

**KUIDAS TREENIDA
SPORTLASI NII, ET
NAD OLEKSID
MOTIVEERITUD**

**ja saavutaksid
oma parima vormi**

**Stephen Rollnick, Jonathan Fader,
Jeff Breckon ja Theresa B. Moyers**

Tõlgitud raamatust: Stephen Rollnick, Jonathan Fader, Jeff Breckon, Theresa B. Moyers „Coaching Athletes to Be Their Best. Motivational Interviewing in Sports“
Copyright © 2020 The Guilford Press
A Division of Guilford Publications, Inc.
Published by arrangement with The Guilford Press

Tõlkija ja toimetaja: Eili Heinmets
Korrektor: Andra Annuka-Loik
Küljendus ja kaane kujundus: Mari Karus

Tõlke autoriõigus: Eili Heinmets ja Väike Vanker, 2024
Autoriõigus: OÜ Väike Vanker, 2024

Tõlke kõik õigused kaitstud. Ilma autoriõiguse omaniku eelneva kirjaliku loata pole lubatud ühtki selle väljaande osa paljundada ei mehaanilisel, elektroonilisel ega muul viisil.

Kirjastus Väike Vanker teavitab Teid e-posti teel iga uue raamatu ilmumisest, kui registreerite: <http://kasvatus.print.ee/registreeri>



ISBN 978-9916-9784-2-9

Autoritest

Stephen Rollnick, PhD, on Ühendkuningriigis Walesis asuva Cardiffi ülikooli meditsiinikooli auprofessor. Ta on motiveeriva intervjuerimise (MI) kaasväljatöötaja, töötanud kliinilise psühholoogia ja akadeemilises valdkonnas, tegelenud muutustega seotud vestluste parandamisega ja aidanud luua motiveeriva intervjuerimise võrgustiku koolitajatele (MINT; www.motivationalinterviewing.org). Ta on töötanud mitmesugustes valdkondades, keskendudes põhiliselt vaimsele tervisele ja kroonilistele terviseprobleemidele, nagu diabeet, südamehaigused ja HIV/AIDS. Dr Rollnick on avaldanud hulga artikleid teadusajakirjades ja kirjutanud palju raamatuid inimeste käitumise muutmise kohta. Ta on oma valdkonna tippteoste hulka kuuluva raamatu „Motivational Interviewing: Helping People Change“ („Motiveeriv intervjuerimine: kuidas aidata inimestel muutuda“) kaasautor (koos William R. Milleriga). Sellest raamatust on nüüd välja antud juba kolmas trükk. Dr Rollnick on reisinud kogu maailmas ja koolitanud praktikuid eri keskkondades ja kultuurides ning töötab

nüüd koolitaja ja konsultandina tervishoiu- ja spordivaldkonnas. Tema veebisait on www.stephenrollnick.com.

Jonathan Fader, PhD, on kliiniline psühholoog ja soorituspsühholoog ning asutanud New Yorgis koos teistega vaimse tervise keskuse Union Square Practice ja soorituste treenimise rühma SportStrata. Ta töötab regulaarselt pesapalli kõrgliiga ja jalgpalli rahvusliiga professionaalsete sportlastega ning töötas kokku 11 aastat New York Metsis ja New York Giantsis. Dr Fader teeb koostööd ka etenduskunstnike, ettevõtjate, firmade, koolide, tervishoiutöötajate ja esmareageerijatega ning peab loenguid motivatsiooni, soorituste parandamise, stressi vähendamise, suhtlemise parandamise ja meeskonna loomise teemadel. Ta on MINT-i liige. Tema veebisait on www.jonathanfader.com.

Jeff Breckon, PhD, on diplomeeritud spordi- ja soorituspsühholoog ning MINT-i liige. Ta elab Suurbritannias Sheffieldis ja viib läbi MI-koolitusi organisatsioonidele kogu Ühendkuningriigis, Euroopas ja Põhja-Ameerikas. Ta on avaldanud üle 40 eelretsenseeritud artikli ning tutvustab rahvusvaheliselt MI rolli spordi-, treeningu- ja tervisevaldkonnas. Dr Breckon on teinud tervise- ja spordivaldkonnas kliinilist tööd alates 1992. aastast. Tema peamine huvi on MI roll terapeutilise ühenduse loomisel praktikute ja klientide vahel. Ta on mänginud kriketit Indias ja Lõuna-Aafrikas ning olnud võrkpalli ja jalgpalli mängija ja treener Ühendkuningriigis ja Ameerika Ühendriikides.

Theresa B. Moyers, PhD, on psühholoogia kaasprofessor New Mexico ülikoolis, kus ta uurib sõltuvuskäitumise ravimeetodeid, keskendudes MI-le. Tema peamine huviobjekt on selgitada välja MI toimemehhanism ja optimaalsed meetodid selle laiemaks kasutamiseks sõltuvusprobleemide korral. Dr Moyers on avaldanud üle 35 eelretsenseeritud artikli ning tutvustanud MI-d ja sõltuvuste ravi 16 riigis. Ta on MINT-i liige. Lisaks akadeemilisele tegevusele treenib ja võistleb dr Moyers oma borderkolliga koerte *agility*'s. Tema veebisait on www.theresamoyers.com.

Eessõna

Suhted on spordis olulised ja me kaldume määrama nende kurssi vestluse kaudu. Kõik, mida te ütlete, mõjutab asju paremuse või halvemuse suunas. Väljaöeldud sõna on nii võimas. Motiveeriva intervjuerimise (MI) eesmärk on kasutada sõna jõudu suhete ja usalduse tugevdamiseks ning motivatsiooni ja soorituse parandamiseks. Kui teie, treener, otsustate vaikimise asemel midagi enamat teha, aitavad MI oskused teil komistamist ja asjatuid sõnu vältida.

See on esimene raamat MI rakendamisest spordis ning sõna „treener“ kasutatakse siin laias tähenduses, mõeldes selle all kõiki asjaosalisi, kes sportlase sooritust või arengut toetavad – psühholoogid, juhid, arstid, vormi-, toitumis- ja arenguspetsialistid ning ka lapsevanemad. Alustuseks on vaja ainult tahtmist teada, mida sportlasele öelda, ja huvi tema reageeringu vastu. Ükskõik, kas olete hea taktik, juht või pigem motivaator ja inimeste inimene, saab teie tööriistakasti lisada kvaliteetse vestluse. Julgeme oletada, et enamik vestlusoskusi on teil juba üsna hästi arenenud. Meie eesmärk selles raamatus on aidata teil neid viimistleda.

Autorite meeskond elas aastakümneid spordi ja nõustamise paralleelmaailmades, tegeledes nii ise spordiga kui ka töötades soorituspsühholoogide ja vaimse tervise nõustajatena. Panime koos aluse MI-le selleks, et aidata inimestel alustada uut elu, ja selle lähenemise võtsid omaks kõikvõimalikud spetsialistid haiglates, koolides, kliinikutes, vanglates, intervjuuruumides ja isegi tänavanurkadel üle maailma.

Nõustamistöö viimine spordivaldkonda osutus kergemaks, kui oskasime arvata. Kasutasime MI-d üsna loomulikult spordis nii individuaalsportlaste kui ka meeskondadega, pöörates tähelepanu kõigele alates strateegiast kuni tehnikani, vigastustest kuni taastumise ja heaoluni. Üsna kiiresti saime aru, et nii nõustamisel kui ka spordis saavutavad inimesed paremaid tulemusi, kui nad tunnevad, et neid usaldatakse, ning neid julgustatakse ise oma motivatsiooni suurendama ja selliseid plaane tegema, millesse nad usuvad. Keerukus seisnes selles, kuidas teha seda sportlastega lugupidavalt, tõhusalt ja tulemuslikult.

Mis see MI siis on? See on suhtlusstiil ja tehnikad, mis võimaldavad teil saada sportlaselt kätte tema oma tarkus ja vastused (Miller ja Rollnick, 2013). Paljud asjad siin tulevad teile tuttavad ette, sest need põhinevad hea õpetamise, lapsevanemaks olemise ja juhendamise väljakujunenud alustel, kus kesksel kohal on head suhted, kus õppijad või sportlased püüavad ise avastada enda täiustamise võimalusi ning kus teie asjatundlikkus ja nõuanded on timmitud täpselt nende vajadustele vastavaks. Kui soovite sportlase motivatsiooni paremini ohjes hoida ja saada hakkama igapäevaste keeruliste spordivestlustega, siis see raamat aitab teil seda teha.

Kas MI tõesti töötab? Üks vastus peitub teadusmaailmas, kus meie ja teised oleme seda meetodit eri oludes hinnanud ning tähelepanelikult uurinud seoseid selle vahel, mida öeldakse, kuidas öeldakse ja millised

on nende jutuajamiste tulemused. See muudab palju ja seda kinnitab mitusada teaduslikku katset. Teine vastus sellele küsimusele on otsesem ja avaldub nende sportlaste vahetus reageeringus, kellega me räägime. Kui teie vestlus neid ergutab, siis teate, et teete midagi õigesti. MI ei ole jääk retsept, vaid stiil ja oskuste kogum, mis aitab sportlasega sidet luua ja tal edeneda. Sportlased ise õpetavad teile, mis on nende jaoks kõige kasulikum.

Lõppude lõpuks otsustate teie, kas te midagi praktikas proovite. Seda raamatut motiveerisid meid kirjutama teie isiklik tõhusus ja heaolu. Õnn kaasa – nagu enne tegudele asumist ju ikka soovitakse.

SISUKORD

Autoritest 5

Eessõna 9

Tänuõnad 13

1. osa

Motiveeriv intervjuerimine 17

1. Teistsugune lähenemisviis 23

2. Mõtteviis 41

3. Meetod 59

4. Oskused 77

5. Tunnustamine 99

6. Kaasaminek sportlase vastupanuga muutustele 123

2. osa

Tööriistakast 141

7. Sideme kiire loomine 145

8. Motivatsiooni suurendamine. Kolm strateegiat 163

9. Eesmärkide seadmine ja plaanide tegemine 195

10. Nõuannete ja tagasiside andmine 221

3. osa

Väljaku kõrval 237

- 11. Meeskonnatöö 1: Sotsiaalsete oskuste arendamine 241
- 12. Meeskonnatöö 2: Ühiselt otsustamine 259
- 13. Käitumise ja elustiili muutmine 283
- 14. Treeneritöö vaestes kogukondades 305
- 15. Sideme loomine ja kultuurimuutus 321

4. osa

MI kiirjuhend 331

- Leht 1. Oskuslik treeneritöö: juhend lapsevanematele, kaastreeneritele ja tugipersonalile 335
- Leht 2. Suhted: oskusliku treeneritöö alus 337
- Leht 3. Empaatia: kuidas saada paremaks treeneriks 339
- Leht 4. Ülevaade motiveerivast intervjuerimisest 341
- Leht 5. MI mõtteviis 343
- Leht 6. MI õppimine 345
- Leht 7. Kasulikud küsimused 346
- Leht 8. Kuulamise põhitõed 348
- Leht 9. Kokkuvõtted 350
- Leht 10. Meeskonnatöö 1: sotsiaalsete oskuste arendamine 352
- Leht 11. Meeskonnatöö 2: ühiselt otsustamine 354

LISA

- Ressursid 357
- Allikad 359

1. OSA

MOTIVEERIV INTERVJUEERIMINE

1. PEATÜKK

Teistsugune lähenemisviis

*Kõik oleneb inimesest.
Tehnika ja taktika tulevad pärast.*

Nick Levett, jalgpallitreener

Põhipunktid

- Sportlase motiveerimine on keeruline kõigil spordi tasemetel.
- Probleemide lahendamine sportlase eest annab tihtipeale tagasilöögi.
- MI võib lisada oma treenimisvõtete arsenalile, et aidata sportlasel motivatsiooni parandada ja potentsiaali realiseerida.

Üks asi on tahta, et keegi muutuks ja paremaks saaks, aga hoopis teine asi on aidata tal seda teha. Spordis on palju hetki, kus te soovite

sportlast aidata ja teil tekib küsimus, mis sportlast motiveeriks ja mida talle öelda. Lihtsa vastuse sellele ja ühtlasi motiveeriva intervjuerimise (MI) aluspõhimõtte sõnastas prantsuse filosoof Blaise Pascal, kes 17. sajandil kirjutas nii: „Enda leitud põhjendused veenavad meid tavaliselt paremini kui teiste omad“ („Aforismide raudvara“, 2007)¹. MI annab lihtsalt vahendid selle teoks tegemiseks.

AVALÖÖK

Kujutlege stsenaariumit, kus hoolimata survest tunnete ennast koos sportlastega suurepäraselt ja astute võistlustulle, pidades end parimateks, nutikateks ja efektiivseteks. Teil võib tulla hulk tagasilööke, aga te ei kaota pead, räägite probleemid läbi ja tõesti toetate üksteist. Te peate palju keerulisi vestlusi nii meeskonna sees kui ka väljaspool meeskonda, aga te ei lasku kunagi hävitavate süüdistusteni. Probleemid saavad lahenduse, suhted jäävad heaks ning te naerate ja liigute edasi – koos. Aja jooksul tulemused paranevad.

MI õppimine aitab avada uksi vestlustele, mis parandavad suhteid, motivatsiooni ja saavutusi. Selle raamatu esimeses osas antakse ülevaade, mida selleks vaja läheb ja kuidas kasutada paranenud suhteid tõeliselt efektiivsete vestluste pidamiseks.

PAREMAD VESTLUSED, PAREMAD TULEMUSED?

„Ma tahan, et minu sportlased oleksid oma ülesannete kõrgusel, ei kahtleks endas, usaldaksid üksteist, oleksid heas vormis, keskendunud, puhanud ja indu täis.“ Teiste sõnadega, te tahate, et nad oleksid motiveeritud – armastaksid oma spordiala ja omandaksid vajalikud oskused, mitte ainult indiviidide, vaid ka meeskonnana.

¹ Tõlkija viide.

Ka väljaspool spordimaailma on keeruline aidata inimestel kesken-
duda ja muutustele pühenduda ning MI tekkiski 1980-ndatel ühes
vaimse tervisega seotud valdkonnas, kus seda keerulist olukorda ei
olnud võimalik vältida.

Eesliinilt

Minu esimesel töökohal sõltuvuskeskuses oli mu ajagraafik tihedalt täis motiveerimist vajavaid inimesi. Kuulsin kolleege sageli kohvinurgas arutlemas selle üle, millised on tõeliselt motiveeritud patsiendid ja mida tuleks teha nendega, kes seda pole (nemad moodustasid enamuse). Vastus oli enam-vähem üheselt mõistetav: meie töö oli neid motiveerida, peletada kõik uimastisõltuvusest väljumisega tekkivad kõhklused, panna neid mõistma oma valikute rumalust ning teha neile selgeks, miks ja kuidas nad peaksid muutuma. Üldiselt suhtusid patsiendid meie pingutustesse tõrjuvalt ning kunagi ei tekkinud kahtlustki, et viga on neis ja nende väheses motiveerituses. Meie istusime mugavalt oma kabinetis ja ajasime kõik nende kaela ning meie vestlused olid masendavad ja sõjakad. Mulle ei turgatanud kordagi pähe, et jõule ei pea jõuga vastama. Selleks et mind äratada, pidi toimuma mõrv. Ühel päeval kõndis üks vaikne noor mees rühmast minema ning lasi maha oma naise ja seejärel iseenda. MI sündis mõni aasta hiljem, kui William R. Miller avaldas uurimuse, mis keeras teiste motiveerimise loogika pea peale ja tõi selguse selles, mis läks tookord võõrutuskliinikus valesti, ning näitas, et saab ka teistmoodi. Sõbrunesin temaga ja me hakkasime koostööd tegema. Nüüd, 35 aastat hiljem, on MI levinud paljudesse valdkondadesse ning seda toetab üle tuhande teadusuuringu. MI olemus seisneb selles, et see toob inimeses välja

hea ja suunab teda empaatia abil enese muutmise protsessis osalema. Spordivaldkond on MI jaoks täpselt õige koht, kuna me kõik soovime sportlaste edenemisele kaasa aidata ning see on ka üks MI põhieesmärke.

S. R.

Heidame pilgu spordimaailma ja vaatame, milliseid tuttavaid sportlasetüüpe seal kohata võib.

Elukutseline „lihvimata teemant“. Vanus 19 aastat, esimese suure lepinguga väga edukas, kuid toitumine pole paigas. Kui püüate temaga seda teemat arutada, kuulete vastuseks: „Täna küsimast, aga minuga on kõik hästi. Ma tean ise, mida teha.“

Madala moraaliga võistkond. Mängijad, kes on kahe hooaja vahel jäänud ilma olulistest võistkonnakaaslastest, on rõõmutud ning meeskonna moraal on madal. Kõik teie pingutused on nagu hane selga vesi.

Päris algaja. Kohe pärast stardipaugu kõlamist märkate, et jooksjal on sammudega probleem, seega võtate julguse kokku ja ütlete: „Sa said hästi hakkama, aga kui sa oleksid jooksu alguses natuke tugevamini tõuganud, oleksid saanud kiiremini hoo sisse ning parema tulemuse. Võiksid järgmiseks korraks selle üle mõelda.“ Sportlane on hajevil. Mõju ei ole.

Kuidas edasi? Ilmselt torisete mõttes: „Kui nad ometi kuulaksid mind!“ Teie näete, kuidas muutuse tegemine neid aitaks, aga kas ka nemad seda näevad? Mida teha või öelda, et asju muuta ning aidata sportlast nii, et ta ei ütleks mitte „Täna, ei ...“ ja „Võib-olla ...“, vaid „Jah, ma tõesti tahan seda teha!“?

Kõigis kolmes stsenaariumis oli hooliv treener, kes näitas üles optimismi ja entusiasmi, mis on kvaliteetse treenimise keskmes. Motivatsiooni parandamiseks ja edusammude tegemiseks ainult hoolimisest siiski ei piisa.

MIDA ÖELDA JÄRGMISEKS?

Kujutlege, et treener jätkab samas vaimus ja lahendab probleemi sportlase eest.

Lihvimata teemant. Te võite öelda näiteks: „Anna andeks, aga tipptasemel tuleb oma tervise ja toitumise eest hoolt kanda. Ma palun toitumisenõustajal sinuga rääkida.“ Sportlase vastus on: „Jah, aga ma tean, kuidas süüa ja kuidas see mind väljakul mõjutab. Ma ju ei topi ennast enne mängu rämpstoitu täis.“ Teid tõugatakse eemale ja ka teemandi motivatsioon võib väheneda. Talle ei meeldi, kui talle ette kirjutatakse, mida ta tegema peab. Mis sai usaldusest, mida arvasite sportlasel enda vastu olevat?

Madala moraaliga võistkond. Te pakute välja: „Me kõik igatseme kolleege, tänu kellele me eelmisel hooajal häid tulemusi saavutasime. Praegu aga tahan ma, et keskendusime olulisele, oleksime positiivsed, tunneksime mängust rõõmu ja annaksime endast sellel hooajal kõik, eks?“ Võistkonna kapten mõtleb: „Aga mis mõtet sellel on?“ Meeskond vaatab haudvaikuses maha. Te ei tabanud märki. Võib-olla takistab hoopis miski muu neil edasi liikumast. Kas nad usaldavad teid ja üksteist?

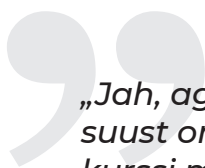
Päris algaja. Võite jooksjalt uurida: „Kas sa saad aru, mida ma silmas pean? Kui sa alustad hästi, siis sa ka lõpetad hästi.“ Ta võib vastata: „Jah, aga ma keskendusin jooksu keskmisele osale, sest ausalt öeldes pean ma just nimelt sellele keskenduma ja kogu energia sinna

panema.“ Treener näeb asja ühtmoodi, sportlane teistmoodi. Aga kas on mingitki märki motivatsiooni paranemisest?

Nendes näidetes kasutatud strateegia oli sportlasi jõuliselt veenda, sundida neid aru saama, kuidas oleks kõige parem edasi liikuda, ja neile „mõistus pähe panna“.

Sportlaste survestamine võib anda tagasilöögi

Kas märkate, et kõigis kolmes eespool toodud vestluses kasutasid sportlased vastamisel sõna *aga*? Veenmine, korralduste andmine ja sportlase *eest* otsustamine võivad olla head tööriistad, aga miks ja kuidas, sellest räägime järgmises peatükis. Kuid kui need on teie *ainsad* tööriistad, siis nende rutiinne kasutamine kõigis rasketes olukordades võib teid väsitada ja pahuraks muuta. Te hakkate sportlasi süüdistama motivatsiooni puudumises, millele nemad omakorda



„Jah, aga ...“ sportlase suust on märk, et tuleb kurssi muuta.

vastavad vaidlemise, tühja pilgu, mossitamise või veel hullem, nõustumise teesklemisega („Jah, aitäh nõuande eest!“). Meil, treeneritel,

on parandamisrefleks² – kui märkame probleemi, siis eeldame automaatselt, ilma mõtlemata, et meie asi on see „ära parandada“, sekkuda ja korda teha. Kui tormata pea ees probleeme lahendama, on ka vead kerged tekkima. Eespool toodud näidetes toob sportlastele oma soovitustega pealekäimine kaasa selle, et mõlemad pooled langevad veenmislõksu. Üks sellesse lõksu langemise märk on sõna *aga*. „Sa peaksid ...“ põrkub vastuväitega „Jah, aga see ei tööta, sest ...“ või mõne muu passiivse, koguni vältiva vastusega. Taolisest

² Inglise keeles *righting reflex*. – Tõlkija

mõttevahetusest saab lõks, sest iga kord, kui sportlane kasutab teie soovitatud teelt kõrvale pööramiseks sõna *aga*, tuhmub temas hõõguv motivatsioonileek üha enam. Avastasime, et kasutades teisi, MI-s tuntud vahendeid, saab panna sportlased enda motivatsioonileeki ise üleval hoidma. Nii saab praktikas ellu viia spordis laialt levinud arusaama, mille pani sõnadesse jalgpallur ja treener Homer Rice: „Motiveerida võib piitsaga ja motiveerida võib präänikuga, kuid mõlemad meetodid mõjuvad ajutiselt. Ainult enesemotivatsioon on kestev.“

MI – TEISTMOODI VESTLUS

Mis siis, kui meie töö sportlaste motiveerimisel ei seisnegi ainult nõuandmises, taganttorkimises ja veenmises, vaid hoopis milleski muus? Vaadake allpool olevat vestlust ning jälgige, mis seal toimub. Treener tahab aidata sportlasel vigastuse järel uuesti alustada, tema meelest on sportlane pisut liiga kõhklev ja see ei tule talle kasuks.

TREENER: Kuidas su pahkluu on?

SPORTLANE: Mulle öeldi, et see on täiskoormuseks valmis. Ma ise pole päris kindel.

TREENER: Kui valmis sa enda arvates oled?

SPORTLANE: Noh, ma võin ju olla, aga mis siis, kui ma endale liiga teen? (Näib kahtlev.)

TREENER: Sa pole päris kindel.

SPORTLANE: Samas võib ju kõik hästi olla, kust ma tean?

TREENER: Sa ei tea, kas pahkluu kannatab kogu koormuse välja.

SPORTLANE: Jaa, ja ma pean ka ise endasse uskuma.

TREENER: Mis aitaks sul end kindlamana tunda?

SPORTLANE: Ma tahan katsetada. Ma tahan proovida sellele koormust anda, võib-olla mitte täismahus, aga ütleme pool tundi.

TREENER: Tundub, et see on sinu jaoks õige samm.

SPORTLANE: Peab olema. Ma olen selleks valmis, kindlalt.

Treeneri hoiak oli üks neist asjust, mis aitas sportlasel edasiliikumiseks ise tee leida. Selle asemel, et püüda sportlasesse oma ideid ja motivatsiooni sisendada, lasi treener need sportlasel endal leida. See ongi MI. Samamoodi nagu on olemas tehnika tõhusamaks viskamiseks, püüdmiseks ja jooksmiseks, on MI viis jõuliselt ja efektiivselt tegutsemiseks.

Pole juhus, et eespool kirjeldatud mõttevahetus kõlab nagu tavaline vestlus, kuna just seda MI-d kasutades sihitaksegi. See on lihtne, kuid nagu iga sportlane võib kinnitada, ei pruugi uue lihtsa tehnika õppimine või muudatuse tegemine tingimata kerge olla. Esiialgu nõuab see teadlikku pingutust, et vanadest harjumustest lahti saada ja uutmoodi tegutsema hakata, ning palju harjutamist, et vilumus omandada. MI-s peame olema valmis kujutlema, et inimeses on tugevust ja ressursi, millele me ei oska täpset nime anda, aga mida me usume olemas olevat. Pöörake tähelepanu sõnale inimene. Tavalist vestlust saab pidada ainult siis, kui näete kõigepealt inimest ja alles siis sportlast.

Nüüd vaadake üht võtet, mida see treener kasutas ja mida me nimetame kuulamise väljenduseks³. See on MI alus, tehniline vahend empaatia väljendamiseks.

³ Inglise keeles *listening statement*. – Tõlkija

Empaatia kui motivaator

Võib-olla olete kuulnud empaatia jõust. Siin näitame, et empaatiat on võimalik suunata nii, et see motiveeriks sportlast paremaid tulemusi saavutama. Nii läks jooksjaga eespool kirjeldatud vestluses.

Empaatia tähendab enda panemist teise inimese olukorda või püüdu tunda teise läbielamisi, aga see ei ole kaastunne ega haletsemine. Sportlased tunnevad selle ära ja hindavad seda ning see võib saada ja on saanud eduka treenimise oluliseks osaks, mis teid liidab ning aitab sportlasel edusamme teha.

MI-s ei kasutata empaatiat mitte üksnes tugeva suhte loomiseks, vaid ka käitumise muutmiseks⁴. See saavutatakse ühe tehnilise võttega,



MI-s kasutatakse empaatiat käitumise muutmiseks.

millegagi, mida te sportlasele ütlete, näitamaks, et kuulate teda. Vaadates eespool olevat vestlust, näete, et seda tehnikat kasutati kolmel korral. Selle

kasutamisest annab märku küsimärkide puudumine ning väidete, mitte küsimuste kasutamine.

See käib järgmiselt. Kõigepealt püüate end panna sportlase olukorda, olla tema nahas. Järgmise, väga olulise sammuna peegeldate selle sportlasele väite vormis tagasi, nagu tegi eespool kirjeldatud treener, öeldes: „Sa ei tea, kas pahkluu kannatab kogu koormuse välja.“ Sportlane tunnetab teie empaatiat, tahet teada saada ning soovi mõista; ta võtab vestlusjärje üle ja jätkab ise. Ta vastab: „Jaa, ja ma pean ka ise endasse uskuma.“ Just siin väljendab ta suuremat pühendumist järgmise sammu astumiseks ning kuna ta selle ise välja ütles, siis tema motivatsioon kasvab. Nii lihtne MI kunst ongi: sportlane ütleb endale ise, et peab

⁴ Inglise keeles *behavior change*. – Tõlkija

muutuma, mitte ei oota, et treener seda tema eest ütleks. Teadlased on vestlusi analüüsid avastanud, et mida rohkem inimesed ise selliseid asju välja ütlevad, seda tõenäolisemalt nad oma nõu järgi tegutsevad.

Kahtlemine on normaalne

Järgmine MI aspekt võib teid üllatada: kahtlemine ja vähene motivatsioon ei ole mitte probleem, vaid võti arengu lahtimuukimiseks. Küsimus on selles, kuidas te käsitlete konflikti, mida me nimetame ambivalentsuseks – seda teemat puudutatakse selles raamatus paljudes kohtades (vt peatükk 3).

Kuigi paistab, et sportlased saavad optimismi ja kahtluse vahelise võitlusega hästi hakkama, võib mõnikord siiski näha, kuidas kahtlus võidule pääseb ning nende fookust, enesekindlust ja tulemusi mõjutab. Seda nägime ka peatüki alguses toodud kolmes näites: „Kas ma peaksin oma toitumisega midagi ette võtma?“ (lihvimata teemant); „Võib-olla teeb meie meeskond nüüd rohkem koostööd, aga võib-olla ei tee“ (madala moraaliga võistkond) või „Ma võiksin ju keskenduda jooksu alustamisele, aga ma pole selles väga kindel“ (päris algaja).

Inimesed on kahevahel, kas jääda selliseks, nagu nad on, või proovida



***Kahtlevale sportlasele
annab otsene lähene-
mine tagasilöögi.***

muudatusi, mis võivad end ära tasuda. Kas eespool kirjeldatud näidetes olnud sportlased tõesti mõtlesid ainult oma kahtluse ühele,

negatiivsele poolele? Ebatõenäoline. Lihvimata teemant, vaatamata oma söömisprobleemi eitamisele, tundis selle pärast vähemalt natuke muret. Liikmeid kaotanud võistkond võis olla rusutud, ometi ilmusid nad kohale ja tahtsid paremaks saada. Ja ka jooksja võis mõelda, kuidas

oleks jooksu alguses rohkem pingutada. Kahtlus oli neist võitu saanud. Sellises kahtlusefaasis annab otsene lähenemine sageli tagasilöögi.

Las nad leiavad ise muutumiseks põhjuse

Kujutage ette, mis suuna võiks vestlus võtta, kui teie asemel leiaks muutuseks põhjuse sportlane ise. Meenutage veenmislõksu (parandamisrefleks), millest oli eespool juttu. Kui teie ütlete välja kõik põhjused, miks muutuse tegemine oleks hea, käib sportlase peas klõps ja ta hakkab leidma põhjuseid, miks muutus ei ole hea. Kui ta kuuleb enda välja öeldud põhjuseid, veenab see teda veel rohkem mitte muutuma. Tema motivatsioon hoopis väheneb, mitte ei kasva. See ei ole omane ainult sportlastele. Suurem osa inimesi tahab oma otsused ise vastu võtta. MI aitab neil kahtlustest jagu saada ning paneb välja ütlemata mõtteid, mis motivatsiooni parandavad, mitte ei vähenda.

Kuidas seda teha, näiteks nende kolme eespool kirjeldatud sportlasega? Meie soovitame hetke maha võtta, korra hinga tõmmata, ja siis mõelda, kuidas lasta sportlasel endal muutuseks põhjus leida. See on nagu mängus pilk tõsta ja sööduvõimalust otsida. Hea on alustada küsimusega, see on nagu kutse vaadata muutusele otsa – te söödate palli küsimusega ning lasete sportlasel selle vastu võtta ja siis edasi liikuda.

1. stsenaarium. Lihvimata teemandilt võinuks treener küsida: „Kuidas sa saaksid oma toitumist natuke paremaks muuta?“

2. stsenaarium. Liikmeid kaotanud ja muserdatud meeskonnalt võinuks küsida: „Mida me peaksime kõigepealt tegema, et algav hooaeg oleks edukas? Mida teie arvate? Mida te tahaksite treeningutel rohkem harjutada?“

3. stsenaarium. Jooksjalt võinuks küsida: „Kuidas sa saaksid jooksu algust paremaks muuta?“

Te näete, et kõik küsimused on oma olemuselt uurivad ja ettepoole vaatavad, sõnastatud nii, et need ärgitaksid sportlasi vastusevariante kaaluma. Te asendate suhtumise „Mul on lahendus kõigile probleemidele“ suhtumisega „Mida teie arvate? Mõtleme koos“. Väga tõenäoliselt hakkab mängija rääkima muutusest, mõnest raskusest, kuid ka sellest, kuidas ja miks muutus peaks toimuma. Meie nimetame positiivseid väiteid muutuse kohta muutusejutuks⁵. Teil õnnestub panna mängija mõtlema kasule, mis muutusest tõuseb, ning vahenditele, mille abil see saavutada.

Aga teie teadmised?

Te võite nüüd mõelda: „Oot-oot, minu asi on sportlaste vajadusi märgata ja kindlustada, et mu sõnum jõuaks kohale. Vaevalt sportlane ise teab, mis tal vaja on. Kuidas ma saan taktikepi tema kätte anda?“ Mõelge parem nii: mida rohkem lasta sportlasel oma seisukohti avaldada, seda huvitatum on ta teie omadest. Kui tuleb aeg ohjad uuesti enda kätte võtta ja nõu anda, on tõenäosus, et teid kuulda võetakse ja teie näpunäidete järgi tegutsetakse, suurem. Vesteldes on parem tantsida kui maadelda ja sportlased õpivad nii otse teie silme all.

Eesliinilt

Mõned treenerid kasutavad ütlust: „Selleks et paraneda, ei pea haige olema.“ See lause väljendab suhtumist sportlaste edusammudesse ning selle juured on pärit psühholoog Carol Dwecki uurimusest, milles ta püüab välja selgitada, miks osa inimesi annab liiga kergesti alla, teised aga teevad märkimisväärseid edusamme (Dweck, 2017). Dweck soovitab treeneritel aidata kujundada

⁵ Inglise keeles *change talk*. – Tõlkija

sportlastes dünaamilist minapilti⁶ et nood näeksid tagasilöökides õppimisvõimalusi. Kui sportlane võtab omaks staatilise minapildi⁷, arvates näiteks, et tema kaasasündinud anne on ainuke asi, mida ta edenemiseks vajab, ei pruugi ta oma potentsiaali realiseerimiseni jõuda, sest näeb vigades probleemi, puudust, mida tuleb vältida või mille pärast end halvasti tunda. Niisuguses meeleseisundis sportlane ei pinguta piisavalt ning kaldub liiga kergesti alla andma. Dünaamilise minapildiga sportlane on sama loogika järgi valmis võtma raskemaid ülesandeid, et paremaks saada ja edusamme teha, sest ta näeb vigades võimalust pingutada ja seda nautida. Ta keskendub õppimisele, mitte ainult tulemusele.

MI on praktiline viis dünaamilise minapildi kujundamiseks. Igal sammul vigadele tähelepanu juhtimine ja parandamisrefleksi kasutamine ei suurenda motivatsiooni ega muuda saavutusi paremaks nii hästi kui sportlase toetamine riskide võtmisel, ilma et ta peaks kartma hukkamõistu, vaid saaks oma sportlike pingutuste protsessiga kaasa minna ja sellele keskenduda. See raamat on mõeldud selle meetodi elluviimiseks vestluste teel.

Kasu

MI on vaid üks moodus aidata sportlasel paremaks saada, kuid see pole ainuke viis ega pruugi sobida kõigile treeneritele ja sportlastele. Meie soovitame proovida ja vaadata, aga mitte ainult üks, vaid mitu korda, ning küsida ka sportlaselt, kas vestlusest oli abi ja kuidas seda tulemuslikumaks muuta.

⁶ Inglise keeles *growth mindset*. – Tõlkija

⁷ Inglise keeles *fixed mindset*. – Tõlkija

Kindlasti huvitab teid, mis tõendab MI efektiivsust. Kuigi MI kasutamisest eri valdkondades on avaldatud palju kirjandust, mis osutab otseselt kuulamise mõjujõule ja vestluspartneri nutikuse väärtustamisele, siis spordis on MI uus. Sellegipoolest leidub ilmselt rohkem otseseid tõendeid teie enda silme ees: kui näete ja kuulete sportlast särasilmil rääkimas muutuse võimalusest, siis teate, et olete õigel teel. Jätkake samas vaimus. Kui kuulete vastupidist, on see märk, et tuleb kurssi muuta. Nii nagu saame fännikisa järgi teavet mängu arengu kohta isegi väljaspool staadionit, saame treeningvestluse tõhusust hinnata, kui jälgime tähelepanelikult sportlase reaktsiooni meie sõnadele. Sportlane annab teile niiviisi reaalselt tagasisidet ning tegelikult saab temast teie õpetaja.

Toome mõned näited kasust, mida täheldasime oma töös treeneritega.

Paranenud suhted

Treeneritena rõhutame kõik, kui tähtsad on head suhted meeskonna-kaaslastega. Mida rohkem pingutada heade suhete nimel, seda paremad on tulemused. Ometi võib olla keeruline aru saada, kuidas suhteid nii üksiku sportlase kui ka kogu meeskonnaga parandada. MI õhutab panema alust usaldusele ja vastastikusele lugupidamisele ning selle saavutamiseks on olemas oskused, mida saab iga päev harjutada (4. peatükk).

Paremad saavutused ja heaolu

Kõik meeskonnad otsivad järgmist tippu, mida vallutada. Kui läidate sportlastes motivatsioonitulukese, peaksid nende saavutused paranema. See omakorda suurendab nende heaolu. MI paneb sportlase tegema asju teistmoodi. Teistes valdkondades, näiteks tervishoius, on

MI-d tunnustatud käitumise parandamise eest paljudes vastasseisu olukordades.

Lühikesed mõttevahetused

Aeg on spordis sageli arvel. MI-d saab kasutada väga lühikestes mõttevahetustes mänguväljakul ja selle ääres, julgustades niiviisi loomingulist otsustamist ja sidudes sinna mõtteid varem peetud vestlustest. Mida vilunum te olete, seda vähem aega te tõhusaks vestluseks vajate.

Konflikt üksikisikuga või meeskonnas

Treeneritena tuleb meil tihtipeale asuda ka kohtunikurolli. MI on kasvanud välja konfliktirohketest keskkondadest ning seega mõeldud konflikte leevendada, vähendada ja isegi kaotama. Oleme märganud, et MI oskused on lisaks kahtluste hajutamisele ja motivatsiooni parandamisele abiks siis, kui on käärimas tüli, suhted sportlastega on keerulised, tegemist on käitumisprobleemide või meeskonna allakäiguga.

Kultuur, mis võitleb spordiarmastuse nimel

Enamik treenereid püüab juurutada tugevat, positiivset meeskonnakultuuri. Spordivaldkond on täis loosungeid ning missiooniavaldusi, mis räägivad kultuuri, rahulolu ja heade suhete parandamisest, ent ometi tõukab need head kavatsused sageli kõrvale kasumiahnus, soov iga hinna eest tulemusi saavutada ning ebaedukate sportlaste kehv kohtlemine. Meie oleme selgelt kaldu selle poole, et areng õigel rajal hoida: paremate suhete kujundamine selles raamatus kirjeldatud praktiliste oskuste abil mõjub hästi igal alal, ka tulemustele. Kui

aidata sportlastel end väljendada, lasta neil öelda, mida ja kuidas nad tunnevad, ning muutustest rääkida, paranevad meie suhted ning samm-sammult muudame ka kultuuri. Oleme tähele pannud, et suurima lugupidamisega meenutatakse treenereid, kes kohtlesid mängijaid inimeste, mitte lihtsalt sportlastena, ja kes jälgisid terase pilguga nende eneseväärtust ja elukäiku ning võtsid ette konkreetseid samme mängijate toetamiseks väljaspool väljakut. MI annab selliseks tegutsemiseks teejuhised.

Mis kasu teie saate?

Arvatavasti võtsite selle raamatu kätte soovist sportlasi aidata. Keegi ei saa väita, et on lihtne olla treener ja hoida nii paljudel asjadel silma peal või et te ei tee vigu. Ka teie heaolu väärrib täit tähelepanu selleks, et saaksite aidata sportlastel nende unistusi täita. Energia säästmine, ilma et seda tuleks kulutada tarbetutele vaidlustele, ning vestluste tõhusus motivatsiooni parandamisel ja saavutusteni jõudmisel on vaid mõned näited kasust, mida suhtlemisuskuste arendamisel saate. Mida loomulikumalt ja mugavamalt te end sportlastesse siirast optimismi süstides tunnete, seda lihtsam on teil MI-d rakendada ning vestlusi nautida. Kommunikatsioonioskuste arendamine sellel lihtsal, aga mõjusel viisil annab teile uue väljundi oma edu suurendamiseks ja mõõtmiseks. Asi pole ainult tulemustes. Selle asemel, et vaadata ainult oma võitude ja kaotuste registrit, avaneb teile uus tee, kus te olete juhina parim sõltumata registri seisust.

SEE RAAMAT

Seda raamatut võib lugeda mitmel moel. Sisukorrast on abi oluliste teemade leidmisel. Näiteks kui tahate teada, mida me mõtleme vastu-panu⁸ all keerulises olukorras, või olete huvitatud meeskonnatööst, annab 6. peatükk aimu, kuidas MI selle juures aidata võiks. 11. ja 12. peatükist leiate praktilisi näiteid selle kohta, kuidas keerulistel meeskonnakoosolekutel või poolaegade vahel MI abil moraali ning ühtsustunnet kasvatada.

Ükskõik kuidas te sellele raamatule lähenete, märkate peagi, et kogu raamat tervikuna aitab mõtteviisi nihutada, mistõttu oleks siiski kasulik enne hilisemate peatükkide juurde hüppamist lugeda läbi 2. peatükk. Siin tutvustatakse, kuidas vaadelda MI-d tavalise treenimistiili laiendusena, kus korralduste andmise asemel pannakse rõhku suunamisele. See on MI lähtealus. Põhimõtteid ja oskusi kirjeldatakse pärast seda, 3. ja 4. peatükis.

TEIE VALIK

Kui teie tavaline lähenemine ei toimi, siis mida teete järgmisena? Teame ju seda rõhuvat tunnet, kui vestlus sportlasega ei sujunud päris õigesti. Teame ka tunnet, mis tekib siis, kui miski läheb eriti hästi. Meie kogemus maailma edukamate treeneritega kõrvuti töötamisel on näidanud, et võtmesõna on paindlikkus. Edukad treenerid koondavad mõtted sellele, mis võiks olukorda muuta, ja valivad teistsuguse lähenemisiivi, sest see, mis töötab mõne sportlase juures, jookseb teisega liiva.

⁸ Inglise keeles *resistance*. – Tõlkija

Arusaadavalt ei ole motivatsiooni parandamiseks üht ja ainsat õiget teed, mistõttu on paslik panna endale kokku treenerioskuste tööriistakast. Tuntud psühholoog Abraham Maslow olevat öelnud: „Kui sul on ainult haamer, siis näed igas probleemis naela.“ Te ju ei taha, et teil oleks kõigi probleemide lahendamiseks ainult haamer. Te inspireerite sportlasi, julgustate leebelt, armastate karmilt, viskate nalja, mõnikord ei lausu sõnagi ja lihtsalt vaatlete, lastes neil oma vigadest õppida. Kui teie arsenalis on MI, saate kasutada sportlaste motiveerimiseks kõiki neid rohkeid võimalusi, mis avanevad koridorides, riietusruumides ja väljakutel.

KÜSIMUSED, MILLE ÜLE JUURELDA

- Mis ajendas teid spordivaldkonnas töötama?
- Milline on märkimisväärseim vestlus, mida olete spordivaldkonnas töötamise ajal pidanud? Miks see oli nii oluline?
- Kas te kohtlete sportlasi erinevalt sõltuvalt sellest, kas nad teile meeldivad?
- Kui head suhted on spordis nii tähtsad, siis miks on sellele hariduses ja treenimises siiani nii vähe tähelepanu pööratud?

2. PEATÜKK

Mõtteviis

Hea sõna motiveerib sportlasi paremini kui piits.

*Bud Wilkinson,
sportlane ja treener*

Põhipunktid

- Õppige lülituma kiiresti kolme treenimisstiili vahel – parandamine, juhendamine ja kaasaminek. Juhendamine on MI alus.
- Taltsutage parandamisrefleksi: (1) tehke soojendus, (2) hingake sügavalt ja (3) kui eksite, siis heastage see.
- Oskuslik juhendamine: (1) looge side, (2) uurige edasiminekuvõimaluste kohta, (3) nõu andes pakkuge valikuid, (4) töötage välja ühine tegevuskava ja (5) jätke see vestlus järgmiseks korraks meelde.

4. OSA

MI KIIRJUHEND

Raamatu sellest osast leiate kokkuvõtlikud lehed¹. MI tundmaõppimiseks ja rakendamiseks. Lehtedel antakse teemadest ülevaade teeviidastiilis, et aidata tõhustada teie igapäevaseid vestlusi sportlastega ja parandada tulemusi. See omakorda võib parandada meeskonnakultuuri. Täpsemalt hõlmatakse järgmist

1. Oskuslik treeneritöö: juhend lapsevanematele, kaastreeneritele ja tugipersonalile
2. Suhted: oskusliku treeneritöö alus
3. Empaatiat: kuidas saada paremaks treeneriks
4. Ülevaade motiveerivast intervjuerimisest
5. MI mõtteviis
6. MI õppimine
7. Kasulikud küsimused
8. Kuulamise põhitõed
9. Kokkuvõtted
10. Meeskonnatöö 1: sotsiaalsete oskuste arendamine
11. Meeskonnatöö 2: ühiselt otsustamine

¹ Pärit raamatust „Kuidas treenida sportlasi nii, et nad oleksid motiveeritud ja saavutaksid oma parima vormi“ (autorid Stephen Rollnick, Jonathan Fader, Jeff Breckon ja Theresa B. Moyers. Autoriõigus © 2020 The Guilford Press). Seda materjali tohib oma tarbeks või koos sportlastega kasutamiseks paljundada raamatu ostja (üksikasjad leiate autoriõiguste leheküljelt). Ostja saab selle materjali suurendatud versioone alla laadida.

LISA

Ressursid

Kõik spordivaldkonnas töötavad lugejad, kes on huvitatud enda MI alaste teadmiste ja oskuste täiendamisest – teile saame soovitada tervet hulka sellealast materjali:

Raamatud

1. Selleks, et paremini mõista MI olemust
Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *Motivational interviewing: Helping people change* (3. trükk). New York, NY: Guilford Press.
2. MI alaste oskuste omandamiseks ja lihvimiseks
Rosengren, D. B. (2018). *Building motivational interviewing skills: A practitioner workbook* (2. trükk). New York, NY: Guilford Press.
3. MI kasutusele võtmiseks enese arendamisel
Zuckoff, A., & Gorscak, B. (2015). *Finding your way to change: How the power of motivational interviewing can reveal what you want and help you get there*. New York, NY: Guilford Press.

Artiklid

1. Mack, R., Breckon, J., Butt, J., & Maynard, I. (2017). Exploring the understanding and application of motivational interviewing in applied sport psychology. *The Sport Psychologist*, 31(4), 396–409.
2. Markland, D., Ryan, R., Tobin, V., & Rollnick, S. (2005). Motivational interviewing and self-determination theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24(6), 811–831.
3. Vansteenkiste, M., & Sheldon, K. (2006). There's nothing more practical than a good theory: Integrating motivational interviewing and self-determination theory. *British Journal of Clinical Psychology*, 45(1), 63–82.

Allikad

1. Beale, M. (2018). In the zone. Kättesaadav: www.coachesvoice.com/rangers-coach-michael-beale-steven-gerrard-liverpool-chelsea (15.12.2018).
2. Clement, P. (2017). What would Carlo do? Kättesaadav: www.coachesvoice.com/if-i-was-a-player-id-love-to-play-for-a-coach-like-him (11.11.2018).
3. Cohen, G. L., & Sherman, D. K. (2014). The psychology of change: Self-affirmation and social psychological intervention. *Annual Review of Psychology*, 65, 331–371.
4. Dennehy, C. (2017). Botha's recipe for coaching success: Patience, endurance and perseverance. Kättesaadav: www.iaaf.org/news/feature/anna-botha-iaaf-coaching-achievement-award (27.11.2018).
5. Dweck, C. (2017). Mindset-updated edition: Changing the way you think to fulfill your potential. London: Hachette.

6. Egan, G. (2013). *The skilled helper: A problem-management and opportunity-development approach to helping*. New York, NY: Cengage.
7. Elberse, A. (2013). Ferguson's formula. Kättesaadav: <https://hbr.org/2013/10/fergusons-formula> (15.12.2018).
8. Fordyce, T. (2017). Ashes: Inside story of England's 5–0 defeat in Australia in 2013–14. Kättesaadav: www.bbc.co.uk/sport/cricket/41859201 (12.10.2018).
9. Gillespie, J. (2015). Jonny Bairstow is good enough for the Ashes but be brave and back him. Kättesaadav: www.theguardian.com/sport/blog/2015/jul/20/jason-gillespie-column-england-jonny-bairstow-talent-ashes-recall (17.12.2018).
10. Gobat, N., Copeland, L., Cannings- John, R., Robling, M., Carpenter, J., Cowley, L., . . . Moyers, T. (2018). "Focusing" in motivational interviewing: Development of a training tool for practitioners. *European Journal for Person Centred Healthcare*, 6(1), 37–49.
11. Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112.
12. Kohn, A. (2001). Five reasons to stop saying "Good job"! Kättesaadav: www.alfiekohn.org/article/five-reasons-stop-saying-good-job (15.12.2018).
13. May, C. (2015). Rude behavior spreads like a disease: Scientists study the contagion of obnoxiousness. Kättesaadav: www.scientificamerican.com/article/rude-behavior-spreads-like-a-disease (11.12.2018).
14. Miller, W. R., & Rollnick, S. (1992). *Motivational interviewing: Helping people change behavior*. New York, NY: Guilford Press.

15. Miller, W. R., & Rollnick, S. (2002). *Motivational interviewing: Preparing people for change* (2. trükk). New York, NY: Guilford Press.
16. Miller, W. R., & Rollnick, S. (2012). *Motivational interviewing: Helping people change* (3. trükk). New York, NY: Guilford Press.
17. Pascal, B. (1958). *Pascal's pensées*. New York, NY: Dutton. (Original avaldatud 1670)
18. Riskin, A., Erez, A., Foulk, T. A., Kugelman, A., Gover, A., Shoris, I., Bamberger, P. A. (2015). The impact of rudeness on medical team performance: A randomized trial. *Pediatrics*, 136(3), 487–495.
19. Rosengren, D. B. (2018). *Building motivational interviewing skills: A practitioner workbook*. New York, NY: Guilford Press.
20. Rowen, B. (2018). Chasing the “Holy Grail” of baseball performance: Inside the wide-ranging search—led by economists and psychologists—for the elixir that turns good squads into great ones. Kättesaadav: www.theatlantic.com/magazine/archive/2018/07/finding-the-formula-for-team-chemistry/561722 (11.12.2018).
21. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
22. Sinek, S. (2011). *Start with the why: How great leaders inspire everyone to take action*. London: Portfolio.
23. Syed, M. (2016). Ranieri has achieved greatness with a measured approach. Kättesaadav: www.thetimes.co.uk/article/matthew-syed-ranieri-has-achieved-greatness-with-a-measured-approach-pfz2nzmpl (11.12.2018).

24. Vaughan, J. (2017). Misguided praise junkies. Kättesaadav: <https://playerdevelopmentproject.com/misguided-praise-junkies> (15.12.2018).
25. Verducci, T. (2017). *The Cubs way: The Zen of building the best team in baseball and breaking the curse*. New York, NY: Crown Archetype.
26. Wylleman, P., & Lavallee, D. (2004). A developmental perspective on transitions faced by athletes. In M. R. Weiss (Toim), *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective* (503–523). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.