



# MOTIVACE DĚTÍ A MLÁDEŽE VE SPORTU

ADAM BLAŽEJ

MASARYKOVA  
UNIVERZITA

**ADAM BLAŽEJ**

---

**MOTIVACE DĚTÍ A MLÁDEŽE VE SPORTU**

Masarykova univerzita

Brno 2019

Recenzenti:

Mgr. et Mgr. Petra Pačesová, PhD.

Mgr. Michal Vičar, Ph.D.

© 2019 Masarykova univerzita, Adam Blažej

ISBN 978-80-210-9355-3 (brož.)

ISBN 978-80-210-9359-1 (online : pdf)

# OBSAH

<b>PROLOG</b>	<b>5</b>
<b>CÍLE A METODOLOGICKÉ OKÉNKO</b>	<b>7</b>
<b>1 CO TO JE MOTIVACE?</b>	<b>8</b>
Klasifikace lidské motivace	10
Motivace sebe sama	14
<b>2 OSOBNOST JEDINCE VE VZTAHU K MOTIVACI</b>	<b>20</b>
Co to je temperament?	24
Jaká je motivační struktura dětí a mládeže, co je motivuje?	26
Odlíšnosti v motivaci z pohledu pohlaví	35
<b>3 EMOCE VE SPORTU</b>	<b>39</b>
Klasifikace emocí	41
Děti a zvládání emocí	43
<b>4 JAK MOTIVOVAT?</b>	<b>46</b>
Adekvátní odměna coby spouštěč vnitřní motivace?	46
„Zmrzlinový gól“	52
Teorie přechodu z negativní vnější motivace do motivace pozitivní vnitřní	53
Imaginace coby nástroj motivace	56
Možnost volby jako možnost prohloubení motivace	58
Minimalizace kontroly = maximalizace motivace?	59
Zdůraznění „důležitosti“ výsledku činnosti	60
Sebenaplňující předpověď	61
„No-mistake zone“	62
Pozitivní způsob ukončení tréninkové jednotky	62
<b>5 KONCEPTY „JÁSTVÍ“ COBY PŘEDPOKLADY VYSOKÉ VNITŘNÍ MOTIVACE</b>	<b>66</b>
Co to je sebedůvěra?	66
Narcismus u dětí	67
Jak poznat a následně pracovat s nízkým sebevědomím dětí?	70
Co to je self-efficacy?	76

<b>6 STAV FLOW A STANOVOVÁNÍ CÍLŮ VE VZTAHU K MOTIVACI</b>	<b>79</b>
Flow	79
Motivace a stanovování cílů	86
<b>7 ROZDÍLNÉ MOTIVAČNÍ TENDENCE U INDIVIDUÁLNÍCH A KOLEKTIVNÍCH SPORTŮ</b>	<b>97</b>
Jeden za všechny a všichni za nikoho	97
Trénujeme stejně pilně, i když nás nikdo nesleduje?	98
Podívejme se týmu!	98
<b>8 PROBLÉMY, PATOLOGIE A NEGATIVNÍ FENOMÉNY SPOJENÉ S MOTIVACÍ</b>	<b>100</b>
Syndrom vyhoření	100
Poruchy příjmu potravy	102
Co s rodiči?	102
Prokletí časopisu Sports Illustrated	106
Jak přicházíme o talenty	106
<b>9 OSOBNOST TRENÉRA COBY PŘEDPOKLAD VYSOKÉ VNITŘNÍ MOTIVACE MLADÉHO SPORTOVCE</b>	<b>110</b>
Leadership aneb jak vést lidi a zůstat přitom člověkem?	110
Trenér a nonverbální komunikace	113
Trenér a paraverbální komunikace	116
Trenér a verbální komunikace	118
Trenér a charisma	121
<b>KOLIK DO KOŘENŮ, TOLIK DO KORUNY</b>	<b>131</b>
<b>Shrnutí</b>	<b>132</b>
<b>Summary</b>	<b>133</b>
<b>Věcný rejstřík</b>	<b>134</b>
<b>Literatura</b>	<b>136</b>

## PROLOG

Pohyb je jednou ze základních potřeb člověka. Bez něj bychom neměli důvod existovat. Lze jej zpozorovat jak u nejjednodušších projevů života, tak u lidstva samotného. V každé etapě historie totiž lidé potřebovali objevovat nepoznané. A tato touha byla a je podmíněna kromě jiného také potřebou pohybu. Protože se jedná o jednu ze základních potřeb člověka, je nezbytné v zájmu fyzického i duševního zdraví ji uspokojovat. Z různých příčin se tak ale u velkého množství lidí, především v posledních desetiletích, neděje. Důvodů může být více. Tato kniha bude rozebírat jeden z nich. Je jím potlačování vnitřní motivace a zájmu o pohyb u dětí a mládeže. Protože zvyk je železná košile, je zřejmé, že pokud si jedinec nevypěstuje ke sportu pozitivní postoj už v nejmladších letech, je velmi pravděpodobné, že v dospělosti bude trpět, a to fyzicky i mentálně.

Motivací obecně se zabírali po řadu let psychologové Deci a Ryan. Proslavili se především svou teorií sebedeterminace (*self-determination theory*), která kromě jiného vysvětluje rozdíly mezi lidmi vnitřně vysoce motivovanými a lidmi, kteří vykazují známky amotivace. Jedním z nejcitovanějších psychologů je rovněž Albert Bandura, který přišel s konceptem *self-efficacy* (tzv. sebeúčinnost). Ten částečně vysvětluje schopnost motivace u sportovců – proč si někteří kladou vysoké cíle, a potom jich i dosáhnou, a proč jsou jiní motivováni pouze ke splnění velmi snadných cílů. Motivace se obecně považuje za emoční proces, a je tedy silně podmíněna samotnými emocemi. Tímto aspektem motivace se zabýval například Atkinson, který definoval tzv. výkonové emoce (*achievement emotions*), jež jsou všechny zdrojem motivace při určité intenzitě. Zajímavé je, že tyto emoce mohou být jak pozitivní (radost), také negativní (vztek), přičemž se rozdělují také na retrospektivní (pýcha) a vztahené na budoucnost (strach). Intenzitu motivace silně ovlivňuje také zažívání stavu *flow* (tzv. plynutí). Autorem tohoto konceptu je psycholog maďarského původu Mihaly Csikszentmihalyi, který tento stav spojuje také se spokojeností prožívanou v životě.

V tuzemsku se přímo motivací ve sportu ve věkové kategorii dětí a mládeže nevěnoval doposud žádný autor, nicméně řadu z nich toto téma oslovilo. Lze například zmínit Michala Vičara, autora knihy *Sportovní talent*, či Jiřího Mudráka. Prvně jmenovaný se v posledních letech zabýval především mentálními dovednostmi sportovců (byť koncept motivace ve vztahu ke sportovnímu talentu částečně popisuje právě v již uvedené publikaci). Sportovních psychologů zabývajících se motivací ve sportu je velké množství (ne-li všichni), nicméně nikdo detailně neanalyzoval a nevztáhnul tuto problematiku na pole dětí a mládeže. A právě to je jako důležité hned z několika důvodů.

Sport totiž může kromě boje s obezitou a kardiovaskulárními nemocemi kladně ovlivnit úroveň spokojenosti s životem. To lze vysvětlit jeho pozitivním vlivem na úroveň stresu, na kognitivní funkce, či snižováním míry úzkosti nejen u dětí a mlá-

deže, ale i u dospělých. Kladný vliv má také na sebehodnocení jedince. To může být způsobeno tím, že sportující jedinec je lépe přijímán svými vrstevníky. Být dobrým ve sportu totiž pro sociální okolí kromě jiného představuje být přínosem.<sup>1</sup> V pravěkých dobách totiž byli fyzicky zdatní jedinci velmi ceněni právě pro své pohybové schopnosti a dovednosti, které mohli uplatnit v boji, při lovu či stavbě přístřešků. Tyto evoluční zákonitosti, byť již nenesou stejnou hodnotu, přetrvaly dodnes. Především u chlapců jsou tyto zákonitosti zásadní, neboť jsou to v mnoha případech právě fyzicky zdatní jedinci, kteří jsou nejčastěji lídry svých sociálních skupin.<sup>2</sup> Skutečnost, že tyto hodnoty související s fyzickou stránkou člověka přetrvaly dodnes, jsou zřejmé na objemu financí, které se ve sportu generují. Příkladem jsou pro běžného člověka téměř nepředstavitelné přestupové částky za profesionální fotbalisty, či prize money za vítězství v grandslamu na poli tenisu.

Pomáhat dětem k sportovní aktivitě (a být ve vybraném sportu co nejuspěšnější) by tedy mělo být primárním cílem trenérů a rodičů, aby se všechny zmíněné výhody co nejvíce promítly do jejich života. Každé dítě totiž může být úspěšné v nějakém sportu, jen je třeba pro ně nalézt ten pravý. Počet sportů je však omezený a někdo by mohl namítat, že pro něj ten pravý (ještě) neexistuje. Nevadí, vědomou prací s emoční složkou vnitřní motivace dítěte dokážeme pro něj ten pravý „vytvořit“.

Součástí této knihy však nebude pouze analýza dlouhodobé motivace dětí a mládeže, ale také praktické rady pro trenéry k jejich verbální, nonverbální a paraverbální komunikaci. Ty najdou užitek například v tréninkových, zápasových, závodních, předzápasových či předzávodních situacích, při nichž je úloha trenéra ve vztahu k předvedenému výkonu sportovce klíčová.

Knih, kterou právě držíte, je určena nejen pro trenéry a rodiče mladých sportovců, ale v podstatě pro každého, kdo se zajímá se o osobnostní rozvoj. Řadu principů zabývajících se motivací totiž lze aplikovat i do jiných oblastí lidského bytí, a užitečné informace tak zde může nalézt například i učitel hudební výchovy. Těžít z ní však bude především každý mladý člověk, jehož trenér (rodič) si tuto knihu přečetl. Ne proto, aby jednou vyhrál olympijské hry. Nikoliv proto, aby sportem vydělal velké peníze. Proto, aby se prostřednictvím správného pochopení vztahu sportu, osobnosti člověka, emocí a sociální dynamiky stal lepším člověkem.

---

1 LeBlanc, J., & Dickson, L. (1997). *Straight talk about children and sport: advice for parents, coaches, and teachers*. Mosaic Press.

2 Weiss, M. (1991). Psychological skill development in children and adolescent. *The sport psychologist*, 5, 335–354.

## CÍLE A METODOLOGICKÉ OKÉNKO

V první kapitole *Co to je motivace?* prostřednictvím narativní analýzy vysvětlíme motivaci na poli pohybových aktivit. Součástí této kapitoly bude prostřednictvím kazuistik popsán fenomén motivace sebe sama. V kapitole *Osobnost jedince ve vztahu k motivaci* se díky rozsáhlé rešerši čtenář seznámí s několika pohledy na osobnost člověka coby charakteristický rys ve vztahu k motivaci. Rovněž budou vymezeny jak odlišnosti, tak také společné znaky různých druhů osobností podmíněných kromě jiného věkem či pohlavím. *Emoce ve sportu* prostřednictvím syntézy poznatků přiblíží tento pojem tak, aby byl pochopitelný v následujících částech knihy. V následující kapitole *Jak motivovat?* budou prostřednictvím narativní analýzy vztažené na kategorii dětí a mládeže rozebrány jednotlivé koncepty, techniky a nástroje s pozitivním efektem na motivaci jedince. Na základě toho budou také navržena některá doporučení. Kapitola *Koncepty „jáství“ coby předpoklady vysoké vnitřní motivace* podrobně analyzuje především dva pojmy – sebedůvěru a *self-efficacy*, jež se považují za silné determinanty rozhodující o dosažení úspěchu či neúspěchu nejen ve sportu. V kapitole *Stav flow a stanovování cílů ve vztahu k motivaci* jsou nejdříve analyzovány a poté syntetizovány studiemi podložená fakta těchto okruhů. To považujeme za důležité, neboť především o stanovování cílů se v poslední době vyrojilo mnoho polopravd, které často vedou sportovce k syndromu vyhoření a jiným psychickým potížím. Narativní analýzu využívá kapitola *Rozdílné motivační tendence u individuálních a kolektivních sportů*. Několik studií totiž vysvětluje jak výhody, tak také nevýhody trénování z hlediska motivace jak ve skupině, tak také individuálně. V následující kapitole (*Problémy, patologie a negativní fenomény spojené s motivací*) budou především prostřednictvím kazuistik popsány uvedné aspekty ovlivňující motivaci. V předposlední kapitole (*Osobnost trenéra coby předpoklad vysoké vnitřní motivace mladého sportovce*) prostřednictvím rozsáhlé rešerše a následné analýzy textů popisujeme fenomén osobnosti a na něj navazující aspekty nonverbální, paraverbální a verbální komunikace. Obsahuje také doporučení expertů-specialistů na danou problematiku. Syntézou těchto informací popisujeme fenomén charismatu. Kapitola *Kolik do kořenů, tolik do koruny* už pouze beletristicky shrne důležitost konceptu motivace ve vztahu ke sportujícím dětem a mládeži z pohledu trenéra a rodiče.



# 1 CO TO JE MOTIVACE?

„Sportovec nemůže utíkat s penězi v kapsách. Musí běžet s nadějí v srdci a se sny v hlavě.“ (Emil Zátopek)

Jednou ze základních filozofických otázek zaměřujících se na otázky lidského bytí je *Proč děláme to, co děláme?*. Na tuto otázku lze odpovědět jednoduše ve stylu *Protože chci*, *Protože potřebuji* nebo *Protože musím*. Jádrem těchto odpovědí je však mnohem komplikovanější, nicméně je vysvětluje pojem motivace. **Ta je chápána jako proces, který determinuje sílu, zaměření a trvání chování, přičemž je motivace často spojována se stavem nedostatku označovaným jako potřeba.** Obecný princip motivace lze vyložit jako maximalizaci příjemného a minimalizaci nepříjemného a udržování psychické rovnováhy.<sup>3</sup> Jedná pouze o zjednodušené chápání principu motivace, neboť ne vždy sportovec trénuje pouze proto, že maximalizuje příjemný pocit. Mnohokrát je tomu právě naopak. Rada sportovců trénuje na hranici vyčerpání a při otázce, zda je jim to příjemné, by sotva odpověděli, že ano. Jsou si ale vědomi budoucího efektu náročného tréninku díky racionální složce<sup>4</sup> své vnitřní motivace.

Také to lze do jisté míry vysvětlit tím, že lidé jsou už od narození, v případě absence nemocí a chorob, aktivní, zvědaví, hraví a ochotní se učit a zkoumat. A všechny tyto prvky lidského bytí včetně touhy po soutěžení lze považovat za základní (vnitřní) psychické potřeby. Mnoho lidí však často absolutně rezignuje na jakoukoliv zodpovědnost za své činy a jejich touha po rozvoji v kterékoliv oblasti jejich života je v podstatě vymazána či potlačena. Rozdíly mezi takovými lidmi a lidmi vnitřně motivovanými jsou patrné především v těchto aspektech: zájem a nadšení, sebevědomí vedoucí ke zvýšení výkonu a kreativity (Deci & Ryan, 1991; Sheldon, Ryan, Rawsthorne, & Ilardi, 1997), nižší drop-out<sup>5</sup> v rámci dané aktivity a obecně ve zvýšené kvalitě života (Ryan, Deci, & Grolnick, 1995; in Ryan & Deci, 2000).

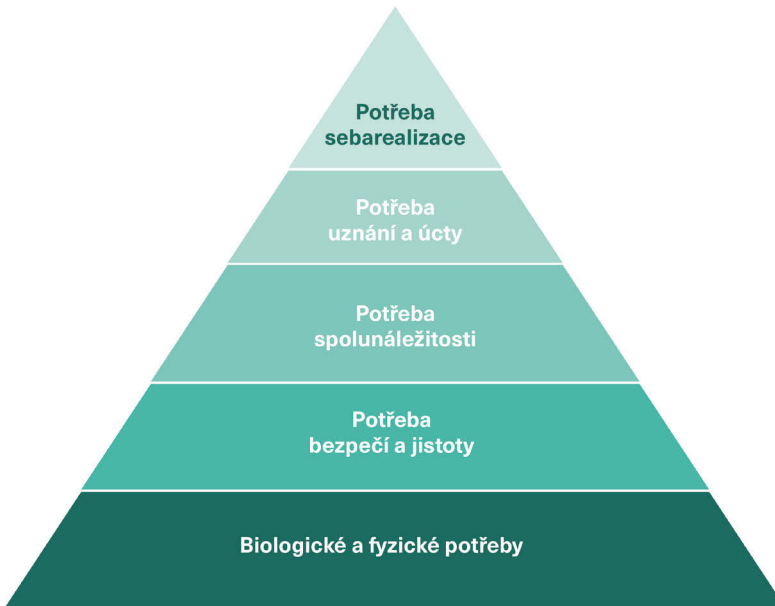
Jak bylo zmíněno, touhu se učit a poznávat nové věci a být obecně aktivní a hravý, lze považovat za základní psychologické potřeby. Nejenom tyto potřeby, ale především i ty biologické popisuje pravděpodobně jedna z nejrozšířenějších teorií z oblasti motivace – Maslowova pyramida potřeb. Jak už její název napovídá, vychází z čistě vnitřních pobídek (potřeb). Od vytvoření této tradiční pyramidy však uplynulo již více než sedmdesát let, a tak byla častokrát jinými autory modifikována. Maslowova pyramida potřeb bezpochyby správně reflektuje fáze a důležitost lidských potřeb, nicméně je velmi zjednodušuje, a proto musí být pro správnější

3 Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.

4 Vysvětleno v podkapitole *Proč děláme věci, které dělat nechceme?* (str. 15).

5 Ukončení participace na činnosti, odpadnutí.

pochopení motivační struktury doplněna i jinými teoriemi. Je třeba mít také na paměti, že tato pyramida respektuje pouze dlouhodobý horizont, nikoliv krátkodobý.



**Graf 1 Maslowova pyramida potřeb**

V krátkodobém horizontu totiž člověk nemusí nutně uspokojit potřeby z nižších pater pyramidy, aby uspokojil například touhu po seberealizaci (její dosažení je naopak častokrát podmíněno potlačením potřeb z nižších pater Maslowovy pyramidy). To lze ilustrovat na příkladu horolezců. Sotva lze tvrdit, že v šesti tisících metrech uspokojují potřebu bezpečí či uspokojování hladu. A přesto, když se zeptáme, co je motivuje, budou jejich odpovědi směřovat k potřebám seberealizace či uznání z horních pater pyramidy.<sup>6</sup>

Z hlediska obecného je o motivaci třeba také vědět, že působí současně ve třech rovinách. Tyto dimenze udávají směr, intenzitu a stálost motivace jedince a lze je vysvětlit následovně:

1. Dimenze směru – definuje, co člověka motivuje a kam jej i jeho činnost následně tento motiv zaměřuje (nebo naopak od jiných možných směrů odvádí). V rovině prožívání lze tuto skutečnost vyjádřit obraty „*chci to a to*“, „*rád bych to a to*“, „*toužím po tom a tom*“, „*nechci se zabývat tím a tím*“, apod.
2. Dimenze intenzity – vysvětluje, jak silně je člověk motivován, tedy jak moc usiluje o dosažení cíle (v daném směru). V rovině prožívání je možné tuto skutečnost přiblížit odstupňováním podle míry intenzity výrazy jako např. „*dobrá bych chtěl...*“, „*chci...*“, „*velmi toužím...*“ apod.

6 Blažej, A. (2018). *Psychologie koučování pro trenéry a manažery*. Brno: MuniPress.

3. Dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence) – třetí z uvedených charakteristik motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy.

## KLASIFIKACE LIDSKÉ MOTIVACE

V následujících kapitolách se pracuje s pojmy jako vnitřní, vnější, pozitivní či negativní motivace. Jejich vytyčení z hlediska teoretického je důležité, neboť by mohlo dojít k chybnému pochopení a užití příkladů světových sportovců, jež jsou v knize zmíněny.

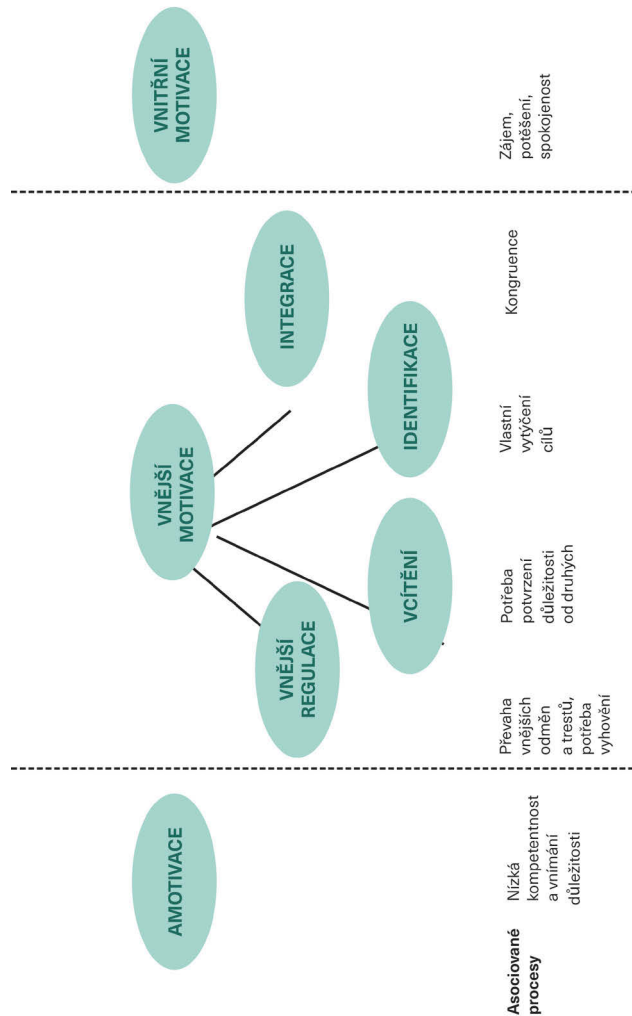
Zatímco vnější motivace je soubor pobídek, které nabádají k vykonávání činnosti pouze na základě dosažení kýženého výsledku (peníze, pochvala, trest...), vnitřní motivace vytváří touhu k provozování aktivity z radosti jako takové. Vnitřně motivovaná osoba je tedy pobízena k výkonu určité aktivity z důvodů potřeby se bavit či soutěžit, na rozdíl od externě motivované osoby, jejímiž motivy k výkonu určité činnosti jsou odměny, výhrůžky nebo tresty. U lidí tedy není vnitřní motivace jejím jediným druhem, nicméně se považuje za neoddělitelnou, a především jednu z nejdůležitějších.

Kromě interní a externí motivace je nedílnou součástí motivačního spektra také stav zvaný amotivace. Tu uvádějí Deci a Ryan<sup>7</sup> ve své teorii sebedeterminace, v níž vymezili jednotlivé typy a fáze motivace.

---

7 Deci, L., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Obr. 1 Klasifikace lidské motivace



Zdroj: Deci, E. L., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum

Amotivace se nachází na začátku spektra lidské motivace (obr. 1). Jedná se o stav, kdy jedinec nevykazuje žádné či jen minimální známky zájmu o činnost a nekompetentnost pro výkon činnosti. Vzhledem k pohybu, coby přirozené potřebě člověka, by se však tento prvek neměl v prostředí pohybových aktivit vůbec objevovat. Uvažujeme tak z toho důvodu, že pohyb je přirozenou potřebou

člověka. **Pokud tedy existují lidé, kteří jsou vůči vykonávání pohybové aktivity amotivováni, je tomu tak s největší pravděpodobností proto, že jim ji někdo v minulosti znechutil. I přesto jsou ale u nespportujících lidí častější psychické problémy z důvodu neuspokojení jedné ze základních potřeb, neboť i potlačená potřeba je stále potřebou.** Napravo od amotivace se pak nacházejí různé stupně motivace, které se liší podle úrovně autonomie<sup>8</sup> či odhodlání k výkonu činnosti.

Do oblasti motivace, v níž jedinec využívá čistě vnitřní pobídky, se dle autorů konceptu zahrnuje styl integrace a vnitřní motivace. Prvek integrace se vyskytuje u jedinců vykonávajících aktivity, které jsou přizpůsobeny jejich potřebám a hodnotám, s nimiž jsou zcela kongruentní a za jejichž výsledky či důsledky přebírají zodpovědnost.<sup>9</sup> Na podobných základech je položena také vnitřní motivace, nicméně u ní můžeme zaregistrovat také bezmezné odhodlání jedince pro výkon činnosti bez ohledu na množství a velikost překážek, které by výkonu této činnosti bránily.

Při členění motivace na vnitřní a vnější je třeba znát vliv vnějších motivů na motivaci vnitřní. Na základě experimentu<sup>10</sup>, v rámci kterého byla účastníkům udělena „svobodná volba“ pro vykonání dané činnosti, se prokázalo, že participanti, kteří byli ušetřeni jakýchkoliv vnějších podnětů k výkonu činnosti, trávili u daného úkolu více času než skupina, která byla vnějšími motivy pobízena. Tyto výsledky však značně zjednodušují motivační tendence, jelikož každý jedinec se může nacházet v jiné etapě motivační struktury. S výsledky tuto problematiku silně posunujícími kupředu přišel ve své studii Hayamizu<sup>11</sup>, který rozdělil vliv vnějších a vnitřních pobídek na čtyři fáze motivačního schématu (vnější motivace, introjekce, identifikace a vnitřní motivace). Z výsledků bylo patrné, že čím více jsme se ve schématu posunovali směrem k vnitřní motivaci, tím menší vliv měly na jedince vnější pobídky.

Na základě těchto faktů je z pohledu trenéra důležité rozpoznat, v jaké fázi motivačního schématu se jeho svěženec nachází, a dle toho také volit pobídky a celkový přístup. V téže studii bylo rovněž zmíněno, že jedinci, kteří se nacházeli spíše v prvních dvou fázích schématu, a tedy byli spíše motivováni vnějšími pobídkami, v případě neúspěchu měli častěji tendenci svádět tento neúspěch na vnější příčiny.

Kromě konceptu vnitřní a vnější motivace rozlišujeme také motivaci pozitivní a negativní. Pozitivní motivace je definována jako postup založený na vytváření dojmu

8 Stav, při kterém se jedinec řídí pravidly, která si sám dává nebo dobrovolně přijímá.

9 Deci, E., Eghrari, H., Patrick, B. & Leone, D. (1994). Facilitating Internalization: The Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Personality*, 62 (1).

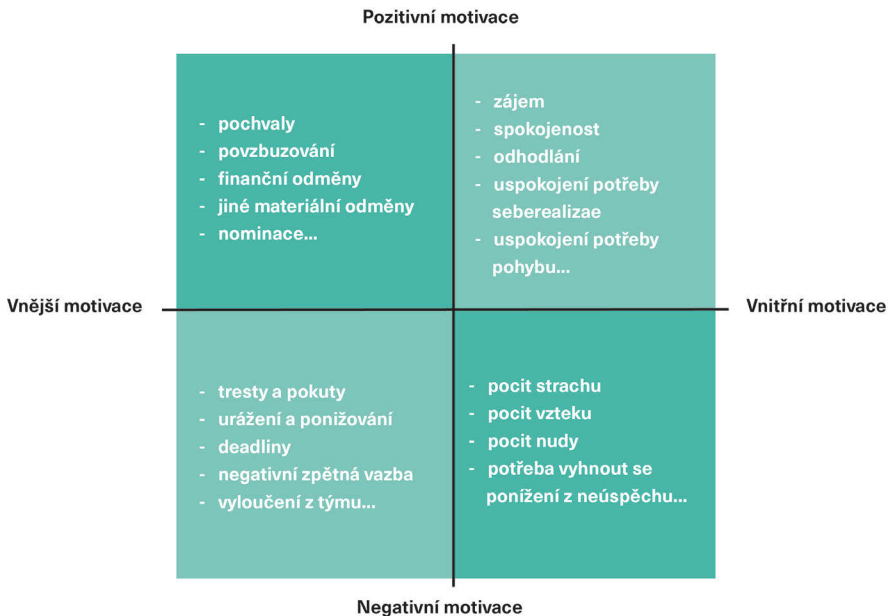
10 Deci, E. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. University of Rochester. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18.

11 Hayamizu, T. (1997). Between intrinsic and extrinsic motivation: Examination of reasons for academic study based on the theory of internalization. *Japanese Psychological Research*, 39, 98–108.

kladné zkušenosti, který navádí k opakování jednání, jež bylo dříve nějak odměněno. Může být chápána jako touha dosahovat úspěch, získat uznání, či odměnu. Kromě toho zde sehrávají roli tři faktory, kterými jsou faktor zainteresovanosti, faktor morálního ocenění a faktor seberealizace. Na základě těchto poznatků lze usuzovat, že i pozitivní motivaci lze rozdělit na vnitřní (např. faktor seberealizace) a motivaci vnější (hmotné odměny, pochvaly).

Na opačné straně spektra leží motivace negativní. Ta je popisována jako postup varující před opakováním jednání, které v minulosti vyústilo v postih. Ve sportovní praxi lze za negativní motivy považovat například tresty ze strany trenéra či obecně vyhnutí se neúspěchu z pohledu hráče.

Zajímavé tendence vzniknou, pokud koncept vnější a vnitřní motivace (mimo amotivaci, která motivací není) spojíme s konceptem negativní a pozitivní motivace.



**Graf 2 Model čtyř druhů motivací**

U tohoto modelu je ale třeba mít na paměti, že hranice mezi vnější a vnitřní motivací v podstatě neexistuje (viz obr. 1 – Klasifikace lidské motivace). Ten popisuje tyto motivace jako jakési kontinuum, v němž hranice nejsou přesně vytyčeny.

Nejvýhodnější kombinace z hlediska dosahování satisfakce pohybovou aktivitou a se životem obecně, včetně dosahování co nejvyšší výkonnosti v této aktivitě, leží v kvadrantu pozitivní a vnitřní motivace. Naopak nejméně výhodná je z dlouhodobého hlediska kombinace negativních emocí a vnější motivace. Pokud by

například trenér opakovaně užíval hrozbu vyloučení z týmu, pravděpodobně by tým ve sportovci vyvolal řadu negativních pocitů. Z dlouhodobého hlediska by pak byla participace sportovce na pohybové aktivitě neudržitelná, byť se z krátkodobého hlediska může jevit jako motivační. V pravém dolním kvadrantu jsou uvedeny výkonové emoce a potřeby negativního rázu – tedy strach či potřeba vyhnout se neúspěchu. Všechny vycházejí z nitra jedince. Jako motivující lze zahrnout do pohybové činnosti i nudu. V kvadrantu vnější pozitivní motivace leží tzv. incentivy – tedy vnější pobídky k výkonu činnosti. Při jejich občasném užívání je nelze považovat vyloženě za špatné, nicméně klíčový je jejich způsob užití (vysvětleno dále v knize).

## MOTIVACE SEBE SAMA

Je otázkou, proč někteří lidé respektují svou potřebu seberealizace a v životě dělají takové činnosti, které je baví, a jiní nikoliv. Proč se právě oni živí tím, co je smyslem jejich života, zatímco ostatní pracují a věnují svůj omezený čas ve prospěch někoho jiného. Kromě respektování svých potřeb zde pravděpodobně hraje roli i schopnost sebemotivace, která koneckonců z určitých potřeb jedince vychází.

Sebemotivace není nic jiného, než schopnost motivovat sebe sama. Klíčovou roli zde pochopitelně hraje především vnitřní motivace, protože vášeň pro dosahování výsledků je to, co nás především žene vpřed. Typickým znakem (vnitřně) sebemotivovaného člověka je skutečnost, že jedná. Za jednání lze považovat prakticky cokoli – od dobrovolnictví přes trávení času s jinou osobou až po vyhledávání informací. Řadou studií je potvrzen vztah mezi vnitřní motivací (respektive vysokou autonomií při dané aktivitě) a schopností v rámci ní dosahovat cílů (Sheldon & Elliot, 1998; Sheldon & Elliot, 1999; Sheldon & Kasser, 1998; Sheldon & Hauser-Marko, 2001; in Powers, Koestner & Zuroff, 2007), přičemž je tento vztah silnější než při užívání vnějších motivů v rámci dané činnosti.

Názor pojednávající o tom, že člověk je již od svého narození tvor zvědavý, hledající nové výzvy a využívající svůj potenciál, tedy disponující aspekty vnitřní motivace, podporují Deci a Ryan teorii sebedeterminace (*self-determination theory*).<sup>12</sup> Tu lze velmi zjednodušeně chápat jako schopnost identifikovat své potřeby a nalézt cestu, jak je uspokojit. Dodávají však, že je nezbytné, aby se jedinec pohyboval v takovém prostředí (rodice, škola, práce), v němž je umožněn zdravý psychický a sociální vývoj. Pro tuto teorii jsou charakteristické tři zásady, které v případě svého splnění umožní dosáhnout silné vnitřní motivace vycházející ze základních psychologických potřeb. Těmito zásadami jsou:

---

12 Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-determination research*. The University of Rochester Press.

- **Kompetence** – v tomto smyslu je chápána jako disponování možností přijímat nové výzvy a možností rozvíjet své schopnosti a limity. Je podmíněna sebeúčinností (*self-efficacy*<sup>13</sup>). Z hlediska vztahu trenéra a mladého sportovce jde o následující: **Trenér by měl umožnit, aby dítě samo objevovalo nové pohybové vzorce ve vztahu k svému sportu (implicitní učení). Proces učení by tedy neměl probíhat pouze tak, že trenér neustále dítě instruuje (explicitní učení), ale že mu také dává možnost svobodně si vybrat.**
- **Příslušnost** – chápeme ji jako potřebu být členem určité sociální skupiny, v níž můžeme uspokojovat další dílčí potřeby, jako starat se o někoho a být opečovávan. **Je tedy vhodné, když se trenér na trénincích o své svěření zajímá i z širšího hlediska.** Například se jich ptá, *Co dělali ve škole, co bylo na oběd, kdo byl na rande a s kým?* apod. Lze se domívat, že toto chování trenéra může mít za následek zvýšenou úroveň vnímání příslušnosti u jeho svěřenců.
- **Svébytnost** – chápeme ji jako nezávislost v jednání v oblasti svých zájmů a hodnot. Pokud jedinec disponuje ve svém prostředí touto svébytností (autonomií), může se skrze své chování (zájmy, hodnoty) bezpečně projevat. Trenér by tedy měl umožnit svěřencům prostor, aby byli stále sami sebou navzdory své jedinečnosti, respektive právě díky ní, a to jak z hlediska výkonu, tak také z hlediska osobnosti. **Tedy pokud máme v týmu hráče, který je kreativní a rád zkouší nové věci, trenér mu v tom nesmí zabraňovat. Stejně tak nemůže trenér požadovat po introvertovi, aby na hřišti burcoval hráče, když je mu to nepříjemné.**

## Proč děláme věci, které dělat nechceme?

Nyní si představme, že nakupujeme v obchodě. Natahujeme se do regálu pro věc, kterou ani nepotřebujeme. Byť netušíme proč, tak jsme si onu věc stejně nakonec koupili. Obchodník ale přesně ví, proč jsme tak učinili. Byl to právě on, kdo užil jednu z technik efektivního prodeje, tedy uvedení smyšlené „akční“ slevy, což napomohlo k tužbě daný produkt koupit. Ve sportu lze tento příklad vztáhnout na pokutový kop – tedy souboj mezi brankářem a střelcem. Je velmi časté, že se svou nonverbální komunikací<sup>14</sup> (tedy podvědomě) snaží brankář střelce ovlivnit tak, aby penaltu zahrál přesně do míst, kam chce gólmán. Pokud se posléze exekutora penalty zeptáme, proč kop zahrál na dané místo, dost možná nedokáže na otázku odpovědět.

**S teorií sebedeterminace totiž úzce souvisí dělení motivace na dvě složky, a to na její racionální a emoční část.** Rozdíl mezi nimi je tvořen mírou uvědomění se, co ovlivnilo naše chování. Emoční složku motivace ovlivňují takové impulsy,

13 Vědomí vlastní účinnosti, víra ve vlastní schopnosti a dovednosti a jejich efektivitu. Podrobněji rozebráno v podkapitole *Co to je self-efficacy?* (str. 76).

14 Souhrn mimoslovních sdělení, která jsou vědomě nebo nevědomě předávána. Vysvětleno později.



které si buď neuvědomujeme, nebo je lze zjistit až zpětnou důkladnou analýzou našeho chování. A velice dobře ji ilustruje právě příklad z obchodu.

Naopak racionální motivace je jedincem vnímaná a dobře rozpoznatelná. Dokáže tedy přesně určit, co jej přesně vedlo k danému chování. Například pokud si atlet stanovil cíl, že zaběhne závod na sto metrů pod dvanáct vteřin, věděl, že bude muset trénovat. Tyto tréninky tedy absolvoval vědomě, přičemž motivem bylo pokošení dvanáctivteřinového limitu. V tomto případě lze motivaci považovat za tzv. kognitivní – rozumové zhodnocení situace a záměrné definování určitého cíle. Cíle, jehož splnění přinese v budoucnu uspokojení. Tato motivace je tedy ovlivňována minulou zkušeností. Ta se projevuje v konkrétní představě cíle, jeho obsahu a ve zhodnocení míry jeho dosažitelnosti. Zkušenost tak modifikuje vznik nových motivů i volbu chování, které jedinec v dané situaci považuje za nejvýhodnější. Tento druh rozumového zhodnocení a jeho dlouhodobého udržování však není ve věkové kategorii dětí školního věku registrován v takovém rozsahu jako u dospělých.<sup>15</sup>

Za schopnost chtění, vědomého určení cíle a vynaložení úsilí zaměřeného na jeho dosažení lze považovat také pojem vůle. Toto úsilí může být nepříjemné či bolestivé. Pro vůli je charakteristické, že jde častokrát proti biologickým a psychologickým potřebám jedince. Volní jednání pak často bývá navozeno potřebami vyššího řádu. Ty lze považovat na základě Maslowovy pyramidy za potřebu uznání či seberealizace.<sup>16</sup> Brichcín definuje vůli v kontextu volních vlastností jako „... *způsobnost člověka cílevědomě řídit svou duševní činnost a jejím prostřednictvím regulovat průběh vlastní interakce s vnějším i vnitřním prostředím.*“<sup>17</sup>

Která z těchto motivací je silnější, není doposud přesně stanoveno. Například Sigmund Freud považoval za silnější její nevědomou složku, domníval se, že člověka motivují do většiny činů pudy. Pokud si tedy vezmeme příklad našeho sprintera, který si vědomě stanovil časový limit v běhu na sto metrů, dalo by se říct, že teorie Sigmunda Freuda není zcela přesná, že sprintera motivuje vědomě stanovený cíl, k němuž se pohání vůlí. Pokud však podrobně rozebereme cíl našeho sportovce, můžeme zjistit, že jej z velké části motivovala do výkonu nevědomá složka. Je tomu tak proto, že přirozenou potřebu pohybu či potřebu obdivu od okolí si tento jedinec vědomě nepřiznal, respektive ani neuvědomoval.

Obecně je Sigmund Freud znám jako zakladatel psychoanalýzy. Kolem ní rozvinul celý systém fungování psychiky člověka, přičemž se opíral zejména o teorii pudů (libido, narcismus, pud smrti), vliv vědomí, nevědomí a předvědomí a koncept ega, superega a id. Tento rodák z Příbora byl třetím nejcitovanějším psychologem dvacátého století.

15 Částečně jej však identifikuje tzv. Marshmallow experiment, jenž je vysvětlen v podkapitole *Není to jen o bonbónech* (str. 18).

16 Vágnerová, M. (2005). *Základy psychologie*. Praha: Karolinum.

17 Brichcín, M. (1999). *Vůle a sebekontrola. Teorie, metody, experimenty*. Praha: Karolinum.

Uvedené členění motivace zastává také bývalý volejbalový trenér a reprezentant, nynější (2019) místopředseda Českého olympijského výboru Zdeněk Haník. Ten rovněž rozlišuje mezi motivací a vůlí. Motivaci považuje za přirozené chtění a vůli za vědomé úsilí. Pro dosažení nejvyšší výkonosti ve sportu je pak nezbytné, aby se oba tyto pohony sečetly. Tvrdí, že špičkové výkony nejsou pouhou otázkou vůle, ale že vznikají souhrou s mnohem hlouběji zakořeněnou inspirací a motivací.<sup>18</sup> Je tedy zřejmé, že jak emoční složku (zájem o sportování), tak i složku racionální (*Musím trénovat, protože jen tak se mohu stát olympijským vítězem.*) lze zařadit do širokou veřejností tolik vyhledávané vnitřní motivace.

Myšlenku o zakořeněné inspiraci (řekněme zájmu) lze ilustrovat na příkladu legendárního kulturisty, herce a politika Arnolda Schwarzeneggera. Obecně se soudí, že Schwarzenegger je jedním z „nejmotivovanějších“ lidí na světě, že dokázal vše, co si vytyčil. Ať už to byl úspěch v kulturistice, kultuře či politice. To je zajisté pravda. Tato myšlenka ale ukazuje pouze na špičku ledovce. **„Pod hladinou“ se totiž vyskytuje zájem dosáhnout v těchto oblastech úspěchů, který je hnán především potřebami.** V případě Schwarzeneggera pravděpodobně sklonem k exhibicionismu podpořeným jeho extrovertní osobností.<sup>19</sup> Jen stěží lze předpokládat, že by tento „nejmotivovanější“ člověk na světě byl stejně tak úspěšný v aktivitách, které by jej neuspokojovaly. Tento člověk pouze bezmezně respektoval své nejniternější potřeby vázané na jeho osobnost. Načež lze tvrdit, že ve vaření marmelády by nikdy nesklidil takový úspěch jako například Blanka Milfaitová<sup>20</sup>. Při této činnosti by totiž nebyl středem pozornosti široké veřejnosti.

## Velikost oběti = investice do motivace?

Sebemotivujícím aspektem je rovněž velikost oběti, kterou už jedinec v rámci daného sportu (činnosti obecně) přinesl. Bez ohledu na to, zda mluvíme o množství vynaloženého času a úsilí, nebo o penězích. To potvrzuje studie, kterou provedli D. Harris a B. Harris<sup>21</sup>. Zjistili, že míra odhodlání sportovce se může zvýšit právě v případě, kdy za své úsilí, investovaný čas a celkovou oběť, kterou svým počínáním přinesl, bude veřejně oceněn. Tedy, že jeho počínání projde kontrolou a pozitivní zpětnou vazbou okolí.<sup>22</sup> Pokud se na chvíli oprostíme od druhé části věty – tedy veřejného ocenění – zjistíme, že jedinec musel něco obětovat. **A čím více jedinec dané činnosti obětoval, tím spíš v ní setrvává, bez ohledu na to, zda obětoval svůj čas či finanční prostředky. Klíčovou roli bude hrát emoční propojení s touto obětí.** Pozitivní zpětná vazba okolí (pochvaly, uznání apod.) má každopádně silný umocňující efekt a podrobíme ji rozboru v následující kapitole *Jak motivovat?*

18 Haník, Z. (2018). Psychologie sportovní hry. *Magazín Coach*. 3 (7).

19 Viz povolání – kulturista, herec, politik.

20 Mistryně světa ve vaření marmelády.

21 Harris, D., & Harris, B. (1984). *The athlete's guide to sports psychology: Mental skills for physical people*. New York: Leisure Press.

22 Harris, D., & Harris, B. (1984). *The athlete's guide to sports psychology: Mental skills for physical people*. New York: Leisure Press.

Velikost oběti se však od jistého momentu může stát kontraproduktivní. Jedinec se nebude chtít dané činnosti za žádnou cenu vzdát, i když mu bude zřejmé, že by se mohl lépe uplatnit jinde. Velmi negativní důsledky může mít tento efekt v osobnostním rozvoji.

Uvažujme, že máme jedince (říkejme mu Pavel), který pětadvacet let žil podle vzorů, postojů a pravidel, které mu výchovou „nadělili“ rodiče. Tyto postoje a celkově způsob chování však není nejlepší. Pavel je totiž nesebevědomý stydlivý chlapec špatně reagující na stres. Také si nedokázal osvojit pokročilejší úroveň sociální inteligence. Je zřejmé, že mu rodiče, byť s těmi nejlepšími úmysly, nepředali do života nejvhodnější „mapu“. Pokud Pavlovi nyní někdo nabídne novou „mapu“, tedy takové vzorce chování, které z něj během několika let udělají sociálně inteligentního člověka, jež je také sebevědomý, je velmi pravděpodobné, že ji Pavel se slovy „*takhle to nefunguje*“ odmítne. Jednak se bude bát velké životní změny, jednak nebude ochoten a možná ani schopen zahodit původní „mapu“, podle níž pětadvacet let žil. Nedovolí mu to jeho ego<sup>23</sup>, jelikož by tak musel přiznat svou dlouhotrvající chybu, činnost, které už hodně obětoval.

## Není to jen o bonbónech

K řešené problematice se vztahuje také tzv. sebekontrola. Lze ji považovat za schopnost získat předem a také udržet po celou dobu činnosti vědomou kontrolu nad svým jednáním a chováním. Umožní jedinci chovat se tak, aby skutečně svého cíle dosáhl nebo se o to alespoň pokusil pomocí modifikace svého chování.<sup>24</sup> Obecně je psychology považována za synonymum k vůli, či za segment souboru vlastností člověka, jehož součástí je i zmíněná vůle.

U dětí ji velmi dobře popisuje tzv. *Marshmallow experiment*, jehož autorem je Walter Mischel ze Stanfordské univerzity. Děti v tomto experimentu byly předvedeny za stůl, na němž na talíři ležela cukrovinka marshmallow. Experimentátor dětem řekl, že mohou bonbon sníst hned nebo počkat, než se vrátí, a získat tak bonbony dva. Poté odešel z místnosti asi na 15–20 minut a sledoval reakce dětí. Mnoho dětí nějaký čas odolávalo, odměny v podobě druhého bonbonu se nakonec dočkala méně než jedna třetina. Fascinující bylo i chování dětí, kterým si pomáhaly k vědomému dosažení cíle. Některé kopaly do stolu, zavřely oči či si na bonbon dokonce i sedly. Jakmile si ale s bonbonem začaly hrát či k němu přičichávat, velmi tím zvýšily pravděpodobnost, že podlehnou lákadlu.<sup>25</sup>

23 Modifikace skutečného já coby výsledek působení vnějšího světa. Jedná se tedy o „nejlepší možnou“ osobnost ve smyslu uspokojení libida a potřeb tak, aby to co nejlépe odpovídalo požadavkům vnímané reality. Tyto obranné mechanismy mohou odklonit, potlačit nebo transformovat vyjádření nerealistických či zapomenutých potřeb (Sigmund Freud in Lapsley & Stey, 2012).

24 Brichcín, M. (1999). *Vůle a sebekontrola. Teorie, metody, experimenty*. Praha: Karolinum.

25 Mischel, W., & Ayduk, O. (2002). „Self-Regulation in a Cognitive-Affective Personality System: Attentional Control in the Service of the Self“. *Self & Identity*, 1 (2), 113–20.

Původní smysl experimentu však nespočívá v získání jednoho či dvou bonbónů. Ukazuje schopnost odolávat okamžitým podnětům ve prospěch budoucího zisku v životě. Následující studie totiž zjistily, že děti, které vydržely uvedený čas čekat na odměnu v podobě druhého bonbonu, vykazovaly v pozdějším věku lepší studijní úspěchy, lepší schopnost šetřit či odolat užíváním drog.

Z pohledu rodiče se jedná o důležitý poznatek ve vztahu k seberegulaci dítěte. Bylo totiž prokázáno, že i na ni má působení okolí (rodičů, kamarádů...) významný vliv.

### **Doporučení ke kapitole *Co to je motivace?***

1. Naše chování ovlivňuje především podvědomí.<sup>26</sup> Vyvolejme tedy v dětech zájem pro pohybovou aktivitu a naučme je respektovat jejich vlastní potřeby včetně přirozené potřeby pohybu.
2. Nechme svým svěřencům alespoň částečný prostor na vlastní objevování a získávání nových pohybových vzorců. Úloha trenéra ve vztahu k motivaci by měla být zejména v případném opravování/zkvalitňování těchto pohybových vzorců.
3. Zajímejme se o svěřence i z hlediska lidského – co se jim povedlo ve škole, co dělali o prázdninách apod.
4. Vůlí v jisté míře disponují i děti. Primárně by neměly začít se sportem na jejím základě, nicméně by se měla už od malička rozvíjet.

---

26 Psychology též označováno jako nevědomí. Oba pojmy v podstatě označují totéž – oblast lidské psychiky ležící mimo sféru vědomí. Lze je definovat jako souhrn psychických obsahů a procesů, které probíhají mimo vědomí, ale přesto mohou ovlivňovat chování a prožívání.