



TVORBA HRÁČSKEHO KOLEKTÍVU (TEAM BUILDING)





Tréner a budovanie tímu

Novinár: "Čo vám v národnom tíme najviac chýba?"

„Táto otázka vystihuje “slovenské zmýšľanie”. Hľadáme to, čo nám chýba. To je bezpredmetné. Keď idem variť a otvorím chladničku, nehľadám v nej, čo mi chýba, ale čo doma mám a z čoho môžem niečo pripraviť. Ale keď sa pýtate, čo mi chýba, odpoviem. Sidney Crosby, Connor McDavid, Carey Price. Ale vážne. Musíme sa pozerat' na to, čo máme, vybrať najlepšie kusy a pokúsiť sa presadiť. To je výzva...”

Miroslav Šatan

ČO JE TO BUDOVANIE TÍMU?

- **Kontinuálny proces** nielen na ihrisku ale i mimo neho, od prvého zoznámenia s mužstvom až po ukončenie práce s ním.

Ciel': Dať hráčom zmysel spolupatričnosti k tímu.



Predstavuje proces / nástroj na zvyšovanie herného výkonu družstva, odstraňovania konfliktov, zlepšovania komunikácie.

- **Odhaľuje** / indentifikuje **osobitosti** každého jedného **jedinca**, jeho kvalít a nedostatkov.
- Učí chápať **presné hranice** povinnosti hráčov na ihrisku a mimo neho.

Tréner a budovanie tímu

Jeden tím
s jedným cieľom,
je súdržnosť
a úspech dohromady.

eMotivacia.sk

- **Vytvára herne-koncepčnú filozofiu**, ktorá by mala byť v súlade s individuálnymi hráčskymi záujmami, s ich výkonnostnou úrovňou a hodnotovou orientáciou družstva.
- **Formuluje výkonové ciele** (dlhodobé, krátkodobé), ktoré sú reálne a hráčmi akceptovateľné, odpovedajúce ich úrovni.
- **Rámcovo vymedzuje participáciu hráčov na tímovom výkone** – pri rešpektovaní ich výkonovej spôsobilosti.

PROCES TEAM BUILDINGU

Tímová práca je
o nesebeckosti,
čím menej budete hľadiť
na svoje vlastné ja,
tým silnejší tím vyrastie.

eMotivacia.sk

SOCIÁLNO – PSYCHOLOGICKÉ DETERMINANTY

- Sociálna kohézia (súdržnosť)
- Tímová dynamika

ČINNOSTNÉ DETERMINANTY (*herne-koncepčné*)

- Činnostná kohézia (súdržnosť)
- Činnostná participácia (miera účasti)

PROCES TEAM BUILDINGU

Tímová práca je
o nesebeckosti,
čím menej budete hľadiť
na svoje vlastné ja,
tým silnejší tím vyrastie.
eMotivacia.sk

SOCIÁLNO – PSYCHOLOGICKÉ DETERMINANTY

Sociálna kohézia (súdržnosť)

- predstavuje úroveň súdržnosti hráčov na ihrisku ale aj mimo neho,
- vlastnosť skupiny, ktorá sa prejavuje komplexom **vnútorných síl a vzťahov**, ktoré spájajú členov skupiny medzi sebou a priťahujú ich k skupine ako celku.

FAKTORY sociálnej kohézie :

- uspokojenie z tímového výkonu (satisfakcia)
- uspokojenie z vlastného individuálneho výkonu
- rád hrám futbal – rád hrám futbal s týmto družstvom
- túžba jednotlivca po verejnom uznaní



PROCES TEAM BUILDINGU

SOCIÁLNO – PSYCHOLOGICKÉ DETERMINANTY

Tímová dynamika

- Vznikom tímu vytvára sa súčasne aj **dynamická sieť vzťahov - dennodenné pozorovanie trénera** – každý deň iná situácia v dynamike.
- *Každý kolektív pri svojej tvorbe prechádza viacerými fázami svojho vývoja:*
 - základné štádium
 - búrlivé štádium
 - stabilizačné štádium
 - výkonové štádium

PROCES TEAM BUILDINGU

Základné štádium – formovanie (forming) - I. fázu

- Charakteristické pre úvodný/é týždne P.O.I a P.O.II,
- prejavom je **rešpekt jeden voči druhému**, formálny spôsob komunikácie,
- vytvárajú sa prvé spoločenské väzby,
- **TRÉNER** – musí pevne stanoviť ciele, prostriedky, pravidlá a normy.



„Počúvaj ma sem, to ty aj v AC Miláno rozhoduješ, aké budú ceny lístkov? Si sa zbláznil? Ty sa tak cítiš ako reprezentant, že určuješ ceny lístkov?“

(Ján Kozák o kauze Kucka a ceny lístkov)

PROCES TEAM BUILDINGU

Základné štádium – formovanie (forming) - I. fázu

- Predstavuje I. fázu tvorby kolektívu, kedy sa **hráči navzájom nepoznajú**, nevedia čo môžu očakávať jeden od druhého, ako budú jednotlivci reagovať na akékoľvek správanie,
- stanovujú sa normy a limity pre osobnostné vzťahy, **určujú sa výkonové ciele.**

PROCES TEAM BUILDINGU

Búrlivé štádium – boj (storming) - II. fázu

- Hráči začínajú “**bojovať**” o **svoje** miesto v družstve = vzájomná konfrontácia;
- sú **testované individuálne hranice** hráčov a ich schopnosť podriadiť sa tímu a cieľu,
- konfrontácia sa **prejavuje vyjadrovaním postojov** a argumentáciou mimo ihriska, začína sa objavovať neformálna komunikácia medzi hráčmi,
- niekedy **má agresívnu podobu**, dochádza ku konfliktom, rebélii,

PROCES TEAM BUILDINGU

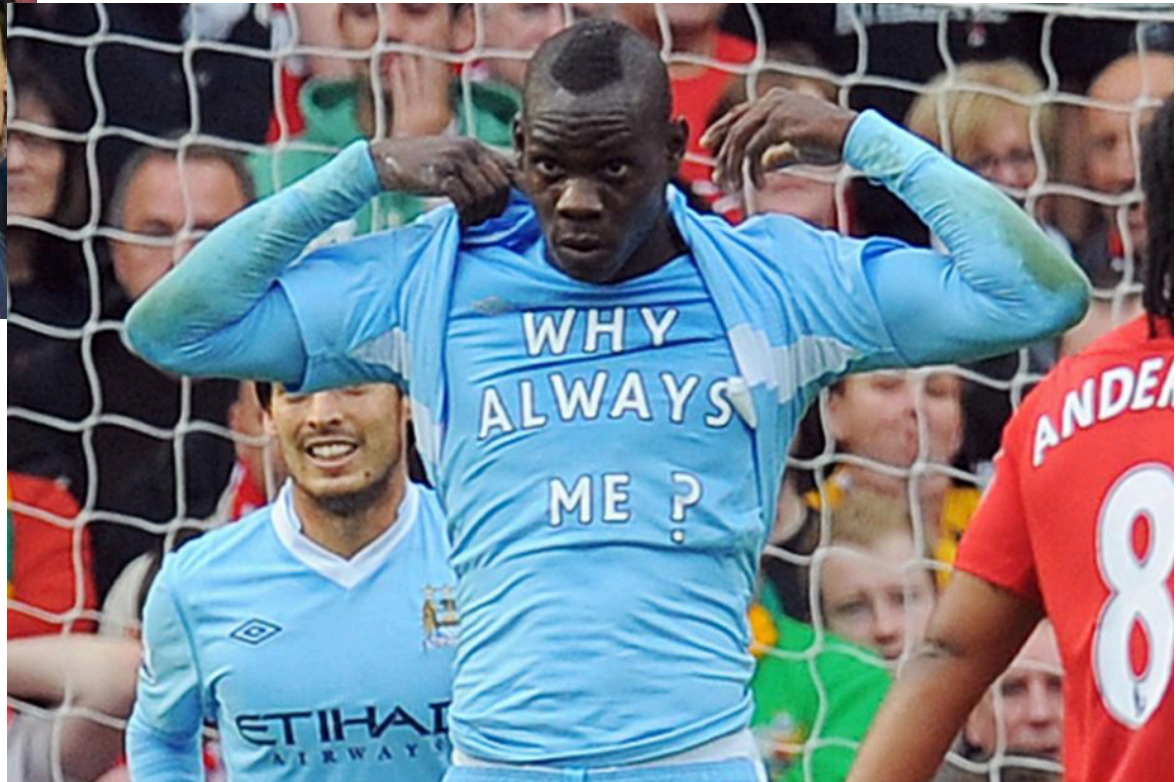
Búrlivé štádium – boj (storming) - II. fázu

- hlavnými “bojovníkmi” sú **budúci lídri**,
- **na ihrisku sa prejavuje agresivitou a asertivitou** aj v herných činnostiach (na súpera alebo na spoluhráčov),
- v závislosti od frekvencie **trvá rozličnú dĺžku**,
- účasť iba v TJ – dlhodobý proces stormingu, plytšie odhalenie jednotlivcov,
- teambuildingové aktivity/prostriedky – skrátenie času stormingu, **hlbšia identifikácia jedincov**.



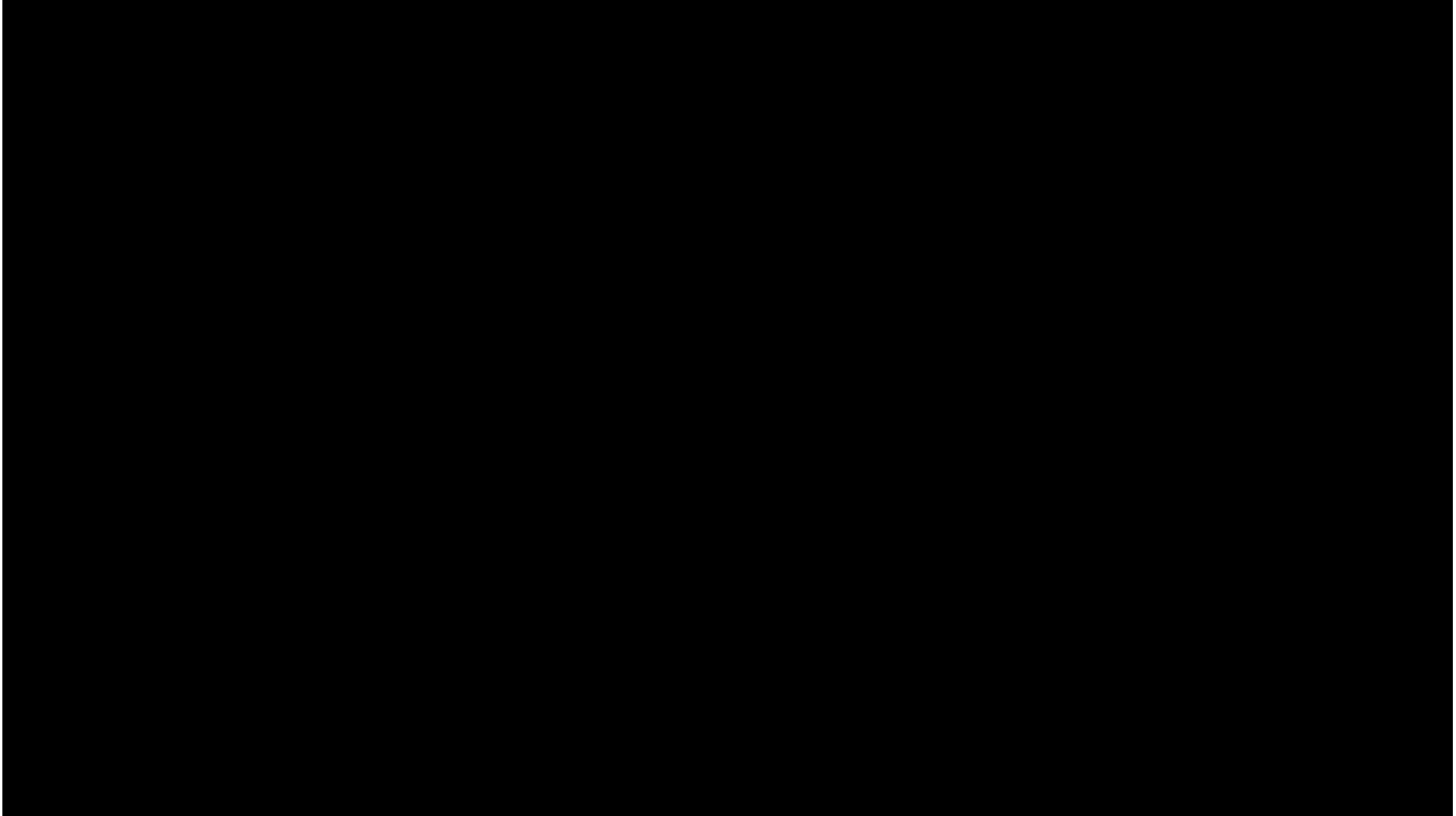
PROCES TEAM BUILDINGU

Búrlivé štádium – boj (storming) - II. fázu



Búrlivé štádium – boj (storming) - II. fázu

Teambuildingové aktivity/prostriedky = **hlbšia identifikácia jedincov**



PROCES TEAM BUILDINGU

Stabilizačné štádium – normalizácia (norming) - III. fázu

- V tejto fáze si **hráči začínajú uvedomovať svoju rolu** v tíme, tak ako taktickú, strategickú, tak aj sociálno-psychologickú,
- hráči uplatňujú svoj jazyk, komunikačné kanáli, lepšie sa poznajú,
- tréner by mal začať **spolupracovať s lídrami** skupiny, družstva, atď.

PROCES TEAM BUILDINGU

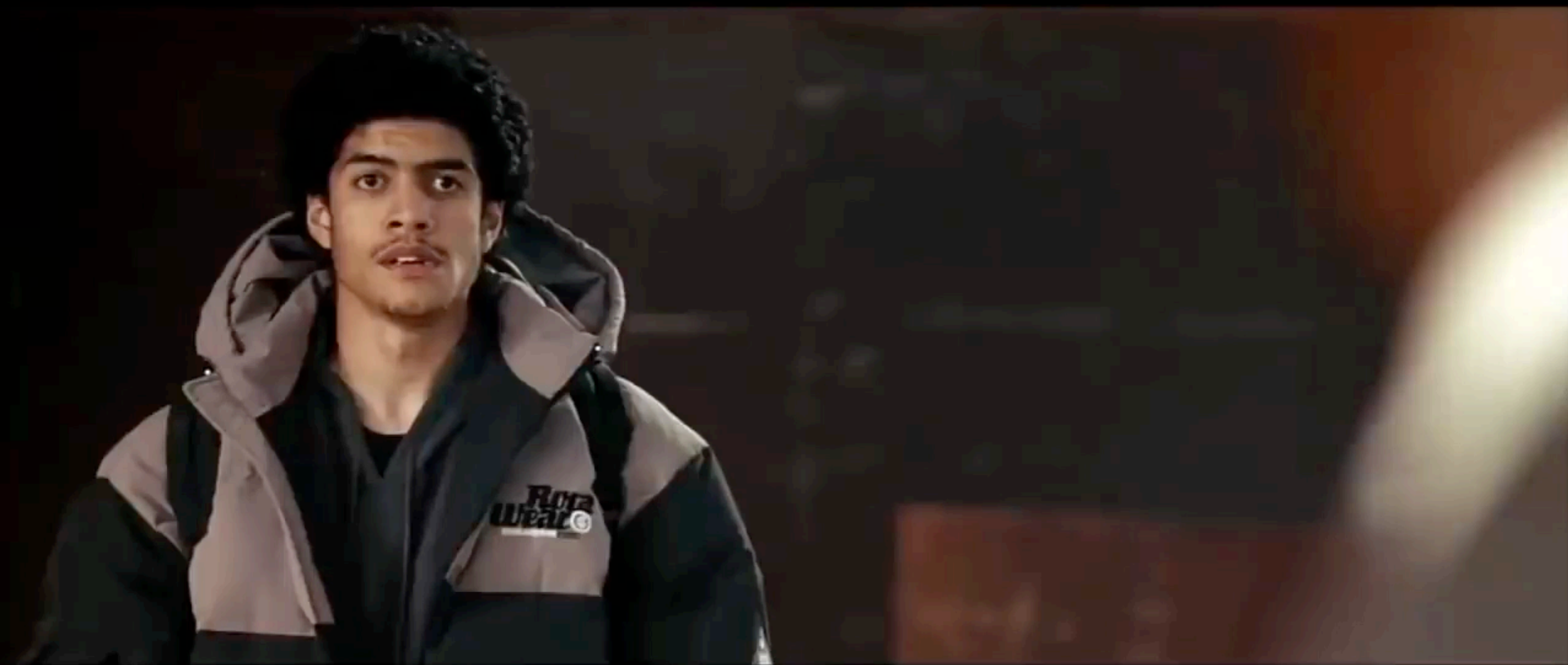
Stabilizačné štádium – hráči začínajú uvedomovať svoju rolu



PROCES TEAM BUILDINGU

Stabilizačné štádium – normalizácia (norming) - III. fázu

- na ihrisku sa realizujú viditeľne **opakované činnosti v skupine hráčov**, formácii či blokov,
- vytvára sa definitívny tvar skupiny, hierarchie,
- **nastáva spolupráce**, efektívny prístup k skupinovým úlohám; vzájomná podpora.



PROCES TEAM BUILDINGU

Výkonové štádium – (performing) - IV. fázu

- Jej charakteristickým znakom je podávanie výkonnosti.
- vzájomná závislosť, produktivita, **všetci sú pripravení dať kolektívnu energiu** v prospech stanovených cieľov
- medzosobnostná štruktúra sa stáva stimulom herného výkonu družstva

PROCES TEAM BUILDINGU

Výkonové štádium – (performing) -IV. fázu

- hráči si uvedomujú svoje silné stránky, realizujú taktické pokyny automaticky,
 - tréner nemusí veľmi a často zasahovať do riadenia tímu, skôr hľadá výzvy na nové ciele,
 - dosiahnutie tejto fázy trvá pre niektorých 6 mesiacov alebo dlhšie.
-
- *Neefektívne tímy často neprekonajú búrlivé štádium*

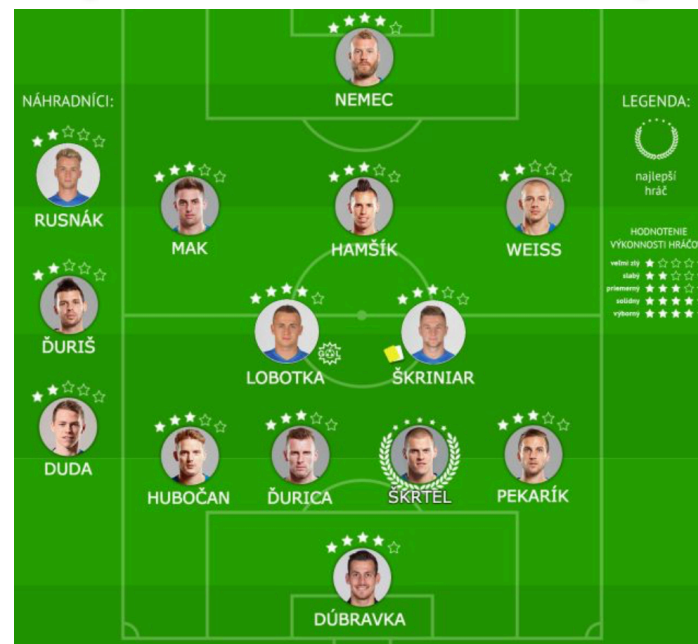
Team-Building vs. Herný výkon

ČINNOSTNÉ DETERMINANTY (herne-koncepčné)

Činnosťná kohézia (SÚDRŽNOSŤ)



Činnosťná participácia (MIERA ÚČASTI)



ČINNOSTNÉ DETERMINANTY (herne-koncepčné)

Činnostná kohézia (súdržnosť)

- Vedomá herná súčinnosť hráčov v zápase
- predstavuje súdržnosť herných činností a úloh na ihrisku.
- prejavom na ihrisku je **skupinové myslenie hráčov**, formácií, blokov v rámci herného systému realizované HK a HČJ
- realizáciou je vysoká úroveň **spolupráce v útoku a v obrane bez výrazných zásahov trénera**

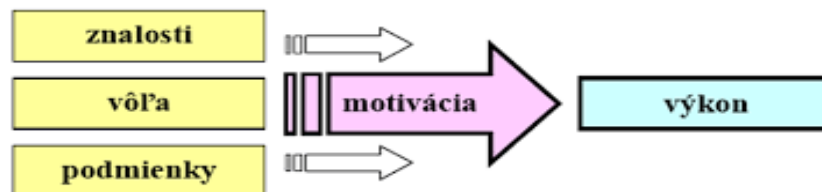


ČINNOSTNÉ DETERMINANTY (herne-koncepčné)

Činnosťná kohézia (súdržnosť)

Pozitívny vývoj činnostnej kohézie je závislý od:

- Zrozumiteľne **formulovaných výkonových cieľov**, ktoré sú reálne dosiahnuteľné a ktoré sú hráčmi prijaté.
- Tvorby **herného systému**, ktorý je založený v **súlade s individuálnymi hráčskymi záujmami** a výkonovou úrovňou a hodnotovou orientáciou družstva.
- **Definovania hráčskej úlohy** pre každého jednotlivca a vysvetlenia aký výkon sa od neho očakáva.
- Poskytnutie priestoru **pre autonómne rozhodovanie jednotlivca** v rámci herného systému.



ČINNOSTNÉ DETERMINANTY (herne-koncepčné)

Osobné ambície
by nemali prekonať
tímovú prácu, lebo ináč
to nebude fungovať.

Činnosťná participácia

- je **mierou účasti jednotlivcov na tímovom výkone**; vývoj hráča sa rovná vývoju jeho participácie na HVD



POŽIADAVKY činnostnej participácie:

- **Somatické a osobnostné vlastnosti** - predurčujú úlohu hráča
- Komunikácia s ostatnými hráčmi, vzájomné porozumenie a „**spoločný jazyk**“
- Autonómne **rozhodovanie** – zodpovednosť za iniciatívu a relatívna sloboda rozhodovania
- **Akceptovanie spoluhráčmi**

Tvorba hráčskeho kolektívu–výber hráčov

Role (pozície v tíme)

- V rámci mužstva je každý hráč oceňovaný hráčmi tejto skupiny – **má svoju „pozíciu – rolu“**. Hráč určitú pozíciu nadobúda podľa všeobecných (determinanty) predpokladov, špecifických schopností, prejavuje vlastnosti a znaky svojej osobnosti
- Každý hráč sa na základe svojich potrieb **snaží o získanie určitej pozície v tíme** (a to formálne či neformálne)
- Somatické, motorické predpoklady a osobnostné vlastnosti predurčujú vo futbale „pozíciu“ hráča v mužstve (hernom systéme) a tým ovplyvňujú jeho „participáciu“ na HVD (pozícia: brankár, obranca, útočník, krídlo, rozohrávač, dirigent). Z každej „pozície“ vyplývajú pre hráča špecifické požiadavky – typické pre „hráčsku funkciu“, pri realizovaní herných zručností.
- **Tréner musí poznať najoptimálnejšiu pozíciu z pohľadu HF pre každého hráča** (avšak, nemusí mu ju garantovať)

Role (pozície v tíme)

Časté chyby trénera pri vývoji a stabilizácii pozícií/rolí:

- od začiatku zasahuje do prvej fáze tvorby tímu
- vo fáze formovania a stabilizácie rolí zasiahne zmenou rolí (napr.: v priebehu fáze **zmení kapitána**, začne preferovať hráča nízko postaveného v hierarchii družstva)
- v závere PO.I. alebo P.O.II **dosadí nových hráčov**

Role v družstve z pohľadu taktického:

- Základná XI, BR, OB, SSH, UT, Špecialisti Šsi, atď.

Role v družstve z pohľadu strategického:

- Kapitán družstva, asistent, brankárska “jednotka”, atď.

Role z pohľadu sociálno-psychologického:

- Najväčší jedák, playboy, spachtoš, atď.



Tvorba hráčskeho kolektívu–výber hráčov

"Mario, nemôžem ťa vystriedať, nemôžem urobiť zmenu. Nemám na lavičke žiadneho útočníka. Nikoho sa nedotýkaj, hraj len s loptou. Keď prídeš o loptu, nereaguj. Keď ťa bude niekto provokovať, nereaguj. Keď urobí rozhodca chybu, nereaguj. Mario, prosím ! “

Čo myslíte, že Mario urobil? 46. minúta a červená karta ...

José Mourinho



Typologická charakteristika hráča

Každé mužstvo potrebuje z typologického hľadiska hráčov odlišného zamerania, rôzne typy hráčov, ako:

brankár, obranca, útočník, krídlo, strelec, rozohrávač, agresívneho, disciplinovaného, tvorivého, vodcu, dirigenta, „zlého muža“ atď.

MLÁDEŽ

DOSPELÍ



TVORBA HRÁČSKÉHO KOLEKTÍVU

Typologická charakteristika hráča

VODCA

- je hráč, ktorý najviac ovplyvňuje činnosť mužstva a jeho hru
- môže byť autoritatívny, demokratický, liberálny,
- má funkciu organizačnú (cieľ, riešenia, formy komunikácie),
- informačnú (odovzdáva dlho a krátkodobé úlohy),
- špecifickú (zvyšuje aktivitu hráčov, atmosféra, reguluje návyky, tresty?)
- má vynikajúcu výkonnosť, hráčske skúsenosti,
- kladné vlastnosti osobnosti.

DIRIGENT

- usmerňuje v hre spoluhráčov, rýchle rozpozná zámery súpera
- pozná slabiny vlastného mužstva (súpera),
- je predĺženou rukou trénera,
- má autoritu, berie na seba zodpovednosť,
- najčastejšie hrá v strede poľa.

Typologická charakteristika hráča

ORGANIZÁTOR

- organizuje hru spoluhráčov, formácie, kolektívu jeho hra je založená na operatívnom taktickom myslení,
- má vynikajúce orientačné schopnosti, tieto adekvátne využíva v podmienkach hry,
- usmerňuje hru spoluhráčov vo fázach a úsekoch hry, určuje rozostavenie hráčov pri riešení ŠS,
- najčastejšie hrá v obrane alebo v strede poľa.

AGRESÍVNY

- hráč je odvážny v hre na telo a osobných súbojoch v obrannej aj útočnej fáze hry, vyhráva osobné súboje,
- kondične (silové) je dobre pripravený, svoje predpoklady dobre využíva pri riešení herných úloh,
- je aktívny v pozičnej hre v obrane, vyhľadáva osobné súboje, dobre znáša zápasové zaťaženie,
- herné činnosti realizuje v celom zápase dynamický a efektívne, najčastejšie hrá v obrane alebo na hrote útoku (strelec)

Typologická charakteristika hráča

DISCIPLINOVANÝ

- hráč rozumie hre, disciplinovane plní herné úlohy kolektívne a individuálne,
- účelne reaguje na taktické zámery súpera v obrane alebo útoku,
- je majstrom pozičnej hry v obrane, predvída zámery súpera, jeho pohyb bez lopty v útoku je vždy účelný,
- najčastejšie hrá v obrane alebo strede poľa (DSH).

BOJOVNÍK

- hráč je sebavedomý, dôrazný, odvážne rieši herné situácie v oboch fázach hry
- je kondične veľmi dobre pripravený, je odvážny v osobných súbojoch,
- v útoku odvážne vniká do pokutového územia súpera, v obrane
- odoberá loptu konštruktívne alebo deštruktívne,
- v hre je vždy aktívny, práceschopný, herné činnosti realizuje dostatočne efektívne,
- najčastejšie hrá v obrane ale uplatní sa v každej formácii podľa potreby

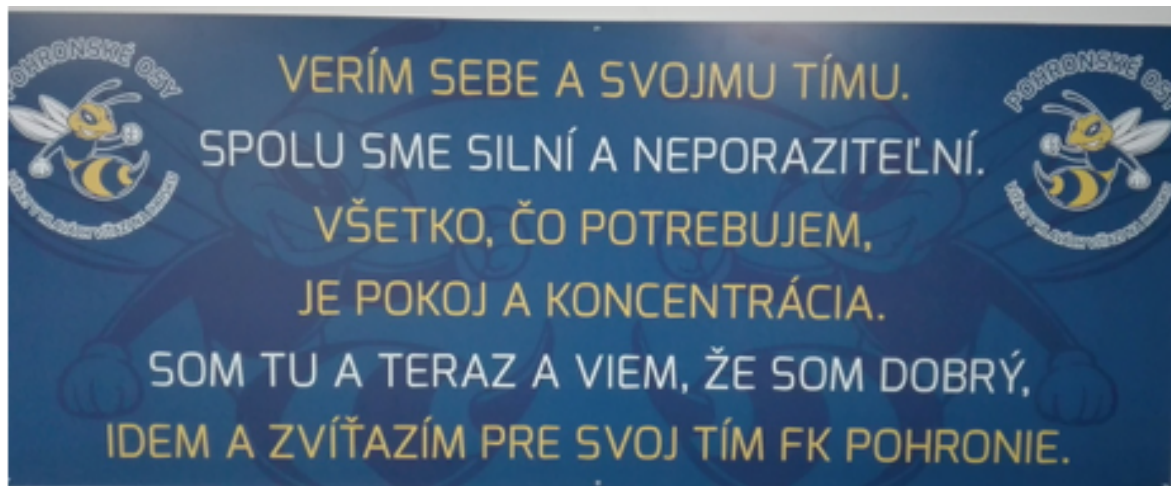
Tvorba hráčskeho kolektívu–výber hráčov

DOPLŇUJÚCI

- hráč najčastejšie mladý adept základnej zostavy (náhradník)
- svoje herné predpoklady preukazuje podporou starších, skúsenejších spoluhráčov, hlavne vodcu alebo dirigenta mužstva,
- snaží sa byť aktívny v hre, niektoré situácie neadekvátne rieši, nepozná dokonale svoje povinnosti a úlohy, potrebuje vždy podporu,
- nenastupuje v kľúčových hráčskych funkciách, postupne sa adaptuje na ťažké zápasové podmienky,
- t.z. doplňujúcim hráčom môže byť aj straší – náhradníci, ktorý svoje herné skúsenosti dobre využívajú, sú príkladom pre mladších (BR, KO).

SPOLOČNÝ CIEĽ – najsilnejšia väzba medzi členmi tímu

- formulovanie spoločného cieľa pre nastávajúcu sezónu je prvý krok k formovaniu tímu
 - je to začiatok cesty, ktorou sa chceme spoločne vydat'
- „tímový manifest“ - spoločný cieľ a hodnoty



SPOLOČNÝ CIEĽ – najsilnejšia väzba medzi členmi tímu

SPOLOČNÉ NORMY A PRAVIDLÁ

- sú výrazom tímovej identity; písané a nepísané
- družstvo nimi vyjadruje, čo pre svoje každodenné fungovanie pokladá za dôležité
- k pravidlám patrí aj zoznam trestaných previnení – ktoré priestupky a ako budú postihované
- je lepšie, keď je väčšina pravidiel vymáhaná družstvom / niekedy musí zasiahnuť tréner
- **každé pravidlo potrebuje svoju výnimku :)**



KÓDEX SPRÁVANIA HRÁČOV BVB

NADRADENÉ PRAVIDLÁ SPRÁVANIA

Hráč BVB sa chce vždy zlepšovať (profesionálne zmýšľanie)

Hráč BVB chce vždy zvíťaziť (vít'azná mentalita)

Hráč BVB akceptuje, že úspech tímu je vždy dôležitejší ako úspech jednotlivca

Hráč BVB sa správa vždy príkladne a reprezentuje klub ako najlepšie dokáže

HRÁČ BVB CHCE VŽDY MAXIMÁLNY ŠPORTOVÝ ÚSPECH PRE SVOJ TÍM

TÍMOVÉ PRAVIDLÁ

- 1. Budeme vždy na každom tréningu 100%-ní*
- 2. Odložíme pri každom tréningu a zápase všetko vážne v našom dni*
- 3. Budeme sa správať jeden k druhému s plným rešpektom*
- 4. Dôverujeme si navzájom*
- 5. Sme jeden celok (tím) a ukážeme to i navonok*
- 6. Sme sebavedomí, disciplinovaní a priateľskí*





TÍMOVÉ VÝKONNOSTNÉ PRINCÍPY

1. **Disciplína a poriadok**
2. **Všetci vždy kompaktní**
3. **Komunikovať**
4. **Rešpektovať – smieť, môcť, musieť**
5. **Kontrolovať agresivitu**
6. **Získať loptu – viac ako kaziť hru**
7. **Flexibilita v útoku**
8. **Vôľa a spoločné zmýšľanie**
9. **Rýchlo kombinovať**
10. **Fitnes**
11. **Rýchle prepínanie**
12. **Usilovať sa zakončiť každý útok**
13. **Tempo – futbal**
14. **Odvaha**
15. **Hĺbka je viac ako šírka**
16. **Zhust'ovať stred tesne blízko stredu**



FORMY A PROSTRIEDKY BUDOVANIA

- Pre organizovanie team-buildingu tréner volí rôzne prostriedky/aktivity a formy

Formy:

- Tréningová jednotka
- Zápas
- Sústredenie (krátkodobé, strednodobé)
- Mítingy
- Mimošportové tímové aktivity (športové, spoločenské)



IHRISKO / ŠATŇA / PRÍRODA / KINO



Aktivnosti skupinskih športnih reprezentacij v nabornem centru Bory Mall, Bratislava, 28. marca 2015. ©2015 SFZ Slovenska Futbal



ČO POTREBUJE TRÉNER PRI BUDOVANÍ

- kontrolované správanie / charakter / dôveryhodnosť / rešpekt
- preferovať spoločné ciele a ciele jednotlivých hráčov pred svojimi cieľmi
- byť prirodzený
- otvorene komunikovať
- musí na sebe pracovať, vzdelávať sa
- hráčska kariéra / pedagogické skúsenosti
- musí byť vždy dobrým príkladom
- pripravený prevziať zodpovednosť a nevyhýbať sa rozhodnutia

ČO ZHORŠUJE TÍMOVÚ SÚDRŽNOSŤ

- × Sebeectvo
- × závisť
- × ovplyvňovanie zvonka
- × dramatické zmeny v kádri v priebehu sezóny
- × silno vyhranení jedinci s potrebou uznania
- × príliš mnoho času stráveného spoločne
- × dlhodobý neúspech resp. príliš mnoho úspechu
- × vytváranie skupiniek
- × chýbajúca alebo skrytá komunikácia
- × zametanie konfliktov pod koberec
- × nespokojní náhradníci

TRÉNER

musí mať odvahu pre zmeny v tíme / urobiť nepopulárne rozhodnutia

ČO ZLEPŠUJE TÍMOVÚ SÚDRŽNOSŤ

- ✗ **racionálne a efektívne chovanie trénera (stratég, sociológ, psychológ, fyzioterapeut)**
- ✗ **úspech**
- ✗ **prítomnosť spoločného nepriateľa (súper, médiá ...)**
- ✗ **kolektívne rozcvičenie, rituály pred i po zápase**



DISKUSIA

ZÁKON REŤAZE

**Sila tímu závisí
od jeho
najslabšieho
článku**



„Reťaz je len taká silná ako jej najslabšie oko“

DISKUSIA

SPOLOČNE VÍŤAZÍME **a** **SPOLOČNE AJ PREHRÁVAME**

ĎAKUJEM ZA POZORNOSŤ !!!

