



Er hvatning list ?

**Erindi Christoph Daum, aðalþjálfara Bayer Leverkusen,
í Köln í júlí 1997**

Kæru félagar.

Fjölmargir menn hafa rætt um meintar kúnstir mínar við að hvetja leikmenn og hafa haft á því mjög misjafnar skoðanir.

Udo Lattek var á sínum tíma talinn vera sérfræðingur í hvatningu. Var bláa peysan hans töfrabragð? Eða þúsund marka seðlarnir á veggjum búningsklefans hjá mér? Hvort tveggja var blásið upp og matreitt í fjölmiðlum. Sömu fjölmiðlar vilja einnig meina að það hljóti að búa einhverjar hvatningarbrellur að baki því að gera lið, sem var nærri fallið árið áður, að liði sem var nærri orðið meistari árið eftir eins og tilfellið var með Leverkusen.

Til að komast að þessu snéru menn sér að leikmönnum og spurðu: “Hvað er Daum eiginlega að gera?”

Þeir fengu svör á borð við þau “að ef þú ert 1,65 m. á hæð, þá finnst þér þú vera 1,85 eftir að hafa talað við Daum.”

Annar leikmaður var spurður að því eftir leik, sem við unnum 3-2 eftir að hafa verið 0-2 undir, hvað við hefðum gert ef við hefðum verið 0-3 undir.

“Þá hefðum við unnið 4-3,” var svarið. “Daum hefur sprautað okkur með óendanlegu sjálfstrausti.”

Svona mætti lengi telja.

“Af hverju er Ulf Kirsten farinn að skora aftur?”

Hvað býr að baki ryksugusöllumannssálfræðinni?”

Hver spurningin á fætur annarri. Ég get sagt ykkur það að mér er ekkert vel við það þegar sífellt er verið að tala við mig um meinta list mína til að hvetja.

Ég er viss um það að menn skilja hugtakið hvatning á mismunandi máta. Alls staðar er talað um hvatningu; í foreldrahúsum, í skólanum, í vinnunni og í knattspyrnu svo eitthvað sé nefnt.

Hjá einum er hvatning sjálfsagður hlutur, maður verður einfaldlega að vera þannig þenkjandi. Hjá öðrum er hvatning bæði óskiljanlegt og óþarft.

Hvað er hvatning eiginlega?

Ég mun ekki útskýra hugtakið hvatning á neinn vísindalegan hátt, heldur ræða um hvatningu af eigin reynslu og hugmyndum.



Hvatning er í mínum huga að:

- Vilja bæta sig
- Leita áskorana, nýrra verkefna og leysa þau
- Víkka sjóndeildarhring sinn
- Taka áhættu, taka frumkvæði, framkvæma
- Samsama sig verkefnum og finna sig í þeim
- Ná árangri, bæði við erfiðar og auðveldar aðstæður
- Vera tilbúinn að hjálpa öðrum
- Fylgja settu marki af festu og gleði, eða- sérstaklega í knattspyrnu,- hverfa frá markmiði
- Geta verið hluti af liði
- Vinna með öðrum að árangri og ná honum en einnig að taka tapi og mótlæti með öðrum
- Meðtaka og læra að lifa með styrkleika og veikleika síns eigin og samherja sinna
- Vera þolinmóður
- Sýna öðrum traust

Svo mætti áfram telja en aðeins einu vil ég bæta við:

Ástríða er oft sterkari en geta eða kunnátta.

Ég reyni að vera fyrirmynd í þessari ástríðu, þessum vilja og gleymi þá ekki hlutum á borð við:

- Aga
- Sjálfsstjórn
- Sjálfsgagnrýni

Allir leikmenn verða að sjá að ég er heiðarlegur og sannur í þessu.

Ég reyni að taka hvern leikmann eins og hann er. Ég viðurkenni að mitt mat er einungis eitt mat en ég leyfi leikmönnum að hafa sína skoðun líka, jafnvel þótt hún sé önnur en mín.

Allir hafa heyrt að

þjálfari verði að tala tungumál leikmanna sinna.

Ég geng skrefinu lengra og fullyrði að

þjálfari verði fyrst að skilja mál leikmanna sinna.

Þar á ég við að:

Grundvallaratriði þjálfarastarfsins er hæfileikinn að hlusta.

Ég vil komast að því:

- Hvaða hugmyndir hver einstakur leikmaður gerir sér um sig, um liðið, um þjálfarann og um umhverfið
- Hver hans eigin markmið eru



- Hverja hann telur vera veikleika/styrkleika sína
- Hvaða vandamál eru að angra hann

Að þessu kemst maður aðeins með opinskáum samtölum. Ég legg mikla áherslu á **samtöl** vegna þess að til lengdar græða menn ekkert á **eintölum** þjálfara, þar sem einhliða er krafist árangurs, ákveðinnar hegðunar og skyldu.

Það er sérstaklega mikilvægt í unglingsþjálfun að vinna traust unglingsanna, taka í hendina á þeim og vinna skynsamlega að þroska þeirra og möguleikum. Það er aðeins hægt með hreinskilnum samtölum.

Það er nauðsynlegt að sýna börnum og unglingum leiðina, vísa veginn. Á öllum aldursskeiðum þarf að kenna þeim að hegða sér en um leið að gefa þeim svigrúm til að láta þá og hugmyndir þeirra njóta sín. Okkur verður að takast að hvetja og efla í stað þess að láta allt eftir þeim. Unglingarnir verða að læra að bera ábyrgð á sér sjálfir. Það tekst aðeins ef við öllum þá upp, ekki bara innan vallar, heldur utan vallar einnig. Hér gildir það sama og í tækniþjálfun að það er erfitt, ef ekki ómögulegt, að vinna það upp sem trassað var.

Kjarni málsins er þessi:

Hvatning er einlægur vilji til samskipta og samræðna.

Þið þurfið ekki að óttast að ég leyfi öllum að gera það sem þeir vilja, heldur leita ég að **sameiginlegri skilgreiningu á markmiðum** en þó enn frekar það sem er mikilvægara en það, nefnilega **nákvæm lýsing á leiðinni að markinu.**

Þegar ég er gagnrýndur fyrir að heilaþvo menn segi ég á móti:

Er ekki alltaf verið að heilaþvo okkur? Í leikskólanum, heima fyrir, í skólanum, hjá læknum, alls staðar. Við erum daglega að heilaþvo, sefja og dáleiða eða erum þolendur þessa.

Ég get alveg beðið eftir því að leikmaður, sem hættir allt í einu að hitta markið, fái aftur sjálfstraustið sem hann glataði, upp á eigin spýtur. En þá er liðið kannski fallið. Ég get líka hjálpað honum, eins og í tilfelli Ulf Kirsten.

Að hvetja leikmann þýðir fyrir mig að komast að því hvernig hann upplifði sjálfan sig þegar hann var upp á sitt besta.

Ég reyni að láta þá lýsa þessari góðu tilfinningu í mörgum samtölum undir fjögur augu á eins nákvæman hátt og þeim framast er unnt. Ég tengi þessa tilfinningu leikmannsins með ákveðnu merki. Þetta merki getur verið ákveðið orð eða merki.

Ef leikmaður er ekki upp á sitt besta í leik, hefur t.d. átt sök á marki eða gert önnur alvarleg mistök, og leikur illa í kjölfarið, reyni ég að hafa samband við hann eins fljótt og ég get og reyni að koma honum á sporið á ný eða a.m.k. þannig að hann leiki eðlilega. Þetta tekst ekki alltaf en það tekst æ oftar.



Hvatning er í mínum huga að finna leiðir og lausnir með leikmönnum til þess að öðlast eða auka sjálfstjórn.

Öll hjálp sem ég býð verður að leiða til **eiginhvatningar**. Öll utanaðkomandi hvatning, sem ég flokka eftirfarandi fimm atriði undir, getur ekki leitt til velgengni til lengdar:

- hótun
- refsing
- svindl
- umbun
- verðlaun
-

Ég viðurkenni að ég hélt áður fyrr að með því að nota þetta væri maður á grænni grein og margur skammtímaárangur réttlætti það en í raun og veru báru þessar aðferðir aðeins skammtímaárangur, ef nokkurn, eins og mér er nær að halda svona eftir á að hyggja.

Ég hef gert mér og leikmönnum skýra grein fyrir þessu. Ég spurði þá:

“Viljið þið láta fara með ykkur eins og asna sem hreyfist ekki úr sporunum nema haldið sé á brauði fyrir framan trýnið á honum?”

Enn fremur hef ég reynt að gera þeim ljóst að þeir verða eiturlyfjasjúklingar ef þeir verða háðir þessum fimm atriðum og hef spurt þá hvort þeir vilji það. Ég hef reynt að sýna hverjum og einum fram á að þetta virkar ekki.

Ef við tökum ýkt dæmi má e.t.v. sjá enn betur hve furðulegar hugmyndir eru uppi um hvatningu:

Tveir stórir bankar, A og B, keppa árlega í róðri á áttæringi, rétt eins og Oxford og Cambridge. Í nokkur undanfarin ár hafði banki A alltaf tapað.

Í ljósi þessa ákvað yfirstjórnin að taka síðustu keppni upp á myndband til að freista þess að sjá hvers vegna þeir töpuðu. Þá kom í ljós að í sigurliðinu voru átta ræðarar og einn stýrimaður en öllum til undrunar voru átta stýrimenn en einn ræðari í eigin liði.

Að fengnum þessum mikilvægu upplýsingum spurði yfirmaðurinn ráðgjafa sinn:

“Hvað getum við gert í málinu?”

Svarið kom um hæl:

“Við verðum að hvetja þennan ræðara meira.”

Með þessu vil ég aðeins benda á að til eru ólíklegustu hugmyndir um hvatningu.

Í mínum huga er listin að hvetja þessi:

- Sýna leikmönnum virðingu
- Byggja upp gagnkvæmt traust með samtölum
- Finna sameiginlegar lausnir á vandamálum
- Láta leikmann finna sig og þroskast eins vel og hægt er
- Taka hvern leikmann eins og hann er (með öllum sérkennum) og gera góðan liðsmann úr honum í sameiningu
- Finna sameiginlegt markmið og leiðir að því



- Gera leikmönnum grein fyrir því að þeir taka sjálfir ákvarðanirnar og eru sjálfir ábyrgir
- Þjálfarar geta aðeins bent á leiðir, boðið hjálp og lausnir, veginn verða leikmenn sjálfir að ganga

Kjarni og helsta von eiginvatningar er að gera mönnum stöðugt grein fyrir því vali sem þeir hafa.

Listin að hvetja er sú að allir þjálfarar spyrji sig aftur og aftur:

hvers vegna gerir leikmaður þetta

en ekki

hvernig fer ég að því að fá leikmann til að haga sér samkvæmt ákveðinni ósk.

Ég vona að ég hafi með orðum mínum sannað að ég á engan töfrasprota og get heldur ekki látið ykkur hafa neinar allsherjarlausnir í hvatningu eða brögðum henni tengdri. Ætlun mín var miklu fremur sú að draga það fram að þjálfarar eru skyldugir til þess að gera sér grein fyrir þeirri uppeldisfræðilegu og sálfræðilegu ábyrgð sem þeir bera.

Listin að hvetja er að þroska og nýta orku og hæfileika leikmanna, fjarlægja hindranir og miðla gleði og ástríðu.

Að svo mæltu óska ég öllum eins mikillar eiginvatningar og hægt er, bæði í leik og starfi, sem og opinskárra samskipta og umræðu á þessari ráðstefnu.