

## **Παρακίνηση αθλητών υψηλού επιπέδου**

**Άρθρο του Jose Maria Buceta που δημοσιεύτηκε στο FIBA magazine assist 6-7**

Ο Jose Maria Buceta είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος στον τομέα της Ψυχολογίας και Καθηγητής Ψυχολογίας στο UNED Πανεπιστήμιο της Ισπανίας. Διετέλεσε πρώτος προπονητής στην Εθνική Ομάδα Καλαθοσφαίρισης Γυναίκων της Ισπανίας από το 1985 έως το 1992 και ως εκπαιδευτικός προπονητής της FIBA από το 1988. Τυγχάνει διεθνούς αναγνώρισης ως ειδικός στον τομέα της Αθλητικής Ψυχολογίας, ενώ έχει διατελέσει επικεφαλής του τομέα Αθλητικής Ψυχολογίας της Real

Madrid

.

Ο Jose Maria Buceta, συμμετείχε ως βασικός ομιλητής στο 1<sup>ο</sup> Διεθνές Σεμινάριο Μικρών Ηλικιών που διεξήχθη με επιτυχία στην Αθήνα τον Ιούνιο του 2003, υπό την αιγίδα του Σ.Ε.Π.Κ.

### **ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ**

Η παρακίνηση ή αλλιώς η θέση κινήτρων, αποτελεί το κλειδί της επιστήμης της Ψυχολογίας, προκειμένου να επιτύχει το άτομο στη ζωή και τον αθλητισμό. Στους επαγγελματικούς αθλητικούς συλλόγους, όπως του ποδοσφαίρου ή του μπάσκετ, οι περισσότεροι από τους αθλητές διακρίνονται από υψηλή αυτό- παρακίνηση, κατά τους «μεγάλους αγώνες» και τις «σημαντικές αγωνιστικές περιόδους» (όπως για παράδειγμα κατά την περίοδο των final four). Παρόλ' αυτά, τις περισσότερες φορές δε φτάνει αυτό ώστε η ομάδα να επιτύχει τους στόχους της περιόδου. Ανάμεσα στα υπόλοιπα καθήκοντά τους, ο προπονητής και οι συνεργάτες του, θα πρέπει να συντελούν στην ενίσχυση και την ενδυνάμωση της παρακίνησης των παικτών τους, τόσο στο σύνολο του προπονητικού έργου, όσο και κατά τις ιδιαίτερες στιγμές, όπου ένα επιπλέον κίνητρο μπορεί να χρειαστεί.

Το πρώτο σημείο που πρέπει να γίνει κατανοητό, είναι ότι το κίνητρο δεν μπορεί να είναι συνεχώς σε υψηλά επίπεδα. Η αγωνιστική περίοδος είναι μακρά και οι παίκτες δε μπορούν συνεχώς να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Επομένως, είναι φυσιολογικό το επίπεδο παρακίνησης τους να κυμαίνεται από υψηλά σε χαμηλά επίπεδα και το αντίστροφο, ανάλογα με τις διαφορετικές συνθήκες τις οποίες καλούνται να αντιμετωπίσουν. Έτσι, δουλειά του προπονητή και των συνεργατών του δεν είναι να συντηρούν το κίνητρο των αθλητών διαρκώς σε υψηλά επίπεδα. Θα πρέπει να μάθουν πώς να χειρίζονται αποτελεσματικά τις διακυμάνσεις του επιπέδου παρακίνησης, γνωρίζοντας ποιες είναι οι περιοδοί εκείνες κατά τις οποίες απαιτείται μια «επιπλέον ώθηση» η οποία θα οδηγήσει στη μεγιστοποίηση της ομαδικής απόδοσης. Σε γενικές γραμμές, οι προπονητές θα πρέπει να βρίσκουν τρόπους να διατηρούν σε ένα υψηλό και σταθερό επίπεδο το ατομικό ενδιαφέρον για τους κοινούς στόχους της ομάδας («βασικό κίνητρο») και να χρησιμοποιούν συγκεκριμένες στρατηγικές για τη βελτίωση της «ημερήσιο κίνητρο» κατά τις προπονήσεις ή τους αγώνες κι όταν αυτό κρίνεται κατάλληλο.

Ένα καλό μέσο για την ενίσχυση και την ενδυνάμωση του βασικού κινήτρου, είναι οι προσωπικές συναντήσεις του προπονητή με κάθε ένα παίκτη ξεχωριστά. Αυτές οι συναντήσεις, δεν θα πρέπει να πραγματοποιούνται πολύ συχνά και θα πρέπει να περιλαμβάνουν ουσιαστική ανατροφοδότηση μεταξύ του παίκτη και του προπονητή. Με αυτό τον όρο εννοώ, ότι δε θα πρέπει να μιλά αποκλειστικά ο προπονητής και ο παίκτης απλά να τον ακούει. Προτιμότερο είναι ο προπονητής να θέτει ερωτήματα, να ακούει κι έπειτα να συζητά με τον παίκτη, ώστε να καταλήξουν σε κοινά συμπεράσματα, τα οποία πιθανώς να επηρεάσουν θετικά την παρακίνηση του παίκτη.

Σε γενικές γραμμές, αποτελεί πολύ μεγάλο λάθος των προπονητών να αγνοούν τη γνώμη, τα ενδιαφέροντα, τα συναισθήματα των παικτών τους και ιδιαίτερα όταν οι αθλητές είναι πεπειραμένοι και υψηλού επιπέδου. Ο προπονητής δεν θα πρέπει να χάνει τη μεγάλη ευκαιρία και να εκμεταλλεύεται την εμπειρία του κάθε παίκτη του. Με το να ακούτε τους παίκτες και να τους κάνετε να νιώθουν ότι τους σκέφτεστε και τους καταλαβαίνετε, θα δεθούν και θα αφοσιωθούν περισσότερο στην ομάδα. Ο προπονητής θα πρέπει να γνωρίζει και να καταλαβαίνει τις ιδιαίτερες επιδιώξεις του κάθε παίκτη και να μπορεί να συζητήσει μαζί τους ώστε να νοιώσουν ότι με το να βοηθήσουν την ομάδα θα εκπληρώσουν τους προσωπικούς τους στόχους. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των ατομικών και των ομαδικών επιδιώξεων, αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα, ο οποίος επηρεάζει την ενίσχυση και την ενδυνάμωση του ατομικού κινήτρου και απόδοσης.

Για την ακρίβεια, το πρώτο βήμα για τον έλεγχο αυτού του παράγοντα, γίνεται από την αρχή, όταν ο σύλλογος διαπραγματεύεται με τους παίκτες να υπογράψουν στην ομάδα. Σε

αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να πείσετε τους παίκτες ότι παίζοντας στην ομάδα, θα μπορέσουν να ωφεληθούν σε ατομικό επίπεδο, ότι θα είναι ευχαριστημένοι από το ρόλο τους στην ομάδα αλλά και να τους δώσετε να καταλάβουν τι ακριβώς περιμένει ο σύλλογος από αυτούς, σε όλους τους τομείς του παιχνιδιού. Επιπλέον, είναι σημαντικό να εντάξετε το μισθό του κάθε παίκτη μέσα σε ένα αντικειμενικό σύστημα ιεραρχίας, το οποίο θα διακρίνεται από δύο, τρία ή τέσσερα επίπεδα, τα οποία θα καθορίζονται από συγκεκριμένους παράγοντες, όπως η ηλικία, η εμπειρία, το αγωνιστικό παρελθόν, η αρχαιότητα στο σύλλογο ή η αξία του κάθε παίκτη στην αγορά. Αυτό βοηθά στην αποφυγή δυσαρέσκειας και μείωση του κινήτρου σε ατομικό επίπεδο, όταν αργότερα οι παίκτες συγκρίνουν τους μισθούς τους με αυτούς των συμπαίκτων τους. Ακόμα είναι σημαντικό να καθιερώσετε ένα αποτελεσματικό σύστημα επιβράβευσης εξαρτώμενο από τα αποτελέσματα της ομάδας. Αν το σύστημα αυτό οργανωθεί σωστά, μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα στην παρακίνηση των παικτών.

Μια από τις σημαντικότερες δουλειές του προπονητή, είναι να βρει ελκυστικούς και δελεαστικούς στόχους για την ομάδα στο σύνολό της και για κάθε ένα παίκτη σε ατομικό επίπεδο. Ορισμένες φορές, αυτό είναι δύσκολο όταν η ομάδα αποτελείται στο μεγαλύτερο ποσοστό από παίκτες βετεράνους ή και από παίκτες με σημαντική προϋστορία επιτυχιών. Παρόλ' αυτά, είναι καίριας σημασίας να προσδιορίσουμε τους στόχους τους. Αν ο προπονητής δεν καταλαβαίνει τα κίνητρά τους, αργά ή γρήγορα το επίπεδο της παρακίνησής τους θα μειωθεί δραματικά και τότε θα είναι πολύ δύσκολο να το επαναφέρετε.

Με τι είδους πρόκληση μπορώ να δελεάσω έναν τέτοιο παίκτη; Αυτή είναι ερώτηση κλειδί, την οποία θα πρέπει να θέτουν οι προπονητές και να την απαντούν για κάθε έναν από τους παίκτες τους. Το ίδιο ισχύει και για το σύνολο της ομάδας. Και στις δύο περιπτώσεις, τόσο οι ατομικοί όσο και οι ομαδικοί στόχοι θα πρέπει να είναι ελκυστικοί και δελεαστικοί αλλά ταυτόχρονα ρεαλιστικοί. Οι ρεαλιστικοί στόχοι, βοηθούν στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης, μέσα από την οποία έρχεται και η παρακίνηση του ατόμου. Τόσο τα κίνητρα όσο και η αυτοπεποίθηση θα πρέπει να αυξάνονται ταυτόχρονα. Καθώς προχωρά η αγωνιστική περίοδος, το αρχικό επίπεδο κινήτρων του παίκτη θα πρέπει να ενισχύεται και να μεγαλώνει.

Ρωτήστε κάθε επιτυχημένο άνθρωπο, τι του δίνει κίνητρο και η πιθανότερη απάντηση θα είναι οι στόχοι. Η θέση στόχων είναι εξαιρετικά σημαντική για την παρακίνηση και την επιτυχία. Τα κίνητρα όμως που πηγάζουν από μέσα μας είναι αυτά που κάνουν τη διαφορά. Αν οι παίκτες σας δεν έχουν το κίνητρο να επιτύχουν στόχους, δεν θα μπορέσουν να επιτύχουν κάτι.

Σκεφτείτε αυτή την αναλογία. Έχετε ένα αυτοκίνητο, το οποίο έχει γεμάτο ντεπόζιτο με βενζίνη, καλά λάστιχα, λείο και γυαλισμένο αμάξωμα. Το αυτοκίνητο περιμένει στο δρόμο έτοιμο να χρησιμοποιηθεί και έχει εξαιρετική προοπτική. Παρόλ' αυτά, μέχρι να βρεθεί κάποιος οδηγός να βάλει το κλειδί στη μίζα και να ανάψει τη μηχανή, το αυτοκίνητο δεν ξεκινά και δεν κινείται.

Το κλειδί που χρειάζεται μια ομάδα καλαθοσφαίρισης για να λειτουργήσει και να βελτιωθεί, είναι η θέση κινήτρων, ώστε να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους. Μια καλή στρατηγική για να το πετύχετε αυτό, είναι να θέσετε τρία επίπεδα ατομικών και ομαδικών στόχων.

Ο πρώτος στόχος θα πρέπει να είναι πολύ ελκυστικός και δελεαστικός, κάτι που είναι ρεαλιστικό αν όλα γίνουν με το σωστό τρόπο (ο ιδανικός στόχος). Ο δεύτερος στόχος, ακόμα πιο ρεαλιστικός σκοπός, θα πρέπει να είναι εφικτός, αν τα πράγματα κυλήσουν φυσιολογικά στη διάρκεια της περιόδου. Τέλος, ο τρίτος στόχος, θα πρέπει να είναι σταθερός (αμετάβλητος), σε περίπτωση που τα πράγματα δεν εξελιχθούν ευνοϊκά για την ομάδα.

Πιστεύω ότι αυτό το σύστημα, θα διατηρήσει το κίνητρο σε υψηλά επίπεδα στη διάρκεια της περιόδου για τις περισσότερες ομάδες. Εντούτοις, δε συνίσταται σε ομάδες που εμφανίζουν σημάδια απογοήτευσης και αδιαφορίας. Σε αυτή την περίπτωση, το τρίτο επίπεδο στόχων, δεν θα πρέπει να υπολογίζεται από τη στιγμή που η ομάδα θα πρέπει να έχει ένα φιλόδοξο στόχο ώστε να ξεπεράσει αυτή τη νοοτροπία. Στη συγκεκριμένη κατάσταση, η συζήτηση με τους παίκτες, είναι εξαιρετικά σημαντική.

Για να πετύχετε υψηλότερα και σταθερότερα κίνητρα, οι παίκτες θα πρέπει να ικανοποιούν σε μεγάλο βαθμό τις προσωπικές τους φιλοδοξίες, μέσα από τους φιλόδοξους ομαδικούς στόχους που έχετε θέσει, αλλά παράλληλα να αποτελούν βασικό συντελεστή στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων σχετικά με το ποιοι ακριβώς θα είναι οι στόχοι αυτοί. Αν δεν ακολουθήσετε αυτή τη διαδικασία, τα κίνητρά τους να επιτύχουν τους στόχους αυτούς θα είναι πολύ χαλαρά και κάποια στιγμή στη διάρκεια της περιόδου κάθε προσπάθεια για την τόνωση της παρακίνησής τους, θα αποδειχθεί ανεπαρκής.

Τις περισσότερες φορές, στις περιπτώσεις χαμηλού κινήτρου εξαιτίας απογοήτευσης και αδιαφορίας, οι θετικές ενέργειες για την ενίσχυση της παρακίνησης δεν είναι αρκετές και απαιτείται η λήψη στρατηγικών μέτρων για την αύξηση του βαθμού πίεσης.

Σκοπός τέτοιων ενεργειών, όπως για παράδειγμα οι αλλαγές στην αρχική πεντάδα, οι φωνές, η αύξηση της διάρκειας της προπόνησης, η υιοθέτηση συστήματος ποινών είναι η πρόκληση κάποιου βαθμού αβεβαιότητας, ανησυχίας ή και φόβου ορισμένες φορές, ώστε με αυτό τον τρόπο να βρουν κίνητρο οι παίκτες και να λειτουργήσουν προς την ορθή κατεύθυνση.

Αυτές οι ενέργειες, είναι πιο αποτελεσματικές όταν εφαρμόζονται αραιά κι όχι συστηματικά. Οι προπονητές θα πρέπει να τις φυλάνε για ιδιαίτερες στιγμές στη διάρκεια της περιόδου, όταν είναι πραγματικά απαραίτητες. Και θα είναι ακόμα πιο αποτελεσματικές, αν συνδυάζονται με θετικές ενέργειες, όπως το να ακούτε τους παίκτες, να συζητάτε μαζί τους, να θέτετε μαζί με αυτούς (πάντα φιλόδοξους) στόχους και να υιοθετήσετε συναγωνιστικό σύστημα επιβράβευσης, εξαρτώμενο από την επίτευξη των στόχων.

Ο προπονητής θα πρέπει να γνωρίζει ότι το ατομικό κίνητρο θα είναι πιο δύσκολο να διατηρηθεί στους παίκτες που έχουν μικρό χρόνο συμμετοχής. Με αυτούς τους παίκτες, είναι εξαιρετικά σημαντικό, να είναι ο προπονητής ειλικρινής και να τους εξηγεί την κατάσταση όπως πραγματικά είναι.

Τι πιστεύει ο προπονητής σχετικά με το χρόνο συμμετοχής τους και τις ευκαιρίες που θα τους δοθούν για να παίξουν;

Το να είσαι ειλικρινής με τους παίκτες όταν η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα είναι αποθαρρυντική, μπορεί βραχυπρόθεσμα να έχει αρνητική επίδραση στα κίνητρά τους, θα τους βοηθήσει όμως να ενισχύσουν το επίπεδο παρακίνησής τους, αν ο προπονητής μπορέσει να βρει ελκυστικούς στόχους και προκλήσεις, σε ατομικό επίπεδο, γι' αυτούς να επιτύχουν.

Ακόμα κι αν ο χρόνος συμμετοχής τους δεν είναι όσος θα ήθελαν, ο προπονητής θα πρέπει να τους κάνει να νοιώσουν και να καταλάβουν ότι οι προσπάθειές τους εκτιμώνται και αυτό ωφελεί την ομάδα συνολικά. Δυστυχώς όμως, πολλοί προπονητές δεν είναι ειλικρινείς και δημιουργούν ψευδείς ελπίδες στους παίκτες τους, επειδή πιστεύουν ότι με αυτό τον τρόπο θα διατηρήσουν υψηλό το κίνητρό τους. Αυτό όμως είναι μεγάλο λάθος γιατί το αρχικό κίνητρο των παικτών, αν ποτέ υπήρχε, πολύ γρήγορα θα μειωθεί μόλις

συνειδητοποιήσουν ότι δεν ικανοποιούνται οι προσδοκίες τους. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό ο προπονητής και οι συνεργάτες του να είναι ειλικρινείς με τους παίκτες που δεν θα έχουν μεγάλο χρόνο συμμετοχής, καθώς αυτό έχει μεγάλη επίδραση στα επίπεδα του ομαδικού κινήτρου, στη συνοχή της ομάδας και κατά συνέπεια στην απόδοση της ομάδας.

Η κοινωνική αναγνώριση (το να λαμβάνεις δηλαδή την αποδοχή και την αναγνώριση άλλων ανθρώπων), είναι σημαντικός ατομικός στόχος για πολλούς παίκτες. Οι προπονητές θα πρέπει να συνειδητοποιούν ότι αποτελεί σημαντικό κομμάτι του «συναισθηματικού μισθού» που βοηθά πολλούς παίκτες να διατηρήσουν σε υψηλά επίπεδα τα κίνητρά τους.

Οι παίκτες που αναγάγουν την αναγνώριση σε σημαντική γι' αυτούς αξία, θα δεθούν πιο πολύ με την ομάδα μόλις συνειδητοποιήσουν ότι η συνεισφορά τους εκτιμάται από το σύλλογο, από το προπονητικό επιτελείο, από τους συναθλητές και όποιο άλλο πρόσωπο σχετίζεται με την ομάδα.

Απλές φράσεις όπως «ευχαριστώ», «μπράβο», «καλή δουλειά» θα παίξουν καθοριστικό ρόλο στη μακρά συντήρηση των κινήτρων των παικτών. Δημόσιες δηλώσεις όπου δηλώνεται η αναγνώριση για συγκεκριμένη προσπάθεια και κάθε είδους ενέργεια που δείχνει αναγνώριση για τον παίκτη, όχι μόνο σαν αθλητή αλλά και σαν άνθρωπο, θα τον κάνει πολύ πιο ευτυχή και με θετικότερη προδιάθεση να συνεισφέρει για το καλό της ομάδας.

Η αναγνώριση σε προσωπικό επίπεδο, δεν είναι κάτι που δίδεται τυχαία, αλλά συνδέεται άμεσα με ενέργειες που αξίζουν μια τέτοια αναγνώριση. Έτσι, μια ακόμα από τις ευθύνες του προπονητή, είναι να βρίσκει αντικειμενικές ευκαιρίες και να δείχνει την αναγνώριση στους παίκτες του, ώστε κι εκείνοι να μπορούν να λαμβάνουν μεγάλες δόσεις «επιβράβευσης που την έχουν κερδίσει και την αξίζουν».

Παράλληλα, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται κι άλλες στρατηγικές οι οποίες να ενισχύουν το ημερήσιο ατομικό κίνητρο και το καλό ομαδικό κλίμα κατά τη διάρκεια της προπόνησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία ανάλογου κλίματος και διάθεσης κατά τη διάρκεια της προπόνησης με την εφαρμογή συναγωνιστικών ασκήσεων, ειδικών στόχων ή μορφών επιβράβευσης μέσα από το ασκησιολόγιο.

Πολλές φορές, τα κίνητρα της ομάδας αλλά και των παικτών μεμονωμένα «κρύβονται» κάτω από συνθήκες υψηλού άγχους και πίεσης. Η αιτία δεν είναι η έλλειψη ενδιαφέροντος από τη μεριά των παικτών αλλά η υπερβολική και ανεξέλεγκτη πίεση που δέχονται. Όταν προκύψει τέτοια κατάσταση, η λύση δεν έρχεται με το να πιέσετε τους παίκτες σας να πετύχουν υψηλούς στόχους ή με το να δίνετε έμφαση στην ευεργετική επίδραση που θα φέρουν τα θετικά αποτελέσματα. Αντίθετα, ο προπονητής θα πρέπει να βρει τρόπους να μειώσει το άγχος.

Η μείωση του άγχους μπορεί να επιτευχθεί, είτε αμβλύνοντας όσο το δυνατόν περισσότερο την πίεση που δέχονται οι παίκτες, είτε ενισχύοντας την αυτοπεποίθησή τους. Για παράδειγμα, μπορεί να μειωθεί το άγχος και κατά συνέπεια να ανέβει η ένταση των «κρυμμένων» κινήτρων, εάν ο προπονητής μιλά συστηματικά με τους παίκτες του, προσδιορίζοντας τις πραγματικές ευθύνες του κάθε παίκτη και απαλλάσσοντας τον από περιττές. Θα πρέπει να πάψει να δίνει έμφαση στα αποτελέσματα, αλλά να επικεντρώνει την προσοχή του στις ενέργειες των παικτών.

Τέλος, μια ακόμα ενέργεια, είναι να δώσετε έμφαση σε όλους τους ατομικούς παράγοντες που δούλεψαν αποτελεσματικά κατά το παρελθόν για τον παίκτη ή τους παίκτες ή την ομάδα.

Ανακεφαλαιώνοντας, γίνεται φανερό ότι τα κίνητρα, αποτελούν μια σύνθετη παράμετρο της ψυχολογίας και τα οποία μπορούν να επηρεαστούν από πλήθος παραγόντων.

Οι προπονητές θα πρέπει να καταλάβουν τους παράγοντες αυτούς και να έχουν έτοιμη μια σειρά από ενέργειες, ώστε να είναι σε θέση να ενισχύσουν και να δυναμώσουν τα ατομικά και ομαδικά κίνητρα. Για να είναι όμως αποτελεσματικοί, θα πρέπει να έχουν τον έλεγχο της ψυχολογικής κατάστασης των αθλητών τους. Αυτή η επιρροή και αυτός ο έλεγχος μπορεί να είναι καταστροφικοί, αν ο προπονητής κάνει κατάχρηση της δύναμής του ή είναι εξαιρετικά απαιτητικός και συνεχώς ζητά από τους παίκτες μεγαλύτερη προσπάθεια.

Ένας καλός προπονητής μπορεί να έχει καταλυτικό ρόλο στη δημιουργία κινήτρων βραχυπρόθεσμα, ενώ αντίθετα ένας κορυφαίος προπονητής δημιουργεί τις συνθήκες για την ομάδα, ώστε μόνη της να δημιουργήσει τα κίνητρα.

Οι προπονητές θα πρέπει να δημιουργήσουν τη βάση για την ανάπτυξη σταθερών κινήτρων μέσα από ενέργειες που αναλύθηκαν παραπάνω κι έπειτα σχολαστικά να προγραμματίσουν τις κατάλληλες εκείνες στιγμές, που χρειάζεται να δώσουν έμφαση στην παρακίνηση των παικτών. Με αυτό τον τρόπο, οι προπονητές θα είναι πιο αποτελεσματικοί στη διαχείριση της ατομικής κι ομαδικής παρακίνησης.