

Týmová koheze

Tod David, Thatcher Joanne, Rahman Rachel (2012). Psychologie sportu. Grada publishing, Praha.

Fáze skupiny (fotbalového týmu):

1. utváření – nejistota – strach – slepá poslušnost
2. bouření se proti trenérovi – staršímu hráči – lepšímu hráči – proti pravidlům
3. normování – skupinové myšlení – přinášení oběti ve prospěch skupiny – **zvnitřnění**
4. vykonávání – nejlepší výkon
5. **ukončování – rozpad** skupiny

Koheze obsahuje 4 oblasti:

1. skupinová (týmová) integrace na úkol – společné sdílení **konkrétních** cílů spjatých s výkonem nebo úkolem
2. skupinová integrace pro sociální faktory – společné trávení času, vzájemná blízkost, otevřenost, svěřování, podpora. Když se nedaří vytvořit blízkost a otevřenost, nebát se mluvit v týmu proč. Nebát se trenérem rozčísnout a dokončit citlivé téma, nenechávat ho otevřené. Nehodnotit, neodsuzovat. Stačí pravidlo: co je venku, není uvnitř (jedince).
3. přitažlivost skupinového cíle pro jednotlivce – jednotlivce zajímá, jakých cílů chce skupina dokázat.
4. sociální přitažlivost skupiny pro jednotlivce – jednotlivce stojí být přijímán týmem.

Jak zvýšit kohezi trenérem:

- a) jasné definování a společné sdílení cílů – orientace na úkol a jejich **systematická zpětná vazba, nejlépe pomocí měřitelných a zveřejňovaných výsledků úsilí (zavedení a zveřejnění křivek výkonů v průběhu sezóny u všech hráčů – téma k diskusi).**
- b) pozitivní zpětná vazba – ocenění motivuje delší čas než tresty.
- c) demokratický styl – podporuje sdílení, ocenění, bezpečné teritorium. Hráči cítí, že jsou díky svým postřehům, postojům součástí procesu rozhodování.
- d) rovná a spravedlivá pravidla pro všechny
- e) zaměření se na zapojení úkolu (sledování dílčích cílů, kontrola provedení) a snižování zapojení se na ego hráčů (sebepodceňování, strach z porážky) vede k důvěře ve vlastní i skupinovou zdatnost.
- f) při vysoké kohezi je porážka pocíťována méně bolestně (ego orientace není tak vysoká).
- g) vysoká koheze snižuje napětí, strach z porážky, depresivitu, nepřátelskost a závist mezi hráči i jejich sociální lenost (snižuje princip minimaxu).
- h) nejlepší hráč (Jágr-hokej-Kladno) se má chtít dělit o své zkušenosti, ne kritizovat a ponižovat ostatní.

Oblasti osobního rozvoje trenéra:

- 1) nebát se silného dominantního iniciování týmu v případě mladých nezkušených hráčů a v případě, že proti týmu stojí papírově silnější tým (nutno oznámit a vysvětlit předem).
- 2) Mapovat tři složky svého chování a chování hráčů:

- A) Požadované chování – co se po trenérovi chce (vedení, realizační tým, společnost, rodiče hráčů)
- B) Skutečné chování trenéra
- C) Preferované chování – co by chtěli hráči.

A + B + C jsou v souladu = dobrý výkon + spokojenost hráčů

A – B – C nejsou v souladu = špatný výkon + nízká spokojenost hráčů

A + B – C = dobrý výkon + nízká spokojenost hráčů (hádky, protesty, viz aktuálně Ronaldo a trenér Juventus)

A – B + C = nízký výkon + vysoká spokojenost hráčů

A + C – B = vyhoření trenéra, ztráta motivace týmu.

V čem se cvičit, rozvíjet?

Bohužel, schopnost rozpoznat postoje hráčů je vyšší u trenérů individuálních sportů. Tuto schopnost lze zvýšit pravidelnou systematickou zpětnou vazbou – dotazováním se po zápase hráčů, jestli to, co viděli trenéři, odpovídá tomu, co si myslí o svém výkonu hráči (např. snížení motivace nebo zvýšený strach z prohry se na hřišti projevuje stejně – hráčům „svazuje“ nohy).

Důvěra trenérů ve vlastní zdatnost, čili důvěra, že **dokáží tým nebo jednotlivce efektivně ovlivnit**, má pozitivní vliv na jejich chování (B), a tím pádem i na výkon a spokojenost hráčů (C) a samozřejmě i na spokojenost vedení (A). Trenér má právo chodit na školení, kde vidí, co a jak se u hráčů tréningem skutečně mění, co a jak funguje. Co krátkodobě, dlouhodobě atd. Podpora (A)!

Vedení (A) musí projevit důvěru v trenéry. Pokud ne, musí se komunikovat, co a jak zlepšit.

5 zásad trénování dle Smith a Smoll, 1997:

1. Trenéři by se měli snažit vytvářet prostředí mistrovství (orientace na úkol), v němž je hlavní důraz kladen na osvojování si nových dovedností a rozvoj sebedůvěry, nikoliv na soutěživé prostředí, kde jde především o vítězství. **(Nebojte se zvýšit automaticky standardy, o kterých víte, že skutečně rozvíjí nové dovednosti hráčů-diskuse).**
2. Trenéři by se měli snažit udržovat povzbuzení a pozitivní přístup tak, aby poskytovali hráčům pozitivní posílení (sebedůvěru) a konstruktivní kritiku předávali pozitivním a přátelským (bezpečným) způsobem.
3. Trenéři, ale i vedení (A) by se měli snažit vytvářet podporu a soudržnost mezi hráči týmu a měli by vytvářet pocit závazků vůči týmu.
4. Hráči v týmu by se měli účastnit vytváření pravidel, rolí a zodpovědností každého člena týmu. Pokud hráči takovou příležitost mají, roste pravděpodobnost skutečného aktivního zapojení se v týmu a dodržování stanovených pravidel (diskuse?). Vytvořte den před zápasem 15minutovou debatu hráčů, co kde, kdo a jak má hrát, **jestli s tím souhlasí** a co si o tom **myslíte Vy** jako trenéři.
5. Sledování vlastní trenérské efektivity dle bodů 1 – 4. Bylo zjištěno, že školení efektivity trenérů zvyšuje výskyt žádoucího chování (B) trenérů a tím i výkon hráčů.