

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA ŠPORT

Športno treniranje  
Kondicijsko treniranje

**OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI, STORILNOSTNA MOTIVACIJA,  
SOCIALNE SPRETNOSTI PRI TRENERJIH, ZAPOSLENIH V  
PANOŽNIH ŠOLAH V PRIMERJAVI Z OSTALIMI TRENERJI**

DIPLOMSKO DELO

MENTOR:

izr. prof. dr. Matej Tušak

KONZULTANT:

asit. dr. Tanja Kajtna

RECENZENT:

doc. dr. Jakob Bednarik

Avtorica dela

MATEJA JURŠINOVIČ

LJUBLJANA, 2007

## ZAHVALA

*Iskreno se zahvaljujem konzultantki dr. Tanji Kajtna za strokovno pomoč, vodenje, nasvete in podporo pri izdelavi diplomskega dela..*

*Zahvaljujem se tudi mentorju dr. Mateju Tušaku in recenzentu dr. Jakobu Bednariku za strokovno pomoč.*

*Zahvaljujem se Jerneju za vzpodbudo in pomoč pri oblikovanju diplomskega dela.*

*Posebna zahvala gre Liji.*

*Zahvaljujem se staršema in bratu za vso vzpodbudo, podporo in potrpežljivost, ki so mi jo nudili v času študija.*

**Ključne besede:** psihologija športa, osebnost, trenerji, motivacija v športu, storilnostna motivacija, socialne spretnosti, komunikacija.

## **OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI, STORILNOSTNA MOTIVACIJA IN SOCIALNE SPRETNOSTI PRI TRENERJIH, ZAPOSLENIH V PANOŽNIH ŠOLAH V PRIMERJAVI Z OSTALIMI TRENERJI**

**Mateja Jursinovič**

**Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, 2007**

**Športno treniranje, kondicijsko treniranje**

**Število strani: 78; Število preglednic: 4; Število grafov: 5; Število virov: 39**

### **IZVLEČEK**

Osebnostne značilnosti in motivacija trenerjev igrajo pomembno vlogo pri doseganju vidnejših oziroma vrhunskih rezultatov samih športnikov. Trener je tisti, ki narekuje ritem dela, vzpodbuja svoje varovance, da verjamejo v uspeh in si ga želijo. Prav tako ne sme spregledati pomembnosti pravilne in pozitivne komunikacije, interakcije in odnosa s športniki.

V diplomu smo predstavili raziskavo o osebnostnih lastnostih, storilnostni motivaciji ter socialnih spretnosti trenerjev v slovenskem prostoru. Osredotočili smo se predvsem na osebnostne lastnosti trenerjev, medosebne spretnosti in komunikacijo med trenerji samimi in kako pomembne so socialne spretnosti za kvalitetno delo trenerja in sporazumevanje s športnikom ter storilnostno motivacijo, ki prevladuje oziroma kako so trenerji motivirani za opravljanje svojega dela. Iskali smo razlike med tistimi v panožnih šolah in ostalimi trenerji, ki v program panožnih šol niso vključeni. V raziskavi je sodelovalo 55 trenerjev, vključenih v panožne šole in 72 trenerjev, ki niso v panožnih šolah, v starosti med 25 in 55 let. Za ugotavljanje razlik osebnostnih lastnosti smo uporabili vprašalnik pet velikih faktorjev osebnosti – Big Five Questionnaire (BFQ – Caprara, Barbaranelli in Borgogni, 1993; po Tušak in Bednarik, 2002) in ocenjevalna lestvica

petih velikih faktorjev osebnosti – Big Five Observer (BFQ – Caprara, Barabaranelli in Borgogni, 1994; po Tušak in Bednarik, 2002). Lestvica je sestavljena iz 132 postavk, na katere preizkušanec odgovarja s 5 stopenjsko ocenjevalno lestvico. Medosebne spretnosti smo proučevali s pomočjo vprašalnika medosebnih spretnosti (SSI) – (Riggio, Trockmorton 1986). Vprašalnik je sestavljen iz 105 postavk, na katere preizkušanec poda samooceno na 9 stopenjski lestvici. Sestavljen je iz 7 dimenzij in meri temeljne dimenzije družabnih spretnosti. Za ugotavljanje storilnostne motivacije smo uporabili Costellov (Costello, 1967) vprašalnik storilnostne motivacije, ki je sestavljen iz 24 postavk, na katera preizkušanec odgovarja z da ali ne. Sestavljata ga Faktor I (se nanaša na potrebo po doseganju uspeha z lastnim trudom, oziroma na težnjo po dobro opravljenem delu), ki vključuje 14 postavk, in Faktor II (ki je osredotočen na potrebo po doseganju uspeha kot takega, ne glede na vloženo delo), ki vključuje 10 postavk. Vprašalnik samomotivacije (SMI - Dishman, Ickes in Morgan, 1980) vključuje 40 trditev, na katere preizkušanci odgovarjajo s 5–stopenjsko lestvico. Vprašalnik meri samomotivacijo oziroma notranjo motivacijo.

Rezultati so pokazali, da so trenerji, vključeni v panožne šole glede na osebne lastnosti bolj odprti in ustvarjalni, med medosebnostnimi spretnostmi pa boljje obvladajo socialno manipulacijo, t.j. bolj pripravljeni manipulirati z drugimi, z namenom, da dosežejo zelene rezultate. Tako trenerji panožnih šol kot ostali trenerji so notranje storilnostno naravnani, z željo po uspehu svojih varovancev.

**KAZALO**

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>OSEBNOST.....</b>	<b>3</b>
2.1	OPREDELITEV OSEBNOSTI .....	5
2.2	OPREDELITVENE KATEGORIJE.....	8
2.3	TEORIJE OSEBNOSTI.....	8
2.4	AVTORITATIVNA IN DEMOKRATIČNA OSEBNOST .....	10
2.5	OSEBNOSTNE LASTNOSTI TRENERJA .....	11
2.6	SPOSOBNOSTI TRENERJA: .....	13
2.7	VLOGE TRENERJA .....	14
2.8	MULTIDIMENZIONALEN MODEL .....	16
<b>3</b>	<b>MOTIVACIJA V ŠPORTU .....</b>	<b>18</b>
3.1	MOTIVACIJA.....	18
3.2	MOTIV, POTREBA, CILJ .....	19
3.2.1	<i>Motivacijski proces.....</i>	<i>19</i>
3.2.2	<i>Posledica zadovoljevanja potreb.....</i>	<i>20</i>
3.3	STORILNOSTNA MOTIVACIJA .....	21
3.3.1	<i>Vrste storilnostne motivacije.....</i>	<i>23</i>
3.3.2	<i>Model zunanje in notranje motivacije.....</i>	<i>24</i>
3.4	MOTIVACIJA TRENERJEV.....	26
3.5	TRENER KOT MOTIVATOR IN UMETNOST DOSEGANJA CILJEV .....	27
<b>4</b>	<b>SOCIALNE SPRETNOSTI .....</b>	<b>30</b>
4.1	OPREDELITEV SOCIALNIH SPRETNOSTI .....	30
4.2	INTERPERSONALNI VIDIK ČLOVEKOVEGA DELOVANJA .....	32
4.3	SESTAVINE SOCIALNIH SPRETNOSTI.....	34
4.4	KOMUNIKACIJA .....	35
4.4.1	<i>Definiranje pojmov v komunikaciji.....</i>	<i>36</i>
4.5	KAKO POMEMBNA JE DOBRA KOMUNIKACIJA MED TRENERJEM IN ŠPORTNIKOM .....	38
4.6	ODNOS TRENER - ŠPORTNIK.....	39
4.7	PROGRAM PANOŽNIH ŠOL .....	41
4.8	PREDMET IN PROBLEM DELA .....	43
4.8.1	<i>Cilji proučevanja.....</i>	<i>43</i>
4.8.2	<i>Hipoteze.....</i>	<i>44</i>

---

<b>5</b>	<b>METODE DELA.....</b>	<b>45</b>
5.1	VZOREC MERJENCEV ALI KORESPONDENTOV .....	46
5.2	VZOREC SPREMENLJIVK .....	47
5.3	METODE OBDELAVE PODATKOV.....	51
<b>6</b>	<b>REZULTATI Z RAZPRAVO.....</b>	<b>52</b>
6.1	OSEBNOST .....	56
6.2	STORILNOSTNA MOTIVACIJA, SAMOMOTIVACIJA (NOTRANJA MOTIVACIJA).....	60
6.3	SOCIALNE (MEDOSEBNE) SPRETNOSTI (SSI).....	63
<b>7</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>68</b>
<b>8</b>	<b>LITERATURA.....</b>	<b>72</b>

## 1 UVOD

Trener je brez dvoma centralna figura v procesu treniranja. Od njega je odvisno, ali bodo športnikov razvoj, proces treniranja in nenazdanje uspešnost taki, kot jih pričakujemo. Njegova vloga je izjemno pomembna, za to vlogo pa je izredno pomembno njegovo znanje, izkušnje, osebnost (Tušak in Tušak, 1994). Biti odgovoren za vplivaje na vedenjske značilnosti in aktivnosti veliko različnih posameznikov v ekipi, ki imajo različne cilje in interese, in običajno še ob istem času, ni enostavna naloga.

Vsak, ki vsaj malo pozna šport v našem prostoru, dobro ve, da je trenerjev položaj precej težaven, saj poleg trenerske vloge opravlja še obilico drugih dodatnih nalog, toliko bolj pri delu z mladimi, kjer je odgovornost trenerja dodatno povečana. tako so izrednega pomena trenerjeve osebnostne lastnosti in njegov odnos ter komunikacija s športnikom. Vse to pa prilagaja zahtevam in značilnostim športnika, torej njegovi starosti, zrelosti, izkušnjam in željam. Pri mladih je še posebej pomembno poudarjati pozitivna stališča in notranjo predanost športu. Pomembno je, da zna trener otroka navdušiti za šport in da je mladini zgled. Z več letnim delovanjem trenerja le-ta lahko otrokom povsem približa in oblikuje pozitivna stališča športa. Vendar se mora med športnikom in trenerjem ustvariti pristna, pozitivna interakcija, ki športnika vodi čez socialni in emocionalni razvoj. Ni samo pomembno teoretično in strokovno znanje trenerja ampak predvsem to, kako bo to znanje podal športniku. Nemalokrat se izkaže, da je uspešnejši trener tisti, ki ve, kako in s kakšnimi pristopi se približati športniku, da vzpostavi dobro komunikacijo s svojim varovancem in se ne osredotoči zgolj le na načrtovanje in vodenje trenažnega procesa.

Pomembno vlogo pri trenažnem procesu ima tudi sama motivacija in zavzetost trenerja za opravljanje svojega dela. Če opravljamo neko stvar zaradi nje same, ne pa zaradi zunanjih vzpodbud, lahko naša motivacija doseže izjemno visok nivo. Storilnostno vedenje je torej tesno povezano tudi s samoučinkovitostjo, s prepričanjem, da smo sposobni opraviti zastavljene naloge. Kot se kaže, pa se visoka storilnostna motivacija značilno povezuje tudi z nekaterimi

pomembnimi osebnostnimi lastnostmi, med katerimi izstopajo vestnost, dominantnost (zmožnost uveljavljanja lastne volje in ambicij), samodisciplina in emocionalna stabilnost.

Razumevanje med trenerjem in športnikom ter pozitivna interakcija v njunem odnosu se vsekakor kaže na storilnostih obeh in uspešnosti na tekmovanju. Zato je še toliko bolj pomembno, da socialne spretnosti med trenerjem in športnikom zavzemajo najvišje mesto v procesu skupnega delovanja. Nedvomno, da na samo komunikacijo vplivajo tako osebnostne značilnosti trenerja kot njegova orientiranost in odnos do dela. Vse to pa lahko s pravilnimi pristopi, poznanjem športnika in njegovih želja ter navad dvignemo na najvišji možni nivo, ki nam bo omogočal doseganje najvišjih rezultatov. Nemalokrat se pojavljajo primeri, ko je odnos med športnikom in trenerjem pristen, spoštljiv, športnik dosega vrhunske rezultate. Ko isti športnik zamenja trenerja, se celotna podoba lahko popolnoma obrne. Trener ne najde pravega načina, kako bi pristopil k športniku in le-ta iz blestečih uspehov pade na skromen nivo. Ali pa se pojavi obratna slika, ko ekipa ali posameznik zaradi slabih odnosov zamenjajo trenerja.

V slovenskem prostoru je kvalitetno in pametno delo trenerja še posebej pomembno. Slovenija kot majhna država nima možnosti velike selekcije mladih in nadarjenih športnikov, kot je to v velikih državah, kjer je pomembna le peščica dobrih, ki na trnovi poti športa ostane. Pri nas je pomemben sleherni posameznik, zato je treba z mladimi športniki delati še bolj kvalitetno in zavzeto, če želimo biti konkurenčni ostalim velesilam. Osrednja vloga v tem procesu je vsekakor namenjena trenerju, ki vodi športnika skozi vsakodnevni proces treninga. Trener mora biti predan svojemu poklicu, saj poleg njegove glavne funkcije opravlja še nešteto drugih, je človek z številnimi vlogami, ki se mora nenehno prilagajati. Biti mora strokovnjak na svojem področju, ustrezno izobražen in osveščen, biti v nenehnem koraku s konkurenco, biti mora odprt za novosti, nove ideje, saj bo le tako lahko ostal v stiku z najboljšimi velikani, ki so največkrat korak pred ostalimi.

V diplomski nalogi je bila predstavljena raziskava o osebnostnih lastnostih trenerjev, njihovi storilnostni motivaciji in socialnih oziroma komunikacijskih spretnostih; torej, ali obstajajo razlike v osebnosti, samomotivaciji in medosebnostnih spretnostih slovenskih trenerjev, ki so vključeni v program panožnih šol in tistih, ki niso.



## 2 OSEBNOST

Zanimivo je, da smo prve znanstvene poglede na človekov značaj in teorije celotne osebnosti dobili šele na pobudo zdravnikov za duševne bolezni, da so dajale duševne anomalije pobudo za pojmovanje človekove osebnosti. Teorije osebnosti se nikoli niso ravnale po toku akademske psihologije, vedno so bile izrazito funkcionalno usmerjene (Trstenjak, 1971).

Teorije osebnosti so multidimenzionalne in kompleksne, nekoliko bolj nedoločne in manj specifične kot tradicionalne psihološke teorije (Trstenjak, 1971).

Glede na različna izhodišča moremo razlikovati glavne smeri v osebnostnih teorijah. Ker pa je pojem osebnost pri različnih psihologih različno pojmovan in tako poznamo okrog petdeset različnih definicij, ki pa se neprestano nadgrajujejo. Kar potemtakem pomeni, da jih težko uvrstimo v skupine z enotnim kriterijem.

Do sedaj je bila zaman iskana neka skupna definicija osebnosti, ki bi imela splošno noto in bi jo vsi sprejemali in priznavali. Vsaka definicija pa je odvisna od njenega začetnika oziroma njegove usmerjenosti, kar pomeni, da se za vsako opredelitvijo osebnosti skriva osebnostna teorija, ki je v ozadju. Nekatere definicije se bolj osredotočajo na vtis človeka na družbo, druge se opredelijo na biofizikalne ali individualne vidike ravnanja. Neka sredina nam šele omogoča neko oblikovanje bistva osebnosti, ga zajeti v neki »integrativni funkciji« (Trstenjak, 1971), kar predstavlja nekako najnovejšo smer sodobne psihologije. H. J. Eysenck je ugotovil, da je osebnost najverjetneje najsplošnejši in hkrati najmanj opredeljen pojem, ki se v psihologiji uporablja.

Pojem osebnosti se ne pojavlja enoznačno. Še bolj se razlikujemo, ko v vsakdanjem življenju ocenjujemo in presojava osebno različnih ljudi. Pri osebnostnem presojanju smo često vse prej kot točni, ocenjujemo subjektivno, pristransko, pod vplivom prvega vtisa in često pod vplivom dogodkov, opažanj in vedenja, ki so nebistveni, enkratni ali slučajni (Museum, 1993).

Znanstveno in strokovno ni mogoče označevati in presojava osebno na tak način, kot ni mogoče uporabljati pojma osebnosti v različnih, navadno zelo ohlapnih in pogosto metaforičnih,

figurativnih pomenih. Znanstveno, psihološko definiranje osebnosti mora biti enoznačno in stvarno, presojanje osebnosti pa mora biti objektivno in zanesljivo (povzeto po Musek, 1993).

Zakaj osebnost preučevati znanstveno? Znanstveno pojmovanje osebnosti se je razvilo prav zato, da bi izboljšali običajna razumevanja osebnosti in da bi jih naredili bolj zanesljiva in uporabna (Musek, 1993).

Ni vseeno, kako pojmujeemo osebnost in kakšna je njena prava podoba. Če bi bila osebnost v pretežnem delu prirojena, kak smisel bi potem imela vzgoja in učenje? Če pa so pomembni aspekti in področja osebnosti spremenljiva in pridobljena, potem imajo vzgojna prizadevanja in izobraževanje še kak smisel. Če je naša osebnost povsem determinirana, kak smisel ima govoriti o svobodi, izbiri in odločitvah? Če pa obstaja pristna možnost izbire, tedaj ima velik smisel, da se borimo za preseganje omejitev in za svobodo, da tehtamo svoje odločitve (Musek, 1993).

Musek (1993) še pravi, da včasih lahko slišimo kritiko psiholoških raziskav v smislu, čes da naj bi šlo za raziskovanje stvari, ki jih že tako ali tako vsi vemo ter da naj bi takšno raziskovanje samo potrjevalo vsem znane banalne stvari. V resnici pa nam ravno znanstveno raziskovanje razkriva, da mnoge, tudi najbolj banalne »resnice« niso nič drugega kot povsem zmotna pričakovanja in celo predsodki. Šele znanstveno raziskovanje je v vseh teh primerih pokazalo, da so bile banalne razlage in pričakovanja zgrešena. Zgodovina vsake znanosti je polna primerov, kako so se najbolj banalne zdravorazumske »resnice« izkazale kot velikanske zmote, ki so ovirale napredek človeškega spoznanja.

S poznavanjem vzorčnih zakonitosti lahko jasno in zanesljivo napovemo, kaj se bo zgodilo, če bodo delovali določeni vzročni dejavniki ter tako lahko načrtno in nadzirano ukrepamo tako, da bomo dosegli spremembe in okoliščine, ki si jih želimo (Musek, 1993).

Zgodovina preučevanja osebnosti kaže, da so se v ospredju pojavljala nekatera velika, temeljna vprašanja. To so v bistvu vprašanja in uganke, ki si jih človek zastavlja o samemu sebi.

»Vsak človek je v določenem pogledu kot vsi ljudje, je deloma kot nekateri ljudje in je tudi kot noben drug človek.« (Kluckhohn in Murray, 1955; Murray in Kluckhohn, 1948, oba v Musek, 1993). Iz te ugotovitve lahko razberemo temeljne uganke osebnosti.

Sama beseda osebnost je izpeljana iz izraza oseba, torej podobno kot so ustrezni pojmi v romanskih in germanskih jezikih (personalitá, personality, personalité idr.) izpeljani iz latinskega izraza »persona«, naši besedi »osebnost« sta najsorodnejši češka »osobnost« in poljska »osobowość«. Izraz oseba izvira iz indoevropskega korena »su«, ki je osnova za pojme »sebe« in »svoj« v vseh indoevropskih jezikih. Oseba bi torej izvorno pomenila »nekaj v sebi«, »nekam v svojem«, »vsebnost« (Musek, 1993).

Človek med dednostjo in okoljem, v odnosu do sveta in do družbe ter v svojih razvojnih stopnjah vendarle vedno bolj uveljavlja obenem svojo samodejavnost, da sam sebe postopno uresničuje kot ustvarjalno osebnost, ki naj bi v samostojnih državah ohranjala dinamično labilno ravnovesje v svetu in z izpolnjevanjem nje lastne vloge našla svojo identičnost v družbi (Trstenjak, 1976).

## 2.1 OPREDELITEV OSEBNOSTI

Vsa dosedanja spoznanja psihologije so nam prikazovala človeka kot razvojno odprto bitje, odprto v svoji spoznavni dejavnosti, ki gre preko osnovnih homeostatičnih potreb. In prav odprtost napravi človeka oziroma njegovo individualnost popolnejšo. Človek se odlikuje s simboličnim načinom spoznavanja: med človeka in predmetni svet se vriva simbol ali podoba. Tako dobimo dvojnost, subjekt-objekt. Čim izrazitejša je dvojnost, tem močnejše izstopa človek kot individuum v razliki od sveta, ki mu stoji nasproti kot objekt (Trstenjak, 1976).

Za človeka velja, da je odprto bitje, torej je tudi pomanjkljivo bitje in seveda razvojno bitje. Razvija se tako v filogenetičnem razvoju kot tudi na nivoju ontogenetičnega razvoja. In prav slednji je v največji meri odvisen od osebnega delovanja človeka. Manj ot je človek v funkciji sodelovanja, manjši je njegov napredek v razvoju. In moramo se zavedati, da je človek edino bitje, ki se spreminja s tem, ko spoznava. Izobrazba človeka dobesedno izobrazuje, preoblikuje, preobrazuje, mu daje novo podobo in identičnost. Iz človekovega kulturnega delovanja sledi še

ena dialektična posebnost njegove osebnosti: pri človekovem je nemogoče strogo ločevati med delovanjem in deli, med kulturno ustvarjalnostjo in kulturnimi stvaritvami (Trstenjak, 1976).

Ideali ali vzori so za človeka kakor modeli, po katerih živi, dela in usmerja svojo rast in svoj razvoj. Osebnost se tako izkazuje na dolgi polici človekove dejavnosti v materialnem svetu s telesnimi organi, simboličnim mišljenjem, z orodjem, ki mu pomaga delati, in s stroji, ki delajo in celo mislijo namesto njega, kot postopno uresničevanje človeka. Osebnost kot skupni imenovalec za samouresničevanje človeka pomeni dinamično, ne statično, empirično, ne metafizično gledanje na človeka (Trstenjak, 1976).

Osebnost so torej avtorji opredelili z različnih možnih vidikov. Ena splošnejših definicij osebnosti, ki jo navaja Musek, pravi, da je osebnost relativno trajna in edinstvena celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika (Musek, 1993).

Tušak (2001) pravi, da je bilo raziskovanje trenerjeve osebnosti na začetku orientirano predvsem v iskanje najbolj značilnih osebnostnih lastnosti trenerja, v iskanje razlik v lastnostih med trenerji in netrenerji, v ugotavljanje razlik med uspešnimi in neuspešnimi trenerji ter trenerji in idealno podobo trenerja.

V praksi se največkrat porajajo polemike in razprave o »idealnem« oziroma bolje rečeno uspešnem trenerju. Opredeljene so nekatere splošno znane in pomembne lastnosti uspešnih trenerjev, s katerimi se strinjajo različni avtorji, športniki in tudi trenerji.

Predvsem poudarjajo emocionalno stabilnost (sposobnost kontrole lastnih čustev, stabilno čustveno odzivanje; v kritični, stresni situaciji to pomeni umirjeno, hladnokrvno funkcioniranje, kjer se trener ne prepusti čustvom, ampak je sposoben razumsko reagirati) in družabnost, ki se kaže v uspešnem odnosu z okolico, predvsem s športniki. Tener naj bi bil do določene mere dominanten, realističen, mora biti individualist, ki odgovarja za svoje delo. Biti mora visoko inteligen, inovativen (voljan uvajati novosti) in zaupljiv v odnosu do športnikov. Ne sme biti preveč rigiden (mora biti pripravljen prekiniti ustaljena pravila in tradicijo), sposoben sprejemati odgovorne odločitve (Tušak, 2001).

»Osebnost je bolj ali manj stabilna in trajna organizacija značaja, temperamenta, intelekta in telesne konstitucije neke osebe, ki določa njeno značilno prilagajanje svojemu okolju.« (Eysenck, v Stanford, 1963 in Musek 1993).

Osebnost je edinstvena dinamična organizacija bioloških in psihosocialnih značilnosti, ki usposablja človeka, da vstopa v družbeno komunikacijo in ustvarjalno spreminja naravno in družbeno okolje, uresničujoč se v tem procesu kot družbeno bitje in svojevrstna individualnost (Pešič-Golubovič, 1966 in Musek, 1993).

Osebnost si lahko predstavljamo kot celoto, ki jo sestavljajo številne značilnosti. Osebnostne lastnosti s tiste trajne značilnosti posameznika, po katerih se ljudje razlikujejo med seboj. Med osebnostne lastnosti spadajo npr. inteligentnost, živahnost, marljivost, spol in starost, barva las in oči, telesna teža in višina. Število osebnostnih lastnosti je praktično neomejeno. Te lastnosti se pri vsakem posamezniku združujejo v značilen vzorec, ki je enkraten in neponovljiv, v njegovo osebnost. Osebnostnih lastnosti je veliko, vendar so med njimi tudi velike razlike. Nekatere lastnosti so zelo specifične, medtem ko so druge bolj splošne in kompleksne (Kajtna, Tušak in Tušak, 2002, v Tušak in Bednarik, 2002).

Pri možnosti dednost-okolje nam je izhodišče konkretno človekovo ravnanje od rojstva do smrti. Torej je ravnanje kombinacija podedovanega in tega, kar si je pridobil z izkušnjami v stiku z okoljem oziroma tega, kar se je naučil. Psihologija spoznavanja nam je odkrila, da je jedro vsakega spoznavanja predvsem v ločevanju med subjektom in objektom. Čisti individuum imamo lahko kot stvarno, živo bitje samo na ravni bitij, ki niso zmožne delati pravo družbo. Toda prav na tej nižji bitni ravni iz istega razloga tudi individualnost, se pravi ločenost subjekta od vseh drugih bitij, ni tako popolna kakor pri človeku, v katerem je individualnost obenem osebna (Trstenjak, 1976).

Organizem je vedno celota zase, s svojim začetkom (rojstvo) in koncem (smrtjo) ter vmesnimi fazami rasti in razvoja, oblikovanja in prekovanja. Organizem teh faz ne prehodi sam, temveč vedno v izmenični dejavnosti z okoljem, brez katerega bi niti ne nastal, kaj šele rasel in se razvijal (Trstenjak, 1976).

Čim močnejša je individualna samoniklost, tem popolnejša je družbena povezanost. In obratno: čim popolnejša je človekova socialnost, tem popolnejša je njegova individualnost. Zato človek kot osebnost ni niti zgolj individualen niti zgolj socialen, temveč očestven. Občestvenost izključuje golo individualnost v pomenu osamljenosti in golo socialnost v pomenu masovnosti ali črednosti (Trstenjak, 1976).

## 2.2 OPREDELITVENE KATEGORIJE

Musek (1993) navaja šest pomembnih opredelitvenih kategorij, ki so strjene s pomočjo najpomembnejših določil osebnosti:

1. **trajnost in spremenljivost** – posameznikova osebnost je sistem, ki se razvija in spreminja, a ohranja relativno trajnost in identiteto.
2. **individualnost in splošnost** – individualnost osebnosti je edinstvena, neponovljiva in nezamenljiva kakovost, a hkrati tudi človekova splošna »generična« poteza.
3. **sestavljenost in celovitost** – osebnost je sistem, ki je navznoter kompleksen, račlenjen in vendar deluje kot celota.
4. **določenost in avtonomnost** – osebnost je celota, ki je podvržena vzročnim in sistemskim zakonitostim in hkrati tudi izvor tistega človekovega delovanja, ki je relativno svobodno in avtonomno.
5. **objektivnost in subjektivnost** – lahko rečemo, da se osebnost pojavlja v »prvi osebi«, tako kot doživljamo in usmerjamo samega sebe, kakor tudi v »tretji osebi«, tako kot doživljamo druge. Kot osebnost smo hkrati akterji in objekti.

## 2.3 TEORIJE OSEBNOSTI

Teorije osebnosti lahko v grobem razdelimo glede na to, ali se usmerjajo na intrapersonalni izvor ali ekstrapersonalni izvor (v Musek, 1993). Poučevanje osebnosti nas postavlja pred problem, in sicer osebnost je v tem primeru predmet in subjekt proučevanja. Poznavanje osebnosti terja poznavanje ljudi in obnašanja, ki ga opazujemo, in tudi poznavanje človeka, ki opazuje (Musek in Pečjak, 1997).

---

Glavne teorije osebnosti sta Musek in Pečjak (1997) sledeče razvrstila:

### 1. MOTIVACIJSKE ALI PSIHODINAMIČNE TEORIJE OSEBNOSTI

Teorijam je skupno, da poudarjajo prvenstveni pomen dinamičnih in motivacijskih faktorjev. Freud in ostali psihoanalitični avtorji namenijo največ pozornosti nagonski in nezavedni sferi osebnosti. Osebnostne težave in motnje nastanejo, če je zaradi kakršnega koli vzroka preprečeno zadovoljevanje nagonskih teženj, ko se uresničevanje osebnostnih potencialov zavre (Musek, 1993).

### 2. TIPOLOŠKE IN DISPOZICIJSKE (POTEZNE) TEORIJE (STRUKTURNE)

Mnogi raziskovalci menijo, da je osebnost zasnovana v globoko vrojenih dispozicijah. Nekateri pri tem izhajajo iz telesne zgradbe – konstitucije, z njo pa naj bi se bolj ali manj tesno povezovale tudi duševne in vedenjske lastnosti – konstitucijske teorije (Musek, 1993).

### 3. BIOLOŠKE TEORIJE OSEBNOSTI

Nekateri avtorji vidijo osebnost kot del človekove biološke narave. Za prvo biološko teorija lahko upravičeno določimo Hipokratovo »humoralno« tipologijo temperamentov. Zgodaj se je pojavil tudi pojem instinkta in z njim povezane razlage človekovega delovanja, razlage, ki pojasnjujejo človekovo obnašanje na podlagi delovanja najkompleksnejših bioloških struktur, zlasti možganov in možganske skorje (Musek, 1999).

### 4. VEDENJSKE TEORIJE

V teh pogledih in teorijah je postavljeno v ospredje obnašanje, ki ga je mogoče objektivno proučevati, vedenje, ki ga sestavljajo zveze med odzivi in dražljaji. Temeljni vir osebnosti so zunanji dražljaji (Musek, 1993). Osebnost razlagajo kot rezultanto procesov pogojevanja in učenja.

### 5. HUMANISTIČNE TEORIJE

Bistvo osebnosti vidijo v višjih človeških potencialih, ki si jih prizadevamo uresničiti v življenju.

### 6. KOGNITIVNE TEORIJE

V ospredje postavljajo spoznavne procese: pridobivanje in predelovanje informacij, na podlagi katerih si razlagamo stvari in uravnavamo svoje obnašanje.

## 2.4 AVTORITATIVNA IN DEMOKRATIČNA OSEBNOST

**Avtoritativna osebnost.** Trenerji se vedejo strogo avtoritativno, imajo potrebo po kontroli ljudi okrog sebe. Svoje potrebe zadovoljujejo pri delu s športniki. Obnašajo se skrajno dominantno, počuti se nadrejenega, svojim varovancem ne dopušča možnosti individualne svobode in ne dopušča izražanja lastnih potreb. Zahtevajo poslušnost in odklone strogo kaznujejo. Ne gradijo na sprejetju lastnih stališč med športniki, tudi ne sprejemajo samoaktivnosti igralcev. Tovrstni trenerji tvegajo, da se poruši emocionalna klima ekipe, kar se običajno oziroma se odraža na slabših dosežkih. Pozitivna stran take osebe, da lahko dobro vpliva na športnike v kriznih situacijah, ko ostali največkrat odpovejo. Zelo dobro se obnese v kombinaciji s športniki, ki so navajeni igrati v podrejeni vlogi že v življenju (npr. v družini) in se bi popolnoma izgubili v situaciji, ki bi zahtevala od njih kaj več kot ubogljivost in poslušnost. Tovrstne osebnosti se v kočljivih situacijah ob avtoritativnem trenerju počutijo bolj varne in zaščitene. Za ostale vrste športnikov, ki niso radi v podrejenem položaju in radi izražajo svoja mnenja, pa lahko avtoritativni trener poruši odnos športnik-trener. Na tak način v veliki meri vpliva, da je onemogočeno nadalnje delo (Paranosić, 1982).

**Demokratična osebnost.** Trenerji z lastnostmi demokratičnih osebnosti so lažje dostopni, varovanci lažje kmunicirajo z njimi oziroma imajo tak občutek, lažje vzpostavijo pristen medsebojni odnos. Športniki lahko trenerju prikažejo lastne, individualne poglede. Zaradi lažje vzpostavitve dobrega medsebojnega odnosa trener-športnik lahko trenerji prepoznajo (oziroma bistveno hitreje) športnikove probleme, potrebe, nezadovoljstva, strahove. Vse to pa omogoča trenerju, da lahko boljše predvidi športnikovo vedenje. Če trener del naloge oziroma odločitev prenese na športnika, lahko seveda tudi pričakuje od njega bolj zrelo in odgovorno vedenje. Trener spoštuje in priznava različnost posameznikov, ne nastopa samo v poziciji moči, ceni in spoštuje različnost drugih. Demokratičen trener prevzame vlogo koordinatorja aktivnosti, njegova vloga je bolj sodelovalna, igralcem daje več svobode, kar izboljšuje emocionalno varnost. Če preveč poudarja lastna demokratična stališča, lahko izgubi svojo vlogo in postane le eden izmed članov ekipe. Slednje lahko povzroči anarhijo v skupinski dinamiki. Optimalna avtoriteta je sestavljena iz ravno pravšnje mere avtoritativnosti in spodbujanja aktivnega sodelovanja v zameno pasivnosti in poslušnosti za vsako ceno. Poudarjanje vloge vodje kot



»prvega med enakimi« daje trenerju in njegovi vlogi najbolj ugodno dimenzijo (Paranosić, 1982).

Ko govorimo o stilu vodenja, nas zanima, kaj vodja dela in ne njegove osebne lastnosti, čeprav je z njimi tesno povezan. Osnovni stil vodenja je del osebnosti posameznika. Spreminjanje stila je v bistvu spreminjanje lastne osebnosti. Tako je slednje, spreminjanje namreč, mogoče, vendar po dolgem času in večkratnim poskušanjem. Trener je včasih prisiljen spremeniti svoj stil vodenja, saj je v nasprotnem primeru neučinkovit, tekmovalcev in sodelavcev ne bo mogel pravilno motivirati in rezultati ne bodo tako dobri, kot bi sicer lahko bili kljub dobri telesni pripravljenosti tekmovalcev (Fuoss in Troppmann, 1981).

Značilnosti avtoritete v športni skupini zajemajo različne stopnje pod- in nad-rejenosti ter se tako povezujejo z odgovarjajočimi dimenzijami vodenja. Trener ni edina avtoritetna osebnost v skupini, s svojo vlogo pa vpliva na strukturo avtoritete, ki jo je treba jemati bolj kot osebnost trenerja in ne kot strokovno opredelitev. Z raziskavami so dokazali, da izrazito dominantni in avtoritativni trenerji ne bodo mogli vzpostaviti demokratičnega odnosa s svojo ekipo navkljub velikim trudom, morda le za kratek čas, saj jih bodo športniki zaznavali kot nenaravne (Paranosić, 1982).

Danes vrhunski šport teži k avtokratskemu načinu vodenja, predvsem zaradi pretirane želje po uspehu in močnega pritiska na trenerja, da uspeh mora biti. Trener, ki je neuspešen v tem smislu, bo slej ko prej zamenjan in tako mora od igralcev brezpogojno zahtevati tisto, kar je po njegovem mnenju formula za uspeh (Tušak, 1997).

## **2.5 OSEBNOSTNE LASTNOSTI TRENERJA**

Gallon (1974, v Juvan, 2005) navaja naslednje osebne lastnosti uspešnega trenerja:

- potreba oz. želja po visokih rezultatih
- sposobnost vodenja
- določena stopnja neomajnosti, neizprososti

- 
- agresivnost
  - zmožnosti presojanja med tem, kaj je prav in kaj narobe
  - čustvena stabilnost
  - nesentimentalnost in sposobnost soočanja z dejstvi
  - odločnost
  - organiziranost
  - neustrašnost
  - pripravljenost prevzemati krivdo
  - pripravljenost za sodelovanje z nadrejenimi in sposobnost prepoznavanja vodij

Mnenje Gallona se v določeni meri prekriva z raziskavo Tušaka in Tušaka (2001), kjer je sodelovalo 54 košarkarskih trenerjev. Avtorja sta prišla do sledečih lastnosti uspešnega trenerja (navedene od najpomembnejše k manj pomembni): strokovnost, discipliniranost, pedagoške sposobnosti, doslednost, psihološke sposobnosti, avtoritarnost, pravičnost, poštenost, delavnost, komunikativnost, strogost, iznajdljivost, splošna razgledanost, vztrajnost. Podobnosti omenjene raziskave in Gallonovega mnenja lahko opazimo med organiziranostjo in discipliniranostjo, med pravičnostjo in zmožnostjo presojanja med tem, kaj je prav in kaj ne, med poštenostjo in pripravljenostjo prevzemati krivdo, med sposobnostjo vodenja in komunikacijskimi, psihološkimi sposobnostmi ter med avtoritarnostjo in določeno stopnjo neomajnosti, neizprososti in agresivnostjo (po Juvan, 2005).

Poznamo več opredelitvenih funkcij trenerja in različnih trenerskih tipologij, med katerimi je dobro znana Percivalova, ki je med leti 1969 in 1971 (Tušak in Tušak, 2001) sestavil tipizacijo, kjer opisuje več kategorij pozitivnih in negativnih trenerjev. Med pozitivnimi navaja:

- »podpornik« (daje športniku emocionalno podporo, ga opozarja na napake in mu daje upanje za izboljšanje);
- »gospod Hladni« (vedno daje pametne in smiselne napotke tudi pod stresom, pomiri športnika, kadar je to potrebno);
- »turist« (vsakemu se posveti, zna obrniti strah v taktično prednost, razume športnikova čustva);
- »svetovalec« (razloži športnikom pomen njihovega truda);

- »doktor« (skrbi za športnikovo zdravje);
- »prodajalec« (je pozitiven verbalni motivator, ki zna brez prisile motivirati športnika za delo).

Kot negativne trenerje navaja (Tušak in Tušak, 2001):

- »žaljivec« (športnika napada z žaljivkami);
- »kričač« (misli, da je uspeh odvisen od jakosti njegovega kričanja);
- »davilec« (dober je na treningu, na tekmi pa pade v šok in ne uspe ustrezno voditi športnikov);
- »tresočič« (na tekmah izgubi hladnost, svojo nervoznost prenaša na tekmovalce);
- »general Custer« (vedno ima enako taktiko, ni sposoben prilagajanja le-te);
- »heroj« (vedno hiti čestitat tekmovalcu, da vidijo, kdo je njegov trener);
- »maščevalec« (je vraževeren).

## 2.6 SPOSOBNOSTI TRENERJA:

Sposobnosti lahko opredelimo kot psihofizične zmožnosti, ki določajo potencial za dosežke in uspešnost (Juvan, 2005).

Uspešen trener naj bi imel naslednje sposobnosti (Krevsel, 1997):

- didaktične sposobnosti – sposobnosti prenašanja znanja na druge
- ekspresivne sposobnosti – omogočajo izražanje misli in čustev s pomočjo pravih besed
- avtoritativne sposobnosti – sposobnosti, s katerimi trener gradi avtoriteto, in so pogoj, da se trener razvije v vodjo, oblikujejo pa se z marljivostjo, delavnostjo, nadarjenostjo, strogostjo, zaupanjem, odgovornostjo, samokritičnostjo in resnostjo
- znanstveno-pedagoška sposobnost – pomeni, da trener neprestano stremi k ustvarjalnosti, uvaja novosti, nove pristope in metode ter išče nove strategije
- komunikacijske sposobnosti – omogočajo navezovanje stikov in ohranjanje le-teh; dobra komunikacija ima velik pomen za uspešne odnose znotraj moštva;

- organizacijske sposobnosti – pomembno za smotrno in uspešno implementacijo različnih metod in ukrepov v učno-vzgojni proces; namen je hitro ustvariti kreativno in učinkovito moštvo;
- sposobnost pozornosti – uspešnost v športu zagotavljajo malenkosti, ki ločijo uspešne in manj uspešne, zato je za trenerje pomembno, da so sposobni natančnega opazovanja, ki mu zagotavlja oz. omogoča izločanje negativnih dejavnikov, ki vplivajo na rezultat;
- mažoretne sposobnosti – sposobnost ustvariti dobro in optimistično vzdušje, kar je zdravilo za stresno situacijo;
- konstruktivne sposobnosti – sposobnosti projektirati dolgoročno (predvidevanje, napovedovanje, potencialnost, preusmeritev idr. );
- psihomotorične sposobnosti – omogočajo trenerju povezavo gibanja z mislijo; trenerju omogočajo demonstracijo naloge, ki jo zahtevajo od igralcev (npr. prikaz tehnike in taktike);
- gnostične sposobnosti – omogočajo hitro in natančno spoznavanje predmetov, pojavov, razmerij (trener je sposoben hitro analizirati in ustrezno operirati, pojmom dati vsebino, pomen);
- improvizacijska sposobnost oz. sposobnost prilagajanja – trener mora, ko se znajde v nenačrtovanem položaju, ustrezno reagirati.

Iz navedenih sposobnosti lahko razberemo, da je kar nekaj sposobnosti vezanih na komunikacijo in s tem na medosebnostne spretnosti. Mednje lahko uvrstimo ekspresivne sposobnosti, komunikacijske sposobnosti, sposobnost pozornosti in mažoretne sposobnosti. Komunikacija kot taka je zelo pomembna za trenerjevo delo (v Juvan, 2005)

## **2.7 VLOGE TRENERJA**

Trenerski poklic zahteva igranje številnih vlog, za kar pa potrebujemo tudi številna znanja. Trener mora obvladati številne vloge, ki jih mora igrati, da je njegovo delo uspešno. Vedno mu ni potrebno igrati vseh vlog, ki naj bi jih imel. Pomembno je, da ugotovi, s katerimi vlogami bo

pripravil moštvo k boljšim rezultatom. Ene vloge tako igra pogosteje kot druge. Npr. vlogo trenerja igra zelo pogosto, vlogo umetnika pa občasno, glede na potrebe (v Juvan, 2005).

Krevsel (2001) opredeljuje naslednje vloge, ki jih zahteva trenerski poklic, katere bomo samo našteali:

- Učitelj; reditelj, ravnatelj; duhovnik – predana osebnost; svetovalec; diplomat; organizator; lasten primer; detektiv; psiholog; sodnik in porota; vodja; mati – oče; diktator; politik; artist – umetniški igralec; sponzor; direktor; gospodar; trener; raziskovalec; komentator; patriot; prevajalec; dirigent; režiser; strateg; filozof.

Mc Kenzie poleg že navedenih dodaja še nekaj trenerjevih vlog (Tušak, Misja in Vičič, 2003 in Juvan, 2005):

- ocenjevalec – ocenjuje športnikove sposobnosti na treningu in tekmi
- demonstrator – prikaže nalogo, ki jo od športnika zahteva (za takšno demonstracijo mora biti tudi trener dobro fizično pripravljen)
- prijatelj – po več letih sodelovanja se med trenerji in igralci razvije poleg odnosa trener-igralec tudi osebni prijateljski odnos, ki temelji na zaupanju
- pristaš – tekmovanja so lahko izčrpavajoča, naporna, zato je dobro, če trener podpira svoje varovance.

Tušak in Tušak (2001, v Kajtna 2006) trenerjeve naloge opredeljujeta na 6 področij:

- planiranje treninga: gre za najzahtevnejši del trenerjevega dela, za uspešno opravljanje tega mora le-ta imeti vpogled v najrazličnejša mejna področja, s čimer gre za to, da mora trener osvojiti toliko znanj s teh področij, da lahko sodeluje z ustreznimi strokovnjaki in da je pripravljen te strokovnjake vključevati v svoje delo;
- izvajanje treninga: gre za izvajanje kondicijskega, tehničnega in taktičnega treninga, kar od trenerja zahteva poznavanje splošnih in specifičnih metodik treniranja;
- kontrola uspešnosti treninga: trener mora omogočiti svojim varovancem, da nenehno kontrolirajo učinkovitost svojega lastnega treninga, kar je pomembno tudi z motivacijskega vidika, kontrola pa mora biti tako interindividualna kot intraindividualna;

- vsestranska skrb za varovanca: tukaj prištevamo dejavnosti, s katerimi trener športniku zagotovi dobro počutje in razpoloženje, v katerem bodo lahko normalno trenirali;
- svetovanje in pomoč svojim varovancem: trener skuša nuditi pomoč in svetovanje svojim varovancem tako na področjih treninga kot tudi na osebnih področjih;
- vloga na tekmovanju: trener tu najprej deluje kot model, športniku lahko pomaga pri izvedbi predšartne in štartne strategije, deluje pa tudi kot simbol za izražanje in uporabo načrtovanega vedenja oziroma strategije.

## 2.8 MULTIDIMENZIONALEN MODEL

Starost športnikov in njihove sposobnosti vplivajo na različnost njihovih potreb. Starejši, z več izkušnjami se bistveno razlikujejo od svojih mlajših vrstnikov, ki potrebujejo več pozornosti in več razlogov za udejstvovanje v športu. Chelladurai in Carron (1978) sta ugotovila, da mlajši raje sprejemajo odnosno-naravnano treniranje kot pa ciljno naravnano. Mladi potrebujejo prijateljski odnos s trenerjem, medtem ko starejši športniki z izkušnjami ne potrebujejo prijateljskega odnosa v tako velikem obsegu kot mlajši ter imajo raje ciljno naravnane treninge.

Vrhunski športniki oziroma profesionalni športniki, katerih kariera in finančno plačilo sta odvisna od njihovega nastopa in dela, so zelo ciljno naravnani. Zavedati pa se moramo, da pozitiven odnos med igralcem in trenerjem v veliki meri vpliva na učinkovitost nastopa. Vrhunski športniki pričakujejo od vodje, da si bo prizadeval izrazito vplivati na ekipo, na uvidevnost, na poznavanje sposobnosti opazovanja, inteligenco in možnostjo povezovanja njihovega znanja.

Če pogledamo na športnike mladoletnike, je izrednega pomena dober odnos s trenerjem. V nasprotnem primeru se lahko oziroma se utegnejo mentalno umakniti ali celo prenehajo sodelovati, če odnos s trenerjem nezadosten in neprimeren za tovrstno starost.

Veliko trenerjev je prepričanih o skoraj nujni uporabi ciljno naravne strategije in so precej naivni in konvencionalni glede potrebe po emocionalni povezanosti do igralcev. Če slednjo komponento

pogosto ignoriramo, je posledica tega pomanjkanje igralčeve lojalnosti do trenerja. Tako motivacija, ki je potrebna za prikazovanje velikega napora, celoten čas upada.

Nekateri pravijo, da je vloga uspeha narediti delo opravljeno medtem ko uspešnost in učinkovitost dodata oziroma povrne ta koncept zadovoljstva na tiste, ki so delo opravljali. Tovrstni pozitivni občutki trenerjevih varovancev običajno prispevajo k dolgoročnim pozitivnim ciljem ot so lojalnost ekipe, podpora članov, uživanje v udejstvovanju ter prispeva k nagonski motivaciji. Glavni vodja ekipe pa se najverjetneje bolje počuti in bi več prispeval k ekipi, če bi jim trener dal občutek pomembnosti in značilno pomembne, signifikantne odgovornosti. Učinkoviti trenerji si prizadevajo za ohranjanje dobrih in pristnih odnosov s svojimi člani že po nekaj mesecih in jih skušajo obdržati več let kot pa le z doseganje bistvenih zmag.

Mogoče je bilo včasih rečeno o učinkovitih trenerjih, da so deležni prekomernega spoštovanja in občudovanja svojih igralcev ker:

- ⌘ imajo avtentičen in odkrit občutek za ljudi
- ⌘ ker so dobri pedagogi (znajo učiti)
- ⌘ izkazujejo svoje znanje in inteligenco v športu
- ⌘ so dobri komunikatorji oziroma sporočevalci.

Učinkoviti trenerji spoštujejo ostale in to dobijo tudi povrnjeno. Zastraševanje in prisiljevanje ne smejo biti in niso del profila uspešnega trenerja. Odnosi temeljijo na dolgoročnem dogovoru in želji dosegati oziroma uresničevati moštvene cilje in osebne cilje posameznika. Tendenca trenerja bo bila bolj učinkovita v določenih športnih panogah in določenih situacijah kot pa v ostalih.

### **3 MOTIVACIJA V ŠPORTU**

#### **3.1 MOTIVACIJA**

Starim Grkom se je zdel človek kot bojišče, na katerem se bojujejo nadnaravne sile. Menili so, da bogovi usmerjajo in vodijo človeka, tako da so dejavniki motivacije zunaj njega in so tako nepredvidljivi. Edino možnost, ki naj bi imel človek, da bi lahko vplival nad božjo odločitev in usodo je bilo, da je poznal motive, želje in slabosti bogov (Pur, 2005).

Veliko avtorjev in znanstvenikov je opredelilo pojem motivacije na veliko načinov. Beseda motivacija izhaja iz latinske besede »movere«, kar pomeni »to move« oziroma premakniti se.

Davidoff (2001, v Paim, 2003) pravi, da se motivacija kaže kot notranje stanje ki rezultira potrebo in ki aktivira vedenje, ki je resnično upravljano kot komprimant s strani aktivne potrebe.

Alderman (1974, v Paim, 2003) je definiral motivacijo kot tendenco v smeri in izbiranje vedenjskih značilnosti, ki se kontrolira z njegovo povezanostjo do posledic. Tendenco vedenja, ki vztraja do cilja oziroma vedenja, je dosežena.

Murray (1978, v Paim, 2003): motivacija je notranji faktor, ki da začetek, dirigira in integrira vedenje posameznika. Motivacija ni nekaj, kar bi lahko bilo direktno opazovano; lahko jo sklepamo kot eksistencija motivacije z opazovanjem obnašanja.

V moderni psihologiji se izraz motivacija uporablja za označitev intenzivnosti truda ter smeri človekovega vedenja. Je direkionalna dimenzija, ki indicira motiv oz. Cilj vedenja ali pa zato, ker se osebe orientirajo za drugi cilj. V športnem okolju, je motivacija produkt niza socialnih, okoljskih in individualnih spremenljivk, ki determinirajo izbor športnega uspeha/dogodka ter intenzivnost prakticiranja tega uspeha, ki bo determiniral produktivnost oz. Delovno motivacijo (Escartí e Cervelló, 1994, v Hernandez, Voser in Lykawka, 2004).

V širšem pomenu izraz motivacija označuje faktorje in procese, ki vodijo osebe k dejanjem oziroma je inercija v različnih situacijah (Cratty, 1983, v Hernandez, Voser in Lykawka,



2004). Singer (1977, v Hernandez, Voser in Lykawka, 2004 ) opisuje motivacijo kot insistiranje, ki nas vodi v smer našega cilja.

Frost (1971, v Hernandez, Voser in Lykawka, 2004) opisuje vedênje kot manira, ki je povzročena in usmerjena z različnimi kombinacijami motivov, notranjih in zunanjih, genetskih in okolstvenih, zavednih in nezavednih, individualnih ali socialnih itd.

## **3.2 MOTIV, POTREBA, CILJ**

Musek (1982) opredeljuje pojem motiv kot »vse orgazmične dejavnike in dispozicije, ki narekujejo smer našega ravnanja in doživljanja.« Tako pojmovanje zajema tako instinktivne potrebe, kot zavestne želje in hotenja ter s tem presega ločevanje motivov na vrojene in pridobljene (primarne in sekundarne). Avtor še pravi, da ločevanje na primarne in sekundarne ne more biti dober kriterij za analizo osebnostne dinamike, ampak bi bilo bolj smotrno ugotoviti, katere so glavne smeri človekovega delovanja in šele nato z analizo ugotavljati delež instinktivne podlage, vplivov okolja in prepletanja obeh (Musek, 1982; v Gogala, 1989).

### **3.2.1 Motivacijski proces**

Motivacijski proces sestavljajo: energija, potreba, pobudniki, motivacijska dejavnost.

Predpogoj za izvajanje kakršnekoli dejavnosti je energija. Potreba je fiziološki ali psihološki primanjkljaj (porušena homeostaza) v organizmu, ki ga je treba izravnati, da bi ponovno vzpostavili ravnovesje z okoljem in lastnimi zahtevami (Musek, 1982; v Gogala, 1989).

Potreba sama ne zadošča sprožitvi dejavnosti, zato so potrebni specifični sprožitveni dejavniki – pobudniki, ki lahko izvirajo iz okolja ali pa je to že zavestno vedenje potrebe.

Motivacijska dejavnost je usmerjena k doseganju motivacijskega cilja, ki potrebe zadovolji. To so pozitivni cilji, nagrade, h katerim je usmerjena dejavnost približevanja, in negativnih ciljih, kaznih, s katerimi je povezano izogibanje (Gogala 1989).

Fiziološke potrebe zadovoljujemo homeostatično. Po zadovoljitvi potrebe se vzpostavi stanje ravnovesja, kakršno je bilo prej. V primeru, ko zadovoljitev potreb predstavlja pojav nove potrebe na višjem nivoju, govorimo o progresivnem zadovoljevanju potreb. Zadnje je značilno za psihološke potrebe. Omenimo naj še kompleksnost motivov. Skoraj nikoli ne najdemo preproste motivacijske situacije, kjer bi neovirano deloval en sam motiv. Navadno delujejo različne potrebe, pri tem so prisotni različni, celo nasprotujoči si cilji, ki postavljajo posameznika pred težavno situacijo-izbiro (Gogala, 1989).

Gre za t.i. progresivno zadovoljevanje potreb, kar pomeni, da zadovoljitev nižje potrebe povzroči, da se pojavi višja, privede nas na drugi ravni do javljanja novih potreb. Da se nova potreba pojavi ni pomembno, da je nižja potreba zadovoljena v celoti. Če je zadovoljen del nižje potrebe, se pojavi majhen del višje potrebe. Nova potreba se tudi ne pojavlja naenkrat. Občutek pomanjkanja je tem močnejši, čim bolj temeljna potreba je nezadovoljena, zadovoljstvo pa toliko večje, čim višja je zadovoljena potreba. Maslow navaja, da so osnovne potrebe pogosteje nezavedne kot zavestne ter poudarja pomen nezavedne motivacije. Manifestivno vedenje ni determinirano z izključno eno vrsto potreb. Vsako vedenje sočasno determinira več, če ne celo vse osnovne potrebe (Gogala, 1989).

### ***3.2.2 Posledica zadovoljevanja potreb***

Osnovna posledica zadovoljevanja temeljnih potreb je javljanje naslednje, višje potrebe. Nekatere izmed sekundarnih posledic zadovoljevanja potreb (Gogala, 1989):

- podcenjevanje in določen prezir do zadovoljene potrebe, objektov in ciljev le-te. Spremeni se pomen zadovoljene kot še nezadovoljenih (višjih) potreb. Zasičenost, kot posledica ekonomskega in psihološkega izobilja lahko vodi v patologijo, predvsem v patologijo vrednot.
- Spremembe vrednot, ki so posledica napredovanja v hierarhiji potreb, so združene tudi s spremembami kognitivnih kapacitet. Pozornost, percepcija, učenje, spomin, pozabljenje, mišljenje se spreminja v smeri, ki jo je na podlagi hierarhije moč predvideti.

- Vedno višji so novi interesi, objekti zadovoljevanja v smislu delitve potreb na višje in nižje.
- Zadovoljevanje potreb vpliva na oblikovanje značaja. Vsako pravilno zadovoljevanje temeljnih potreb prispeva k zdravemu razvoju posameznika.
- Zadovoljevanje potreb ima tudi trenutne efekte (npr. zadovoljene potrebe po varnosti – občutek varnosti, hrabrosti, mirno spanje...)

Motiv in z njim motivacija kot predmet našega teženja in hotenja sestavni del psihologije hotenja. Brez motivov ali nagibov se noben organizem ne more nagibati, težiti k nobenemu predmetu, zato pomeni nagib dobesedno tudi težo ali utež za organizem, tako da organizem dobesedno teži v smeri nagiba ali predmet mora postati »predmet« hotenja šele, kolikor se prikazuje organizmu kot nagib ali motiv. (Trstenjak, 1971).

Izbiranje vedenja: včasih oziroma občasno trener mora pridobiti in vzpodbujati input športnika, da vidi, kaj je za njih pomembno. Na podlagi tega izbere pravo smer za posameznika, tisto, ki je za njega najprimernejša. Kot na primer motivacija za biološke potrebe (hrana itd.) je avtomatična.

### 3.3 STORILNOSTNA MOTIVACIJA

Teorija storilnostne motivacije (Atkinson, Mc Clelland), ki je v športnem kontekstu pustila tudi največ posledic, je v času njenega nastajanja v 50. in 60. letih zavzemala pomembno mesto med teoretičnimi pristopi k motivaciji. Izredno pomembno vlogo je odigrala pri pojasnjevanju nekaterih področij, posebej motivacije za šport. Prvi so se osredotočili na razumevanje motivacije v storilnostnih nalogah. Ker so s storilnostjo povezani konstrukti (potrebe, vrednosti, pričakovanja uspeha oziroma neuspeha, upanja in strahovi) bolj nezavedni kot zavedni, so problem raziskovanja rešili z uporabo nekaterih projekcijskih metod. Osnovna predpostavka teorije je potreba po storilnosti, ki se kaže v težnji po doseganju uspeha oziroma težnji po izogibanju neuspehu. Uveden je pojem INCENTIVNA in INCENTIVNE VREDNOSTI. V teoriji so motivacijsko vlogo pripisovali tudi čustvom, ki so bila v nekaterih drugih teorijah

postavljena na stranski tir. Problem teorije motivacije je pojasnjevanje motivacije za nestorilnostne naloge (Tušak, 1999).

Za začetek nekega gibanja se v posamezniku sproži veliko bioloških in psiholoških operacij in signalov (Atkinson in Reitman, 1958; v Singer, 1972). Pojavi se direktna povezava med storilnostnim motivom in izvedbo, ko namigi, ki obkrožujejo situacijo izzovejo verjetnost (pričakovanje), da bo izvedba dejanja pripomogla k doseganju cilja. Večja storilnost se rezultira v večji aktivnosti k doseganju željenega statusa (Singer, 1972).

Pristop teorije potrebe po storilnosti temelji na predpostavki, da so motivacijska stanja glavna pobuda aktivnosti. Govori o dveh motivacijskih stanjih: motivaciji za doseganje uspeha in motivaciji za izogibanje neuspehu. Motivi naj bi se povezovali z dražljaji v okolju. Na ta način naj bi vzpodbudili čustvena stanja, ki izzovejo instrumentalni obliki vedenja približevanja ali izogibanja. Druga za šport pomembna teorija je bila teorija testne anksioznosti, ki je nastala na osnovi raziskovanja povezanosti anksioznosti s storilnostjo oziroma nastopom. Tretja teorija o motivaciji in storilnostnem vedenju temelji na teoriji socialnega učenja – teorija pričakovanja ojačanja. Teorija v večji meri poudarja vedenje kot same motive. Storilnostno vedenje naj bi bilo usmerjeno k doseganju samo-odobravanja oziroma odobravanja drugih, odvisno pa je od kriterija kompetentnosti v nastopu (Tušak, 1999).

Storilnostna motivacija je osredotočena na napore posameznika, da premaga nalogo, doseže odličnost, preskoči ovire, opravi nalogo bolje od drugih in je ponosen v izvrševanju nadarjenosti (Murray, 1983; v Weinberg in Gould, 2003). Je orientacija posameznika prizadevati si za uspešnost naloge, vztrajati ob pojavu neuspeha in biti ponosen na svoje znanje oziroma spretnost (Gill, 2000; v Weinberg in Gould, 2003). Storilnostno motivacijo je Atkinson (1958, 1964; v Tušak 2003) opredelil kot posameznikove inklinacije za doseganje uspeha oziroma izogibanje neuspeha in težnjo po tekmovanju z različnimi standardi oziroma težnjo po neki popolnosti.

Značilnosti visoko storilnostno orientiranega posameznika (Tušak, 1999):

- delati dobro v različnih pogojih negotovosti
- pripravljenost na dolgotrajno trdo delo

- prepričanje, da samo trdo delo vodi do rezultata in vpliva nanj
- stremljenje k zadovoljstvu, optimizmu, samozavedanje
- sposobnost odložitve zadovoljstva
- dolgotrajna udeležba oziroma vztrajnost v aktivnosti

Williams (1991, v Hernandez, Voser in Lykawka, 2004) v nasprotju z ostalimi teorijami pravi, da so teorije storilnostne motivacije bazirane na združenju, kjer zunanji faktorji impulzirajo posameznika oz. osebe k vztrajanju determiniranih ciljev.

Tako se lahko izraz storilnost definira kot vsi tisti zunanji stimuli, ki se servirajo za vliti/vcepiti v obnašanje. Pozitivna storilnost je atraktivni stimulans, ki poenostavi obnašanje, negativna lahko pomaga in eliminira vedenja, ki niso zaželeni. Storilnost, ki povečuje moč in intenzivnost vedenja, je relativna in ne absolutna, lahko spremeni časovno funkcijo, tako od človeka do človeka kot v okolju (v Hernandez, Voser in Lykawka, 2004).

Pričakovanje storilnosti lahko pomaga modificirati obnašanje. Manipuliranje potencialnih posledic storilnosti, bo lahko povzročilo oz. vplivalo na vedenje ostalih. Uporaba različne storilnosti lahko pomaga obdržati emocionalnost dotakljivih in jasnih storilnosti, psihološka storilnost (samomnenje-self-esteem), želja po socialnem prestižu in neodvisnost lahko predstavljajo možne rekompencije, ki dvignejo motivacijo za šport (v Hernandez, Voser in Lykawka, 2004).

### ***3.3.1 Vrste storilnostne motivacije***

Poznamo več vrst storilnostne motivacije (Tušak, 1999):

- **pozitivna in negativna storilnostna motivacija:** pri pozitivni gre za željo za dosežkom, pri negativni za težnjo po izogibanju kazni oziroma neuspehu in posledicam
- **intrinzična in ekstrinzična motivacija:** intrinzična izhaja iz notranjega zanimanja in je vedno pozitivna, ekstrinzična je zunanja in je lahko pozitivna in negativna
- **splošna in specifična tekmovalna:** splošna se nanaša na splošno orientiranost v športu, specifična tekmovalna pa na samo orientacijo na tekmovanju.

Visoko storilnostno motivirani športniki izbirajo cilje, ki predstavljajo izziv, hkrati pa so dosegljivi. Takšni športniki niso avanturisti in imajo raje naloge, kjer so rezultati neposredno odvisni od dela in sposobnosti, ne pa od sreče ali naključja. Bolj jih zanima sama storilnost, delo, kot pa nagrade, ki so rezultat takega dela. Stalno pa potrebujejo povratno informacijo o uspešnosti svojega dela in svojih prizadevanj za dosego cilja (Sulič, 2004). Visoko storilnostno motivirani športniki si verjetno določijo cilj, ki je za dosego primerno zahteven in si ne postavijo brezupnih, nedosegljivih ciljev. Oseba z nizko storilnostjo je bolj nepredvidljiva pri določanju ciljev (Singer, 1972).

Pozitivna storilnostna motivacija je za uspeh bolj pomembna in tudi bolj povezana z njim. Je prevladujoča težnja po doseganju uspeha na tekmovanju. Predstavlja najbolj zdravo in koristno obliko tekmovalne motivacije. Športnike s tako motivacijo najbolj motivirajo tekmovanja. Na tekmovanjih bodo veliko bolj zagrizeno pristopili k tekmi kot sicer in bodo tudi zato dosegli boljše rezultate (Kajtna, Tušak, Tušak, 2002; v Tušak in Bednarik, 2002). Pozitivna storilnostna motivacija je bistveno bolj učinkovita pri motiviranju športnika, ne upade niti takrat, ko je športnik že dosegel cilj oziroma da si tak športnik vedno znova postavlja višje cilje. Raziskave kažejo, da ima storilnostna motivacija pozitivno vrednost takrat, ko je motiva za uspeh večji od motiva za izogibanje uspehu (Tušak, 1999).

### **3.3.2 Model zunanje in notranje motivacije**

Zunanja (ekstrinzična) se nanaša na množico razlogov, ki so zunaj športnika. Zunanje motivirani so posamezniki, ki trenirajo, tekmujejo, delajo zaradi kakršnega koli prestiža, nagrad, ki jih dobijo za uspešnost: materialne nagrade, socialni status in ugodnosti, ki izhajajo iz njega, popularnost in težnjo po zmagovanju oziroma demonstriranju tega, da so najboljši. Notranja (intrinzična) je po Deci in Ryan (1985; v Tušak, 1999) definirana kot "delati nekaj zaradi aktivnosti same in za zadovoljstvo, ki izhaja iz samega nastopanja oziroma izvajanja aktivnosti".

Notranja motivacija je vedno pozitivna, zunanja pa je lahko pozitivna ali negativna. Pomemben pojem povezan s tem je »mesto kontrole« (locus of control). To je občutek posameznika, ki pove, od kod izvira kontrola nad njegovim življenjem. Lahko je to v njem samem, ali silah zunaj njega (priložnost, drugi ljudje). Rotter (v Ristič, 2004) pravi, da imajo prvi notranje mesto kontrole in jih definira kot interne, drugi pa imajo zunanje mesto kontrole in jih definira kot eksterne. Razlika se kaže v tem, da imajo interni večje možnosti kontrole lastnega razvoja, saj so bolj nagnjeni k lastnim akcijam, boljše se učijo, lažje rešujejo probleme in uporabljajo informacije. Njihova značilnost je tudi ta, da imajo večji občutek kontrole nad razvojem okolja, so bolj avtonomni, dajo več povratnih informacij pri delu in lažje ter hitreje zapustijo situacijo nezadovoljstva. Imajo večjo motivacijo in verjamejo v uspeh, zato so uspešnejši pri delu kot eksterni (Ristič, 2004).

Pri zunanji motivaciji gre za motivacijski proces, ki je usmerjen preko zunanjega ojačanja, kot sta nagrajevanje in kaznovanje. Posameznik se ukvarja s športom, da bi zaslužil neke nagrade, odobravanje trenerja ali staršev oziroma da bi se izognili negativnim posledicam (npr. kritiki) (Tušak, 2003).

Notranja motivacija se deli na tri vrste (Vallerand in sod., 1993; po Tušak, 2003):

- *notranja motivacija za spoznavanje,*
- *notranja motivacija za doseganje in*
- *notranja motivacija za doživljanje stimulacije.*

Notranja motivacija za spoznavanje se nanaša na opravljanje aktivnosti zaradi zadovoljstva, ki ga človek občuti o raziskovanju in učenju ter poskuša narediti nekaj novega. Posameznik uživa ob učenju nove tehnike, izvajanju novega gibanja ali preizkušanja nove tehnike. Notranja motivacija naj bi bila primarno določena z notranjo željo in radovednostjo po razvijanju nekaterih optimalnih spretnosti in sposobnosti ter izzivov. Užitek ob gibanju je vrednota sama zase oziroma izvira iz ugodnih kemičnih in fizioloških učinkov gibanja na samo telo, po drugi strani pa tudi zaradi pa tudi zaradi pozitivnih psiholoških učinkov, ki jih oseba dobiva pri doseganju ciljev, občutenje lastne kompetentnosti in učinkovitosti. Zavedati se moramo, da zunanja motivacija tudi vedno

obstaja in ali posamezniku predstavlja samo dodatni motivacijski vzvod ali že v celoti obvladuje polje motiviranja (v Tušak, 1999).

Chalip-ova (1989, v Tušak, 1999) in še nekateri drugi avtorji so poudarili napako, ko iščemo dejavnike motivacije le znotraj posameznika, znotraj posameznikovega talenta in njegove osebnosti. Veliko držav je pozabilo na t.i. socialno motivacijo, saj so premalo ali nič naredili za trenerje in razvoj celotne športne infrastrukture. Kot primer vzemimo Avstralski inštitut za šport v Canberri, ki je bil ustanovljen leta 1981 s ciljem vrniti njihovo celino v mednarodni šport vrhunskih dosežkov. Sprva je vključeval le malo športnih strokovnjakov, sčasoma pa so mnogi znani strokovnjaki opustili lastno zasebno prakso in se spustili v tvegano delo z vrhunskimi športniki. Eccles in Harold (1991, v Tušak, 1999) navajata, da je smisel tveganja uveljavljene zasebne prakse predvsem v izrazito visoki vrednoti, ki so jo posamezni strokovnjaki pripisovali možnosti sodelovanja pri uspehih v športu, kar je ključno vplivalo na njihovo odločitev (v Tušak, 1999).

### **3.4 MOTIVACIJA TRENERJEV**

Bartels in Wernitz (1993, v Tušak in Tušak, 2001) podajata naslednje motive trenerjev:

- športni motiv

Sem uvrščamo vsa prizadevanja za razvoj določenega športa, vzgajanje mladih športnikov in težnjo, da bi se ti športniki čim hitreje uveljavili. Športni motiv je v veliki meri odvisen od predhodnih uspehov trenerjev.

- pedagoški motiv

Pomemben vpliv imajo predhodni uspehi trenerja in seveda pedagoška naravnost posameznikov. Temelj je želja, da se znanje prenaša na nove generacije.

- socialni motiv

Tu gre za tendenco vzpostavljanja kontaktov, izmenjavo znanja in obojestranskim sporazumevanjem.

- motiv dosežka



Trener skuša s pomočjo športne zvrsti s svojim delom uresničiti nekatere svoje zamisli, nove ideje za doseganje ciljev in s tem potrditi samega sebe.

- kompenzacijski nagibi

Velikokrat se zgodi, da skuša nekoč slab ali povprečen športnik svoj nekdanji neuspeh nadomestiti v isti športni panogi kot trener.

- motiv prestiža

Gre za dinamiko, ki se vzpostavi na relaciji uspeh-imidž. Ta motiv je sicer v različnih stopnjah, a vendar prisoten pri vseh trenerjih.

- želja po zaslužku

Tu gre za motiv, da bi si lahko v čim krajšem času lahko zagotovili varen obstoj v materialnem smislu.

- pustolovski motiv

Motiv je tipičen za tiste trenerje, ki premorejo v sebi nekaj pustolovskega duha. Pogosti si postavljajo cilje, ki so zelo težko dosegljivi.

### **3.5 TRENER KOT MOTIVATOR IN UMETNOST DOSEGANJA CILJEV**

Psihologi Mednik, Higgins in Kirshenbaum so leta 1975 motivaciji pripisali naslednjo definicijo: »Koncept motivacije se v splošnem navezuje na biološke, socialne in naučene faktorje, ki se začnejo, ohranjajo in končujejo cilju usmerjeno obnašanje.«

Še ena izmed uporabnih definicij: »Motivacija je glavni termin, ki se nanaša na obnašanje, ki je nas cilj in ga sprožijo nagon, potrebe in želje.« (Fuoss in Troppmann, 1981).

Motivacija je v tako rekoč odgovor na naše potrebe, je pomoč za redukcijo le-teh. Vsak posameznik ima potrebe, ki sprožijo težnjo in s tem željo po izpolnitvi potreb. Prav tako ima vsak želje in cilje, ki jih s svojim obnašanjem, motivacijo in usmerjenostjo skuša doseči. Ti cilji bodo zadovoljili določene potrebe, hkrati pa sprožili motivacijo za doseganje ciljev na višjem nivoju. Motivi so usmerjeni k cilju, potrebe pa so njihovi začetki in ohranjevalne sile.

Še nekaj pomembnih značilnosti motivacije, ki jih navaja Tušak (2001):

- motivacija se nanaša na notranje pogoje, ki jih ne moremo opazovati. Kot rezultat notranjih motivov lahko opazujemo le načine vedenja in le domnevamo, kaj vodi posameznike do različnih vedenj.
- Motivacija in vedenje sta dve različni stvari. Motivacija je pomemben faktor pri definiranju vedenja. Vedenje je sestavljeno iz več faktorjev: bioloških, socialnih in kulturnih; iz percepcije in drugih faktorjev.
- Rezultat motivacije je vedno aktivnost. Oseba se na notranje motive odzove z aktivnostjo, ki vodi v zadovoljstvo.
- Človeško vedenje je usmerjeno proti želenim ciljem in z njihovo uresničitvijo se izpolnijo tudi posameznikove potrebe. Vendar pa cilji ne kontrolirajo vedenja; nanj vplivajo in posameznika vodijo.
- Takoj ko zadovoljimo eno potrebo, se pojavi druga. Motivacija je prisotna ves čas in posameznik je neprestano član neskončne verige potreb. Vendar pa ko zadovoljimo potrebo, motivacija izgine in ni zaznati več temu cilju usmerjenega vedenja. Maslow je dokazal, da zadovoljena potreba ni motivator.

Veliko trenerjev uporablja za motivacijski pristop »zdravo pamet« ali nekaj od tu in tam, za kar pa lahko rečemo, da je pragmatično, ker obstajajo različne teorije in definicije o motivaciji, in so za trenerje, ki ne izhajajo iz področja psihologije pričakovano nerazumljive. Je pa nedvomno pomemben vidik stila vodenja in uspešnosti trenerjevega dela (Fuoss in Troppmann, 1981).

Veliko bolj zaželjene dolgotrajne posledice vključujejo tudi povezanost treninga za izboljšanje fizične pripravljenosti. Če uporabljamo kombinacijo tega treninga v določenem, ugodnem zaporedju, bi moral biti učinek neizbežen.

Veliko trenerjev, vodij ekipe in menedžerjev nočejo razumeti prednosti dolgotrajnih učinkov oziroma posledic na daljši časovni rok, ki jih pridobimo s pozitivno motivacijsko strategijo. Ponavadi se prehitro zadovoljijo s kratkotrajnim pozitivnim učinkom, ki je hitreje opažen, čeprav pridobljen z negativnimi strategijami ali kritično motivacijo in nepravilno uporabo motivacijskih tehnik. Vse z namenom čim hitreje priti do željenega efekta, čeprav izbrana pot še zdaleč ni pravilna. Na primer biti v vrhunski fizični kondiciji, še posebej celo leto, je odločilnega pomena

tako za igralce kot tudi za trenerje. Zato je izrednega pomena, da naredimo trening fizične kondicije prijeten in zanimiv.

Če želimo, da bo oseba motivirana in se počutila motivirano za opravljanje načrtovanega treninga, jo moramo vključiti v takšno aktivnost, kjer bo lahko dosegla tako kratkotrajne in dolgotrajne učinke. Izbrani cilji določajo usmeritve za napore in vzpodbudo za vztrajanje pri težavnostnih nalogam, dokler ne bo dosežen nov učinek ali novo znanje. Trener lahko vzpodbuja športnike s opozarjanjem oziroma s tem, da jim pokaže specifične možnosti, s pomočjo katerih lahko določeno vedenje lahko pripelje do ciljev in rezultatov, ki jih igralec najde kot pomembne.

Verjetno je ena najpomembnejših izzivalnih motivacijskih nalog za trenerja, da motivira vsakega člana moštva ter da motivira športnike, da se samostojno motivirajo na podlagi občutka, da bodo vsi njegovi napori bili obrestovani in pripeljali do željenih pričakovanj.

Vodja športne ekipe lahko uporablja enega od štirih alternativ, s katerimi lahko poveča verjetnost uspešnega treniranja:

- ⌘ uporablja primeren stil (trenerjev vodilni stil bi moral biti kompatibilen s situacijo)
- ⌘ uvidi potrebe posamezne situacije (učinkoviti trenerji lahko spremenijo vedenjske značilnosti članov in tako predvidi potrebe dane situacije)
- ⌘ delo mora organizirati tako, da je skladno z njegovo osebnostjo (vodja bi moral izbrati tak način, ki je primeren za njegovo osebnost oziroma osebnostne lastnosti, ali drugače povedano, izbrati bi moral njemu naraven način vodenja)
- ⌘ učiti se spreminjati stil vodenja (trenerji lahko delajo na temu, da spreminjajo stile vodenja – konference, seminarji, konzultacije s psihologom, branje strokovne literature, ki pospešuje profesionalno in osebno rast ter nadgradnjo znanja vodenja in veščin)

## **4 SOCIALNE SPRETNOSTI**

### **4.1 OPREDELITEV SOCIALNIH SPRETNOSTI**

Psihološke raziskave v preteklem času so bile namenjene predvsem raziskovanju motoričnih spretnosti, šele kasneje so začeli dajati večji pomen socialnim spretnostim. Prve raziskave so nastale, ko so preučevali socialne odnose in vplive na upravljanje avtomatizacije v industriji. Prišli so do zaključka, da moramo socialne spretnosti vaditi. Dobili so pobudo za nadaljnje raziskave, začeli so raziskovati povezave med odnosi človek – stroj in človek – človek. Tako nas pripeljejo do prvih povezav med socialnimi in motoričnimi spretnostmi. Ker pa znanstveniki in raziskovalci pri proučevanju omenjene tematike niso sodelovali med seboj in so delali v različnih okoljih, definicije motoričnih spretnosti pa niso bile uporabljene pri večini študij o socialnih spretnostih, smo kot rezultat slednjega dobili različno paleto pristopov in vrednotenj socialnih spretnosti.

Hargie (1989, v Magajna 2001) je prišel od zaključka, da obstajajo trije glavni elementi definiranja bistvenih razsežnosti socialnih spretnosti:

- ⌘ Socialne spretnosti so situacijsko specifične. Malo vedenjskih vzorcev bo imelo enako pomen v različnih situacijah in kulturah; pomen se bo spreminjal glede pojavljeno situacijo.
- ⌘ Medsebojna učinkovitost je ocenjena na temeljih verbalnih in neverbalnih odzivnih komponent posameznika.
- ⌘ Pomembno je upoštevati vlogo drugega človeka, komunikacijskega partnerja, ter dati pomen temu, da mu ne povzročimo kakršnekoli škode v medosebnih odnosih.

Z vrlino socialnih spretnosti se bo posameznik znašel v vsaki situaciji. Če je socialno spreten lahko presodimo samo takrat, ko opazujemo njegov nastop v javnosti. Marsikdo ima zadovoljivo znanje in teoretično podlago o bazičnih spretnostih, vendar pa tega ne zna izvesti v praksi.

Hargie (1989, v Magajna, 2001) za socialno spretnost pravi, da je določeno ciljno usmerjeno, inter-relacijsko in situacijsko primerno ciljno družbeno vedenje, ki je lahko priučeno in pod nadzorom posameznika. S to definicijo navaja šest glavnih značilnosti socialnih spretnosti:

1. So namenske in ciljno usmerjene. So vedenjski vzorci, ki jih posameznik uporablja za doseg željenega rezultata. Namere med socialno interakcijo so lahko podzavestne, kar je tudi značilno za večino veščin.
2. So inter-relacijske vedenjske spretnosti, sočasna vedenja, ki se uporabljajo za doseg določenega cilja.
3. Biti morajo primerne glede na situacijo, v kateri se uporabljajo. Posamezni vedenjski vzorci so lahko primerni v eni situaciji in neprimerni v drugem kontekstu. Pomembno je, da poznamo pravila določene situacije in tako uspešno umestimo vedenje v kontekst.
4. Opredeljene so s termini, ki se lahko istovetijo z enotami izražene vedenja posameznika. Vse, kar lahko izvemo o posamezniku med socialno interakcijo, je podatek, kako se vede. Socialno vedenje je hierarhično po naravi, z manjšimi elementi, ki sestavljajo večje področje. To je vodilo za izobraževanje socialnih spretnosti, torej poudarek na učenju manjših enot, ki jih kasneje povežemo v večje elemente socialnega vedenja.
5. Vsebujejo vedenja, katera se lahko naučimo. Splošno znano je, da je večina socialnih vedenj priučeni. Avtor trdi, da je celotni repertoar vedenj, z izjemo snovnih refleksov, priučen. Proces socialnega učenja vključuje posnemanje in imitacijo ljudi, ki jih imamo za vzor, tako da se priučijo z gledanjem in oponašanjem. V zgodnjem otroštvu je to istospolni starš, kasneje postaja vse bolj pomembno vedenje vrstnikov. Še en pomemben element v teoriji učenja je validacija ali potrjevanje izražene vedenja.
6. Stopnja kognitivnega nadzora nad lastnim vedenjem. Socialno neustrezen posameznik se lahko nauči temeljnih vedenjskih vzorcev socialnih spretnosti, vendar pa ni sposoben razviti primernih miselnih procesov, potrebnih za nadzor koristnosti vedenj. Naučiti se uporabljati socialne spretnosti je enako pomembno kot učenje samih spretnosti in njihove uporabe. Za socialno neustrezne posameznike je zelo značilno izražanje pravih vedenj v napačnem kontekstu.

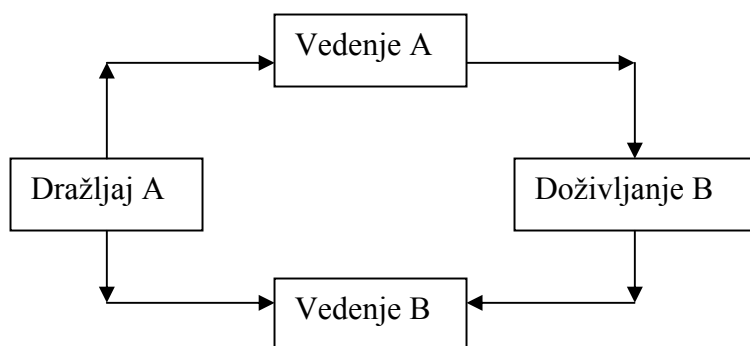
Tudi pri socialnem vedenju obstajajo dejanja, ki si morajo slediti v nekem zaporedju. Socialne spretnosti so ponavadi bolj fleksibilne in individualizirane kot večina motoričnih spretnosti, kjer lahko posameznik prelomi določena pravila in s tem ne izpade socialni prestopnik.

Avtorji pogosto poudarjajo, da ne gre zgolj za dano sposobnost in uspešnost procesiranja informacij, ampak da je socialna inteligentnost v precejšnji meri odvisna od naučenih vzorcev vedenjske organizacije ter razumevanja in uporabe učinkovitih strategij za doseganje socialnih ciljev (Zupančič, 1990, v Kajtna, 2006), da je za medosebno učinkovitost ključna sposobnost analizirati situacijo in postaviti medosebne cilje in strategijo za doseg te ciljev (Linehan, 1993, v Kajtna 2006). Socialne spretnosti so tako predvsem rezultat učenja, ki je najbolj učinkovito v otroštvu, vendar se socialnih spretnosti lahko naučijo tudi odrasli ljudje, najpomembnejšo vlogo tukaj pa ima izkustveno učenje, kar pomeni, da se starejši izkustvenih spretnosti lažje naučimo z načrtnim izkustvenim učenjem, torej na podlagi treninga socialnih spretnosti (Lamovec, 1994).

## **4.2 INTERPERSONALNI VIDIK ČLOVEKOVEGA DELOVANJA**

Lamovec (1994) meni, da se je v psihologiji uveljavila tradicija, po kateri posameznika obravnavamo kot bolj ali manj izolirano enoto, zraven pa omenimo še vpliv socialnega okolja kot dejavnika, ki na to izolirano enoto nekoliko vpliva in zato poudarja pomen interpersonalnega pristopa, v katerem se posameznika poskuša razumeti v interakciji z drugimi ljudmi (Končina, 2006).

Ena od shem, ki prikazuje sovplivanje dveh oseb, je Laingovo delo (1996, Lamovec, 1994):



Slika 1: interpersonalni pristop.

Vedenje osebe A vpliva na doživljanje osebe B, ki se izrazi v njenem vedenju, le-to pa povratno vpliva na doživljanje ter zato vedenje osebe A. Tako verbalno kot neverbalno vedenje osebe vsebuje sporočilo, ki se ob učinkoviti komunikaciji prenese brez bistvenih sprememb in je razumljivo tako, kot je pošiljatelj nameraval. Pomen neverbalnih kanalov je tu precejšen – avtorji menijo, da kar 70 odstotkov vse izmenjave sporočil poteka preko neverbalnih kanalov (Gordon 1997, v Kajtna 2006). Predvsem naj bi se neverbalno prenašala čustva in stališča ter odnosi, verbalno, torej z besedami, pa le informacije. Med neverbalne kanale prištevamo (Argyle 1985, v Kajtna 2006):

- fizično podobo, videz: izraža status, uspešnost, ugled;
- telesno držo: izraža prevladujoče razpoloženje posameznika v danem trenutku;
- mimiko obraza: izraža čustva, izrazi so tipični in večinoma kulturno univerzalni;
- pogled: izraža bližino, stik s posameznikom, podaljšan pogled izraža intimnost ali dominantnost;
- telesni kontakt, dotikanje: izraža dominantnost;
- uporabo socialnega prostora: poznamo intimno razdaljo, osebno razdaljo, družbeno in javno razdaljo, vdiranje v osebni prostor je lahko zaznano kot agresivnost (velika kulturna pogojenost);
- geste: nivo aktivacije;
- vokalizacija: razburjenost.

Pri prenašanju nekega sporočila igrajo pomembno vlogo tako spretnosti kot tudi motivacija za vstopanje v medosebne odnose – če govorimo o trenerjih, lahko razumemo, da je ključnega pomena, kako trenerji obvladajo komunikacijske oziroma socialne spretnosti, saj lahko le na ta način uspešno prenesejo sporočila, ki se ne dotikajo le izvedbe treninga in tekmovalnega nastopa, temveč tudi odnosov, stališč, strinjanj, mnenj, razmišljanj (Končina, 2006).

### 4.3 SESTAVINE SOCIALNIH SPRETNOSTI

Poznamo več vrst med seboj povezanih socialnih spretnosti (Lamovec, 1994). Mednje spadajo:

- sestavina zaznavanja (nekako točno zaznavanje ljudi in situacij)
- sestavina spoznavanja (sposobnost presojanja ljudi)
- sestavina vedenja (kako, kaj storiti v dani situaciji)
- sestavina čustev (čustveno izražanje in odzivanje)

Druga delitev izhaja iz psihičnih funkcij, kot sta emocionalno in socialno vedenje, ki se naprej deli na posamezne vidike: izraznost, senzibilnost in nadzor.

Sposobnost razvijanja medosebnih odnosov je ključnega pomena za psihofizično zdravje posameznika. Ta sposobnost je odvisna od medosebnih spretnosti. Glede na psihološke procese jih delimo na zaznavne (točno zaznavanje drugih), vedenjske (reakcije v posameznih situacijah), kognitivne (zmožnost točnega presojanja) in afektivne (čustvene reakcije). Te spretnosti se razvijajo vse življenje, tudi s pomočjo načrtnega učenja. S pomočjo medosebnostnih odnosov razvijamo osebnost in s tem povezano lastno identiteto. Ključ za dobre medosebne odnose je spretnost obvladovanja (v Lamovec, 1991):

- ⌘ - *medosebnega spoznavanja in zaupanja*: za uspešen odnos je potrebna določena stopnja razkrivanja, s katerim se v odnosu dveh posameznikov ustvarja vez zaupanja in spoznanje, da so problemi obči lahko prepoznavni, vendar specifični za vsakega posameznika. Posameznik mora biti pripravljen zaupati in biti zaupanja vreden. S postopnim razkrivanjem se ponudi tisti nivo zaupanja, ki vodi odnos v naslednjo fazo.



- ⌘ - *komunikacije*: so izrednega pomena za kakovosten medsebojni odnos. Poznamo pojma verbalna in neverbalna komunikacija. Slednja v določenih situacijah pove toliko, da verbalna komunikacija sploh ni potrebna. Pri komunikacijah gre za situacije, ko si posameznika pošiljata, sprejemata in posredno interpretirata sporočila.
- ⌘ - *medsebojnega sprejemanja in potrjevanja*: gre za obojestransko sprejemanje, potrjevanje in podporo. Med drugim obravnava različne načine odzivanja na pomoč.
- ⌘ - *konstruktivnega reševanja konfliktov v odnosu*: pri učenju medosebnostnih spretnosti je nujno prepoznavanje in analiza situacije. Po zadovoljivem opravljanju le tega sledi izkustveno učenje.

#### 4.4 KOMUNIKACIJA

Komunikacijo nekateri pojmujejo kot temeljni socialni proces, saj šele slednja omogoča nastanek, funkcioniranje in kontinuiteto socialnih tvorb. Komuniciranje je bistvena prvina človekovega sporazumevanja in skupnega delovanja v družbi. Oblike socialne komunikacije so bile v zgodovini pogojene z načinom socialne produkcije in reprodukcije družbenega življenja. Odsevale so način bivanja človeka v določeni družbi, načine socialne povezanosti posameznikov, skupin, narodov, družb, hkrati pa so same vplivale na socialne procese. Brez medosebnega sporazumevanja ljudi bi bilo družbeno življenje nemogoče, še posebej pomemben družbeni proces, ki sodi med temelje družbenega življenja (v Magajna, 2001).

KOMUNIKACIJA je izmenjava mnenj, misli, informacij (pisne, govorne, opazovanja); je prenos in izmenjava informacij med dvema ali več osebami (Fuoss in Troppmann, 1981).

PROCES je nepretrgana akcija, operacija, serija sprememb z različnimi nameni; je trajen dogodek, ki razvija spremembe oz. povzroča dinamičnost medsebojnih odnosov (Fuoss in Troppmann, 1981).

Komunikacija je v bistvu medsebojno sodelovanje in je opažena kot manifestacija zaznav, obnašanj, občutkov, interesov, emocij, potreb, vrednot. Kako in kdaj bo potekala komunikacija

ter kaj bo predmet komunikacije je odvisno tudi od družbenega sloja, norme skupine, pričakovanj drugih (Fuoss in Troppmann, 1981).

Vedenje je socialno takrat, ko se odzivamo in skušamo vplivati na vedenje drugih. Socialno vedenje je nezavedno, instinktivno in reaktivno, kadar se v njegovem okviru opravlja sporazumevanje po pomenskih sporočilih, dobi vedenje tudi komunikativni značaj (Magajna, 2001).

Komuniciranje je oblika socialne interakcije, ki pomeni medsebojno stikanje in vplivanje dveh ali več živih bitij, je agiranje in reagiranje, je splet akcij in reakcij udeležencev v socialnem dogajanju. Je proces posredovanja pomenov med živimi bitji, je prenos sporočil med komunikacijskimi partnerji. Medij je materialni nosilec sporočil, smo z njegovo pomočjo je prenos informacij in posredovanje pomenov sploh mogoče. Sporočilo nastane samo, če je na razpolago izrazno sredstvo, s pomočjo katerega dobi pomenska vsebina svojo obliko. Mediji so prenosna sredstva, ki posredujejo pomenske vsebine v določeni obliki (Vreg, 1990).

V kompleksnosti komunikacije lahko prihaja do nekaterih napak. Fuoss in Troppman (1981) navajata kot glavne »verbal crowding«, to je pretirano besedičenje, nestrpno poslušanje, prekinjanje pogovora, šepetanje in odtavanje. Martens (1990, v Kajtna 2006) poudarja tri dimenzije komunikacije:

- sprejemanje in pošiljanje sporočila
- verbalna in neverbalna komponenta sporočila
- vsebina in čustvo, ki je vsebovano v vsakem sporočilu.

#### **4.4.1 Definiranje pojmov v komunikaciji**

Fuoss in Troppmann (1981) navajata naslednje pojme komunikacije:

*Pošiljatelj* – je oseba, ki prenaša verbalno ali neverbalno sporočilo (športnik, trener, gledalec idr.)

- *Prejemnik* – oseba, ki sprejme poslane signale in jih dekodira v sebi razumevajočo obliko

- *Sporočilo* – pisna in govorna komunikacija, signalna koda (funkcija z verbalnim in neverbalnim pomenom, pošiljateljjev opravke)
- *Kanal* – prehod za izražanje, komunikacijo
- *Kodiranje* – sporočilo spremeni v željeno kodo za prenos le-tega iz enega sistema komunikacije v drugega
- *Dekodiranje* – sporočilo spremeni v navaden in razumljiv tekst
- *Feedback ali povratna informacija* – povratna informacija prejemnika k pošiljatelju
- *Percepcija* – rezultat zaznavanja, zavedanja, torej kako posameznik zaznava realnost

Komunikator (sporočevalec) je tisti, ki posameznik, ki želi nekaj sporočiti in doseči neko sporazumevanje. Sprejemalec (recipient) je komunikativno delujoča oseba, katere namen je s partnerjev deliti in izmenjevati pomen. Na tak način vzpostavimo dvostranskost komunikacijskega dogajanja (dvostranski recipročni proces), ko sporočevalec lahko sporoča le takrat, ko je sprejemalec voljan sporočilo sprejeti (Fuoss in Troppmann, 1981).

Komunikacija je oblika vedenja in tako je tudi ocena kakovosti komunikacije odvisna od konceptov vedenjskih vzorcev. Prav tako je komunikacija poslušanje in razumevanje. Govorna komunikacija ni nujna, če se pošiljatelj in sprejemalec razumeta med seboj. Kakovostna komunikacija zahteva, da sta oba komunikatorja na isti valovni dolžini. V nasprotnem primeru se pojavi šum. Komunikacija z grafičnega vidika bi v idealnem primeru morala prikazovati najkrajšo razdaljo med dvema točkama. Vendar se v naravi bolj pojavlja kot valovita črta, serija krogov ali tangenta, ki lahko ali pa ne doseže svojega namena. Naravna organiziranost strukture treniranja je usmerjena tako, da trenerje, menedžerje in ekipo vodi k skupnemu cilju s pomočjo interakcije. Šum ali razmah se pojavi, če nekdo sodeluje posredno in tako prejme informacijo z druge roke. Kot primer takega šuma lahko navedemo šum med trenerjem in športnikom, ki nista komunicirala neposredno z menedžerjem ali lastnikom kluba. Šum se največkrat pojavi zaradi slabega sodelovanja oziroma nezmožnosti dobrega sodelovanja med seboj (Fuoss in Troppmann, 1981).

Komuniciranje je izredno kompleksen proces, ki lahko napreduje, zastane ali pa se prekine. Tu se srečata dve zapleteni človeški osebnosti, ki se odbijata, privlačita, si nasprotujeta, sta si v

konfliktu, ali pa dosegata skupna stališča. Tok komunikacije se usmerja k partnerju, hkrati pa se vrača k samemu sebi ter tako vpliva na njegovo prihodnjo delovanje komunikacije.

Komunikacijsko delovanje je sestavina konkretnih socialnih odnosov, v katerih sta komunikacijske partnerja v času in prostoru komunikacijske akcije. Vsebinski vidik posreduje podatke, vidik komunikacijskih odnosov pa opozarja, kako dojemamo te podatke. Komunikacijski odnos temelji na spoznanju, da sta oba komunikacijska partnerja strukturalno povezana s svojimi vlogami. To pomeni, da moramo komunikacijski proces preučevati glede na dve razsežnosti: simbolična dimenzija (semantika, sintaksa...) in dimenzija komunikativnega delovanja (pragmatika, komunikacijski odnos, socialna vloga) (Vreg, 1990).

#### **4.5 KAKO POMEMBNA JE DOBRA KOMUNIKACIJA MED TRENERJEM IN ŠPORTNIKOM**

Dobra komunikacija med trenerjem in športnikom zavzema pomembno mesto. Komunikacija nam prikazuje potrebo posameznika, da ohrani povezavo in kontakt s svojim okoljem. Torej je nekakšno sredstvo povezave. Sodelovanje med ljudmi poteka s pomočjo procesa komunikacije, čeprav sta razumevanje in biti razumen dva različna pojma in se vedno ne uresničita. Vendar je pri procesu treniranja ravno komunikacija tisti dejavnik, ki zavzema najpomembnejše mesto. Velik delež zavzema pri strukturi, aktivnosti in učinkovitosti organizacije ali skupine, tudi v vladi, poslu, industriji in ne samo v športu. Sedaj je komunikacija prepoznavna kot proces univerzalne povezave, ki je primerna za vsa človeška prizadevanja. V organizaciji ali skupini jo prepoznamo kot dinamično silo, učinkovitost komunikacije pusti posledice na skupinski ali posameznikovi učinkovitosti (Fuoss in Troppmann, 1981).

Trener, ki se boji komunicirati z igralci ali med njimi celo postavi visok zid, je v nezavidljivem položaju (Tušak, Misja in Vičič, 2003). Avtoriteta s komunikacijo ne izgine. Komunikacija ne pomeni ugoditi vsem željam igralcev ali vodstva kluba. Trener ima na koncu le zadnjo besedo, toda brez sodelovanja obeh strani, ki sta vpleteni v konflikt, le-ta ni kvalitetno rešljiv. Vrhunski

trener in vodstvo klubov skušajo vnaprej predvidevati, kaj se bo v ekipi dogajalo med sezono. Pripravijo si vnaprej možne rešitve (Pur, 2005).

Trenerji želijo svoje športnike primerno motivirati, jim nuditi potrebne informacije za uspešnejše treniranje in želeno predstavo. To pa hkrati tudi pomeni, da morajo športniki informacijo tudi razumeti, samo sprejetje informacije ni dovolj.

Izrazi na obrazu športnika pomenijo trenerju povratno informacijo. Kot primer povešene oči in navzdol usmerjen pogled pomenita nezainteresiranost, dolgočasje. Položaj, ki ga zavzame skupina športnikov, trenerju sporoča njihovo mnenje, odnos in razpoloženje. Trener mora biti dovolj občutljiv na signale, ki mu jih pošiljajo športniki. Izrazi na obrazu športnikov načeloma dovolj natančno povedo, kako se počutijo. Zato je neverbalna komunikacija velikega pomena za trenerja, dobro poznavanje le-te bo trenerju prineslo veliko prednost in vrednoto (Klevišar, 2002).

#### **4.6 ODNOS TRENER - ŠPORTNIK**

Kvaliteta odnosa in interakcije trener-športnik je druga izmed treh determinant trenerjevega dela. Samo poznavanje trenerjeve osebnosti, njegove emocionalne kontrole in sposobnosti ne daje zadovoljivega znanja o njem in njegovih možnosti za delo z neko specifično skupino športnikov ali posamezniki (Tušak in Tušak, 1994).

Carron in Chelladurai (1987) sta ugotavljala, kje prihaja do discrepance v percepciji trenerjeve vloge med samimi trenerji in športniki. Oboji se strinjajo v kontrolni dimenziji. Trenerji naj bi nadzorovali, športniki pa naj bi bili nadzorovani. Do razlik prihaja v dimenzijah naklonjenosti (trenerji in športniki vidijo sebe kot prejemnike naklonjenosti in čustev, ne pa tudi kot dajalce) in v dimenziji inkluzivnosti (ne trenerji ne športniki si ne predstavljajo sebe kot začetnika ali pobudnika nečesa v odnosu). Do takih razlik v percepciji trenerja in športnika prihaja pogosteje takrat, ko je športnik neuspešen in ko izgublja (Tušak in Tušak, 1994).

Trener je brez dvoma centralna figura v procesu treniranja. Od njega je odvisno, ali bodo športnikov razvoj in proces treniranja in nenazadnje uspešnost taki, kot jih pričakujemo, ali ne. Za to vlogo je izredno pomembno njegovo strokovno znanje, njegove izkušnje in njegova osebnost. Vsak trener ima svojo vizijo, kakšen naj bi bil idealen tip trenerja. Vendar mora tudi upoštevati, da obstajajo določene komponente, ki jih je lažje ali težje spreminjati. Poznamo:

- ☞ komponente, ki jih lahko spreminjamo (obnašanje);
- ☞ komponente, na katere se da vplivati na daljši rok (emocionalni ton tima);
- ☞ komponente, ki jih zelo težko spreminjamo (vpliv staršev).

Vsak, ki hoče biti uspešen trener, skrbno analizira sebe in svoje vedenje in ga v skaldu s spoznanji tudi nenehno spreminja (Tušak in Tušak, 1994).

Trenerji se zavedajo učinkovitosti uporabe nagrajevanja in kaznovanja pri procesu treninga in razvijanja osebnostnih značilnosti. Knaus (1980, v Tušak in Tušak, 1994) trdi, da je tehnika pozitivnega ojačanja najmočnejša tehnika ojačanja. Avtor navaja pet pravil učinkovitega ojačevanja (v Tušak in Tušak, 1994):

1. *Trenutna ali takojšnja ojačitev* (pravilno gibanje, vedenje ojačimo takoj, ko se pojavijo. Hitrejše je ojačevanje, večji bo efekt).
2. *Ohranjanje konsistentnosti* (pravilno vedenje je potrebno ojačevati vsakič, ko se pojavi, še posebno, če učimo športnika relativno novih spretnosti)
3. *odzivanje na trud in vedenje bolj kot na uspešnost nastopa* (nagrajujemo športnikove napore za osvojitev določenega giba, vedenja, četudi je bila izvedba celotnega elementa nepopolna in nepravilna – predvsem pri kompleksnih motoričnih spretnostih)
4. *Proces učenja ni popolnoma kumulativen*, uspešnost se dviga in pada (pomembno je, da se trener teh značilnosti učenja zaveda in ga ne pograbi panika, ko se pojavi obdobje napak)
5. *Uporaba ojačanja za ohranjanje zelenega vedenja*, ko je le-to že naučeno (tukaj trenerji delajo največ napak. Največ pozornosti posvečajo tekmovalcem, ki imajo težave s tehniko, opozarjajo jih na napake, pri tem pa pozabijo na ojačane aktivnosti športnikov, ki takrat v tehniki ne delajo napak).

Ni potrebno, da trener pozitivno ojača vsak pravilen gib, vendar mora ojačevati vsakodnevni dober trening, dobro nastopanje, visoko motivacijo za trening, stabilnost nastopanja itd. (Tušak in Tušak, 1994).

Uspešen trener je tisti, ki ima sposobnost učinkovitega analiziranja samega sebe, situacije in svojih varovancev kot sistem spremenljivk, ki se nenehno spreminjajo. Trener na osnovi teh spoznanj nenehno prilagaja funkcioniranje sistema (Tušak in Tušak, 1994).

#### **4.7 PROGRAM PANOŽNIH ŠOL**

Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji predvideva ustanavljanje in delovanje športnih šol, nadarjenih otrok, usmerjenih v kakovostni šport. V panožnih športnih šolah so združene tri bistvene komponente procesa priprave (učenje, vzgoja in treniranje) v celovito zaokroženi specialni športno učno – vzgojni trenažni proces.

Namen panožnih šol je uresničitev ciljev vzgajanja, selekcioniranja, razvoja in v končni obliki doseganja vrhunskih rezultatov mladih športnikov. Zadolžene so tudi za programe usmeritve v kakovostni in vrhunski šport ter ustvarjanje nadaljnjih pogojev za doseganje vrhunskih rezultatov v absolutni konkurenci.

Program panožnih šol je bil med drugim zasnovan z namenom zviševanja izobraženosti kadrov v športu. V program panožnih šol se lahko vključijo trenerji, ki imajo najmanj visoko izobrazbo. Trenerji panožnih šol delajo večinoma z mlajšimi selekcijami, predvsem zaradi manj izkušenj, kot jih imajo ostali trenerji, ki so se s trenerskim poklicem začeli ukvarjati prej, kar je gotovo tudi posledica dejstva, da visoka izobrazba ni bila pogoj, in s tem hitrejši možnosti vključevanja v šport.

Za vključitev v program panožnih šol se zahtevajo določeni pogoji, ki jih določi panožna zveza, v katero je panožna šola vključena. Splošni pogoji vključujejo:

- primerne prostorske pogoje za izvedbo programa;
- materialne pogoje;
- usposobljen lasten strokovni kader;
- v programu je vključena večina starostnih kategorij;
- dovolj veliko število športnikov, vključenih v program;
- dobra povezanost s šolskim okoljem in starši.

V športni stroki je treba stremeti k sestavi stabilne piramide vse od začetnikov v klubih do članov reprezentance in pri tem je ključnega pomena panožna šola, ki je ena najpomembnejših za prehod tekmovalcev v reprezentance.

Da bo projekt nacionalnih panožni šol zaživel v polni luči, moramo stremeti k jasno začrtanim ciljem in nalogam, ki pa ne bodo le ozko klubske, ampak predvsem regionalno in nacionalno usmerjene.



## **4.8 PREDMET IN PROBLEM DELA**

### **4.8.1 Cilji proučevanja**

Ugotavljala bom kakšne so osebnostne značilnosti pri trenerjih, ki so vključeni v program panožnih šol in trenerjih, ki v ta program niso vključeni.

Primerjala bom izraženost storilnostne motivacije trenerjev pri trenerjih, ki so vključeni v program panožnih šol in trenerjih, ki v ta program niso vključeni.

Preverjala bom socialne spretnosti pri trenerjih, ki so vključeni v program panožnih šol in trenerjih, ki v ta program niso vključeni.

#### 4.8.2 *Hipoteze*

**H<sub>01</sub>:** Ni razlik v osebnostnih lastnostih med trenerji, ki so vključeni v program panožnih šol in trenerji, ki v ta program niso vključeni.

**H<sub>02</sub>:** Ni razlik v izraženosti storilnostne motivacije med trenerji, ki so vključeni v program panožnih šol in trenerji, ki v ta program niso vključeni.

**H<sub>03</sub>:** Ni razlik v socialnih spretnostih in komuniciranju med trenerji, ki so vključeni v program panožnih šol in trenerji, ki v ta program niso vključeni.

## 5 METODE DELA

Izvedli smo enosmerno analizo variance in določili stopnjo prostosti  $p(F) < 0,05$ , pri kateri vrednosti F testa postanejo statistično pomembne in tendenco k statistično pomembnim razlikam  $0,05 < t(F) < 0,10$ .

M – povprečna vrednost,

SD – standardni odklon,

F - vrednost,  $p(F)$  – nivo statistične pomembnosti.

Rezultati, ki nam kažejo statistično pomembno razliko, so osenčeni in poudarjeni.

## 5.1 VZOREC MERJENCEV ALI KORESPONDENTOV

Sodelovalo je 55 trenerjev, vključenih v panožne šole in 72 trenerjev, ki niso v panožnih šolah, v starosti med 25 in 55 let.

Raziskava je zajela slovenske trenerje in vodilne športne delavce v panožnih šolah in ostale trenerje, ki ne prihajajo iz panožnih šol. Njihova domena so različne športne panoge kot tudi različno stare populacije njihovih varovancev, od najmlajših do vrhunskih športnikov.

*Tabela 1: Opisne statistike in rezultati enosmerne analize variance merjencev glede spola, starosti, let delovanja v športu in izobrazbenem statusu pri trenerjih, vključenih v program panožnih šol in ostalih trenerjih.*

	Panožne šole		Ostali trenerji		F	p(F)
	M	SD	M	SD		
Spol	1,20	0,40	1,17	0,38	0,23	0,63
Starost	35,65	8,56	37,85	9,22	1,87	0,18
Leta v športu	12,61	8,32	17,56	9,16	9,62	<b>0,00</b>
izobrazba	3,88	4,31	3,03	1,06	29,56	<b>0,00</b>

## 5.2 VZOREC SPREMENLJIVK

- **BFQ**

Je vprašalnik pet velikih faktorjev osebnosti – Big Five Questionnaire (BFQ – Caprara, Barbaranelli in Borgogni, 1993; po Tušak in Bednarik, 2002) in ocenjevalna lestvica petih velikih faktorjev osebnosti – Big Five Observer (BFQ – Caprara, Barbaranelli in Borgogni, 1994; po Tušak in Bednarik, 2002). Vprašalnik in lestvica upoštevata teoretične predpostavke in praktične empirične izkušnje Coste in McCraeja s ciljem, da bi jih presegli.

Lestvica je sestavljena iz 132 postavk, na katere preizkušaneec odgovarja s 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico.

Dimenzije, ki jih merita ocenjevalni lestvici BFO-S in BFO-D (Tušak in Bednarik, 2002):

**ENERGIJA (E)** se nanaša na vidike osebnosti kot so energično in dinamično delovanje, zgovornost in navdušenje, sposobnost samouveljavljanja, prednjačenja in vplivanja na druge . V drugih teorijah se pojavlja kot ekstravertiranost (McCrae in Costa, 1994; po Tušak in Bednarik, 2002).

**SPREJEMLJIVOST (S)** se nanaša na osebnostne vidike, ki so povezani s sposobnostjo razumevanja in ob potrebi nudenja pomoči drugim, na sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi, sprejemljivost, zaupanje in odprtost do drugih. Sprejemljivost se omenja kot prijetnost (McCrae in Costa, 1987; po Tušak in Bednarik, 2002).

**VESTNOST (V)** se nanaša na tiste vidike osebnosti, ki so povezani z zanesljivostjo, natančnostjo, redoljubnostjo, vztrajnostjo, trdnostjo in delavnostjo.

**ODPRTOST (O)** se nanaša na vidike osebnosti kot so ustvarjalnost, originalnost, radovednost, kultura, inteligentnost, odprtost za novosti.

**ČUSTVENA STABILNOST (C)** se nanaša na vidike osebnosti, ki se povezujejo s sposobnostjo kontroliranja lastnih čustev, s sposobnostjo ohranjanja »mirne krvi« in ravnovesja, z odsotnostjo negativnih čustvenih stanj ter z odsotnostjo skrbi.

- **Vprašalnik medosebnih spretnosti (SSI)** – Riggio, Trockmorton (1986)

Vprašalnik je sestavljen iz 105 postavk, na katere preizkušanec poda samooceno na 9 stopenjski lestvici in meri temeljne dimenzije družabnih spretnosti. Sestavljen je iz 7 dimenzij (Lamovec, 1994):

**Emocionalna izraznost** je spretnost neverbalnega pošiljanja emocionalnih sporočil, pa tudi neverbalnega izražanja stališč, stopnje dominantnosti ter znakov, ki služijo medsebojni orientaciji. Dimenzija se nanaša tudi na posameznikovo zmožnost spontanega in točnega izražanja občutenih emocionalnih stanj. Osebe z visoko razvito emocionalno izraznostjo so »emocionalno nabite« in so sposobne vzbuditi emocionalni odziv tudi pri drugih.

**Emocionalna senzibilnost** je spretnost sprejemanja in dekodiranja neverbalnih in emocionalnih sporočil drugih. Emocionalno senzibilne osebe so pozorne na znake emocij pri drugih, ter hitro in točno prepoznajo številne odtenke emocionalnega doživljanja drugih. Osebe z visoko razvito emocionalno senzibilnostjo so nagnjene k empatičnemu podoživljanju emocionalnih stanj drugih in se nanja tudi močno čustveno odzivajo.

**Emocionalni nadzor** je zmožnost uravnavanja in nadziranja emocionalnih in drugih neverbalnih izrazov. Dimenzija vključuje sposobnost za igranje emocij kot tudi za sposobnost maskiranja občutenih emocij (na primer smejeti se ob slabi šali, prikrivati žalost z veselim obrazom...). Osebe z zelo močnim emocionalnim nadzorom so nagnjene k pretiranemu obvladovanju emocij.

**Socialna izraznost** je spretnost v verbalnem izražanju in vključevanju drugih v družabni pogovor. Za osebe z visoko razvito izraznostjo je značilna verbalna fluentnost, sposobne so začeti pogovor in spontano govoriti o neki temi. Ti ljudje dajejo splošen vtis družabnosti in

usmerjenosti navzven. V skrajnih primerih, še posebno, če je njihova stopnja socialnega nadzora nizka, jih lahko spontanem pogovoru zanese in prenehajo biti pozorni na to, kaj govorijo.

**Socialna senzibilnost** se nanaša na sposobnost sprejemanja verbalnih sporočil ter na senzibilnost in razumevanje norm, ki določajo ustreznost družabnega obnašanja. Socialno senzibilne osebe so pozorne na svoje socialno vedenje in njegovo socialno ustreznost. Skrajno visoko število točk, skupaj z zmernim ali nizkim številom na socialni izraznosti in nadzoru, lahko vodi k pretiranemu opazovanju samega sebe (self – consciousness) in inhibira sodelovanje v socialni izmenjavi.

**Socialni nadzor** je spretnost v igranju log ter v socialni samopredstavitvi. Za osebe z močno izraženim socialnim nadzorom je značilna družabna spretnost, taktnost in visoko samozaupanje v socialnih situacijah. Socialni nadzor vključuje tudi možnost vplivanja na tok in vsebino socialne interakcije.

**Socialna manipulacija** pomeni pripravljenost manipulirati z drugimi oziroma s posameznimi vidiki socialne situacije, z namenom, da doseže zaželene rezultate.

Skupno število točk na vprašalniku (razen socialne manipulacije) izraža globalno raven socialne kompetentnosti. Vprašalnik deli komunikacijski proces na emocionalno področje, ki zajema predvsem neverbalno komunikacijo, ter socialni del, ki zajema verbalno komunikacijo. Pri tem vsako od področij meri 3 ločene spretnosti – pošiljanje sporočil (izraznost), sprejemanje sporočil (senzibilnost) in obvladanje (nadzor) komunikacijskega procesa. Avtorji so ugotovili, da sta tako test – retest zanesljivost (po dveh tednih) in notranja konsistentnost posameznih dimenzij zelo dobri in da se gibljeta med 0,81 in 0,96.

- **Vprašalnik storilnostne motivacije** - Costello, 1967

Vprašalnik je sestavljen iz 24 postavk, na katera preizkušanec odgovarja z da ali ne, Sestavljata pa ga dva faktorja (Lamovec, 1988):

**Faktor I** se nanaša na potrebo po doseganju uspeha z lastnim trudom, oziroma na težnjo po dobro opravljenem delu – ta faktor vključuje 14 postavk.

**Faktor II** vključuje potrebo po doseganju uspeha kot takega, ne glede na vloženo delo. Faktor vključuje 10 postavk.

Zanesljivost testa je bila preverjena po metodi enakovrednih polovic in znaša med 0,73 in 0,82, oba faktorja pa tudi različno korelirata z nevrotičnostjo – prvi negativno (-0,30) in drugi pozitivno (0,60). Avtor je ugotovil tudi prediktivno veljavnost vprašalnika – prvi faktor je v pozitivni korelaciji z učnimi ocenami študentov.

- **Vprašalnik samomotivacije (SMI)** - Dishman, Ickes in Morgan, 1980

Vprašalnik vključuje 40 trditev, na katere preizkušanci odgovarjajo s 5–stopenjsko lestvico. Vprašalnik meri **samomotivacijo** oziroma **notranjo motivacijo**. Avtorji poročajo o koeficientu zanesljivosti alfa med 0,86 in 0,91, test-retest metoda pa je dala koeficient  $r=0,92$ .

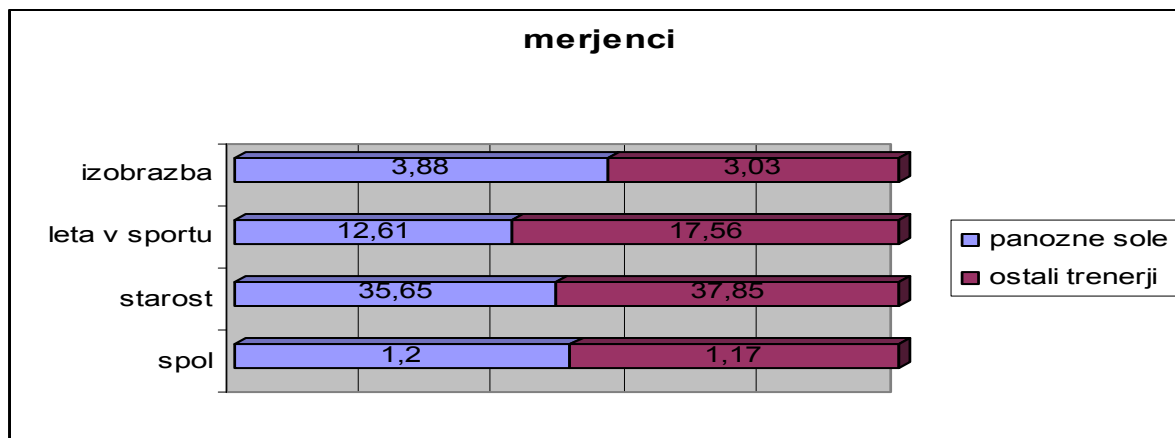


### **5.3 METODE OBDELAVE PODATKOV**

Podatki so bili pridobljeni s pomočjo psiholoških instrumentov, ki so opisani v vzorcu spremenljivk. Anketiranje se je izvajalo s pomočjo več študentov Fakultete za šport, v okviru projekta, ki ga je sponzoriralo Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.

Podatke bomo obdelali s statističnim paketom SPSS 12.0, uporabili bomo deskriptivno statistiko, enosmerno analizo variance in korelacijske mere.

## 6 REZULTATI Z RAZPRAVO



Slika 2: Grafični prikaz povprečne vrednosti merjencev glede spola, starosti, let delovanja v športu in izobrazbenem statusu pri trenerjih, vključenih v panožne šole in ostalih trenerjih.

Slika 2 prikazuje srednje vrednosti za spol, starost, leta delovanja v športu in izobrazbo. Modro obarvani del prikazuje vrednosti za trenerje, ki so vključeni v panožne šole, v vijolično obarvanem delu so vrednosti, ki se nanašajo na ostale trenerje

V tabeli 1 so prikazane razlike med trenerji, ki so vključeni v panožne šole in ostalimi trenerji. Raziskava ne kaže statistično pomembnih razlik med spoloma, saj je v vzorcu 127 oseb približno enako število moških in žensk kot tudi ni odstopanj v spolu med trenerji panožnih šol in ostalimi trenerji. Oba spola bosta tako rekoč na ostale spremenljivke vplivala v enaki meri. Znano pa je dejstvo, da je med trenerji bistveno več moških.

Danes smo prišli do tiste faze razvoja, ko je obče priznано, da problem žensk v svetu obstaja. Glavna razhajanja se kažejo v dveh pogledih. Del strokovnjakov zagovarja tezo, da gre vzrok za razlike iskati v biološki in genetski raznolikosti spolov, drugi trdijo, da so razlike plod socialnih in kulturnih politik (Doupona in Petrović, 2000). Sicer pa vse raziskave pri nas in v svetu kažejo, da športne organizacije vodijo pretežno moški. To dokazuje neformalna študija, ki jo je izvedla

Amaterska atletska fundacija iz Los Angelesa. Raziskava kaže, da je od 13000 funkcionarjev v severnoameriških športih in mednarodnem olimpijskem gibanju le pet odstotkov žensk (Cohen, 1993; Doupona Topič, 2004; Ferjančič, 2005). Veliko žensk, ki so prišle do vodilnega položaja trdi, da so potrebovale veliko več dokazovanja in trdega dela, kot moški. Pogosto prihaja do tega, da ženske ostanejo na nivoju treniranja začetnikov, za kaj več pa morajo vložiti veliko več energije kot moški. Tiste ženske, ki se hočejo vključiti v šport kot trenerke, se srečujejo s številnimi ovirami in problemi, kot so (Doupona Topič, 2004; Ferjančič, 2005):

- Problemi s socialnega vidika – problem nastane, ko vlogo gospodinje primerjajo z vlogo trenerke. V tradicionalni družbi pogosto velja zmotno prepričanje, da s športom ženske izgubljajo svojo ženskost.
- Problemi z ekonomskega vidika – v povprečju ženske prejemajo 70 odstotkov moške plače.
- Problemi s pravnega vidika – politika enakih možnosti oblikuje in sprejema ukrepe, ki vodijo k vzpostavljanju dejanske enakosti. Pogosto se dogaja, da trenerko zavrnejo samo zato, ker je ženska. Ne gledajo na stvari s strokovnega vidika, ne zanima jih nivo znanja, ki je potrebno za uspešno opravljanje poklica.
- Problemi z institucionalnega vidika – tradicionalni pogledi nam skušajo pokazati, da je vloga vodje v nasprotju z vlogo ženske v družbi, itd.

Šport je bil dolgo domena moških in je bil kot takšen dolgo usmerjen na »moške« značilnosti – borbenost, agresivnost... usmerjen je bil predvsem na telesne attribute in »prirojene izjemne sposobnosti«, ki so nemalokrat mejile na herojstvo, tisti neopredeljivi »karakter«. Čustva so bila prevečkrat obravnavana za nekaj nekoristnega in neuporabnega, za nekaj preveč »ženskega«. Čeprav se danes s športom prav tako pogosto ukvarjajo športnice kot športniki, pa je med trenerji ostalo veliko tega prvobitnega pojmovanja športa kot sodobnega nadomestka »plemenskih bitk«. Ženske s svojo usmerjenostjo tako na nalogo kot na posameznika zagotovo lahko marsikatero težavo trenažnega in tekmovalnega procesa razrešijo bolj uspešno, saj se pri njih pojavlja več čustvovanja in zato tudi upoštevanja čustvenih vidikov (Kajtna, 2006). Mnogokrat je bilo ugotovljeno, da je šport (vrhunski) s svojimi značilnostmi bolj pisan na kožo moškimi, ženske pa naj bi več zadovoljstva našle v manj tekmovalnem oziroma rekreativnem športu. Čeprav še

vedno niso redki primeri, ko je moški šport popolnoma drugače vrednoten kot ženski šport, pa sčasoma le prihaja do izenačenja med spoloma (Tušak in Tušak 1997, v Šterbal in Letonja 2005). Čeprav v raziskavi nismo opravili primerjave med ženskimi trenerkami in moškimi trenerji, pa si lahko upamo trditi, da je v svetu trenerstva še vedno prisotna stereotipna vloga moškega trenerja kot takega.

Namen raziskave pa ni bil raziskovati razlike med spoloma, zato smo v vzorec zajeli približno enako število merjencev obeh spolov.

Starost kot taka je gotovo eden izmed pomembnih dejavnikov v vsakdanjem življenju kot tudi na športnem področju, kjer so predvsem izkušnje in osebna rast tiste, ki jih s starostjo pridobimo. Nedvomno ima starost pomemben vpliv predvsem na osebne značilnosti posameznika, njegovo storilnostno motivacijo in socialne spretnosti. Rezultati enosmerne analize variance pa ne kažejo statistično pomembnih razlik v starosti med trenerji, vključenimi v panožne šole in ostalimi trenerji. V vzorec so bili vključeni trenerji stari med 25 in 55 let. Povprečna starost obojih je okrog 36 let. Pri trenerjih panožnih šol je povprečna starost 35,65 let, povprečna starost ostalih trenerjev je za 2,2 leti višja – vendar to ni značilno pomembna razlika.. Glede na tabelo 1, ki nam prikazuje med drugim tudi leta delovanja v športu, bi lahko rekli, da ostali trenerji delujejo v športu več časa in so posledično temu tudi starejši.

Do statistično pomembnih razlik pa je prišlo pri letih delovanja v športu, torej letih, ki so jih trenerji vložili v trenerski poklic. Ostali trenerji delujejo v športu 17, 56 let, medtem ko trenerji, vključeni v panožne šole le 12, 61 let. Razliko lahko delno pripisujemo starosti trenerjev, saj so trenerji panožnih šol nekoliko mlajši od ostalih trenerjev, čeprav se slednje ni pokazalo kot statistično pomembna razlika. Omenjeno razliko bi si lahko razlagali tudi v smeri, da se ostali trenerji pričnejo prej ukvarjati s trenerskim poklicem, kar je lahko delno posledica tega, da imajo ostali trenerji nižjo izobrazbo, kar pomeni, da šolanje prej zaključijo in se lahko prej vključijo v trenerski poklic ter si tako s tem pridobijo več izkušenj. Krajši čas delovanja v športu pomeni torej manj izkušenj, kar bi lahko pomenilo, da trenerji panožnih šol trenirajo večinoma mlajše selekcije oziroma manj izkušene športnike, domena ostalih trenerjev pa so športniki z določenim stažem. V raziskavi pa omenjenega parametra nismo raziskali.

V raziskavi Kajtne (2006) o psihološkem profilu vodilnih slovenskih športnih delavcev je bilo ugotovljeno, da imajo mlajši trenerji v vseh statistično pomembnih značilnostih dimenzijah osebnosti (velikih pet-BFQ) višje vrednosti kot starejši trenerji. Mlajši trenerji so tako bolj natančni, bolj odprti za kulturo in izkušnje. Med dimenzijami osebnosti imajo višje izraženo sprejemljivost, vestnost in odprtost, za kar lahko rečemo, da imajo mlajši trenerji višjo sposobnost samouravnavanja in samokontrole, so bolj preudarni, bolj natančni, bolj urejeni, bolj skrbni in vztrajni in imajo izraženo vsestransko skrbnost in ljubezen do reda. Dimenzija odprtost je višja pri mlajših trenerjih, iz česar lahko sklepamo, da bi jih lahko poimenovali za celo bolj mentalno odprte (Brand, 1994, v Kajtna, 2006). Mlajši trenerji se opisujejo za zelo izobražene, zelo informirane, polne zanimanja za nove stvari in izkušnje, odprte za stike z drugačnimi kulturami in navadami. V raziskavi Kajtne (2006) se je pokazalo, da so mlajši trenerji dejansko bolj izobraženi od starejših trenerjev. Kajtna (2006) je pri mlajših trenerjih še ugotovila višje izraženo dimenzijo sprejemljivost in meni, da bi lahko tovrstne osebe označili kot bolj kooperativne, prijazne, nesebične, prijateljske, radodarne in bolj empatične, medtem ko bi za starejše trenerje opisali kot manj nagnjene k sodelovanju, nekoliko bolj neprijazne in manj alternistične ter manj prijateljske. Mlajši trenerji se morajo na svojem položaju še uveljaviti. Velikokrat se to najlažje izvede tako, da se poskuša izvesti kaj novega, preizkusiti nov pristop in ga začeti uporabljati v praksi. Vendar pa pri uvajanju novosti nemalokrat naletimo na odpor, negodovanje kolegov. Zato je za vsako novost potrebna velika mera potrpežljivosti, natančnosti, vztrajanja navkljub oviram. S prijaznejšim vedenjem in odnosom do kolegov bodo lažje premagovali nestrinjanje le-teh. Bolj kot bodo pripravljeni sodelovati in pomagati ter drugim razložiti in morda celo skupaj z njimi uvajati razne pristope, večje in lažje bodo možnosti za sprejetje novosti (v Kajtna, 2006).

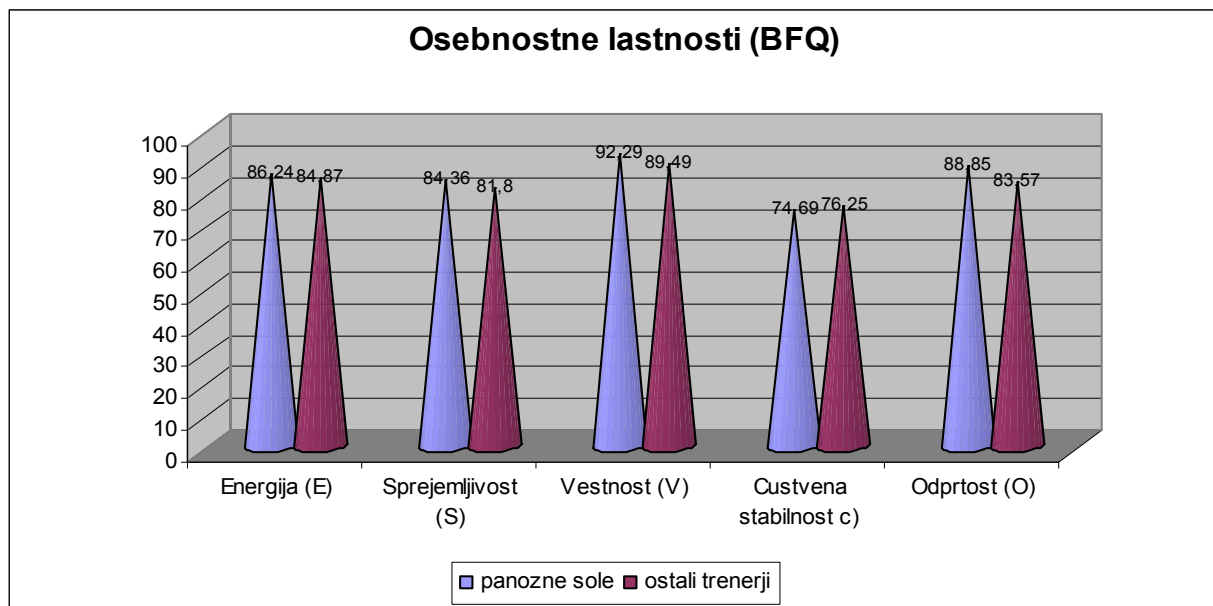
Pri izobrazbi so se pokazale statistično pomembne razlike med obema skupinama merjencev. Trenerji, vključeni v panožne šole so v povprečju dosegli fakultetno izobrazbo, medtem ko so ostali trenerji dokončali povprečno višjo šolo. To smo lahko tudi pričakovali, saj se v panožne šole lahko vključijo le trenerji z visoko izobrazbo. Iz tega lahko sklepamo, da, kot je razvidno iz tabele 1, so trenerji panožnih šol nekoliko mlajši, in ker v povprečju dosegajo višjo izobrazbo so tudi bolj odprti, inovativni, željni novosti, kar je tudi ugotovila Kajtna (2006). V vprašalniku so bile podane naslednje možnosti:

- ◇ Osnovna šola
- ◇ Srednja šola
- ◇ Višja šola
- ◇ Fakulteta
- ◇ Magisterij/doktorat.

## 6.1 OSEBNOST

*Tabela 2: Opisne statistike in rezultati enosmerne analize variance za opredelitev osebnosti pri trenerjih panožnih šol in ostalih trenerjih.*

	Panožne šole		Ostali trenerji		F	p(F)
	M	SD	M	SD		
Energija (E)	86,24	8,47	84,87	8,86	0,76	0,39
Sprejemljivost (S)	84,36	8,59	81,80	9,07	2,57	0,11
Vestnost (V)	92,29	9,21	89,49	10,53	2,41	0,12
Custvena stabilnosti (C)	74,69	13,19	76,25	9,60	0,58	0,45
Odprtost (O)	<b>88,85</b>	10,11	<b>83,57</b>	9,14	9,33	<b>0,00</b>



Slika 3: Grafični prikaz srednjih vrednosti dimenzij osebnostnih lastnosti pri trenerjih panožnih šol in ostalih trenerjih.

Rezultati so pokazali, da se statistično pomembna razlika pojavi pri dimenziji odprtost. Le-ta zajema značilnosti posameznika kot so ustvarjalnost, odprtost k novim idejam, originalnost, radovednost, inteligentnost. Povprečna vrednost, dosežena pri trenerjih v panožnih šolah je bila 88,85, torej za 5,28 višja kot pri ostalih trenerjih (83,57). Omenjeno razliko nedvomno potrjuje dejstvo, da imajo trenerji panožnih šol, kot je bilo že ugotovljeno zgoraj, višjo izobrazbo, saj se le tako lahko vključijo v panožne šole, kar se posledično kaže v več kvalitetnega in strokovnega znanja, so posledično bolj odprti za nove ideje, nove pridobitve ter bolj radovedni. V raziskavi Jurčakove (2003) se je tudi pokazalo, da so trenerke in trenerji ekipnih športov pri dimenziji odprtost dosegli statistično značilno višji rezultat ( $p=0,00$ ). Takšne osebe (Mc Crae in Costa, 1994; Tušak in Bednarik, 2002) so originalne, informirane, ustvarjalne, inovativne, inteligentne, občutljive, bistre in poučne. Bucik in sod. (1997; v Jurčak, 2003) ugotavljajo, da je odprtost za izkušnje pomemben prediktor za učljivost v fazi priučevanja. Osebe kot take so bolj radovedne, bolj motivirane za pridobivanje novih znanj, vedoželjne.

Ob nekoliko višji razliki bi lahko rekli, da se pojavlja tendenca k statistični pomembnosti pri dimenzijah vestnost ( $p=0,12$ ) in sprejemljivost ( $p=0,11$ ). Obe dimenziji sta dosegli višje

vrednosti pri trenerjih, vključenih v panožne šole. Sprejemljivost se nanaša na osebnostne vidike, ki so povezani s sposobnostjo razumevanja in ob potrebi nudenja pomoči drugim, na sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi, sprejemljivost, zaupanje in odprtost do drugih. Sprejemljivost se omenja kot prijetnost (McCrae in Costa, 1987; po Tušak in Bednarik, 2002). Dimenzija vestnost se nanaša na tiste vidike osebnosti, ki so povezani z zanesljivostjo, natančnostjo, redoljubnostjo, vztrajnostjo, trdnostjo in delavnostjo.

Jurčak (2003) je v raziskavi o osebnostnih lastnostih trenerjev in trenerk v Sloveniji ugotovila, da so tako moški kot ženske v povprečju največ točk dobili pri dimenziji vestnost. Raziskava med menedžerji, ki sta jo naredila Barruck in Mount (1991) je pokazala, da je ta dimenzija pomembna pri napovedovanju uspešnosti v poklicu (Bucik in sod., 1997), saj so osebe, ki so zanesljive, natančne in vztrajne, večinoma bolj učinkovite (v Jurčak 2003).

Omenjeno bi nedvomno lahko pričakovali in potrdili kot dejstvo, da trenerski poklic zahteva inovativnost, delavnost, odprtost in gledanje v prihodnost, saj je to delo, ki se nenehno spreminja z novimi metodami dela, novimi načini, novimi pristopi. Uspešen trener mora biti v nenehnem stiku s konkurenco. K temu pa v veliki meri poleg izkušenj pripomore izobrazba, ki nam odpira nova obzorja, nove ideje in pričakovanja, delovanje na višjem intelektualnem nivoju z namenom zagotoviti kvalitativne in kvantitativne pogoje svojim varovancem.

Hvalec (2005) je v svoji raziskavi o osebnostnih značilnostih športnih trenerjev ugotovila, da v osebnosti oziroma osebnostnih lastnostih med boljšimi in slabšimi trenerji ni razlik, z diskriminantno analizo pa se je pokazalo, da so uspešni trenerji v primerjavi z manj uspešnimi bolj intenzivni v svojem vedenju.

Različni avtorji, trenerji, športniki se strinjajo o nekih skupnih pomembnih lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen trener, predvsem pa poudarjajo emocionalno stabilnost, ki se kaže v sposobnosti kontrole lastnih čustev, stabilno čustveno odzivanje, in družabnost, ki se kaže v uspešnem odnosu z okolico, predvsem s športniki. Trener naj bi bil do določene mere dominanten, realističen, tudi individualist, ki odgovarja za svoje delo; visoko inteligenten, inventiven in zaupljiv v odnosu do športnikov. Sami športniki menijo, da mora biti trener oseba, na katero se



lahko zaneseš, ji lahko popolnoma zaupaš (Tušak in Tušak, 1994). Hendry (1969, v Tušak in Tušak, 1994) je primerjal idealnega trenerja kot ga vidijo športniki in trenerji. V mnogo čem so njihove ocene podobne in enake zgoraj opisanim. Danes pa menijo, da se uspešni trenerji od neuspešnih razlikujejo predvsem v tem, da so emocionalno zrelejši, bolj realistični, bolj neodvisni, manj anksiozni in se lažje soočajo s podobnimi negativnimi čustvi (Tušak in Tušak 1994).

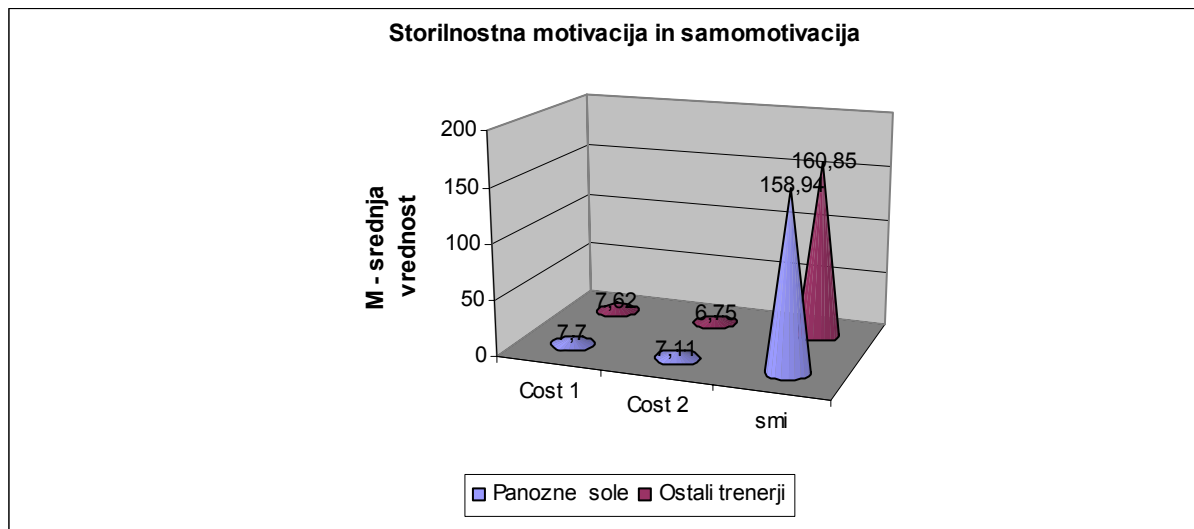
Vrhunski trenerji so vedno korak naprej, vedno iščejo nove možnosti, gradijo napredek, so inovativni. Loy (1969, v Tušak in Tušak, 1994) je v eni izmed raziskav ugotavljal, kakšni trenerji bodo prvi začeli uporabljati novo metodo treninga. Prišel je do ugotovitev, da so inovativni trenerji bolj kreativni in višje na izobrazbenem in poklicnem statusu. Njegova spoznanja povezujejo sprejemljivost za novosti z višjo stopnjo kreativnosti, izobrazbe, kozmopolitstva in profesionalnosti. Loy (1969, v Tušak in Tušak, 1994) je še poudaril, da so lastnosti inovatorjev zelo podobne lastnostim samoaktualiziranih ljudi (Maslow, 1970, v Tušak in Tušak, 1994), odprtih za nove izkušnje, spontanih in ekspresivnih (Tušak in Tušak, 1994). Kot je razvidno iz naših rezultatov v Tabeli 2, bi lahko podobno trdili za trenerje panožnih šol, ki so bolj sprejemljivi, inovativni, odprti k novim idejam, višje na izobrazbeni lestvici, kar nam prinese več profesionalnosti, več kredibilnosti novih metod in načinov dela z mladimi športniki.

Kajtna (2006) je ugotovila razliko na področju osebnosti med trenerji individualnih in ekipnih športov v odprtosti, ki je višje izražena pri trenerjih ekipnih športov. Trenerji ekipnih športov se tako pogosteje kot trenerji individualnih športov opisujejo za zelo izobražene, informirane, so polni zanimanja za nove stvari in izkušnje, odprti so za stike z drugačnimi navadami. Pokazalo se je tudi, da je stopnja izobrazbe pri trenerjih v ekipnih športih nekoliko višja. Hvalec (2005, v Kajtna 2006) je poleg odprtosti pri trenerjih ekipnih športov našla tudi višje izraženo energijo in vestnost.

## 6.2 STORILNOSTNA MOTIVACIJA, SAMOMOTIVACIJA (notranja motivacija)

Tabela 3: Opisne statistike in rezultati enosmerne analize variance storilnostne motivacije (Cost 1, Cost 2) in samomotivacije (smi) pri trenerjih panožnih šol in ostalih trenerjih.

	Panožne šole		Ostali trenerji		F	p(F)
	M	SD	M	SD		
Cost 1	7,70	1,70	7,62	1,59	0,08	0,78
Cost 2	7,11	2,55	6,75	2,46	0,65	0,42
smi	158,94	14,89	160,85	17,05	0,42	0,52



Legenda: cost 1- faktor 1; cost 2- faktor 2.; SMI – samomotivacija.

Slika 4: Grafični prikaz srednje vrednosti storilnostne motivacije (Cost 1, Cost 2) in samomotivacije (smi) pri trenerjih panožnih šol in ostalih trenerjih.

V naši raziskavi (Tabela 4) rezultati v dimenzijah storilnostne motivacije (Cost 1, Cost 2) ne kažejo statistično pomembnih razlik med trenerji, vključenimi v panožne šole in ostalimi trenerji, prav tako ni težnje k statistično pomembni razliki. So pa trenerji, vključeni v panožne šole, dosegli povprečno višje vrednosti v dimenzijah storilnostne motivacije (cost 1, cost2) v

primerjavi z ostalimi trenerji, medtem ko so ostali trenerji v povprečju dosegli višjo vrednost v dimenziji samomotivacije (SMI), za kar pa ne moremo reči, da obstajajo razlike med skupinama, saj je lahko minimalno odstopanje zgolj posledica naključja.

Tušak (1999) navaja, da je storilnostno vedenje je najpogosteje definirano kot:

- vedenjska intenziteta (poskusiti bolje, močneje)
- vztrajnost (vztrajati kljub možnim negativnim posledicam, neuspehu ali počasnemu napredovanju)
- izbira možnih akcij oziroma aktivnosti za doseganje cilja
- nastop, izvedba oziroma rezultat te aktivnosti

Lahko rečemo, da nam storilnostno vedenje izraža marljivost posameznika, njegovo angažiranost za delo, osredotočenost, torej ene vrste notranje zadovoljstvo ob opravljanju dela, ob prisotnosti notranje motivacije ali samomotivacije pa je vedenje še podkrepjeno z notranjim duhom posameznika, z njegovo predanostjo neglede na zunanje stimuluse, ki so največkrat materialne narave. Čeprav je dandanes človek prevečkrat zunanje motiviran, predvsem na račun dobrega zaslužka naredimo marsikaj, in marsikateri trener stremi k čimboljšemu zaslužku ter pri tem pozabi na kvalitetno dejavnost s svojimi varovanci. V tem pogledu so po mojem mnenju trenerji, vključeni v panožne šole v prednosti, saj pričnejo delati z mlajšimi selekcijami in v kasnejšem obdobju članske konkurence želijo doseči čimboljše rezultate. Le-ti so pa odraz prejšnjega dela, torej dela z mladimi, katerim moramo zagotoviti kakovosten in celostni razvoj ter podlago za kasnejše uspešno udejstvovanje v športu. In lahko rečemo, da velja stari pregovor "kar si v mladosti sejal, boš v starosti žel". S tega vidika bi lahko rekli, da so trenerji, vključeni v program panožnih šol višje storilnostno in notranje motivirani, saj morajo za kvaliteten razvoj mladih športnikov uporabiti svoje profesionalno znanje, katerega si zagotovijo tudi z visoko izobrazbo in nenehnim strokovnim izobraževanjem ter z novimi izkušnjami. Boljše rezultate dosegaš, bolj te le-ti ženejo naprej, kar pomeni, da se naša samomotivacija dvigne na višji nivo itd. Dvigne se nam tudi potreba po tekmovalnih situacijah oziroma tekmovanje s konkurenco.

Davis in Mogk (1994; v Tušak 1999) sta preučevala povezanost storilnostne motivacije z uspešnostjo. V raziskavi so sodelovali vrhunski športniki, univerzitetni športniki, rekreativci in

kontrolna skupina, kjer se nihče ni ukvarjal z rekreativnim športom ter ni kazal posebnega zanimanja za šport. Želja po dosežkih je bila najmočneje izražena v skupinah vrhunskih in univerzitetnih športnikov, značilno bolj kot pri nešportnikih. Slednje je tudi pričakovano, saj osebe z višje izraženo potrebo po dosežkih imajo raje tekmovalne situacije.

Tutko in Richards (1984, v Hernandez, Voser in Lykawka, 2004) sta že večkrat potrdila, da je najverjetneje najpomenejše, kar lahko trener stori, biti motivator. Njegova osebnost, konvivencija, motivacijske tehnike so vodilne za razvoj razpoloženja in vedenja njegovih varovancev ter za nivo uspeha, ki ga bodo igralci dosegli. Potrebno je analizirati njegovo lastno teorijo motivacije ter preučiti njegova osredotočenja na omenjene kvalitete, za katere misli, da imajo pomembno vlogo pri obdržanju rezultata. Bajec (2003) je v svoji raziskavi ugotovil, da so boljši športniki in tisti z višjo športno identiteto bolj samomotivirani. Popolnoma razumljivo je, da so vrhunski tekmovalci bolj notranje motivirani, saj jih športna socializacija z leti naredi bolj samodisciplinirane in vztrajne pri pojavljanju težkih nalog (Bajec, 2003).

Preučevanje nekaterih psiholoških razsežnosti plesalk in plesalcev različnih plesnih zvrsti (Zaletel, 2002) je pokazalo, da se plesalke in plesalci najbolj motivirajo za njihovo aktivnost uspeh in storilnost, samoobvladovanje, potrebo po telesni rekreaciji in zdravju, razumevanje razlogov ter želja po čustveni sprostitvi (Sulič, 2004).

Kajtna (2006) v svoji raziskavi o vodilnih slovenskih športnih delavcih navaja, da bi ob nekoliko večji razliki lahko rekli, da je pri trenerjih v ekipnih športih večja potreba po doseganju uspeha z lastnim delom oziroma da je pri njih višja želja po dobro opravljenem delu.

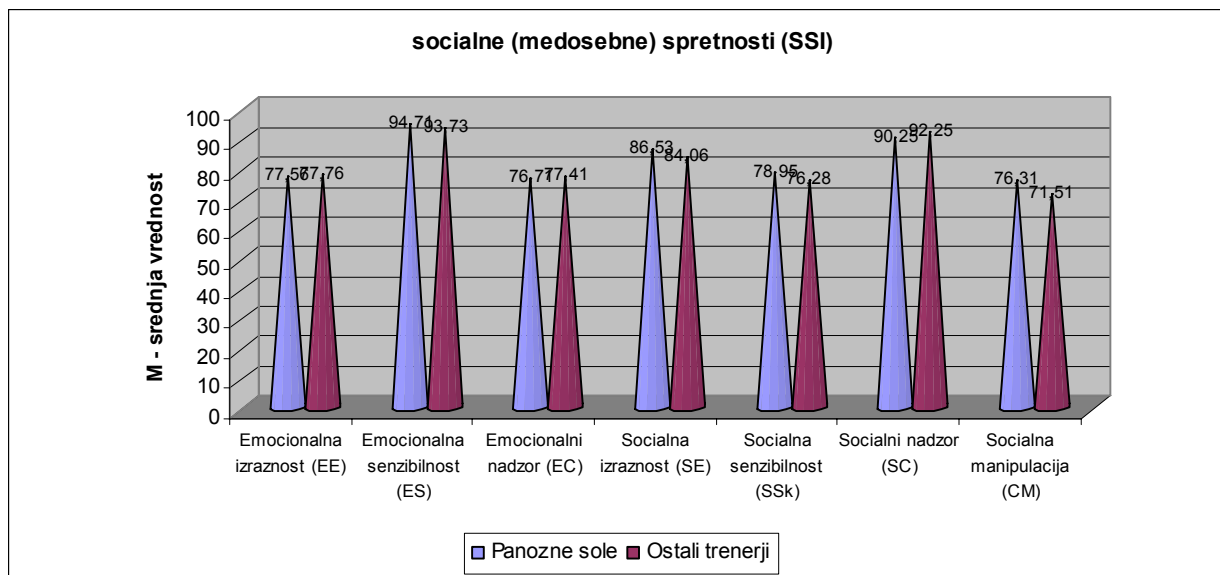
Machado (1995, v Alves, Lourenço in Cid, 2002) pravi, da je pomembno vedeti, da v determiniranih situacijah imajo določeni motivi prednost pred drugimi, ki orientirajo posameznika k pravim ciljem oz. usmerjajo njegovo vedenje. Tako kot imajo določeni motivi večjo intenzivnost pri različnih posameznikih, odvisno od osebnostnih faktorjev vsake osebe, tako tudi različni posamezniki, animirani za različne in različno intenzivne motive, lahko realizirajo enako aktivnost.

Freman in Lanning (1989, v Alves, Lourenço in Cid, 2002) sta prikazala, da so moški in ženske zelo podobni pri motiviranju socialne moči. Starost športnikov je tudi bila potrjena kot faktor, ki vpliva na odnos s trenerjem. Zrelejši športniki želijo več socialne podpore kot pa mlajši; pričakovanja, ki so povezana z treningom in učenjem se s starostjo zmanjšujejo (Chelladurai in Carron, 1983, v Alves, Lourenço in Cid, 2002). Športniki ekipnih športov pričakujejo več treninga in učenja, avtokratično vodenje, vendar manj demokratično vodenje ter manj socialne podpore kot športniki individualnih športov (Chelladurai in Saleh, 1978 in Terry in Howe, 1984, oba v Alves, Lourenço in Cid, 2002).

### 6.3 SOCIALNE (MEDOSEBNE) SPRETNOSTI (SSI)

*Tabela 4: Opisne statistike in rezultati enosmerne analize variance za socialne (medosebne) spretnosti pri trenerjih panožnih šol in ostalih trenerjih.*

	Panožne šole		Ostali trenerji		F	p(F)
	M	SD	M	SD		
Emocionalna izraznost (EE)	77,56	11,61	77,76	15,73	0,01	0,94
Emocionalna senzibilnost (ES)	94,71	12,61	93,73	15,26	0,15	0,70
Emocionalni nadzor (EC)	76,71	16,25	77,41	19,07	0,05	0,83
Socialna izraznost (SE)	86,53	17,30	84,06	19,65	0,54	0,46
Socialna senzibilnost (SSk)	78,95	16,00	76,28	16,42	0,83	0,36
Socialni nadzor (SC)	90,25	13,42	92,25	14,67	0,62	0,43
Socialna manipulacija (CM)	<b>76,31</b>	11,96	<b>71,51</b>	12,98	4,54	<b>0,04</b>



Slika 5: Grafični prikaz srednje vrednosti socialnih (medosebnih) spretnosti pri trenerjih panožnih šol in ostalih trenerjih.

Statistično pomembna razlika med trenerji, vključenimi v program panožnih šol in ostalimi trenerji se pokaže pri dimenziji socialne manipulacije ( $p=0,04$ ). Povprečna vrednost, dosežena pri trenerjih panožnih šol je bila 76,32, torej za 4,8 višja kot pri ostalih trenerjih (71,51). Socialna manipulacija pomeni pripravljenost manipulirati z drugimi oziroma s posameznimi vidiki socialne situacije, z namenom, da doseže zaželene rezultate. Omenjeno razliko potrjuje tudi dejstvo, da so trenerji, vključeni v program panožnih šol, kot smo že rekli, mlajši in višje na izobrazbeni lestvici in kot taki boljše podkovani v obvladovanju socialnih situacij, boljše obvladajo komuniciranje brez pretiranih napetosti in se v konfliktnih situacijah boljše znajdejo ter najdejo mirno kri, imajo tudi boljše razvite spretnosti verbalnega izražanja, za kar je značilna verbalna fluentnost in sposobnost spontanosti govorjenja o neki temi. Taki ljudje delujejo prijetno in družabno. Tako lahko navajam, da so v eni izmed raziskav v ZDA odkrili, da so socialne spretnosti v pomembni povezavi z inteligentnostjo in splošno socialno prilagojenostjo, saj so bolj inteligentni in bolj socialno prilagojeni dosegali boljše testne rezultate. V ostalih dimenzijah se v naši raziskavi niso pokazale statistično pomembne razlike, prav tako ne težnja k statistično pomembnim razlikam, čeprav smo pričakovali večje razlike pri dimenzijah emocionalnosti in socialnega nadzora.

Iz tabele 3 lahko vidimo, da so trenerji, vključeni v panožne šole dosegli v povprečju višje vrednosti v dimenzijah emocionalne senzibilnosti, socialne senzibilnosti in socialne izraznosti. Vendar zaradi premajhne razlike v rezultatih, ki je lahko tudi posledica slučaja oziroma naključnosti, ne moremo sklepati na razlike med obema skupinama.

Vendar pa so avtorji podobnih raziskav prišli do različnih rezultatov.

Kajtna (2006) je v svoji raziskavi ugotovila statistično pomembno razliko v dimenziji socialna manipulacija in težnja k pomembnosti pri dimenziji emocionalna senzibilnost pri trenerjih ekipnih športov. Avtorica pravi, da bodo trenerji ekipnih športov znali komunicirati na način, ki bo prilagodljiv, ne bo povzročal pretiranih napetosti in se bodo tudi dobro obnesli v potencialnih konfliktnih situacijah; tako bodo v konfliktu znali priti do uspešne rešitve in tako pomagali zagotoviti dobro počutje.

Čeprav v naši študiji ni statistično pomembnih razlik in ne tendence k statistično pomembni razliki v dimenzijah emocionalnosti (emocionalni nadzor, emocionalna senzibilnost, emocionalna izraznost), pa je znano, da emocije kot take vedno spremljajo tudi določene telesne spremembe in reakcije. Čeprav je trener večinoma opazovalec, pa nikakor ne more emocionalno nevtravno spremljati, kaj se dogaja na na igrišču, tekmi ipd. Husman in sodelavci (1970, v Tušak in Tušak, 1994) so pri košarkarskih trenerjih zasledili precejšnje spremembe v delovanju srca (frekvenca srca), ko igra njihovo moštvo. Kasneje tudi ugotavljajo, da velika odgovornost trenerja zviša količino stresa, ki ga le-ta doživlja med tekmo. Tušak in Tušak (1994) sta v nekaterih svojih študijah merila pulz skozi obdobje celotne tekme enemu od košarkarjev in njegovemu trenerju. Pokazala se je velika skladnost med gibanjem pulza pri obeh. Kasnejše raziskave so pokazale, da je povečan srčni utrip trenerja tudi na treningu ter da postane utrip zelo podoben utripu trenerjevih igralcev, ki so takrat na igrišču. Trener tako ostaja enako emocionalno vpleten v dogajanje kot igralci. Močna izpostavljenost stresu in vporedne fiziološke reakcije lahko kmalu povzročijo težje kronične težave, omenjenim spremembam pa se veliko lažje prilagaja športnik, saj lahko napetost, stres ipd. do določene stopnje odpravi s fizično aktivnostjo v športu, medtem ko trener te možnosti nima. Zato bi se morali potruditi, da bi bili

trenerji v konstantni telesni kondiciji ter bi jih morali naučiti, kako se najbolje spoprijemati in obvladovati stresne situacije (v Tušak in Tušak, 1994).

Kajtna (2006) je v svoji raziskavi o psihološkem profilu vodilnih slovenskih športnih delavcev ugotovila, da so se pri trenerkah pojavile višje vrednosti v dimenziji emocionalna izraznost in socialna senzibilnost, pri trenerjih pa emocionalni nadzor, pojavila se je tudi težnja k statistični pomembnosti v dimenziji emocionalna senzibilnost, ki je bila višja pri trenerkah. Iz tega avtorica interpretira, da trenerke bolje pošiljajo neverbalna emocionalna sporočila in da tudi bolj natančno izražajo stopnjo dominantnosti in svoja stališča, medtem ko imajo trenerji večje težave s spontanostjo in natančnostjo pri izražanju občutenih emocionalnih stanj; trenerke so bile tudi bolj socialno senzibilne, kar pomeni, da znajo tudi natančno sprejemati verbalna sporočila, so občutljive in lažje kot trenerji razumeje norme, ki nakazujejo na ustreznost družabnega obnašanja (Kajtna, 2006). Vendar pa, kot sem že omenila, parametra razlik med spoloma v raziskavi nismo zajeli in smo tako v vzorec vključili približno enako število moških in žensk.

Analiza rezultatov pri socialnih spretnosti pri trenerjih borilnih in individualnih športov, ki jo je opravil Končina (2006), ni pokazala statistično pomembnih razlik. V raziskavi Zorove (2006) se je pokazalo, da je do statistično pomembnih razlik prišlo v dimenzijah socialna izraznost in socialni nadzor, ki so ju imeli višje izraženi trenerji ekipnih športov, poleg tega se je pokazalo, da trenerji ekipnih športov več uporabljajo socialno manipulacijo in emocionalno senzibilnost. Avtorica še navaja, da imajo trenerji ekipnih športov bolj razvite spretnosti verbalnega izražanja kot trenerji individualnih športov. Za te osebe je značilna verbalna fluentnost, sposobni so začeti pogovor in spontano govoriti o neki temi. Ti ljudje dajejo splošen vtis družabnosti in usmerjenosti navzven (Zor, 2006).

Uporaba različnih socialnih spretnosti med trenerji se pojavlja tudi zaradi različne zrelosti športnikov in razumevanja pomena profesionalnosti kot načina življenja. Sodelovanje trenerja in komunikacija z izkušenim in zrelejším športnikom je popolnoma drugačna kot komuniciranje z mladim in neizkušenim športnikom. Življenje prvega je podrejeno športu in doseganju čimboljših rezultatov, medtem ko mladi in neizkušeni športnik še nima jasno zastavljenih ciljev.



Hvalec (2005) v svoji raziskavi navaja, da so trenerji glede na splošno populacijo spretnejši v sprejemanju in dekodiranju neverbalnih in emocionalnih sporočil, bolje uravnajo in nazirajo svoje emocije, višje vrednosti je dosegel tudi socialni nadzor, torej lahko trdimo, da so trenerji kot taki bolj družabno spretni, taktni in samozavestni v socialnih situacijah. Zanimiv je podatek, da se je v raziskavi avtorice dimenzija socialna senzibilnost dosegla nižjo vrednost kot pri splošni populaciji, za kar lahko rečemo, da so trenerji na svoje vedenje in njegovo ustreznost manj pozorni.

Zor (2006) še ugotavlja, da naj bi trenerji ekipnih športov tudi bolje sprejemali in dekodirali neverbalna in emocionalna sporočila. Za emocionalno senzibilne osebe je značilno, da so pozorne na znake emocij pri drugih ter hitro in točno prepoznajo številne odtenke emocionalnega doživljanja drugih in se nanje tudi močno čustveno odzivajo. Kajtna (2006) meni, da bodo te osebe znale dobro delovati v situacijah, ki bodo čustveno bolj napete in kjer boljše obvladovanje in upoštevanje čustev lahko pripomore k željenemu rezultatu oziroma razrešitvi situacije. V moji raziskavi pa se dimenzija emocionalna senzibilnost ni pokazala kot statistično značilna, kot tudi ni kazala težnje k pomembnosti.

Partrige (2003, v Kajtna, 2006) pa je med drugim ugotovil, da je socialna kompetentnost v mladinskem športu prediktor sprejetosti v športno skupino. Diberadinis, Bardwin, Flaningam in Jenkins (1983, v Kajtna, 2006) v svoji longitudinalni študiji atletov navajajo medosebnostne spretnosti kot prediktor športne uspešnosti. Browne in Francis (1993, v Kajtna, 2006) sta ugotovila, da se športniki kot taki vidijo kot priljubljeni, privlačni in socialno spretni neglede na dejstvo, da se ukvarjajo tako s socialno zaželenimi športi ali pa športi, ki v javnosti včasih zbujejo negodovanje oziroma negativni prizvok.

## 7 SKLEP

»V začetku kariere se mora športnik prilagoditi na postavko, da je trener stabilni dejavnik v njegovem okolju, ki v svojem pristopu do športnika nanj tako posredno kot neposredno vpliva, pri tem pa se trener poistoveti s športnikovo osebnostjo in določena področja, ki jih je potrebno spremeniti, potem pa se mora trener športnikovim spreminjajočim se potrebam tudi prilagajati« (Dick 1987, v Kajtna 2006), s čimer je avtor nakazal, kako pomemben je odnos med trenerjem in športnikom. Poczwardowski, Barott in Henschen (2002, vsi v Kajtna 2006) menijo, da je za nekatere športnike prav odnos s trenerjem tisto, kar oblikuje celotno izkušnjo s športom in lahko močno vpliva na kvaliteto treningov in uspešnost na tekmovanjih.

Pri spremenljivki osebnostne lastnosti smo dobili eno statistično pomembno razliko, in sicer v dimenziji odprtost ( $p=0,00$ ), ki je glede na povprečno vrednost višje izražena pri trenerjih, vključenih v panožne šole. Pri dimenzijah vestnost ( $p=0,12$ ) in sprejemljivost ( $p=0,11$ ) bi ob nekoliko višji razliki lahko rekli, da se pojavlja tendenca k statistično pomembni razliki. Torej hipotezo  $H_01$  »Ni razlik v osebnostnih lastnostih med trenerji, ki so vključeni v program panožnih šol in trenerji, ki v ta program niso vključeni.« lahko zavržemo.

Pri spremenljivki storilnostna motivacija nismo dobili statistično pomembnih razlik. Iz tega lahko trdimo, da so trenerji, vključeni v panožne šole in ostali trenerji v svoji dejavnosti dokaj enotni, torej oboji so notranje storilnostno naravnani, z željo po uspehu svojih varovancev, odlikuje jih pridnost, vestnost in marljivost, predanost svojemu poklicu, lahko rečemo, da so jim zunanji stimulusi (materialne dobrine itd.) drugotnega pomena. Ne izsilijo uspeha za vsako ceno ampak jim je pomembnejša kakovost dela, strokovnost obeh skupinah trenerjev. Hipotezo  $H_02$  »Ni razlik v izraženosti storilnostne motivacije med trenerji, ki so vključeni v program panožnih šol in trenerji, ki v ta program niso vključeni« lahko potrdimo.

Na posameznikovo notranjo in zunanjo motivacijo, njegove storilnostne orientacije, udeležbo in vztrajanje in opuščanje v neki dejavnosti vpliva enkratnost oziroma edinstvenost posameznikovega individualnega in širšega socialnega okolja, ki s svojo vrednostno strukturo

pomembno oblikuje posameznikov trenutni odnos med zunanjo in notranjo motivacijo (po Tušak, 1999).

Medosebnostne spretnosti in komunikacija, odnos trener športnik so ena najpomembnejših karakteristik dobrega trenerja. Lamovec (1994) meni, da so medosebni odnosi temeljnega pomena za razvoj osebnosti, in sicer tako v emocionalnem in socialnem kot tudi intelektualnem smislu. Na osnovi odnosov z drugimi ljudmi si ustvarimo svojo identiteto. Zato je zelo pomembno, da se trenerji in športniki naučijo sporazumevati, da bodo znali prepoznati informacije, ki jih izmenjujejo. Pri spremenljivki medosebnostne oziroma socialne spretnosti smo dobili eno statistično pomembno razliko, in sicer v dimenziji socialna manipulacija ( $p=0,04$ ), ki je glede na srednje vrednosti višje izražena pri trenerjih, vključenih v panožne šole. Hipotezo  $H_03$  "Ni razlik v socialnih spretnostih in komuniciranju med trenerji, ki so vključeni v program panožnih šol in trenerji, ki v ta program niso vključeni" lahko zavržemo. Na področju medosebnostnih spretnosti v športu v slovenskem prostoru je še relativno malo raziskanega.

Vsi trenerji se zavedajo, da so direktno odgovorni za fizično, tehnično, taktično in psihološko pripravo svojih športnikov, so kritični, odprti za spremembe v programih, če je to potrebno in razvidno iz okoliščin, vsakega športnika obravnavajo ustrezno in individualno, uporabljajo veliko pozitivnih ojačitev, pri svojem delu pa poudarjajo tudi to, da je trenerjeva naloga ustvarjati pozitivno klimo (Kajtna, 2006).

Vsak trener ima svojo vizijo, kakšen naj bi bil idealen tip trenerja. Vendar mora poleg te lastne predstave upoštevati, da obstajajo določene komponente, ki jih je lažje ali težje spreminjati. Vsak, ki hoče biti uspešen trener, skrbno analizira sebe in svoje vedenje in ga v skladu s spoznanji nenehno spreminja (Tušak in Tušak, 1994).

Trener igra veliko vlogo pri doseganju vrhunskih rezultatov. Je eden izmed glavnih motivatorjev svojih varovancev, s svojo osebnostjo vpliva na kakovost treninga in na odnos s športniki, dobro naučene socialne spretnosti pa so mu nepogrešljiva pozitivna točka njegovega delovanja. Z raziskavo bomo dobili vpogled na področje trenerjevih osebnih lastnosti, njegove storilnostne motivacije in vedenjskih oziroma socialnih spretnosti in komunikacije. V današnjem času so

trenerji tisti, ki morajo v svojem poklicu za doseg vrhunskih rezultatov delovati z »dušo«, predano, z veliko mero strokovnosti in kompleksnosti znanja. V svojem poklicu morajo opravljati številne naloge in vloge, in niso strokovnjaki samo na svojem področju temveč je njihova domena kompleksnost področij. Posebej se to opazi pri delu z mladimi, kjer mora trener prevzeti še večjo odgovornost, zraven pa postane še nadomestni starši, zdravnik, pedagog, voznik, podpornik in še marsikaj. In prav zato je izrednega pomena njihova osebnost, storilnostno vedenje in komunikacija z mladimi, ki so ravno v takšnih letih najbolj občutljivi. Trenerji se zavedajo, da s svojim zgledom postorijo največ, saj so v očeh mladega športnika trenerji največji »carji«. S svojim pozitivnim zgledom vplivajo tako na mlajše kot tudi starejše generacije, si pridobijo svoj staž in sloves. Ne moremo pa mimo dejstva, da morajo način svojega dela prilagoditi zrelosti in znanju športnika, njegovim osebnim značilnostim, trenutnim željam in zahtevam in mu nuditi strokovno in osebno podporo, saj je v današnjem tempiranem načinu življenja trener nemalokrat tisti, ki največ časa preživi s športnikom.

Najboljši in uspešni trenerji poznajo lastno moč in prednosti ter omejitve. Občasno se udeležujejo seminarjev, berejo strokovno literaturo, vse z namenom izboljšati znanje ali za spremembo pogleda na posamezna stališča. Vrhunsko treniranje temelji na obvladovanju številnega osebnega in tehničnega znanja in veščin. Vodilni v športu si prizadevajo ohraniti raznolikost funkcij, da bi dosegli vse možne veščine oziroma v največjem možnem številu.

Raziskava bo nedvomno v pomoč številnim trenerjem in strokovnim delavcem v športu za lažje razumevanje pojmov, za bolj strokoven in načrten pristop k delu, za iskanje in spoznanje njih samih. Trenerji bodo lahko videli, kaj je najpomembnejše za doseg dobrega dela, kje se porajajo največje razlike med uspešnimi in manj uspešnimi trenerji ter tako lažje analizirali in tudi načrtovali svoje delo. Z raziskavo bomo lahko prišli do številnih novih rezultatov, novih idej, strategij, novih predlogov in ukrepov za izboljšanje trenerjevega dela v slovenskem prostoru.

Lahko bomo organizirali predavanja, se posvetili pisanju člankov, izdali tudi kakšno publikacijo in tako seznanili številne trenerje, vodstvene delavce, panožne šole, klube, ministrstvo, OKS, panožne zveze, same športnike in starše, učitelje itd. Predvsem starši so tisti, ki tu igrajo

pomembno vlogo, saj so le oni tisti, ki svoje otroke vzpodbujajo k športu, jih vpisujejo v klube ter nudijo finančno pomoč večini klubov.

## 8 LITERATURA

- Chelladurai, P., Carron, A.V. (1978): *Leadership*. Ottawa, Canada: Canadian Association of health, physical education and recreation.
- Alves, J.A., Lourenço, A.J., Cid, L.F. (2002). A psicologia do desporto pelo mundo. Pridobljeno novembra 2006 na <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital - Buenos Aires - Año 8 - N° 55 - Diciembre de 2002.
- Doupona, M., Petrović, K. (2000). *Šport in družba: sociološki vidiki*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Erhart, M. (2005). *Emocionalna inteligentnost in socialne spretnosti vrhunskih trenerjev*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Ferjančič, P. (2005). *Stili vodenja, stališča in emocionalna inteligentnost pri trenerjih zaposlenih v panožnih šolah v primerjavi z ostalimi trenerji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Fuoss in Troppmann (1981). *Effective Coaching, a Psychological Approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Gogala B. (1989). *Motivacijski dejavniki kot viri kohezivnosti skupine*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta, oddelek za psihologijo.
- Hernandez, J.A.E., Voser, R.C., Lykawka, M.G.A. (2004). Motivação no esporte do elite: comparação de categorias do futsal e futebol. Pridobljeno novembra 2006 na <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital - Buenos Aires - Año 10 - N° 77 - Octubre de 2004.
- Hvalec, Š. (2005). *Nekatere osebnostne značilnosti športnih trenerjev*. Magistrsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Jurčak, T. (2003). *Razlike v stilih vodenja in osebnostne lastnosti pri trenerjih in trenerkah v Sloveniji*. Diplomsko delo. Ljubljana; Fakulteta za šport.
- Juvan, D. (2005). *Primerjava trenerja športnega moštva in managerja podjetja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kajtna, T. (2006). *Psihološki profil vodilnih slovenskih športnih delavcev*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

- 
- Klevišar, A. (2002). *Vadbena pristopi trenerjev v slovenskem športu*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.
  - Končina, M. (2006). *Stili vodenja, socialne spretnosti in čustvena inteligenca pri vrhunskih trenerjih borilnih in individualnih športov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.
  - Lamovec, T. (1994). *Psihodiagnostika osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
  - Lamovec, T. (1988). *Priročnik za psihologijo motivacije in emocij*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, oddelek za psihologijo.
  - Magajna, J. (2001). *Pomen socialnih spretnosti pri bibliotekarskem komuniciranju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta, oddelek za bibliotekarstvo.
  - Musek, J. (1999). *Psihološki modeli in teorije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
  - Musek, J. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
  - Musek J. (199 ). *Uvod v psihologijo osebnosti*. Ljubljana:
  - Musek J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: Univerzum.
  - Musek J., Pečjak V. (1997). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
  - Paim, M.C.C. (2003). *Voleibol, que fatores motivacionais levam a sua prática?*  
Pridobljeno novembra 2006 na <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital - Buenos Aires - Año 9 - N° 61 - Junio de 2003.
  - Paranosić, V. (1982). *Elementi strukture in dinamike sportske grupe*. V: Psihologija športa-razprave. Beograd: Naučna sredstva
  - Paranosić, V. (1982). *Psihodinamika sportske grupe, psihološki aspekti rada trenera*. Savez za fizičku kulturo Jugoslavije.
  - Pur, A. (2005). *Stili vodenja, storilnostna motivacija in stališča do treniranja pri trenerjih individualnih in ekipnih športov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.
  - Ristič, D. (2004). *Podjetništvo v Sloveniji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  - Singer, R. N. (1972). *Coaching, athletics and psychology*. Mc Graw-Hill.
  - Sulič, P. (2004). *Osebnostne lastnosti in motivacija plesalcev in plesalk*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.

- 
- Šterbal, B., Letonja, A. (2005). *Primerjava osebnostnih lastnosti in potreb po dražljajih med alpinisti in kontrolno skupino*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.
  - Trstenjak (1971). *Oris sodobne psihologije 2., uporabna psihologija*. Maribor: Obzorja.
  - Tušak, M. (1999). *Motivacija in šport – ključ do uspeha*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, oddelek za psihologijo.
  - Tušak, M. (2003). *Strategije motiviranja v športu*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
  - Tušak M., Bednarik J. (2002). *Nekateri psihološki, socialni in ekonomski vidiki športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, inštitut za kineziologijo.
  - Tušak M., Tušak M. (1994). *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
  - Tušak, M., Tušak, M. (2001). *Psihologija športa*. 2 dopolnjen izdaja. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
  - Vreg, F. (1990). *Demokratično komuniciranje: prispevek k pluralistični paradigmi v komunikacijski znanosti*. Maribor: Obzorja.
  - Weinberg, R. S., Gould, D. (2003). *Foundations of sport and exercise psychology*. Human Kinetics.
  - Zor, U. (2006). *Stili vodenja in socialne spretnosti trenerjev ekipnih in individualnih športov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.