těchto konfliktů a hráči začínají akceptovat svou pozici a přebírat odpovědnost za úkoly z toho vyplývající. Začíná se rodit tým, který postupně dosahuje požadovaných výsledků a je schopen se semknout při překonávání obtíží.

Goleman (2001) tvrdí, že kolektivní emoční inteligence je to, co způsobuje, že jeden tým je úspěšný a druhý nikoliv. Hráči, kteří nemají týmu co nabídnout nebo dominantní osobnosti, které chtějí jen brát a neumí dávat, působí na proces budování sounáležitosti negativně.

Trenér musí mít povědomí i o mimofotbalové oblasti hráčova života, především pokud by měla odvádět hráčovu pozornost nežádoucím směrem. Je známo, že Joseph Guardiola dával sledovat Lionela Messiho po celý den detektivní agenturou, aby měl jistotu, že nedělá nic, co by ho rozptylovalo od fotbalu. Trenér nebo realizační tým musí umět hráči nabídnout možnosti řešení jeho problémů a podle situace hledat podporu i v nejbližším hráčově okolí.

Trenér musí posilovat vztahy mezi hráči, aby se z nich stal tým jdoucí za společným cílem a hráči mezi sebou dobře vycházeli, komunikovali spolu a společně spolu řešili problémy. Je samozřejmé, že trenér musí své aktivity, způsob koučování a styl práce uzpůsobit věku a pohlaví hráčů a úrovni soutěže.

### **3.2.7 Trenér budoucnosti**

Tradiční pohled na práci trenéra bere v současné prudce se rozvíjející době za své. Změna začíná už u mladých hráčů, kteří přichází z různých sociálních a kulturních skupin a je mnohem těžší porozumět jejich motivaci a přístupu. Pro trenéry je mnohem složitější tyto mladé lidi u fotbalu udržet, protože doba jim nabízí mnoho jiných možností, jak se zabavit a jakou cestu seberealizace si vybrat. Mladí mají potíže s respektováním autorit, disciplínou a oddaností ke společnému cíli a nejsou orientováni ke společnému, kolektivnímu či týmovému sdílení. Bojí se zodpovědnosti a samostatného rozhodování a myšlení.

Dnešní mladí hráči vyrůstali v liberálním a demokratickém prostředí a jsou zvyklí na jiným způsobem vedení a řízení. Toto si musí trenéři uvědomit a řídit se tím. Trenéři musí hlavně hráče přesvědčit o své vizi a programu tak, aby je vzali za své. Pro dnešní hráče musí být trenér především odborník, který rozpozná talent a umí ho rozvíjet, umí s hráči otevřeně komunikovat, je ochotný a schopný naslouchat, rozumět hráčovým pocitům. Umí si vybudovat u hráčů důvěru, správně rozložit práci a odpočinek a věřit svým hráčům

Výkon hráče je dán především jeho přístupem, proto musí trenér spolu s vedením týmu neustále sledovat hráče, zda se jejich přístup popřípadě chování nemění, což se především u mladých hráčů může stát vlivem mimosportovního života velmi rychle.

Pokud trenéři nemají ve svém týmu sportovního psychologa nebo možnost se na něj obrátit, musí se sami stát více psychologem než trenérem. Jeho prioritou se musí stát hráči a jejich potřeby a nastolení a zkvalitňování vzájemných vztahů založených na vzájemné důvěře, sebedůvěře hráčů a celého týmu.

Trenér musí vystupovat jako vzor pro své hráče. Svým chováním, jednáním vzhledem a osobností do značné míry určují přístup jednotlivců a týmu. Napodobování chování lidí, které obdivují je jedním ze způsobů jakým formovat chování hráčů.

Důležitou rolí trenéra je jeho role učitele. Neučí hráče jen fotbalové dovednosti ale i správnému přístupu. Vytváří pozitivní klubové prostředí s jasnými pravidly, vysokým požadovaným a požadovaným standardem, kde se hráči učí odpovědnosti za své jednání a chování.

### **3.2.8 Kognitivní strategie**

Weinberg a Gould (in Tod, 2012, str. 32) pod pojmem kognitivní strategie rozumí označení dovedností a chování, které sportovci užívají při sportovních soutěžích. Přitom nejde o osobnostní rysy ani stavy, odráží složky osobnosti, které se týkají chování.

Mezi tyto strategie patří stanovení cílů, relaxace, aktivace, představy, samomluva, řízení pozornosti, negativní myšlení, emoční kontrola a automaticnost.

Pomocí výzkumů na základě dotazníků jako například TOPS (Test of Performance Strategies, Thomas a kol. in Tod 2012) bylo například zjištěno, že starší sportovci uváděli menší míru užívání představ a aktivačních strategií, zato více automaticnosti, než mladší kolegové. Na základě studií zkoumajících kognitivní strategie a sportovní chování a výkony, někteří sportovní psychologové vypracovali programy pro trénink psychologických dovedností, jak jsou ty uvedené v tabulce č 2, Podle Weinberga a Williamse (2010, in Tod 2012, str. 33) jsou důkazy, že sportovci tyto programy považují za užitečné, pomáhající jim lépe řídit jejich psychické stavy, jsou díky nim schopni lépe provádět motorické dovednosti a tím se zlepšují jejich výkony

**Tabulka 2**

Stanovení cílů	Mluvení pro sebe nebo řízené myšlení
Představy	Regulování aktivace
Plány soutěže	Řízení pozornosti
Plány změny zaměření (refocusing)	Dovednosti změny zaměření
Simulace soutěže během tréninku	

**Tabulka 1** Některé kognitivní strategie užívané špičkovými a úspěšnými sportovci (Kraneová a Williams in Tod 2012, str. 33)

### 3.2.9 Vedení mužstva v utkání

Jak bylo uvedeno, nejnáročnější složkou koučování je interakce s hráči. V jednotlivých fázích sportovní přípravy se jedná o přípravné období, trénink a samotnou soutěž, které na sebe bezprostředně navazují. Zjišťování toho jak si kouč počíná v kontaktu se svými svěřenci v závislosti na dopadu a účinnosti jeho projevů je cílem mnoha vědeckých studií a zkoumání.

Bezprostředně před zápasem kouč hráčům zopakuje hlavní záměr a taktiku na nastávající utkání. Rozdělí jednotlivým hráčům jejich úkoly jak směrem k protihráčům tak i rozhodčím. Udělí pokyny pro rozcvičení a motivuje a vede hráče k navození bojové atmosféry a koncentrace na utkání

V průběhu zápasu dochází k mnoha situacím, na které není možno se předem připravit. Hráči musí být připraveni na tyto situace co nejlépe reagovat a za pomoci instrukcí od trenéra je řešit. Proto musí být trenér schopen rychlé analýzy situace, najít řešení a určit hráče kteří za něj budou zodpovědní, popřípadě do hry poslat jiné hráče a být připraven za své rozhodnutí nést později důsledky. Jeho instrukce a gesta musí být jasné, stručné a jednoznačné a kultivované. Pokřikování hlasitých pokynů u postraní čáry hráči stržení průběhem hry často neregistrují nebo taktické pokyny nepochopí, navíc je tato situace nedůstojná postavení trenéra. Své pokyny může předávat při střídání, přerušování hry, pomocí hráčů pohybujícím se v blízkosti prostoru vyhrazenému pro pohyb trenéra, popřípadě gesty za vizuálního kontaktu s hráči.

Trenér během zápasu pouze neudílí taktické pokyny, ale svým způsobem komunikace hráče motivuje, signalizuje čas do konce poločasu či utkání. Mění rozestavení hráčů, jejich úkoly, popřípadě hráče střídá jako reakci na průběh a vývoj utkání. (Srovnání Beswick 2014, Votík 2005)

Důležitým prostorem pro nápravu situace je pro trenéry poločasová přestávka. Ta slouží k odpočinku hráčů a využívá se především k psychologické a taktické přípravě na druhý poločas. Zde trenér po přiměřeném čase na uvolnění, uklidnění a občerstvení může na hráče působit. Je vhodné přijít do kabiny s menší časovou prodlevou a zabezpečit, aby se v kabině nevyskytovali nepovolané osoby.

Během této přestávky se trenér nemá příliš zabírat uplynulým poločasem ale především hráče motivovat na druhou část utkání a vydat jim jasné taktické pokyny. Právě v tento čas se projevují kvality a umění trenéra vcítit se do nálady a rozpoložení mužstva. Jak ve svých životopisech uvádí slavní trenéři, někdy když se mužstvu nedařilo, ale bylo vidět, že všichni pracují na hraně možností tak třeba jen mlčeli, jindy hráče motivovali povzbuzujícími slovy, že na soupeře mají a musí jen chtít a výsledek se dostavil. Každému trenérovi se ovšem stalo, že o poločase na své mužstvo použil hodně zvýšený hlas a použil drsnější mluvu, což ve velkém počtu případů vedlo ke zlepšení hry týmu a otočení skóre ve vlastní prospěch. Právě toto umění, působit ve vypjatých situacích na tým i jednotlivce tím správným způsobem odlišuje dobré kouče od těch průměrných. (Srovnání Beswick, Votík, Jenčík, Macho)

Po utkání kouč provede dílčí zhodnocení utkání z hlediska výkonu soupeře a poté svého týmu. Je vhodné s celkovým hodnocením na základě výsledku zápasu počkat, většinou se provádí při prvním následujícím tréninku. Trenér by měl při hodnocení zápasu vystupovat klidně, uvolněně a věcně. Jeho hodnocení by mělo být otevřené, konstruktivní a spravedlivé. Hráči by měli dostat příležitost se k hodnocení vyjádřit. Přitom trenér dbá, aby debata vedla k odhalení slabých stránek mužstva, nedostatků ve hře týmu ale i výkonu a nedostatků u jednotlivců. Na závěr trenér vyvodí ponaučení, poukáže na zdařilé akce a momenty svého týmu ale i soupeře a celkové hodnocení by mělo vyznít tak, aby podněcovalo hráče k vyššímu úsilí v tréninku, kterou musí hráči chápat jako jedinou možnost, jak dosáhnout vyšší výkonnosti.

### 3.3 Hodnocení trenéra

„Podle čeho se dá soudit, že je lodivod skutečně výborný? Ani zisk mistrovského titulu se Slavií nemusí být objektivně výpovědí o schopnostech kouče. Mnohem větším uměním může být záchrana v divizi, osmá příčka v lize nebo vytvoření dobrého týmu z žáčků. Schopnosti nelze zvážít a na základě tohoto rozškatalkovat trenéry na dobré a špatné. Klíčové je, jakou kdo vyznává filozofii.“ (Jaroslav Hřebík in Jencík, 1999)

Je známo, že při hodnocení druhého člověka hrají vedle objektivních dat velkou roli subjektivní pocity, jak je nám hodnocený sympatický, jestli sdílí stejné názory a myšlenky, jaké je jeho chování vůči naší osobě atd. To v konečném důsledku zkresluje skutečný obraz hodnoceného, obzvláště u lidí, kteří se neumí oprostit od svých pocitů a hodnotit na základě objektivních dat.

V odborné literatuře se trenéři podle svých projevů a tendencí podle určitých kritérií rozdělují do několika skupin – typologií. Tyto typologie ovšem nedokáží popsat osobnost trenéra v celé šíři, slouží spíše jako modelový příklad, ke kterému se hodnocený více či méně přibližuje. (Jansa, Dovalil, 2007). Tyto typologie rozlišují trenéry do pěti typů:

1. Trenér autoritářský („hard nose“). Trvá na poslušnosti, precizním plnění úkolů a je rigidní při dodržování pravidel a plánů. Dovede být až krutý. Nedokáže se svěřenci navázat přátelský vztah, převážně trestá a hrozí. Tento přístup má klad v tom, že mužstvo plní úkoly a v mužstvu je pořádek. Citlivější povahy však jeho jednání špatně snáší. I když tito trenéři dosáhnou úspěchů, jsou neoblíbení. (Hřebík?)
2. Trenér přátelský („nice guy“) je pravým opakem předcházejícího. Své svěřence dobře motivuje, zajímá se o ně. Je pružný v řízení tréninků, přístupný experimentům. Vytváří v týmu uvolněnou atmosféru, družstvo drží spolu, a proto bývá oblíbený. Tento typ trenéra mívá dobré výsledky, přesto ne všem jeho přístup vyhovuje a považují ho za slabého.
3. Trenér intenzivní („driven“). Je považován za podtyp prvního. Má vyšší úroveň emočního vnímání a méně trestá. Věci si bere příliš osobně, má sklony

dramatizovat situace, musí mít vše pod dohledem a nikdy není spokojený. Jeho nároky na svěřence jsou nezřídka nerealistické, čímž je odpuzuje.

4. Trenér snadný („easy going“) oproti předcházejícímu z ničeho nedělá negativní závěry, rád improvizuje, chová se suverénně, nic ho nepřivede do rozpaků. Jeho svěřenci se cítí uvolněně a nezávisle avšak jeho tréninky bývají nedostatečně efektivní.
5. Trenér chladný počtář („business-like“) má vše přesně zkalkulováno, vyniká v získávání informací. Je bystrý, pragmatický, chladný až odtažitý v osobním jednání. Má dobré výsledky ale atmosféra v týmu nebývá emočně příznivá, chybí lidský přístup k práci i svěřencům. (Svoboda, 1997)

Naproti tomu například Jansa a Dovalil (2007) trenéry typologicky dělí na základě jejich vztahu se sportovci, způsobech jejich práce, stylu řízení sportovců v soutěžích atd. Buzek (2007) určuje typologii trenéra fotbalu podle stylu výuky v tréninku, neboli, způsobu jejich práce:

1. Trenér tradicionalista: lpí na konzervativních a osvědčených metodách a formách tréninku se stejným obsahem, není přístupný novinkám. Trénink vede autokraticky.
2. Trenér novátor: Má blízko k demokratickému vedení, přijímá nové poznatky a podněty. Nebrání se experimentům a naslouchá názorům hráčů.
3. Trenér improvizátor: Jeho tréninky jsou pestré, variabilní, přizpůsobené aktuálním podmínkám. Dokáže se vcítit do situace, kterou na základě znalostí individuálních schopností hráčů umí využít. Ne vždy však plní plán přípravy, nedodržuje základní standardy a řád. Umění improvizace má sice své přednosti, nemůže však být jedinou metodou.

Porovnáním výsledků prakticky všech výzkumů v oblasti sportovního koučování uskutečněných v posledních desetiletích a motivovaných snahou určit faktory, které činí koučink co nejvíce efektivním, vyplývá, že každý sport v každé zemi preferuje jiný způsob vedení a charakter kouče.



## 4 CÍLE PRÁCE, ÚKOLY A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Hlavním cílem práce je vyhodnotit dotazníky umístěné na webu, rozeslaných přímo dotazovaným pomocí elektronické pošty ve formě odkazu. Získaná data porovnat podle zvolených kritérií a zjistit ve kterých hodnocených kategoriích se nalézají největší rozdíly mezi hráči a koučem. Dalším cílem mého výzkumu bylo ověřit si, zda se dá CBAQ použít jako zpětná vazba pro trenéra jako podklad pro sebereflexi a zlepšení jeho práce.

Pro výzkum byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

1. Vidí Trenér sám sebe v komplexním hodnocení ve stejném světle, jako ho vidí samotní hráči? V kterých oblastech jsou největší rozpory?
2. Bude výsledek testu vyplněný hráči shodný s mým viděním nezaujatého pozorovatele?
3. V čem se liší pohled dívek a chlapců v hodnocení trenéra v oblasti jejich podpory a koučování v pozitivním a negativním smyslu během utkání?.
4. V čem se liší hodnocení trenéra z pohledu hráčů, kteří hodnotí uplynulou sezonu jako úspěšnou / neúspěšnou/ průměrnou?
5. Ve kterých oblastech se liší hodnocení hráčů, kteří dle podle jejich mínění výkonnostně klesli nebo zůstali na stejné úrovni, v porovnání s hráči kteří si myslí že dosáhli zlepšení?
6. Které oblasti hodnocení byly pro trenéra nejvíce překvapivé, ve kterých cítí zklamání, naopak které ho nejvíce pozitivně překvapily? Jaké ponaučení si z tohoto hodnocení odnesl a jak mu to pomůže v jeho další práci?

Pro potřeby této práce jsme se rozhodli použít systém hodnocení chování trenérů (Coaching Behaviour Assessment System, CBAS; Smith a Small, & Hunt 1997) což je metoda umožňující přímé posuzování, analýzu a kódování chování trenérů v přirozeném prostředí. Scott Martin a Kelly Barnes v roce 1999 sestavili dotazník Coaching Behavior Assessment Questionare, (Martin, Barnes, Kraving, Johnson, 2005) který z CBAS vychází, viz příloha č. 1. Tento dotazník byl na stránkách [www.Google.com](http://www.Google.com) převeden pomocí aplikace „Formuláře“ do elektronické podoby, kde respondenti volili odpovědi klikáním myši na zvolenou hodnotu. Poté byl cestou emailů zaslán odkaz na tento formulář všem hráčům, asistentům a hlavnímu trenérovi STFX.

Na úvod dotazníku je soubor otázek, mapujících několik kategorií, podle kterých se budou odpovědi jednotlivých respondentů třídit a vyhodnocovat jako věk, pohlaví, počet let pod trenérem, spokojenost s minulou sezonou, vyhodnocení úrovně trénovanosti oproti minulému období atd.

Samotný systém CBAS tvoří 12 behaviorálních kategorií. Tyto kategorie se dále se rozdělují na 8 typů reaktivního chování a 4 druhy spontánního chování.

**a) Reaktivní chování** – postoj trenéra k chování a výkonu týmu, jeho reakce na něj. (Pokud trenér vyše nadávku směrem k hráči, který svým faulem zapříčinil potrestání mužstva). Toto reaktivní chování autoři dělí na reakce na žádoucí výkon, reakce na chyby a reakce na špatné chování

1. *Posílení*: Reakce na žádoucí výkon představují posílení, které má podobu pochvaly za správnou činnost, hráči poskytuje pozitivní zpětnou vazbu na jeho výkon například „Pěkná střela!“
2. *Neposílení*: Neposílením označujeme nepřítomnost reakce na provedený výkon. Pokud hráč čistým zákrokem vybojuje míč, trenér nechá zákrok nepovšimnut, nedostatek zpětné vazby brání rozvoji hráče.
3. *Povzbuzení po chybě*: Povzbuzení hráče po jeho chybě „ Nevadí, příště se to povede!“
4. *Technické instrukce vyvolané chybou*: Pokyny nebo ukázka jak měla být akce provedena následující po hráčově špatném provedení.
5. *Pokárání/vytýkání*: Jde o negativní reakce (verbálního i nonverbálního charakteru) na chybu. Tento druh reakcí musí trenér udržovat na minimu, protože zvyšuje obavy hráčů z chyby a sráží jejich výkon.
6. *Vyčítavé/ kárné technické instrukce*: Technické instrukce následující po chybě podané vyčítavým nebo ponižujícím způsobem. Trenér by se tomuto způsobu jednání měl vyhýbat.
7. *Ignorance chyb*: Ponechání hráčových chyb bez povšimnutí. Pokud se hráči nedostane zpětné reakce na chybu, může to působit stejně jako pokárání.

Ponechání chyb bez reakce, může u hráče i u celého týmu zvyšovat špatný pocit z výkonu a zvyšovat počet chyb.

8. *Udržení kontroly*: Reakce vedoucí k obnovení nebo změně chování členů týmu na požadovanou úroveň. Kouč musí být schopen udržet kontrolu v pozitivní úrovni.
- b) **Spontánní chování** – chování vyvolané trenérem ale bez přímé reakce na činnost týmu. Jde třeba o taktický pokyn reagující na okamžitou situaci, bez souvislosti s předcházejícím průběhem hry.

Spontánní chování autoři dělí na chování související s hrou a chování s hrou nesouvisející.

- Chování související s hrou – vydávání obecných pokynů týkajících se techniky, taktiky, povzbuzení, organizace hry. Žádný z těchto pokynů není reakcí na chyby, jde o spontánní chování. Body 9 a 10
  - Chování nesouvisející se hrou – obecná komunikace bez souvislosti se stavem utkání. Body 11 a 12.
9. *Obecné technické instrukce*: Spontánní instrukce týkající se techniky nebo taktiky bez závislosti na chybách. Trenér může ukázat jiné techniky ještě před vznikem chyby. Nebo může zvolit jinou taktiku či způsoby provedení.
  10. *Obecné povzbuzení*: Obecné povzbuzení, které není závislé na chybách.
  11. *Organizace*: Schopnosti trenéra organizovat činnost týmu. Jde o administrativní dovednosti, ale i o schopnost adresně a konkrétně rozdělit zodpovědnosti a úkoly jednotlivým hráčům během přípravy a během zápasu.
  12. *Obecná komunikace*: Schopnost interakce s hráči mimo zápas. Umění hovořit s nimi a školet, osobním životě, jejich cílech a plánech. Je to o emočních vztazích mezi koučem a hráči, kdy hráči musí cítit, že kouči na nich záleží nejen jako sportovců ale i lidí.

#### **4.1 Sběr a vyhodnocení dat:**

Dotazníky byly automaticky uloženy na stránkách [www.Google.com](http://www.Google.com) a odpovědi převedeny automaticky do programu excel ve formě přehledné tabulky. Celkem odpovědělo 54 dotázaných hráčů což je 78,26% (95,12% mužů a 53,57% žen) z celkem 69 dotázaných, dále dva asistenti a zkoumaná osoba.

Během roku jsem s hráči vedl semistrukturovaný rozhovor pro bližší pochopení vztahu hráče k trenérovi a jeho způsobu a metodám koučování v zápasech a tréninku. Rozhovory byly písemně zaznamenávány a týkaly se následujících oblastí:

- Co na GK nejvíce obdivuješ?
- V čem je při koučování zápasů dobrý?
- Jaké má jakou kouč v zápase slabiny?
- Co Ti u něj jako kouče nejvíce chybí?
- Které vlastnosti nebo metody Ti nejvíce vadí?
- V čem by se měl nejvíce zlepšit?

Komparace výsledků rozhovorů s hráči a hráčkami byla provedena na základě součtu shodných odpovědí na konkrétní otázku. Do hodnocení byly zahrnuty jen ty odpovědi, jejichž četnost výskytu byla minimálně 3. Přinesla následující zjištění:

#### **GK jako kouč má přednosti:**

- Je skvělý, přátelský, s pozitivním myšlením
- Má spousty vynikajících myšlenek a nápadů jak zlepšit hru
- Jeho organizační schopnosti a vedení týmu jsou obdivuhodné
- Vynakládá spousty energie pro získání financí a posíl pro týmy X soccer

#### **GK má jako kouč slabé stránky:**

- Pokud si na někoho jednou vytvoří nějaký názor, už ho nezmění
- Vyhýbá se důležitým diskusím s hráči
- Občas přehlíží tvrdou práci a snahu jednotlivců a dává přednost oblíbencům
- Ještě není dohrán aktuální zápas a trenér už rozebírá svoje obavy z toho následujícího, který bude až za týden či dva.

- Nemá pevně stanovenou základní jedenáctku a nemá pevně stanovený styl hry, pokaždé v základu nastupují jiní hráči, což hráči nelibě nesou, protože spolu nejsou sehraní.

#### **Při koučování zápasu GK:**

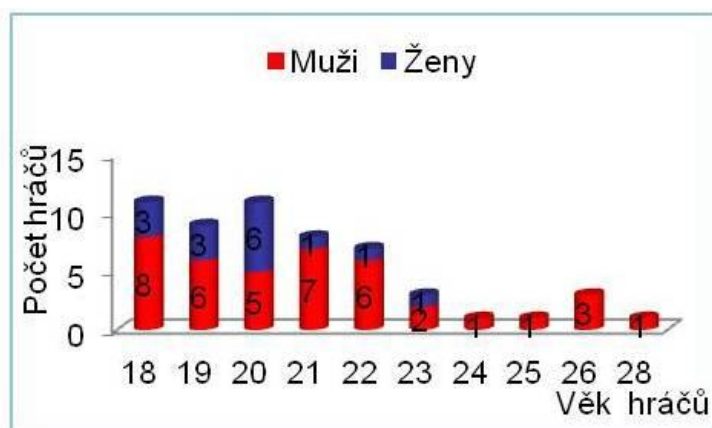
- Jeho příprava na zápas je obdivuhodná. Má perfektně nastudovanou taktiku soupeře a vydává ze sebe to nejlepší pro implementaci vítězného plánu, který týmu důkladně vysvětlí
- Umí velice rychle identifikovat slabé místo ve hře svého týmu
- Pokud hráč na svém místě nepodává požadovaný výkon, ihned zkouší nějaká protiopatření
- Snaží se vystřídat co nejvíce hráčů, aby předešel jejich přetížení
- Nemá dostatečnou kontrolu nad hráči, někteří si dělají co chtějí, což vede ke stresu jeho i týmu,
- Není příliš slyšet, dává málo pokynů, neusměrňuje hráče kteří si neplní taktické úkoly,
- Rady a instrukce jak zlepšit nebo změnit hru si často nechává až na poločas
- Při zápase občas vypadá, jako by tam ani nebyl
- Jeho slabou stránkou je individuální přístup k hráčům a jeho rady jsou občas neužitečné

#### **Hráčům u kouče nejvíce chybí:**

- Větší důraz při požadování dodržování úkolů a přitvrdit v komentářích, například místo „příště to zkusíš znovu“ použít „příště to musí být lepší“.
- Příliš se zaobírá tím, co si o něm, hráči myslí
- V trénincích je málo tvrdé práce s míčem a více teorie. Je to spíše kouč, který má fotbal nastudovaný z knih než z praxe.

## **4.2 Výsledky hlavního šetření**

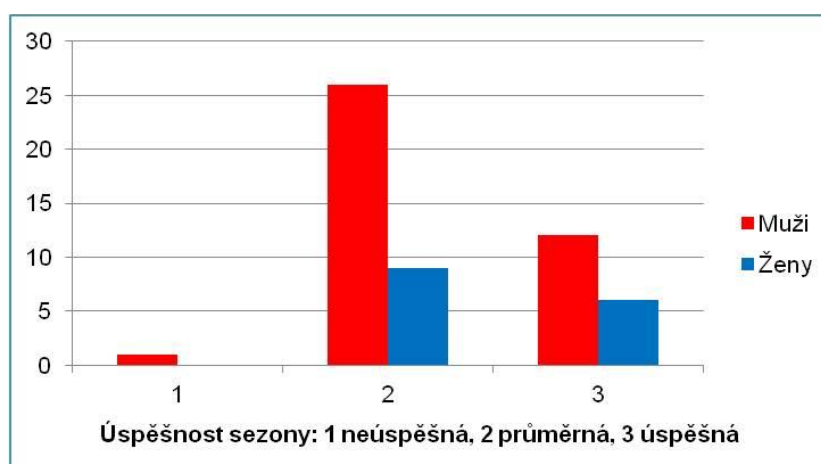
Data získaná dotazníkovým šetřením, byla uspořádána pomocí programu excel do tabulek a pro snadnější orientaci a práci s nimi použity filtry pro jejich třídění a následné zpracování.



**Graf č. 3:** Věkové složení hráčů

Nejdříve byla vyhodnocena data z úvodního dotazníku, konkrétně věkové složení dotazovaných. Věk respondentů uvedený v grafu č. 3 se pohyboval u hráček od 18 do 23 let, u hráčů od 18 do 27 let. Nicméně pro potřeby naší práce nebyla tato data z hlediska věcné významnosti nijak dále využita. Jde jen o potvrzení, že respondenti jsou v malém věkovém rozpětí, a jejich odpovědi nebudou ovlivněny generačními rozdíly.

Poté následoval rozbor dat, které hodnotí úspěšnost trenérové práce pomocí otázky, jak hráči hodnotí „úspěšnost sezony“. Hráči pomocí škály 1 = neúspěšná, 2 = průměrná, 3 = úspěšná hodnotili minulou sezonu.

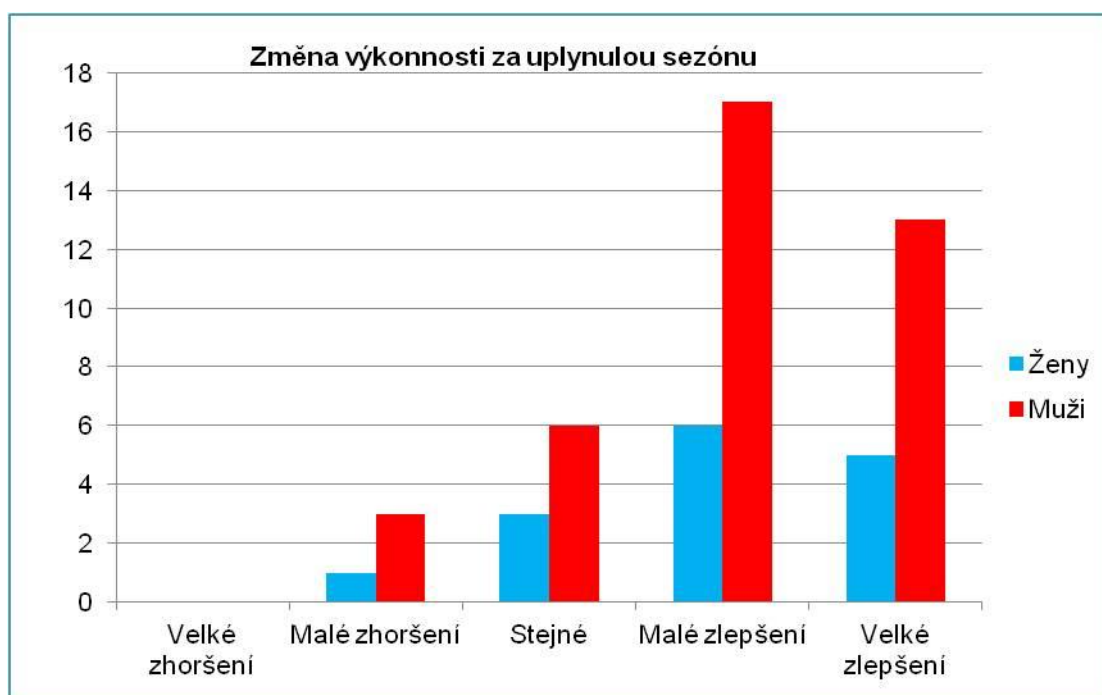


**Graf č. 4:** Úspěšnost sezóny 1

Z uvedeného grafu č. 4 vyplývá, že 1,9% (1 muž) respondentů považuje uplynulou sezonu za neúspěšnou, 65% (26 mužů, 9 žen) za průměrnou a 33% (12 mužů, 6 žen) ji považovalo za úspěšnou. To odpovídá výsledkům obou týmů, kdy oproti loňské sezoně

nedošlo k celkovému úspěchu v podobě postupu do Play off, ale oba týmy získali více bodů než v minulosti a dokázali porazit soupeře, s kterými několik let jen prohrávali.

Další dotazovanou oblastí bylo, jak hráči hodnotí pokles nebo nárůst výkonnosti. K tomu byla použita Likertovy škály od 1= Velké zhoršení po 5= Velké zlepšení. Vyhodnocením odpovědí bylo zjištění, že u 27% dotazovaných kondice mírně klesla nebo zůstala stejná. 72% je přesvědčeno, že jejich kondice doznala malého či velkého zlepšení.



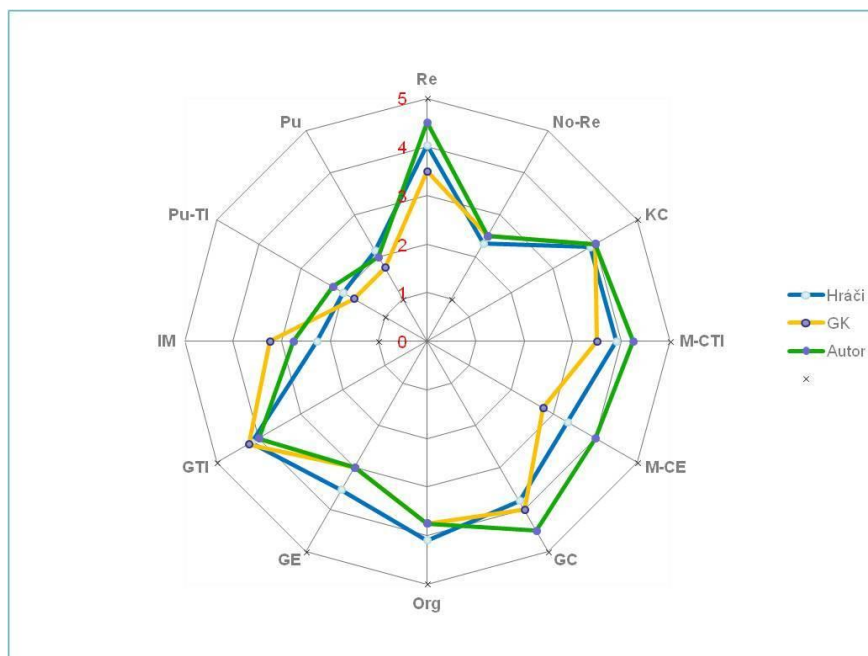
Graf č. 5: Změna výkonnosti

Z grafu 5 je zřejmé, že vyjma kategorie s nejhorším výsledkem, která je prázdná, jsou v ostatních dostatečné počty odpovědí, abychom výsledky hodnocení trenéra ve výzkumné otázce č. 4 mohli považovat za relevantní.

#### 4.2.1 Komparace výsledků hodnocení chování kouče během zápasu

Data shromážděná pomocí webového dotazníku byla převedena do programu excel. Pro lepší a snadnější vyhodnocování dat podle požadovaných kritérií, bylo využito funkce filtrů. Pro první, hlavní komparaci jsme použili souhrn odpovědí všech hráčů a hráček, kdy bylo všech 54 odpovědí v jednotlivých otázkách zprůměrováno. Tyto průměry poté

byly vyhodnoceny podle manuálu CBAS. Dále odpověď samotného trenéra a odpověď moje a asistentů trenéra.



**Graf č. 6:** Srovnání hráči/ kouč/ asistenti

#### **Výzkumná otázka č. 1 a č. 2:**

Z uvedeného grafu č. 6 vyplývá, že sebehodnocení trenéra se příliš neliší od celkového hodnocení hráčů. V případě Kategorie „Posílení“ se oproti hráčům považuje za slabšího, jedná se ovšem o odchylku 0,54 bodu (4,04 hráči, 3,50 kouč). Přesto je jeho hodnocení vysoké, což je trochu v rozporu se slovním hodnocením, kdy mu hráči vytýkali právě nízkou podporu během utkání. Na druhou stranu to plně vystihuje jejich názor na jeho předzápasovou přípravu, kdy hráče motivuje a povzbuzuje a získává si je pro svoji vítěznou taktiku, se kterou hodlá do zápasu vstoupit, viz hodnocení v kategorii „Obecná komunikace“.

Oproti tomu hodnocení autora se liší o jednu kategorii, což může být způsobeno negativními zkušenostmi autora s nepříliš dobrými trenéry, se kterými se v posledních dvou letech setkal v domácích soutěžích. V porovnání s nimi je hodnocený trenér opravdový profesionál s vysokou morální i odbornou úrovní, který mu poskytl velkou podporu jako hráči i jako asistentovi a proto ho hodnotí tak vysoko.



Nevětším rozdílem je kategorie „Ignorování chyby“ o 0,97 bodu, kde jsou hráči mnohem více spokojeni s chováním kouče, než si on o sobě myslí. Je to zcela v souladu se slovními hodnoceními získanými semistrukturovanými rozhovory s hráči, kteří tvrdí, že umí rychle reagovat na chyby. Autor je v této kategorii uprostřed, také si jeho odpovědi hodnotí kouče lépe než on sám sebe.

Druhý největší rozdíl v hodnocení mezi hráči a trenérem je „Posílení po chybě“ kde i trenér vidí svoji slabinu a dává si nejnižší hodnocení 2,75 bodu ze všech oblastí, kde je vysoké hodnocení žádoucí či očekáváno. To přímo souhlasí s informacemi z rozhovorů, kde je to jedna z nejslabších stránek trenéra, dává malou zpětnou vazbu a velmi často i pozdě.

Třetí největší rozdíl je v oblasti „Všeobecné posílení“ (3,54) plně v souladu s výsledky rozhovorů, podle kterých trenér často působí dojmem, že zápas ani nesleduje, nebo jeho pokyny jsou pronášeny příliš slabým hlasem a nedůrazně. Autor se v této kategorii přesně shoduje s hodnocením trenéra (3,00)

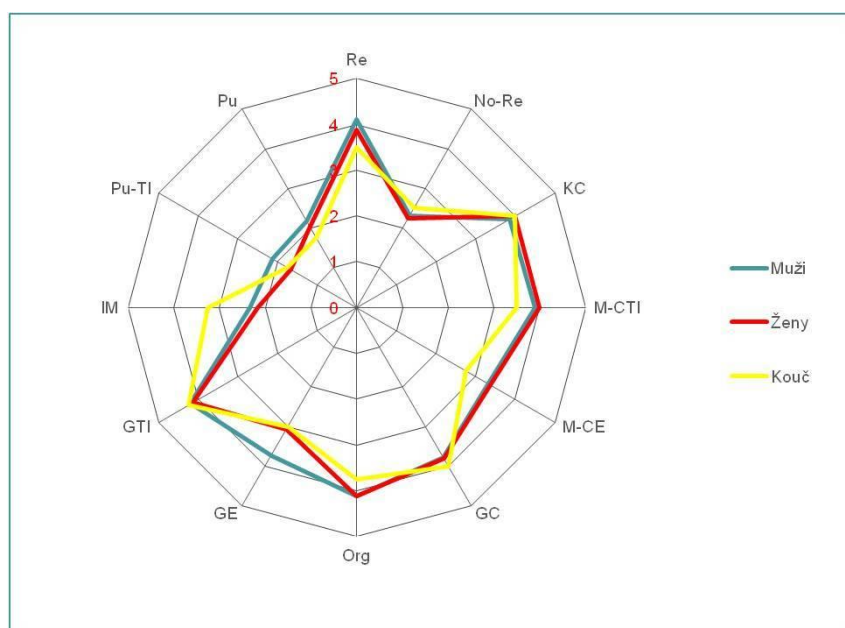
Závěrem můžeme konstatovat, že odpověď na otázku č. 1 je **ano**. Hodnocení trenéra, jeho hráčů a autora se liší především v oblasti Ignorování chyb, Posílení po chybě, Posílení a Všeobecné posílení.

Odpověď na otázku č. 2 je **ano**. Hodnocení hráčů a asistenta se liší v kategoriích „Všeobecná komunikace“ (0,71), Posílení po chybě (0,67) a Obecného posílení (0,54)

### **Výzkumná otázka č. 3**

Data byla v dalším šetření rozdělena na odpovědi žen (15) a mužů (39) a porovnána s hodnocením trenéra a poté mezi sebou, ke zjištění oblastí, ve kterých se hodnocení nejvíce liší. Data jsou zobrazena v grafu č. 7.

Z komparace odpovědí mezi trenérem a ženami vyplývá, že největší rozdíly v hodnocení jsou v kategorii „Ignorace chyb“ (1,08 bodu), z čehož vyplývá, že ženy si považují trenéra za všímavějšího a více reagujícího na jejich chyby (2,17) než sám trenér (3,25) a to celou kategorií „Zřídka“ vs. „Občas“



**Graf č. 7:** Hodnocení podle pohlaví

Druhou nejvýraznější neshodou (2,75 kouč, 3,37 hráčky) je „Posílení po chybě“ kde se rozchází o 0,6 bodu ve prospěch kouče. Další významnou neshodou je kategorie „Technické instrukce po chybě“ kde se hodnocení rozchází o 0,5 bodu (3,5 kouč, 4 ženy).

Pro muže platí, že největší neshoda mezi jejich hodnocením a hodnocením trenéra je také jako u žen v kategorii „Ignorování chyb“ o 0,91 bodu (3,25 kouč, 2,34 muži) ve prospěch kouče.

Druhá největší neshoda je v kategorii „Obecné povzbuzení“ kde se trenér (3) liší od hráčů (3,73) o 0,73 bodu. Přesto platí výsledky rozhovorů, že je to trenérova slabá stránka.

Třetí oblastí s významnou neshodou je kategorie „Povzbuzení“ kde hráči (4,1) považují podporu trenéra o 0,6 bodu lepší než trenér (3,5). Poslední oblastí, kde se liší více než o půl bodu je kategorie „Povzbuzení po chybě“ kde se liší o 0,57 bodu ve prospěch kouče. Nicméně i 3,32 bodu je poměrně slabé hodnocení a je i v rozhovorech považováno za jeho slabé místo.

**Tabulka č. 3**

	Kategorie	Kouč	Muži	Rozdíl	Kouč	Ženy	Rozdíl	Muži	Ženy	Rozdíl
1	Re	3,5	4,1	-0,60	3,5	3,9	-0,37	4,1	3,9	0,24
2	No-Re	2,5	2,3	0,19	2,5	2,3	0,25	2,3	2,3	0,06
8	KC	4	3,9	0,14	4	4	0,00	3,9	4	-0,14
4	M-CTI	3,5	3,9	-0,39	3,5	4	-0,50	3,9	4	-0,11
3	M-CE	2,8	3,3	-0,57	2,8	3,4	-0,62	3,3	3,4	-0,05
12	GC	4	3,8	0,23	4	3,8	0,20	3,8	3,8	-0,03
11	Org	3,8	4,1	-0,36	3,8	4,1	-0,37	4,1	4,1	-0,01
10	GE	3	3,7	-0,73	3	3,1	-0,08	3,7	3,1	0,65
9	GTI	4,3	4,2	0,05	4,3	4,1	0,12	4,2	4,1	0,06
7	IM	3,3	2,3	0,91	3,3	2,2	1,08	2,3	2,2	0,17
6	Pu-TI	1,8	2,1	-0,37	1,8	1,7	0,08	2,1	1,7	0,45
5	Pu	1,8	2,2	-0,44	1,8	2,1	-0,30	2,2	2,1	0,14

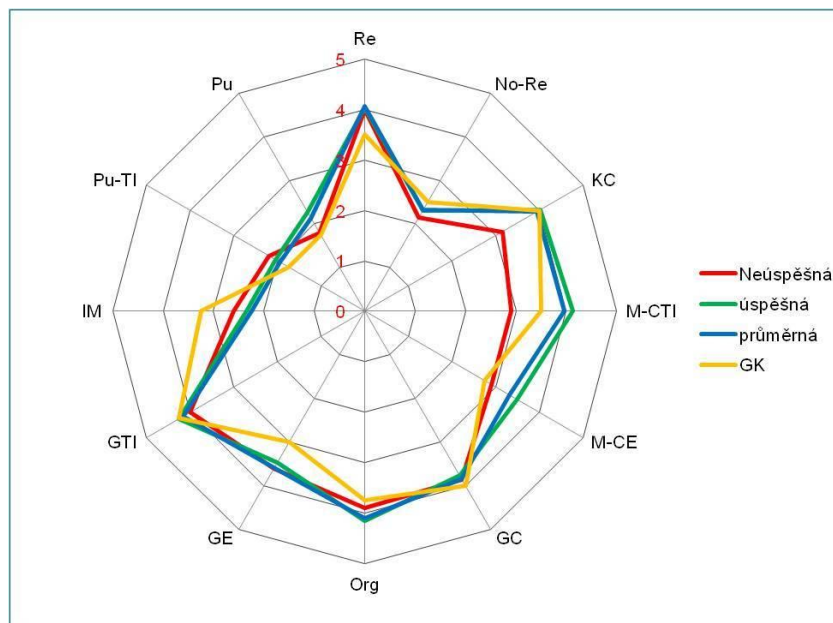
**Tabulka** Hodnocení kouč/ muži/ ženy

Z grafu č. 7 a tabulky č. 3 také jednoznačně vyplývá, že největší neshody v hodnocení mezi muži a ženami je v kategorii „Obecné povzbuzení“ kde ženy pociťují o 0,65 bodu menší podporu než muži (3,08 ženy, 3,73 muži). Druhou kategorií s výraznějším rozdílem je „Trestající technické instrukce“ kde se muži (2,12) cítí o 0,45 bodu více trestání než ženy (1,67). Poslední kategorií s významnější odchylkou je „Povzbuzení“ kde se ženám (3,87) nedostává o 0,24 bodu méně povzbuzení než mužům (4,1). V ostatních kategoriích se rozdíly pohybují pod 0,2 bodu což lze považovat za shodu.

Odpověď na otázku č. 3 je, že největší rozdíly v hodnocení trenéra mezi muži a ženami jsou především v kategorii „Obecné povzbuzení“. Tento výsledek v korelaci s v pořadí druhým a třetím nejvýznamnějším rozdílovým výsledkem“ značí, že kouč ženy více povzbuzuje a celkově je na ně mírně benevolentnější v případě jejich chyb.

**Výzkumná otázka č. 4:**

V dotazníku byli respondenti požádáni o vyhodnocení uplynulé sezóny prismaem jejich úspěšnosti. Sezónu mohli označit buď za neúspěšnou, průměrnou, nebo úspěšnou.



**Graf č. 8:** Hodnocení podle úspěšnosti sezóny

Již na pohled na graf 8 je patrné, že toto je oblast, kde jsou zatím největší rozdíly v hodnocení jak mezi trenérem a hráči, tak i mezi hráči samotnými, především mezi těmi, kteří minulou sezónu považují za neúspěšnou a úspěšnou.

U hráčů považujících sezónu za průměrnou a úspěšnou panuje v hodnocení trenéra velká shoda, když se jen ve dvou kategoriích „Podpora po chybě“ (0,16) a „Technické instrukce po chybě“ (0,17) lišili o více než 0,15 bodu.

Největší rozdíly jak je uvedeno v tabulce 2 mezi sebehodnocením trenéra v jeho prospěch a hodnocením hráčů je v kategorii „Ignorování chyb“ a to 1,01 bodu, kdy mu hráči považující sezónu za průměrnou udělili hodnocení 2,2 oproti koučově sebehodnocení 3,3 což je o celý stupeň lepší hodnocení. Naopak, největší rozdíl v jeho neprospěch je rozdíl -0,87 bodu v kategorii „Držení kontroly“ kde ho hráči s neúspěšnou sezónou ohodnotili 3,2 bodu oproti 4 bodům trenéra.

Celkově hráči s průměrnou či úspěšnou sezónou hodnotili kouče lépe než on sebe ve devíti kategoriích vyjma „Obecné komunikace“ kde obdržel hodnocení o 0,24 bodu

horší, „Trestající technické instrukce po chybě“ kde obdržel o 0,29 bodu horší hodnocení a nakonec „Trestání“ kde bylo jeho hodnocení o 0,51 bodu horší.

Hráči s neúspěšnou sezónou hodnotili kouče lépe v sedmi z dvanácti kategorií. Největší rozdíly v kladném hodnocení byly v kategorii „Obecné povzbuzení“ (0,6 bodu), „Ignorace chyby“ (0,65 bodu) a „Povzbuzení“ (0,5 bodu). To vypovídá, že podle nich si jich trenér všímá a povzbuzuje je, což hráči pozitivně hodnotí.

V oblasti negativního hodnocení, byly největší rozdíly v „Držení kontroly“ a to o 0,85 bodu, dále v oblasti „Technických instrukcí po chybě“ o 0,6 bodu a „Trestající technické instrukce“ o 0,45 bodu. Tyto výsledky korespondují s názory hráčů získaných během rozhovorů, kdy někteří hráči měli dojem, že se jim trenér příliš nevěnuje, jeho rady občas nebývají příliš platné a nemá ke všem hráčům stejný přístup. Je zřejmé, že tito hráči by uvítali individuálnější přístup, více pomoci v oblasti rozvoje jejich techniky.

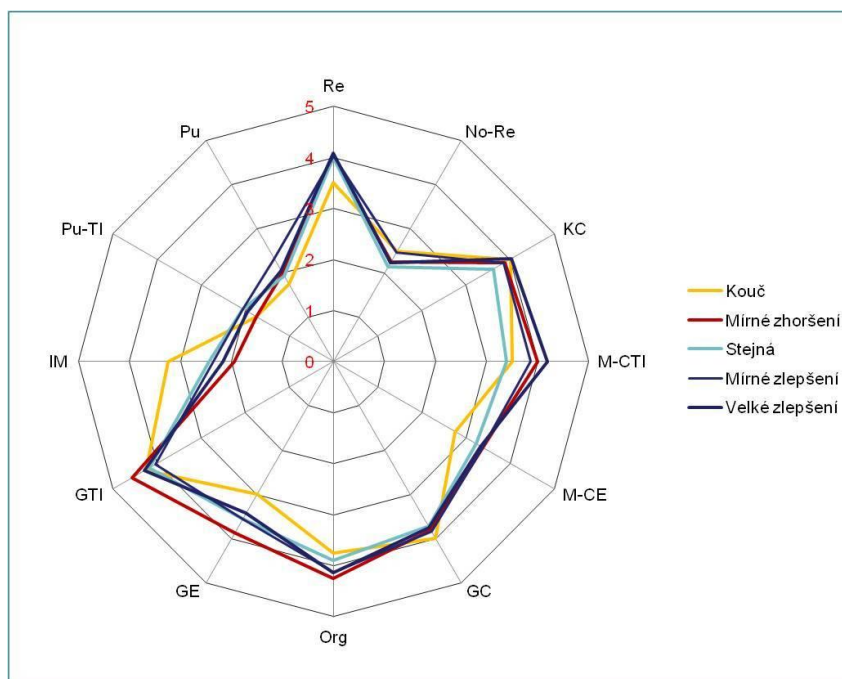
**Tabulka č. 4**

		Kouč	Neúspěšná	Rozdíl	Kouč	Průměrná	Rozdíl	Kouč	Úspěšná	Rozdíl
1	Re	3,5	4	-0,50	3,5	4,1	-0,56	3,5	4	-0,54
2	No-Re	2,5	2,2	0,35	2,5	2,3	0,17	2,5	2,3	0,20
8	KC	4	3,2	0,85	4	3,9	0,06	4	4	-0,03
4	M-CTI	3,5	2,9	0,60	3,5	4	-0,46	3,5	4,1	-0,63
3	M-CE	2,8	2,9	-0,15	2,8	3,3	-0,57	2,8	3,5	-0,74
12	GC	4	3,9	0,15	4	3,8	0,16	4	3,8	0,24
11	Org	3,8	3,9	-0,15	3,8	4,1	-0,36	3,8	4,2	-0,40
10	GE	3	3,6	-0,60	3	3,6	-0,59	3	3,5	-0,46
9	GTI	4,3	4	0,25	4,3	4,2	0,10	4,3	4,3	-0,01
7	IM	3,3	2,6	0,65	3,3	2,2	1,01	3,3	2,4	0,90
6	Pu-TI	1,8	2,2	-0,45	1,8	1,9	-0,20	1,8	2	-0,29
5	Pu	1,8	1,8	-0,05	1,8	2,1	-0,39	1,8	2,3	-0,51

**Tabulka** Hodnocení podle úspěšnosti sezony

### Výzkumná otázka č. 5:

Ve kterých kategoriích se bude lišit hodnocení hráčů, kteří měli odpovědět, zda svou výkonnost za poslední sezonu shledali jako „Velmi zhoršenou“, „Mírně zhoršenou“, „Stejnou“, „Mírně zlepšenou“, „Velmi zlepšenou“?



**Graf č. 9:** Hodnocení podle stavu výkonnosti

Jak je z grafu 9 patrné, největší rozdíly mezi trenérem a hráči jsou v kategorii „Ignorance chyb“ kde hráči uvádějící mírné zhoršení výkonnosti hodnotí trenéra o 1,31 bodu lépe (3,25 kouč, 1,94 hráči) což znamená, že hráči vnímají, že se jim trenér věnuje a neponechává chyby u těchto hráčů bez patřičné odezvy. Hráči v ostatních výkonnostních stupních zde udávají hodnoty v rozmezí od 1,08 až po 0,81 bodu lepší než trenér.

Největší negativní rozdíl mezi hráči a trenérem je opět u skupiny hráčů s mírným zhoršením výkonnosti, kteří dávají trenérovi o 0,25 bodu horší hodnocení v kategorii „Trestání“ (1,75 kouč, 2,00 hráči).

Mezi samotnými hráči v jednotlivých výkonnostních stupních jsou největší rozdíly v hodnocení v kategorii „Technické instrukce po chybě“ kde se liší hráči s průměrnou

výkonností (3,39) a hráči s velkým nárůstem výkonnosti (4,19) o 0,8 bodu. Překvapivé je, že hráči s mírným poklesem výkonnosti, tedy ti, kteří by mohli trenéra nejvíce kritizovat, ho hodnotí v pěti kategoriích nejlépe! Konkrétně v kategoriích „Organizace“ o 0,45 bodu, „Obecné povzbuzení“ o 0,45 bodu, „Obecné technické instrukce“ o 0,53 bodu „Ignorace chyb“ o 0,5 bodu a „Posílení po chybě“ o 0,161 bodu. V žádné nejhůře!

Zjištěné hodnoty jsou uvedeny v Tabulce č. 5.

**Tabulka č. 5**

		Kouč	Mírně horší	Rozdíl	Stejná	Rozdíl	Mírně lepší	Rozdíl	Velmi lepší	Rozdíl
1	Re	3,50	4,00	0,50	4,00	0,50	4,02	0,52	4,08	0,58
2	No-Re	2,50	2,25	-0,25	2,14	-0,36	2,47	-0,03	2,24	-0,26
8	KC	4,00	3,88	-0,13	3,61	-0,39	3,86	-0,14	4,03	0,03
4	M-CTI	3,50	4,00	0,50	3,39	-0,11	3,86	0,36	4,19	0,69
3	M-CE	2,75	3,38	0,63	3,22	0,47	3,37	0,62	3,32	0,57
12	GC	4,00	3,81	-0,19	3,72	-0,28	3,85	-0,15	3,75	-0,25
11	Org	3,75	4,25	0,50	3,89	0,14	4,13	0,38	4,14	0,39
10	GE	3,00	3,88	0,88	3,56	0,56	3,55	0,55	3,43	0,43
9	GTI	4,25	4,56	0,31	4,17	-0,08	4,03	-0,22	4,28	0,03
7	IM	3,25	1,94	-1,31	2,44	-0,81	2,36	-0,89	2,17	-1,08
6	Pu-TI	1,75	1,75	0,00	2,06	0,31	2,05	0,30	1,94	0,19
5	Pu	1,75	2,00	0,25	1,94	0,19	2,33	0,58	2,06	0,31

**Tabulka:** Hodnocení podle výkonnosti

### Výzkumná otázka č. 6:

Výsledky předložené zkoumanému trenérovi ve formě grafů a tabulek pro něj byly přínosné a poučné. Největší pozitivní překvapení pro něj byl požadavek na větší důraz při předávání pokynů zvýšeným hlasem. Sám podle jeho vyjádření nemá rád když na něj byť při sportu někdo křičí a přišlo mu nevhodné zvyšovat hlas na svěřence. Dalším překvapivým požadavkem byla potřeba hráčů na jeho důraznější slovní korigování jejich výkonu.

Že hráči jako slabinu uvádí občasné nesoustředění se na hru, mu bylo známo, o tomto svém nedostatku věděl. Prostě je myšlenkami stále vepředu a někdy přestane vnímat aktuální dění ve snaze vymyslet řešení špatně se vyvíjející situace.

Nejvíce překvapen v negativním smyslu byl z hodnocení v kategorii „Obecná komunikace“. Osobně byl přesvědčen, že jeho komunikace s hráči je na velmi dobré úrovni a hráčům sděluje vše, co považuje za důležité, aby věděli a srozumitelnou formou.

Výsledkem tohoto hodnocení je pro něj poznání, že se musí mnohem více zajímat o individuální potřeby hráčů a více s nimi komunikovat na osobní bázi. Zpracuje na svém ostřejším hlasovém projevu během zápasu a udržování kontroly nad hráči. Do tréninků zařadí více práce s míčem. Pro zlepšení technických dovedností hráčů se bude snažit přesvědčit vedení na angažování asistenta s vysokými technickými dovednostmi a schopností tyto dovednosti hráčům předvést a ukázat jim jak je zvládnout.

Závěrem hodnocení pomocí CBAS prohlásil za velmi přínosné pro zlepšení jeho koučování týmu. Do svého plánu ho zařadí ve formě „I prefer a coach who“ pro nováčky v týmu aby jejich potřebám mohl přizpůsobit jejich tréninkový program. Pro starší hráče bude toto hodnocení provádět vždy na začátku a konci sezóny jako zpětnou vazbu své práce.



## 5 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo pomocí dotazníku CBAS zjistit, zda je použitelný jako zpětná vazba od hráčů pro kouče týmu. Toto se podařilo uskutečnit pomocí dotazníků rozeslaných mezi hráče, kteří hodnotili chování kouče. Mezi jednotlivými skupinami hráčů a hráček byly nalezeny rozdíly s hodnocením kouče ve všech kategoriích. Rozdíly byly v rozsahu od desetin bodu až po více než jeden bod, což je rozdíl jednoho hodnotícího stupně. Tyto výsledky mohou být dobrým vodítkem pro každého kouče ke zjištění nedostatků vlastní práce, jak ji vnímají sportovci a naopak jako potvrzení správné cesty.

Výsledky hodnocení porovnávané mezi skupinami hráčů navzájem se také v mnohém liší. Presentací těchto výsledků je možné, aby si hráči ujasnili, zda jejich názor se shoduje s názorem ostatních, zda jejich pohled na práci kouče není příliš zkreslený například osobními antipatiemi, nebo naopak pro osobnostní vlastnosti přehlíží některé jeho profesní nedostatky.

Komparace výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů s hráči potvrdilo jejich shodu v hlavních hodnocených kategoriích. Je potřeba brát v potaz, že dotazník nepostihuje celé spektrum práce kouče s hráči pouze jeho část týkající se koučování při zápase. Hráči od kouče očekávají i mimopracovní kontakty a opravdový zájem o svou osobu a problémy. Velkou roli hrají i týmová pravidla a tradice, jejichž porušování jednou či druhou stranou vnáší do vztahu negativní emoce.

Tato jednotlivá zjištění, která nemohou postihnout celý složitý komplex vztahů mezi koučem a hráčem, která se navíc s každou individualitou mění. Přesto lze říci, že systém hodnocení kouče podle CBAS může přinést trenérům ale i hráčům všech úrovní lepší vhled do jejich každodenní práce a přinést požadovanou a inspirativní zpětnou vazbu. Pokud obě strany budou pracovat na odstranění největších rozporů, lze předpokládat zlepšení vztahů mezi aktéry. Vzájemná důvěra, psychická pohoda a pocit podpory vedou v konečném důsledku ke zlepšení výkonnosti jednotlivců i týmu.

## SEZNAM LITERATURY

- ANDERSON, CH., SALY, D. *Hra čísel: Co skutečně rozhoduje ve fotbale*. 1. vyd. Brno: CPress, 2013. 312 s. ISBN 978-80-264-0268-8
- BESWICK, B. *Zaostřeno na fotbal*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta a.s., 2014. 240 s. ISBN 987-80-204-3162-2
- BUZEK, M. a kol. *Trenér fotbalu „A“*. Praha: Olympia, 2007. 324 s. ISBN 978-80-7376-032-8
- COŇK, T. *Brücknerova jedenáctka*. Řitka: Daranus s.r.o., 2005. 104 s. ISBN 80-86983-01-3
- CURNEEN, G. *The modern soccer coach 2014 : A four dimensional approach*. Staffordshire: Bennion Kearny Limited, 2013. ISBN 978-1-909125-32-2
- DORFMAN, H. A. *Coaching the mental game*. Lanham: Taylor Trade Publishing, 2003. ISBN 1-58797-258-0
- DOVALIL, J. a kol. *Výkon a trénink ve sportu*. Praha: Olympia, 2002. ISBN 80-7033-760
- EPSTEIN, D. *Sportovní gen*. 1. vyd. Brno: CPress, 2014. 308 s. ISBN 978-80-264-0560-3
- FAJFER, Z. *Trenér fotbalu mládeže (6-15 let)*. 1. vyd. Praha: Olympia a.s., 2005. 152 s. ISBN 80-7033-933-0
- FORMÁNEK, J. *Jak vyhledat talentované fotbalisty*. [online]. c2014. [cit. 16-06-2015] dostupné z: <http://www.trenink.com/index.php/2014-10-04-09-58-09/fotbalovy-talent>
- GAVORA, P. *Učitel a žáci v komunikaci*. 1. vyd. Brno: Paido, 2005. ISBN 80-223-1716-0
- GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus s.r.o., 1997. ISBN 80-85928-48-5
- GULOVÁ, L., ŠÍP, R. (eds.) *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 248 s. ISBN 978-80-247-4368-4
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál s.r.o., 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2
- HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat*. 1. vyd. Praha: Portál s.r.o., 2004. 584 s. ISBN 80-7178-820-1
- HINGSON, J. *The art of team coaching*. Toronto: Warwick Publishing Inc., 2001. ISBN 1-894020-99-5

- JANSA, P., DOVALIL, J. *Sportovní příprava*. Praha: Q-art, 2007. ISBN 80-903280-8-3
- JANSA, P., DOVALIL, J. A SPOLUAUTOŘI *Sportovní příprava : Vybrané teoretické obory*. 1. vyd. Praha: Q-art, 2001. 270 s. ISBN 80-903280-8-3
- JANSA, P., KOVÁŘ, K. *Názory a postoje trenérů ve vybraných sportech*. In *Současný sportovní trénink*. Praha: UK FTVS, 2008. ISBN 978-80-7376-079-3
- JENČÍK, F. *Adrenalin na lavičce*. 1. vyd. Praha: Olympia a.s., 1999. 150 s. ISBN 80-7033-597-1
- MACHO, M., JEŽEK, V. *Václav Ježek : Trénoval jsem mistry*. 1. vyd. Praha: Olympia, 1988. 265 s.
- Martin, S. B. *Coaching Behavior Questionare*. Project of University of North Texas Committe fot the protection of Human Subject,2003
- MARTIN, S. B., BARNES, K., KRAVIG, S. D., COCKERHAM, J. *Coaching Behavior Preferences of Interscholastic and Intercollegiate Athletes*. Unpublished manual, University of North Texas, Denton, 2007
- MARTIN, S. B., *Dr. Scott Martin's Research on Effectivve Coaching Behaviors*. [online]. c2008, last revision 13<sup>th</sup> of February 2008 [cit. 17-6-2015]. Dostupné z: <<http://www.podiumsportsjournal.com/effective-coaching-behaviors/#hide>>
- PERIČ, T., SUCHÝ, J. a kol. *Identifikace sportovních talentů*. 1. vyd. Praha: Universita Karlova, 2010. 248 s. ISBN 978-80-246-1881-4
- PLACHÝ, A., PROCHÁZKA, L. *Fotbal : Učebnice pro trenéry dětí (4-13 let)*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta a.s., 2014. 384 s. ISBN 978-80-204-3477-7
- RADCLIFFE, S. *Leadership : Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 176 s. ISBN 978-80-247-4163-5
- SAVOY, C. *The art of coaching*. Halifax: Dalhausie University, 2005. ISBN 1-55241-581-3
- SEKOT, A. *Sociologické problémy sportu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2562-8
- SVOBODA, B. *Pedagogika sportu*. Praha: Univerzita Karlova, 2007. 250 s. ISBN 978-80-246-1358-1
- TILINGER, P. *Prognózování vývoje výkonnosti ve sportu*. 1. vyd. Praha: Universita Karlova, 2004. 167 s. ISBN 80-246-0766-2
- TOD, D., THATCHER, J., RAHMAN, R. *Psychologie sportu*. Praha: Grada Pulishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3923-6

VOTÍK, J. *Trenér fotbalu „B“ UEFA licence*. 2. vyd. Praha: Olympia, 2005. 264 s. ISBN 80-7033-921-7

WHITMORE, J. *Koučování, Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : Metoda transpersonálního koučování*. 3. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2014. 244 s. ISBN 978-80-7261-273-4

# PŘÍLOHY

## Příloha č.1 – CBAQ, My coach

© Scott B. Martin 2003

### Coaching Behavior Questionnaire

Completion of the questionnaire indicates consent.

**PART 1:** Please provide the appropriate background information on the answer sheet below.

- Circle the correct response and give explanation if necessary
- Erase cleanly any answer you wish to change
- Make no stray marks on the answer sheet

Background Information					
1. Age: _____					
2. Gender: <sup>1</sup> Female <sup>2</sup> Male					
3. Race: <sup>1</sup> African-American <sup>2</sup> Caucasian <sup>3</sup> Hispanic <sup>4</sup> Asian <sup>5</sup> Other _____					
4. Education level					
High School <sup>1</sup> Freshman <sup>2</sup> Soph. <sup>3</sup> Junior <sup>4</sup> Senior					
College <sup>1</sup> Freshman <sup>2</sup> Soph. <sup>3</sup> Junior <sup>4</sup> Senior					
<sup>5</sup> Other: _____					
5. Years of coaching experience					
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 ≥10					
6. The sport that I currently spend most of my time participating in is					
<sup>1</sup> Baseball		<sup>2</sup> Field Hockey		<sup>3</sup> Ice Hockey	
<sup>4</sup> Soccer		<sup>5</sup> Track and Field		<sup>6</sup> Basketball	
<sup>7</sup> Football		<sup>8</sup> Lacrosse		<sup>9</sup> Softball	
<sup>10</sup> Volleyball		<sup>11</sup> Cross-Country		<sup>12</sup> Golf	
<sup>13</sup> Rowing		<sup>14</sup> Swimming		<sup>15</sup> Wrestling	
<sup>16</sup> Diving		<sup>17</sup> Gymnastics		<sup>18</sup> Rugby	
<sup>19</sup> Tennis		<sup>20</sup> Other			
7. I consider my season as being					
1. Unsuccessful		2. Somewhat Successful		3. Successful	
8. Over the past season my athletic skills in my sport					
1. Declined greatly		2. Declined slightly		3. Remained the same	
4. Improved slightly		5. Improved greatly			
9. My win-loss record for the past season was:					
10. When participating in sport I mostly had a					
1. Female Coach		2. Male Coach			
11. I would most prefer my coach to be a					
1. Female		2. Male		3. It does not matter	
12. I would prefer my coach to be					
20-30 years of age		31-40 years of age		41-50 years of age	
≥ 51 years of age		It does not matter			

Part Two: Please provide the appropriate answers on the answer sheet below.  
 Answer as honestly as possible. Mark the appropriate box using the following scale.

N Never                      R Rarely                      S Sometimes                      O Often                      A Always

	N	R	S	O	A	
<b>I prefer a coach who</b>						
1. makes statements such as "way to go" when athletes perform well.	N	R	S	O	A	<sup>1</sup>
2. does not yell statements of encouragement during the game/meet.	N	R	S	O	A	<sup>2</sup>
3. makes comments such as "shsake it off" or "that's all right" after a mistake is made.	N	R	S	O	A	<sup>3</sup>
4. instructs athletes on how to correct mistakes or flaws in their technique or performance.	N	R	S	O	A	<sup>4</sup>
5. voices disappointment regarding athletes' performance following a mistake.	N	R	S	O	A	<sup>5</sup>
6. screams instructions at athletes following a mistake to motivate them to perform up to their potential.	N	R	S	O	A	<sup>6</sup>
7. ignores technical errors that athletes make during a competition.	N	R	S	O	A	<sup>7</sup>
8. has practices organized and running smoothly.	N	R	S	O	A	<sup>8</sup>
9. instructs athletes on needed strategies for an upcoming competition.	N	R	S	O	A	<sup>9</sup>
10. yells things such as "keep hustling" when the team is doing well.	N	R	S	O	A	<sup>10</sup>
11. assigns athletes individual responsibilities during practices and competitions.	N	R	S	O	A	<sup>11</sup>
12. talks with athletes about academic problems.	N	R	S	O	A	<sup>12</sup>
13. greets athletes when they finish a performance with encouragement and support.	N	R	S	O	A	<sup>13</sup>
14. does not vocally praise athletes after they execute a good play/strategy.	N	R	S	O	A	<sup>14</sup>
15. provides athletes with positive feedback even if a mistake was made.	N	R	S	O	A	<sup>15</sup>
16. takes the time to help athletes with competitive plans.	N	R	S	O	A	<sup>16</sup>
17. makes athletes "run laps" or "do push-ups" following a mistake.	N	R	S	O	A	<sup>17</sup>
18. belittle athletes who perform skills incorrectly.	N	R	S	O	A	<sup>18</sup>

	N	R	S	O	A	
<b>I prefer a coach who</b>						
19. pays no attention to athletes' mistakes.	N	R	S	O	A	19
20. breaks up any arguments that may occur at practice or during competition.	N	R	S	O	A	20
21. stops practice to emphasize techniques or strategies needed for upcoming competitions.	N	R	S	O	A	21
22. singles athletes out as role models because they have been trying hard at practice.	N	R	S	O	A	22
23. discusses strategies for specific athletes prior to a game.	N	R	S	O	A	23
24. has a sense of humor during practices and competitions.	N	R	S	O	A	24
25. expresses pride in the efforts of athletes as well as in their successes.	N	R	S	O	A	25
26. only help athletes when a mistake is made.	N	R	S	O	A	26
27. praises athletes for trying hard after a mistake is made.	N	R	S	O	A	27
28. demonstrates techniques that athletes need to learn for improved performance.	N	R	S	O	A	28
29. punishes athletes in front of their teammates following a mistake.	N	R	S	O	A	29
30. uses physical intimidation following a technical mistake to get athletes to perform up to their potential.	N	R	S	O	A	30
31. shows no emotion when athletes make a mistake.	N	R	S	O	A	31
32. keeps athletes on task to accomplish the overall objectives and goals.	N	R	S	O	A	32
33. provides athletes information on their technique after a successful performance.	N	R	S	O	A	33
34. pulls athletes aside to let them know they are doing a good job.	N	R	S	O	A	34
35. prepares athletes by informing them of their schedules and tasks.	N	R	S	O	A	35
36. is willing to discuss relationship problems that affect athletes' performance.	N	R	S	O	A	36
37. verbally praises the team and individual athletes after they have successfully executed a play/skills.	N	R	S	O	A	37
38. does not make comments about good performances.	N	R	S	O	A	38
39. says things like "keep trying" when athletes make a mistake on a new performance task that was introduced.	N	R	S	O	A	39
40. spends time helping athletes who are having trouble improving their performance.	N	R	S	O	A	40

\* This project has been reviewed by University of North Texas Committee for the Protection of Human Subjects (Phone: (940) 565-3940).

	<b>N</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>A</b>	
<b>I prefer a coach who</b>						
41. immediately remove athletes from competition following a mistake.	N	R	S	O	A	41.
42. uses sarcasm when communicating to athletes about correcting flaws in technique or skills.	N	R	S	O	A	42.
43. does not comment and allows athletes to learn from their own mistakes.	N	R	S	O	A	43.
44. is fair in upholding the team rules no matter who is involved.	N	R	S	O	A	44.
45. provides individual instruction to athletes about technical skills and competition strategies.	N	R	S	O	A	45.
46. spends time during practice praising athletes for things they have done well during competition.	N	R	S	O	A	46.
47. clearly define roles and responsibilities of the athletes.	N	R	S	O	A	47.
48. is willing to discuss personal problems that affect athletes' performance.	N	R	S	O	A	48.

Thank you for your time and consideration!



© Scott B. Martin 2003

## Coaching Behavior Questionnaire

### Scoring

*Never = 1, Rarely = 2, Sometimes = 3, Often = 4, Always = 5*

Reinforcement	Non-reinforcement	Mistake-contingent encouragement	Mistake-contingent technical instruction	Punishment	Punitive technical instruction
1.	2.	3.	4.	5.	6.
13.	14.	15.	16.	17.	18.
25.	26.	27.	28.	29.	30.
37.	38.	39.	40.	41.	42.

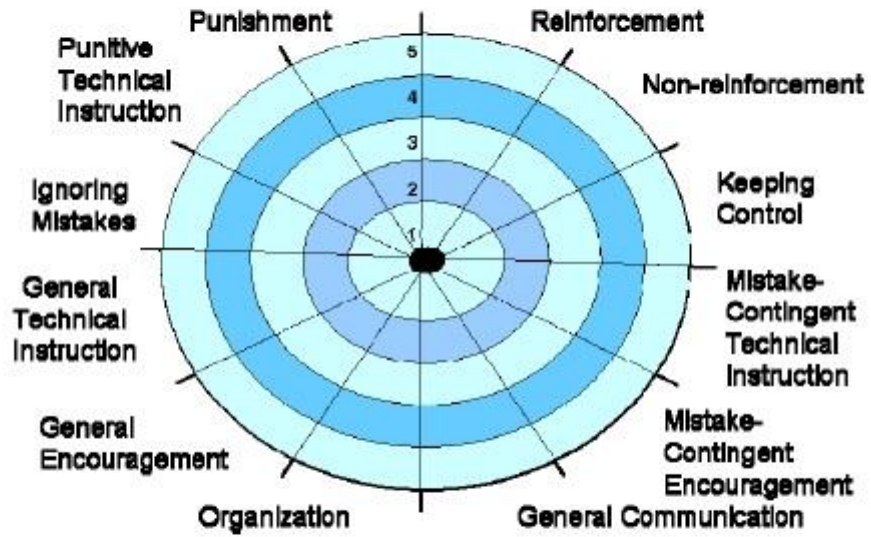
Ignoring mistakes	Keeping control	General technical instruction	General encouragement	Organization	General communication
7.	8.	9.	10.	11.	12.
19.	20.	21.	22.	23.	24.
31.	32.	33.	34.	35.	36.
43.	44.	45.	46.	47.	48.

Total up the score for each behavior and divide by 4 to get a mean average.

For example, Reinforcement =  $(1 + 13 + 25 + 37)/4 =$  \_\_\_\_\_

You then can complete the circular char on the next page.

### Coaching Behavior Profile



#### Scoring

Never = 1, Rarely = 2, Sometimes = 3, Often = 4, Always = 5

## **Příloha č.2**

### **Graham Kennedy, hodnocený kouč fotbalových týmů StFX v Antigonish**

Kouč Kennedy nastoupil na St. Francis Xavier University v roce 2009, kdy se stal asistentem trenérské stálice a bývalého absolventa Karlovy Univerzity pana Lou Bílka. O rok později převzal mužský fotbalový tým „X men soccer“ jako hlavní trenér. Hned v prvním ročníku se stal trenérem roku v Kanadské Univerzitní soutěži CIS, kde se týmu pod jeho vedením podařilo skončit sezónu s jedenácti výhrami, dvěma remízami a žádnou porážkou. V roce 2013 byl pan Kennedy povýšen do pozice hlavního trenéra pro oba univerzitní fotbalové týmy, mužů i žen.

Graham Kennedy je sám bývalým hráčem týmu STFX X men, kde hrál v letech 1985 – 89. Po čtyřech letech hraní a studia na této univerzitě se snažil pokračovat v hráčské kariéře v několika týmech napříč celou Kanadou (Nové Skotsko, Britská Kolumbie či Alberta). I přes nadšení z hráčské kariéry se věnoval vzdělávání v oboru trenérství. V roce 1996 se mu podařilo získat magisterský titul se specializací na vzdělávání a trenérství na University of Victoria. Poté se stal technickým ředitelem klubu Calgary Foothills, které je obecně považováno za jeden z nejlepších klubů v Kanadě pro práci s mládeží. Tuto pozici zastával po dobu sedmi let. V tomto období vedl jako kouč některé mládežnické týmy. Mezi jeho největší úspěchy lze zařadit stříbrnou medaili na turnaji Severní Ameriky s týmem chlapců U18 a vítězství s týmem dívek U18 v národní fotbalové soutěži.

Své zkušenosti nabíral Graham Kennedy i v Evropě. V roce 2005 získal UEFA B licenci při spolupráci s akademií fotbalového klubu Birmingham City Football Club. Během této spolupráce pracoval pro klub jako skaut a trenér mládeže, kde trénoval přes 100 hráčů. Někteří z nich získali možnost pokračovat ve fotbalové kariéře ve spojení se studiem na univerzitách v Kanadě či USA. Mimo fotbal je dobré zmínit jeho pedagogickou zkušenost, když dva roky pracoval jako učitel na střední škole. Má zkušenosti i v manažerských pozicích. Velmi se angažuje v mezinárodní výměně studentů – hráčů fotbalu, mimo jiné i s FTVS UK. Nyní žije se svou ženou a dvěma dětmi ve městě Antigonish, v provincii Nové Skotsko v Kanadě, ve kterém se nachází univerzita, na které pracuje.