

Kapitola VIII.

ROLE A ČINNOST TRENÉRA

1. ROLE TRENÉRA

Podobně, jako kdysi popsal Jaroslav Žák proměnu "študáka v kantora", probíhá i přeměna sportovce v trenéra. Po dlouhá léta už pozorujeme v přípravě tu podivuhodnou změnu v chování sportovce, který se náhle ocitne v roli trenéra. I ti největší rebelanti a trapiči pocítí určitou zodpovědnost a s *pozicí trenéra* se začnou chovat tak, jak se od trenéra očekává. Lépe či hůře plní *rolí trenéra*.

S touto rolí je spojeno hodně *očekávání*, zvláště ve sportovních hrách, které se těší velkému diváckému zájmu. Ale hlavní je to, co od něho čekají hráči v družstvu a oddílové vedení. Přináší to četné obtíže. Každý trenér ví, že *očekávání* různých osob, s nimiž ve své funkci přichází do kontaktu, se často diametrálně liší (výbor, jednotliví sportovci atd.). Trenér nemůže ignorovat všechna tato *očekávání*, protože je v ohnisku pozornosti a protože na tom, jak svoji roli plní, záleží jeho úspěšnost.

Některé požadavky na trenéra jsou přímo spojeny s *pozicí*, kterou zastává (taxativní vymezení povinností), ale to, jak plní roli trenéra v komplexu, je *do určité míry dáno i jeho osobností*. Plní konkrétní úkoly, ale "svým působem"; v tomto směru poskytuje role trenéra prostor pro osobitou invenci. Někdy je trenér schopen přes odlišná počáteční *očekávání* vtisknout celé skupině svoje pojetí tréninkové práce; jindy je naopak nucen se podřítit obecnému *očekávání* a přizpůsobit se. Proces *adaptace na nároky trenérské profese* může sehrát i pozitivní úlohu ve vývoji osobnosti. Komplexnost těchto nároků naznačuje, že *role trenéra* má řadu *dimenzí* i vzhledem k různorodosti *očekávání*. Realistické pojetí trenérské práce počítá se dvěma hlavními úkoly: *sportovním úspěchem, ale i výchovným působením*.

I když má trenér další různé úkoly, hlavní jeho poslání je rozvíjet *výkonnost* sportovců a působit pozitivně i na rozvoj jejich *osobností*, a to nejen jako individualit, ale i jako členů sportovní skupiny. V činnostech, které jsou s těmito úkoly spojeny, se projevují i různá *očekávání*, která k roli trenéra patří. Postižením těchto *očekávání* se snažíme proniknout blíže k procesu tréninkového působení, a tím i k tajemství úspěchu v trenérské práci.

Laičké názory, zejména na požadavek výchovy ve sportu jako na něco nepatřičného, zřejmě vyprovokovaly Steinbrechera a Kearneye (1978) k pokusu. Zeptali se 451 studentů, jak vnímají výchovnou roli trenéra. U 20 položek dotazníku se respondenti vyjadřovali i zda "tomu tak je" či "mělo by být". Mnohem více odpovědí uvádělo druhou alternativu. Autoři z toho uzavřeli, že trenéři mají možnosti výchovně působit - určité očekávání tu je - ale v praxi tyto možnosti nenaplnují (což se ovšem týká možná pouze uvedených výběrů).

Massengale (1977) rozebral konflikty, do kterých se dostává trenér ve vztahu k odpovědným funkcionářům. Právě i v té zodpovědnosti je problém: trenér i dnes má za výkon družstva plnou zodpovědnost, ale kontrola nad vším, co k výkonu patří, je mu dost často odírána.

Někdy jsou dimenze role chápány z hlediska hlavních reálných činností. Např. se hovoří o dimenzi *instrukční* (vede trénink), *stratéga* (vedení družstva v utkání) a *terapeuta* (musí působit na jejich mentální rovnováhu) ap.

My jsme studovali sociální roli trenéra u 226 trenérů nejvyšších kvalifikací. Na podkladě literatury i vlastních zkušeností trenérských jsme vytvořili šest dimenzí sociální role trenéra a ověřili je empiricky. Tyto dimenze charakterizujeme takto:

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

Preference jednotlivých dimenzí byla zjišťována specifickým *dotazníkem* k řešení problémových situací vzatých ze *sportovního života*. Z výsledků, které jsme obdrželi administrací dotazníku 226 trenérům, hlavně I. a II. třídy, jsou nejvýznamnější relace mezi jednotlivými dimenzemi u tétož trenéra, neboť ukazují na jeho přístup k trenérské práci. *Nejvýrazněji* byly zastoupeny *dimenze 4 a 6*, což svědčí o promyšlené a koncepční práci sledovaných trenérů, poměrně nízkou zastoupena byla *dimenze 3* (ukazňování). Rozdíly mezi skupinami byly v několika případech velmi výrazné (a statisticky významné) - např. sporty mobilizační (atletika, plavání, lyžování atd.) a sporty kolektivní (kopaná, oděbená atd.) měly nejvýraznější dimenzi ukazňovatele, sporty volní (branné) dimenzi motivační, trenéři z povolání dimenzi výchovnou, ženy - trenérky dimenzi informační atd. (Svoboda, 1974 a 1988).

Při zjišťování preferencí v dimenzích sociální role (např. zda více informuje i motivuje) vlastně zůstáváme v mezích předem daných zvolenou strukturou sociální role. Nemůžeme pak vyloučit, že určitý trenér plní ještě nějaké jiné

očekávání, které není v dané struktuře zachyceno (např. je zábavný, dovede skupinu rozesmát). Proto jsme také v našem výzkumu sledovali i *postoje* trenérů a jejich vlastnosti i schopnosti. Ale je možno také dojít v zobecňování konkrétních činností trenéra ještě dále a studovat celkovou *koncepti* jeho práce, tj. jeho přístup ke všem základním otázkám sportovního života, způsob vedení a hodnocení, jeho zaměřenost, komunikaci i interakci.

Není jisté bez zajímavosti, že i když se v současnosti některé vnější stránky práce trenéra změnily - a to v některých ohledech velmi výrazně - podstata trenérské činnosti, vlastní interakce trenéra a sportovce a příprava na ni se mnoho neliší.

Prokázalo to naše šetření z r. 1997 s pomocí anonymního dotazníku u 243 trenérů různých sportů. Šlo o frekventanty kursu FTVS UK studující k získání I. třídy trenérské. Průměrný věk byl 31,83 let, 191 mužů a 48 žen; bylo mezi nimi 47 trenérů, 33 učitelů, 35 podnikatelů. Všichni měli středoškolské vzdělání a 61 dokonce různé vysokoškolské vzdělání. Vedli různé kategorie sportovců, jak co do věku, tak i sportovní úrovně (včetně mezinárodní). *Převaha dobrovolných trenérů je příznačná pro náš současný sport* a snad překvapí, že více jak 100 z nich pracovali jako trenéři zcela bez finanční odměny, což ukazuje na udržení tradic v našem sportu, který by se bez entuziasmu trenérů neobešel. Přitom je víc než polovina z nich jasně, že peníze hrají dnes ve sportu velkou roli. Trenéry samotné ovšem vede k trenérské činnosti hlavně vztah k příslušnému sportu (204 z nich), neboť v něm touto cestou nacházejí potěšení.

Tabulky (Svoboda, 1998) uvádějí některé celkové výsledky tohoto šetření, které ukazují zejména, že trenéři ve skolení oceňují hned po praktických a taktických aspektech studium pedagogicko-psychologických otázek, zatímco nejnižší ocenění patřilo manažerským problémům. Také stejně jako v minulosti považují za nejdůležitější pro trenéra *schopnost motivovat* své sportovce a *kommunikovat* s nimi (což implikuje řadu dalších kapacit). Zklamalo nás v tomto případě *nízké ocenění* předpokladu *představovat dobrý model* pro napodobení.

Je jisté zřejmé, že náš text je určen především těm trenérům, případně učitelům, kteří jsou aktivní bez nároků na popularizaci, jaká se dostává vrcholovému sportu. V celém světě však se dnes řeší otázka, jak současný rozvoj elitního sportu ovlivňuje sport mládeže. Proto jsme se několika otázkami obrátili i na sledované trenéry (tabulka 7). Z jejich odpovědí je zřejmé, že trenéři v našem výběru se dívají na vývoj sportu v současné době realisticky, i když ne vždycky v některých aspektech souhlasně. Zdá se, že přes výhrady nedochází k demobilizaci úsilí o utváření pozitivní vztahové roviny ke sportu jako činnosti užitečné pro mládež i dospělé a jejich životní způsob.

Tabulka 7

Názory 243 trenérů na vrcholový sport (1997)

		ANO	NE
24.	Má vrcholový sport s koncepcí prosazování hvězd pozitivní vliv na mládež?	187	40
25.	Je pravda, že snaha zvítězit si žádá zvyšování výkonu, a tím zátěží, které mohou vést ke zraněním i ohrožení zdraví sportovce?	208	33
26.	Jsou i z těchto důvodů možných trvalých poškození příjmy vrcholových sportovců adekvátní?	108	126
27.	Jste toho názoru, že rozhodčí někdy poškozují sport, protože jsou vykládají příliš volně, benevolentně?	181	54
28.	Někteří sportovci hovoří o tom, že jsou zneužíváni, protože jsou vyřazováni předčasně, nezaslouženě apod.	137	85
29.	Není doping vlastně podvod i na divácích?	190	43
30.	Jaká je perspektiva komerčního sportování - vede zákonitě k růstu agresivity, násilí, nacionalismu atd.?	113	124

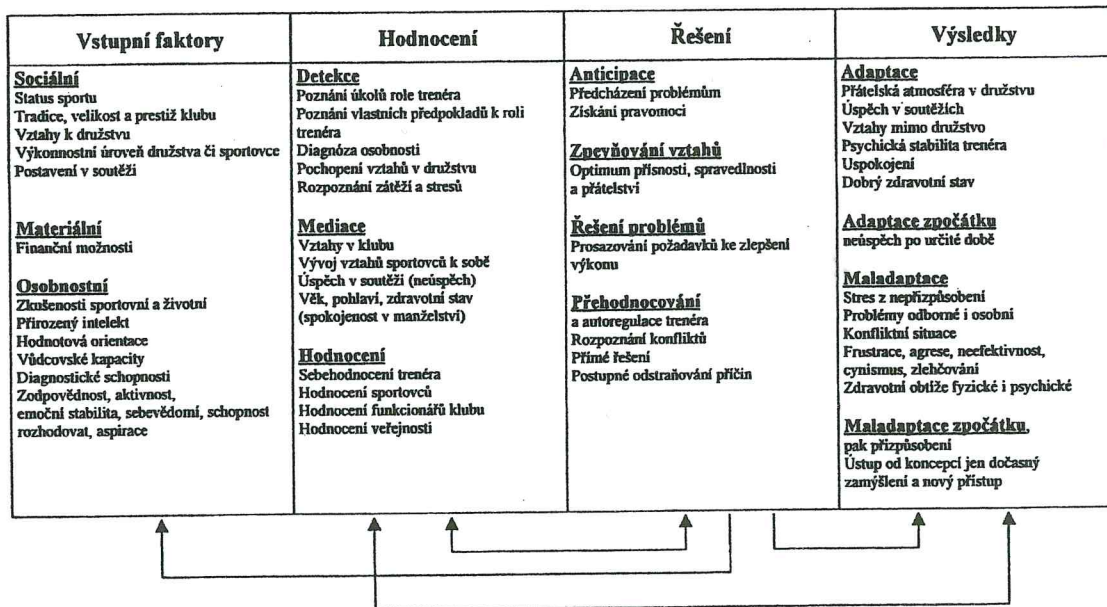
2. SYSTÉMOVÝ MODEL ČINNOSTI TRENÉRA

Zamýšlíme-li se nad tím, jaké dimenze role trenér plní, jde tu i o poznání procesu trenérského působení a faktorů, které jsou podstatné pro *přizpůsobení se* trenéra nárokům profese v konkrétních podmínkách praxe. To lze naznačit i systémově.

Obr. 17 představuje pokus o *systémový model*, v němž jsou zachyceny hlavní faktory, které tvoří vstupy do *procesu adaptace* i další průběh celého procesu.

Vstupní faktory nejsou řazeny podle významnosti, protože v různých konkrétních případech se může stát nejdůležitější okolností ta, která jinde není tak významná, např. tradice sportu nebo prestiž klubu. Je také známo, že pokud jde o osobnostní faktory, nastupuje či funguje tu do jisté míry mechanismus *kompenzace*. Někdy dokáže trenér určitý svůj nedostatek kompenzovat jinou kvalitou.

Uvedené faktory lze vysledovat na počátku trenérské dráhy nebo vstupu do nového místa, k jinému družstvu. Diagnostické schopnosti jsou tu podtrženy proto, poněvadž mají zvláštní význam v průběhu procesu adaptace. V *detekci*, čili rozpoznání je cenné, dokáže-li trenér rozpoznat nejen celou skupinu a úkoly, které



Obr. 17

Systémový model procesu adaptace na nároky trenérské role

z této diagnózy vyplývají, ale dokáže-li bez přikrášlování přiznat, jaké má sám předpoklady ke splnění těch úkolů. V této detekci, která neproběhne jen na počátku, musí registrovat i zprostředkující (*mediační*) faktory. Jedna věc je získání údajů, poznání určitých faktů a druhá jejich zhodnocení, vycházející z hodnotové orientace trenéra. Trenér musí postihnout i oponující až nepřátelské tendence z různých stran, lidí, kteří se domnívají, že musí coby "strážci brány" hájit své přístupy. Tak může dojít ke konfliktu trenérské koncepce hned na počátku - je to už známý konflikt odpovědnosti a pravomoci.

Proto je velice důležité pro trenéra, aby dokázal *anticipovat* konkrétní obtíže, které mu pozice nutně přináší (trenérství není nikdy snadnou činností). Vlastní řešení v poznané situaci představuje *prosazování* vlastních *požadavků* i *zpeňňování vztahů* ve skupině. Ne náhodou připomínají v bloku uvedené pojmy psychologii rodinné výchovy, v níž se požadují *tři věci: péče, láska a přisnost*. Trenér nutně musí vyžadovat od svých svěřenců plné úsilí v tréninku, poslušnost, loajálnost, respektování skupinových cílů. Dělá to vše pro dobro všech, ale jestliže postupuje tak, že vztahy ve skupině i k němu samotnému se zhoršují, musí nutně *přehodnotit* své přístupy (někdy stačí i jen jiné slovní formulace, odlehčení vtipem apod.). Také trenér tak jako sportovec trochu vstupuje na scénu a musí mít určitou kapacitu autoregulace, chce-li řešit problémy drobné i větší, vlastní i sportovní. Neboť drobné problémy mohou přerůst v konflikty, a to co do počtu i vážnosti. Někdy přináší těžkosti i nerozhodnost trenéra; výzkumy ukazují, že i špatné rozhodnutí může být z dlouhodobého hlediska *lepší než nerozhodnost*. Trenér se musí rozhodovat denně a měla by to být rozhodnutí racionální, praktická, vynalézavá; v soutěžích v roli kouče jsou to navíc rozhodnutí podstatná a ve velmi krátkém čase, někdy v časové tísní. Proto je užitečné připravovat si vždy předem *alternativy* řešení, které rozhodnutí ulehčí - ovšem pokud trenér neustrne na schématech.

Každý *trenér přináší* do sportovního družstva něco *nového*. Svoje představy, koncepci práce, nové formy tréninku, odlišná taktická řešení, svoji osobnost. Jeho úspěch v práci se skupinou záleží na všech - v našem modelu uvedených - *faktorech a procesech*. Zřídka dokáže trenér úplně všechno změnit podle svého. Většinou se zčásti musí přizpůsobit a může to být i přizpůsobení užitečné, které mu umožní prosadit podstatu svých koncepcí.

Neschopnost trenéra skupinu zvládnout, ať již proto, že nedokáže *přizpůsobit* sportovce svým požadavkům nebo se *zčásti přizpůsobit* okolnostem sám, vede nejen k neúspěchu z *maladaptace*, ale může mít i varianty uvedené v modelu. Nepřizpůsobení se požadavkům role trenéra vůbec nebo jen v konkrétní situaci u určitého družstva neznamená pouze neúspěch, ale může vést až k osobnímu

konfliktu v povolání a případně i ohrožení zdraví či alespoň psychologické rovnováhy. Ke vnějším projevům takového psychologického stavu patří nespokojenost, inkompetence, neefektivnost, cynismus, poklesky v povinnostech, snižování významu trenérské práce.

Hovoříme-li o přizpůsobení se trenéra okolnostem, nemáme v žádném případě na mysli jeho ustrnutí na "osvědčených" postupech. Sportovní výkony jsou stále vyšší, více se uplatňuje síla, vytrvalost, nová technika i taktika. Trenérská profese má proto velice dynamický charakter. Trenér je nucen prakticky neustále sledovat vývoj nejen ve svém sportu, ale i ve sportovních odvětvích, která tvoří pohybový základ (atletika, posilování atd.), ale také ve vědeckých základech a teorii sportovních činností. Schopnost trenéra získávat potřebné poznatky a využít jich v praxi k inovacím a zpeřštění tréninku, k novým překvapujícím taktickým tahům je zdrojem mimořádných úspěchů. A je také tím, co činí z trenérství profesi náročnou, ale plně uspokojující. V závěru této části kapitoly o trenéroví ještě dvě zajímavosti, z nichž první by mohla mít i praktický význam.

Tak např. Wilson (1977) vypracoval *sebehodnotící* dotazník pro trenéry, v němž si každý v odpovědích na 25 položek může zjistit, jak se blíží či vzdaluje optimu, které ovšem autor stanovil spekulativně a subjektivně. Byl k tomu vyprovokován synem, který mu vyprávěl, že jejich trenér (americké kopané) po nich hází čepicí a plivá na ně, neplní-li jeho příkazy i při pouhé chybě v tréninku. Položky mají proto velmi obecný charakter a týkají se trenérů mládeže (Příloha 1). Ale podobná pomůcka, empiricky ověřená, by mohla být užitečná pro všechny trenéry, kteří by se tak lépe orientovali v profesi, která je svým způsobem *osamělou činností* (neboť často nemá zpětnou vazbu např. svých kolegů).

Pouhou zajímavostí je pak pokus Macholtzův (1978) vytvořit redukováný *vzorec úspěchu trenéra*, což je v době počítaců tendence pochopitelná. Autor ovšem chápe, že takový vzorec doopravdy vytvořit nelze, protože ještě ani neznáme všechny faktory úspěchu (a dodejme, že nelze zahrnout ani situační podmíněnost úspěchu). Do své rovnice zahrnul následující faktory:

T_c = čas trenéra, věnovaný přípravě, organizaci atd.

T_a = čas sportovce, věnovaný tréninku denně, týdně, ročně

B = rozpočet, peníze vynaložené na přípravu

A_c = schopnosti trenéra; A_a = schopnosti sportovce

F = frustrace trenéra; C = úroveň soutěže, soupeře

R = zodpovědnost trenéra ve všech dimenzích role

D = vývoj sportovce jako důsledek účasti na sportu

W = vítězství

Tyto faktory označuje s čárkou (') pro případy už po nějaké adjustaci a bez čárky před ní. Rovnice pak zní:

$$W = (T_c')(T_a)(B')(A_c')(A_a')(F')(C')(R)(D)$$

$$(T_c)(T_a)(B)(A_c)(A_a)(F)(C')(R')(D')$$

Osobní rovnice trenéra pak je:

$$P_r = T_c + T_a + B + A_c + A_a + W + C + R + D.$$

Závěrem dodáme jenom povzdech: Kéž by to bylo tak snadné!

3. POSTOJE A KONCEPCE ČINNOSTI TRENÉRŮ

Tak jako i v jiných výzkumech osobnosti je možné i ve studiích trenérů vysledovat tendenci přecházet od obecných diagnostik a generalizovaných charakteristik ke specifitějším přístupům. To znamená od poznatků typu extraverte, afiliace či kombinační schopnosti k údajům o pojetí trenérské práce, o vztazích k rozhodčím či přísnosti k dodržování životospřávy sportovce. Poznatky prvního druhu umožňují srovnání s jinými profesemi, např. učiteli, ale nepřinášejí konkrétní informace o práci trenéra, pouze obecné tendence v jeho projevech. Snaha přiblížit poznání k vlastní sportovní činnosti je proto pochopitelná (i když každé seriózně získané poznatky mají svoji teoretickou i praktickou cenu).

Proto se zjišťují i postoje a názory trenérů i pojetí práce z různých hledisek. Vychází se tu z předpokladu, že činnost trenéra má nejenom charakter práce tvořivé, nestandardní, ale že zahrnuje i řadu situací, které se opakují a které nejen mají ráz relativně standardní, ale v nichž se také trenéři příznačně projevují. Podstatné je, že se tu hovoří v termínech sportovního života.

Inspiraci ke zjišťování *postojů trenérů** nám daly dotazníky postojů učitelů. Sestavili jsme dotazník, který prošel řadou vývojových procedur: základem byla anketa, dále dotazník o 266 položkách postupně restringovaných až na 134, položková analýza, určení dvou dimenzí postojů, spolehlivost apod.

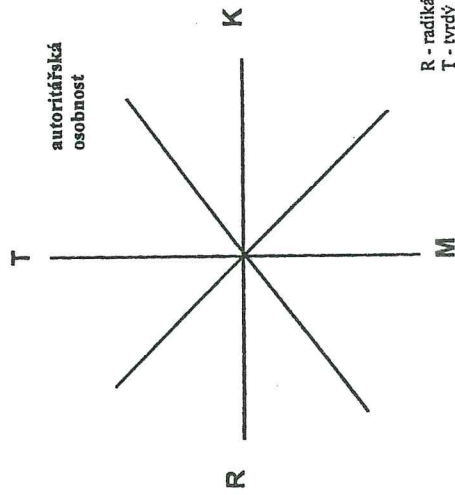
Dotazník byl pak administrován 174 trenérům vyšších kvalifikací. Položky se týkaly devíti *oblastí*. Přinesly nám informace o tom, že trenéři chápou sport jako činnost společensky významnou, která má vliv na vývoj osobnosti jedince, že

* Ponecháváme stranou teoretické spory o metodách zjišťování, o rozdílech mezi postoji a míněními apod.

připisují sportovní činnosti jednoznačně velký výchovný vliv (teorie je rezervovanější). Kládou důraz na radostné prostředí, porozumění, individuální přístup. V otázkách životospřávy jsou mnohem benevolentnější, než jsme předpokládali. Usilují o přátelské vztahy ke skupině při zachování autonomie rozhodování. Mají jasné představy o nárocích na osobnost trenéra samého (na vlastnosti, vědomosti, sebevýchovu). V sociální sféře jsou výsledky pestřejší, méně jednoznačné, než jsme čekali; skupinové problémy přinášejí zjevně mnohé potíže.

Některé konkrétní položky přinesly zajímavé odpovědi: např. trenéři většinou (59%) nepovažují rozhodčí za spolupracovníky při výchově mladých lidí, přestože sami se za vychovatele považují (85%); trenér si má udržet dobrou sportovní kondici (100%); všeobecná vzdělanost trenéra je považována za důležitou (96%); na otázku "je možno vystupovat vždy fair?" odpovědělo ano jen 67% trenérů; přesná docházka na trénink je vyžadována jen u 40% trenérů; poznání osobnosti a soukromí sportovce je považováno za stejně důležité jako poznání fyzických předpokladů (94%) atd.

Ve výzkumech postojů jsou vždy sledovány i obecnější tendence. Eysenck (1960) považuje za nezávislé následující bipolární faktory: radikální - konzervativní a tvrdý - měkký. V položkách našeho postojového dotazníku jsme empiricky ověřili i tyto faktory a zabudovali i lži skóre. Výsledky jsou zajímavé zejména



R - radikální
T - tvrdý
K - konzervativní
M - měkký

Obr. 18

Obecné faktory postojů

z hlediska tendencí jednotlivých sledovaných skupin trenérů (vzdělání, kvalifikace, pohlaví, praxe).

U zjišťování postojů trenérů se setkáváme se dvěma hlavními obtížemi. Zaprvé jsou tu *situční* rozdíly, které ovlivní reálný projev trenéra zejména tehdy, když je postoj nevyřádný. Vyhraněný postoj, např. ke koučování či rozhodčím, se naopak realizuje v každé situaci. Zadrhé je tu obecný problém rozporu mezi verbálním vyjádřením k hypotetické sféře či situaci - i když známé a každodenní - a *skutečným* *postojem* reálně projevovaným. Víme však, že to může být i naopak. V literatuře o postojích se to vyjadřuje konstatováním, že "ten kdo chodí do kostela, nemusí být ještě nábožensky založený".

V každém případě musí trenér řešit každý den řadu otázek běžného sportovního života - od materiálních podmínek až po taktiku pro soutěž - a v nich určité postoje zaujímat. Dokonce se dá říci, že svým chováním, a tedy i tím, *když* např. k faultu či polevení v úsilí *mlčí*, *vyjadřuje* určitý *postoj*. Vliv trenéra na hráče je prvořadý a významný a jeho zdrojem nejsou jen slovní vyjádření.

Podobně je to s *konceptí práce trenéra*. Vlastně tu platí Werichovské "i když ji nemá, tak ji má". Vskutku i trenér, který skutečně nepostupuje podle nějakých konkrétních představ a jen improvizuje ze dne na den - což by se už nemělo vyskytovat - *de facto* uplatňuje určitý přístup, který práci v družstvu vtiskne určitý ráz.

Zajímalo nás, jak a zda si trenéři utvářejí promyšlené koncepte práce a zjišťovali jsme jejich orientace pomocí dotazníků několikrát. Vývojová bilance těchto šetření je příznivá. Zatímco před více než 15 lety byly takové dotazy, jako např. zda má trenér formulovány nějaké principy své práce, považovány málem za nepatřičné, v posledním zjišťování uvedlo např. 99% trenérů, že ano, a to dokonce 76% z nich mělo své krédo formulováno písemně. Dotazovali jsme se anonymně 223 trenérů nejvyšších úrovní, hlavně trenérů reprezentačních družstev a nejvyšších soutěží. Podrobné výsledky na všechny položky uvádíme v příloze 2, neboť mohou trenéry zajímat pro orientaci ve vlastní koncepci práce.

Zvláště je ale na místě podtrhnout některé odpovědi týkající se obecnějších, *filosofických a výchovných aspektů*, kde se trenéři nedali zmást ani negativně formulovanými položkami. Již v ne tak vysokém procentu, ale přece jen v naprosté většině uvádějí, že dělají písemně (byť stručně) přípravy tréninku, nevyžadují přísnou disciplínu, usilují o pestrost činností, protože si uvědomují monotónnost tréninku atd. Nás upřímně překvapilo, že si uvědomují, jak odlišné se chovají někteří jejich svěřenci ve sportovních situacích a v normálním životě.

Vcelku se dá říci - pokud tak málo početný, ale významný trenéry zahrnující soubor můžeme chápat jako reprezentativní - že naši trenéři mají zjevně potřebné

vědomosti a schopnosti vzhledu do složitých situací sportovního života. Zdá se ovšem, že pro uskutečnění všech koncepčních záměrů nemají vždy příznivé podmínky zejména v ohledu sociálním, v interpersonálních vztazích uvnitř klubu i v okolí systému.

4.

DVĚ HLAVNÍ SOUČÁSTI ČINNOSTI TRENÉRA

V podstatě má činnost trenéra dvě hlavní stránky:

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

Teoretická složka činnosti trenéra

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

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

Množství informací má být úměrné, tj. má odpovídat kapacitě trenéra poznatky zpracovat a použít. Zahlcení informacemi vede k rezignaci na teoretické poznání a k intuitivnímu rozhodování, jen podle předchozích zkušeností, k empirismu a

konzervatismu. Nezavrhujeme intuici trenéra, ale ta má nastoupit v okamžicích, kdy věcné poznání není k dispozici. Chybou v orientaci je i selektivní přístup, který nebere v úvahu komplexnost systému, omezuje se na technické a taktické otázky a dostává se pak v interakci do situace, kdy není dost informován a dělá chyby, které se odrážejí v činnosti celé skupiny. Tj. například ignoruje vztahy v družstvu, předpokládá, že může stát mimo a nad nimi - tak je možno se dostat do konfliktní situace nepřipraven, což je snad ze všeho nejhorší.

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

Praktická hodnota informací nemusí být na první pohled patrná. V praxi se zvláště zanedbávají poznatky důležité pro interakci trenéra se sportovci z hlediska dlouhodobého působení. Např. zjištění o hodnotové orientaci, či stabilitě osobnosti nemusí být bezprostředně užitečná, ale mají potenciální hodnotu pro trenéra do budoucna. Při výběru talentů např. se tak do baterie zjišťovacích technik dostávají - u prozřavých trenérů - i psychologické diagnózy, protože je zjevné, že vedle motorických předpokladů jsou pro vývoj sportovních talentů důležité i takové charakteristiky, jako je cílevědomost, zaujetí, odolnost při neúspěchu apod.

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

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

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

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

Interakce

Analýza a výzkum. Mnohem náročnější činností trenéra je *interakce* se sportovci. V koloběhu fází sportovního života (příprava - trénink - soutěž - zhodnocení) na sebe navazujících, se interakce promítá nejvíce do tréninku v bezprostřední době před soutěží.

Analýzy interakce vycházejí z *pozorování* činnosti trenérů úspěšných i neúspěšných. Tak se zjišťuje, co vše trenér při tréninku vlastně dělá; opticky členěno jsou tu tři hlavní skupiny projevů:

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

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

Zjišťování toho, jak si trenér počíná v kontaktu se svými svěřenci, je jen zdánlivě záležitost prostá a snadná. Zvláště když nás zajímá i dosah jeho projevů, když se snažíme poznat i účinnost jeho činnosti.

Zejména v kolektivních hrách, kde nejde jen o nácvik motorických dovedností a rozvoj schopností, ale i o organizaci a stimulaci spolupráce, je *studium procesu* trenérem iniciovaného důležitější a náročnější.

Jsme dnes s to relativně spolehlivě zjistit údaje o osobnosti trenéra i sportovce, obecně pro srovnání s jinými populacemi i specifické, vztahující se ke sportu. Ale **vědecké studium procesu interakce** je dosud v počátcích. Přitom není pochyb, i vzhledem k teoretickým koncepcím v současnosti prosazovaným, že ve studiu interakce je klíč k regulaci procesu, k poznatkům, jež by umožnily zlepšit efektivnost trenérské práce.

Zatím se výzkum interakce soustřeďoval hlavně na propracování účelových diagnostických prostředků, a to zejména ve výuce školské; začíná obvykle sledováním činnosti učitele. To bylo i v minulosti uplatňované tzv. pedagogické pozorování procesu vyučování, v němž se registrují všechny výrazné interakce.

Podobný charakter má i novější tzv. systematické pozorování, které má svůj základ u *kategoriálního systému* vypracovaného původně Flandersem (1967). Od tohoto přístupu se dnes odvozují četné další kategoriální systémy, uplatňované v poslední době i při sledování interakcí trenéra a sportovce.

Mýšlenka sledovat i registrovat projevy učitele a žáků, trenéra a sportovců v určitých kategoriích má sice své nedostatky, ale i přednosti. Je založena na předpokladu, že zjevné projevy lze věcně odlišit a rozložit do typů projevů - kategorií - a ty zaznamenat.

Záznam se dělá obvykle každých 5 sekund a na vyhraněnosti a jasnosti kategorií i zácviku pozorovatelů záleží celkový výsledek. Počet kategorií má být úměrný; čím jich je více, tím je pozorování náročnější. Snadno např. odlišíme verbální a neverbální projevy, ale výsledek přinese málo informací. Pro zvýšení spolehlivosti diagnózy se užívá videozáznam a magnetofon.

Nedostatkem je - kromě míry spolehlivosti záznamů a míry shody pozorovatelů - popisnost výsledků a absence kvalitativních stránek interakce v rámci jednotlivých kategorií. Protože se záznam dělá každých 5 (až 10)s, lze získat poměrně přehledný obraz o vyučování či tréninku. Výsledky mohou sloužit jako *relativně objektivní podklady* pro pedagogické a psychologické analýzy procesu. Jako příklad našeho původního systému pro sledování interakce učitele tělesné výchovy a žáků v hodinách v tělocvičně uvádíme v příloze 3 používané kategorie i s výsledky posledního šetření pro dokreslení.

Lombardo et al., (1982) vyvinul kategoriální systém pro sledování interakce trenéra s hráči v utkání. Systém označený jako *Locobas* (příloha 4) umožňuje sledovat nejen uvedené kategorie, ale i zjišťovat další vztahy. V citovaném šetření

byla zjištěna převaha neutrálního chování trenéra (45%), interpretovaného jako přílišná zaměřenost trenérů na vítězství, a nižší na ovlivňování osobnosti hráčů. Dále např., že pozitivní interakce byly pětkrát četnější než negativní, byly sledovány i četnosti neverbálních projevů, vztahy k vývoji stavu utkání apod. Autoři sledovali košíkovou, kopanou, basebal a softbal. Systém prokazuje vysokou spolehlivost (0,94) molárních (širokých) kategorií,

De Knop (1983) sledoval proces výuky tenisu. Použil pět kategorií pro pozorování trenéra a pět pro projevy sportovců - začátečníků. Zjistil, že pro pokrok v nácviku úderů je nejdůležitější specificky zprostředkovaná (tj. individualizovaná) zpětná vazba, v očích sportovců samotných pak motivování ze strany trenéra.

Fisher et al. (1982) aplikovali velmi rozšířený kategoriální systém Cheffersův, zvaný *Cafias* z oblasti školní tělesné výchovy na sledování družstev a trenérů košíkové (N=50). Uvádíme jej v příloze 5. Autoři konfrontovali sledování interakce se studiem kohese družstev a klimatu ve skupinách.

Trenéři byli ve všem optimističtější než skutečnost: autoři - kromě jiných závěrů - dospěli k zajímavému konstatování, které může mít obecnější platnost. Totiž, že trenéři většinou *neví, že nedělají to, co věří, že dělají*. Proto také těžko mění své chování.

Sledovat a registrovat činnost trenéra v kolektivních sportovních hrách je zvláště obtížné z praktických, prostorových důvodů. Výzkumy se proto orientují zvláště na sporty, v nichž lze bez obtíží ze statického stanoviště pořídít záznam ev. *videozáznam*.

Pro zajímavý, inspirativní přístup uvádíme proto krátce i výzkum Reikenův (1982), který se týká gymnastiky. Po 9 minutových segmentech záznamů činnosti každého trenéra ihned vyzpovídal a na pásku zaznamenal vše, čeho si všiml a co si zapamatoval. To pak srovnal se záznamem z předchozího segmentu. Zjistil, že trenéři mají tendenci sledovat a zapamatovat si hlavně chyby prostorové orientace a v pohybech celého těla a dále to, že dávají svým světcům podstatně méně informací, než sami registrují a jsou s to reprodukovat. Pronikli tak alespoň z části do způsobu práce jednotlivých trenérů.

Kategoriální systém pozorování je nesporně perspektivní přístup, který nám může pomoci v analýzách procesů interakce trenéra a sportovce, pokud se ovšem vyvarujeme behavioristického zjednodušování při interpretaci dat a neopomineme brát v úvahu *komplexní* charakter interakce (doplnění dalšími technikami)*.

* viz kapitola o výzkumu ve sportu

TŘÉNINK A SOUTĚŽ

Výzkumy procesu interakce mezi trenérem a jeho svěřenci nepřinášejí zatím nic převratného. Jednak je to metodika dosud ve vývoji a jednak je to osud výzkumů v oblasti mezilidských vztahů, že pouze potvrzují a zpěšňují známé nebo alespoň tušené souvislosti a zkušenosti. I to má ovšem svoji cenu. Zdá se, že pro praxi trenéra mohou být zajímavé nejen statisticky zpracované obecné tendence v činnostech trenéra, ale i kazuistiky, rozborů jednotlivých případů.

Tréning a soutěž tvoří ve sportu spojité nádoby. Trenér má v obou formách odlišnou roli, ale v určitém smyslu se projevuje stejně, a to stylem vedení. Rozlišení stylu demokratického, autoritativního a liberálního má již svoji dosti dlouhou tradici, ale spíše ve školské sféře. Šigajev et al. (1981) sledovali prvligiová hokejová družstva v sezónách 1977 až 79 a zjišťovali, jak hráči hodnotí uvedené 3 styly vedení. Nejvíce bodů dostalo demokratické vedení 75, autoritativní 55 a liberální 35. Preference demokratického vedení nepřekvapuje; nízké hodnocení liberálního vedení možná naznačuje vysokou vyspělost hráčů usilujících o efektivnost přípravy.

Rozbory různých přístupů trenérů k hráčům odhalují některé konkrétní poznatky o účelných projevech trenérů. Má-li trenér vzletlé ideály o tom, jak rozvine potřebné kapacity svých svěřenců, utvoří skvělou partu a podpoří jejich bojové, a přitom fair chování, ale nedovede sám ve svých projevech, organizaci a komunikaci působit v těchto intencích - pak ničeho nedosáhne. Otázka zní, jak postupovat, promýšlet, reagovat - zkrátka jak v interakci regulovat sebe i hráče, v tréninku i v utkání, před ním i po něm.

V pracích o sportu je mnoho poznámek o účelných projevech trenéra; tyto poznatky jsou založeny jak na systematickém sledování trenérské činnosti, tak i na zkušenostech a dedukcích výzkumem nepodložených. Shrneme-li je, pak se doporučuje:

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

5. Složením tréninku i verbálně podporovat utváření umění koncentrace a relaxace.
6. Komunikovat s rozhodností, ale přátelsky, nekřičet, dávat najevo dobrou náladu. Neříbost projevit odtažením se od sportovce, vyhnout se komunikaci s ním.
7. Korigovat krátce, ale s odůvodněním; nejprve vyzdvihnout, co je dobré, a pak teprve opravovat.

8. Hněv trenéra má být pozitivní. Negativní odsouzení působí na sportovce destruktivně ("nejsi k ničemu"). Spíše: "ty, takový borec a necháš se oklamat".
9. Neopomenout pochválit, co je dobré, ale nechválit neustále (účinnost se ztrácí).
10. Sledovat, jaké atribuce se v družstvu rozmáhají v případě prohry, (ale i výhry), tj. jakým příčinám připsují výsledek v soutěži.

11. Vytvářet atmosféru, v níž má jedinec právo se vyjádřit k tréninku, taktice atd.
12. Nepřehánět v ničem, v informacích, instrukci, kritice, povzbuzování; vyhýbat se rutinnímu vyjadřování ("já jsem to říkal").

13. Po porážce komunikovat s družstvem v klidu, najít si způsob, jak je vydatnout ze stresu.

14. Seznamovat sportovce nejen s jeho vlastním úkolem a zodpovědností, ale i s odpovědností ostatních, nechat je pozorovat a registrovat úsilí druhých. Říci každému, jak si stojí v družstvu, jaký je jeho status.

15. Rozlišovat nechuť k usilovné práci od únavy fyzické i psychologické po dlouhé vyčerpávající sezóně.

Užitečné jsou pro praxi i případové studie, které jsou zcela konkrétní, i když i ty mohou sloužit jen jako model, neboť podmínky jsou vždy trochu rozdílné.

Kuhl (1981) uvádí výsledky své vlastní zkušenosti ze spolupráce s trenérem družstva kopané. Nejprve rozebral důkladně krizovou situaci v družstvu a konstatoval následující příčiny:

1. diskrepance mezi výkony v tréninku a v utkání, hráči se v utkání báli, aby neudělali chybu - hra bez rizika;
 2. družstvo nebylo dobře strukturované, chyběla silná osobnost, hráčská "hvězda" v družstvu neměla žádný respekt, nováček nedostával příhráno atd.;
 3. o konfliktech se nemluvalo, chybělo přebírání zodpovědnosti, každý hrál jen za sebe, nebyla-li příhrávka přesná, nechal ji běžet;
 4. docházelo k výpadku výkonnosti lepších hráčů, ale náhradníci nezahráli lépe;
 5. šance byly špatně využívány, cílem bylo neprohrát, nikoli zvítězit.
- Postupně byla navržena a realizována následující opatření:
- a) rozhovory o konfliktech mezi členy družstva;
 - b) zdůrazněné riziko hry s heslem, že kdo vsutku bojuje a snaží se něco dokázat - může udělat chybu;

- c) trenér více chválil místo stálé kritiky;
- d) orientace spíše na *důvěru* než trestání;
- e) *změna rolí* v družstvu, např. střelec nemůže jen čekat na uvolnění a přihrávku, ale musí se plně zapojit do hry;
- f) *mentální trénink* se zaměřením na standardní situace (např. nabíhání před branku po kopu z rohu);
- g) v poločase trenér přestal vytýkat chyby, ale dával *konkrétní úkoly* (tím se zabránilo obranným reakcím hráčů), dále hovořil k hráčům *individuálně*, aby ho lépe vnímali a uvědomovali si, co mají dělat;
- h) v *motivování* družstva nepoužíval věty jako "nesmíte prohrát", "nemusíte se bát" (vyvolávají právě strach), ale apelovat na připravenost a výkonnostní možnosti. Podněty psychologa vsouknu pomohly, neboť družstvo postoupilo ze 14. místa v tabulce na třetí a bylo patrné, že problémovým hráčům se vrátila výkonnost, nováčky se integrovali v družstvu, chování trenéra se zlepšilo, což kvitovali pozitivně sami hráči. Přibýlo i diváků.

Do jaké míry se na vzestupu družstva podílely rady psychologa, nelze samozřejmě určit - jak sám autor připouští a uvádí, že tyto podněty mohly působit pouze jako *přídavný faktor*. Dodejme: možná podstatný.

Někdy dochází v kolektivních hrách k rychlému střídání trenérů u družstva, kterému se nedaří splnit výkonnostní cíle. Jako příčina bývá uváděno i to, že trenér není s to řešit mezosobní problémy v družstvu, že nemá autoritu atd. Tuto otázku sledoval v jistém směru Brinkmann (1979). Zaregistroval různé přístupy, které ukazují na zjednodušování problému práce trenéra (teorie obětího beránka). Když rozebral *výměny trenérů v průběhu 10 let* u všech družstev I. ligy kopané NSR, zjistil následující tendence:

nový trenér přináší do družstva jisté oživení, neboť přichází s novými nápady, odlišným tréninkem a motivace hráčů stoupá; ale ta *družstva, která změnila trenéry příliš často, ztrácena postupně* - z dlouhodobého hlediska - svoji *výkonnost* a v tabulce se propadala stále níže.

Snahy poznat hlouběji specifické problémy vedení družstva zejména v průběhu utkání narážejí na praktické obtíže. Velice zajímavý pokus uskutečnil v tomto směru Hahn (1978). Pokusil se zachytit způsob koučování a reakce hráčů u 5 družstev spolkové oberligy kopané. Sledoval taktické pokyny před utkáním, chování trenéra v 1. poločase, rozhovor s hráči o přestávce a reakce hráčů na tyto pokyny ve hře v druhém poločase. Po utkání dělal ještě interview s trenéry a některými hráči.

Šetření mu trenéři příliš neusnadnili, ale přesto získal řadu pozoruhodných poznatků. Např. to, že koučování trenérů bylo nesystematické, intuitivní, reaktivní.

Vinu za neúspěch dávali hráčům, nebyli dobře připraveni, přestávka v poločase nebyla patřičně využita. Po zápasu někdy sami nevěděli, co hráčům říkali (záznamy byly zachyceny). *Přilíš se zaměřovali na chyby hráčů.*

Autor z tohoto sledování vytěžil následující závěry: vedení družstva v utkání je dvojaký proces, trenér musí zaprvé v *kognitivní* oblasti porozumět všem podnětům ovlivňujícím výkon družstva, ale musí brát v úvahu i *afektivní a motivační* impulsy a z obou těchto hledisek realizovat změny. Respektování individuálních zvláštností hráčů je přitom nutností. Rady trenérům, které Hahn na základě svého výzkumu vydedukoval, jsou velmi praktické, ovšem nelze je chápat jako použitelné ve všech případech, v každé hře a v každé situaci.

Ne nepodstatné je, co si myslí sportovci o svých trenérech. V tomto ohledu je výpověď mizivě málo. Válková (1981) např. sledovala dlouhodobě 52 hráče košíkové až do fáze, kdy už skončili se závodní dráhou. Když tito hráči hodnotili zpětně svoje trenéry, kladli důraz na *důvěru*, kterou musí hráč mít v trenéra a trenér k hráči; mimoto oceňovali trenéry, kteří jim pomohli nejen ve hře, ale i v celkovém *životním zaměření*.