

DVA POHONY VÝKONU HRÁČE

Tajemství psychologického tématu, zvaného motivace, jsme začali pokorně poodhalovat v posledním dílu. Už víme, že motivace a motivování nejsou totéž. Motivace vzniká z neměnných, přirozených a vnitřních potřeb člověka. Motivování přichází zvenčí a musí být přizpůsobeno opravdovým osobním životním motivům člověka, aby mohlo pozitivně působit. Nemůžeme motivovat někoho, aniž bychom věděli, co je pro něj důležité.

TEXT: ZDENĚK HANÍK

Představte si, že jste Pavel Vrba, postoupili jste se svým týmem Plzně do Ligy mistrů a máte před sebou zápas proti Barceloně, která vzhledem k začátku soutěže přijíždí v plné sestavě. O víkend u jste absolvovali ligový zápas a následnou třídní přípravu na atraktivního soupeře z Katalánska, v níž jste hráčům prezentovali vlastní představu o taktice na utkání. Vcházíte do šatny a máte poslední slovo k týmu. Co hráčům řeknete? Jak je budete motivovat? A lze je vůbec motivovat či ještě více nabudit? Než se začneme pít po odpovědi, připomeňme si několik poznatků z minulosti.

Potřeby člověka vytvářejí motivy, a ty jsou psychologickou příčinou motivace, která spouští chování. Motivace je vnitřní stav, na rozdíl od motivování, což je vnější pobídka. Tou mohou být v životě například školní známky, peníze, nebo třeba i pochvala trenéra. Trenér by měl hráčům pomáhat, aby v sobě odhalovali skryté touhy, které se třeba neprojevily z obav reakce okolí, a postupně u hráčů posilovat zálibu ve výkonu, zátěži, tréninku i ve hře. Tým dochází ke změnám v hierarchii potřeb hráče, jelikož utvořené postoje a hodnoty jsou vlastně novými potřebami – motivy.

Plzeň-Barcelona

Už jste se vžili do pozice Pavla Vrby? Vraťme se tedy do šatny. V důležitém zápase vaší kariery chce

te ovlivnit chování hráčů v duchu vaší představy o tom, kudy má vést cesta k vítězství, a emocionálně je vyladit. Samozřejmě, že v hlavní roli je fotbal, a klíčové je, jak se vám proti Messimu a jeho spoluhráčům podaří zvolit taktiku, a jaké jsou limity úrovně vašich hráčů. Ovšem pak jsou tu také emoce, které jsou vlastně psychologickou příčinou, tedy motivem jednání, a k nim chcete mít závěrečnými trenérskými apely. Měl byste jako trenér vědět, že sama motivace, coby hybatel, ani vaše dobře volená motivační slova ke spuštění požadovaného výkonu ještě nestačí. Je k tomu třeba několik věcí:

- **motiv hrát dobře a vyhrát musí být pro hráče dostatečně silný,**
- **dosažitelnost úspěchu se musí hráčům jevit jako pravděpodobná,**
- **hodnota úspěchu musí mít v prožívání hráčů dostatečnou váhu,**
- **důsledky chování nesmí přinést hráčům něco nežádoucího, například debakl, ostudu nebo odsouzení veřejností.**

Toto vše se v hlavách hráčů mísí a vznikne z toho nějaké emocionální naladění k utkání. Motiv hráčů nemusíte jako trenér řešit, poněvadž pokud vnitřní motiv není dostatečně silný, nemůžete s tím situací nic moc udělat. Ovšem proti Barceloně jistojistě je, a tudíž stojí i mimo vaši pozornost to, zda

ZDENĚK HANÍK

→ ZAKLADATEL UNIE
PROFESIONÁLNÍCH TRENÉRŮ
PŘI ČOV
→ BÝVALÝ KOUČ
VOLEJBALOVÝCH REPREZENTACÍ
MUŽŮ ČESKA A RAKOUSKA
→ SOUČASNÝ
MÍSTOPŘEDSEDA
ČOV



hodnota úspěchu má dostatečnou váhu. Proto by vaše motivační promluva měla primárně směřovat ke zbavení obav. Strach z nezdaru je opravdu silnou negativní emocií, která může u některých hráčů vyvolat opatrnou, alibistickou hru. Ta je téměř vždy v takto významných zápasech proti evidentnímu favoritovi slepou cestou. Proto odbrzdovat obavy z následků je první snahou trenéra:

- „Kluci, kdo hraje na hranici rizika, může vyhrát i prohrát, ale kdo hraje opatrně, prohraje vždy.“
 - „Ano, stojí před námi velký soupeř, bude to náročné, ale přeci se z toho nepoděláme, to bychom si dlouho vyčítali.“
 - „Když nám nakopou zadnice, nevádí, ale nestyďte se za to hrát s vyceněnými zuby.“
 - „Kluci, přinejhorším prohrajeme, je to sport, ale jestli budeme podělaní, nezbyde nám vedle prohry ani dobrý pocit, že jsme udělali maximum.“
- Atd.

A zbývá nejtěžší motivační úkol. Proměnit očekávání zápasu v hlavách hráčů v nejvyšší možné odhodlání, a přiblížit vaše slova jejich realistickému očekávání. Porazit Barcelonu není sice zcela realistické, ale realistickým a zároveň odhodlaným by se měl stát postoj hráčů k zápasu. A jde také o to dosáhnout optimálního emocionálního vyladění. Rozhodně nejsou na místě výrocky typu:

- „Kluci, máme na ně.“

Nebo dokonce „Ihát hráčům do kapsy“ umělým snižováním hodnoty soupeře.

- „Vždyť nehrají nic světového.“

Naopak by se mělo apelovat na jiné hodnoty:

- „Po zápasu s takovým soupeřem jsme vzdychky toužili – teď je před námi, je to svátek, jsme v nejlepší fotbalové společnosti, tak prodejte všechno, co je ve vás.“
 - „Nedřeli jsme se snad proto, abychom takovou šanci nevyužili.“
 - „Na každém postu mají lepší hráče než my, ale součet individuálních výkonů ještě nemusí dělat lepší týmový výkon. A když se naopak my opřeme o týmový výkon a každý z vás se přiblíží svému maximu, můžeme pomýšlet na vyrovnanou hru.“
 - „Lidé kolem vás jsou svědky toho, kolik fotbalu dáváte, a podporují vás, hrajete trochu i za ně, za celý český fotbal.“
 - „Jednou budou vaši synové chtít, abyste o tomto utkání vyprávěli, záleží teď na vás, co jim jednou budete říkat.“
 - „To je privilegium hrát takový zápas – podat nejlepší výkon je povinnost.“
- Atd.



FOTO SPORT: MICHAL BERÁNEK

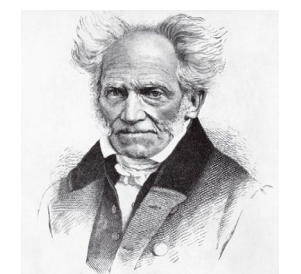
Užili jste si roli Pavla Vrby? Jak to vnímáte? Kdo chce trvale motivovat hráče, nevyhne se přemýšlení o tom, co pro ně dává smysl. To mělo být řečeno výše zmíněnými řádky především. Existují stovky jiných scénářů, ani není jisté, zda by zvolený styl chytil fotbalisty Plzně. Byl uveden jen jako příklad, vezměte ho, prosím, jako inspiraci, nikoliv jako recept na trenérskou promluvu.

Dva pohony - motivace vs. vůle

Je nutno rozlišovat mezi motivací a vůlí, i když hranice mezi nimi není často zjevná. Síla vůle a síla motivace jsou dva rozdílné pohony, které se v optimálním případě vzájemně doplňují. Motivace je spontánně se dostavující, přirozené usilování člověka o uspokojení emocionálních potřeb, které není ani racionálně ovlivnitelné, ani výrazně proměnlivé v průběhu života.

„Člověk sice může dělat, co chce, ale nemůže chtít, co chce.“

ARTHUR SCHOPENHAUER



Životní motivy jsou totiž pevně stanovené struktury potřeb člověka, které mají velmi vysokou stabilitu v čase. Představte si například od přírody pohodlného člověka, kterému fyzická aktivita působí obtíže, a naopak jídlo mu činí velké potěšení. Má tendenci k tloustnutí, je těžké toto celkové naladění změnit. Může se ovšem prostřednictvím

ČÍM ASI TAK
PAVEL VRBA
MOHL MOTIVOVAT
FOTBALISTY PLZNĚ
PŘED ZÁPASEM
S BARCELONOU?

vůle pokoušet do pohybu nutit, případně upravit životosprávu. Tím ovšem aktivuje svou vůli, nikoliv svou motivaci.

Tento rozdíl je třeba mít stále na paměti. Vůle se chová jako mentální sval a sval jak známo, se dá posilovat. Naproti tomu trénovat motivaci se dá jen velmi obtížně. Motiviny nelze vylepšit tréninkovými metodami, ale můžeme hráče podporovat v tom, aby lépe vnímali, čím jsou vlastně motivováni a co přesně jimi v jejich životě emocionálně hýbe. A jak již bylo v minulém díle řečeno, nové motivy se dají formovat – především tím, že se cíleně u hráčů vytvářejí návyky a nové postoje, které se mohou zpevnit natolik, že se stávají novými a silnými motivy.

A co mladí?

Dovolte nyní, abych vám přerušil lákavé představy o tom, jak bránit Messiho, a vrátil vás do reality všedního dne, například situace trenéra mládeže, který své družstvo rovněž připravuje na důležitý zápas. Působit na motivaci lze lépe u mladých hráčů než u dospělých, přičemž se tak děje i prostřednictvím jistého inspirování.

Dalo by se říct, že motivace provází člověka dnem, inspirace provází člověka životem. Ostatně slovo inspirace pochází z latinského „inspiratio“ a je to něco jako vdechnout životu duši. Prakticky to znamená mladé hráče podporovat v tom, aby lépe rozeznávali vlastní motivy, původ svých emocí a byli inspirováni v hledání a osvojování nových hodnot. Proto motivování hráčů na utkání v mládežnických kategoriích by mělo mít v sobě nenásilný učební i výchovný apel na sebepoznávání a formování životních hodnot. Juniorský věk je například obdobím nejintenzivněji prožívaných ideálů, což se může promítat také do trenérského motivování:

- „Je před námi obrovská výzva, která může mít vliv na vaše další životy.“
- „Nic není nemožné, ani vítězství nad silným soupeřem.“
- „Pojďme si prožít cestu za svým snem.“

Sestoupíme-li ještě níže do kategorie sportujících dětí ve věku 9 - 12 let, už se vlastně motivování do určité míry překrývá s učením a výchovou. Zde bohužel nastávají nenapravitelné chyby, když někteří trenéři, a především rodiče, nechápou smysl působení na modelující se hodnotový systém dítěte.

Děti v tomto věku potřebují prostor pro sebevyjádření a tréninkové prostředí zbavené napětí a strachu. Školní věk poskytuje živnou půdu pro konfrontaci: kdo výš, kdo dál, kdo rychleji, kdo obratněji, kdo chytřejší. A rodiče a nezkušení trenéři jsou často ti, kteří přilévají oleje do ohně této generační reakce.

Není sice nutné, abychom tento trend nějak zásadně brzdili, ovšem je třeba mít stále na paměti, že cílem trenérského i rodičovského snažení je vychovat komplexní bytost, nikoliv egoistické monst-

rum, zaměřené pouze na boj a úspěch jako jedinou hodnotu života. Proto nepřeceňujte vliv motivování a nechte to více na přirozené motivaci dětí k pohybu a ke hře. Jestliže jsme výše psali o dvou pohonech, tedy motivaci a vůli, sázejte u dětí zatím více na tu první – přirozenou motivaci. Děti jsou sebestimulovány, a proto šetřete s motivačními větami a na prvním místě povzbuzujte, usměrňujte přirozené touhy a odbrzdujte:

- „Hrajte a na chyby nemyslete. Pokud uděláte chybu, nevěšete hlavu, doženeme to v tréninku.“
- „Nebojte se, nevytvářejte si sami překážky, hrajte naplno beze strachu, že uděláte chybu.“

Děti potřebují podporovat odvahu a zkoušet nové věci. Již v tomto věku se účastní různých turnajů, kde se samozřejmě hraje na body či branky. Tento princip nelze potlačit, poněvadž konfrontace je jedním z principů sportu. Ovšem v soutěžích a ve hrách by mělo být umožněno každému dosáhnout alespoň drobných úspěchů, třeba jen i dílčích pocitů osobního vítězství, například „dal jsi nejlepší podání“ nebo „nejlépe jsi přihrával“. Černobílý svět prohry - výhra, necht' patří dospělým a profesionálům. Tam jsme v tomto díle začali, když jsme se vžili, alespoň na chvíli, do role trenéra Pavla Vrby.

Umožněte každému dítěti alespoň malý, dílčí osobní pocit vítězství, protože toto období je mimořádně citlivé na úspěch a neúspěch. Školák se sotva vymanil zpod máminy sukně a už po něm svět žádá první výsledky. Zmírněte tento náhlý tlak.

Vůle – protihráč i spoluhráč motivace

Jak naznačil dnešní text, vůle je jakýmsi protihráčem a spoluhráčem motivace zároveň. Je vědomou přeměnou cílů a motivů ve výsledky. Motivace je přirozené chtění, vůle je naproti tomu vědomé úsilí. Dalo by se to přirovnat ke sčítání a odčítání v matematice. Vůle má stejné znaménko jako motivace, když přeměňuje chtění na výsledky – vůle a motivace se sčítají. Avšak rozdílné znaménko mají, když člověk překonává překážky a když dělá něco, co od přírody dělat nechce – vůle jde v tomto případě proti přirozené motivaci.

Investice energie do překonání odporu je ve sportu vlastně vždy nutná. Jen ten, kdo dokáže překonat sám sebe a občas opustí své komfortní zóny, se dostane v životě také na úrovně, na nichž ještě nikdy předtím nebyl. Omyl je ovšem v tom, že by se člověk musel neustále pohybovat mimo svou komfortní zónu.

Pohon z vlastní vůle je důležitou součástí lidského konání, ale „pohon ze srdce“ (přirozená motivace) je skutečným jádrem. Špičkové výkony nejsou pouhou otázkou vůle, ale vznikají souhrou s mnohem hlouběji zakořeněnou inspirací a motivací.



FOTO SPORT: MICHAL BERÁNEK

^
PAVEL VRBA PŘIVEDL
FOTBALOVOU PLZEŇ
DVAKRÁT DO LIGY MISTRŮ.
TEĎ TAM SNÍ SPRINTUJE
POTŘETÍ.
v