

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA ŠPORT

POGLED SLOVENSКИH NOGOMETAŠEV NA TRENERJE

DIPLOMSKA NALOGA

AVTOR: Jovanović Saša

MENTOR: doc. dr. Tanja Kajtna, univ. dipl. psih.

RECENZENT: prof. dr. Mojca Doupona Topič, prof. šp. vzg., mag. med. prod.

KONZULTANT: asist. dr. Marko Pocrnjič, prof. šp. vzg.

LJUBLJANA 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici doc.dr. Tanji Kajtna za strokovno pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se športnikom, ki so sodelovali pri raziskavi, in vsem ostalim, ki so kakorkoli pripomogli k nastanku diplomske naloge, posebno pa Ireni za lektoriranje in pomoč.

Na koncu se zahvaljujem staršema, ker sta mi omogočila študij, pa tudi partnerici Tini za spodbudo in podporo pri izdelavi naloge.

POGLED SLOVENSКИH NOGOMETAŠEV NA TRENERJE

IZVLEČEK

Namen diplomske naloge je bilo ugotoviti, kakšen naj bi bil nogometni trener oziroma kako nogometaši dojemajo svoje trenerje, kakšni so trenerji in kakšne bi si nogometaši želeli. Orientiral sem se predvsem na trenerjevo vodenje ekipe, na to, kako se trenerji vedejo in kakšen je njihov odnos do dela. Cilj v diplomski nalogi je bil tudi ugotoviti, ali se pričakovanja glede trenerjev razlikujejo glede na starost nogometašev.

V raziskavo je bilo vključenih 54 nogometašev Nogometnega kluba Slovan, in sicer članska ekipa, mladinska ekipa ter kadetska ekipa. Anketirani so bili z vprašalnikom, ki ga je sestavil avtor naloge sam. S pomočjo parnega t-testa se je ugotavljalo, ali obstajajo razlike med ocenami realnega in želenega stanja, z enosmerno analizo variance pa, ali obstajajo razlike med različnimi starostnimi skupinami anketirancev.

Raziskava je ugotovila, da obstajajo razlike med ocenami realnega in želenega stanja predvsem na področju vodenja, nekoliko manj je razlik na področju odnosa do dela, zelo malo razlik je med ocenami trenerjevega vedenja. Ugotovili smo, da obstaja nekaj razlik tudi med različnimi starostnimi skupinami nogometašev, vendar bi lahko rekli, da na splošno ni velikih razlik v dojetanju trenerjevega vodenja, vedenja in odnosa do dela med različno starimi nogometaši.

Ključne besede: nogomet, vodenja, vedenje, odnos do dela, realno stanje, želeno stanje, različne starostne skupine.

THE FOOTBALL PLAYERS PERCEPTION OF THEIR COACHES

ABSTRACT

The purpose of this work was to determine what a football coach should be like, how players perceive their coaches, what their coaches are like and what the players look for in their coaches. I tried to focus mostly on the way the coaches lead their teams, how they behave and their attitude towards their work. The aim of this thesis was also to see whether the expectations of the coaches vary according with the age of the football players they coach.

The study included 54 players from the football club Slovan, namely the senior team, youth team and the cadet team. They answered the questionnaire that was assembled by me. Using the paired t-test I tried to determine whether there are real differences between the actual and the desired state, whereas a one-way analysis of variance helped me asses if there are substantial differences between the ages of the respondents.

This study confirmed our estimates that differences between the actual state and the desired state exist, particularly in the areas of the training management, to a lesser extent in attitude towards the work and there being little differences in the areas of the coaching behavior. We discovered that there are some differences in the players' perception in accordance with their age difference, but it could be said that according to the questionnaire there are no major differences in the understanding of the coach's leadership, behavior and attitude towards the work among the players of different ages.

Keywords: football, leadership, conduct, attitude to work, actual state, desired state, different age groups.

KAZALO

1	Uvod.....	6
2	Teoretični del.....	8
	Vodenje.....	8
	2.1.1 Teorije vodenja.....	10
	2.1.1.1 Kategorija voditeljskih lastnosti ali »great man« teorija.....	10
	2.1.1.2 Vedenjska ali behavioristična teorija.....	11
	2.1.1.3 Situacijski pristop.....	12
	2.1.1.4 Kognitivni pristop.....	13
	2.1.2 Stili vodenja.....	13
	2.1.2.1 Avtoritaren trener.....	15
	2.1.2.2 Demokratičen trener.....	16
	2.1.2.3 Stili vodenja po Stebenu in Bellu.....	17
	2.1.2.4 Chelladuraiev večdimenzionalni model vodenja.....	19
	Komunikacija.....	21
	2.2.1 Komunikacija v športu.....	21
	2.2.2 Dvosmerna in enosmerna komunikacija.....	22
	2.2.3 Verbalna in neverbalna komunikacija.....	22
	2.2.4 Vsebina naših sporočil.....	23
	2.2.5 Ovire učinkovite komunikacije.....	25
	Trener.....	25
	2.3.1 Trenerjeva osebnost.....	26
	2.3.2 Naloge trenerja.....	28
	2.3.2.1 Načrtovanje treninga.....	29
	2.3.2.2 Izvajanje treninga.....	29
	2.3.2.3 Kontrola uspešnosti treninga.....	29
	2.3.2.4 Vsestranska skrb za varovanca.....	30
	2.3.2.5 Svetovanje in pomoč varovancem.....	30
	2.3.2.6 Vloga na tekmovanju.....	30
	2.3.3 Delovna področja trenerja.....	31
	Športnik.....	32
	2.4.1 Športnikova osebnost.....	32
	2.4.2 Športnik kot mladostnik.....	33
	2.4.2.1 Razvojne naloge v mladostništvu.....	34
	2.4.2.2 Telesni razvoj.....	35
	2.4.2.3 Vrstniki.....	35
	2.4.2.4 Družina in starši.....	36
	2.4.3 Športnik kot odrasla osebnost.....	37
	Delovanje nogometne ekipe.....	38
	2.5.1 Skupinska dinamika.....	38
	2.5.1.1 Situacija, v kateri se ekipa nahaja.....	39
	2.5.1.2 Značilnosti igralcev.....	40
3	Praktični del.....	43
	Cilji in hipoteze.....	43
4	Metode dela.....	44
	Anketiranci.....	44
	Pripomočki.....	44
	Postopek.....	44
5	Rezultati.....	45

	Primerjava med ocenami realnega in želenega stanja vseh anketiranih nogometašev ne glede na skupino	45
	Primerjava ocen vseh starostnih skupin	48
6	Razprava.....	49
7	Sklep	55
8	Priloge	56
9	Viri in literatura	57

1 UVOD

Nogomet najverjetneje ni več samo najpomembnejša postranska stvar na svetu, temveč vse bolj postaja ena resnično najpomembnejših stvari na svetu. V središču nogometnega vrtinca, ki ga oblikujejo ekonomski in politični interesi, živi nogometna ekipa, katere uspešno delovanje določa mnogo dejavnikov, eden najpomembnejših pa je kakovost članov ekipe, kar pomeni nogometašev in njihovega trenerja.

Splošno znano je, da je uspešnost veriga, ki je odvisna od vseh vključenih členov, vrednoti pa se glede na najšibkejši člen. V športu je pomemben člen v verigi uspešnosti trener - oseba, ki ima v življenju športnika zelo velik, v določenem življenjskem obdobju neredko največji vpliv; ne vpliva le na razvoj njegovih športnih zmogljivosti, ampak tudi na razvoj športnikove samopodobe, njegovih načel, moralnih norm, skratka celotne osebnosti. Trener mora delovati v interesu osebnosti športnika, sponzorjev, družbe in vseh, ki so na kakršenkoli način vključeni v proces, ki ga vodi. Njegovo delo je večplastno in zajema različna področja. Ta področja so si mnogokrat v nasprotju ali pa se celo izključujejo. Najpomembnejše pa je neposredno delo s športnikom, posameznikom, ki je enkratna in neponovljiva osebnost, ki jo opredeljujejo spol, starost, rasa, socialni, ekonomski in etični dejavniki.

Trenerja opredeljuje njegova osebnost, znanje, izkušnje, vedenje, razumevanje in sposobnost učenja. V športu imamo na eni strani igralca, ki mora (želi) biti uspešen, želi dobro opravljati določeno nalogo. Na drugi strani imamo trenerja, ki želi dobro naučiti. Igralec sprva največkrat nalogo izvršuje slabo ali je sploh ne zna opravljati, sčasoma pa jo opravlja hitreje, natančneje, bolj racionalno, postopoma tudi v ravno pravem trenutku (Bon, 2007).

Postopke trenerja in vsakega vodje opredeljuje njegovo vedenje. Človeško vedenje je izjemno kompleksno in zanimivo področje, ki v zadnjih desetletjih doživlja poglobljena strokovna in znanstvena proučevanja. Raziskovanje vzrokov za določeno vedenje v gospodarstvu danes pogosto spodbujajo ekonomski dejavniki, v športu pa dejavnik zmag oziroma uspešnosti, ki je prav tako povezan z ekonomskimi vidiki. Biti trener na

vrhunski ravni je podobno vodenju velikega podjetja, hkrati pa se vodenje v športu od vodenja na ostalih področjih pomembno razlikuje.

Trenerstvo v osnovi ločimo na dve področji: trenerstvo v vrhunskem športu in trenerstvo pri vadbi mlajših starostnih kategorij. Pri najmlajših in mladih kategorijah so predvsem pomembne vzgojne komponente trenerjevega dela, v pogojih vrhunskega, tekmovalnega športa pa so bolj v ospredju veščine vodenja (Bon, 2007).

2 TEORETIČNI DEL

VODENJE

Vodenje je definirano kot proces, pri katerem posameznik vpliva na vedenje ostalih. Vloga vodje je položaj v organizaciji ali skupini, za katerega pričakujemo, da bo pomembno vplival na organizacijo. Pomembna je tudi razlika med izrazoma vodja in učinkoviti vodja. Prvi ima vpliv in ga uporablja, drugi pa poleg vplivanja poskuša dosegati neke cilje, ki jih ima organizacija (Dipboye, Smith in Howell, 1994).

Stogdill (1948, v Kajtna in Tušak, 2007) je analiziral veliko število različnih lastnosti. Ugotovil je, da jih lahko razdeli na pet kategorij: kapaciteta, dosežki, odgovornost, sodelovanje in status. Svoje zaključke utemeljuje: »Voditeljstvo je vedno povezano z doseganjem cilja, ki ga ima skupina. Vodenje pomeni aktivnost, gibanje, nekaj narediti do konca. Vodja je tisti, ki je odgovoren za koordiniranje aktivnosti članov pri doseganju skupnega cilja.« Postavil je definicijo, ki jo najpogosteje uporabljamo in pravi, da je »vodenje vedenje posameznika, ki usmerja aktivnost skupine k temu, da bodo dosegli skupni cilj.«

Ljudje smo si med seboj različni, naši odnosi pa potekajo v zelo različnih situacijah, zato ne more obstajati en sam slog vodenja. Za uspešne vodje velja, da so sposobni hitre presoje ter hitrega prilagajanja različnim nepredvidljivim situacijam. Sposobnost življenja v ljudi in hkrati sposobnost hitrega prilagajanja v različnih situacijah bo zato še vedno tisti jeziček na tehtnici, ki bo ločeval tako med uspešnimi in neuspešnimi menedžerji kot med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami ter tudi med uspešnimi in neuspešnimi trenerji.

Učinkovitost vodenja ni odvisna le od kombinacije trenerja in situacije, ampak tudi od tega, kako spretno zna trener prilagajati lastno avtoritarnost glede na poglobljeno analizo aktualne športne situacije. Mosston (1960, v Tušak in Tušak, 1997) predlaga, da trenerji začnejo z avtoritarnim pristopom k športniku. Ko športnik sprejme obstoječo statusno strukturo ter svoj in trenerjev položaj v njej, mu trener lahko začenja prepuščati nekatere odločitve in večati svobodo.

Po raziskavah, ki so bile opravljene v zvezi z vodenjem, ločimo dve vrsti trenerjev. Eni so bolj osredotočeni na nalogo oziroma na dober nastop, drugi pa bolj k ljudem, na odnose in ugodno klimo v moštvu. Raziskave so enkrat potrjevale večjo uspešnost prvih, spet drugič pa drugih. Pokazalo se je, da ne moremo govoriti o idealnem načinu vodenja moštva. Fiedler zato zaključuje, da je nepravilno izbrati samo en prevladujoč stil vodenja. Bolj učinkovito bo trener vodil moštvo takrat, kadar bo svoje vedenje prilagajal situaciji. Situacije, ki so toge, kjer so cilji jasni, so bolj ustrezne za trenerje, ki so strogo usmerjeni na doseganje cilja in uspeha. Situacije, ki so relativno nestrukturirane, nove, kjer so cilji še nedoločeni in nejasni, pa so bolj ustrezne za k športnikom orientirane trenerje, ki poskušajo s sprejetjem in odobravanjem športnikov ustvarjati ugodne odnose v moštvu (Tušak in Tušak, 1997).

Situacijski model Herseya in Blancharda (1997, v Tušak, Misja in Vičič, 2003) precej natančno opisuje, kako naj bi trener vodil moštvo. V začetku, ob prevzemu »trenerskega stolčka«, in še z nedozorelim moštvom, kjer pomen uspeha še ni silno pomemben (običajno pri mlajših športnikih), naj bi trener deloval bolj dominantno in avtoritativno. Ko pa moštvo razvije sposobnosti in postane bolj zrelo, pa mora trener postati bolj usmerjen k športnikom, več pozornosti mora posvetiti odnosom ter ponuditi športnikom več svobode.

Med značilnostmi, ki vplivajo na učinkovitost trenerjevega vedenja in odnosa s športniki, so zrelost moštva, velikost moštva, prisotnost stresa v moštvu in potreba po prilagajanju nepredvidljivim situacijam (Tušak in Tušak, 1997).

Večina trenerjev se pri vodenju opira na svoje lastne izkušnje in zdravo pamet. Običajno so prepričani, da poleg obsežnega znanja o trenažnem procesu in poznavanja zahtev svojega strokovnega področja posedujejo dovolj znanja o zakonitostih vedenja ljudi, saj drugače ne bi bili na mestu, ki ga zasedajo (Bon, 2007).

2.1.1 TEORIJE VODENJA

V začetku so bili raziskovalci pojava vodenja usmerjeni k ideji, da se veliki vodja rodi in ga ni moč narediti. Kasnejše raziskave gredo v smeri proučevanja vedenja vodje in ugotavljanja, kolikšen vpliv ima nanj značilnost situacije (Cox, 1994).

Nekateri avtorji (Straub, 1980, v Cox, 1994) predlagajo, da se vodenje označi kot neke vrste evolucija – od najpreprostejših začetkov do situacijskega pristopa k vodenju. Prav tako dodajajo, da so zgodnji raziskovalci bili naivni in ne v koraku s časom.

Novejše teorije vodenja delimo v naslednje štiri kategorije:

- Kategorija, ki poudarja voditeljske lastnosti in ki kot odločilno za uspeh navaja osebnost vodje in njegove sposobnosti.
- Kategorija, ki se ukvarja z vedenjem vodje, in poskuša potrditi hipotezo, da se vodja razlikuje od ostalih glede na vedenje.
- Situacijski pristop, ki se ukvarja z zunanjimi faktorji.
- Kognitivni pristop pravi, da je za uspeh ključno mišljenje vodje in ostalih, ki z njim sodelujejo.

2.1.1.1 Kategorija voditeljskih lastnosti ali »great man« teorija

Great man teorija je ena prvih teorij, katere zagovorniki so se strinjali, da imajo dobri voditelji določene značilnosti, zaradi katerih so uspešni v vseh situacijah.

Ali je dober klubski trener športne ekipe lahko tudi uspešen kot trener državne reprezentance? Ali je mogoče govoriti o lastnostih uspešnega vodje kot o neki splošno veljavni kategoriji? Osebnostne lastnosti, sposobnost, tudi izkušnje in ostale značilnosti predstavljajo kategorije, ki jih poskuša preučiti kar nekaj raziskav. Temeljne značilnosti,

ki so skupne uspešnim vodjem, raziskave ugotavljajo tako, da jih primerjajo z ostalimi ljudmi (Jakše, 2005).

Problem, ki se je pojavil pri analizi različnih lastnosti, je bil, da znanstveno ne moremo dokazati (veljavnost, zanesljivost), kolikšno mero neke lastnosti mora nekdo imeti, da bo postal vodja (Dipboye idr., 1994).

Stogdill (1948, v Cox, 1994) je raziskal 124 študij voditeljskih lastnosti, izdanih v letih od 1904 do 1947, in opazil, da se z uspešnim vodenjem povezuje 5 značilnosti - inteligentnost, storilnostna motivacija, odgovornost, sodelovanje in status.

Raziskave, s katerimi so poskušali napovedati uspešnost managerjev, so pokazale, da je intelektualna sposobnost skoraj vedno povezana z uspešnostjo. Prav tako pa so pokazatelj uspešnosti managerjeve osebnostne lastnosti (Jakše, 2005).

2.1.1.2 Vedenjska ali behavioristična teorija

Behavioristična teorija se ukvarja z vedenjem vodje in pravi, da so razlike v uspešnosti delovanja med posamezniki posledica različnega vedenja. Po tej teoriji je lahko uspešen vsak posameznik, le naučiti se mora ustreznega vedenja. Behavioristi zavračajo trditev, da se uspešen vodja rodi.

To kategorijo so razvili hkrati na dveh univerzah v 40-ih letih 20. stoletja in sicer na Univerzi v Ohio in Univerzi v Michiganu, povsod je bila približno enako močno zastopana.

Na Univerzi v Michiganu so izdelali enodimenzionalni model, po katerem vodja izbira med tremi stili vodenja:

1. demokratskim – usmerjenim na potrebe delavca;
2. avtokratskim – usmerjenim na nalogo, poudarja doseganje cilja;
3. stilom, ki je nekaj vmes.

Dvodimenzionalni model so razvijali na Univerzi v Ohio, kjer so najprej prosili ljudi, ki so delali na različnih mestih, naj navedejo čim več lastnosti, ki se nanašajo na vedenje njihovega vodje. Lastnosti so analizirali in dobili dve osnovni dimenziji, in sicer začetno strukturiranje in pozornost. Prva je definirana kot vedenje, pri katerem tisti, ki nadzira, organizira in definira skupne aktivnosti in svoj odnos do skupine. Pozornost je vedenje, ki temelji na vzajemnem zaupanju, spoštovanju ter določeni meri topline in stika med nadzornikom in skupino (Dipboye idr., 1994, v Tušak idr., 2003).

Vodje, ki so usmerjeni k ljudem, lahko razvijejo ugodnejšo klimo, sodelovanje, zaupanje, zmanjšujejo možnosti za konflikte, lahko pa zanemarijo naloge, kar slabo vpliva na delovne rezultate. Vodje, ki so usmerjeni k nalogam, natančno načrtujejo dejavnosti vsakega posameznika, jih organizirajo in koordinirajo, skušajo poenostaviti postopke, zato dosegajo dobre rezultate, ki pa na drugi strani lahko kvarijo zadovoljstvo in ustvarjajo konflikte med sodelavci. Zato je glede na posamezne delovne naloge, zaposlene in specifične situacije potrebno kombinirati oba stila (Dipboye idr., 1994).

2.1.1.3 Situacijski pristop

Situacijski pristop poudarja vpliv zunanjih okoliščin in pravi, da so zunanje okoliščine tiste, ki odločajo o tem, ali je posameznik dober vodja. Medtem ko vedenjski pristop poudarja, kaj počneš, pristop voditeljskih lastnosti, kdo si, pa se situacijski pristop ukvarja z zunanjimi dejavniki, na katere vodja nima vpliva. Ti so skupina (sposobnosti, motivacija, kohezivnost), naloge (njihova raznolikost, struktura, avtonomnost), položaj v hierarhiji organizacije (nižja, srednja, visoka raven), pritiski, organizacijska struktura (stopnja centralizacije avtoritete) in okolje organizacije. Ti dejavniki vplivajo na to, kako se vodje obnašajo, na njihovo učinkovitost in nastop (Dipboye idr., 1994).

Yukl (1981, v Dipboye idr., 1994) navaja sledeče učinke situacije na vedenje vodje:

- Nižje kot je manager v hierarhiji organizacije, bolj verjetno je, da se bo ukvarjal s tehnično platjo problema in nadzoroval podrejene.

- Managerji, ki so višje, uporabljajo sodelovalno vodenje. Managerji, ki delajo v proizvodnji, bodo bolj avtorski in manj sodelovalni kot tisti, ki delajo s specialisti, kot so odvetniki, inženirji.
- Ko naloga postane bolj strukturirana, vodja postane bolj ukazovalen. Avtor išče razloge in pravi, da se to zgodi zato, ker je direktivno in avtorsko vodenje lažje takrat, ko so odgovori znani, kadar pa niso, pa je vodja bolj soodvisen od podrejenih.
- Vodje postanejo bolj avtorski in manj sodelovalni tudi takrat, kadar je skupina večja; prav tako takrat kažejo manj zanimanja in podpore za podrejene.
- Ko stresnost situacije naraste, vodja postane bolj ukazovalen in usmerjen na nalogo ter manj uvideven.
- Ko se učinek in kompetentnost delavcev zniža, se tudi lahko zgodi, da vodja reagira tako, da več kaznuje, je bolj ukazovalen, strukturira vodenje in kaže manj uvidevnosti.

2.1.1.4 Kognitivni pristop

Kognitivni pristop poudarja pomen razmišljanja vodje in ljudi okoli njega. Osnovno sporočilo tega pristopa je, da če sam in ostali okoli tebe mislijo, da si vodja, potem to tudi si. Tako kot ostali zaznajo vodjo, tako tudi vodja zaznava tiste, ki mu sledijo. Ugotovljeno je, da se bodo v primeru majhnega zaupanja vodje v njihovo motivacijo in sposobnosti podrejeni izkazali za pasivne in neodgovorne, medtem ko bodo v nasprotnem primeru, ko vodja verjame v svoje podrejene, le-ti zaupanje nagradili s produktivnostjo, odgovornostjo in kreativnim delom (Suhadolc, 2009).

2.1.2 STILI VODENJA

Stili vodenja so usmerjeni predvsem k temu, kar vodje delajo, in ne k njihovim osebnostnim lastnostim, vendar pa so z osebnostnimi lastnostmi precej tesno povezani (Fuoss in Troppmann, 1981, v Kajtna, 2007).

Trener je vodja v ekipi, kar omogoča izreden vpliv in kontrolo nad skupino. Vodenje kot odnos pa pomeni socialni vpliv, ki ga ima trener na športnike. Vodenje predstavlja način in vidik organiziranja neke skupine, ki se spreminja s časom in okoliščinami. Obstajajo različni načini vodenja, ki vplivajo na skupinsko dinamiko (Gorenc, 2006).

Stil treniranja (coaching style) je način, ki mu trener daje prednost, ko se odloča, katere spretnosti bodo športniki vadili in kakšna bo taktika, kako naj se organizira vadbo in nastope, katere metode discipliniranja igralcev uporablja in, kar je najpomembneje, koliko bodo športniki lahko sodelovali pri odločanju. Večina trenerjev uporablja enega od naslednjih stilov:

- ukazovalen (diktator);
- ustrezljiv (varuška);
- sodelovalen (učitelj).

V prvem primeru je trener tisti, ki ima moč in potrebno znanje, da sprejema odločitve.

V drugem primeru pa gre za pristop »Tukaj imate žogo, pa se zabavajte«. Trener se izogiba sprejemanju odločitev, ne daje navodil, ne posreduje v prepirih, ne organizira aktivnosti. Dostikrat so trenerji, ki uporabljajo ta stil, premalo izkušeni, da bi lahko dajali navodila, preveč leni ali pa nimajo pojma, kaj pomeni trenirati.

Tisti trenerji, ki se odločijo za tretji stil, se ponavadi o pomembnejših odločitvah posvetujejo s športniki, pri tem pa se zavedajo, da je treba mlajše športnike najprej naučiti, kaj pomeni odraslo sprejemanje odločitev.

Ukazovalni stil treniranja se na prvi pogled zdi boljši in učinkovitejši, saj trener vse organizira sam, dokler se ne postavi vprašanje zunanje in notranje motivacije.

Značilnosti sodelovalnega stila treniranja so, da trener vzpostavi strukturo in pravila, ki dopuščajo športnikom, da se naučijo samostojnega postavljanja ciljev

in načinov, kako jih doseči. Najtežja naloga pri tem je, kako strukturirati okolje, ki bo za tako učenje najbolj ugodno.

Trenerji, ki uporabljajo sodelovalni stil treniranja, se zavedajo, da športnik ni samo stroj z določenimi sposobnostmi, temveč mora vedeti, kako se spoprijemati s stresom, hitrimi spremembami, da mora biti discipliniran in osredotočen. Trener mora pri tem športnika spodbujati, mu vlivati zaupanje, poudarjati pomembnost pozitivne socialne klime v ekipi, poiskati notranje motive in ne strašiti. Seveda je tak način najtežji in od trenerja zahteva precej večje napora in več osebne vpletenosti (Martens, 1997).

Zgodnje raziskave Lewina, Lippita in Whitea iz leta 1939 govorijo o dveh prevladujočih načinih vodenja, ki predstavljata skrajni točki. To sta avtokratično in demokratično vodenje (Tušak in Tušak, 1997).

Pogosto srečamo delitev na avtoritarne in demokratične trenerje. Delitev v bistvu razlaga trenerjev način dela s športniki. Prav prevladujoč stil vodenja, značilen za vsakega trenerja, pa največkrat odraža trenerjevo osebnost – ali gre za avtoritarno ali demokratično osebnost. Specifični stil vodenja pa vendar ni samo posledica trenerjeve osebnosti, ampak tudi posledica same športne situacije, okolja, klime v moštvu in osebnosti trenerjevih varovancev (Tušak in Tušak, 1997).

2.1.2.1 Avtoritaren trener

Avtoritarni trenerji vidijo svojo vlogo povezano z avtoriteto in avtoritarnim obnašanjem, čutijo potrebo po nadzoru ljudi okoli sebe in v delu s športniki to potrebo zadovoljujejo. Avtoritaren trener se obnaša dominantno, se ima za nadrejenega ostalim in ne dopušča protiargumentov, ne dopušča individualne svobode. Taka osebnost ima lahko nekatere pozitivne vplive na športnike, zlasti v kriznih situacijah, kadar ostalim »odpovedo živci«. Pozitivno vpliva tudi na športnike, ki so navajeni na podrejeno vlogo od prej in se ne bi znašli v situaciji, ki bi od njih zahtevala kaj več kot poslušnost. Negotovi športniki se v kriznih

situacijah ob avtoritarnih trenerjih počutijo bolj varni in zaščiteni. Za vse ostale športnike pa velja, da avtoritarna osebnost trenerja lahko pogosto poruši odnos med trenerjem in tekmovalcem ter na ta način onemogoči nadaljnje delo (Tušak in Tušak, 1997).

Nekateri trenerji potencirajo strokovno dimenzijo svoje vloge, s katero včasih skušajo opravičevati avtokratski način vodenja. Taki tvegajo neželjeno distanco med seboj in skupino. Športnik postane pasivni izvrševalec navodil, kar tudi negativno vpliva na socialno klimo v moštvu (Tušak in Tušak, 2001, v Jakše, 2005).

Potrebno je poudariti, da pojma avtoritaren trener ne gre enačiti z avtokratičnim načinom vodenja ekipe, kajti če trener na avtokratičen način vodi svoje moštvo to ne pomeni, da je avtoritarna osebnost. Avtokratičen način vodenja je v vrhunskem športu zelo prisoten in praviloma prinaša največ uspeha.

Pur (2005) v svoji raziskavi ugotavlja, da so trenerji v ekipnih športih bolj ukazovalni, to razlaga s tem, da imajo v ekipnih športih opravka z večjim številom športnikov in posledično z večjim številom različnih osebnosti, zato morajo biti bolj ukazovalni, da dobro in uspešno izpeljejo nalogo.

Avtoritativni trener je običajno strog in usmerjen k realizaciji ciljev, zato je lahko produktivnost visoka, če ga športnik spoštuje in upošteva njegove odločitve (Nastran-Ule, 2000).

2.1.2.2 Demokratičen trener

Demokratičen trener prevzema vlogo koordinatorja aktivnosti. Aktivnost trenerja naenkrat izgubi vlogo vodenja in dobi vlogo sodelovanja. Tak način daje precejšen delež svobode igralcu, s čimer vpliva na njegovo čustveno varnost, vendar pa predstavlja tudi tveganje za avtoriteto trenerja, ki na tak način lahko izgubi vlogo vodje in postane eden izmed članov skupine. Lahko povzroči tudi anarhijo v skupinski dinamiki (Paranosić, 1975).

Demokratični trenerji so bolj odprti, njihovi športniki imajo občutek, da se z njimi lažje komunicira, da lažje vzpostavijo pristen medosebni odnos. Na ta način trenerji lahko spoznajo športnikove strahove, probleme in možna nezadovoljstva, kar seveda omogoča trenerju boljše predvidevanje športnikovega vedenja oz. vedenja celotne ekipe. Takemu trenerju športniki lahko predstavijo individualne poglede, trener pa lahko od njih pričakuje bolj zrelo, odraslo obnašanje. Na ta način si športnik pridobi neodvisnost tudi v zanj stresnih situacijah. Demokratičen trener priznava in spoštuje različnost drugih, ceni odločitve drugih in ne nastopa samo s pozicije moči (Tušak in Tušak, 1997).

Nekateri trenerji si poskušajo pomagati s tem, da kombinirajo oba načina vodenja. Na ravni obvez se držijo avtokratičnega načina vodenja, medtem ko na nivoju družabnih aktivnosti skušajo delovati bolj demokratično in na ta način zmanjšati napetost, do katere prihaja zaradi avtokratičnega načina vodenja. Tudi ta pristop se večkrat izkaže kot neustrezen, saj vsebuje umetno delitev kompleksnih medsebojnih odnosov in socialne klime v moštvu, hkrati pa obstaja nevarnost prenosa problemov z enega področja na drugega (Tušak in Tušak, 2001, v Jakše, 2005).

2.1.2.3 Stili vodenja po Stebenu in Bellu

Steben in Bell (1978, v Tušak idr., 2003) navajata pet stilov vodenja in ustrezne filozofske pristope:

1. *Laissez-faire*; neukazovalen način vodenja: pogost je pri avtoritarnih voditeljih, ki so izgubili moč, in pri začetnikih, ki se raje izogibajo stikom z ljudmi in težavam. Tak vodja se drži dogovorov in sledi pravilom, vendar na pasiven, hladen način. Kadar pride do težave ali konflikta, ostane nevtralen in ga problemi le redko vznemirijo. Videti je, da tak vodja zavzame položaj, v katerem bo najlažje preživel.
2. *Paternalist* (očetovsko skrben): ta način vodenja je prijazen, trener odkrije, kaj člani ekipe potrebujejo, in jim z blagim prepričevanjem in

manipuliranjem pomaga doseči cilj. Takega trenerja skrbi predvsem to, da bo veljal za dobrega in je pogosto preveč dojemljiv za ideje in mnenja drugih, namesto da bi sledil samemu sebi. Tak trener ni sposoben nekega pozitivnega vodstva, čeprav je potrpežljiv, prijateljski in všečen. Cilji so namreč preveč splošni in vsem dosegljivi, vse skupaj je podobno vaškemu klubu – gre za prijateljsko ozračje, slab tempo dela, podrejanje ekipnemu vzdušju.

3. *Kompromisen-demokratičen* vodja je zelo pragmatičen (stvaren, strokoven) in se močno zanaša na predhodna in že uveljavljena pravila. V primeru konflikta preveri, kaj je v takem primeru naredil kdo drug. Take osebe poskušajo biti trdne, želijo pa si, da so rešitve pravične in ustrezajo večini. Le redko so inovativni, raje počakajo, da drugi preizkusijo novosti, preden bi jih uporabili sam. To je politična vrsta vodstva in trener bo kmalu dobil neko mero varnosti, podpore, statusa in prestiža, saj podpira status quo. V tem stilu se lahko prepozna veliko trenerjev.
4. *Avtokratski-avtoritaren* vodja je usmerjen k uspehu in nedostopen za kritiko. Agresivnost zanj pomeni narediti stvari po svoje, ima veliko samozaupanja v lastno sposobnost, da bo začeto tudi uspešno končal; dejstva si razlagajo tako, da podpirajo njihove lastne poglede. Lahko se zgodi, da zamenjajo število ciljev za kvaliteten nastop. Tak trener sicer nima vedno prav, nikoli pa se ne zmoti, verjame, da je kakršnakoli odločitev boljša od nobene in nikdar ne dvomi v svoja dejanja.
5. Vodja, ki uporablja stil *kontrole*, je usmerjen k iskanju rešitve, ki bi bila najbolj učinkovita glede na situacijo. Tak trener ima močna načela, vedno išče boljše načine, kako bi dosegel skupen cilj (uspeh), zato dela z ljudmi in za ljudi v ekipi. Spodbuja odprto in odkrito komunikacijo, kar omogoča, da se konflikti razrešujejo s soočenjem, udeleženi lahko razlike razrešujejo pošteno in odkrito (Fuoss in Troppmann, 1981).

2.1.2.4 Chelladuraiev večdimenzionalni model vodenja

Chelladurai (1990, v Brumen, 2005) je razvil večdimenzionalni model vodenja v športu. Model predpostavlja, da je vodenje vzajemen proces in bo uspešnost vodenja v športu odvisna od značilnosti situacije, značilnosti športnikov in trenerja. Fiedlerjev model, uporabljen na športni situaciji, določa dva tipa trenerjev: prvi je usmerjen na nalogo in drugi na odnose. Neodvisna spremenljivka je situacija, odvisna pa učinkovitost in vpliv trenerja. Situacija je ugodna takrat, ko so odnosi med trenerjem in športniki dobri, ko je športna disciplina preprosta in ko ima vodja veliko avtoriteto. Trenerji, ki so osredotočeni na zahteve nalog, so bolj uspešni v skrajnih (zelo ugodnih ali zelo neugodnih) situacijah, medtem ko so trenerji, ki so osredotočeni na odnose, bolj uspešni v srednje ugodnih situacijah.

V tem modelu sta športnikovo zadovoljstvo in njegov nastop predstavljena kot produkt interakcije med tremi elementi vodenja (v Suhadolc, 2009):

- predpisano vedenje vodje;
- želeno vedenje vodje;
- dejansko vedenje vodje.

Predpisano vedenje vodje je tisto, kakršnega zahteva situacija, in je pričakovano glede na norme organizacije. Značilnosti situacije, kot so potrebe in usmerjenost organizacije ali okolja, zahtevajo od trenerja določen način vodenja.

Željeno vedenje se nanaša na vedenje, kakršnega želi športnik in je odvisno od osebnostnih spremenljivk, kot so potreba po uspehu, vključevanju, kognitivna struktura, kompetentnost. Spremenljivke vplivajo na to, kakšen način vodenja, socialno podporo in dajanje povratnih situacij bo imel športnik raje. Na preference športnika vplivajo tudi značilnosti situacije. Lastnosti vsakega posameznika določajo, kateremu stilu vodenja bo dajal posameznik prednost.

Dejansko vedenje je tisto, ki ga trener uporablja, ne glede na predpisano in željeno vedenje. Chelladurai (1990, v Cox, 1994) pravi, da je vedenje vodje odvisno od

osebnostnih lastnosti, sposobnosti in izkušenj trenerja ter zahtev situacije. Bolj kot sta predpisano in želeno vedenje skladna, večje bo zadovoljstvo športnika.

Na želeni stil vodenja naj bi vplivale tudi sposobnosti in izkušnje športnika. Bolj izkušeni športniki si ob navodilih in napotkih na treningu želijo tudi več socialne podpore. Prav tako na želeno vodenje vplivajo tudi drugi situacijski faktorji, kot so vrsta športne discipline, velikost skupine, norme oz. cilji športne organizacije, formalna struktura organizacije in značilnosti osnovne delovne skupine.

Na predpisano, želeno in dejansko vodenje vplivajo trije elementi vodenja (v Suhadolc, 2009):

- značilnosti situacije;
- lastnosti vodje;
- značilnosti športnika.

Vplivi teh elementov vodenja se odražajo v vedenju vodje in posledično pri nastopu in zadovoljstvu športnika.

V začetku je prevladovalo mnenje, da lastnosti športnika vplivajo na vodenje skozi konstrukt, ki ga imenujemo preference vodenja. Preference športnika naj bi odražale osebne potrebe in želje in tudi njihovo mnenje o tem, kaj je primerno za določeno situacijo. V primeru, da športniki nimajo sposobnosti, da bi dajali tehtne sodbe, mora to storiti vodja. se pravi, da želeno vodenje vodje ni odvisno le od ujemanja s situacijo, temveč tudi od značilnosti člana (Chelladurai, 1990, v Suhadolc, 2009).

KOMUNIKACIJA

Komunikacijo lahko najenostavneje definiramo kot proces, v katerem se posreduje informacija od nekega oddajnika k prejemniku (Nastran-Ule, 1992).

V življenju srečujemo različne ljudi z raznovrstnimi vrednotami in z njimi gradimo ali vzdržujemo odnose. Vedno bolj se ugotavlja, kako pomembna je pozitivna komunikacija na vseh področjih delovanja. Z njo si odpiramo različne poti in pripomore nam k uspešnosti in zadovoljstvu v življenju (Suhadolc, 2009).

Cilj vsake komunikacije je, da prejemnik učinkovito razume sporočilo, ki mu ga je posredoval oddajnik. Zgodi se, da prejemnik sprejme sporočilo drugače, kot ga je želel sporočiti oddajnik in obratno. Ob takih trenutkih lahko nastanejo nesporazumi. Da se temu izognemo, je potrebno razmisliti, kako oblikovati sporočilo, da nas bodo drugi resnično razumeli, tako kot si želimo.

Vsaka komunikacija poleg prenašanja sporočila opredeljuje tudi odnos. Vsak posameznik pri vsaki komunikaciji ponuja definicijo sebe ali drugega, odziv nanjo pa je lahko potrditev, zavrnitev ali diskonfirmasiacija. Komunikacija je prenos znanja, misli, čustev, idej...V naši kulturi so besede najbolj znani simboli komunikacije. Odnos lahko temelji na enakosti ali različnosti. Če dva zrcalita vedenje drug drugega, pomeni, da sta skladna, lahko pa vedenje enega dopolnjuje vedenje drugega. V zdravih odnosih na različnih področjih morajo biti prisotni skladni in dopolnjujoči medsebojni odnosi (Iršič, 2004, v Suhadolc, 2009).

2.2.1 KOMUNIKACIJA V ŠPORTU

Trenerji vedo, da je dobra komunikacija med igralci oziroma tekmovalci izredno pomembna komponenta na poti do uspeha. Velikokrat se sprašujejo, kako komunicirati s svojimi športniki. V ekipnih športih trenerji želijo, da se njihovi igralci dobro sporazumevajo med seboj na igrišču, predvsem zato, da bi dobro izpeljali taktične zamisli. Od učinkovitega prenosa trenerjevih znanj in opažanj na športnika je precej odvisno učenje tehničnih in taktičnih vrlin ter seveda izvedba le-teh na tekmi. Vendar to

še ni vse. Trenerji se verjetno manj zavedajo, da način in vsebine njihove vsakodnevne komunikacije s športniki vplivajo na motivacijo, samozavest, tremo in koncentracijo športnikov, skratka na njihovo psihološko pripravljenost. Pri ekipnih športih se ta vpliv razširi še na vzdušje, kohezivnost in sodelovanje v ekipi... (Tušak idr., 2003).

Velikokrat se zgodi, da je športnik razumel sporočilo drugače, kot si ga je zamislil trener in obratno. In od tu prihajajo različni nesporazumi v športu. Da bi se temu izognili, moramo vedno razmišljati o tem, kako oblikovati naša sporočila, da nas bodo drugi zares razumeli, kot si želimo. Trener se mora zavedati, da športnik večinoma vsaj malo drugače razume to, kar mu je sporočil. Če želi učinkovito komunikacijo, se mora potruditi, da je ta šum čim manjši (Tušak idr., 2003).

2.2.2 DVOSMERNNA IN ENOSMERNNA KOMUNIKACIJA

Komunikacija je dinamičen dvosmeren proces, kjer hkrati odpošiljamo sporočila in smo pozorni na to, kaj nam drugi sporočajo (Nastran-Ule, 1992). Govori se o kontinuiranem toku sporočil, del tega je povratna informacija. To je signal, ki pove, kako se je sporočilo razumelo (Schermerhorn in dr., 1994, v Tušak idr., 2003).

Če hočemo biti v komunikaciji uspešni, je pomembno, da opazujemo, kakšni so učinki našega sporočila, in da v skladu z njimi spreminjamo, kar delamo ali govorimo, dokler ne dobimo zelenega odziva. To pomeni, da smo pozorni na sogovornikove povratne informacije in ga opazujemo, če nas je razumel. Hkrati tudi mi nakazujemo, ali sogovornika razumemo ali ne, in mu vračamo povratne informacije. Proces, v katerem sodelujeta oba sogovornika, se imenuje dvosmerna komunikacija. Če en sogovornik ne spremlja oziroma zaznava povratnih informacij, se govori o enosmerni komunikaciji. Tako dajanje kot sprejemanje povratnih informacij sta večinoma nezavedna (Tušak idr., 2003).

2.2.3 VERBALNA IN NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Verbalna sporočila so v obliki stavkov in besed, vsa ostala sporočila so neverbalna. Vsako besedo, ki jo izgovorimo svojemu sogovorniku, spremljamo z mimiko, držo

telesa, kretnjami rok... Prav tako imajo besede nek ton, ritem, ostrino, poudarke... Tudi če nič ne povemo, komuniciramo s sogovornikom in pošiljamo neka sporočila. Psihologi pravijo, da je praktično nemogoče ne komunicirati. Neverbalna komunikacija je težko opredeljiva, nezavedno jo pošiljamo in prejemamo. Vendar raziskave kažejo, da več informacij prejemamo z neverbalnimi sporočili. Npr. pri javnem nastopanju si poslušalci ustvarijo 55 odstotkov vtisa glede na govornico telesa, 38 odstotkov glede na značilnosti glasu in samo 7 odstotkov z izrečenimi vsebinami predstavitve (O Connor in Seymour, 1996, v Tušak idr., 2003).

Torej si informacij o govorniku ljudje ne pridobimo le z besedno vsebino, ampak tudi glede na držo, mimiko obraza, kretnje, barvo glasu. S pomočjo neverbalne komunikacije se nezavedno ustvarijo vtisi o vrednotah, čustvih, prepričanjih, trenutnem položaju, osebnostnih lastnostih govornika in njegovih interesih.

2.2.4 VSEBINA NAŠIH SPOROČIL

Vsebino znanj, mnenj, idej in opažanj izrazijo trenerji na različne načine. Obstaja več načinov, kako naj bi trenerji oblikovali svoja znanja, mnenja in opažanja, da bi le-ta bila čim bolj učinkovita.

Natančen pomen sporočil je tisti, ki ga prenašajo v stavke sestavljene besede, torej pomen, ki ga lahko preberemo iz slovarja. Reče se mu tudi dobesedni pomen in je vedno le en sam. Prenesen pomen je tisti, ki ga ob dobesednem po navadi še sporočamo. Teh je običajno več.

Kadar trenerji neprestano uporabljajo prenesen pomen, s tem športniki po navadi nimajo težav. Vendar taka sporočila lahko večkrat pripeljejo do nesporazumov v komunikaciji. Če se enemu od sogovornikov zdi, da se v pomenu nekaj skriva, lahko v komunikaciji pride do slabih občutkov in nerazumevanja.

O prikitem pomenu se govori, kadar prejemniku sporočila preneseni pomen ostane neznan. Včasih se trenerji ne upajo ali ne zmorejo odkrito povedati športniku, kar želijo in mislijo. Takrat se velikokrat govori o vsem, le o bistvenem ne. Športniki začutijo, da

je nekaj narobe, da je morda nekaj neizrečenega. Dogaja se tudi obratno, da športnik ne pove trenerju, kar si želi, in zato le-ta ne ve, kaj je hotel povedati. Ljudje ne skrivajo pravega sporočila namenoma oziroma se le redko zgodi, da bi to počeli namenoma, zahrbtno ali zlonamerno. Večinoma se to dogaja nehote (Tušak idr., 2003, v Suhadolc, 2009):

- ko nas je strah, kako bo sogovornik reagiral na resnico;
- ko nismo prepričani, kako naj se izrazimo;
- ko še nimamo jasno izoblikovanih misli, kaj je bistvo, vendar imamo občutek, da je potrebno nekaj povedati.

Eno najbolj pogostih sporočil v športu je trenerjeva povratna informacija športniku o njegovi izvedbi. Trener spremlja športnika na treningih in tekmah in mu pošilja sporočila o tem, kako dobro ali slabo izvaja neko nalogo, element. V spodnjem odstavku so zbrane vse zakonitosti omenjene v tem poglavju in se nanašajo na »feedback« športnikom.

Učinkovita povratna informacija je (Brajša, 1993):

- verbalna : izražena v besedah, ki bodo zagotavljale enopomenskost (in podprta s skladnimi neverbalnimi sporočili);
- pozitivna: poudarja pravilno in dobro izvedbo;
- pravočasna: ko je športnik zmožen in pripravljen slišati, sprejeti, razumeti;
- konkretna: govori o konkretnem vedenju, dejanju, izvedenem tehničnem elementu ali le delu elementa;
- opisna: opišemo, kaj je bilo pravilno, ter ne ocenjujemo in sodimo;
- direktna: neposredno govorimo izbranemu športniku;
- razumljiva: izražena z besedami, ki jih športnik zlahka razume;
- objektivna, realna: opisuje tisto, kar je športnik dejansko pokazal;
- iskrena: da športnik čuti, da dejansko mislimo in verjamemo, kar mu rečemo;
- takojšnja: takoj za vedenjem, oziroma izvedbo;

- konstruktivna: nakazuje izboljšanje, smer reševanja problema;
- dobronamerna: da športnik začuti, da skrbimo zanj in mu želimo napredka.

2.2.5 OVIRE UČINKOVITE KOMUNIKACIJE

Ovir učinkovite komunikacije je veliko, Schermerhorn, Hunt in Osborn (1994) jih delijo na:

- fizične distraktorje (npr. ko zaradi hrupa ne slišimo);
- semantični problem (npr. ne razumemo dobro pomena sporočila);
- kulturne razlike (npr. med predstavniki ene kulture so sporočila lahko drugače razumljena kot med predstavniki druge kulture);
- mešana sporočila (npr. govorimo eno, delamo pa drugo);
- odsotnost povratnih informacij (npr. ne zaznamo ali nočemo vedeti, kako nas drugi razumejo);
- statusne ovire (npr. nadrejenim ne upamo povedati vsega).

TRENER

Beseda trener izhaja iz angleške besede trainer, kar v slovenskem jeziku pomeni (športni) vaditelj, se pravi nekdo, ki se poklicno ukvarja z urjenjem (treniranjem), zlasti športnikov (Verbinc, 1982, v Gorenc, 2006).

Za popolno razumevanje psiholoških dimenzij športa in če želimo čim bolj popolno razumeti vse psihološke aspekte športnikovega funkcioniranja, je treba prodreti čim globlje v ključni faktor – trenerja (Tušak in Tušak, 1997).

Avtorji številnih knjig o športu trenerja opredeljujejo kot ključno osebo v oblikovanju športnikove kariere (Tušak in Tušak, 2001; Krevsel, 2001; Martens 1990; Gummerson, 1992; Sabock, 1985; v Kajtna in Tušak, 2007).

Solomon pa ugotavlja, da je le trenerjeva ocena športnikovega samozaupanja tisto, kar lahko napove uspešnost na tekmovanju – torej je trener najpomembnejši dejavnik športnikovega uspeha (Kajtna in Tušak, 2007).

Biti trener je zelo zahteven in zapleten poklic. Zahteva veliko tehničnih in osebnostnih spretnosti ter preudarne filozofije. Veliko dobrih trenerjev je zgodaj odkrilo, da njihova filozofija, zaupanje in načela služijo kot vodič pri dnevnih odločitvah v procesu vadbe in nadziranju športnikov (Chambers, 1999, v Gorenc 2006).

Delo, ki ga opravljajo, predstavlja za trenerje velik izziv. Zahteva veliko sodelovanja z ljudmi, ki tekmujejo sami s seboj in z drugimi. V tem poklicu je prisotno veliko čustev, ki so prepletena z uspehi in neuspehi, veseljem in obupom, z željo, da se doseže zmaga, in učenjem, kako sprejeti poraz. Trener ima pri svojem delu priložnost za sodelovanje in učenje, kako v sodelovanju z ostalimi doseči skupen cilj.

Dober trener ni samo poznavalec svoje stroke in športa, je več kot samo učitelj in vodja. Znajti se mora tudi v psihologiji, sociologiji in medicini športa. Interesi trenerja morajo biti zelo široki (Tušak idr., 2003).

Trener ni samo intelektualec, temveč človek, ki mora obvladati znanja z različnih področij. Kreativni nemir, ki se skriva v njem, ga nenehno sili v podvige pri uresničevanju svojevrstnih športnih zamislih. V modernem športu trenerji delujejo na podlagi lastnih zamisli in izkušenj. Pri svojem delu morajo upoštevati ekonomske zakonitosti v športu, na drugi strani pa zakonitosti človeka (Krevsel, 2002).

2.3.1 TRENERJEVA OSEBNOST

Osebna filozofija, lasten način vodenja in dela, je pomembna lastnost, ki naj bi jo razvijal trener skozi leta dela s športniki in s sodelovanjem z drugimi trenerji z različnimi izkušnjami. Ne glede na to, če je trener profesionalec ali prostovoljec, naj bi za športnike naredil vse, kar je v njegovi moči. Če drugi menijo, da ni naredil vsega, naj se umakne in da drugim možnost, da naredijo, kar znajo. Trener v ključnih situacijah ne sme odnehati in pokazati športniku, da več ne gre, ampak mora vztrajati do konca. Vsak

posameznik v ekipi je pomemben, zato naj bi voditelj z načinom dela skrbel za splošen razvoj posameznika. Trener se mora znati motivirati, kajti s tem zna motivirati tudi svoje varovance. Če doživijo poraz, to ne pomeni, da niso trdo delali ali dobro tekmovali, mora pa se narediti analiza. Razmisliti je treba, kako se lotiti naslednje tekme, zato mora trener ohraniti mirno kri in biti potrpežljiv v težkih trenutkih. Da bi vse to trener lahko obvladoval, mora neprestano vzdrževati disciplino v ekipi, skrbeti za strokovnost, poštenost in spoštovanje pravil. Cilji morajo biti jasni in verjeti je treba, da so s pravilnim načinom dela dosegljivi (Krevsel, 1997).

Različni avtorji, trenerji in športniki sami se strinjajo o nekaterih pomembnih lastnostih. Predvsem poudarjajo emocionalno stabilnost (v kritični, stresni situaciji to pomeni umirjeno hladnokrvno funkcioniranje) in družabnost, ki se kaže v uspešnem odnosu z okolico, predvsem športniki. Trener naj bi bil dominanten, realističen, biti mora močna osebnost, ki odgovarja za svoje delo. Mora biti visoko inteligenčen, iznajdljiv in vreden zaupanja športnikov. Ne sme biti preveč tog, sposoben mora biti sprejemati odgovorne odločitve. Športniki menijo tudi, da mora biti trener oseba, na katero se vedno lahko zaneseš, ki ji lahko popolnoma zaupaš, ko padeš v tekmovalno krizo (Tušak in Tušak, 1997).

Karl Adam in soavtorji (1973, v Tušak in Tušak, 1997) navajajo, katere lastnosti naj bi imel uspešen trener.

Tako mora trener imeti naslednje pedagoške lastnosti :

1. naravnost k uspešnosti;
 2. sposobnost samozaupanja;
 3. socialne sposobnosti poučevanja;
 4. trajnost socialnih kontaktov;
 5. metodične sposobnosti trenerjev;
 6. sposobnost analiziranja;
 7. sposobnost psihološkega opazovanja;
 8. odgovornost;
 9. konstantnost v lastnem vedenju;
 10. sposobnost ustvarjanja prijateljske atmosfere treniranja in
 11. samokontrola;
- ter psihološke lastnosti:

1. visoka delovna motiviranost;
2. prilagodljivost;
3. kreativnost;
4. sposobnost organiziranja;
5. vztrajnost;
6. sposobnost vzpostavljanja kontaktov;
7. zanesljivost;
8. odgovornost;
9. razsodnost;
10. stabilnost;
11. samozaupanje.

Kapelj-Gorenc (1986) ugotavlja, da so najpomembnejše lastnosti, ki bi jih moral imeti trener v klubu, sposobnost organiziranja, modrost, odločnost, delavnost, samozavest, pravi pa še, da so samoljubnost, oblastnost in skromnost lastnosti, ki bi jih trener najmanj potreboval.

Zor (2006) je opravila raziskavo o socialnih spretnostih trenerjev in ugotovila, da trenerji v ekipnih športih bolj uporabljajo socialno manipulacijo in emocionalno senzibilnost. Pravi, da imajo trenerji ekipnih športov visoko razvite spretnosti verbalnega izražanja, sposobni so vključevati druge v družabni pogovor, da je za njih značilno tekoče izražanje in dajejo splošen vtis družabnosti in usmerjenosti navzven.

2.3.2 NALOGE TRENERJA

Trenerjeve naloge izhajajo iz značilnosti procesa športne vadbe. Za proces športne vadbe je značilno, da je nepredvidljiv in dinamičen. To zahteva pristop, ki omogoča najbolj natančno načrtovanje in nenehen nadzor nad delovanjem sistema športnika, da bi vedeli, v kateri in v kolikšni meri se spreminjajo lastnosti športnikov. Zato so trenerjevo najpomembnejša opravila načrtovanje, izvedba, nadzor in ocena vadbene procesa. (Ušaj, 1997)

Tušak in Tušak (2001, v Kajtna in Tušak, 2007) trenerjeve naloge opredeljujeta z vidika kompleksnega pristopa do športnika in sicer njegovo aktivnost opredeljujeta na šestih področjih:

2.3.2.1 Načrtovanje treninga

Gre za težji del trenerjevega dela, za katerega mora trener imeti vpogled v najrazličnejša mejna področja (biomehanika, športna in razvojna psihologija, športna medicina, organizacijska znanja...). Ne gre za to, da bi moral biti trener na vseh področjih strokovnjak, vendar pa mora osvojiti toliko znanj s teh področij, da lahko sodeluje z ustreznimi strokovnjaki in da je pripravljen te strokovnjake vključiti v svoje delo. Trener mora delovati kot vodja strokovnega tima. Načrt treninga kot celote ni le vsota posameznih programov, ki jih sestavljajo posamezni strokovnjaki vključno s trenerjem, ampak je neka nova kvaliteta.

2.3.2.2 Izvajanje treninga

Gre za izvajanje kondicijskega, tehničnega in taktičnega treninga. To zahteva, da trener pozna uporabo splošne in specifične metodike treniranja. Za uspešnost mora trener nenehno uporabljati in iskati nove načine treninga, ki bodo v dani situaciji tako sestavljeni, da bodo ustrezali čim več motivom in potrebam posameznikov. Trening se začne kot informacijski proces, kjer se športnikom razloži, kako bo proces s kondicijskega, tehničnega in taktičnega vidika potekal in kakšni so njegovi cilji.

2.3.2.3 Kontrola uspešnosti treninga

Trener mora omogočiti, da lahko športniki spremljajo svoj napredek in učinkovitost treninga, saj je to pomembno z motivacijskega vidika. Kontrola je pomembna za lastne dosežke in primerjavo z drugimi tekmeči.

2.3.2.4 Vsestranska skrb za varovanca

Tu gre za oblikovanje zunanjih pogojev. Trener mora omogočiti športnikom dobro počutje in razpoloženje, v katerem naj bi dobro trenirali. Skrb za prehrano, potovanja, bivanje, zdravniško in psihoterapevtsko ponudbo, nadzor zunanjih tehničnih pogojev, vremenskih pogojev in naprav, s katerimi bodo športniki trenirali. Pomembno je upoštevanje individualnih zahtev in želja športnikov in jim omogočiti socialno interakcijo. Ne glede na uspešnost ali neuspešnost športnika naj bi trener ohranil čustveno kontrolo in natančno analiziral nastop, ohranil dobre stvari in upošteval slabe kot povratno informacijo, na podlagi katere bi snoval nadaljnji načrt dela. Obnašanje trenerja pred ali po tekmi je zelo pomembno, saj lahko vpliva na uspešen nastop športnika. Ena izmed močnejših vej na športnem področju so mediji, ki lahko izrazito zaznamujejo športnika, zato je trener primoran spretno delovati v interakciji z njimi.

2.3.2.5 Svetovanje in pomoč varovancem

Trener poizkusi pomagati športnikom na vseh področjih, tako glede treninga kot tudi na osebnih področjih (šoli, stiki, razmerja s partnerji, starši...)

2.3.2.6 Vloga na tekmovanju

Trener naj se zaveda resnosti situacije, se prilagaja športnikovem počutju in ne obratno, naj bo pozitiven in naj zna uspešno reagirati. Športnikom lahko pomaga pri izvedbi predstartne in startne strategije, lahko nudi nasvete in pazi na komunikacijo tik pred štartom. Športnik mora čutiti, da mu je trener v oporo, da je trener objektiven, pošten in sposoben analizirati težavo, če se pojavi. Deluje naj v skladu načrtovanega vedenja oziroma strategije (z umirjenim vedenjem da športnikom vedeti, da poteka vse po načrtu, da načrtovalna priprava deluje). Na športnika je v zadnjih trenutkih težko vplivati, zato trener po lastni presoji uporablja določene posege. Poleg tega, da naj bi trener dobro ocenil športnikove kvalitete in sposobnosti, uspešnost in učinkovitost zastavljenega programa, zunanje dejavnike, ki bi lahko vplivali na uspešnost treninga in tekmovanja, trener igra pomembno vlogo tudi pri analiziranju nasprotnikov in analizi uspešnosti tekmovanja. Športnikom naj bi pomagal doseči njihove cilje, jim stal ob

strani pri soočanju s stresom ter bil sposoben širšega pogleda na šport oziroma trening. Ustvarjalnost naj bi trenerju omogočila uspešno delo in posledično dobre športne rezultate.

2.3.3 DELOVNA PODROČJA TRENERJA

Trenerja se najbolje spozna na tekmovanju z opazovanjem njegovega vedenja (Suhadolc, 2009).

Na tekmovanju nastopa v treh funkcijah (Tušak, 2001):

- kot model, ki se zaveda resnosti situacije, je pozitiven in sposoben vplivati in reagirati na okoliščine; vede se tako, kot naj bi se športnik;
- kot nosilec pomoči pri izvedbi predtekmovalne in tekmovalne strategije (vir rešitev in nasvetov);
- kot simbol za izražanje in uporabo načrtovanega vedenja (če se trener vede v skladu z dogovorom pred tekmo, športniku vliva zaupanje in tudi njega usmerja k dogovorjenim vzorcem reagiranja in vedenja).

Med tekmovanjem naj bi trener spremljal športnikovo ogrevanje, vedenje, počutje, mu bil v pomoč in mu dajal povratne informacije. Pozoren naj bi bil na dve najpogostejši težavi - vzbujenje oziroma aktivacija (lahko je previsoka ali prenizka) in pomanjkanje samozaupanja, do katerega pogosto lahko pride. Problemi se opazijo na osnovi različnih simptomov ali znakov, ki so posledica predtekmovalne anksioznosti. Trener naj bi poznal športnika in mu v kritičnih situacijah pomagal z različnimi tehnikami.

Lahko bi povzeli, da bodo trenerji, ki v športnike vlagajo veliko dela in truda, hkrati pa so soočeni s številnimi omejitvami, ki jih izkusijo ob svojem delu, težave lažje prenašali, kadar bodo obvladali tudi načine, kako se soočiti s stresom. Med dejavnike, ki pomagajo zmanjševati stres, spada tudi sodelovanje s strokovnim timom, kjer si lahko trener pridobi znanje z različnih področij in popestri svoje delo. Trenerji uspešnih športnikov so nagnjeni k sodelovanju z drugimi strokovnjaki in trenerji (Suhadolc, 2009).

ŠPORTNIK

Beseda športnik je izpeljanka besede šport, ki ima izvor v starofrancoski besedi desport, kar pomeni kratkočasje, zabava.

Danes so športniki vsi tisti, ki se aktivno in redno ukvarjajo s športom, ne glede na to, ali gre za mladinski, rekreativni ali pa tekmovalni oziroma vrhunski šport.

Rekreativni in mladinski športniki imajo v veliki večini podobne motive za ukvarjanje s športom. Tu gre predvsem za ljubezen do športa, gibanja in druženja. Profesionalni športniki pa imajo motive predvsem v dokazovanju, tekmovanju in denarju. Tako so profesionalni športniki po eni strani najbolj oddaljeni od športnega ideala, po drugi strani pa oboževani športni bogovi.

2.4.1 ŠPORTNIKOVA OSEBNOST

Ena od temeljnih tem preučevanja v športu je osebnost športnika. Preučevanje osebnosti športnika zahteva celosten pristop, ta pa vključuje športnikove biološke, psihološke in socialne vidike bivanja in vedenja. Osebnost v psihološkem smislu lahko razumemo kot kompleksen sklop značilnosti telesnega in mentalnega funkcioniranja. Slednje vključuje intelektualne sposobnosti, zaznavno motorične sposobnosti in značilnosti moralnega presojanja, značilnosti človekovega čustvovanja, človekovo socialno dogajanje, človeške značajske lastnosti in njegov temperament. V njegovo komunikacijo z okolico so vpletena njegova stališča, motivacija in vrednote (Tušak in Tušak, 1997).

Če primerjamo osebnostne značilnosti športnikov in nešportnikov, lahko vidimo, da je razlik precej, in sicer je za športnike značilno, da (Tušak in Tušak, 1997):

- so bolj ekstrovertirani oziroma odprti navzven v komunikaciji z okoljem;
- imajo višjo potrebo po storilnosti;
- imajo močnejšo potrebo po dražljajih in stimulaciji;
- so bolj agresivni;
- so bolj psihično stabilni;
- imajo boljše čustveno samokontrolo;

- so manj anksiozni;
- so bolj samozavestni in izražajo več zaupanja vase;
- so bolj dominantni
- izražajo večjo stopnjo odgovornosti.

Zelo očitne razlike so tudi med športniki v individualnih športih in tistimi, ki nastopajo v ekipnih športih. Za športnike ekipnih športnih panog so značilne:

- dobre socialne lastnosti;
- socialna inteligentnost;
- sposobnost dobrega komuniciranja;
- vodenje;
- reševanje konfliktov;
- višja frustracijska toleranca;
- občutljivost na lastne in probleme drugih.

Jerman (1987) s svojo raziskavo ugotavlja, da so športniki bolj samoobvladljivi, stanovitni in vestni v vedenju, imajo težnjo po manjši spontani agresivnosti, bolj izraženo potrebo in prizadevanje po stikih z ljudmi, so bolj družabni, prijateljski, aktivni in zgovorni. Nadalje pravi, da so športniki v povprečju, kar se tiče nevrotičnosti, depresivnosti, razdražljivosti, zavrtosti in emocionalne labilnosti.

2.4.2 ŠPORTNIK KOT MLADOSTNIK

Vsak posameznik se zaradi dednega zapisa v genih razvija in raste. Hkrati okolica v vsakem življenjskem obdobju postavlja pred njega določene zahteve in pričakovanja. Oba dejavnika (genetika in okolje) torej prispevata k temu, da posameznik napreduje in prehaja iz enega življenjskega obdobja v drugo. Eno od teh je tudi mladostništvo, ki je obdobje med otroštvom in odraslostjo. Po definiciji Svetovne zdravstvene organizacije (WHO) mladostništvo delimo na tri obdobja:

- zgodnje: od 10. do 14. leta;
- srednje: od 15. do 19. leta;
- pozno: od 20. do 24. leta.

Značilnosti otrok so, da še niso zmožni poskrbeti za lastno preživetje in so zato odvisni od drugih, zaščiteni in navezani na svoje starše.

Kaj pa mladostniki? So zmožni poskrbeti za svoj obstoj? So odgovorni, samostojni? Na koga so bolj navezani, starše ali prijatelje ali partnerje? Na ta vprašanja je zelo težko odgovoriti. V bistvu moramo na vsa vprašanja reči: da in ne. Mladostništvo zaznamuje ravno prehod med otroštvom in odraslostjo, kjer imajo mladostniki še vedno nekaj značilnosti otrok in že nekaj značilnosti odraslih. V tem obdobju posameznik postopno duševno in socialno dozoreva v odraslo osebo.

Potrebno je omeniti še izraz puberteta, ki ga včasih zamenjujemo z mladostništvom. Če je mladostništvo proces duševnega in socialnega dozorevanja, je puberteta proces pospešenega telesnega razvoja. Pri fantih predvsem poteka od dvanajstega do petnajstega leta. To pomeni pretežno v zgodnjem obdobju mladostništva. Puberteta se konča s t.i. biološko zrelostjo posameznika.

2.4.2.1 Razvojne naloge v mladostništvu

Vsako življenjsko obdobje prinese posamezniku nove naloge in izzive, s katerimi se mora soočiti. V mladostništvu ni nič drugače. Tem nalogam rečemo razvojne naloge, saj uspešna razrešitev prinese možnosti za nadaljnji razvoj. Mladostništvo je celo tisto obdobje, v katerem sprejemamo nekatere življenjsko izredno pomembne odločitve. Na primer izbira življenjskega partnerja, izbira primerne šolanja za željen poklic, ki ga bomo opravljali pretežno del življenja. Hkrati pa mnogi prav temu obdobju pravijo obdobje "zmedenosti in iskanja sebe".

Razvojne naloge mladostnika so naslednje (www.kosarka-fakultetazasport.com/.../BFrvicic_psihicne%20znacilnosti%20mladostnikov.doc):

- ustvariti drugačne in zrelejše odnose z vrstniki;
- oblikovati žensko ali moško vlogo;
- sprejemati in učinkovito uporabljati lastno telo;
- doseči in oblikovati čustvene neodvisnosti od staršev;
- oblikovati lastno hierarhijo vrednot in etičnih načel;

- pripravljati se na poklic (šolanje!) in odgovorno vlogo v družbi;
- pripravljati se na zakon in družinsko življenje.

2.4.2.2 Telesni razvoj

Tako hitrih in burnih sprememb v telesu, kot jih doživlja pubertetnik, ni niti prej niti kasneje v življenju. Pospešena rast, razvoj spolnih znakov, povečano delovanje nekaterih hormonov, poraščenost, nenavadna razmerja med različnimi deli telesa itd. - vse to brez dvoma vpliva na mladostnikovo psihično razpoloženje.

Predvsem v zgodnjem mladostništvu mladostnik usmerja veliko pozornosti na svoje fizično dogajanje (videz, nerodnost, spolni občutki). So zelo občutljivi in kritični do svoje telesne podobe, merilo pa je ponavadi idealna postava ženske ali moškega, kot jo prikazujejo mediji.

Zaradi hitre in neusklajene rasti mladostnik ne obvlada več dobro svojega telesa, zdi se neroden, včasih že pri enostavni hoji. Takšne težave s koordinacijo so dobro vidne v športu, ko fantje samo čez počitnice lahko zrastejo za 5 centimetrov, trener pa ima nato občutek, da ga mora vse učiti na novo.

2.4.2.3 Vrstniki

Mladostniki se s svojimi vrstniki zbirajo v skupine glede na različne skupne interese (sošolci, soigralci, prijatelji v okolišu, mopedisti, rolkarji, plesalke itd.). Posamezen mladostnik hkrati pripada več skupinam. Vrstniška skupina postane mladostniku referenčna skupina. To pomeni, da je nanjo močno čustveno navezan, da v njej zadovoljuje veliko svojih potreb ter se z njo poistoveti, enači. V zgodnjem mladostništvu prevladujejo istospolne skupine, kasneje pa mešane po spolu.

Vrstniške skupine na mladostnika ne gledajo kot na otroka, pa tudi zahtev po pretirani odraslosti in odgovornosti ne postavljajo. To je za mladostnika v tem obdobju zelo pomembno in zato v njih dobiva občutek varnosti in bližine. V njih ima mladostnik status enakovrednega – pomanjkanje tega ga pri starših in v šoli velikokrat moti. Če

imamo v mislih, da postaja odrasla oseba, je to povsem razumljivo. V skupinah pridobiva ogromno novih vrednot, stališč in prepričanj. Začenja se tudi obnašati po nekih novih normah. Tako mu skupina pomaga pri izgradnji lastne identitete in samopodobe.

2.4.2.4 Družina in starši

V odnosu do družine želi biti samostojen, neodvisen ter enakovreden družinski član. Še vedno je družina zelo pomemben dejavnik njegovega življenja, vendar si vse bolj postavlja meje svoje intimnosti in trga nekatere čustvene veze z družino. Od drugod prinaša nove načine življenja, mišljenja ter nove vrednote. To povzroča različne konflikte v družini in vzpostavlja drugačna razmerja med starši in mladostnikom. Pomembno je, da starši (pa tudi druge odrasle osebe: učitelji, trenerji) to opazijo in da mu postopoma dopuščajo vse večjo samostojnost. To pomeni pravico do lastnih prepričanj in drugačnega vrednostnega sistema ter navezanost na ljudi izven ožjega družinskega kroga.

Zaradi vse boljših mentalnih sposobnosti mladostniki postajajo vse bolj kritični do sveta okrog sebe. Tako starši v njegovih očeh niso več trdni in popolni, ampak imajo napake. Opažajo tako njihove dobre kot slabe strani. Predvsem pa opažajo neskladje med moralnimi načeli in vrednotami, ki jih starši zagovarjajo in njihovim dejanskim vedenjem. Podobno opazijo tudi pri učiteljih in trenerjih.

Pri delu z mladimi ob zakonitostih in principih vodenja skupin ljudi nastopajo še drugi dejavniki. Poznavanje različnih obdobij odraščanja je za trenerja izredno pomembno, saj mora svoje ravnanje, vodenje in seveda proces treniranja nujno prilagoditi trenutnim sposobnostim in razvojnim značilnostim mladostnikov.

Verjetno je bolj smotrno od spreminjanja športnikov mladostnikov spreminjati odnos do njih, do načina njihovega življenja in komuniciranja. Zanimivo področje so predvsem vrednote. Te so za današnjo generacijo mladih povsem druge, kar trenerji včasih težko prepoznajo in sprejmejo. Najpogosteje so primerjave s časom, ko so oni igrali, kateri motivi so jih vodili pri ukvarjanju s športom in kakšna vrednota jim je bila ukvarjanje s

športom. Danes je potrebno izhajati iz predpostavke, da današnji mladostniki niso ne boljši ne slabši od prejšnjih generacij, ampak zgolj drugačni. Za trenerja je pomembno, da splošne značilnosti generacije, s katero se ukvarja, čim bolje spozna, predvsem na psiho-socialnem in čustveno-vrednotnem področju. V tem primeru bo mladostnike lažje ocenil in usmerjal.

2.4.3 ŠPORTNIK KOT ODRASLA OSEBNOST

Verjetno je oseba odrasla takrat, ko je sposobna samostojnega življenja v človeški družbi. Kriterijev odraslosti pa je več. Najenostavnejši je biološki, po katerem organizem doseže odraslost, ko je sposoben imeti potomstvo. Drugi kriterij temelji na družbenem konsenzu, po katerem vsak, ki dopolni 18 let, doseže t. i. polnoletnost. Ko pa vključimo psihološko in socialno komponento, je odraslost še težje jasno definirati.

Odrasli ljudje, vsaj večina, poskrbi za lasten obstoj, zato so eksistenčno neodvisni ter se za svoje delovanje samostojno odločajo. Niso več tako močno navezani na svoje starše, bolj so navezani na svoje življenjske partnerje in odgovorni so tudi za življenje drugih – lastnih otrok.

Osebnostno zrela oseba naj bi bila sposobna nadzorovati svoja čustva v tolikšni meri, da bi bil njen odnos do sebe in drugih čustven, tolerant, spoštljiv, brez arogance in poniževanja. Osebnostno zrela oseba se zna prilagoditi določenim situacijam in na to gleda konstruktivno. Sposobna je vživljanja v druge, ima posluš za etiko, sposobna je načrtovati svojo prihodnost.

Večina odraslih športnikov je rekreativcev, ki so najverjetneje imeli normalno odraščanje in tako postali zrele in odgovorne osebe, sposobne živeti v realnem svetu. Nekoliko drugače pa je s profesionalnimi športniki, ki so že v svoji mladosti imeli več denarja kot povprečen delovni človek in so odraščali v soju medijskih žarometov.

Tekmovalni šport zaznamujejo izrazito profesionalni odnosi, tako da znova dobiva funkcijo dela oziroma storilnostno funkcijo. Zaradi izredno obsežnih treningov zahteva celega človeka in pušča le malo možnosti za celosten razvoj osebnosti. Vrhunski

športniki pogosto ne dokončajo šolanja oziroma ne pridobijo ustrezne izobrazbe. V tem je šport nekaj čisto drugega, kot so predvidevali humanisti ob vstopu v novi vek. Vrhunski šport je pogosto škodljiv; v želji po dosežkih človeka preobrazi v pogoltnega sebičneža, ki za uresničitev športnega cilja nemalokrat žrtvuje svoja moralna in druga prepričanja. Rekreatijski in šolski šport sta veliko bližje vzgojnim vidikom športa, hkrati pa poudarjata tudi zdravstvene oziroma preventivne vidike.

DELOVANJE NOGOMETNE EKIPE

Razlogov za samo obstajanje nogometnih ekip tako v mladinski kot članski kategoriji je veliko. Če se osredotočimo na tiste, ki nogometaše in trenerje motivirajo za ukvarjanje z nogometom, so v mladinski kategoriji to v prvi vrsti prav gotovo ljubezen do nogometa, potreba po gibanju in porabi odvečne energije, potreba po druženju z sovrstniki, veselje do tekmovanja in primerjanja znanja z ostalimi. V članski kategoriji imamo rekreativne oziroma amaterske ekipe in profesionalne nogometne ekipe. V rekreativnih ekipah so razlogi podobni kot v mladinski kategoriji, gre za zadovoljevanje predvsem potreb po gibanju in druženju; razlog za obstajanje profesionalnih ekip pa je v največji meri ekonomski in je tesno povezan z tekmovalno uspešnostjo, željo po dokazovanju in potrebo biti najboljši. Pogojev, ki omogočajo zadovoljevanje naštetih potreb, oziroma pogojev, ki omogočajo uspešno delovanje tako v mladinskih, rekreativnih in članskih ekipah, pa je kar nekaj.

2.5.1 SKUPINSKA DINAMIKA

V vsakodnevnem življenju pripadamo večjemu številu skupin zato, da bi izpeljali nekatere naloge. Članstvo v skupini ima vzajemen vpliv – posameznik s svojimi lastnostmi in vedenjem vpliva na skupino, prav tako pa skupina vpliva na njega (Tušak idr., 2003)

Športno ekipo bi lahko definirali kot skupek dveh ali več posameznikov, ki imajo naslednje lastnosti (Tušak idr., 2003):

- identiteta ekipe: člani ekipe se ločijo od drugih ekip z imenom, nadimkom ali barvo dresov;
- skupna usoda: v ekipnih športih lahko zmaga ali izgubi le celotna ekipa;

- strukturirani vzorci interakcij: gre za natančno določene taktične kombinacije, katerih člani drugih ekip ne poznajo ali pa različne vzorce socialnih interakcij;
- specifična komunikacija: uporabljanje specifičnih žargonskih izrazov, ki so nasprotniku neznani;
- struktura ekipe: vloga, pozicija in status posameznikov v neki ekipi;
- medsebojne soodvisnost: pri ekipnih športih ne more igrati vsak sam, ampak v sodelovanju z drugimi, zato je vsak odvisen od svojih soigralcev in njihove kvalitete;
- medsebojna privlačnost: sčasoma soigralci postanejo dobri prijatelji, ki se družijo tudi izven športa, čeprav to ni pogoj za tekmovalni uspeh določene ekipe;
- samokategorizacija: ekipa mora imeti občutek, da obstaja in da se loči od ostalih ekip;
- občutek enotnih ciljev: člani določene ekipe imajo iste športne ali tekmovalne cilje.

V ekipnih športih, kjer igralci neposredno sodelujejo, med njimi vlada največja soodvisnost in v takih primerih morajo trenerji poskrbeti za njihovo dobro delo. Trenerji to stanje pogosto imenujejo »kemija ekipe«, ko se igralci med sabo družijo in v ekipi ni nobenih konfliktov. Kemija se pogosto razlaga kot rezultat različnih osebnosti igralcev, ko pa je ni, pomeni, da v ekipo niso izbrani taki igralci, ki bi bili sposobni ustvariti medsebojno kemijo, kar negativno vpliva na njeno delovanje.

Proces, s katerim poskušamo izboljšati delovanje ekipe, imenujemo »team building«. S »team buildingom« ekipa postane bolj učinkovita pri izpolnjevanju skupinskih ciljev in izboljšuje zadovoljevanje potreb posameznika znotraj ekipe. »Team building« je proces, ki je neprestano v teku in se ne konča, dokler ekipa obstaja, mora pa biti prisoten pri delu s športno ekipo, kajti če ne znamo sodelovati in upravljati z ljudmi, bo učinkovitost oziroma uspešno delovanje ekipe naključna.

2.5.1.1 Situacija, v kateri se ekipa nahaja

Situacija, v kateri se ekipa nahaja, močno vpliva na dogajanje v ekipi, ne glede na to, ali gre za tradicijo in vizijo kluba ter številčnost ekipe ali pa domač oziroma gostujoč teren.

Klubi z dolgoletno tradicijo in ugledom lažje pridobijo igralce, sami igralci pa čutijo spoštovanje, zanos in zadovoljstvo, da sploh so v takem klubu. Zato tradicija in ugled kluba dvigujeta učinkovitost delovanja ekipe.

Naslednja situacija, ki vpliva na delovanje ekipe, je vizija kluba. Klub z vizijo ima jasno vedenje in cilj, kaj hoče postati. Ne gre za rezultatski cilj, ampak za strategijo razvoja tako na infrastrukturnem področju kot na področju razvoja kvalitete ekipe in posameznikov.

Pravila vsakega športa določajo, koliko igralcev lahko v enem trenutku sodeluje v igri, ni pa določeno, koliko igralcev ima lahko klub v posamezni ekipi. Znano je, da z naraščanjem števila igralcev narašča vsota vseh igralskih sposobnosti, s tem pa se povečuje možnost tekmovalne uspešnosti, ki pozitivno vpliva tudi na nadaljnje delovanje ekipe. Toda s povečevanjem števila igralcev pride do zmanjšanja količine igralnega časa, ki pripada vsakemu od njih. Zato se lahko pojavi nezadovoljstvo med igralci, zniža se motivacija, poslabša se odnos do trenerja, ekipa se začne deliti. Ekipe z velikim številom igralcev so ob enakih rezultatih bolj nezadovoljne z doseženim.

Idealno število igralcev v ekipi je odvisno od več dejavnikov, osnovno vodilo pa je, da se na podlagi možnosti, ki jih klub ima, izbere takšno število igralcev, da bodo lahko uspešno trenirali in tekmovali.

V športu velja nepisano pravilo prednosti domačega terena, ki ga raziskave tudi potrjujejo. Prvi dejavnik, ki daje prednost domačim igralcem, so domači navijači in le redko se zgodi, da na domače moštvo vplivajo negativno. Prisotnost gledalcev in njihovo navijanje zvišuje samozavest, motivacijo in aktivacijo domačih igralcev. Domače igrišče, ki ga igralci dobro poznajo, prav tako deluje pozitivno. V nogometu je občutek za prostor pomemben in bolje je, če prostor igralci poznajo.

2.5.1.2 Značilnosti igralcev

Osnovni element vsake skupine so njeni člani s svojimi različnimi lastnostmi. Različnost pa ekipo lahko naredi močnejšo ali pa jo razbije, zato je ena od prednostnih trenerjevih nalog razmišljanje o značilnostih igralcev, njihovi homogenosti in združljivosti.

Razlike med igralci imajo velik vpliv na delovanje ekipe, v nekaterih situacijah te razlike delujejo pozitivno, v drugih pa negativno. Razlike med igralci se lahko pojavijo glede na (v Tušak idr., 2003):

- demografske značilnosti (starost, izobrazba, rasa, socialni status);
- fizičnih predispozicije (višina, teža);
- motorične sposobnosti (hitrosti, vzdržljivost, moč);
- mentalne sposobnosti (splošna in igralna inteligentnost);
- stališča, vrednote;
- osebnostne lastnosti;
- motive, potrebe.

Widmeyer in Loy (1981, v Tušak idr., 2003) sta sestavila model, ki nam da vpogled v koristnost ali škodljivost različnosti posameznih igralcev v ekipi. Vsakega igralca in ekipo kot celoto moramo oceniti s treh perspektiv:

- skupna in povprečna količina vseh sposobnosti in ostalih lastnosti, ki jih imajo člani ekipe;
- homogenost v sposobnostih in ostalih lastnostih;
- najpomembnejša pa je ocena kompatibilnosti glede na sposobnosti in značilnosti igralcev ter glede na sposobnost igralcev in cilji ekipe.

Pri skupni in povprečni količini sposobnosti gre za to, ali je boljše imeti ekipo s posamezniki, ki imajo čim več sposobnosti, ali pa to lahko negativno vpliva na delovanje ekipe. Pri tej oceni sta pomembni predvsem dve lastnosti, in sicer psihosocialne lastnosti in igralne sposobnosti. Lastnost enega igralca nima velikega vpliva na delovanje celotne ekipe, toda ko združimo osebnostne lastnosti vseh, dobimo ogromno količino lastnosti, katerih vpliv se poveča. Več kot je igralcev z lastnostmi, kot so družabnost, odgovornost, zanesljivost, emocionalna kontrola, večje so možnosti za uspešno delovanje ekipe.

Kaj bolje vpliva na uspešnost ekipe: da je ekipa homogena ali nehomogena? Na prvi pogled se zdi, da so ekipe s podobnimi lastnostmi uspešnejše. Trener pri takih ekipah lažje poudarja enotnost in pripadnost ekipi, podobnost v vrednotah in stališčih pa naj bi omogočila dobro sodelovanje. Toda to je le površen pogled, saj že različne igralne pozicije zahtevajo različne igralne lastnosti. Za vratarja je pomembno, da je miren in koncentriran, za napadalca, da je

visoko motiviran za doseganje gola, za veznega igralca pa, da ima visoko igralno inteligenco. Moštvo pa ni sestavljeno samo iz različnih igralnih položajev, ampak je vsaka ekipa sestavljena iz različnih vlog. Običajno so te vloge formalni vodja, neformalni vodja, policist, ki skrbi, da vsi v ekipi maksimalno izpolnjujejo svoje naloge, socialni vodja, ki skrbi za odnose v ekipi, ekspertni vodja, ki skrbi, da ekipa doseže zadane cilje, in ekipni klovn, ki skrbi za zmanjševanje napetosti. Zaradi same narave nogometne igre in različnih vlog v ekipi, ki jih mora vsak natančno odigrati, je heterogenost za uspešno delovanje ekipe nujna.

Nič ne pomaga, da je ekipa sestavljena iz heterogenih posameznikov, ki imajo visoko količino sposobnosti, če med seboj niso združljivi. Nič ne koristi, če sta v ekipi izjemen vezist in napadalec, če vezni igralec npr. zaradi osebnih zamer noče podajati žoge napadalcu. Kompatibilnost pomeni sposobnost posameznika, da deluje učinkovito in v harmoniji z ostalimi člani ekipe v dani situaciji. Združljivost ne pomeni enakosti, kajti lahko imamo ekipe, kjer so si posamezniki podobni, a niso kompatibilni. V kompatibilnih ekipah običajno opazimo mešanje stališč, vrednot, osebnostnih lastnosti in igralskega znanja, kar običajno vodi k povečanemu občutku zadovoljstva s seboj in ekipo. V nekompatibilnih ekipah je situacija obratna in sicer je komunikacija med igralci zmanjšana, igralci so napeti, nezadovoljni in težko sodelujejo med seboj. Kompatibilnost je sestavljena iz več elementov (Tušak idr., 2003):

- kompatibilnost med posamezniki;
- kompatibilnost med igralnimi sposobnostmi;
- kompatibilnost posameznikov z njihovimi vlogami v ekipi;
- kompatibilnost igralcev s cilji in nalogami v ekipi.

3 PRAKTIČNI DEL

CILJI IN HIPOTEZE

Cilj raziskave je bilo ugotoviti, kako nogometaši ocenjujejo vodenje, vedenje in odnos do dela pri svojih trenerjih in kakšne trenerje bi si želeli imeti, ter primerjati razlike v ocenah realnega stanja in ocenah želenega stanja med različnimi starostnimi skupinami nogometašev.

Hipoteze:

H01: Ni razlik med želenim in dejanskim stanjem.

H02: Ni razlik v ocenah glede na starost nogometašev.

4 METODE DE LA

ANKETIRANCI

V raziskavo so bili vključeni nogometaši Nogometnega kluba Slovan in sicer:

- kadetska selekcija: starost 15 - 17 let, 19 anketirancev (skupina 3);
- mladinska selekcija: 17 - 19 let, 18 anketirancev (skupina 2) in
- članska selekcija: nad 19 let, 17 anketirancev (skupina 1).

Celoten vzorec testne skupine je obsegal 54 nogometašev.

PRIPOMOČKI

Uporabljen je bil vprašalnik, ki sem ga sestavil sam (priloga 1). Obsegal je 34 trditev, pri vsaki pa je bilo potrebno podati oceno realnega in oceno zelenega stanja, ki so ju anketiranci podali skalirano na lestvici od 1 do 5. Kako nogometaši ocenjujejo trenerjevo vodenje ekipe, smo želeli preveriti s trditvami št. 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 19 in 23. Kako nogometaši ocenjujejo trenerjevo vedenje, smo želeli preveriti s trditvami 2, 21, 22, 24, 28, 29, 31 in 34. Kako nogometaši ocenjujejo trenerjev odnos do dela, smo želeli preveriti s trditvami 12, 16, 17, 18, 20, 25, 26, 27, 30, 32 in 33.

POSTOPEK

Anketa je bila izvedena anonimno. Pridobljeni podatki so bili obdelani z računalniškim programom SPSS 17.0. Razlike med ocenami realnega stanja in ocenami zelenega stanja vseh anketiranih nogometašev ne glede na skupino smo testirali s parnim t-testom. Razlike med ocenami realnega stanja in razlike med ocenami zelenega stanja med skupinami smo testirali z enosmerno analizo variance (ANOVA). Kot prag statistične značilnosti smo izbrali vrednost $p=0,05$.

5 REZULTATI

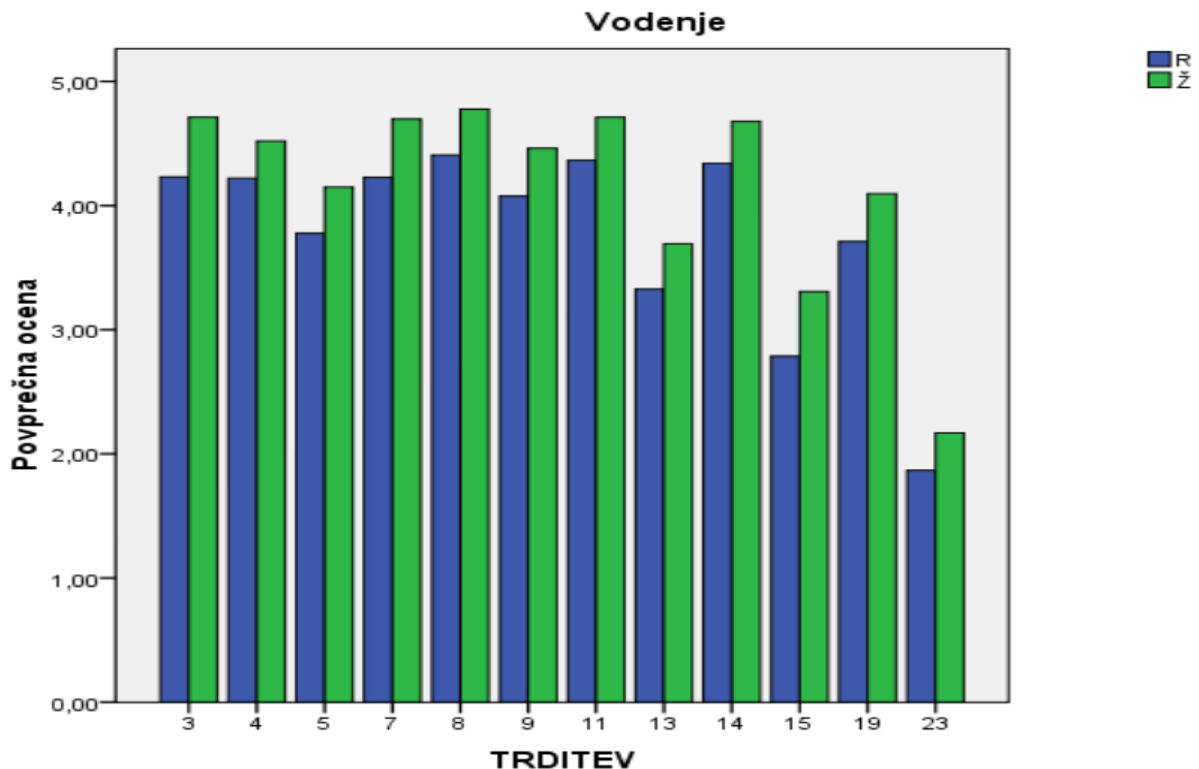
PRIMERJAVA MED OCENAMI REALNEGA IN ŽELENEGA STANJA VSEH ANKETIRANIH NOGOMETAŠEV NE GLEDE NA SKUPINO

Tabela 1: Rezultati ocen realnega in želenega stanja vseh nogometašev.

TRDITEV	REALNO		ŽELENO		t	Pom(t)
	M	SD	M	SD		
Trener vpije na mene.	1,81	0,87	2,25	1,35	-2,14	0,37
Trener me spodbuja na treningu.	4,23	0,96	4,71	0,69	-3,96	0,00
Trener me na treningu spoštuje.	4,22	0,99	4,52	0,81	-2,27	0,27
Trener ima prijateljski odnos do mene.	3,78	1,41	4,15	1,21	-2,73	0,00
Ko sem slabe volje, trener to opazi.	4,23	1,20	4,70	0,86	-3,39	0,00
Trenerju je zelo pomembna zmaga na tekmi.	4,41	0,92	4,78	0,57	-2,96	0,00
Trenerju lahko povem svoje mnenje.	4,08	1,28	4,46	0,87	-2,39	0,02
Ko sem poškodovan, mi trener svetuje pri zdravljenju.	4,37	1,04	4,71	0,60	-2,43	0,01
Ko mi gre na treningu slabo, trener to opazi.	3,50	1,37	3,98	1,17	-2,81	0,00
Trener mi pusti veliko svobode.	3,33	1,23	3,69	1,21	-2,97	0,00
Na treningu sem sproščen.	4,34	0,99	4,68	0,85	-2,82	0,00
Trener je strog.	2,79	1,01	3,31	1,21	-3,26	0,00
Trener pride pripravljen na trening.	4,70	0,74	4,87	0,39	-2,13	0,03
Treningi so zanimivi.	4,06	1,23	4,79	0,63	-4,60	0,00
Trener upošteva moje želje.	3,71	1,27	4,10	1,07	-2,21	0,03
Trener je ukazovalen.	1,87	1,17	2,17	1,42	-2,06	0,04
Na treningu se naučim vedno nekaj novega.	4,06	1,02	4,55	0,82	-4,01	0,00
Trener je neodgovoren.	1,09	0,40	1,40	1,06	-2,21	0,03
Trenerja imam za zgled.	3,89	1,34	4,22	1,17	-2,89	0,00

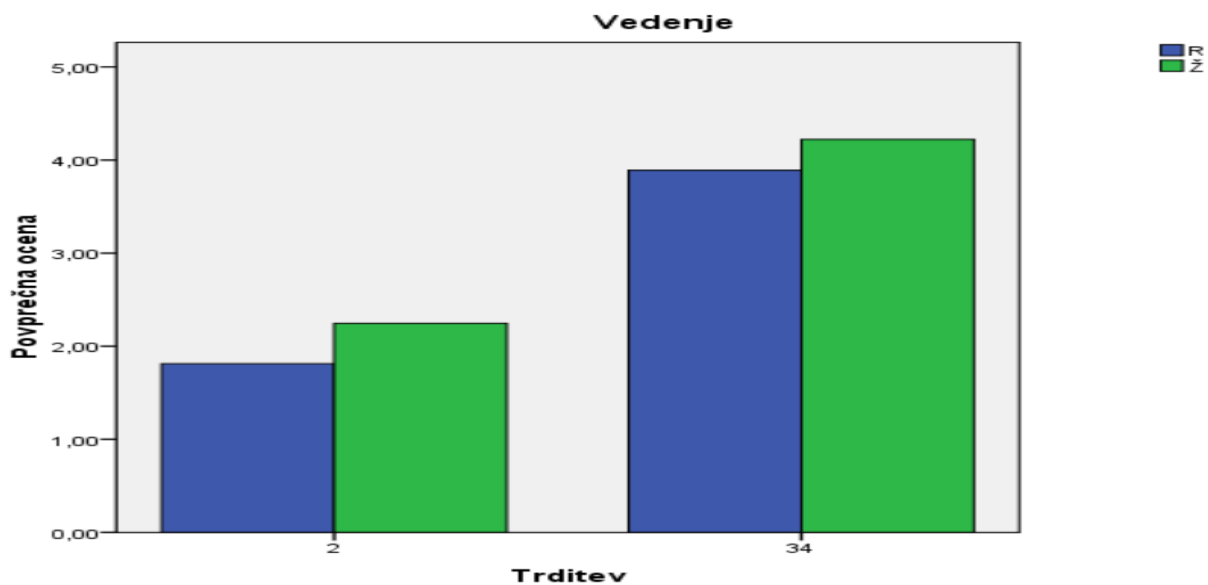
Legenda: M=aritmetična sredina, SD=standardni odklon, pom(t)=statistična pomembnost.

S parnim t-testom smo ugotovili statistično značilne razlike ($p \leq 0,05$) med ocenami realnega stanja in ocenami zelenega stanja vseh anketiranih nogometašev ne glede na skupino za trditve 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 25, 33 in 34. Za ostale trditve nismo ugotovili statistično značilnih razlik med ocenami realnega stanja in ocenami zelenega stanja.



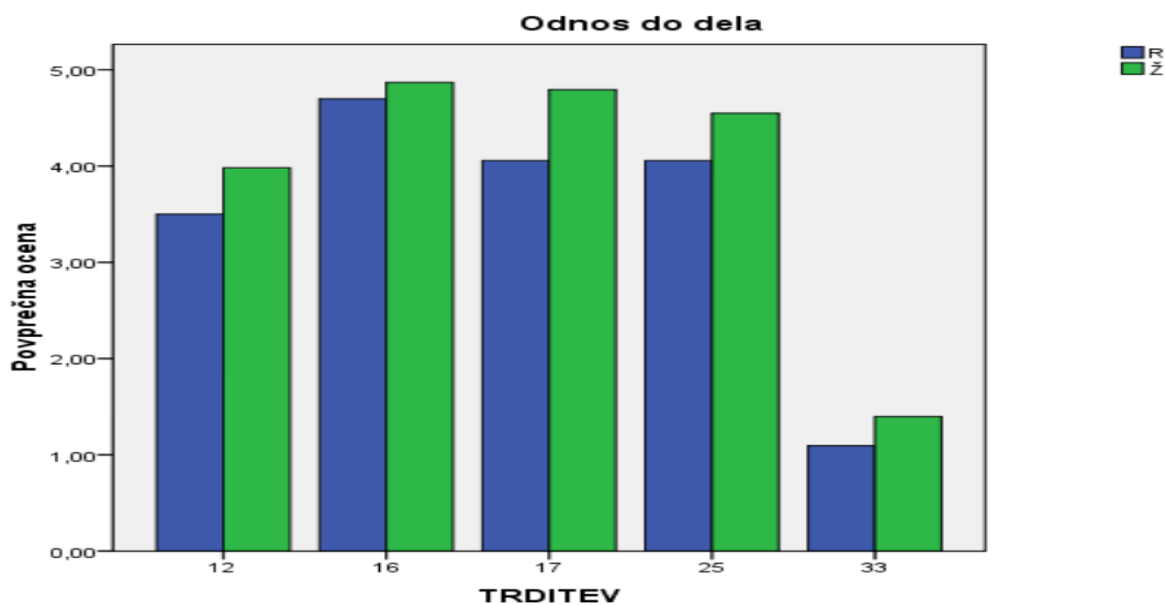
Graf 1. Povprečne ocene vseh anketiranih nogometašev ne glede na skupino za trditve, ki so pokrivalo področje trenerjevega vodenja ekipe, pri katerih smo ugotovili statistično značilne razlike med ocenami realnega stanja in ocenami zelenega stanja.

Legenda: R: ocena realnega stanja; Ž: ocena zelenega stanja.



Graf 2. Povprečne ocene vseh anketiranih nogometašev ne glede na skupino za trditve, ki so pokrivalo področje trenerjevega vedenja, pri katerih smo ugotovili statistično značilne razlike med ocenami realnega stanja in ocenami zelenega stanja.

Legenda: R: ocena realnega stanja; Ž: ocena zelenega stanja.



Graf 3. Povprečne ocene vseh anketiranih nogometašev ne glede na skupino za trditve, ki so pokrivalo področje trenerjevega odnosa do dela, pri katerih smo ugotovili statistično značilne razlike med ocenami realnega stanja in ocenami zelenega stanja.

Legenda: R: ocena realnega stanja; Ž: ocena zelenega stanja.

PRIMERJAVA OCEN VSEH STAROSTNIH SKUPIN

Tabela 2: Primerjava odgovorov anketirancev treh starostnih skupin pri posameznih trditvah z enosmerno analizo variance (ANOVA).

TRDITEV		1.skupina	2.skupina	3.skupina	F	Pom(F)
Trener me sili v stvari, ki jih ne želim početi. (žel. st.)	M	1,53	2,00	1,16	3,58	0,03
	SD	0,80	1,37	0,50		
Trener je strog. (real. st.)	M	3,29	2,56	2,53	3,42	0,04
	SD	0,92	0,92	1,07		

Legenda: 1. skupina= člani (nad 19 let), 2. skupina= mladinci (17-19 let), 3. skupina= kadeti (15-17 let); M=aritmetična sredina, SD=standardni odklon, pom(F)=statistična pomembnost ANOVE.

Z enosmerno analizo variance (ANOVA) smo ugotovili statistično značilne razlike ($p \leq 0,05$) med skupinami (starostmi) anketiranih nogometašev v ocenah realnega stanja za trditve 15, ter statistično značilne razlike v ocenah zelenega stanja za trditve 1. V ocenah realnega in zelenega stanja za ostale trditve nismo ugotovili statistično značilnih razlik med skupinami.

6 RAZPRAVA

V raziskavi smo s pomočjo vprašalnika ugotavljali, kako nogometaši ocenjujejo vodenje, vedenje in odnos do dela pri svojih trenerjih in kakšne trenerje bi si želeli imeti na omenjenih področjih, ter primerjali razlike v ocenah realnega stanja in ocenah zelenega stanja med tremi različnimi starostnimi skupinami nogometašev. Preverjali smo dve ničelni hipotezi:

- ni razlik med zelenim in dejanskim stanjem ter
- ni razlik v ocenah glede na starost nogometašev.

Zavrnilo smo obe ničelni hipotezi. Ugotovili smo namreč statistično značilne razlike med ocenami realnega in ocenami zelenega stanja za 19 od 34 trditvev, ter statistično značilne razlike med tremi različnimi starostnimi skupinami nogometašev v oceni realnega oziroma oceni zelenega stanja za po eno trditvev.

Največ značilnih razlik med ocenami realnega stanja in ocenami zelenega stanja vseh nogometašev ne glede na starost smo ugotovili za trditve, s katerimi smo ugotavljali, kako nogometaši ocenjujejo trenerjevo vodenje ekipe. Če povzamem, si nogometaši na splošno želijo, da jih trenerji še bolj spodbujajo, še bolj spoštujejo, da imajo do njih bolj prijateljski odnos; želijo, da trener še večkrat opazi, da so slabe volje; želijo, da bi lahko trenerju še večkrat povedali svoje mnenje; da bi imeli več svobode, da bi jim trener omogočil večjo sproščenost na treningih, da bi bil trener še bolj strog, da bi bolj upošteval njihove želje in da bi bil trener še bolj ukazovalen. Na področju vodenja ni statistično pomembnih razlik med realnim in zelenim stanjem samo pri treh trditvah od petnajstih. Zadovoljni so s tem, koliko jih trener sili v stvari, ki jih ne želijo početi, in koliko se trenerja bojijo. Zadovoljni pa so tudi s količino trenerjevega zanimanja za šolo oziroma službo.

Anketirani nogometaši si želijo več spodbujanja na treningu, kot ga imajo, čeprav jih trenerji po njihovih ocenah veliko spodbujajo, kar se vidi v visoki povprečni oceni za realno stanje. Podobno razmerje med ocenami za realno in zeleno stanje je pri trditvi *Trainer me na treningu spoštuje*, kajti tudi tukaj si nogometaši želijo na treningu še več spoštovanja, kot ga imajo, čeprav so ga že tako deležni nadpovprečno. To si verjetno

lahko razlagamo z veliko željo, ki jo ima velika večina športnikov, po vedno boljši pripravljenosti in končnemu nastopanju, bodisi na treningu, še bolj pa na tekmi. Ne glede na to, kako dober je v nekem trenutku, koliko zaporednih tekem je odigral zelo dobro in na njih tudi zmagal, si želi v bodoče še več zmag in še boljšega nastopanja. Da bi to dosegel, potrebuje iz okolice take povratne informacije, ki mu neprestano govorijo, da je dober ali boljši od ostalih, da je uspeh celotne ekipe v veliki meri odvisen od njega, kar mu neomejeno spoštovanje in spodbujanje s strani trenerja nedvoumno govori. Veliko število primerov, ki to potrjujejo, imamo v vrhunskem oziroma profesionalnem nogometu, ko vrhunskega igralca, ki nastopa v izjemni formi zaradi ene napake, bodisi nočnega izhoda in pitja alkohola, bodisi slabo odigrane pomembne tekme, vzamejo v zobe trener, mediji in ljudje v klubskih strukturah, kmalu zatem pa sledi silovit padec v formi in selitev na klopi ali pa celo na tribuno.

Nogometaši si želijo tudi bolj prijateljskega odnosa s trenerjem, kar je razumljivo, saj se v nogometnih ekipah vsak član moštva bori, da bi imel več trenerjeve naklonjenosti kot njegovi soigralci. Ocena realnega stanja pri tej trditvi je bila nekoliko nižja, kar nam nakazuje, da se trenerji pretirano prijateljskega odnosa s posameznimi igralci izogibajo.

Ko so igralci slabe volje, trenerji to velikokrat opazijo, prav tako jim igralci povečini lahko izrazijo svoje mnenje, saj so nogometaši dali visoki povprečni oceni pri realnem stanju za obe trditvi, kar nam nakazuje na to, da trenerjem ni vseeno kako »garderoba diha«. S tem, ko opazujejo, kako se igralci počutijo in poslušajo njihovo mnenje, trenerji lažje spoznajo športnikove strahove, probleme in možna nezadovoljstva, kar jim seveda omogoča boljše predvidevanje športnikovega vedenja in vedenja celotne ekipe. Zakaj pa si želijo nogometaši še več prostora za izražanje lastnega mnenja in še več trenerjevega opažanja njihove slabe volje, pa smo verjetno odgovorili v odstavku o trenerjevem spoštovanju športnikov in lahko bi rekli, da je to enostavno posledica želje za čim boljšim položajem v skupini.

Rezultati nam govorijo, da si nogometaši želijo nekoliko več svobode in nekaj več upoštevanja njihovih želja, kot jih dobijo od svojih trenerjev, kjer so za realno stanje pri teh dveh trditvah dali podpovprečne ocene. Vendar sta na drugi strani tudi povprečni oceni za zeleno stanje relativno nizki, če gledamo naravo trditvev, ki se tičejo tako pomembnih točk v življenju posameznika, kot so

upoštevanja njegovih želja in osebne svobode. To si lahko razlagamo, da imajo nogometaši zagotovo potrebo po upoštevanju svojih želja in po svobodi, saj so podali višjo povprečno oceno za zeleno stanje, vendar se zavestno prepuščajo trenerjem, naj oni odločijo, kaj in na kakšen način bodo trenirali, kako in na katerem položaju bodo nastopali na tekmi in kako se bodo v določeni situaciji obnašali. Sami sebe prepuščajo trenerjem in njihovem vodenju, ker verjamejo, da so jih trenerji sposobni pripeljati do njihovega cilja.

Skladna s to ugotovitvijo je tudi visoko nadpovprečna želja nogometašev pri trditvi *Trenerju je zelo pomembna zmaga na tekmi*. Že v realnosti so ocenili nadpovprečno visoko, da je trenerju zmaga na tekmi pomembna, želijo pa si, da bi mu bila še bolj.

Trditvi *Trener je strog* in *Trener je ukazovalen* sta pri realnem stanju ocenjeni podpovprečno, kar nam nakazuje, da trenerji v klubu anketiranih nogometašev povečini vodijo ekipe na nekoliko bolj demokratičen način. Zanimivo pa je, da si igralci želijo bolj ukazovalnih trenerjev, predvsem pa si želijo bolj strogih trenerjev, kot jih imajo v resnici. Sam zelo dobro poznam situacijo v NK Slovan, ki je na vseh nivojih delovanja slaba, kar se negativno odraža na kvaliteti treniranja in nastopanja ekip na tekmah. Verjetno so igralci kot športniki zaradi tega prizadeti, predvsem pa nemočni in si želijo bolj avtoritativnega trenerja, ki bi jih znal popeljati iz krizne situacije. V prid tej ugotovitvi govori tudi Tušak in Tušak (1997) ki pravita, da se avtoritaren trener sicer obnaša dominantno, se ima za nadrejenega ostalim in ne dopušča protiargumentov ter individualne svobode, vendar pa ima pogosto taka osebnost lahko nekatere pozitivne vplive na športnike, predvsem v kriznih situacijah, saj je avtokratičen način vodenja v športu (razen pri nadpovprečno motiviranih in zrelih osebah, kjer se morda obnese tudi bolj svoboden način vodenja) najpogostejši in prinaša največ uspeha (Tušak in Tušak, 1997).

Pur (2005) pa je v svoji raziskavi ugotovil, da je pri trenerjih ekipnih športov možen avtokratičen in demokratičen način vodenja. Prvi se boljše obnese pri mlajših starostnih kategorijah in amaterjih, demokratičen pa pri visoko motiviranih profesionalcih.

V dejstvu, da se trenerji, čeprav uvidijo, da je situacija slaba in obstaja potreba po njihovem drugačnem delovanju, vseeno ne spremenijo, vidim možnost za nadaljnje raziskovanje, da bi našli odgovore na vprašanje, zakaj trenerji tega ne naredijo.

Z ugotovitvijo o relativno demokratičnem načinu vodenja se sklada tudi rezultat pri trditvi *Na treningu sem sproščen*, kjer je ocena nogometašev visoko nadpovprečna. Seveda si želijo še več sproščenosti, kar je razumljivo, glede na to, da je takrat veliko lažje izvajati vse individualne in moštvene zamisli.

Glede na naše rezultate nogometaše na splošno najmanj moti trenerjevo vedenje, saj smo med trditvami, s katerimi so ga ocenjevali, ugotovili najmanjši delež statistično značilnih razlik med ocenami realnega stanja in ocenami zelenega stanja.

Nogometaši si želijo na področju trenerjevega vedenja, da bi trener nekoliko več »vpil« na njih. To željo si lahko razlagamo s značilnostmi socialnega okolja, iz katerega izhaja večina nogometašev Nogometnega kluba Slovan, to socialno okolje pa je največje delavsko naselje v Ljubljani. Igralci večinoma izhajajo iz patriarhalnih družin, v katerih ima oče glavno besedo v družini in včasih tudi, »da se nekaj premakne, povzdigne glas«. Verjetno igralcev ne bi motilo, če bi trener ob prekrških reda in discipline ali drugih nepravilnostih namesto - po njihovem mnenju nepotrebnega in dolgega polemiziranja - povzdignil glas in rešil situacijo na kratek in učinkovit način.

Pri trditvah, s katerimi smo ocenjevali trenerjev odnos do dela, smo ugotovili značilne razlike med ocenami realnega stanja in ocenami zelenega stanja vseh nogometašev ne glede na starost za nekaj manj kot 50% trditev. Če povzamem, si nogometaši na splošno želijo, da bi trener prihajal na trening še bolj pripravljen, da bi še bolj stremel k temu, da jih na treningih več nauči in predvsem, da bi pripravljajl še bolj zanimive treninge.

Pri trditvah *Na treningu se naučim vedno nekaj novega*, *Trener pride pripravljen na trening*, *treningi so zanimivi* in *Ko mi gre na treningu slabo, trener to opazi* so nogometaši dali nadpovprečne ocene za realno stanje. Želijo pa si, da bi se še večkrat naučili nekaj novega, da bi trener prihajal še bolj pripravljen na trening, da bi treningi bili še zanimivejši in bi trener še večkrat opazil njihove napake. To si najverjetneje

lahko razlagamo podobno kot na področju vodenja pri trditvah o spoštovanju in spodbujanju, ko so igralci želeli še več spodbujanja in spoštovanja, čeprav so nadpovprečno ocenili realno stanje. Nogometaši se zavedajo, da so njihovi tekmovalni dosežki zelo odvisni od pripravljenosti treninga in od aktivnega popravljanja napak, kar je neposredno povezano z njihovim napredovanjem na treningu, verjetno pa tudi čutijo, da so ob zanimivih treningih učinki treniranja večji. Čeprav so realno stanje ocenili nadpovprečno, si kot športniki želijo še boljšega stanja, kar bi se pozitivno odrazilo na pripravljenosti nogometašev in sposobnosti nastopanja na tekmah.

Naše ugotovitve, da nogometaši pri svojih trenerjih najbolj kritično ocenjujejo njihov način vodenja, nekoliko manj kritično področje odnosa do dela in najmanj kritično trenerjevo vedenje, ne presenečajo. Nogometaši namreč trenirajo, ker imajo željo za dokazovanjem in predvsem tekmovanjem. Da bi bili na področju tekmovanja čim bolj uspešni, kar si nedvoumno vsak športnik želi, morajo čim bolje trenirati. Vodenje ekipe in trenerjev odnos do dela v veliki meri vplivata na to, kako pripravljeni bodo nogometaši na sami tekmi. Na drugi strani pa trenerjevo uporabljanje vulgarnih besed, razdražljivost in zanemarjenost nimajo neposrednega vpliva na njihov uspešen nastop, zato so s trenerjevim vedenjem bolj zadovoljni. Te ugotovitve se skladajo tudi z ugotovitvijo Manfrede in Pikl (1996), ki v svoji raziskavi o samopercepciji trenerjev ugotavljata, da tudi trenerji prav vodenju pripisujejo najpomembnejšo vlogo v njihovem poklicu.

Glede na to, da smo razlike med starostnimi skupinami ugotovili zgolj za dve trditvi, lahko sklepamo, da različne starostne skupine nogometašev večinoma podobno dojemajo vedenje, odnos do dela in način vodenja ekipe svojih trenerjev. Nekaj razlik med starostnimi skupinami obstaja zgolj pri dojetanju načina vodenja ekipe. Kot strogega so svojega trenerja najvišje na lestvici ocenili člani kadetske ekipe (15-17 let). Mosston (1960, v Tušak in Tušak 1997) predlaga, naj trenerji začnejo z avtoritarnim pristopom do športnika, dokler ta ne sprejme obstoječe statusne strukture in svojega ter trenerjevega položaja v njej. Menjava statusne strukture označuje ravno obdobje kadetov, ker v tem obdobju doživijo nogometaši prehod iz regionalnega na državni nivo tekmovanja. Ta prehod označujejo povečanje števila treningov, povečanje števila tekem in višja zahtevnost tekmovanja. Verjetno zato tudi bolj avtoritarni pristop trenerja v obdobju kadetov, kar so ti v naši raziskavi zaznali kot strogost. Nogometaši iz ekipe

mladincev (17-19 let) si izmed vseh starostnih skupin najbolj želijo, da *jih trener sili v stvari, ki jih ne želijo početi*, torej avtokratičnega načina vodenja. Ena od možnih razlag je, da so glede na svoje starostno obdobje najbolj podvrženi različnim motnjam iz okolja, ki bi jih lahko odvrnile od uspešnega treninga, in zato čutijo, da potrebujejo nekoga, ki bi jih z avtokratičnim vodenjem zaščitil pred tem. Člani mladinske ekipe so že uspešno preživeli obdobje prehod iz regionalnega na državni nivo tekmovanja in skladno z Mosstonovo razlago trenerji mladincev zato že nekoliko popustijo v avtoritarnem pristopu. Morda bi bilo glede na ugotovitev, da si mladinci tega pristopa še vedno želijo, priporočljivo, da trenerji avtoritarni pristop vzdržujejo nekoliko dlje.

Hipotezo, da ni razlik v ocenah glede na starost nogometašev, smo sicer zavrnil, vendar smo ugotovili statistično pomembne razlike za dve trditvi in bi lahko rekli, da na splošno ni bistvenih razlik med različnimi starostnimi skupinami. Veliko več razlik smo ugotovili pri ocenah realnega in zelenega stanja vseh nogometašev na področju odnosa do dela, predvsem pa na področju trenerjevega vodenja. Na področju vodenja si športniki želijo več spoštovanja, spodbujanja, še večje pomembnosti zmage in bolj avtokratičnega vodenja ekipe, kar je razumljivo glede na situacijo v klubu in leta anketiranih nogometašev. Nekaj razlik smo ugotovili tudi na področju odnosa do dela, kjer so za realno stanje dajali v večini primerov nadpovprečne ocene, vendar si želijo še boljšega dela, ki bi pozitivno vplivalo na njihove sposobnosti in končni učinek na tekmovanju, kar je za športnike razumljivo.

Glede na ugotovitve bi bilo za trenerje zlasti priporočljivo, da so svoje vodenje sposobni spreminjati in ga prilagajati različnim situacijam, ob čemer pa ne smejo zanemarjati ostalih področij, kjer je po ocenah nogometašev vedno prostor za napredovanje.

Seveda se teh ugotovitev ne da posploševati, saj je bil vzorec premajhen in nereprezentativen vzorec, kar je tudi šibka točka naloge. Tukaj se po mojem odpirajo možnosti za nadaljnje raziskovanje. V raziskavo bi se dalo vključiti več nogometašev iz različnih klubov in različnih krajev. Vseeno pa smo v nalogi raziskali nogomet z vidika, ki je pri nas neraziskan, in prišli do ugotovitev, ki bi trenerjem lahko pomagale, da bi na nekaterih področjih napredovali.

7 SKLEP

V raziskavi sta bili zavrženi obe ničelni hipotezi. Ugotovili smo, da v tem, kako nogometaši ocenjujejo vodenje, vedenje in odnos do dela pri svojih trenerjih, obstajajo razlike med realnim in želenim stanjem ter da obstajajo razlike v ocenah glede na starost nogometašev. Iz rezultatov anket je razvidno, da so največja odstopanja med realnim in želenim stanjem na področju trenerjevega vodenja ekipe, medtem ko je manj odstopanj na področju odnosa do dela in najmanj na področju vedenja trenerja. Napredek nogometašev in uspešno tekmovalno nastopanje sta tesno povezana s trenerjevo strokovno pripravo vadbe in učinkovitim vodenjem ekipe, česar se športniki zavedajo, zato poudarjajo pomen vodenja in trenerjevega odnosa do dela. Glede na naše rezultate bi priporočili trenerjem, da se pri svojem delu kar najbolj posvetijo področju vodenja ekipe in priprave vadbe, seveda pa ne smejo zanemariti svojega vedenja, saj predstavljajo klub, igralce in nogometno stroko.

Razlike glede na starost obstajajo prav tako pri načinu vodenja ekip, kjer člani kadetske ekipe ocenjujejo način vodenja svojih trenerjev kot strog, medtem ko si člani mladinske ekipe želijo bolj avtoritativnega načina vodenja. Predvsem v mladinskih ekipah je priporočljivo, da trenerji ohranijo avtoritarni pristop, ki so ga vzpostavili v obdobju kadetske ekipe. Avtoritarni način vodenja ekipe glede na naše rezultate ni moteč dejavnik.

Naših ugotovitev pa ne moremo posploševati, saj smo imeli premajhen in nereprezentativen vzorec, lahko pa bi se v bodoče naredila raziskava na večjem vzorcu, v različnih klubih in krajih, še posebej zato, ker je nogomet pri nas na tem področju neraziskan.

8 PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

	Realno stanje	Želeno stanje
1. Trener me sili v stvari, ki jih ne želim početi.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Trener vpije na mene.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Trener me spodbuja na treningu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Trener me na treningu spoštuje.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Trener ima prijateljski odnos do mene.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Trenerja se bojim.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Ko sem slabe volje, trener to opazi.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. Trenerju je zelo pomembna zmaga na tekmi.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Trenerju lahko povem svoje mnenje.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Trener se pozanima kako mi gre v šoli/slужbi.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Ko sem poškodovan, mi trener svetuje pri zdravljenju.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. Ko mi gre na treningu slabo, trener to opazi.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. Trener mi pusti veliko svobode.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Na treningu sem sproščen.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Trener je strog.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Trener pride pripravljen na trening.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Treningi so zanimivi.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. Rad prihajam na treninge.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. Trener upošteva moje želje.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20. Trener rad opravlja svoj poklic.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21. Trener uporablja vulgarne besede.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22. Trener je zelo razdražljiv.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23. Trener je ukazovalen.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24. Trener je vedno vljuden.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25. Na treningu se naučim vedno nekaj novega.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26. Trener prihaja na trening zanemarjen.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
27. Trener je na treningu nezbran.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
28. Trener me ponižuje.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
29. Trener je nesramen.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
30. Treningi pogosto odpadejo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
31. Če zgubimo tekmo, nas trener žali.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
32. Trener je neresen.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
33. Trener je neodgovoren.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
34. Trenerja imam za zgled.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

9 VIRI IN LITERATURA

- Bon, M. (2007). Trenerji v moštvenih športih. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Brajša, P. (1993). Pedagoška komunikologija. Ljubljana: Glotta nova
- Brumen, N. (2005). Stili vodenja pri trenerjih smučarskega kluba Branik-samopercepcija in ocene športnikov. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Cox, R.H. (1994). Sport psychology. Concept and applications. Madison: Brown & Benchmark.
- Dipboy, R., Smith, C. in Howell, W. (1994). Understanding Industrial and Organizational Psychology, An Integrated Approach. Harcourt Brace College Publishers.
- Gorenc, M. (2006). Športni trener v funkciji vodenja. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Jakše, B. (2005). Stili vodenja vrhunskih trenerjev v ekipnih in individualnih športih. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Jerman, J. (1987). Osebnostne karakteristike vrhunskih športnikov. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Kajtna, T. in Tušak, M. (2007). Trener. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Kapelj-Gorenc, D. (1986). Analiza emocionalnega in strateškega vodje v mladinskih odbojarskih selekcijah na območju Ljubljane. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Krevsel, V. (1997). Odbojka: poklic športnega trenerja. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Krevsel, V. (2002). Teme in dileme športa. Jesenice.
- Manfreda, M. in Pikl, M. (1996). Percepcija podobe trenerja. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Martens, R. (1997). Successful coaching. A publication for the American Sport Education Program and the National Federation Interscholastic Coaches Association. Champaign, Windsor, Leeds, Lover Mitcham, Auckland: Human Kinetics.
- Nastran-Ule, M. (2000). Temelji socialne psihologije. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Paranosić, V. (1975). Psihodinamika sportske grupe. psihološki aspekti rada trenera. Beograd: 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.
- Suhadolc, M. (2009). Primerjava odnosa trener športnik v ekipnem in individualnem športu. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Schermernhorn, J. R. jr., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (1994). Managing Organizational Behavior. New York: John Wiley&Sons
- Tušak, M. (2001). Psihologija športa mladih. Ljubljana: Zavod za šport Slovenije.
- Tušak, M. in Tušak, M. (1997). Psihologija športa. Ljubljana. Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Tušak, M., Misja, R. in Vičič, A. (2003). Psihologija ekipnih športov. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Ušaj, A. (1997). Osnove športnega treniranja. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- www.kosarka-fakultetazasport.com/.../BFrvicic_psihicne%20znacilnosti%20mladostnikov.doc*
- Zor, U. (2006). Stili vodenja in socialne spretnosti trenerjev ekipnih in individualnih športov. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.