

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Komunikace trenér–hráč ve fotbalovém prostředí

Communication Coach–Player in the Football Environment

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

GAISLER

ADAM

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Gaisler** Jméno: **Adam** Osobní číslo: **490658**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Komunikace trenér-hráč ve fotbalovém prostředí

Název bakalářské práce anglicky:

Communication Coach-Player in the Football Environment

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat komunikaci trenér–hráč ve fotbalovém prostředí ve věkových kategoriích do 15 let, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.
PŘÍNOS: Přínosem práce jsou návrhy na zlepšení komunikace trenér–hráč ve fotbalovém prostředí.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí a proces komunikace; 3. Praktická část - představení fotbalového prostředí, analýza komunikace trenér–hráč, návrhy zlepšení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

KUČÍREK, J. a kol. Aplikovaná psychologie: vybraná témata. Praha: Grada Publishing, 2017.
PILAŘOVÁ, I. Leadership & Management Development. Praha: Grada Publishing, 2016.
PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, 2018.
VEBER, J. a kol. Management - Základy, přístupy, soudobé trendy. Praha: Ekopress, 2021.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

GAISLER, Adam. *Komunikace trenér–hráč ve fotbalovém prostředí*. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 24. 04. 2022

Podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a velmi vstřícný přístup při zpracování této práce.

Zároveň děkuji všem respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace k vyhotovení mé bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje komunikaci ve vztahu trenér–hráč ve fotbalovém prostředí ve věkových kategoriích do 15 let. Cílem práce je posoudit stávající stav, analyzovat nastavené prostředí v mládežnickém fotbalu, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení pro lepší komunikaci, a to zejména z pohledu trenérů. V teoretické části jsou využity poznatky z odborné literatury, na jejichž základě jsou konkrétně vymezeny oblasti komunikace i komunikace ve sportu. Praktická část představuje a posuzuje aktuální prostředí v mládežnickém fotbalu a je zpracována v rámci dotazníkového šetření, teoretických východisek a vlastní zkušenosti z několikaleté trenérské praxe. Na základě zjištěných výsledků a shrnutí budou stanoveny návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení komunikace trenéra se svými hráči.

Klíčová slova

Komunikace ve sportu, analýza fotbalového prostředí, komunikace k hráčům, motivace sportovce, trenér, hráč, věkové kategorie, osobnost.

Abstract

This bachelor thesis examines the communication between a coach and a player in the football environment working with children who are 15 years old or younger. The goal of the thesis is to evaluate the current conditions, analyse the environment the players are training in, identify areas for improvement, and suggest suitable changes and solutions to improve the communication. The main goal is to improve communication from the coach's perspective. The theoretical section uses journal articles, research articles, and literature to identify and define proper communication techniques and communication techniques used in sports. The practical section of the thesis introduces and views the current youth football environment using questionnaires, theories, and personal, several years - long coaching experience. Suggestions and recommendations to improve the communication between a coach and a player are based on the results and findings.

Key words

Communication in sports, analysis of football environment, communication with players, player motivation, coach, player, age categories, personality.

Obsah

Úvod.....	5
1 KOMUNIKACE OBECNĚ	7
1.1 Verbální komunikace	7
1.2 Neverbální komunikace	8
1.3 Formální a neformální komunikace.....	10
2 KOMUNIKACE VE SPORTU	11
2.1 Trenér – hráč – rodič	12
2.2 Osobnost trenéra	13
2.3 Typologie trenérů	13
2.4 Didaktické řídicí styly	14
2.4.1 Direktivní styl	15
2.4.2 Praktický styl	15
2.4.3 Didaktický styl s nabídkou	15
2.4.4 Reciproční styl	16
2.4.5 Didaktický styl s řízeným objevováním	16
2.4.6 Didaktický styl se samostatným objevováním	17
2.4.7 Kognitivní práh	17
2.5 Komunikace v týmu	17
2.6 Motivace sportovce	19
2.6.1 Vnitřní motivace	20
2.6.2 Vnější motivace	20
3 CÍL A METODA ŠETŘENÍ	23
3.1 Představení zkoumaného prostředí	23
3.2 Stanovení výzkumných otázek.....	24
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	25
4.1 Respondenti šetření	25
4.2 Výsledky šetření.....	29
4.3 Shrnutí šetření	41
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	43
Závěr	46

Seznam použité literatury	47
Seznam grafů.....	49
Příloha	50

Úvod

Komunikace je nedílnou součástí našich životů. V interakci s lidmi k ní dochází téměř pokaždé, a ačkoliv si někdy myslíme, že nekomunikujeme, náš neverbální postoj říká něco jiného. Stejně tak je tomu i v oblasti sportu. Trenér s hráčem v rámci tréninkového i zápasového procesu komunikuje neustále. Mají na sebe vliv a trenér svého svěřence sportovně vychovává. Ovšem každý hráč je v něčem trochu jiný a přístup ke komunikaci lze individualizovat. Sportovní vývoj hráče ovlivňuje několik faktorů, ale pokud se trenér dokáže přizpůsobit potřebám svého hráče, dokáže jeho výkon efektivněji zlepšit. V kolektivním sportu má trenér v jednom týmu několik svých svěřenců. Je důležité každého jednotlivce dobře poznat, tak aby bylo následně možné nastavit prostředí, které bude všem vyhovovat.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat komunikaci trenér–hráč ve fotbalovém prostředí ve věkových kategoriích do 15 let, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Doporučení budou stanovena zejména za účelem ke zlepšení komunikace z pohledu trenérů.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V rámci teoretické části jsou využity získané informace a poznatky z odborné literatury, na jejichž základě jsou vymezeny oblasti komunikace. Konkrétní zaměření teoretické části je na obecnou komunikaci, a to verbální i neverbální, komunikaci ve sportu, vztahy zainteresovaných osob, osobnost a typologii trenéra, didaktické řídicí styly a motivaci sportovce.

Praktická část se věnuje zkoumanému prostředí, ve kterém je prováděno dotazníkové šetření. Dále představuje respondenty dotazníku a také následně vyhodnocuje jednotlivé otázky. Součástí provedeného šetření a jeho shrnutí jsou dvě výzkumné otázky, které se zaměřují na převládající typ trenéra mládeže ve fotbalovém prostředí a na nejvyužívanější didaktické řídicí styly v rámci komunikace s hráči. Pro zkoumání komunikace trenéra s hráčem jsou využita teoretická východiska z odborné literatury, odpovědi dotazníkového šetření a vlastní zkušenosti z několikaleté trenérské praxe v mládežnickém fotbalu.

Na základě zjištěných výsledků zkoumání jsou vypracovány návrhy a doporučení pro zlepšení komunikace ve vztahu trenér–hráč. Navržená doporučení se týkají vzdělávání, hlubšího poznání svých hráčů, výběru realizačního týmu, spolupráce s rodiči, individuálního přístupu a měla by přispět k vylepšení vzájemné komunikace trenéra a jeho svěřenců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE OBECNĚ

Význam pojmu komunikace je poměrně široký, ale obecně se uvádí, že při komunikaci dochází k přenosu informací mezi zdroji a příjemci. Komunikovat s ostatními z jednoho pohledu znamená sdělovat své zkušenosti, pocity, myšlenky, názory nebo potřeby verbálně. Druhý pohled uvádí, že také komunikujeme pouze tím, když jsme přítomni a jen přihlížíme výměně informací mezi dvěma nebo více osobami. Pouhé sdílení této slovní výměny, nazýváme způsob komunikace jako neverbální. (Vybíral, 2009, s. 25)

Podle Moscoviciho (2001, s. 277) je komunikace sociální proces. Pomocí něj dochází v interakci mezi lidmi k vzájemnému přesvědčování jeden druhého ve změnách názorů či stanovisek. S tím také souvisí samotné ovlivňování ostatních v průběhu komunikace a zároveň tlak vlivu na nás, od zdroje, který komunikuje s námi. (Vybíral, 2009, s. 27) Vliv komunikace pomáhá posilovat nebo tlumit emoce. Také nás povzbuzuje, brzdí nebo jen podporuje vniknuté nutkání přemýšlet o určité myšlence. (Vybíral, 2009, s. 21) Komunikace je nedílnou součástí při budování vztahů mezi lidmi. Za pomoci verbálního či neverbálního sdělování informací, dochází k protnutí vzájemných myšlenek. Ty jsou poté základním nástrojem pro vytváření nových postupů při vývoji našeho lidstva.

Všichni mají potřebu porozumět ostatním lidem, s nimiž se setkáváme. Ze své vlastní zkušenosti víme, že to, co říkáme verbálně, se mnohdy příliš neliší od toho, co si myslíme a cítíme. Proto když hovoříme s jinou osobou, tak jí sdělujeme informace jak za pomoci verbálních, tak i neverbálních prostředků. (Borg, 2013, s. 56)

V komunikaci hrají určitou roli různé typologie lidí. Mezi dělení osobností patří rozlišení introvertů a extrovertů. Další obecné rozdělení se uvádí na sangviniky, choleriky, melancholiky a flegmatiky. Ovšem základním faktorem ve vzájemné komunikaci je rozdíl mezi mužem a ženou. Odlišnosti najdeme jak ve stavbě těla, fungování metabolismu, tak i ve vnímání pocitů. (Flemer, 2014, s. 31) Každý má také jiné vrozené schopnosti, vlastnosti a získané dovednosti. To vše je dané způsobem výchovy v rodině, kulturním prostředím nebo náboženskými zvyklostmi. Podle toho, v jakém prostředí člověk vyrůstá, se formuje jeho osobnost. Proto je žádoucí mít na paměti rozdíly mezi lidmi, při vnímání jejich vzájemné komunikace. (Vymětal, 2008, s. 39)

1.1 Verbální komunikace

Základem verbální komunikace je slovo, a to buď mluvené, nebo psané. Pomocí slov se vyjadřují myšlenky, postoje, znalosti a vše ostatní, co chceme sdělit další osobě. Velmi důležitým faktorem je slovo při dorozumívání se cizí řečí, protože použití mimiky a gest při neverbální komunikaci, může vyjadřovat odlišný význam v různých národnostech.

Abychom došli k závěrečnému předání informací, předchází tomu určitý vývoj. Při něm je zapotřebí, aby měl plynulý průběh a celková komunikace byla srozumitelná. Prvotní fází je myšlenka zdroje, poté přichází slovní formulace, která by měla myšlence dávat patřičný význam a následně dochází k samotnému sdělení příjemci. (Nelešovská, 2005, s. 41-42)

Hlavní přínos mluveného slova je bezprostřední zpětná vazba a reakce na přijaté informace. Ovšem za předpokladu, že jsou použita vhodná slova. Pro osobu, která mluvený projev přijímá, je to velmi důležité, a to proto aby mohla informace správně pochopit a nevznikaly tak žádné komunikační bariéry. Právě nevhodně zvolené výrazy slov mohou celou komunikaci brzdit, následně ji demotivovat a tím vyvolat negativní dojem. Proto je namístě, aby byla slova pečlivě volena a díky tomu bylo docíleno úspěšné komunikace. (Vymětal, 2008, s. 112)

Ve verbální komunikaci mají velký význam zvukové prostředky řeči. Patří mezi ně přízvuk, rytmus, dynamika, intonace, tempo a pauza. Všechny zmíněné prostředky mají přímý vliv na správné pochopení podstaty předávaných myšlenek a informací. Pokud se s nimi řádně pracuje, dávají sdělení patřičnou srozumitelnost a emocionální význam. Podporují zvýraznění projevu, pomáhají upoutat pozornost ostatních a například vhodná práce s intonací může být dobrým ochranným prostředkem před monotónním hlasem. (Nelešovská, 2005, s. 45-46)

Podle Vymětala (2008, s. 112) se verbální komunikací rozumí mezioborový pojem, jímž se zabírají dílčí vědní oblasti:

- Lingvistika – věda, která zkoumá jazyk a jeho užívání.
- Filologie – věda zabývající se zkoumáním jazykového materiálu v literárních textech, výkladech a edicích textů literárních děl.
- Filozofie - věda o bytí světa a existenci člověka, ale pro komunikaci jsou důležité vybrané subdisciplíny:
 - Sémiotika – souhrnný název pro vědecké teorie, zkoumající vlastnosti znaků a znakových soustav, které mají určitý význam.
 - Sémantika – nauka o významu jazykových jednotek.
 - Logika – věda o správném myšlení a jeho používání v praxi.

1.2 Neverbální komunikace

Podle Vymětala (2008, s. 54) je neverbální komunikace proces dorozumívání za pomoci neslovních prostředků. Z obecného pohledu lze říct, že průběh přenosu informací a jejich sdělení vychází z postoje člověka. To vyznačuje, že člověk komunikuje i když mlčí, protože sdělení potřebných informací vysílá jeho tělo.

Jedná se o celkový komplex mimoslovních signálů a tím je myšlena - řeč těla. Ta je v mnoha případech upřímnější než vyjádřená slova. Jen z tónu a barvy hlasu můžeme získat až 55 % komunikace z řeči těla. (Nelešovská, 2005, s. 46)

Pouze schopnost mluvit a poslouchat k pochopení komunikace jako celku nestačí. Pocity a vyvolané emoce dáváme najevo také pomocí neverbální komunikace. Schopnost dorozumívat se beze slov má každý, ale jen někteří dokážou za použití neverbálních prostředků svoje sdělení účinně interpretovat. To následně umožňuje jejich komunikaci lépe porozumět a také má pozitivní vliv na její přesvědčivost. (Borg, 2013, s. 56)

Při kontaktu s novou osobou, kterou neznáme je velice důležitý první dojem. Ten se uskutečňuje hned v úvodních minutách setkání a má výrazný vliv na budování správně fungujícího vztahu, a to jak v soukromém, tak i v pracovním životě. (Borg, 2013, s. 57)

Jen na základě mimiky a svalové kontrakce v obličeji máme možnost předávat své emoce. Lidé jsou z důvodu způsobilosti rozeznání výrazu ve tváři schopni pojmenovat až šest různých emocí. Mezi tyto emoce řadíme - štěstí, smutek, překvapení, znechucení, zlost a strach. (Borg, 2013, s. 65)

V širším pojetí se mohou brát v potaz nejen mimoslovní signály řeči těla, ale také komunikace na základě stylu oblékání, společenského chování, zvolené vůně, sladění barev, či volby místa pro sdělování informací. Na všech zmíněných faktorech je přenos sdělovaných informací zcela závislý. Konečný výstup neverbální komunikace má vysokou vypovídající hodnotu o charakteru samotného člověka, dále také o jeho vnitřních myšlenkových pochodech nebo psychickém stavu. Znalost neverbálního dorozumívání nám občas dává podstatně více informací než předem připravené, diplomaticky mluvené fráze a vyjádření. Celková vypovídající podstata neverbální komunikace, a to co nám říká, je na velmi vysoké úrovni a v mnoha případech za její pomoci získáme informace, které by nám druhá osoba ani sdělit nechtěla, nebo při nejmenším vědomě nezamýšlela.

Výhoda dorozumívání se neslovními prostředky je, že může být použita za jazykových bariér. Také je emotivnější, košatější, většinou pravdivější a vývojově starší. Úskalí neverbální komunikace se shledává v menší přesnosti sdělování informací, menší efektivitou a její ovlivnitelnosti vedlejšími vlivy. (Vymětal, 2008, s. 54)

Způsob jakékoliv komunikace je závislý na řadě faktorů, které mají na konečný výstup sdělení jednoznačný vliv. Mezi myšlené faktory řadíme věk, pohlaví, temperament, schopnost se socializovat, zdravotní stav či styl výchovy v rodině. Pokud jsme schopni si dílčí vlivy uvědomit, může nám to pomoci pro lepší chápání přijímaných informací. (Vymětal, 2008, s. 55)

Podle Vymětala (2008, s. 55) nám znalost zásad neverbální komunikace velmi usnadní:

- Mít kladný vliv na druhou osobu.
- Být v komunikaci úspěšný jak v práci, tak v osobním životě.
- Sdělovat své myšlenky a důrazněji je prosadit.
- Lépe se socializovat a navazovat nové vztahy.
- Rozlišovat, co si opravdu myslí ostatní.

1.3 Formální a neformální komunikace

Volba způsobu formální komunikace je většinou odůvodněna její plánovitostí. Má stanovený termín, jasně dané specifické cíle a také je obvykle časově omezena. Je zapotřebí, aby byla předem domluvena a zorganizována. Důvod, proč se formálního rozhovoru zúčastníme, nám signalizuje, že je pro nás důležitý a měli bychom mu věnovat zvýšenou pozornost. Jako příklady zmiňované komunikace se uvádějí - přijímací pohovory s uchazeči o zaměstnání, hodnocení zaměstnanců či poskytování poradenských služeb. (Vymětal, 2008, s. 113)

Čím je pro nás formální schůzka důležitější, o to více je potřeba se věnovat její samotné přípravě. Neznamená to pouze přijít včas, ale zároveň si předem promyslet, co má být hlavním cílem rozhovoru. Zda chceme pouze sdělit informace druhé osobě, motivovat ji nebo o něčem přesvědčovat. V neposlední řadě je také namístě působit přirozeně a uvolněně, což dané osobě pomůže zajistit, že bude klidněji reagovat a odpovídat na vzniklé situace v průběhu rozhovoru. (Jiřincová, 2010, s. 124)

Druh neformální komunikace se podle Vymětala (2008, s. 113) vyskytuje mnohem častěji a také je podstatně méně náročnější z hlediska přípravy. Setkáváme se s ní neplánovaně v pracovním i osobním životě, a tudíž téměř každý den musíme reagovat na nenadálá setkání a alespoň ze zdvořilosti prohodit pár slov. Rozhovory při neformální komunikaci probíhají zpravidla v kratším intervalu a při nijak zvlášť napjaté atmosféře. Mezi příklady této komunikace se zmiňují - telefonní hovory, náhodná společenská konverzace, rozhovor v pracovním prostředí s osobou na stejné hierarchické úrovni nebo nezávazné povídání s kamarádem.

2 KOMUNIKACE VE SPORTU

V oblasti sportu je komunikace bezesporu nedílnou součástí její problematiky. V průběhu sportovního vývoje jedince dochází k permanentní interakci mezi jejími aktéry, tedy ke komunikaci trenéra s hráčem při jeho vedení v tréninkovém procesu. Při této interakci jsou předávány myšlenky, postoje, názory a veškeré informace, které se aktivních účastníků týkají. (Jansa, 2018, s. 179) Mluvené slovo je základním nástrojem trenéra v jeho pracovním prostředí.

Pojem komunikace je součástí didaktiky tělesné výchovy. Ta zkoumá jednotlivé zákonitosti procesu při vzdělávání a výchově všech vnitřních i vnějších účastníků v kolektivu, a to včetně jejich vzájemných vztahů. Primárně se jedná o interakci mezi trenérem a hráčem, jejíž význam je z pedagogického hlediska nepostradatelný. Mezi hlavní prvky didaktického procesu ve sportu patří projekt výchovy a vzdělávání, pak činnost trenéra i hráče a v neposlední řadě nastavené podmínky, či prostředí pro sportovní rozvoj. To vše propojuje komunikace mezi všemi aktivními členy, kteří se na sportovním vývoji podílejí. (Rychtecký a Fialová, 1998, s. 23)

Vzájemná interakce je chápána jako oboustranný proces. Z hlediska sportu a na úrovni trenér - hráč ovšem nemusí být vyvážený. V direktivním přístupu trenéra je komunikace více jednostranná a hráč nemá dostatečný prostor se vyjádřit a sdělit své vlastní myšlenky či pocity. Ale při větší vzájemné komunikační kooperaci je proces interakce obousměrný a pro samotného hráče komunikace otevřenější. Svěřenec je schopen se v ní více realizovat a tím předat svůj postoj, na který může trenér reagovat. Komunikace probíhá ať už verbálně či neverbálně. Také, ale probíhá přes činy, tedy konkrétní aktivitou a chování se v ní. Při vzájemném poznávání druhých osobností skrze probíhající interakci se nazývá komunikace sociální. (Jansa, 2018, s. 180)

Speciálním případem v rámci sociální komunikace je komunikace pedagogická. Podle Jansy (2018, s. 180) se jedná o sdělování informací mezi trenérem a jeho svěřencem, a to v průběhu výchovně - vzdělávacího procesu. Tím je myšleno jak skrze tréninky, tak i zápasy.

Komunikace, v které se souběžně objevují verbální a neverbální prostředky pro sdělování informací, by měly být ve vzájemném souladu. Trenér by neměl být v rozporu s tím, co říká, a s tím co ve skutečnosti dělá. Například pokud sám chce po hráčích, aby dodržovali zdravou životosprávu, měl by jim být vlastním vzorem. To samé se také týká při nastavování podmínek a zázemí pro rozvoj sportovce. Trenér by nejprve sám od sebe měl připravit takové prostředí, aby se v něm hráč cítil dobře. Protože to vše má vliv na prosperující komunikaci, která je důležitým dílčím faktorem na cestě za sportovním úspěchem.

2.1 Trenér – hráč – rodič

Nejvyšší prioritou pro všechny zúčastněné osoby, které se ve fotbale pohybují, by měl být hráč. Ten je na prvním místě. Není to myšleno tak, že je mu naprosto vše podřízeno a má všechny pravomoci. Ale veškeré nastavení by mělo směřovat k tomu, aby se dosahovalo, co největší míry rozvíjení hráčova sportovního potenciálu. Na sportovní růst i výchovu sportovce mají největší vliv trenéři a rodiče.

Trenér zodpovídá za tréninkovou a zápasovou činnost, a to za pomoci vhodného způsobu vzhledem k věku svých svěřenců. V této oblasti určuje směr sportovního vývoje, organizaci tréninkové jednotky, či zavádí týmová pravidla, která by se měla dodržovat. (Plachý a Procházka, 2014, s. 252) Ovšem neméně důležitá je také výchova hráče jako jedince, kterého rozvíjíme osobnostně směrem do života. Dětem pomáháme být nejen dobrým sportovcem, ale zároveň lepším člověkem. To by mělo být pro trenéra jedním z hlavních závazků při práci s mládeží.

Potlačit ambice trenérů i rodičů, které jsou často vyšší než samotných hráčů, je v mnoha případech obtížné. Je ale nezbytné s tím pracovat, protože radost z fotbalu a chtíč být neustále na hřišti by měl vycházet především z hráčů.

Děti je v týmu samozřejmě několikanásobně více než trenérů. Proto ve větší míře probíhá komunikace trenéra s hráči hromadně. (Nelešovská, 2005, s. 29)

Vztah trenéra s rodičem je v mládežnickém fotbale významnou součástí hráčovy sportovní cesty. Rodičům je zachována možnost kdykoliv se trenéra individuálně zeptat na aktuální výkonnost svého dítěte, či se jen informovat o něčem, co jim není jasné. Vzájemná spolupráce je v tomto ohledu velmi potřebná. Mohou spolu řešit nejen sportovní stránku hráče, ale také nejrůznější problémy, které se můžou v kolektivním sportu vyskytnout. Pokud se ale objeví problém přímo mezi trenérem a rodičem, v žádném případě se nesmí projevit do vztahu trenéra s hráčem a změnou vnímání jeho výkonnosti. (Plachý a Procházka, 2014, s. 257)

Kromě individuální komunikace trenéra a rodiče jsou pravidlem organizační schůzky se všemi rodiči dětí jednoho týmu. Na takovém setkání je zmíněna zejména organizace sportovního procesu, stanovují se na ní pravidla a také se vymezuje role trenér - rodič. (Plachý a Procházka, 2014, s. 257) Role rodiče se například uplatňuje při přenášení zodpovědnosti směrem na hráče. Postupně vzhledem k vyššímu věku dítěte se zvětšují nároky na samostatnost. Rodiče dohlížejí na to, aby si hráč sám balil věci na trénink, nosil sportovní tašku a měl odpovědnost za své věci.

Jedno je jasné, hlavní osobou zůstává hráč. Pouze na něm závisí jeho přístup k fotbalu. Ten ukazuje velikostí vůle chtít se rozvíjet a zlepšovat každým dnem.

2.2 Osobnost trenéra

Trenér je součástí jakéhokoliv týmu, to znamená, že se přímo účastní vznikajících sociálně interakčních situací mezi hráči a tím ovlivňuje celkové fungování v týmu včetně jeho vnitřních vztahů. Není to pouze člověk, který organizuje trénink a stará se jen o sportovní stránku mužstva. Náplň trenéra je mnohem širší a k vybudování úspěšného týmu je zapotřebí jeho přirozené zapálení pro práci s mládeží, které vychází z něho samotného. Takový trenér řeší organizaci tréninkové jednotky, vazby mezi hráči v týmu a také jednotlivé individuality, se kterými pracuje v oblasti osobnosti hráče, a je jim nápomocen při hledání jejich role v týmu. (Plachý a Procházka, 2014, s. 49)

Podkladem práce trenéra je také co nejlépe poznat své hráče. Opravdové poznání osobnostní stránky svěřence je klíčem k tomu, aby mohlo docházet k plnohodnotnému rozvíjení jeho výkonnosti, protože sportovní výkon nezáleží jen na fyzických dispozicích, získaných dovednostech a schopnostech. Vlivné je téměř vše, co se týká celé osobnosti hráče. To znamená, že k dosahování co nejvyšší výkonnosti v profesionálním sportu je zapotřebí rozvíjet sportovce komplexně. (Slepička, Hošek a Hátlová, 2020, s. 92)

Velmi důležité je, zda hráči mají kladný vztah směrem k trenérovi. Protože čím lépe mezi sebou trenér a hráč vycházejí, tím spíše bude hráč otevřený a ochotný nahlas sdělovat své pocity. Trenér nastavuje podmínky a ve správně nastaveném prostředí je hráč uvolněný, cítí se v něm dobře a díky tomu bude vzájemná spolupráce efektivnější. Dalším faktorem, a to neméně významným, je důvěra. Trenér by měl vystupovat a působit tak, aby hráč cítil, že se na něho může spolehnout. Trenér má dávat najevo svou přítomnost ve chvílích, kdy to hráči potřebují, či podat pomocnou ruku svěřenci, který má zjevně nějaký problém. A ten se nemusí týkat pouze fotbalu, právě naopak. Tím trenér ukáže svou velkou osobnost spojenou s lidskostí. Postupně si takto prohlubuje vztah s hráči a zároveň buduje jejich důvěru.

Pracovat se svou osobností je žádoucí neustále. Jako lidé se postupem času vyvíjíme a je potřeba reagovat na vnější vlivy, které by trenéra mohly negativně ovlivnit. Jedná se o dlouhodobý a svědomitý proces. Ovšem trpělivost při poznávání sebe sama nám může přinést spoustu výhod, které následně zúročíme pro práci s mládeží. (Slepička, Hošek a Hátlová, 2020, s. 92)

Sportovní trenér by měl představovat osobu, která ctí stanovené hodnoty. Trenérova osobnost a role se s plynoucí dobou mění. Postupem času se vyvíjí jeho poslání a také se modifikují jeho požadavky do sportovního světa. (Jansa, 2018, s. 165) Na trenéra jsou kladeny vyšší či úplně nové nároky, a to z hlediska odborné znalosti daného sportu, jeho schopností, ale zároveň i na pedagogickou odpovědnost. (Jansa, 2018, s. 167)

Jednou ze základních stránek osobnosti trenéra je, aby šel hráčům sám příkladem. Pokud chce po svých svěřencích například pravdivost, pracovitost, týmovost, musí začít nejprve u sebe.

2.3 Typologie trenérů

Každý člověk je svým způsobem jiný a u fotbalových trenérů to platí také. Všechny osoby jsou si vlastním originálem, proto lidé reagují různě na určité situace a nabízejí odlišná řešení. V oblasti

sportu a konkrétně fotbalu jsou to trenéři, kteří mají vliv na své svěřence. A každý trenér uplatňuje svůj styl v předávání zkušeností hráčům. Různé přístupy trenérů se liší například v komunikaci, výběru hráčů, taktice či herním stylu a jeho principech.

K vytyčenému cíli nevede pouze jedna cesta. Sportovního úspěchu dosáhly rozmanité typy trenérů, které si byly v některých oblastech naprosto protichůdné. Vše se týká různorodosti v charakteru, temperamentu, povaze nebo i úrovni empatie. Nelze však určit naprosto ideálního trenéra, protože každému hráči vyhovuje jiný přístup.

Jansa (2018, s. 175-176) ve své publikaci uvádí jedno z nejznámějších rozdělení typologie trenérů. Dlouhodobě uznávané dělení je následující:

1. Trenér autoritářský (studený nos) - v direktivním přístupu trenér vyžaduje naprostou poslušnost a vykonávání zadaných úkolů. S hráči má odměřený vztah a nenabízí přátelský postoj. V týmu je pořádek a všichni svěřenci mají k trenérovi respekt. Nevýhodou může být málo uvolněná atmosféra a prostředí, ve kterém se citlivější hráči mohou cítit nekomfortně.
2. Trenér přátelský (prima chlapík) - zajímá se jak o tým, tak i o hráče samotné. Dokáže dobře motivovat a snaží se o soudržnost mužstva. Uplatňuje větší míru individuálního přístupu k hráčům. A to z důvodu, aby se v kolektivu cítili příjemně. Kvůli svému příliš liberálnímu postoji je chápán jako „slabý“ trenér.
3. Trenér intenzivní (hnaný) - takový trenér se projevuje více emocionálně. Je podtypem trenéra autoritářského. Vyznačuje se také tím, že je stále nespokojený a některé situace příliš dramatizuje. V jeho neprospěch se uvádí, že má až často nereálné představy a nároky.
4. Trenér snadný (vše lehce překonávající) - protiklad trenéra intenzivního. Z ničeho si nedělá velkou hlavu, zlehčuje vzniklé problémy a rád improvizuje. Hráči se cítí uvolněně, ale kvůli nenáročnému postoji je tréninkový proces neefektivní.
5. Chladný počtář (obchodnický) - vše má vždy připraveno, také je velmi všímavý a pragmaticky uvažuje. Disponuje nedostatečnou mírou empatie a emocionálně není schopen vytvořit pozitivní atmosféru v týmu.

2.4 Didaktické řídicí styly

Didaktické styly jsou různé. Na prvním místě by mělo být, aby hráč porozuměl hře a jejím herním situacím. Měl by postupem času pochopit jaké řešení je v dané situaci správné a ideálně také vybrat to nejlepší. Trenér své přístupy může během tréninku prolínat a tím ovlivňovat rozvoj potenciálu každého hráče. Samotný potenciál trenér otevírá optimální výzvou, kterou právě hledá skrze nastavení didaktických stylů. (Plachý a Procházka, 2014, s. 43)

Přiměřené a vzájemné doplňování jednotlivých stylů během tréninkového procesu je nástrojem, jak se vyhnout nežádoucím stereotypům při trénování mládeže. Hlavní dílčí činnosti, které jsou obsaženy v didaktických stylech jsou instrukce, korekce, zpětná vazba a pozorování. (Janík, 2016, s. 339)

2.4.1 Direktivní styl

V direktivním stylu vše řídí trenér, proto je míra zapojení hráče do řízení tréninku velmi malá. V tréninkovém procesu je využíván nejčastěji, jelikož je velmi snadný pro řízení samotného tréninku. Hráčům je přesně říkáno, co mají dělat, co udělali dobře a špatně, kolikrát se dané cvičení bude opakovat nebo jaká pravidla jsou určena. Při direktivním způsobu vedení tréninku nezbývá příliš prostoru na to, aby hráči nad činnostmi přemýšleli a tím rozvíjeli své herní myšlení a kreativitu.

Jednotlivé didaktické řídicí styly lze v rámci tréninkové jednotky kombinovat. Po úvodním nastavení cvičení, kdy se direktivní styl velmi často používá, může být zapojen další styl a postupně direktivní přístup potlačit. (Plachý a Procházka, 2014, s. 44)

Direktivní styl charakterizuje velká efektivita využití čistého času pro trénink bez prostojů. Kolektiv hráčů se také učí podřízovat se výběru cvičení trenérem, která hráče nemusí bavit, ale jsou důležitá pro jejich sportovní rozvoj. (Rychtecký a Fialová, 1998, s. 120-121)

2.4.2 Praktický styl

Trenér dá úvodní pokyn pro začátek cvičení, ale poté se hráčům otevírají možnosti rozhodovat se a určovat si podmínky cvičení sami. Některá rozhodnutí a pomyslné pravomoci jsou přeneseny z trenéra na hráče. (Janík, 2016, s. 339) Mezi ně může patřit, kolikrát danou činnost hráči udělají, v jaké rychlosti ji budou provádět, v jakém momentu s činností opět začnou nebo zda si vyberou proti sobě lepšího či horšího protihráče. (Plachý a Procházka, 2014, s. 44)

Každý hráč si může díky samostatnému rozhodování ohledně výběru obtížnosti ve cvičení najít svou optimální výzvu.

2.4.3 Didaktický styl s nabídkou

Styl s nabídkou navazuje na styl praktický. Ovšem v tomto případě se samostatnost v rozhodování a zodpovědnost za výběr cvičení přesouvá více na samotného hráče. Trenér připraví na tréninku po celém hřišti několik stanovišť cvičení. A to buď stejná cvičení s různými obtížnostmi, nebo i úplně jiná cvičení s odlišným zaměřením na činnost. Hráči si poté mohou vybrat, která stanoviště absolvují, jak dlouho u daného cvičení vydrží i to, zda se k němu ještě třeba znovu vrátí.

Když si hráč vybere činnost dobrovolně ze zájmu, buduje si tak větší zodpovědnost a také vlastní vnitřní motivaci. Právě proto, že možnost samostatného výběru k činnosti přirozeně přitahuje.

V rámci tréninku při používání stylu s nabídkou mohou trenéři individuálně komunikovat s hráči a pomáhat jim ve výběru obtížnosti cvičení. Tím jsou nápomocni při hledání optimální výzvy, anebo také při společném hledání řešení, když hráč trenéra požádá o pomoc. (Plachý a Procházka, 2014, s. 44)

Hráč se po absolvování jednoho cvičení rozhoduje, na jaké výkonové úrovni chce pokračovat. Zda na podobné, těžší nebo lehčí obtížnosti. Trenérovi se během pozorování pokroku hráče otevírá možnost, aby odhadl, jak moc velkou docilitou hráč disponuje. (Janík, 2016, s. 340)

2.4.4 Reciproční styl

Jeden hráč poskytuje zpětnou vazbu jinému hráči. Vhodná je organizace ve dvojicích nebo v menších skupinách, aby měli všichni hráči možnost se projevit. Pomáhat si navzájem, opravovat se a říkat nahlas svůj vlastní pohled se hráči učí postupně. Proto z počátku používání recipročního stylu je na místě, aby byl trenér u skupinky přítomen. Hráči se v mnoha případech neshodnou a trenér je k dispozici pro společné hledání pomyslné pravdy a také pro pomoc rozvíjení procesu, kterým se zúčastnění hráči učí.

Dochází nejen k rozvoji vzájemné komunikace, ale i k uvědomění si vlastních pohybů v činnosti. A to zejména, když jeden hráč pomáhá druhému praktickou ukázkou. Trenér spíše vede hráče ke vzájemným pochvalám, protože vypichovat zřejmé chyby je vždy jednodušší. Dětem pomáháme k tomu, aby si všímaly toho, co bylo zvládnuto správně, a zároveň uměly říct, jak by daná činnost šla provést ještě lépe. Cílem je hráče učit pomáhat si a vzájemně spolupracovat. (Plachý a Procházka, 2014, s. 45)

Nejmenší děti do 7 let umí pojmenovávat situace pouze správně/špatně. O rok později jsou schopny samy říct konkrétnější zpětnou vazbu. Starší hráči do 10 let již umí vyjádřit více detailů zároveň. S věkem 11 let a s nástupem předpuberty si děti často připadají, jako že už všechno vědí nejlépe. Je žádoucí s tímto vědomím dítěte jako trenér pracovat, aby podobné nastavení hráče nepřecházelo do puberty s přesvědčením, že se již nemusí učit a zlepšovat. (Plachý a Procházka, 2014, s. 37)

2.4.5 Didaktický styl s řízeným objevováním

Jedná se o didaktický styl, který je často nazýván - koučink otázkou. Je velmi efektivní při učení se novým činnostem nebo dovednostem, protože klade velký důraz na samotné porozumění hráče. Při komunikaci trenéra s hráčem se využívají otevřené otázky. Ty vedou hráče k tomu, aby nad daným problémem sami přemýšleli a hledali tak nová řešení k překonání toho, co se nedaří. Ovšem nejde o to, abychom s hráčem řešili pouze činnosti, které se nedaří, ale vyzdvihneme také podařené situace. Ptáme se na důvody, proč se něco povedlo nebo hráče podporujeme v hledání výhodnějšího řešení. (Plachý a Procházka, 2014, s. 45)

Kromě otevřených otázek je dalším nástrojem pro rozvoj dítěte zadávání úkolů. Trenér vyzve hráče, aby sami přišli na nová řešení dané situace. Pokud se jim to podaří, trenér může například stanovit nové určité podmínky, které hráče donutí k hledání řešení úplně jinou cestou.

Trenér tím podporuje samostatné přemýšlení a tvořivost dítěte. Hráč je veden k vlastnímu uvědomění si co, jak a proč dělá.

Pokud používáme didaktický styl s řízeným objevováním souvisle již od nejmenších kategorií, děti jsou postupně otevřenější ke komunikaci s vnějším prostředím. Zejména s nástupem kategorie mladších žáků jsou hráči ochotni se rozvíjet z vnitřní motivace. (Plachý a Procházka, 2014, s. 46)

2.4.6 Didaktický styl se samostatným objevováním

Naprostá svobodnost hráče při řešení jednotlivých situací je používána v didaktickém stylu se samostatným objevováním. Trenér pouze pomocí připomínek směrem k dětem stimuluje jejich zaujetí pro činnost a opět tím podporuje samostatnou tvořivost.

Děti od 8 let jsou schopny se již samy podílet na tvorbě tréninku. Mohou si zvolit, jaké cvičení bude v tréninkové jednotce zařazeno nebo jaká budou nastavena pravidla v průpravné hře. Ve starších kategoriích hráči umí vytvářet plnohodnotná cvičení i kompletní trénink. Ovšem pouze za předpokladu, že jim dá trenér potřebný prostor se realizovat. (Plachý a Procházka, 2014, s. 46)

2.4.7 Kognitivní práh

Hranice mezi reprodukcí a produkčními styly se nazývá kognitivní práh. Do spektra reprodukcí stylů se řadí direktivní, praktický, reciproční a styl s nabídkou. Pracuje se s reprodukcí již známého obsahu, tedy že hráč vytváří odpovědi na zadané pokyny. (Janík, 2016, s. 342)

V produkčních stylech, do kterých patří styly s řízeným a samostatným objevováním, hráči obsah sami vytvářejí. Tím je myšleno hledání možných řešení k přímo zadaným problémům. Role hráče je mnohem aktivnější v rozhodovacích procesech. Trénink je náročnější z hlediska přípravy obsahu, organizace i komunikačních schopností. Styly za kognitivním prahem mají za cíl objevovat dosud hráčem nepoznané cesty a varianty řešení. Produkční styly používané v tréninkovém procesu jsou časově náročné. Samotná cvičení probíhají kratší dobu, protože více času je věnováno vysvětlování, vzájemnému hodnocení nebo spoluorganizaci. Ovšem vykompenzováno je to právě rozvojem kreativity a samostatného přístupu k řešení problémů hráčem. (Rychtecký a Fialová, 1998, s. 121-122)

2.5 Komunikace v týmu

Tým má z hlediska sportu dvě úrovně. První rovinou je realizační tým a druhou je myšlen celek mužstva i s hráči. Podle Plamínka (2018, s. 118) slovní spojení týmová spolupráce znamená skupinu lidí, která je poněkud neobyčejná. A to z důvodu, že je dobře sehraná, dále dokáže podávat kvalitní výkony ať už v příznivých i nepříznivých podmínkách, či udržet stabilitu, když se něco nedaří. K tomu, aby bylo docíleno výborných výkonů, je žádoucí mít v kolektivu nastaveno zdravé prostředí. V takovém prostředí se mnohem lépe budují dobré vztahy mezi členy, které jsou nezbytné k dosažení úspěchu. Úplným základem pro správně fungující kohezi v týmu je vzájemné sdílení společných myšlenek. Velice často jsou to cíle a hodnoty. Právě nastavení vnitřních hodnot týmu je vhodným nástrojem pro pevnou soudržnost, která se ukáže například v časech, kdy má tým horší

formu. Hodnoty, které spojují členy týmu, mají pozitivní vliv na uvědomění si, proč jsme se za stanoveným cílem vůbec vydali. Ovšem není přímo zapotřebí, aby bylo po celou dobu vše zalité sluncem. Tým občas potřebuje lehké a snesitelné konflikty. Ty na první pohled mohou vypadat negativně, ale efekt mají zcela opačný. Úhel pohledu na daný problém může být u každého člena mužstva rozdílný, ale to neznamená, že nedojde ke společnému řešení. Zmíněné drobné konflikty mnohdy ženou tým vpřed a udržují v něm přirozenou a velmi potřebnou energii.

Zejména ve sportovním kolektivu je důležité mít mezi jeho členy různé osobnosti. Každý člověk má jiné schopnosti, dovednosti, herní myšlení či charakter. Za použití vhodného způsobu výchovy hráče, je možné všechna odvětví zlepšovat a tím zvyšovat hráčův sportovní potenciál. Když se povede sestavit tým s různými hráčskými osobnostmi, můžeme následně každou z nich individuálně rozvíjet, a tím dosáhnout vysoké úrovně všech potřebných sportovních složek pro docílení lepších výkonů. Vše je ovšem možné pouze za předpokladu, že naše skupina bude z hlediska osobností dostatečně rozmanitá. (Plamínek, 2018, s. 118)

Když je tým sestaven, již od počátku jeho vývoje má určité charakteristické znaky. Podle Plamínka (2018, s. 122) se úspěšné týmy podobají v těchto specifických bodech:

- Věcná stránka spolupráce:
 - společné hodnoty,
 - společné myšlenky,
 - společné cíle.

- Procesy probíhající v týmu:
 - dodržování metodických pravidel,
 - kvalitní a dostatečná komunikace.

- Lidské aspekty spolupráce:
 - dobré vztahy v kolektivu,
 - každý hráč má v týmu určitou roli, kterou plní,
 - neustálý osobní rozvoj všech hráčů.

Stanovení cílů by mělo být v souladu se schopnostmi celého týmu. Jeho splnění musí odpovídat optimální náročnosti tak, aby byl cíl dosažitelný. Jen tak bude mít tým motivaci se zlepšovat. Specifická skupina v podobě sportovního týmu má vždy přirozeně rozdělené role. Ty se v průběhu času vyvíjejí a mohou se měnit. Jednou z nejdůležitějších rolí je lídr. Úloha lídra se většinou přenesou na silnou osobnost v týmu. Takový hráč se vyznačuje tím, že ostatní k němu cítí důvěru, mohou se na něj spolehnout v krizových situacích a na celý tým má v danou chvíli největší vliv. Už jen svým chováním, pracovitostí nebo přístupem k samotnému tréninku působí na ostatní hráče. Samozřejmě k tomu, aby tým dosahoval úspěchů, měl by být tento vliv směrem k jeho spoluhráčům pozitivní. (Chalupa, 2012, s. 86)

Úspěšný tým je ten, jenž dobře funguje jako celek. A lídr je prvotním nástrojem pro nastavení správně fungujících vztahů. Ty jsou stavebním kamenem a předpokladem pro vytvoření vhodného prostředí, ve kterém se hráči mohou zlepšovat. (Kučírek, 2017, s. 103)

Lídr ovšem nemusí být pouze jeden. V rámci jednoho týmu jich může být více. Jednotliví lídři se projeví v různých situacích, do kterých se družstvo přirozeně dostává. V praxi jsou lídrové role rozděleny například na lídra v kabině před zápasem, který mužstvo správně namotivuje do utkání. Další lídr se může ukázat přímo během zápasu, jelikož bude tahounem týmu, a jiný hráč se projeví jako lídr kupříkladu v klíčovém momentě, kdy na sebe vezme tíhu zodpovědnosti k penaltovému kopu. Nutno tedy říci, že velkých osobností v jednom mužstvu může být více, ale nedílnou součástí je, aby spolu jednotliví lídři dobře vycházeli a tím tvořili správně fungující prostředí kolektivu, jehož jsou sami součástí.

2.6 Motivace sportovce

Co, proč a za jakým účelem něco děláme? Na tuto základní otázku nám odpovídá motivace. Pojem motivace je chápán jako určitý proces vyjadřující sílu, zaměření a trvání chování. Dále je motivace integrována se stavem nedostatku nějaké potřeby. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o maximalizaci pro nás příjemných pocitů a zároveň o minimalizaci nepříjemných vjemů. Tím je, ale na mysl až konečný pocit probíhajícího procesu. (Blažej, 2019, s. 8) Například k tomu, aby se zvýšila z hlediska pohybových schopností hráčova dlouhodobá vytrvalost, je nejdříve potřeba být náročný v tréninku. To samo o sobě příjemné není, ale následný finální pocit z dobře odvedené práce a zvýšené úrovně vytrvalosti je radostný.

Uspokojování potřeb sportovce probíhá skrze motivy. A právě motivy se uplatňují k motivaci sportovní činnosti. Mezi ty nejvíce vlivné stimuly patří motiv společenského kontaktu, motiv prestiže, motiv něčeho dosáhnout, motiv nabytí nebo vlastnění i také emocionální motivy a dosažení bezpečí. Nelze uspokojovat všechny potřeby najednou. Sportovec si je plní postupně, a to podle osobně stanovených priorit. (Slepička, Hošek a Hátlová, 2020, s. 86-87)

Ve vztahu trenéra s hráčem se rozumí vytvářet motivaci tím, že dáváme do souvislosti činnosti, které po hráči chceme, s jejich vnitřními potřebami a zájmy. Také je z pohledu motivace důležitá vzájemná komunikace, protože je žádoucí, aby trenér věděl, jaké individuální potřeby hráč má a mohl je adekvátně přizpůsobit jeho roli v týmu. Pro motivaci hráče je zásadní vzbudit pro určitou činnost jeho zájem. Následně ho udržet a daný zájem nasměrovat k vytyčenému cíli. (Pilařová, 2016, s. 73)

Z hlediska sportu jsou pro nás nejzajímavější motivační faktory, které ženou sportovce k dosahování stálých výborných výkonů a jsou příčinou úspěchu. (Jansa, 2018, s. 136) Můžeme mluvit o třech rovinách, které mají na motivaci vliv. Prvním faktorem je směr motivace. Ten říká, co nás motivuje a kam naše činnost směřuje. Druhý faktor je spojen s intenzitou. Ta určuje, jak moc silně je sportovec motivován. Také odhaluje míru touhy a úsilí k dosažení cíle. V souvislosti se stálostí motivace je označován třetí faktor. Stálost či vytrvalost se projevuje schopností sportovce překonat různé překážky, které se objeví na cestě prováděné činnosti. Při vysoké stálosti hráč pokračuje

ve sportovním procesu i skrze dílčí nezdary, a to v téměř nezměněné intenzitě a původním směru. (Blažej, 2019, s. 9-10)

2.6.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace ze své podstaty vytváří touhu k provozování činnosti, a to z radosti jako takové. Hráč, který je vnitřně motivován, dělá určitou aktivitu z důvodu své potřeby. Mezi ně patří, že ho daná činnost baví, chce v ní soutěžit sám od sebe nebo že pro hráče není problém činnost opakovat dlouhodobě. (Blažej, 2019, s. 10)

Zjednodušeně lze vnitřní motivaci chápat tak, kdy hráč provádí aktivitu z vlastní vůle pro svou potřebu nikoliv kvůli nějaké odměně. Ovšem to neznamená, že skrze malé vnější pobídky nelze v hráči rozvíjet motivaci vnitřní. Například nejdříve můžeme u hráče pomocí drobné odměny vzbudit zájem o určitou činnost. Tím ho dostaneme k prožitku dané aktivity, a pokud se mu v ní začne dařit, jeho vztah k pohybu se bude prohlubovat. A pokud ho to bude nadále bavit, přichází na řadu možnost, že na původní vnější motivaci zcela zapomene a k jeho veškeré spokojenosti bude stačit vnitřní uspokojení z prováděné činnosti. Tím se naplní hráčova potřeba, která nakonec vyplynula z vnitřní motivace. (Plachý a Procházka, 2014, s. 34-35)

Při ryzi vnitřní motivaci můžeme u jedince zaregistrovat až téměř bezmeznou chuť a odhodlání překonávat neomezené množství a velikost různých překážek na cestě, která vede k provádění jeho oblíbené činnosti. (Blažej, 2019, s. 12)

Podle Blažeje (2019, s. 13) se mezi vnitřní motivaci z hlediska hráče řadí:

- zájem o činnost,
- spokojenost z prováděné činnosti,
- vlastní odhodlání se zlepšovat,
- uspokojení potřeby seberealizace,
- uspokojení potřeby pohybu.

2.6.2 Vnější motivace

Pokud hráči cíleně dáváme soubor pobídek v podobě odměny, mluvíme o motivaci vnější. Ta je charakterizována jako nabádání k nějaké činnosti a jejímu vykonávání pouze na základě touhy hráče po žádoucí odměně. (Blažej, 2019, s. 10) Nabídka cen či odměn může být použita jako nástroj například pro nastartování vztahu k pohybu. Dlouhodobě by to ale neměl být hlavní pohon k požadovanému výkonu hráče, protože z hlediska času by hráče daná aktivita stejně přestala bavit, a z tohoto důvodu je vnější motivace dlouhodobě neudržitelná.

Za motivy vnější motivace Blažej (2019, s. 13) považuje:

- věcné odměny,
- finanční odměny,
- povzbuzování a pochvaly,

- tresty,
- pokuty,
- negativní zpětnou vazbu,
- vyloučení z týmu.

Zcela nejhorší je pro hráče dlouhodobě pravidelné věcné či finanční odměňování za jeho předvedené výkony v zápase. Zmíněné motivy jsou velice škodlivé pro rozvoj osobnosti hráče. (Plachý a Procházka, 2014, s. 35) A to zejména při budování si vlastních hodnot a poznávání, co je v životě opravdu důležité. V neposlední řadě také tyto faktory vnější motivace narušují motivaci vnitřní, tím si hráč nabourává vztah k činnosti a radost z předvedeného výkonu se může postupně snižovat.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 CÍL A METODA ŠETŘENÍ

Praktická část zkoumá přístupy v komunikaci trenér–hráč ve fotbalovém prostředí ve věkových kategoriích do 15 let s cílem posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení ke zlepšení komunikace ve fotbalovém prostředí, a to zejména z pohledu trenérů.

Zkoumání vychází z teoretických východisek, výsledků dotazníkového šetření mezi trenéry se zkušenostmi s mládežnickým fotbalem a vlastních zkušeností z několikaleté trenérské praxe v mládežnickém fotbale.

3.1 Představení zkoumaného prostředí

Zkoumání přístupů v komunikaci trenér–hráč ve fotbalovém prostředí je zaměřeno na věkové kategorie do 15 let, což je prostředí s jasnými specifiky. Pro efektivnější výchovu fotbalisty je žádoucí věk sportovce zohlednit. Z obecného hlediska je jasné, že s dětmi se komunikuje jinak než s dospělými, ale velké rozdíly v komunikaci jsou i v jednotlivých letech vývoje mladého sportovce.

Jestliže hráč začne s hraním fotbalu v 6 letech, tak do dospívajícího jedince, kterému je 15 let vede velmi dlouhá doba. K tomu, aby bylo možné maximalizovat sportovní potenciál hráče a zároveň byla zachována správná výchova osobnosti směrem do života, tak je namísto dodržovat určitá specifika věkových kategorií.

Věk takzvané předpřípravky je brán do 7. roku dítěte. V tomto období je pro děti zásadní, aby je sportovní aktivita bavila. To znamená, že základem by měla být hra. Takové děti na sport nechodí primárně trénovat, ale žijí s vědomím, že si chodí hrát. Děti jsou často nesoustředěné, spontánní a vyzařuje z nich naprostá upřímnost. Vnímají svět výhradně v přítomnosti, tedy tady a teď. Proto nejsou schopny plánovat příliš dopředu a pojmenovávají pocity a emoce z činnosti, kterou právě dělají. Děti v tomto věku sice disponují absencí plánování do budoucnosti, ale naopak mají téměř neomezené hranice z hlediska vnímání fantazie a reality. S tím právě souvisí přístup samotné komunikace. Je žádoucí, aby byl trenér schopen vžít se do světa dětí a přizpůsobit se jejich formě jazyku. Pro větší vtažení hráčů do hry mohou být například využity různé pohádkové příběhy, hlavní hrdinové či smyšlené postavy jich samotných. Důležité je, aby byli malí sportovci zaujati pro danou činnost a vše pro ně bylo naprosto jednoduché i srozumitelné v rámci jejich věku. Hráči řeší pouze sami sebe. Ze zmíněných důvodů je proto hlavní prioritou, aby bylo pro děti nastavené hravé prostředí doplněné o vhodnou komunikaci ze strany trenéra. Skrze něj poté začíná úplný počátek prohlubování vztahu hráče ke sportu jako takovému. Děti také nerozeznávají individuální a týmový výkon. Přirozeně jim jde pouze o vlastní úspěch. Vše je ovšem v souladu s obdobím daného věku. Neméně důležité je vědomí, že ke každému hráči je potřeba individuální přístup. Jakékoliv dítě z týmu je svým způsobem originální osobnost, a ačkoliv má každá kategorie stanovena své zvláštnosti, tak každému jednotlivci může vyhovovat něco trošku jiného. Alespoň co se samotného přístupu v rámci komunikace týče. (Plachý a Procházka, 2014, s. 19)

S přibývajícím věkem se primárně prohlubují a celkově rozšiřují jednotlivé oblasti, které mají vliv na sportovní výkon hráče. Sportovec si uvědomuje své slabé, ale i silné stránky, na kterých může svoji

výkonnost postavit. V průběhu vývoje do 11 let hráče se zejména mění stav z vnímání individuálního pojetí hry na více týmové. Hráč je schopen spolupracovat s ostatními kamarády z týmu. A to nejen co se týče samotné hry, ale pro příklad z oboru komunikace se také učí hodnotit druhé. Umí říct konkrétní zpětnou vazbu včetně nalezených detailů. S tímto věkem v neposlední řadě začíná vnímání abstrakce a počátek jejího využití v tréninku.

Během dalších 2 let, tedy do 13. roku vývoje sportovce se rozvíjí schopnost plánování a s tím, se prohlubující samostatnost. Hráč ví, co ho čeká příští měsíc a sám se na to, může individuálně připravit. (Plachý a Procházka, 2014, s. 233–234) Velmi významné pro hráče v tomto věkovém období je vybojovat si roli v týmu či ve sportovní skupině. Jednotlivec je skrze ni také nejvíce ovlivnitelný. Dítě již prochází nástupem puberty, která může být příčinou toho, že mnohem větší vliv na výchovu i sportovní vývoj hráče mají trenéři či spoluhráči než samotné rodiče.

Pokrok je přirozený vývoj, a to nejen ve sportovním prostředí. Z tohoto důvodu jsou postupem času na hráče kladeny mnohem větší nároky. Kolem 15 let už by měl být hráč natolik samostatný, že dokáže smysluplně vytvořit svůj vlastní trénink. Následně ho absolvovat a také zhodnotit. Neznamená to, že trenér se již dostatečně nevěnuje svému svěřenci, ale hráč má možnost si svoji sportovní přípravu sám zpestřit. Hráči mají v týmu definované své role a je potřeba, aby si je navzájem respektovali. V naprosto ideálním případě by mělo docházet ke vzájemné podpoře hráčů a také přes rozdílnost každého jedince si uvědomovat jeho přínos pro celý tým. Vrcholem sportovní výchovy hráče před vstupem do dorosteneckého fotbalu, který se už blíží tomu dospělému je, aby dokázal převzít zodpovědnost, za to, proč daný sport dělá. Uvědomit si, že vydané úsilí a aktivitu koná z vlastní vůle a z důvodu, že ho sport baví. Nikoliv z chůtice rodičů, že například táta nutí svého syna sportovat jen pro naplnění svých nedosažených cílů z mládí.

3.2 Stanovení výzkumných otázek

V rámci naplnění cíle zkoumání přístupů v komunikaci trenér–hráč ve fotbalovém prostředí ve věkových kategoriích do 15 let byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

VO 1: Jaký je převládající typ trenérů mládeže ve fotbalovém prostředí?

VO 2: Které didaktické řídicí styly jsou nejvyužívanější v komunikaci s hráči?

První výzkumná otázka souvisí s typologií trenérů představenou v kapitole 2.3. Druhá výzkumná otázka souvisí s didaktickými řídicími styly představenými v kapitole 2.4.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Zkoumání přístupů v komunikaci trenér–hráč ve fotbalovém prostředí ve věkové kategorii do 15 let je založeno na výsledcích dotazníkového šetření mezi trenéry se zkušenostmi s mládežnickým fotbalem provedeného v období od 25. března do 6. dubna 2022.

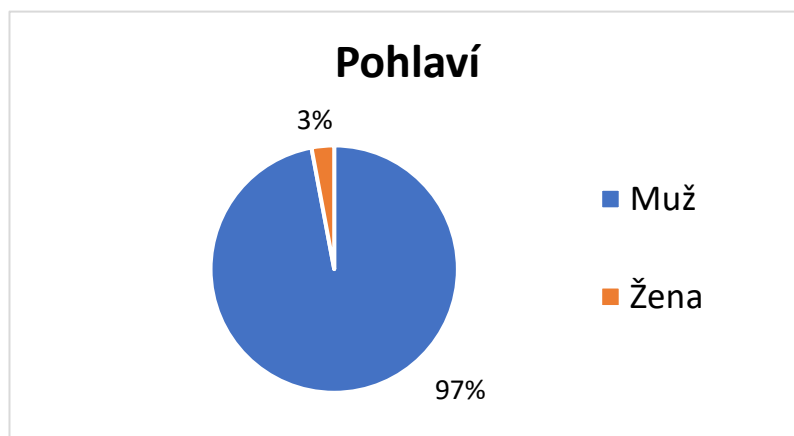
Použitý dotazník obsahoval 18 uzavřených otázek s možností výběru odpovědi (viz příloha). Prvních pět otázek se týkalo respondentů a jejich pohlaví, věku, dosaženého trenérského vzdělání, délky trenérské praxe a předchozích nebo stávajících trenérských zkušeností. Následující tři otázky byly zaměřeny na představení nového hráče, věnování jeho pozornosti a předávání mu konstruktivní kritiky. Poté se za pomoci dalších šest otázek přechází do konkrétnější roviny hráče v rámci sportovní skupiny. V ní jsou popsány modelové situace a trenéři mají možnost jedné odpovědi, která je jim nejbližší. Přímo se týkají předávání zpětné vazby, reakce trenéra na chybu v zápase, vysvětlování nového cvičení, stanovených pravidel chování, problematiky šikany či nastaveného prostředí v týmu. Další část výzkumu, která obsahuje tři otázky se věnuje vnější a vnitřní motivaci a také přístupu motivace v zápasovém prostředí. Dotazník je zakončen jednou otázkou na to, zda trenéři v tréninku preferují spíše individuální přístup ke komunikaci s hráči nebo raději razí formu hromadného postoje pro sdělování zpětné vazby.

4.1 Respondenti šetření

Mezi dotazovanými jsou trenéři, kteří mají zkušenosti s mládežnickým fotbalem, a to konkrétně v kategoriích U6 - U15. Odpovědi byly zaznamenávány anonymně, tudíž měli respondenti důvod k zachování upřímných reakcí bez obav, že by jejich odezvu někdo hodnotil. Osloveni byli jak trenéři aktuálně působící ve zmíněných kategoriích, tak i ti, kteří už si se zkušenostmi s těmito věkovými obdobími prošli. Rozeslání dotazníku probíhalo skrze prostředky, mezi něž patří osobní kontakty získané z praxe, dále trenérské skupiny sjednocující trenéry z celé České republiky a také žádosti o přeposlání dotazníku širšímu spektru trenérů, kteří mají zkušenosti s trénováním fotbalu u mládeže. Celkově se podařilo zajistit odpovědi od 305 respondentů v období od 25. března 2022 do 6. dubna 2022.

Otázka 1: Pohlaví

První otázka zjišťovala pohlaví respondentů. Cílem této otázky bylo zjistit, kolik mužů a žen vyplnilo dotazník. Drtivá většina respondentů byli muži. Z celkových 305 odpovědí ohledně pohlaví bylo 296 mužů (97 %) a pouze 9 žen (3 %).

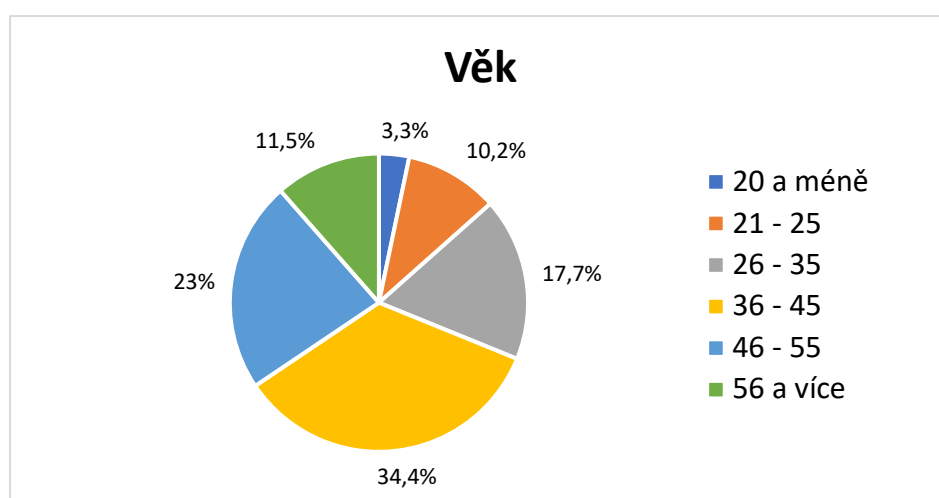


Graf 1 - Pohlaví

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 2: Věk

Tato otázka se zaměřovala na věk všech dotázaných trenérů. Respondenti byli vyzváni, aby označili rozmezí, ve kterém je jejich věk umístěn. Z celkových odpovědí 105 lidí uvedlo, že se jejich věk nachází mezi 36-45 lety (34,4 %). 70 participantů uvedlo svůj věk mezi 46-55 lety (23 %), 54 lidí je mezi 26-35 lety (17,7 %), 35 lidí uvedlo, že jim je 56 let a více (11,5 %) a 31 lidí odpovědělo, že se nachází mezi 21-25 lety (10,2 %). Pouze 10 respondentů uvedlo, že je jim 20 let či méně (3,3 %).

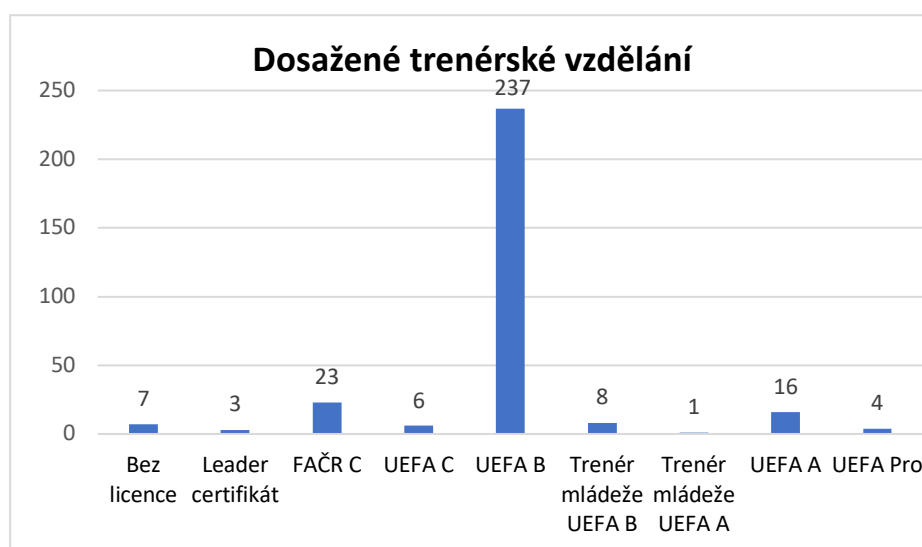


Graf 2 - Věk

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 3: Dosažené trenérské vzdělání? (vyberte nejvyšší dosažené)

Tato otázka se zaměřovala na přehled dosaženého trenérského vzdělání ohledně trenérské fotbalové licence. Participanti byli vyzváni, aby označili stupeň nejvyššího dosaženého trenérského vzdělání. Ze zkoumaných odpovědí byl nejčastější dosažený stupeň vzdělání trenérská licence UEFA B, kterou vlastní 237 lidí z vyplněného dotazníku (77,7 %). Licenci typu FAČR C vlastní 23 respondentů (7,5 %), licenci typu UEFA A vlastní 16 respondentů (5,2 %), 8 trenérů uvedlo, že vlastní licenci s názvem Trenér mládeže UEFA B (2,6 %) a 7 lidí odpovědělo, že zatím nevlastní žádnou trenérskou licenci (2,3 %). Licenci typu UEFA C vlastní 6 respondentů (2 %), licenci typu UEFA Pro mají 4 trenéři (1,3 %) a licenci typu Leader certifikát dosáhli 3 participanti (1 %). 1 člověk uvedl, že disponuje licenci typu Trenér mládeže UEFA A (0,3 %).



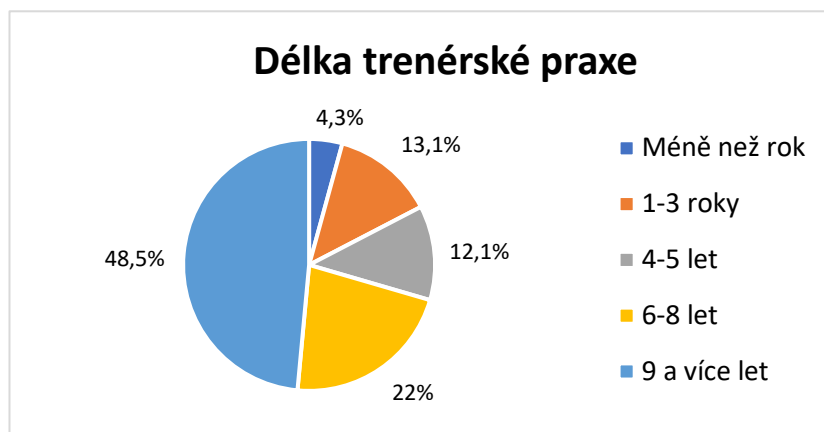
Graf 3 - Dosažené trenérské vzdělání

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 4: Délka trenérské praxe?

Znalost délky trenérské praxe nám může pomoci k utvoření si představy, jak moc velké zkušenosti s trénováním mají dotazovaní trenéři. Téměř polovina všech dotázaných uvedla, že se trénování věnují 9 či více let (148 dotázaných, 48,5 %). 67 odpovědí bylo asociováno s délkou praxe mezi 6-8 lety (22 %), 40 dotázaných odpovědělo, že se trénování věnuje pouze 1-3 roky (13,1 %) a 37 lidí

uvedlo, že se jejich trenérská praxe nachází v rozmezí 4-5 let (12,1 %). Méně, než jeden rok se trénování věnuje 13 dotázaných (4,3 %).

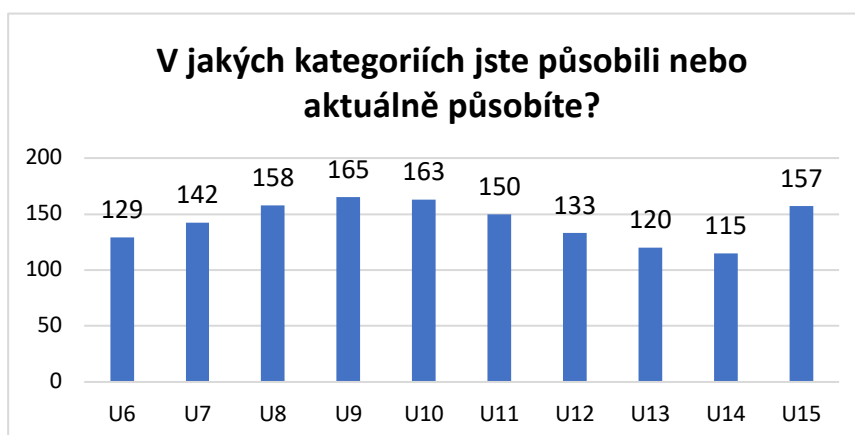


Graf 4 - délka trenérské praxe

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 5: V jakých kategoriích jste působili nebo aktuálně působíte?

Způsob komunikace ve sportu je nepochybně ovlivněn věkem trenérových svěřenců, proto bylo žádoucí zjistit, v jakých kategoriích se dotazovaní trenéři pohybují. U této otázky bylo možné zvolit více odpovědí, jelikož se trenéři běžně v rámci kategorií posouvají. Nejvíce dotázaných, tedy 165 lidí se věnuje, či setkalo s kategorií U9 (54,1 %). Po kategorii U9 mají trenéři nejvíce zkušeností s kategorií U10, ve které má praxi 163 trenérů (53,4 %). Třetí nejčastější kategorií byla kategorie U8, se kterou má zkušenosti 158 participantů (51,8 %). S kategorií U15 má praxi 157 dotázaných (51,5 %). Věkovou kategorií U11 zná z hlediska zkušeností 150 dotázaných (49,2 %). 142 trenérů se setkalo s kategorií U7 (46,6 %), 133 trenérů disponuje zkušenostmi u kategorie U12 (43,6 %), 129 dotázaných má praxi u kategorie U6 (42,3 %) a 120 trenérů u kategorie U13 (39,3 %). Nejméně zkušeností mají trenéři s kategorií U14, se kterou se setkalo 115 trenérů (37,7 %).



Graf 5 - V jakých kategoriích jste působili nebo aktuálně působíte?

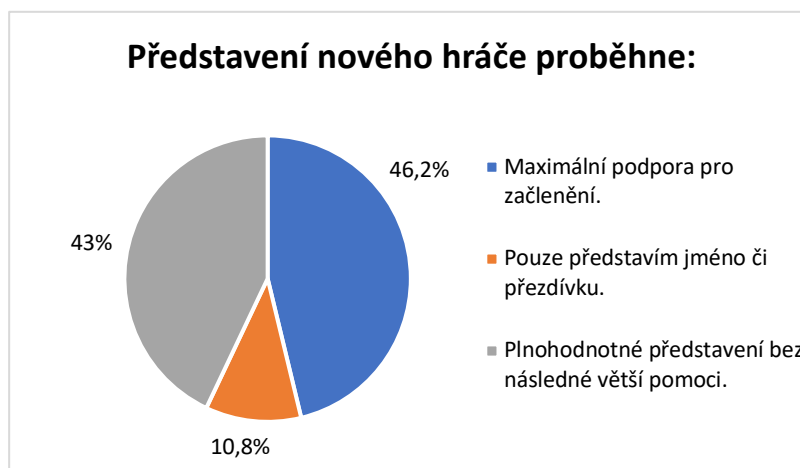
Zdroj: Vlastní šetření

Z odpovědí týkajících se informací o respondentech lze říct, že dotazník byl rozeslán kvalifikovaným trenérům, jejichž délka praxe je u 70 % odpovídajících delší než 6 let. Trenéři, kteří jsou součástí výzkumu jsou zastoupeni v širokém spektru nacházejícího se věku. Z uvedených důvodů je proto možné posoudit aktuální stav fotbalového prostředí z pohledu trenérů, který je postaven na základě způsobilých odpovědí pro výzkum. Značná většina respondentů jsou muži, což je naprosto pochopitelné, jelikož v České republice je fotbal nejoblíbenějším sportem mužského pohlaví.

4.2 Výsledky šetření

Otázka 6: Představte si, že k Vám do týmu přijde nový hráč. Na začátku tréninku ho představujete ostatním spoluhráčům. Představení proběhne:

Trenéři se velmi často setkávají s nově příchozími hráči, které je nutné představit v již zaběhnutém týmu. Otázka se zabývá tím, jaké strategie trenéři volí k představení nového hráče ostatním jedincům ve sportovní skupině. 141 dotázaných uvedlo, že nového hráče plnohodnotně představí a zdůrazní, že v týmu jsou všichni kamarádi a v začátcích si musejí pomáhat. Je důležité, aby hráči pomohli novému hráči začlenit se do kolektivu, a tak se nový hráč cítil co nejlépe (46,2 %). 131 trenérů uvedlo, že nového hráče plnohodnotně představí, uvede jeho jméno, příjmení a odkud pochází. Tito trenéři nového hráče představí tak, aby se cítil dobře, ale zároveň mu nepomáhají s dalším začleněním do kolektivu (43 %). 33 trenérů uvedlo, že nového hráče pouze krátce představí, sdělí týmu jeho jméno, případně přezdívku, ale i hned poté začíná trénink. Tito trenéři chtějí, aby se nový hráč do kolektivu začlenil zcela sám (10,8 %).



Graf 6 - Představení nového hráče proběhne

Zdroj: Vlastní šetření

Z výsledku otázky vyplývá, že téměř polovina trenérů přistupuje k novým hráčům, tak aby jim co nejvíce pomohli do začlenění v kolektivu. Zřejmě jsou si vědomi, že nové prostředí může být pro některé hráče nekomfortní a chtějí předejít případným problémům ve skupině. Druhá polovina

respondentů jde spíše směrem k názoru, že hráč si má vybudovat roli v týmu sám. V životě je důležité se prosadit a ve světě sportu tomu není jinak.

Otázka 7: Při tréninku budu novému hráči věnovat větší pozornost, než ostatním hráčům?

Na předchozí otázku ohledně příchodu nového hráče navazuje další, která zjišťuje, zda bude trenér novému hráči věnovat více pozornosti než již začleněným hráčům. 179 dotázaných uvedlo, že novému hráči bude pravděpodobně věnovat více pozornosti, než ostatním hráčům (58,7 %). Na tuto otázku 65 trenérů odpovědělo, že spíše ne (21,3 %). 45 trenérů uvedlo, že novému hráči bude věnovat větší pozornost, než ostatním hráčům (14,8 %). 16 dotázaných trenérů novému hráči nebude věnovat větší pozornost, než ostatním hráčům (5,2 %).



Graf 7 - Při tréninku budu novému hráči věnovat větší pozornost, než ostatním hráčům?

Zdroj: Vlastní šetření

V této otázce se téměř tři čtvrtě trenérů shodlo na tom, že minimálně spíše ano budou věnovat větší pozornost novému hráči v týmu. V jednom fotbalovém kolektivu má trenér určité množství svých hráčů. O všech by měl mít přehled, alespoň co se týče sportovní stránky jedince. K nově přichozímu hráči si také postupem času utváří pohled na jeho výkonnost. Proto je většina trenérů názoru, že je potřeba být k novým hráčům všímavější.

Otázka 8: Při dávání konstruktivní kritiky novému hráči budu na prvním tréninku shovívavější, než k ostatním hráčům?

Součástí práce trenéra je sdělování konstruktivní kritiky hráčům, a to zejména za účelem, aby na zmíněných nedostatcích mohli hráči pracovat. Způsob, jakým je kritika podávána, je v oblasti sportu velmi důležitý. Předávat konstruktivní kritiku novým hráčům může být mnohdy složité. Ze všech respondentů 139 uvedlo, že by na prvním tréninku byli k novému hráči spíše shovívavější, než k ostatním hráčům (45,6 %). 89 trenérů odpovědělo, že by k novému hráči byli shovívavější, než

k ostatním hráčům (29,2 %). 56 dotázaných trenérů by k novému hráči spíše nebyli shovívavější (18,4 %) a 21 trenérů by k novému hráči nebylo na prvním tréninku shovívavější (6,9 %).



Graf 8 - Při konstruktivní kritice nového hráče budu na prvním tréninku shovívavější?

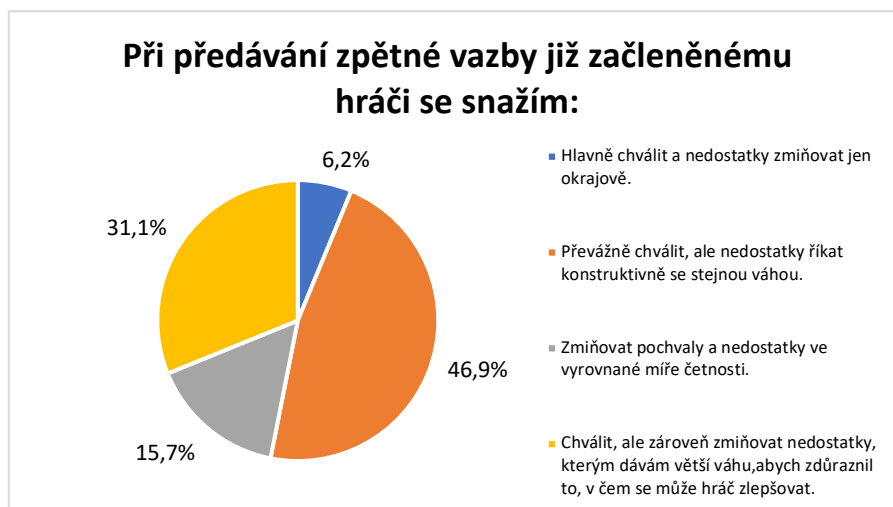
Zdroj: Vlastní šetření

I v další otázce týkající se nového hráče se shodují tři čtvrtiny tázaných trenérů. Ti by byli k novému hráči na prvním tréninku alespoň trochu shovívavější oproti ostatním. Každý hráč je jiná osobnost a v počátku vztahu je důležité se nejprve poznat. Nikomu by zřejmě nebylo příjemné, kdyby se mu ihned v úvodu setkání dostávalo velké míry kritiky. Ovšem po zařazení hráče do týmu je namístě, aby měli všichni stejné podmínky pro hodnocení a trenér někoho pouze neupřednostňoval.

Otázka 9: Při předávání zpětné vazby již začleněnému hráči se snažím:

Komunikace s hráčem také obsahuje předávání zpětné vazby. Přístup trenéra k hráčům v rámci zpětné vazby je mnohdy stěžejní. 143 trenérů uvedlo, že se snaží své hráče převážně chválit, ale nedostatky říkat konstruktivně a se stejnou váhou (46,9 %). 95 trenérů uvedlo, že se snaží chválit a zároveň zmiňovat nedostatky, kterým dávají větší váhu, aby zdůraznili, v čem se hráč může zlepšovat (31,1 %). 48 trenérů odpovědělo, že se snaží zmiňovat pochvaly i nedostatky ve vyrovnané

míře četnosti (15,7 %). Zbýlých 19 trenérů odpovědělo, že se snaží hlavně chválit a nedostatky zmiňovat jen okrajově (6,2 %).



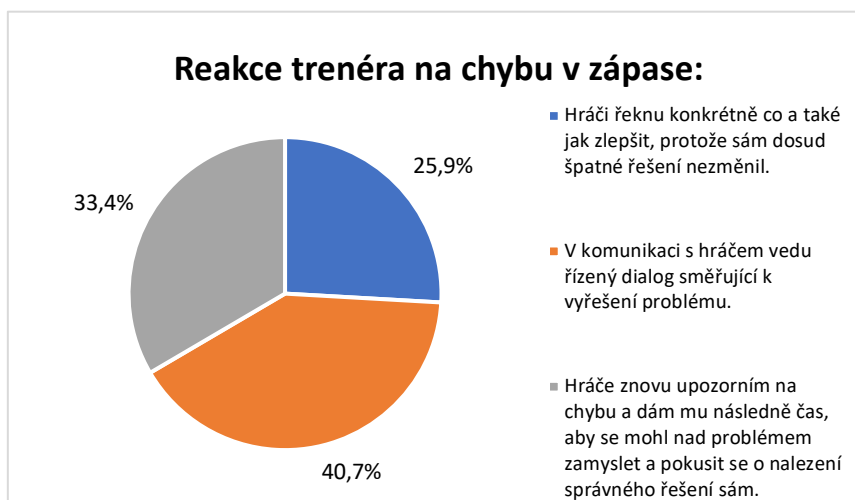
Graf 9 - Při předávání zpětné vazby již začleněnému hráči se snažím

Zdroj: Vlastní šetření

V teoretické části bylo popsáno, že v mládežnickém sportu je důležité, aby byl hráč zapálen a činnost prováděl ze své vlastní vůle. K tomu je nezbytné hráče podporovat pomocí pochval, a naopak ho od jemu oblíbeného sportu neodrazovat. Zároveň je důležité říkat konstruktivní kritiku, aby se mohl hráč dále zlepšovat. Převážně chválit, ale neopomíjet nedostatky zvolila téměř polovina trenérů.

Otázka 10: Hráč dělá v průběhu zápasu neustále stejnou chybu. Přestože jste jej na ni už několikrát upozornil, v dané činnosti se nezlepšil. Situaci vyřeším následovně: (vyberte pro Vás nejvhodnější odpověď)

Trenéři v průběhu sportovního vývoje hráče reagují na určité situace. Mezi ně například patří práce s chybou. Na tu je potřeba upozornit, aby mohlo dojít k jejímu odstranění a tím zlepšit samotný výkon sportovce. 124 trenérů uvedlo, že danou situaci vyřeší pomocí řízeného dialogu s hráčem, který směřuje k vyřešení problému (40,7 %). 102 respondentů odpovědělo, že s danou situací si poradí tak, že hráče znovu upozorní na jeho chybu a následně mu dají čas, aby se mohl nad problémem zamyslet a sám najít správné řešení (33,4 %). 79 trenérů na otázku odpovědělo, že by situaci vyřešili tím, že hráči konkrétně řeknou, co a jak zlepšit, jelikož sám hráč dosud špatné řešení situace nezměnil (25,9 %).



Graf 10 - Reakce trenéra na chybu v zápase

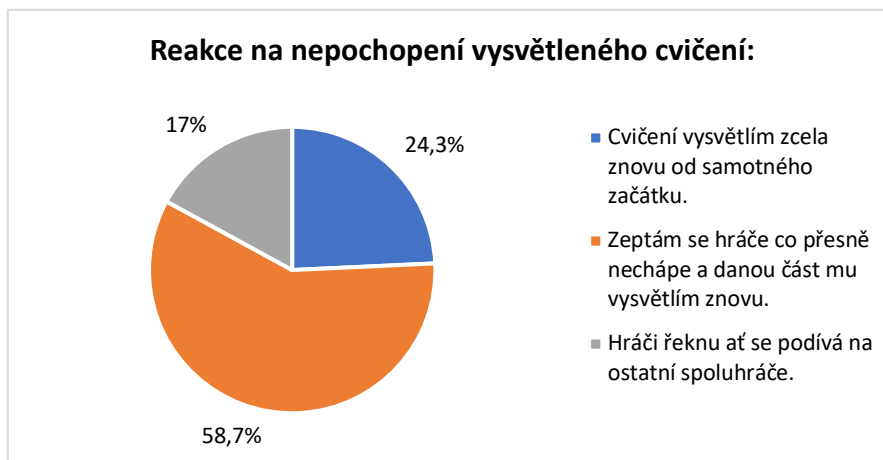
Zdroj: Vlastní šetření

Odpovědi byly z hlediska procentuálního zástupu vyrovnanější. Největší odezva byla na možnost vedení řízeného dialogu za cílem vyřešit problém. K této odpovědi, se váže zapojení hráče do zamýšlení se nad chybou. Vše se ale odehrává za přítomnosti trenéra, a tak je zaručeno, že bude hráč veden ke správnému řešení. Výhodou dialogu například je, že se dostává zpětné vazby trenérovi, zda hráč problém pochopil. Také díky samotnému podílení se na řešení dochází k většímu uvědomění, z jakého důvodu třeba chyba nastala.

Otázka 11: V tréninku hráči vysvětľujete úplně nové cvičení. Hráč ho, ale nechápe a neví co se v daném cvičení dělá. Jako trenér zareagujete:

Trenéři by měli být schopni efektivně vysvětlit svým hráčům, co po nich na tréninku chtějí. Je důležité, aby trenéři zvládli vysvětlit cvičení tak, aby jim hráči rozuměli. Ovšem přirozeně mohou nastat situace, kdy dojde k nepochopení. Tato otázka se zaměřuje na způsob, jakým se trenér zachová, pokud někdo z hráčů cvičení nerozumí. 179 trenérů ze všech dotázaných, odpovědělo, že se hráče zeptá, co přesně nechápe a danou část mu znovu vysvětlí (58,7 %). 74 respondentů uvedlo, že cvičení vysvětlí zcela znovu a od začátku (24,3 %). Zbývající trenéři, tedy 52 z nich, odpověděli, že

hráči řeknou, ať se podívá na ostatní spoluhráče, jak se činnost provádí, jelikož nechtějí ztrácet čas v tréninku vysvětlováním (17 %).



Graf 11 - Reakce na nepochopení vysvětleného cvičení

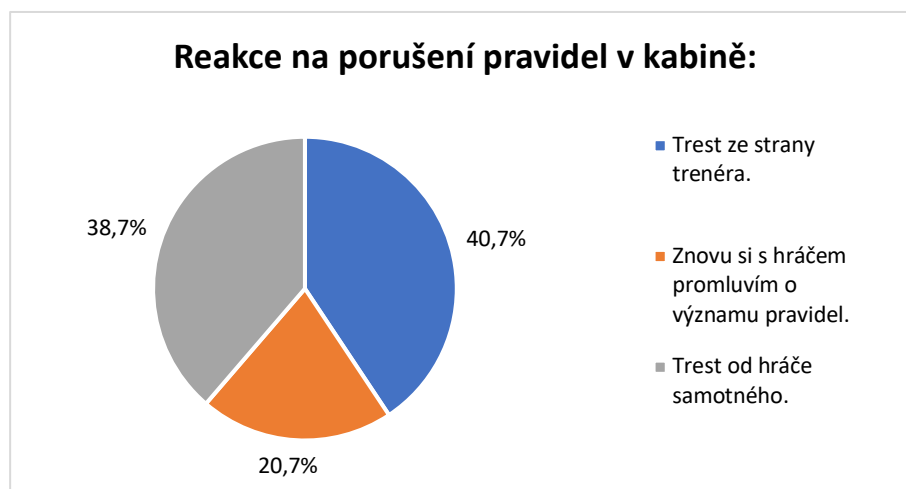
Zdroj: Vlastní šetření

Ačkoliv někdy můžete vysvětlit cvičení sebe lépe, v komunikaci občas přirozeně dochází k vzájemnému nepochopení. U komunikace s dětmi se jako vhodná odpověď nejvíce spojovala s opakovaným vysvětlením nepochopené části cvičení. Nejméně zastoupená možnost by se zřejmě spíše používala u starších kategorií například v dorostu, kde pro organizaci cvičení není potřeba tolik individuální přístup a také by nedocházelo k tak velké časové ztrátě v tréninku.

Otázka 12: V týmu jsou stanovená pravidla chování v kabině. Každé porušení jednotlivých hráčů je v kabině zaznamenáváno a všichni hráči vidí, kdo kolikrát něco porušil. Po pěti porušení následuje individuální rozhovor hráče s trenérem. Jako trenér zareagují:

V kolektivním sportu, je žádoucí, aby všichni dodržovali nastolená pravidla. Ta podporují správné chování a také respekt k ostatním spoluhráčům. Pokud některý z hráčů pravidla neustále porušuje, je nezbytné, aby trenér zakročil. 124 trenérů by na danou situaci reagovalo stanovením nějakého trestu. Trest určí sám trenér, a to v podobě činnosti, která je prospěšná celému týmu. Jedná se například o donesení ovoce do šatny na další trénink, nošení pomůcek na trénink a zpět apod. (40,7 %). 118 trenérů uvedlo, že by využili individuální rozhovor k tomu, aby si s hráčem promluvili a vymysleli formu trestu. Trest si vymyslí sám hráč a trenér ho pouze odsouhlasí (38,7 %). Zbytek respondentů, tedy 63 dotázaných odpovědělo, že si s hráčem o porušování pravidel promluví a

vysvětlí mu, proč byla stanovena. Zaznamenaná porušení poslouží pouze k doložení, že hráč pravidla opravdu porušil (20,7 %).



Graf 12 - Reakce na porušení pravidel v kabině

Zdroj: Vlastní šetření

Pravidla pomáhají především pro lepší organizaci a pořádek v týmu. Bez jejich dodržování by nebyla potřebná. Zároveň pokud by byla pravidla porušována a nepřišla by na to adekvátní reakce, ztratila by svou důležitost a časem by všem byla lhostejná. Téměř 80 % trenérů by zareagovalo formou trestu. Buď variantou jasně stanoveného trestu trenéra, jehož provedení je prospěšné pro celý tým či druhou možností, a to výběrem trestu ze strany hráče pro něj samotného.

Otázka 13: Trenér přijde na to, že se v týmu objevil počátek šikany. Jako trenér je potřeba: (vyberte z hlediska priorit tu volbu, která je pro Vás na prvním místě)

Tato otázka se zabývala tématem šikany a skládala se z pěti odpovědí. Nejčastěji trenéři zvolili odpověď, že by si hromadně promluvili se všemi hráči a problém šikany by neskrývali. Tuto variantu vybralo 105 trenérů (34,4 %). Druhou nejčastější odpověď vybralo 95 respondentů (31,1 %). Trenérům přišlo vhodné nejprve zjistit co nejvíce informací a udělat si jasnou představu o tom, koho se šikana týká. To může zabrat více času, ale budou mít jistotu kdo vše je zainteresován a také se vyvarují unáhlených závěrů. Naopak jednat rychle a problém šikany vyřešit co nejdříve zvolilo 92 odpovídajících (30,2 %). 11 respondentů uvedlo, že by šikanu řešili pouze s hráči, kterých se to týká a problém by nešířili dál mezi ostatní (3,6 %). Početně nejméně zvolenou možností se stala odpověď, kdy by šikanu trenéři zatím neřešili, pouze by víc sledovali vnitřní vztahy hráčů v kabině s předpokladem, že si to hráči sami mezi sebou vyříkají a pokud ne, tak by trenér zareagoval podle

toho, jak by se situace dál vyvíjela. Tuto poslední možnost vybrali 2 respondenti (0,7 %) z celkového počtu dotazovaných.



Graf 13 - Reakce na zjištění šikany v týmu

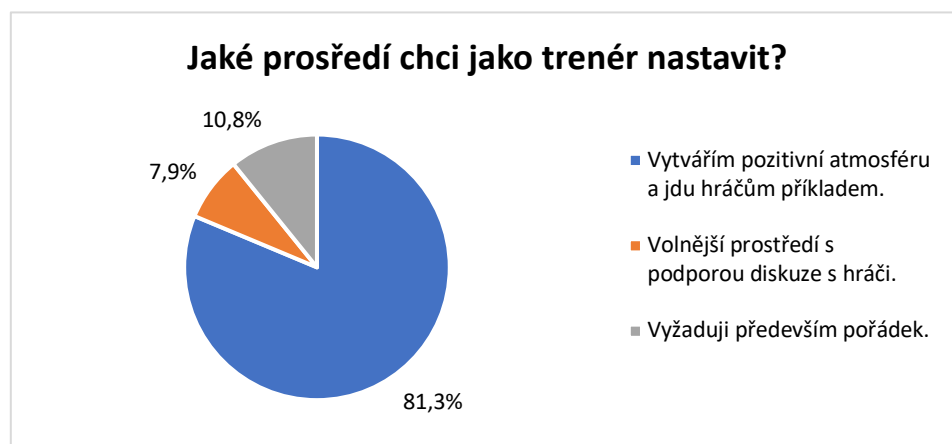
Zdroj: Vlastní šetření

Šikana je nepříjemný nešvar, ale bohužel se ve skupinách, kde se nachází více lidí může objevit. Trenér je za svůj tým zodpovědný, takže pokud se podobná situace vyskytne, je nezbytné na ni zareagovat. Otázka šikany je citlivé téma, tudíž zde nenacházíme jednoznačnou odpověď většiny respondentů. Ovšem největší zastoupení má možnost hromadné diskuze za účelem šikanu neskrývat, a naopak si o ní promluvit. Také se u výsledku této otázky potvrzuje, že otevřenou komunikaci trenéři využívají jako prostředek k řešení problémů.

Otázka 14: Jako trenér chci v týmu nastavit jasně dané prostředí pro rozvoj sportovního potenciálu. Takové prostředí by mělo vypadat: (vyberte pro Vás nejvhodnější odpověď)

V týmu je větší počet hráčů a každý trenér má možnost ovlivnit vnitřní prostředí v dané skupině. Odpověď kdy se trenér snaží vytvářet pozitivní atmosféru v týmu, jít hráčům co nejvíce příkladem, přistupovat k nim více individuálně, a kromě rozvoje sportovního potenciálu je pro trenéra také důležitý osobnostní rozvoj směrem do života, zvolilo nejvíce respondentů, celkem tedy 248 (81,3 %). Další dvě odpovědi nebyly až tak časté, ale 33 odpovídajících vybralo možnost, kdy vyžadují v týmu pořádek, aby bylo co nejméně ztrátového času v tréninkovém procesu. Po hráčích chtějí, aby plnili zadané úkoly, dodržovali v kabině jasně stanovená pravidla a tím vše směřovalo k maximálnímu rozvoji sportovního potenciálu každého hráče (10,8 %). Nejméně častou odpovědí, kterou zvolilo 24 trenérů (7,9 %), se stal výběr možnosti popisující prostředí, které je v týmu volnějši,

nejsou tam stanovena tak přísná pravidla a hráči mají možnost být živelnější. Konstruktivní diskuze s hráči je vítána, a to i v situaci, kdy zasahuje do tréninkového procesu.



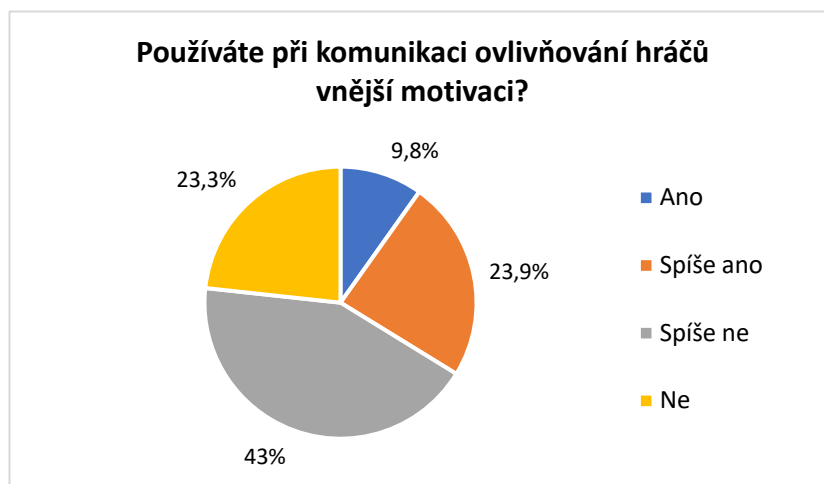
Graf 14 - Jaké prostředí chci jako trenér nastavit?

Zdroj: Vlastní šetření

Zde je vidět jasný trend výchovy sportovce v mládežnickém věku. Přes 80 % trenérů přistupuje k nastavování prostředí v týmu tak, aby vytvářeli pozitivní atmosféru. Zároveň jdou k hráčům sami příkladem, a to jak ze strany sportu, tak i z pohledu osobnostního směrem do života. Důvodem naprosto převládající odpovědi je vliv, v jakých věkových kategoriích se pohybujeme. V dětském věku mají trenéři prioritu, aby hráči na tréninky docházeli rádi a nacházeli ve sportu uspokojení. Jsou si také vědomi, že profesionálním sportovcem se stane pouze malé procento hráčů. Proto naopak nerazí cestu tvrdšího přístupu, který by mohl být nakonec kontraproduktivní a vztah ke sportu u hráče potlačit.

Otázka 15: Používáte při komunikaci ovlivňování hráčů v tréninku a zápase vnější motivaci? (tzn. věcné odměny, něco sladkého, tresty apod.)

Vnější motivace může být jeden z prostředků pro povzbuzení do nějaké činnosti. U této otázky jsme se dozvěděli, že nejčastější odpovědí se stalo spíše ne. Tuto možnost zvolilo 131 trenérů (43 %). Za druhou nejčastější odpověď můžeme považovat spíše ano, kterou vybralo 73 dotazovaných (23,9 %). Odpověď ne vybralo 71 respondentů (23,3 %). Na závěr se nejméně oblíbenou možností stala odpověď ano, kterou zvolilo 30 trenérů (9,8 %).



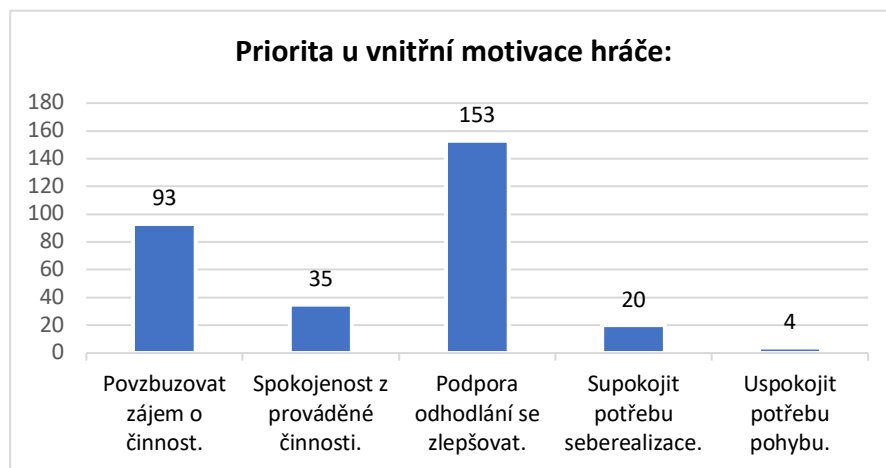
Graf 15 - Používáte při komunikaci ovlivňování hráčů vnější motivaci?

Zdroj: Vlastní šetření

Pro někoho možná překvapivý výsledek této otázky. 66,3 % trenérů uvádí, není příliš velkým podporovatelem vnější motivace. Nutno říct, že vnější forma motivace se více používá u dospělých hráčů. V mladistvém věku nemusí být příliš vhodná, protože přímo necílí na podporu vnitřního vztahu ke sportu. Ale právě posilovat touhu po sportovní činnosti u hráče je v dětském věku zásadní. Získaný vztah poté zůstává po celý život člověka. Oslovení trenéři dotazníku jsou si toho většinou vědomi.

Otázka 16: Z pohledu vnitřní motivace hráče, vyberte tu možnost, která je pro Vás na prvním místě.

U otázky týkající se vnitřní motivace bylo na výběr pět možností odpovědí. 153 trenérů uvedlo, že prioritně podporuje vlastního odhodlání svěřence se zlepšovat (50,2 %). Povzbuzovat samotný zájem o činnost vybralo 93 dotazovaných z celkového počtu (30,5 %). Mezi 3 nejčastější odpovědi řadíme i zaměření se na spokojenost z prováděné činnosti, kterou vybralo 35 trenérů (11,5 %). Pro variantu uspokojit u hráče potřebu seberealizace se rozhodlo 20 tázaných trenérů (6,6 %). Nejméně častou odpovědí se stala uspokojit u hráče potřebu pohybu, na kterou odpověděli zbývající 4 trenéři z celkového počtu respondentů (1,3 %).



Graf 16 - Priorita u vnitřní motivace hráče

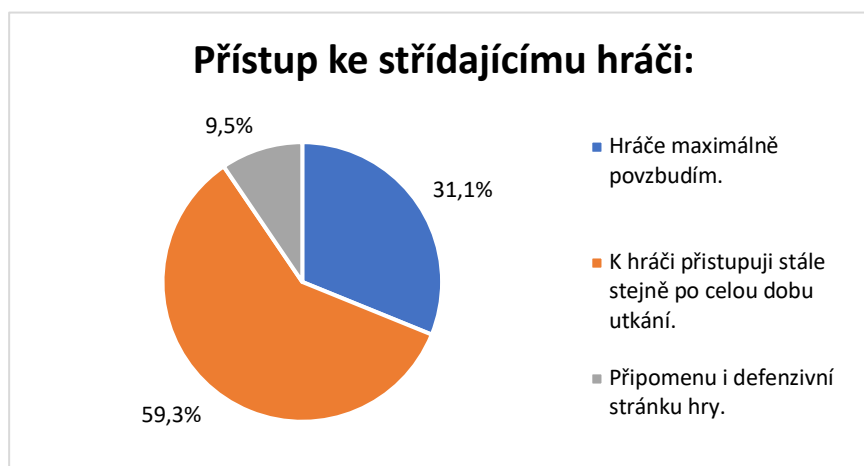
Zdroj: Vlastní šetření

Vnitřní motivace je bezesporu nutná k tomu, aby hráč u sportu zůstal a na jejím základě si ideálně vzal sportovní návyky s sebou do života. Trenéři odpověděli, co je pro ně z pohledu vnitřní motivace prioritní. Polovina respondentů na prvním místě uvedla podporu vlastního odhodlání se zlepšovat. Druhou nejčastější možností bylo povzbuzení o samotný zájem činnosti. Z toho vychází, že trenéři chtějí, aby vše vycházelo ze samotného chťiče hráče a jeho vlastní vůle. Také jim jde o podporu zájmu o činnost a pohybu, což již bylo potvrzeno i v předešlých odpovědích. Vhodné je i zmínit, že se uvedené odpovědi vzájemně doplňují.

Otázka 17: Představte si, že do konce zápasu proti zvučnému týmu zbývá pět minut. Výsledek je zatím nerozhodný a střídáte do hry hráče. Jak k tomuto hráči přistoupíte:

Komunikace při zápase je pomocníkem například k povzbuzení hráče do utkání. Trenéři jako nejvhodnější postoj zvolili, že k hráči přistupují stále stejně jako v průběhu celého zápasu. Tím je myšleno, že neřeší odehraný čas a požadují po hráči stále stejný přístup a chování v utkání po celou jeho dobu. Tuto odpověď zvolilo 181 trenéru (59,3 %). 95 respondentů (31,1 %) vybralo možnost, kdy hráče maximálně povzbudí a namotivují tak, aby měl odhodlání zápas strhnout na vítěznou stranu. Zbývající odpověď, kdy trenér hráči řekne, že chceme samozřejmě vyhrát, ale také ať

nezapomíná na defenzivní stránku hry a zápas nebyl zbytečně prohrán zvolilo 29 účastníků dotazníku (9,5 %).



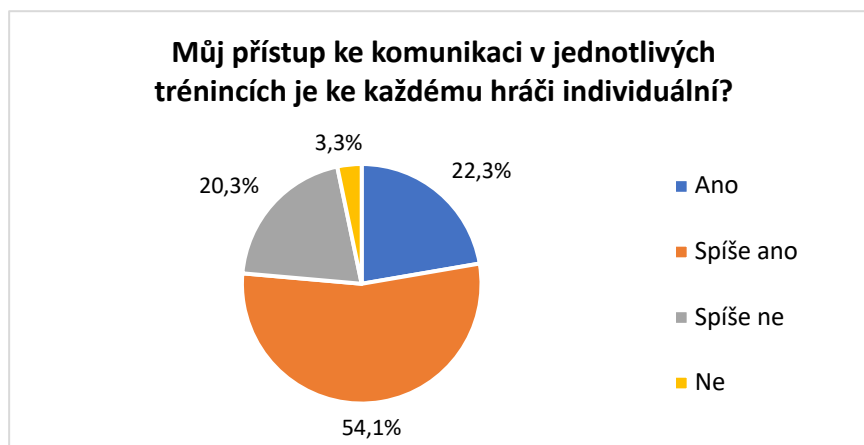
Graf 17 - Přístup ke střídajícímu hráči

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledek odpovědí otázky je odpovídající věkovým kategoriím, kterým se tato bakalářská práce věnuje. Pro trenéry mládeže je důležitější dlouhodobí vývoj hráče, tudíž u dětí příliš nerozlišují aktuální stav utkání, ale snaží se ke svým svěřencům přistupovat stále stejně bez ohledu na výsledek zápasu. Chtít vyhrát chce přirozeně každý, ovšem někdy až moc velké zaměření se na výsledek může zapříčinit nevhodný přístup k dítěti a jeho dlouhodobého rozvoje. To ale samo o sobě neznamená, že trenéři nepodporují chuť hráče vyhrát, jen mají větší prioritu držet se daného přístupu výchovy i přes nepříznivý stav utkání.

Otázka 18: Můj přístup ke komunikaci v jednotlivých trénincích je ke každému hráči individuální?

Fotbal je týmový sport a trenér sděluje spousty informací hromadně. Naskytuje se ovšem několik situací, kdy může trenér využívat individuálního přístupu k hráči. 165 trenérů v odpovědi uvedlo spíše ano (54,1 %). Celkem 68 trenérů z celkového počtu zvolilo odpověď, že jejich přístup ke komunikaci je individuální (22,3 %). 62 trenérů odpovědělo na otázku spíše ne (20,3 %). Individuální přístup ke komunikaci ke každému hráči nemá 10 trenérů (3,3 %).



Graf 18 - Můj přístup ke komunikaci v jednotlivých trénincích je ke každému hráči individuální?

Zdroj: Vlastní šetření

Tři čtvrtě dotazovaných trenérů je alespoň z části pro individuální přístup ke komunikaci v tréninku. Zmíněný počet odpovědí je obrazem toho, že každý hráč je originální osobnost, a tudíž je vhodné mít v sobě jako trenér přinejmenším trochu empatie. Jeden přístup ke komunikaci nemusí vyhovovat naprosto všem, proto pokud je to v trenérových organizačních schopnostech, měl by být jeho přístup individuálnější.

4.3 Shrnutí šetření

Z výsledků odpovědí oslovených trenérů lze vyčíst několik společných bodů, které se v průběhu celého dotazníku potvrzují a doplňují. Výzkum a jeho šetření nám dává vyplývající pohled na aktuální stav prostředí mládežnického fotbalu v České republice a také vyjadřuje směřující trend ve výchově mladých sportovců.

Aktuální prostředí v oblasti fotbalu mládeže je postaveno převážně na vytváření pozitivní atmosféry a podpoře společné konstruktivní komunikace s hráči. Trenéři se snaží o to, aby se jejich svěřenci cítili co nejlépe a na sport docházeli pro radost a z vlastní vůle. Také chtějí být správným příkladem pro ostatní, a to jak z hlediska sportu, tak i z ryze osobnostního přístupu. Popsaný postoj trenérů vychází z jejich vědomí, že fotbal by měl děti především bavit. Z každého hráče se bohužel nestane profesionální sportovec, ale to přeci neznamená životně zdrcující zklamání. V žádném případě by to nemělo vést k odrazení hráče od sportu, který si užíval. Proto trenéři nešetří chválou a hledají na každém hráči kladné stránky výkonu. Cesta uzpůsobená pro výchovu profesionální kariéry hráče není pro každého. Trenéři mládeže jsou si toho vědomi a k dětem přistupují tak, aby podporovali pozitivní vztah k pohybu, který si s sebou hráč vezme směrem do života.

Přístup komunikace k hráčům je v naprosté většině více individuální. To znamená, že respektují jednotlivé potřeby svěřenců, které mohou být v mnoha případech odlišné. Ať už od představení nového hráče ostatním, až po situace v zápase, vždy mají trenéři na prvním místě samotného hráče. Upřednostňují také otevřený dialog, který směřuje ke konstruktivnímu řešení. Dále se snaží

o dostatečné poskytování prostoru pro vyjádření názoru hráče tak, aby mohli následně předat adekvátní zpětnou vazbu. Postoj pro trend výchovy je jasně namířen k individualizaci jednotlivých hráčů a jejich potřebám. To má za následek nejen komfortnější prostředí pro hráče, ale také lepší podmínky pro sportovní vývoj.

Dotazníkové šetření odpovídá na dvě stanovené výzkumné otázky. Vyplyvající odpovědi vycházejí z výsledků dotazníku, který byl vyplněn fotbalovými trenéry mládeže.

VO 1: Jaké je rozložení typologie trenérů mládeže ve fotbalovém prostředí?

V rámci odpovědí trenérů mládeže z České republiky a následného shrnutí dotazníkového šetření je možné určit, jaký typ trenéra má větší zastoupení a naopak.

Podle popsané typologie trenérů v kapitole 2.3 do ní patří typ trenéra autoritářského, přátelského, intenzivního, snadného a chladného počtáře.

Z dotazníku je vyplyvající, že největší zastoupení trenérského typu má trenér přátelský. Jeho charakteristika koresponduje se základními body shrnutí dotazníkového šetření. Především jsou to společné znaky v oblasti individuálního přístupu, příjemného prostředí i soudržnosti týmu.

Typ trenéra autoritářského se dá očekávat u trenérů, kteří preferují cestu výchovy profesionálního sportovce, a to i na úkor přátelského vztahu s hráči. Trenéři s tímto přístupem jsou zastoupeni v mnohem menším počtu.

Nejméně zastoupeným typem trenéra je chladný počtář. Takový trenér nedisponuje přijatelnou mírou empatie a neprojevuje dostatečně emoce, což není v prostředí mládežnického fotbalu vhodné.

VO 2: Které didaktické řídicí styly jsou nejvíce využívány v rámci přístupu k hráčům v komunikaci?

Didaktické řídicí styly byly popsány v teoretické části práce v kapitole 2.4. Mezi uvedené didaktické styly patří direktivní, praktický, s nabídkou, reciproční, s řízeným objevováním a styl se samostatným objevováním. Také se v rámci kognitivního prahu (viz kapitola 2.4.7) rozlišují reprodukční a produkční styly.

Z dotazníkového šetření vychází, že nejpoužívanější didaktický styl je didaktický styl s řízeným objevováním. Trenéři dávají hráčům prostor se vyjádřit a podporují vzájemnou komunikaci. Ta disponuje otevřeností a oporou v dialogu. Snaží se nacházet řešení, na kterých mají svůj podíl samotní hráči a vždy směřují ke konstruktivnímu východisku. Vše je za přítomnosti trenéra, který určuje směr komunikace a obstarává kontrolu správnosti diskutujícího řešení.

V širším pohledu lze říct, že uplatňovány jsou především produkční styly, do kterých kromě řízeného objevování patří i samostatné. V těch se využívá aktivnější zapojení hráčů do tvorby tréninkového procesu, díky kterému se podporuje rozvoj kreativity sportovců. Mají podíl na rozhodovacích procesech a rozvíjí své organizační i komunikační schopnosti.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, zjištění aktuálního stavu přístupu trenérů ke komunikaci v mládežnickém fotbalu v České republice a vlastní trenérské praxe byly vypracovány návrhy a doporučení pro zlepšení komunikace ve vztahu trenér–hráč.

Návrh 1 – Kontinuální sebevzdělávání

Z vyhodnocení dotazníkového šetření lze říct, že byli převážně osloveni fotbalově vzdělaní trenéři, alespoň co se týče trenérských licencí. 77,7 % dotazovaných trenérů vlastní stupeň licence UEFA B, což je v schématu fotbalových certifikátů na třetí nejvyšší pozici.

Vzdělání v oblasti fotbalu je nesmírně důležité, protože skrze něj se získávají potřebné informace nejen o možnostech přístupu v komunikaci, ale berou se v potaz i hlediska ze strany hráče samotného. Proto navrhuji, aby se trenéři neustále a adekvátně vzdělávali. Dosažení trenérské licence je pouhým začátkem. Edukace by měla pokračovat i nadále, a to především ze své vlastní vůle a odhodlání. Osobní zájem o nově vycházející trendy, metody či techniky je pro trenérův fotbalový růst téměř nezbytný. Fotbal se jako každý jiný sport ustavičně vyvíjí a pokud chceme být z trenérské pozice součástí přirozeného pokroku, je potřeba se o vzdělávání zajímat.

Hledání cest k sebevzdělávání je hned několik. Vhodnou volbou může být odborná literatura týkající se fotbalu, či sportu obecně nebo různé přednášky a kurzy. Velmi účelné jsou diskuze s ostatními, a především zkušenějšími trenéry. Pomocí debaty dochází k zamyšlení se nad danou problematikou, což vede k lepšímu uvědomění a pochopení případných souvislostí. Sdílet si vzájemně své poznatky z praxe je nepochybně přínosné. K tomu lze využít různé stáže v jiných klubech, a to jak v českém prostředí, tak i v zahraničí. Příhodné je ovšem v edukaci zacílit na konkrétní téma, ve kterém se může trenér něco přiučit. K tomu lze využít v dnešní době oblíbené workshopy. Například Fotbalová asociace České republiky ve spolupráci s Uníí českých fotbalových trenérů pořádá pravidelné vzdělávací semináře. Mnoho z nich je vedeno online formou, takže pro trenéry, kteří se chtějí vzdělávat, je zajištěn jednoduchý způsob, jak toho docílit. Právě uspořádané workshopy jsou často zaměřené na konkrétní oblasti týkající se fotbalu, mezi které také samozřejmě patří individualizace v komunikaci s hráči.

V neposlední řadě uvedu apel na šéftrenéry klubů. Ti mají možnost sami zavést interní vzdělávání ostatních trenérů a tím nastavit společný přístup k hráčům ve všech mládežnických kategoriích. Sjednocení přístupu veškerých trenérů podporuje efektivnější a lepší komunikaci.

Návrh 2 – Důkladné poznání hráčů

Znáť osobnost jednotlivých hráčů je pro přístup komunikace zcela zásadní. Každému jedinci vyhovuje trochu něco jiného a pro vzájemnou komunikaci trenér - hráč je potřeba si to uvědomovat. Přes tři čtvrtě dotazovaných trenérů uvedlo, že v tréninku preferují individuální přístup ke komunikaci k hráči. K tomu, aby byl zvolen adekvátně vhodný přístup komunikace ke konkrétnímu dítěti, je nezbytné z pohledu trenéra každého hráče dobře znát.

Nástroje, jak toho docílit samozřejmě existují. Jedním z nich jsou individuální rozhovory s hráči. Trenér svého svěřence lépe pozná a také se hráč trenérovi více otevře. Hráč může například sdělit své sportovní touhy na základě, kterých trenér stanoví odpovídající postoj k jejich naplnění. Pro trenéra je vhodné koukat na hráče z více úhlů pohledu. Utvářet si představu o osobnosti svěřence postupně a brát v potaz chování hráče ať už je ve skupině nebo právě, když se má někde projevit sám. Dalším nástrojem pro lepší poznání svých hráčů jsou teambuildingy či soustředění. Trenér najednou není v kontaktu s hráči pouze v tréninku, ale komunikuje s nimi delší a souvislejší dobu. Několikadenní soustředění ukáže opravdový charakter zúčastněných hráčů a trenér si může všimnout chování jednotlivců i mimo tréninkový proces.

Tím bude mít trenér dostatečně širokou představu o jednotlivých osobnostech svých hráčů a díky získaným informacím může mnohem lépe využít individuální přístup pro naplnění jejich sportovních potřeb.

Návrh 3 – Vhodný výběr realizačního týmu

Přes 80 % trenérů uvedlo, že chtějí v prostředí týmu vytvářet pozitivní atmosféru. Ta se neuskuteční sama od sebe, ale musí právě vycházet především od trenéra týmu. I trenér je v určité míře ovlivnitelný, a to nejvíce lidmi ve svém okolí. Proto navrhuji, aby trenér spolupracoval s lidmi, s kterými se bude cítit dobře.

Vše začíná u výběru realizačního týmu. Asistenti trenéra či vedoucí mužstva by si měli s trenérem rozumět. Mít na fotbal ideálně podobný pohled a konstruktivně spolupracovat. Výsledkem pozitivních vztahů v realizačním týmu je lepší vzájemná komunikace, která se následně přenáší i na hráče samotné.

Výběr vhodných spolupracovníků má také za následek, že se zvýší trenérova sebmotivace. Trenér totiž nevytváří příjemné prostředí pouze pro hráče, ale i pro sebe. Když se mu to povede, docílí lepšího a radostnějšího pocitu z prováděné práce. Následný efekt bude, že jeho pozitivní chování bude ovlivňovat všechny zúčastněné okolo.

Návrh 4 – Spolupráce s rodiči

Doporučením pro zlepšení komunikace je pracovat na spolupráci trenéra a rodiče. Na dítě má největší vliv z hlediska výchovy právě rodič. V kapitole 2.1 bylo napsáno, že rodič má možnost, kdykoliv se zeptat na výkonnost svého dítěte. Na základě získaných informací může sportovní výkon svého syna či dcery podporovat. Ovšem pouze za předpokladu, že budou mít trenér a rodič stejné názory. Pokud chce trenér po hráči, aby na hřišti dělal nějakou určitou činnost, ale rodič bude dítěti

říkat opak, velmi pravděpodobně bude i třeba dobře myšlená podpora rodiče naprosto kontraproduktivní.

Za sportovní výkon hráče je zodpovědný trenér, proto by měl o svém přístupu k fotbalu přesvědčit i rodiče dítěte. Pokud bude rodič věřit nastolené sportovní výchově trenéra, bude ji následně více podporovat. To povede k tomu, že trenér i rodič budou směrem k hráči komunikovat velice podobně a rozvoj dítěte na sportovní cestě bude jen stoupat.

Návrh 5 – Zachování individuálního přístupu

Z dotazníku vyplynulo, že pokud hráč na tréninku nepochopí cvičení, 17 % trenérů mu poradí, aby se podíval na ostatní spoluhráče. Ačkoliv je to menší procentu dotazovaných trenérů, je potřeba brát v ohled, že popsaný přístup postrádá jakýkoliv individuální zájem o hráče. Je naprosto nežádoucí, aby se trenér mládeže hráči nevěnoval, pokud mu hráč klade otázku ohledně tréninkového procesu. Individuální komunikace hraje při vývoji hráče velkou roli. Aby hráč z daného cvičení a celého tréninku vytěžil maximum, trenér by se měl hráči věnovat, což občas znamená, že musí danou činnost vysvětlit znovu. Vše se to odehrává za tím účelem, aby hráč opravdu pochopil podstatu cvičení. Pokud hráč nechápe cvičení a jen se podívá na spoluhráče, bude pouze opakovat určité pohyby bez toho, aniž by rozuměl myšlenému principu.

Návrh na zlepšení je zachovat individuální přístup i přes neúspěšné vysvětlování nějakého cvičení. V praxi to může vypadat tak, že pokud za trenérem přijde hráč s tím, že nerozumí cvičení, trenér si ho vezme stranou a cvičení mu znovu vysvětlí. Tím nedojde ke ztrátě tréninkového času ostatním hráčům, protože ti mohou již danou činnost začít provádět a také trenér zachová individuální přístup. Trenér může pro lepší vysvětlení využít i názornou ukázkou cvičení.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala komunikací trenéra a hráče ve fotbalovém prostředí ve věkových kategoriích do 15 let. Cílem bylo prozkoumat a posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Doporučení pro lepší komunikaci byla vytyčena zejména z pohledu trenérů.

Výsledky a následné návrhy na doporučení byly stanoveny na základě teoretických východisek, analýzy dotazníkového šetření a osobní zkušenosti z několikaleté trenérské praxe u mládežnického fotbalu.

V dotazníkovém šetření, které obsahuje odpovědi od 305 respondentů, bylo po vyhodnocení jednotlivých otázek zjištěno, že aktuální prostředí fotbalu v České republice je převážně postaveno na vytváření pozitivní atmosféry v týmu a podpoře společné konstruktivní komunikace s hráči. Trenéři přistupují k hráčům tak, aby pomáhali budovat pozitivní vztah ke sportu, který si s sebou vezmou dál směrem do života. Také se snaží být co nejlepším příkladem pro všechny ostatní, a to jak z hlediska přístupu ke sportovní činnosti, tak i z hlediska osobnostního. V neposlední řadě v rámci fotbalového prostředí trenéři usilují o to, aby hráči docházeli na sport pro radost, a především z vlastní vůle.

Přístup trenérů k jejich svěřencům je většinou individuální. Snaží se respektovat jednotlivé potřeby hráčů i přes vědomí, že mohou být v mnoha případech odlišné. Trenéři upřednostňují otevřený dialog, který vede ke konstruktivnímu řešení. Také poskytují dostatečný prostor pro vyjádření názoru hráče, aby mohli následně předat lepší a vhodnější zpětnou vazbu. Trend sportovní výchovy trenérů je jednoznačně namířen k individualizaci přístupu komunikace k hráčům a jejich potřebám.

V rámci analýzy dotazníkového šetření bylo možné odpovědět na dvě výzkumné otázky. První výzkumná otázka se věnovala rozložení typologie trenérů mládeže ve fotbalovém prostředí. Z dotazníku vychází, že největší zastoupení v rámci trenérského typu má trenér přátelský. Charakteristika takového trenéra je popsána preferováním individuálního přístupu, tvorbou příjemného prostředí a snahou o budování soudržnosti týmu. Druhá výzkumná otázka se týkala nejvyužívanějších didaktických řídicích stylů v přístupu ke komunikaci s hráči. Z dotazníkového šetření vyplývá, že trenéři nejvíce používají didaktický styl s řízeným objevováním. V něm je prioritou podpora vzájemné komunikace, která disponuje otevřeností a oporou v dialogu. Také bylo zjištěno, že trenéři uplatňují především produkční styly, které se vyznačují aktivnějším zapojením hráčů do tvorby tréninkového procesu a rovněž podporují organizační i komunikační schopnosti jedince.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření a zjištění aktuálního stavu prostředí i přístupu komunikace trenérů s hráči byly vypracovány návrhy a doporučení pro zlepšení komunikace ve vztahu trenér–hráč. Konkrétní návrhy se týkají vzdělávání, hlubšího poznání svých hráčů, výběru realizačního týmu, spolupráce s rodiči a individuálního přístupu.

Seznam použité literatury

BLAŽEJ, Adam, 2019. *Motivace dětí a mládeže ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9355-3.

BORG, James, 2013. *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4821-4.

FLEMR, Libor, 2014. *Physical Activity in Science and Practice*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2655-0.

CHALUPA, Radek, 2012. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2.

JANÍK, Tomáš, 2016. *Kvalita (ve) vzdělávání: obsahově zaměřený přístup ke zkoumání a zlepšování výuky*[online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 2022-01-09]. ISBN 978-80-210-8258-8. Dostupné z: <https://munispace.muni.cz/library/catalog/view/818/2601/503-1/#preview>

JANSA, Petr, 2018. *Pedagogika sportu*. Vyd. druhé. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3986-4.

JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

KUČÍREK, Jiří, 2017. *Aplikovaná psychologie: vybraná témata: teleworking, leadership, sociálně psychologický výcvik*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-271-0187-0.

MOSCOVICI, Serge, 2001. *Social Representations: Explorations in Social Psychology*. New York: New York University Press. ISBN 0-8147-5629-8.

NELEŠOVSKÁ, Alena, 2005. *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 80-247-0738-1.

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLACHÝ, Antonín a Luděk PROCHÁZKA, 2014. *Učebnice fotbalu pro trenéry dětí (4-13 let): učební texty pro C licence FAČR, Grassroots UEFA C licenci*. Praha: Mladá fronta. Edice Českého olympijského výboru. ISBN 978-80-204-3477-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

RYCHTECKÝ, Antonín a Ludmila FIALOVÁ, 1998. *Didaktika školní tělesné výchovy*. 2. přeprac. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 80-718-4659-7.

SLEPIČKA, Pavel, Václav HOŠEK a Běla HÁTLOVÁ, 2020. *Psychologie sportu*. 3. vyd. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-4744-9.

VYBÍRAL, Zbyněk, 2009. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-387-1.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví	26
Graf 2 - Věk	26
Graf 3 - Dosažené trenérské vzdělání	27
Graf 4 - délka trenérské praxe	28
Graf 5 - V jakých kategoriích jste působili nebo aktuálně působíte?	28
Graf 6 - Představení nového hráče proběhne.....	29
Graf 7 - Při tréninku budu novému hráči věnovat větší pozornost, než ostatním hráčům?	30
Graf 8 - Při konstruktivní kritice nového hráče budu na prvním tréninku shovívavější?	31
Graf 9 - Při předávání zpětné vazby již začleněnému hráči se snažím	32
Graf 10 - Reakce trenéra na chybu v zápase.....	33
Graf 11 - Reakce na nepochopení vysvětleného cvičení.....	34
Graf 12 - Reakce na porušení pravidel v kabině.....	35
Graf 13 - Reakce na zjištění šikany v týmu	36
Graf 14 - Jaké prostředí chci jako trenér nastavit?	37
Graf 15 - Používáte při komunikaci ovlivňování hráčů vnější motivaci?	38
Graf 16 - Priorita u vnitřní motivace hráče	39
Graf 17 - Přístup ke střídajícímu hráči.....	40
Graf 18 - Můj přístup ke komunikaci v jednotlivých trénincích je ke každému hráči individuální? .	41

Příloha

Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Adam Gaisler a rád bych Vás požádal o vyplnění dotazníku za účelem následného zpracování praktické části mé bakalářské práce. Moje bakalářská práce se zabývá tématem komunikace trenér - hráč ve fotbalovém prostředí ve věkových kategoriích do 15 let.

Vyplnění dotazníku by Vám nemělo trvat déle jak 10 - 15 minut. Všechny otázky jsou uzavřené a mají jednu možnost zaškrtnutí. Dotazník je také zcela anonymní.

V případě zájmu Vám mohu poskytnout výsledky dotazníku či mé následné vyhodnocení. Kontaktovat mě můžete na e-mailu: a.gaisler@seznam.cz

Moc děkuji za spolupráci.

1) Pohlaví

- Muž
- Žena

2) Věk

- 20 a méně
- 21 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 a více

3) Dosažené trenérské vzdělání? (vyberte nejvyšší dosažené)

- Bez licence
- Leader certifikát
- FAČR C
- UEFA C
- UEFA B
- Trenér mládeže UEFA B
- Trenér mládeže UEFA A
- UEFA A
- UEFA Pro

4) Délka trenérské praxe?

- Méně než 1 rok
- 1 - 3 roky

- 4 - 5 let
- 6 - 8 let
- 9 a více let

5) V jakých kategoriích jste působil nebo aktuálně působíte?

- U6
- U7
- U8
- U9
- U10
- U11
- U12
- U13
- U14
- U15

6) Představte si, že k Vám do týmu přijde nový hráč. Na začátku tréninku ho představujete ostatním spoluhráčům. Představení proběhne:

- Pouze krátce zmíním jeho jméno, případně přezdívku a jdeme trénovat (chci, aby se do kolektivu začlenil zcela sám a vybudoval si svoji roli v týmu).
- Hráče plnohodnotně představím - jméno a příjmení, odkud je a z jakého týmu pochází atd. (hráče představím tak, aby se cítil dobře a všichni se dozvěděli o jakého nového hráče se jedná, ale zároveň mu v dalším začlenění do kolektivu nepomáhám).
- Hráče plnohodnotně představím, a to s důrazně slovním doprovodem o tom, že jsme v týmu všichni kamarádi a v začátcích mu máme se vším pomáhat (hráči se snažím maximálně pomáhat při začleňování do kolektivu, aby se cítil, co nejlépe a lehce dosáhl dobré socializace ve skupině).

7) Při tréninku budu novému hráči věnovat větší pozornost, než ostatním hráčům?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8) Při dávání konstruktivní kritiky novému hráči budu na prvním tréninku shovívavější, než k ostatním hráčům?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9) Při předávání zpětné vazby již začleněnému hráči se snažím:

- Hlavně chválit a nedostatky zmiňovat jen okrajově.
- Převážně chválit, ale nedostatky říkat konstruktivně se stejnou váhou.

- Zmiňovat pochvaly a nedostatky ve vyrovnané míře četnosti.
- Chválit, ale zároveň zmiňovat nedostatky, kterým dávám větší váhu, abych zdůraznil to, v čem se může hráč zlepšovat.

10) Hráč dělá v průběhu zápasu neustále stejnou chybu. Přestože jste jej na ni už několikrát upozornil, v dané činnosti se nezlepšil. Situaci vyřeším následovně: (vyberte pro Vás nejvhodnější odpověď)

- Hráči řeknu konkrétně co a také jak zlepšit, protože sám dosud špatné řešení nezměnil.
- V komunikaci s hráčem vedu řízený dialog směřující k vyřešení problému.
- Hráče znovu upozorním na chybu a dám mu následně čas, aby se mohl nad problémem zamyslet a pokusit se o nalezení správného řešení sám.

11) V tréninku hráči vysvětlujete úplně nové cvičení. Hráč ho, ale nechápe a neví co se v daném cvičení dělá. Jako trenér zareagujete:

- Cvičení vysvětlím zcela znovu od samotného začátku.
- Zeptám se hráče, co přesně nechápe a danou část mu vysvětlím znovu.
- Hráči řeknu ať se podívá na ostatní spoluhráče, jak se činnost provádí a tím neztrácím čas vysvětlováním.

12) V týmu jsou stanovená pravidla chování v kabině. Každé porušení jednotlivých hráčů je v kabině zaznamenáváno a všichni hráči vidí, kdo kolikrát něco porušil. Po pěti porušení následuje individuální rozhovor hráče s trenérem. Jako trenér zareaguji:

- Hráč porušil jasně stanovená pravidla, takže je namístě, aby přišel nějaký trest. Ten určí sám trenér, a to v podobě činnosti, která je prospěšná celému týmu (např. donesení ovoce do šatny na další trénink, nošení pomůcek na trénink a zpět apod.).
- S hráčem si o porušování pravidel promluví, a vysvětlím mu proč byla pravidla stanovena. Zaznamenaná porušení mám pouze za účelem doložení, že hráč pravidla opravdu porušuje.
- Při individuálním rozhovoru si s hráčem o porušování pravidel promluví a jelikož jich porušil pět, tak dostane trest. Ten ovšem neurčuje trenér, ale vymyslí si ho sám hráč. Trenér pouze vymyšlený trest případně odsouhlasí.

13) Trenér přijde na to, že se v týmu objevil počátek šikany. Jako trenér je potřeba: (vyberte z hlediska priorit tu volbu, která je pro Vás na prvním místě)

- Jednat rychle a problém šikany vyřešit co nejdříve.
- Nejprve zjistit co nejvíce informací a udělat si jasnou představu o tom, koho se šikana týká. To může zabrat více času, ale budu mít jistotu kdo vše je zainteresován a také se vyvaruji unáhlených závěrů.
- Šikanu řešit pouze s hráči, kterých se týká a problém nešířit mezi další hráče.
- Promluvit si hromadně se všemi hráči a problém šikany neskrývat.
- Šikanu zatím neřešit, pouze více sledovat vnitřní vztahy hráčů v kabině. Třeba si to hráči vyříkají sami mezi sebou a pokud ne, tak zareaguji podle toho, jak se situace bude dál vyvíjet.

14) Jako trenér chci v týmu nastavit jasně dané prostředí pro rozvoj sportovního potenciálu. Takové prostředí by mělo vypadat: (vyberte pro Vás nejvhodnější odpověď)

- Vyžaduji v týmu pořádek, aby bylo co nejméně ztrátového času v tréninkovém procesu. Po hráčích chci, aby plnili zadané úkoly. V kabině jsou jasně stanovena pravidla a vše směřuje k maximálnímu rozvoji sportovního potenciálu hráče.
- Prostor v týmu je volnější, nejsou nastavena tak přísná pravidla a hráči mají možnost být živelnější. Konstruktivní diskuze s hráči je vítána, a to i v situaci, kdy zasahuje do tréninkového procesu.
- Snažím se vytvářet pozitivní atmosféru v týmu. Jít hráčům co nejlépe příkladem a přistupovat k nim více individuálně. Kromě rozvoje sportovního potenciálu je pro mě také důležitý osobnostní rozvoj směrem do života.

15) Používáte při komunikaci ovlivňování hráčů v tréninku a zápase vnější motivaci? (tzn. věcné odměny, něco sladkého, tresty apod.)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16) Z pohledu vnitřní motivace hráče, vyberte tu možnost, která je pro Vás na prvním místě.

- Povzbuzovat samotný zájem o činnost.
- Zaměřit se na spokojenost z prováděné činnosti.
- Podporovat vlastní odhodlání se zlepšovat.
- Uspokojit u hráče potřebu seberealizace.
- Uspokojit u hráče potřebu pohybu.

17) Představte si, že do konce zápasu proti zvučnému týmu zbývá pět minut. Výsledek je zatím nerozhodný a střídáte do hry hráče. Jak k tomuto hráči přistoupíte:

- Hráče maximálně povzbudím a namotivuji, tak aby měl odhodlání zápas strhnout na vítěznou stranu.
- Hráči řeknu, že chceme samozřejmě vyhrát, ale ať také nezapomíná na defenzivní stránku hry a zápas jsme zbytečně neprohráli.
- K hráči přistupuji stále stejně jako v průběhu celého zápasu. Neřeším odehraný čas a požaduji po hráči stejný přístup a chování v zápase po celou jeho dobu.

18) Můj přístup ke komunikaci v jednotlivých trénincích je ke každému hráči individuální?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

