

HYBATEL CHOVÁNÍ

Podle psychologa Nakonečného patří motivace k nejsložitějším, ale také nejzávažnějším problémům psychologie. Kterýkoliv obor lidské činnosti je bez poznatků o motivaci nemožný. Motivace je vnitřním stavem, který podněcuje jedince k aktivitě směrem k určitému cíli. Je hybatelem chování.

TEXT: ZDENĚK HANÍK

Napadla vás někdy otázka, co vede takového Rogera Federera k tomu, že hraje tak dlouhou dobu tenis, naplno trénuje a svým způsobem si odříká? Vyhrál už všechno, co se dalo, je nejlepším tenistou všech dob, je ekonomicky zajištěný na několik generací. Proč si neužívá komfortu života, který si vydobyl, a znovu a znovu se vrací kurt? Zkusme si v tomto díle odpovědět, ale pěkně popořádku.

Většina trenérů mládeže touží po tom, aby se výsledek jejich práce projevil v kvalitních výkonech jejich svěřenců, aby se zaujetím trénovali, aby chytře hráli a pravděpodobně i po tom, aby z „kluků“ vyrostli slušní lidé. Proto na své hráče působí podle svého nejlepšího svědomí.

Ovšem působit na každého hráče znamená vstoupit do světa jeho potřeb, které vyjadřují stav určitého nedostatku. Potřeby člověka totiž vytvářejí motivy a ty jsou psychologickou příčinou motivace, která spouští chování. Uspokojení potřeb ovlivňuje spokojenost člověka. Čili motivace je vnitřní stav na rozdíl od motivování, což je vnější pobídka (používá se i pojem incentiva). Vnější pobídka mohou být v životě například školní známky, peníze, nebo třeba i pochvala trenéra. V tomto smyslu motivovat, znamená vyvolat zvnějšku motivaci k nějaké činnosti. Abraham Maslow popsal hierarchii potřeb, která je znázorněna na obrázku číslo 1.



Uspokojení potřeb nižších, například fyziologických, či potřeby jistoty má podle Maslowa přednost před uspokojením potřeb vyšších, tedy například potřeby úcty a uznání. Lze však uvést mnoho příkladů, že to neplatí vždy. Například při hraní nebo pracovní zanácenosti člověk snadno zapomene na potřebu jídla. A to už je jakýsi můstek k tomu, že se z hlediska sportu budeme zajímat především o potřeby vyšší, jako jsou například potřeby výkonu, sounáležitosti, uznání i nejvyšší potřeby – seberealizace. Trenér by se měl zajímat o tyto potřeby a postupně pomáhat hráčům objevovat je v sobě a zvyšovat jejich váhu v životě. Z toho vyplývají dva významné úkoly trenéra:

1. Rozpoznávat rozdílné potřeby hráčů, čili zdroje jejich motivace, a podle nich s hráči pracovat.
2. Pomáhat hráčům budovat žádoucí postoje a hodnoty, které se stanou novými potřebami, motivy a tudíž budoucím zdrojem motivace.

Odhalování potřeb hráčů

Každý hráč se ve hře nějak chová. Realizuje dovednosti, řeší situace, komunikuje. A trenér se na základě jeho vnějšího projevu pokouší číst jeho skryté potřeby a motivy. Ty mohou být u různých hráčů velmi rozmanité a protichůdné, mohou se různě kombinovat, prolínat a střídat, například:

- Potřeba dominance vs. potřeba submisivity
- Potřeba sdružování vs. potřeba samoty
- Potřeba vykládat a informovat vs. potřeba naslouchat
- Potřeba pečovat o někoho vs. potřeba být předmětem něčí pomoci a péče

Například fotbalista Pavel Horváth byl svého času jednoznačným lídrem mistrovského fotbalového týmu Plzně. Byl autoritou na hřišti i v kabině, což potvrzuje úspěšný trenér Pavel Vrba: „Já jsem zažil klasického lídra Pavla Horvátha. Nejen, že dokázal pobavit mimo fotbal, ale uměl pobavit i na hřišti, dokázal spoluhráče usměrnit, byl pro mě ohromně důležitý. Spoluhráči ho respektovali, viděli, že jim na hřišti pomáhá. Byl to klasický lídr.“

Dá se předpokládat, že Horváth měl silnou potřebu dominance a snad i potřebu o někoho pečovat, naproti tomu někteří jeho spoluhráči podobnou potřebu možná neměli. Naopak se mohli cítit komfortně v submisivní roli podpůrných hráčů a v pocitu sounáležitosti. To je sice spekulace autora a určitě o tom nejlépe ví své sám trenér Vrba.

Jestliže se trenérovi nepodaří správně rozpoznávat potřeby (motivы) hráče, pak má ztíženou práci ve smyslu ovlivňování jeho chování. Například pro týmové hry se jeví důležitá zmíněná potřeba sou-

ROGER FEDERER
MILUJE TENIS,
A PROTO SE STÁLE
VRACÍ NA KURT.
IV 36 LETECH.



FOTO: REUTERS

náležitosti. Lidé s vysokou potřebou sounáležitosti jsou společensky aktivnější, upřednostňují kontakt s druhými. Rozhodně je taková potřeba dobrým předpokladem pro fungování hráče v týmu.

Výzkumy ale ukazují, že lidé se v potřebě sounáležitosti liší, a pokud má nějaký hráč potřebu samoty, neznamená to, že nemůže být kvalitní součástí týmového výkonu. A to by měl trenér velmi citlivě vnímat. Nutit takového hráče, aby se družil s ostatními, jen proto, že to v hráčské partě patří k zažitým rituálům, je přinejmenším necitlivé. Takový hráč kromě společné hry, společného trénování a společného cestování může pociťovat naléhavou potřebu uchýlovat se do samoty a neúčastnit se dalších společenských aktivit týmu. Není na tom nic netýmového nebo dokonce sobeckého.

Odhalovat potřeby, resp. motivy hráčů je jeden z nejtěžších trenérských úkolů, poněvadž jsou zpravidla skryté. Hráč o nich většinou nemluví, ba co víc, někdy ani hráč sám neví, jaký utajený motiv ho vlastně pudí k určitému jednání. Matthias Sammer, někdejší sportovní ředitel Německého fotbalového svazu svého času prohlásil o trenéru mistrů světa Německa: „Jögi Löw měl vždycky vlastní představu o fotbale, ale světovým se stal, až když se naučil dávat lidem kolem sebe vzduch a svobodu.“

Není tím pravděpodobně řečeno nic víc, než že přihlédl k individuálním potřebám hráčů. Bill Gates, nejbohatší člověk světa, nepolevuje a investuje svoji energii dál. Co ho nutí? Proč Jaromír Jágr dál hraje hokej, když už všeho dosáhl a peněz má na několik generací svých potomků? A proč miliardáři, kteří by si mohli užívat života, vstupují na tenký led politiky?



JOACHIM LÖW PŘIHLÉDL
K INDIVIDUÁLNÍM
POTŘEBÁM FOTBALISTŮ.
PROTO S NIMI SLAVIL TITUL
MISTRŮ SVĚTA 2014.

Odpověď je nasnadě. Jsou to vnitřní síly, které sytí potřeby výkonu, úspěchu, společenské prestiže či moci. Nás však zajímá to, jak může s fenoménem motivace pracovat trenér, a především trenér mládeže. Bagatelizovat „hodinářskou“ empatickou vnímavost trenéra k potřebám mladých hráčů na nějaké shrnující rady či doporučení by bylo hrubým zjednodušením této problematiky. Přesto lze uvést příklady, jaké projevy chování by trenér měl sledovat, vyhodnocovat a ptát se sám sebe, kde se skrývají motivy toho kterého jednání:

Přímo ve hře:

- Které herní činnosti hráč preferuje na úkor jiných
- Jak jedná a jak se chová, když není v přímém kontaktu s míčem [pukem]
- Jak jde za ztraceným míčem [pukem]
- Jak řeší herní situace [například silově nebo takticky, individualisticky či kombinačně]
- Které z taktických úkolů si bere za své a které opomíjí
- Jak reaguje na úspěch vlastní, jak na úspěch spoluhráčů
- Jak reaguje na neúspěch vlastní, jak na neúspěch spoluhráčů
- Jak reaguje na chování protihráčů
- Jak se projevuje gestikulací a mimikou
- Atd.

Mimo hru:

- Jak reaguje na radu, jak na kritiku
- Jak komunikuje verbálně i neverbálně
- Čeho si všímá a čeho si naopak nevšímá
- Čemu přikládá význam a co opomíjí
- Jak se vyjadřuje o svých problémech a o problémech jiných
- Jak se vyjadřuje o jiných lidech, resp. jejich vlastnostech
- Jaké hodnoty mají význam v jeho životě
- Atd.

Působit na hierarchii potřeb

Jak jsme výše konstatovali, vedle motivace, tedy vnitřního stavu hráče, hovoříme o motivování, což je druh vnější pobídky ze strany trenéra. Ovlivňování chování hráče zvenci ovšem rovněž musí počítat s vnitřními potřebami hráče.

Jestliže trenér zařadí v úvodu tréninku štafetový závod s trestem pro poraženého (například 20 kliků), počítá trenér u hráčů nejen s tendencí vyhnout se trestu – klikům, ale především s touhou (potřebou, motivem) hráčů soutěžit. Vedle toho, že má být trenér expertem na odhalování potřeb hráčů, má tedy ještě druhou velkou úlohu. Měl by moudře a nenásilně ovlivňovat výchovou a tréninkem postoje a hodnotový systém hráčů a tím i hierarchii jejich potřeb. Co to prakticky znamená?

Zprvé by měl hráčům pomáhat, aby v sobě odhalovali skryté touhy, které se třeba neprojevily z obav reakce okolí (nechce vybočit z řady) a u dětí to platí dvojnásob: děti jsou hladové, nepotřebujete je motivovat, jsou sebe-motivovány, je nutné je spíše usměrňovat. Tímto způsobem, lze postupně u hráčů posilovat zálibu ve výkonu, zátěži, tréninku i ve hře.

A to už je ono **zadruhé**: sportovní život v modelu prohry – výhra a působení trenéra buduje správné **postoje** hráčů k činnosti, ke hře, pohybu, sportovnímu režimu a hodnotám, jež jsou svázány se sportem. Tím dochází ke změnám v hierarchii potřeb člověka, jelikož utvořené postoje, které bývají poměrně trvalé, jsou vlastně novými potřebami – motivy.

U hráčů jako byl třeba hokejista Martin Ručinský, to je především láska ke hře. Říkal: „Nabíjí mě hokej. Je to celej můj život. Nikdy jsem nic jiného neměl. Těžko se ho budu jednou vzdávat. Sedíte (v kabině) s dvaceti klukama, společně se snažíte něčeho dosáhnout a takhle trávíte každý den. Je to moje rodina a vím, že mi jednou bude strašně scházet.“

Harry Kane, fotbalový útočník Tottenhamu a anglické reprezentace, odpovídá, co je jeho největší motivací: „Touha být neustále lepší a lepší. Chci se prosadit, i když mi na zádech bude viset protivník. Život by byl nudný, kdyby člověk neměl na cestě překážky, které musí překonat. Mě je baví překonávat a nebojím se jich.“

Na otázku, co mu pomohlo nahoru, odpovídá záložník Chelsea N'Golo Kanté: „Láska k fotbalu.“

A tak jsme se znovu dostali na začátek. Roger Federer miluje tenis, a proto se stále vrací na kurt. Láska k činnosti je hybatelem nejvyšší potřeby – seberealizace. Neutvoří se jen tak sama od sebe a vybudovat ji u hráčů je jeden z největších úkolů trenéra a začíná tím, že trenér je hráčům vzorem. Vzorem v postojích, v zánícenosti a v lásce ke své činnosti.

Tohle se zatím v trenérských školách neučí, ale o to běží a souvisí s tématem motivace. Je to tak velké téma, že mu budeme věnovat ještě několik příštích kapitol.

LIDÉ SVYSOKOU POTŘEBOU SOUNALEŽNOSTI
JSOU SPOLEČENSKY AKTIVNĚŠÍ. ALE
POKUD MÁ NĚJAKÝ HRÁČ POTŘEBU SAMOTY,
NEZNAMENÁ TO, ŽE NEMŮŽE BYT KVALITNÍ
SOUCÁSTÍ TÝMOVÉHO VÝKONU.