

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA ŠPORT

Gortanova 22

1000 Ljubljana

Mateja Lončar

**NEKATERE ZNAČILNOSTI STILOV VODENJA
PRI TRENERJIH EKIPNIH ŠPORTOV
IN
POVELJNIKIH V SLOVENSKI VOJSKI**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA ŠPORT
Gortanova 22
1000 Ljubljana

Mateja Lončar

**NEKATERE ZNAČILNOSTI STILOV VODENJA
PRI TRENERJIH EKIPNIH ŠPORTOV
IN
POVELJNIKIH V SLOVENSKI VOJSKI**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor:

dr. Matej Tušak

Somentorica:

Dr. Mojca Doupona Topič

Ljubljana, 2010

Izveček

Namen naše raziskave je bil ugotoviti nekatere psihološke značilnosti poveljnikov v Slovenski vojski v primerjavi s trenerji ekipnih športov, med podčastniki, častniki in trenerji, častniki in podčastniki ter starejšimi in mlajšimi poveljniki v primerjavi s starejšimi in mlajšimi trenerji. Izdelali smo faktorski model vodje in diskriminirali med obema skupinama anketirancev. Poleg tega smo pregledali korelacijo med spremenljivkami osebnostnih lastnosti, stilov vodenja, motivaciji, socialnih spretnosti in čustveni inteligentnosti ter spremenljivkami o zadovoljstvu z življenjem, lastno oceno delovne uspešnosti, lastno oceno zdravja in namero o zapustitvi delovnega mesta.

V skladu z namenom raziskave smo anketirali 67 trenerjev iz ekipnih športov ter 131 poveljnikov v Slovenski vojski, merili pa smo osebnostne značilnosti (z vprašalnikom Velikih pet), značilnosti vodenja (z Lestvico vodenja v športu), motivacijske značilnosti (z Vprašalnikom samomotivacije), socialne spretnosti (z Vprašalnikom medosebnih spretnosti), čustveno inteligentnost (z Vprašalnikom emocionalne kompetentnosti). Rezultati trenerjev so bili zbrani v času med oktobrom 2004 in septembrom 2005 v okviru raziskovalnega projekta Psihološke značilnosti in stili vodenja pri slovenskih trenerjih na Ministrstvu za šolstvo in šport. Rezultate poveljnikov smo zbrali v času od 16. 5. 2007 do 30. 5. 2007, ko smo v osmih vojašnicah (Generalštab slovenske vojske, vojašnice v Šentvidu, Kranju, Mariboru, Vrhniki, Slovenski Bistrici, Postojni in Bohinjski Beli) testirali 144 častnikov in podčastnikov. Testiranje je potekalo v okviru projekta »Človeški viri v Slovenski vojski«. Testiranje je bilo izvedeno skupinsko znotraj posamezne vojašnice in je bilo anonimno. Oba projekta je vodil dr. Matej Tušak.

Ugotovili smo, da so trenerji v primerjavi s poveljniki bolj aktivni in dominantni, vztrajni in natančni ter manj čustveno stabilni. Več poudarka dajejo treningu in poučevanju, pozitivni povratni informaciji, so manj demokratični in imajo višjo notranjo motivacijo. Trenerji so bolj emocionalno senzibilni in lažje izražajo čustva, imajo večji socialni nadzor in v svojih odnosih s športniki veliko več uporabljajo socialno manipulacijo. Ugotovili smo tudi, da so si v obravnavanih lastnostih bistveno bolj podobni trenerji in častniki kot trenerji in podčastniki.

Diskriminantna analiza je pokazala tri pomembne spremenljivke, v katerih se razlikujejo trenerji in poveljniki. Ugotovljeno je bilo, da so trenerji v športu manj

nagnjeni k demokratičnemu vodenju in več poudarka dajejo treningu in poučevanju. Poleg tega so trenerji bolj emocionalno senzibilni.

Pri faktorskih modelih smo ugotovili, da je skupen faktorski model skoraj enak faktorskemu modelu poveljnikov, medtem ko prihaja do nekaterih razlik s faktorskim modelom trenerjev.

Ugotovili smo tudi, da skoraj vse obravnavane spremenljivke pozitivno korelirajo z zadovoljstvom v življenju in negativno z lastno oceno zdravja. Ravno tako vse obravnavane spremenljivke pozitivno korelirajo z lastno oceno delovne učinkovitosti, medtem ko le malo omenjenih spremenljivk korelira z namerom o zapustitvi delovnega mesta. Večina teh korelacij je negativna.

Ključne besede: psihologija športa, trenerji, poveljniki v Slovenski vojski, osebnost, motivacija, vodenje, socialne spretnosti, čustvena inteligentnost, stališča, delovna učinkovitost, zadovoljstvo z življenjem, zapustitev delovnega mesta, ocena zdravja.

Abstract

SOME CHARACTERISTICS OF LEADERSHIP STYLES OF TEAM SPORT COACHES AND COMMANDING OFFICERS IN THE SLOVENIAN ARMED FORCES

The aim of our study was to identify some of the psychological characteristics of the commanding officers employed in the Slovenian Armed Forces in comparison with team sport coaches; between non-commissioned officers, commissioned officers and coaches; commissioned officers and non-commissioned officers; and older and younger commanding officers in comparison with older and younger coaches. We prepared a factor model of the leader and we discriminated between both groups of the questionnaire respondents. We also examined the correlation between the discussed variables and the variables concerning satisfaction with life, own estimate of work success, own estimate of health and intent to leave one's work place.

In line with the aim of the study we performed a survey among 67 team sport coaches and 131 commanding officers of the Slovenian Armed Forces, measuring personal characteristics (using the Big Five Questionnaire), characteristics of leadership (using Leadership Scale for Sports and the LEAD Questionnaire – self evaluation), motivational characteristics (using the Self Motivation Inventory), social skills (using Social Skills Inventory), emotional intelligence (using Emotional Competence Inventory) and attitudes (using the new Sport Attitudes Inventory). The results obtained from the coaches were collected between October 2004 and September 2005 as part of the research project of the Ministry of Education and Sport. The results of the survey performed among the commanding officers were obtained between 16 May 2007 and 30 May 2007, when 144 commissioned officers and non-commissioned officers took the test in eight military posts (General Staff of the Slovenian Armed Forces, military posts in Šentvid, Kranj, Maribor, Vrhnika, Slovenska Bistrica, Postojna and Bohinjska Bela). The testing was underway as part of the project »Human Resources in the Slovenian Armed Forces«. The testing was performed in groups within the military posts and it was done anonymously. Both projects were headed by Matej Tušek, PhD.

In comparison with the commanding officers the coaches were found to be more active and dominant, persistent and precise, while less emotionally stable. They tend to give more emphasis on training and education, positive feedback, they are less

democratic and more inner-motivated. The coaches are more emotionally sensible and they find it easier to express their feelings, they have more social control and they use more social manipulation in their relationship with the athletes. We also found that in the characteristics under investigation there were more similarities between the coaches and commissioned officers than between the coaches and the non-commissioned officers.

The discriminatory analysis revealed three important variables where there were significant differences between the coaches and the commanding officers. We found that the coaches are less inclined to democratic leadership, while they give less emphasis on training and education. Also, the coaches are emotionally more sensible.

In the factor models we found that the common factor model is almost the same as the factor model for commanding officers, while there exist certain differences with the factor model for coaches.

Finally, we found that almost all personal characteristics positively correlated with satisfaction with life, and, on the other hand, there was a negative correlation with self-evaluation of health. Furthermore, all variables under investigation had a positive correlation with self-evaluation of work efficiency, but only few personal characteristics correlated with intent to leave one's work place. Most of these correlations were negative.

Keywords: sport psychology, coaches, commanding officers in the Slovenian Armed Forces, personality, motivation, leadership, social skills, emotional intelligence, attitude, work efficiency, satisfaction with life, leaving one's work place, evaluation of health.

Kazalo

1 UVOD	- 10 -
1.1 KAJ JE VOJNA IN KAJ JE ŠPORT?	- 10 -
1.2 ZGODOVINSKI RAZVOJ ŠPORTA IN VOJSKE OD PRADAVNINE DALJE	- 11 -
1.3 OSEBNOST	- 14 -
1.3.1 Teorije in definicije osebnosti	- 14 -
1.3.2 Zgodovinski pregled preučevanja osebnosti	- 15 -
1.3.3 Model Velikih pet	- 19 -
1.3.4 Dimenzije modela Velikih pet faktorjev osebnosti	- 21 -
1.4. STILI VODENJA	- 23 -
1.4.1. Teorije in definicije vodenja	- 23 -
1.4.2. Psihološke značilnosti vodje	- 30 -
1.4.3. Motiviranje vodij	- 33 -
1.4.4. Različni stili vodenja	- 34 -
1.5. SOCIALNE SPRETNOSTI	- 40 -
1.5.1. Interpersonalni vidik človekovega delovanja	- 40 -
1.5.2. Kaj so socialne spretnosti?	- 42 -
1.5.3. Teorije in definicije socialnih spretnosti	- 44 -
1.5.4. Skupinska učinkovitost	- 47 -
1.6. MOTIVACIJA	- 50 -
1.6.1. Kaj predstavlja pojem motivacije?	- 50 -
1.6.2. Dinamika motivov	- 52 -
1.7. ČUSTVENA INTELIGENTNOST	- 60 -
1.7.1. Kaj je čustvena inteligentnost	- 60 -
1.7.2. Razlika med inteligentnostjo in čustveno inteligentnostjo	- 61 -
1.7.3. Čustvena inteligentnost kot sposobnost ali kot lastnost?	- 62 -
1.9. TRENER	- 67 -
1.9.1. Kdo je trener?	- 67 -
1.9.2. Kaj so trenerjeve naloge?	- 67 -
1.9.3. Osebnost trenerjev	- 68 -
1.9.4. Vodenje v športu	- 71 -
1.9.5. Socialne spretnosti v športu	- 73 -
1.9.6. Trener in motiviranje	- 76 -

1.10. POVELJNIK	- 78 -
1.10.1. Vojaška zgodovina v Sloveniji	- 78 -
1.10.2. Vojaška organizacija kot specifičen družbeni sistem	- 79 -
1.10.3. Kdo je poveljnik?	- 80 -
1.10.4. Vojaško vodenje in poveljevanje	- 87 -
1.10.5. Socialne spretnosti poveljnikov	- 89 -
1.10.6. Poveljnik in motiviranje	- 91 -
1.10.7. Kaj so poveljnikove naloge?	- 91 -
1.10.8. Poveljniki in zadovoljstvo z življenjem	- 95 -
1.10.9. Poveljniki in splošna ocena zdravja	- 97 -
1.10.10. Poveljniki in lastna ocena delovne uspešnosti	- 98 -
1.10.11. Poveljniki in namera o zapustitvi delovnega mesta	- 101 -
2. PREDMET IN PROBLEM	- 104 -
3. CILJI	- 108 -
4. HIPOTEZE	- 109 -
4. HIPOTEZE	- 109 -
5. METODE DE LA	- 112 -
5.1. VZOREC MERJENCEV	- 112 -
5.1.1. Trenerji	- 112 -
5.1.2. Poveljniki	- 113 -
5.2. VZOREC SPREMENLJIVK	- 114 -
5.3 PRIPOMOČKI	- 114 -
5.4 METODE ZBIRANJA PODATKOV	- 120 -
5.5 METODE OBDELAVE PODATKOV	- 120 -
6. REZULTATI IN RAZPRAVA	- 122 -
6.1. PRIMERJAVA PSIHOLOŠKIH ZNAČILNOSTI POVELJUJOČIH V SLOVENSKI VOJSKI IN TRENERJEV V EKIPNIH ŠPORTIH	- 122 -
6.2. PRIMERJAVA PSIHOLOŠKIH ZNAČILNOSTI PODČASTNIKOV IN ČASTNIKOV V SLOVENSKI VOJSKI TER TRENERJEV V EKIPNIH ŠPORTIH	- 133 -

6.3. PRIMERJAVA PSIHOLOŠKIH ZNAČILNOSTI PODČASTNIKOV IN ČASTNIKOV V SLOVENSKI VOJSKI	- 142 -
6.4. PRIMERJAVA PSIHOLOŠKIH ZNAČILNOSTI MLAJŠIH IN STAREJŠIH POVELJUJOČIH V SLOVENSKI VOJSKI TER MLAJŠIH IN STAREJŠIH TRENERJEV	- 148 -
6.5. DISKRIMINANTNA ANALIZA STRUKTURE IN DINAMIKE OSEBNOSTI TER EMOCIONALNO-SOCIALNE KOMUNIKACIJE S PODREJENIMI PRI POVELJUJOČIH V SLOVENSKI VOJSKI IN TRENERJIH EKIPNIH ŠPORTOV	- 155 -
6.6. REDUCIRAN FAKTORSKI PROSTOR STRUKTURE IN DINAMIKE OSEBNOSTI TER EMOCIONALNO-SOCIALNE KOMUNIKACIJE S PODREJENIMI PRI POVELJUJOČIH V SV IN TRENERJIH EKIPNIH ŠPORTOV	- 160 -
6.6.1 Faktorski model vodje	- 160 -
6.6.2. Faktorski model poveljujočega v Slovenski vojski	- 164 -
6.6.3. Faktorski model trenerja v ekipnih športih	- 166 -
6.7. PRIMERJAVA MED OSEBNOSTNIMI LASTNOSTMI, STILI VODENJA, MEDOSEBNIMI SPRETNOSTMI, MOTIVACIJO Z OBČUTENJEM ZADOVOLJSTVA Z ŽIVLJENJEM IN SPLOŠNO OCENO ZDRAVJA	- 171 -
6.7.1. Povezanost med občutenjem zadovoljstva z življenjem in ostalimi spremenljivkami	- 173 -
6.7.2. Povezanost med splošno oceno zdravja z ostalimi spremenljivkami	- 177 -
6.8. PRIMERJAVA MED OSEBNOSTNIMI LASTNOSTMI, STILI VODENJA, MEDOSEBNIMI SPRETNOSTMI, MOTIVACIJO Z LASTNO OCENO DELOVNE UČINKOVITOSTI IN NAMERO O ZAPUSTITVI DELOVNEGA MESTA	- 180 -
6.8.1. Povezanost med lastno oceno delovne učinkovitosti in ostalimi spremenljivkami	- 182 -
6.8.2. Povezanost med namero o zapustitvi delovnega mesta in ostalimi spremenljivkami	- 186 -
7. ZAKLJUČEK	- 190 -
8. LITERATURA	- 198 -

1 UVOD

1.1 KAJ JE VOJNA IN KAJ JE ŠPORT?

Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994), (v nadaljnjem besedilu: SSKJ) razlaga samostalnik »vojna« kot vojaški spopad, navadno med državami, lahko pa označuje tudi hudo prepiranje oziroma medsebojno spopadanje. V športu je vojni analogen izraz tekma, za katero SSKJ razlaga, da je to športni boj, v katerem se nastopajoči merijo med seboj z namenom ugotoviti, kdo je boljši ali uspešnejši, oziroma merjenje koga s kom v kaki dejavnosti oziroma lastnosti z namenom ugotoviti, kdo je boljši, uspešnejši.

Če pogledamo širše in primerjamo pojma vojska in šport, lahko ugotovimo, da sta si v nekem smislu precej podobna. Tako vojaška kot športna industrija vlagata veliko sredstev v razvoj novih tehnologij, s pomočjo katerih bi dosegali boljše rezultate. V vojski zato, da bi se učinkovito borila in branila državo pred dejanskimi ali pa namišljenimi grožnjami, v športu pa zato, da bi bili boljši na terenu, da bi pritegnili več gledalcev, več sponzorjev in s tem več sredstev.

Keegan (2005) pravi, da je vojna samo najmogočnejša manifestacija nasilja z najbolj neposrednimi in trajnimi psihičnimi in materialnimi uničevalnimi učinki.

Sodobne vojne so tehnološko dovršene, vendar hkrati – po človeški plati – tudi barbarske. V njej se dogajajo uničevanje, ubijanje, likvidiranje sovražnika in vse pogosteje tudi ustrahovanje in uničevanje civilnega prebivalstva. Človek vse to počne zaradi zmage, kar pomeni, da so morala, etika in humanost neizogibno sekundarnega ali nikakršnega pomena (Keegan, 2005).

Carl von Clausewitz, slavni pruski veteran v Napoleonovih vojnah, je trdil, da je vojna nadaljevanje politike. V svojem znamenitem delu O vojni je tako zapisal, da je vojna pravzaprav »nadaljevanje političnega občevanja z vmešavanjem drugih sredstev«. Vendar je takšna misel nekoliko pomanjkljiva, predpostavlja namreč obstoj držav, državnih interesov in racionalnega tehtanja, kako je te interese možno doseči. Vendar se vojna pojavi že veliko tisočletij pred nastankom države in diplomacije. Vojskovanje je staro skoraj toliko kot sam človek in sega v najbolj skrite dele človeškega srca, kjer jaz preglasi racionalni namen, kjer vladata ponos in instinkt ter kjer je čustvo najpomembnejše. Če je Aristotel dejal, da je človek politična žival, je von Clausewitz to razširil na razumevanje, da je politična žival vojskujoča se žival.

Nihče pa si ni upal soočiti se z ugotovitvijo, da je človek misleča žival, pri kateri intelekt usmerja nagon po lovu in sposobnost ubijanja (Keegan, 2005).

Če zgornje trditve primerjamo s športom, lahko rečemo, da je tudi šport (predvsem vrhunski) postal »nasilen«, vendar v drugem pomenu besede. V vojni gre za uničevanje nasprotnika, v športu športnik »uničuje« sebe za ceno uspeha. Bolj ali manj dovoljeni dodatki k prehrani, ki vsebujejo tudi kemične snovi, pretreniranost, poškodbe, zahteve trenerja, klubskih funkcionarjev, gledalcev, sponzorjev – vse to pušča posledice na posamezniku. Nekaterim uspe, drugi se izgubijo v množici neuspešnih.

1.2 ZGODOVINSKI RAZVOJ ŠPORTA IN VOJSKE OD PRADAVNINE DALJE

Človeka v pradavnini si lahko zamislimo kot zelo siromašnega z izkušnjami o stvareh in pojavih, ki so ga obkrožali. Zaradi tega skromnega znanja o naravi, ki ga je obdajala, se je počutil nemočnega. To pa je pomenilo, da se ni počutil varnega, in te varnosti ni mogel nuditi niti svojim potomcem. »Vzgojitelji« (starši, odrasle osebe) v tem obdobju niso znali natančno posredovati znanj mlajšim potomcem, saj niso imeli dovolj razvitega govora. Zato so se potomci učili lova, potrebnega za preživetje, z opazovanjem. Analize gibov in posredovanja znanj z razlago tedaj niso poznali (Jovanović, 1975).

Eno prvih človekovih orožij je bilo kopje. Z njim je lahko lovec povečal domet svojega lova na živali. Toda rokovanje s kopjem, predvsem dolgo in natančno metanje, je že zahtevalo usklajeno gibanje, ki ga je moral vaditi v svojem »prostem času«. To prvo spoznanje o doseganju večje sposobnosti zaradi vadbe je prineslo velik napredek v izobraževanju, ki so ga sprejeli in se ga začeli posluževati tako lovci kot vojaki (Jovanović, 1975).

Kasneje so ljudje že začeli graditi prva ograjena in utrjena naselja – mesta. Izkopanine na tem območju kažejo na vrsto in obliko telesne vadbe tega obdobja. Iz njih lahko razberemo, da so z razvojem vojske postali popularni tisti vidiki telesne vzgoje, za katere je značilna vadba elementov, ki jih najdemo v boju. Tako je bil razvit lov na divje živali, tek z orožjem in jahanje, kasneje se razvije tudi vožnja na bojnih vozovih. Vadba v rokovanju z orožjem je bila del vzgoje od rane mladosti (Jovanović, 1975).

Z živinorejo že v polnem razmahu igrajo v tem obdobju posebno vlogo igre z bikom. V začetku so imele te igre vseplemenski značaj. Na njih je sodelovalo mnogo tekmovalcev. Postopoma preide večino imetja v posest aristokracije; zanje delajo sužnji, medtem ko se sinovi aristokratov izobražujejo za vojake. Sužnji, ki so tekmovali na igrah, niso mogli postati vojaki. S tem se menja značaj iger in tekmovanja. Vadba prvič postane sama sebi namen in služi izključno pripravi na tekmovanje (prirejeno po Jovanović, 1975).

Naslednje prelomno obdobje, ki zaznamuje zgodovino vojskovanja in športa je antična Grčija. **Šparto** so ustvarili vojaki – osvajalci in je imela značaj vojno-rodovne skupnosti. Domačini – Heloti – so postali nekakšni sužnji na svoji zemlji. Heloti so bili obdelovalci zemlje, medtem ko so bili Špartanci izključno vojaki. Jasno je, da je imelo tako stanje zelo močan vpliv na oblikovanje telesne vzgoje, ki so ji Špartanci posvetili posebno pozornost (prirejeno po Jovanović, 1975).

Atene so bile za razliko od Šparte demokratične, zato ni bilo tako močnega vpliva na vzgojo otrok kot v Šparti. Atene so vzgojo predvsem omogočale in pri njej pomagale, ne pa je popolnoma prevzele.

Bistvo gimnastične dejavnosti je tudi tu ostalo isto kot v Šparti: zagotoviti poslušnost sužnjev in državno nedotakljivost (Šugman, 1997).

Gospodarska moč **rimskega imperija**, ene najmočnejših antičnih državnih tvorb, je temeljila na obdelovanju zemlje, zasebni lastnini in osvajalnih bojnih pohodih. Za slednje so potrebovali dobro izurjene vojščake, zato so po vzoru etruščanskih in grških plemen posvečali veliko pozornosti telesni pripravljenosti in vojaški usposobljenosti (Šugman, 1997).

V **srednjem veku** ima telesna vzgoja dve osnovni značilnosti, ki smo jih že srečali v antični Grčiji in Rimu: razredno izključevanje in vojaška usmerjenost. Zaradi drugačnih odnosov med sloji in drugačnega orožja pa telesna vzgoja – čeprav je imele enake temelje kot antična – ni bila ista (prirejeno po Jovanović, 1975).

Weigley (1991) je v svoji študiji vojaških strategij prepoznal nekaj, kar imenuje »nepotrpežljivost s kronično neodločnostjo vojne«. Preučeval je obdobje od zgodnjega sedemnajstega do zgodnjega devetnajstega stoletja, ko so države imele na razpolago zanesljive instrumente vojaške moči v stanju tehnološkega ravnotežja. Pravi, da se vojna ni kazala kot učinkovito nadaljevanje politike z drugimi sredstvi, ampak kot stečaj politike. Po njegovem je frustracija, ki jo povzroči nemoč, da bi

dosegli odločilen rezultat, privedla do namernega in spontanega izvajanja vse hujših in podležih krutosti v naslednjih stoletjih, do rušenja mest in uničevanja podeželja iz maščevanja in običajno v lažnem upanju, da bodo hujše krutosti zlomile moralo sovražnika (Weigley, 1991).

V stoletju, ki se je začelo s francosko revolucijo, so se vojaška logika in kulturne navade razvijale v različni in nasprotujoči si smeri. V razvijajočem se industrijskem svetu sta naraščajoče bogastvo in širjenje liberalnih vrednot spodbujala pričakovanje, da izginja zgodovinsko trpljenje, v katerem je človeštvo živelo. Vendar se je ta optimizem izkazal za nezadostnega, da bi spremenil sredstva, s katerimi so države poravnale medsebojne spore. Velik del bogastva, ki ga je industrializacija ustvarila, so dejansko potrošili za militarizacijo prebivalstva, ki mu je bogastvo prinašalo korist. Zato se je vojna, do katere je v dvajsetem stoletju prišlo, s svojo »trdovratno neodločnostjo« razbohotila s še večjo silo. Bogate države so se odzvale tako, da so se lotile še silovitejše militarizacije svojega prebivalstva od zgoraj, da bi s tem premaknile stvari iz mrtve točke. Ko je plima vojne pljusnila tudi v revni svet, se je tam militarizacija začela od spodaj, saj so voditelji prisilili kmete, da so postali vojaki, ker so se namenili osvoboditi se evropskih imperijev in doseči gospodarsko blaginjo, primerljivo z Zahodom. Obema odzivoma je bil usojen slab konec. Strahotna cena množične militarizacije, ki so jo utrpeli industrijske države v drugi svetovni vojni, je privedla do razvoja jedrskega orožja, katerega namen je bil končati vojno brez sodelovanja vojakov na bojiščih. Ko pa so ga enkrat uporabili, je grozilo, da bo to povzročilo konec vsega. Množična militarizacija v revnem svetu ni prinesla osvoboditve, ampak utrditev zatiralskih režimov, ki so prišli na oblast za ceno množičnega trpljenja in smrti (Keegan, 2005).

V času, ko se je vojska razvijala in prišla do trenutno najvišje stopnje, se je dodobra osamosvojil tudi šport in postal »sam sebi namen«. V vojaških krogih je ostal kot dopolnilo, s katerim so vojaki ohranjali telesno pripravljenost. Vendar pa to ni bil več njegov edini namen. Prve moderne olimpijske igre leta 1896 so dokončna potrditev, da je šport postal »samostojen«. Igralci vadijo zato, da bi naredili dobro predstavo, in upajo, da si bo to predstavo ogledalo čim več ljudi. S tem bodo pridobili dobre sponzorje in finančna sredstva za svoje dohodke. V športu se samemu razvoju namenja zelo veliko denarja: novi materiali, kemične snovi za boljšo in hitrejšo regeneracijo, poživila ...

1.3 OSEBNOST

1.3.1 Teorije in definicije osebnosti

Duševni procesi pri posamezniku ne potekajo ločeno in vsak zase, temveč so povezani v celostni ustroj telesnega in duševnega delovanja – v njegovo osebnost. Osebnost je celota vseh značilnosti telesnega in duševnega dogajanja pri posamezniku, obsega vse za njega značilne vidike in lastnosti. Po tej celoti – po osebnosti – se vsak loči od drugega človeka, obenem pa je za vse nas značilno, da smo osebnostna bitja, da imamo vsak svojo neponovljivo osebnost (Musek in Pečjak, 1995).

Osebnost je celovit sistem, ki vključuje lastnosti biološkega in socialnega izvora. Poleg njih ima pomemben vpliv človekova samodejavnost. Ta je zavestna in načrtna dejavnost, za katero posameznik ne potrebuje zunanjih ali notranjih (bioloških) vzpodbud. Je rezultat lastne volje.

Teorije osebnosti lahko razdelimo v tri večje skupine: intrapersonalne, ekstrapersonalne in kombinirane. Intrapersonalne teorije trdijo, da osebnostne lastnosti izvirajo iz prirojenih dejavnikov. Notranji izvori osebnosti so lahko motivacijski (psihoanalitična in psihodinamične teorije, teorije samoaktualizacije in osebnostne rasti), osebnostne strukturne lastnosti (strukturne dispozicijske teorije, teorije potez), kognitivno delovanje (fenomenološke in kognitivne teorije) in nevrofiziološki vplivi (biološke teorije). Ekstrapersonalne teorije trdijo, da osebnostne lastnosti izvirajo zunaj posameznika, iz izkušenj, učenja in določene kulture. Proučujejo te zunanje izvore: dražljaje in odzive (vedenjske teorije) in socialno okolje (socialne teorije). Kombinirane teorije pripisujejo izvor osebnostnih lastnosti medsebojnemu delovanju notranjih in zunanjih dejavnikov (interakcijske, kognitivne in kognitivno socialne teorije) (Dolenec, 2001).

Zanimanje za človeka in želja po čimbolj natančnem opisu tega, kakšni smo, in po jasni opredelitvi vzrokov našega delovanja je stara toliko, kot je star človek. Seveda pa so se načini opisovanja iz preteklosti do danes močno spreminjali. Ti opisi naše osebnosti v veliki meri izražajo duh časa in način našega razmišljanja (Kajtna, 2006).

Musek (1988, v Kajtna, 2006) pravi, da osebnost predstavlja celoto (sistem, organizacijo, konfiguracijo ...) vseh, zlasti pa tistih značilnosti posameznikovega psihofizičnega delovanja, ki so pomembne. Ta celota naj bi označevala in

opredeljevala posameznika in ga obenem razločevala od drugih, ki imajo drugačno osebnost. Iz tega izpelje definicijo osebnosti in pravi, da je osebnost »relativno trajna in edinstvena celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika« (Musek, 1988). Tej so podobne tudi ostale definicije osebnosti. Med njimi je najpogosteje citirana Allportova, ki pravi, da je osebnost »dinamična organizacija vseh psihofizičnih sistemov znotraj posameznika, ki določa njegova značilna vedenja in razmišljanja« (Allport, 1961, v Fulgosi, 1983).

V splošnem bi lahko opredelitev in definicije razdelili v pet skupin (Musek, 1993). Prvo skupino tvorijo esencialistične definicije, ki iščejo bistvo človeka. Sem prištevamo Goldsteina, Maslowa, Marxa in Rogersa. Druga skupina so individualnostne definicije, kamor sodi tudi Allportova. Po teh definicijah je osebnost individualna, neponovljiva in nezamenljiva enota. Tretjo skupino definicij predstavljajo celostne in analitične definicije, po katerih je osebnost kompleksen pojem. Osebnost naj bi pravzaprav bila skupek osebnostnih elementov. Take opredelitve so bile skozi zgodovino deležne velikega števila kritik, predvsem avtorjev, ki zagovarjajo individualističen pristop in ki iščejo notranjo strukturo osebnosti (Musek, 1988). V to skupino definicij pa spadajo tudi nekatera pojmovanja o globinskem modeliranju osebnosti, kot sta na primer Freudovo in Jungovo. Četrta skupina so dinamične, razvojne in procesne definicije, ki poudarjajo identiteto in kontinuiteto v času in prostoru. Zadnjo skupino pa predstavljajo miljejsko in družbenorelacijske definicije, ki poudarjajo odnos osebnosti do okolja. Takšna je Kempfova definicija: »Osebnost je celota tistih sistemov in navad, ki predstavljajo značilne oblike prilagajanja človeka njegovemu okolju« (povzeto po Kajtna, 2006).

Vedeti pa je treba, da verbalno-logične definicije služijo kot pomožno sredstvo raziskovalcem. Naj spomnimo, da je za definicijo osebnosti potrebna celostna teorija in ne le par besed (Fulgosi, 1983).

1.3.2 Zgodovinski pregled preučevanja osebnosti

V predzgodovinskih in zgodnjih zgodovinskih dobah težko govorimo o eksplicitnih pojmovanjih osebnosti. Prva bolj razdelana pojmovanja zasledimo v antičnem obdobju, in sicer v sklopu dela materialističnih filozofov. Ti so izpostavljali snovi, iz katerih je bil človek sestavljen (Kajtna, 2006). Medicinska tradicija psihologije osebnosti se je verjetno začela pri Hipokratu, grškem zdravniku, ki je živel v 4. stol. pred našim štetjem. Hipokrat je poskušal razlike med ljudmi v čustvenem reagiranju

in temperamentu tolmačiti na biokemijski osnovi in postavil prvo teorijo tipov osebnosti: ljudje naj bi se med seboj razlikovali po temperamentu in čustvenem reagiranju, odvisno od tega, kateri telesni sok v njih prevladuje (Fulgosi, 1983). Hipokrat je bil prepričan, da je vse mešanica štirih osnovnih prvin – vode, zraka, zemlje in ognja. Tem osnovnim elementom naj bi ustrezali naslednji telesni sokovi: sluz, kri, črni žolč in žolč (Musek, 1988). Njegovo pojmovanje je okoli leta 170 razširil Galen (Kajtna, 2006). Prevladovanje posameznega elementa pri človeku določa njegov temperament. Tako danes poznamo teorijo o štirih temperamentih.

Razvrščanje tipov osebnosti po telesnih sokovih (Kajtna, 2006):

- ★ Kolerik (prevladuje žolč): hitro vzkipljiv, navadno reagira agresivno; ima močna, a hitro minljiva čustva; je usmerjen navzven, k drugim ljudem, a čustveno labilen.
- ★ Sangvinik (lat. sanguis – kri): družaben, prijazen; ima površna čustva je čustveno stabilen in usmerjen navzven – ekstravertiran.
- ★ Flegmatik (gr. flegma – sluz): ne vznemiri se pretirano; reagira redko; je introvertiran, čustveno labilen.
- ★ Melanholik: čustveno labilen; izraženo čustvo zaskrbljenosti in žalosti; je usmerjen navznoter v lastno nevtralnost, ni pretirano prilagodljiv.

Ta teorija se zelo dobro povezuje z Jungovo teorijo (Musek, 1988):

- ★ Introvertirani ljudje se zapirajo v lastno notranjost, se gibljejo k razmišljanju, so občutljivi na kritiko, zadržani, zaprti vase, svoje emocije pa prikrivajo.
- ★ Ekstravertirani ljudje so družabni in živahni ter avanturistični, čustva so pri njih površna. Niso pretirano občutljivi na kritiko, so realistični ter socialno prilagodljivi.

Bolj razdelano teorijo duševnosti najdemo pri Platonu in Aristotelu. Njun nauk o duševnih plasteh predstavlja zgodnjo filozofsko teorijo osebnostne strukture. Aristotel že govori o pojmu značaja, na dušo pa gleda kot na aktivni princip (Musek, 1988, v Kajtna, 2006). Platon govori o duši, ki je sestavljena iz treh plasti. Prva je hotna duša, ki zajema nagonsko delovanje in se nahaja v trebušni votlini. V srcu je sedež čustvene duše oziroma srdite duše, v glavi pa ima sedež razumska duša (Platon, 1995). Tudi Aristotel je govoril o treh plasteh duše. Najnižja plast je rastna in ureja osnovne prehrabne in razmnoževalne funkcije, prisotna pa naj bi bila tudi v rastlinskem in živalskem svetu. Naslednja plast je živalska oziroma animalična duša,

katere odgovornost je zaznavanje, čustvovanje in gibanje in jo najdemo tudi pri živalih. Tretja, razumska plast pa obstaja le pri ljudeh in uravnava razum, razmišljanje in duhovno delovanje. Ta predstava o treh plasteh duševnosti je predstavljala izhodišče za mnoge kasnejše avtorje, ki so jo podprli tudi z znanstvenimi metodami (Kajtna, 2006).

Začetnik psihologije osebnosti v modernem pomenu besede je **Sigmund Freud**. Bil je predstavnik *psihodinamične teorije* in je v svojih delih načel skoraj vse probleme in načrtoval vse smeri, v katerih so se razvijale kasnejše psihodinamične in tudi druge osebnostne teorije. Njegova razvojna teorija je del obče osebnostne teorije. Po njegovi razlagi so za raznolikost v osebnostnih lastnostih odgovorne nagonne težnje po izogibanju bolečini, agresivnosti in spolni nagon. Slednji naj bi bil temeljno gibalno človekovega delovanja in življenja (Freud, 1986, v Velepec, 2009).

Eden izmed predstavnikov *teorije osebnostne rasti* je Carl Gustav Jung. Te poudarjajo pomen posameznikove lastne, avtonomne dejavnosti ter vlogo *jaza* in *samega sebe* kot osrednje osebnostne funkcije in strukture, iz katere omenjena avtonomna dejavnost izhaja. Za označevanje procesa osebnostne rasti so avtorji navajali različne izraze: individualizacija, nastajanja, osebnostni proces, personalizacija, personifikacija, poosebljanje, samoaktualizacija, samoizpopolnjevanje, samopreseganje, samorazvoj, samorealizacija, samouresničevanje (Musek, 1988).

Dispozicijske teorije osebnosti trdijo, da naj bi se osebnost oblikovala na podlagi notranje dispozicije ali dispozicij, ki naj bi določale posameznikovo individualno naravo in njegovo osebnost. Te predstave o osebnosti so med najbolj tradicionalnimi in utrjenimi, saj sodijo na sam začetek sistematičnega psihološkega spoznavanja osebnosti. V začetni fazi se pojavljajo kot t. i. tipologije osebnosti, kasneje pa dispozicijsko teorijo zastopajo t. i. teorije osebnostnih potez (Musek 1982, v Velepec 2009).

Eden izmed najpomembnejših predstavnikov *teorije osebnostnih potez* Allport je bil prvi psiholog, ki se je usmerjeno ukvarjal s potezami in njihovim vplivom na naše delovanje. V njegovi definiciji osebnosti so osebnostne poteze tendence, ki usmerjajo naše vedenje in delovanje, so generalizirane in se v času ne spreminjajo (Lester, 1995). Osebnostne poteze naj ne bi bile povezane s hitro menjajočimi se osebnostnimi stanji, temveč s trajnimi procesi, kot so interesi, okusi, kompleksi, ideali in občutja. Osebnostne poteze nastanejo kot povezava številnih specifičnih lastnosti,

pri čemer pa nastanek potez botruje nastanku novih navad. Poteze tako postanejo avtonomni motivacijski sistemi, ki predstavljajo jedro in osnovo osebnosti (Kajtna, 2006).

Allport deli poteze na splošne in individualne. Splošne poteze so generalizirane tendence obnašanja, ki jih najdemo pri vseh ljudeh. Te naj bi bile dimenzionalizirane ali nomotetične poteze. Specifične poteze pa so tiste, ki se pojavljajo samo pri posameznikih. To so tako imenovane idiosinkratične poteze (Musek, 1988). Splošne poteze so normalno distribuirane. Allport (1955) imenuje jedro osebnosti *proprium*, imel pa naj bi osem osnovnih značilnosti: občutenje telesa; lastno identiteto; vlogo razvijanja jaza; podaljšek jaza preko lastnine, idealov in pripadnosti ljudem ter stvarim; razumski dejavnik; samopodobo tako o tem, kar smo, kot tudi o tem, kar si želimo postati; motive po osebni rasti in pa kognitivni del, ki presega vse ostale funkcije.

Ameriški psiholog **Carl Rogers** je bil eden najpomembnejših predstavnikov *fenomenološke teorije osebnosti*. Osebnost je obravnaval na podlagi njenih fenomenoloških razsežnosti, pri čemer je bilo njegovo teoretsko izhodišče nasprotno tako psihodinamičnemu kot vedenjskemu modelu osebnosti. Človeka je razlagal kot bitje, ki težko osebnostni rasti ter napredku in ne k nagonškemu in nezavednemu vračanju v prejšnje stanje, kot je trdil Freud. Pri tem tudi naj ne bi bilo najpomembnejše to, kakšnim dražljajem je izpostavljen ter kako nanje reagira in se uči, kot so menili behavioristi, ampak, kako doživlja in vrednoti sebe in druge. Rogers meni, da je težnja k osebnostni rasti temeljni človekov motiv in temeljna značilnost njegove narave. Trdi tudi, da ob ustreznih, nerestriktivnih pogojih vsi težimo k zrelosti, samoizpopolnjevanju in pozitivnim medsebojnim odnosom (Rogers, 1961; Musek, 1988).

Kognitivne teorije osebnosti predstavljajo alternativo psihodinamičnim teorijam osebnosti, saj pripisujejo problematiko osebnosti človekovim kognitivnim kapacitetam. Trdijo, da so za razumevanje osebnosti ravno tako kot instinkti, nagoni, potrebe in motivi pomembni zaznavanje, spomin, intelekt, umske sposobnosti, stališča in prepričanja (Musek, 1988).

Privrženci *teorije učenja* pripisujejo zelo pomembno vlogo učenju v prvih letih življenja. Po njihovem mnenju je posameznikova dejavnost ob rojstvu omejena le na prirojene, refleksne in instiktivne odgovore. Za vsak dražljaj obstajajo različni odgovori, nekateri so pogostejši, drugi manj pogosti. V procesu učenja so nato

nekateri odgovori ojačeni pozitivno oziroma so nagrajeni, drugi pa negativno oziroma so kaznovani. Pozitivno ojačeni se sčasoma utrdijo, negativno pa se opustijo in tako se postopoma oblikuje posameznikovo vedenje. To pomeni, da naj bi bila osebnost enkratni vzorec naučenih in pogojenih oblik vedenja (Velepec, 2009).

Po **Piagetovi teoriji kognitivnega razvoja** (Piaget, 1968) poteka duševni razvoj v smereh, ki jih določajo štiri dejavniki: zorenje, izkustvo, družbeno okolje in ekvilibracija. Ekvilibracija je najpomembnejša in pomeni takšno uravnovešanje prvih treh dejavnikov, ki pomeni stabilno delovanje osebnosti. Od ekvilibracije je odvisen tudi razvoj, ki pomeni uravnovešanje dejavnikov na novi, višji ravni. Piaget razume razvoj kot proces, v katerem se uravnovešajo nasprotja med danimi in znanimi informacijami in na novo pridobljenimi informacijami.

Allport je bil eden izmed avtorjev, ki so začeli z iskanjem osebnostne strukture. Pri tem so uporabljali leksikone in si z njimi pomagali pri opisu osebnosti. Začetki leksikografskega pristopa segajo v leto 1934, ko je Thurstone opisal študijo, v kateri so ocenjevalci dobili listo 60 pridevnikov, ki jih na splošno uporabljamo za opisovanje ljudi (Wiggins in Trapnell, 1997).

Cattell je bil v svojih idejah soroden številnim uglednim psihologom. Gordonu Allportu je bil podoben v tem, da lahko njegovo teorijo označimo za teorijo osebnostnih potez. Kurtu Lewinu je bil podoben v sposobnostih prenašanja psiholoških idej v specifične matematične formule, najbolj podoben pa je bil Henryju Murrayju, saj sta oba zajela osebnost z zelo širokega vidika. Razvila sta namreč obsežne teoretične sisteme in uporabila veliko število spremenljivk. Njuno delo se je izrazilo v velikem številu konstruktov, ki so bili pogosto opredeljeni z nenavadnimi imeni. Največjo razliko med njima pa predstavlja prav Cattellova privrženost postopku faktorjske analize (Hall, 1997, v Kajtna 2006).

Sočasno, vendar popolnoma neodvisno od Cattella, je svojo teorijo razvijal Hans J. Eysenck. Ta govori o dveh prepletajočih se vidikih osebnosti (Eysenck, 1967). Eysenckov model vsebuje tri temeljne tipološke dimenzije. Prva je introvertiranost proti ekstravertiranosti, druga je nevroticizem proti stabilnosti in tretja psihotocizem proti nepsihotocizmu. (Eysenck in Eysenck, 1985, povzeto po Kajtna, 2006).

1.3.3 Model Velikih pet

Možnost znanstveno osnovane klasifikacije in opisovanja osebnosti je osrednjega pomena za znanstveno raziskovanje in uporabo psihologije na različnih področjih

spoznavanja človeka. Zaradi nastajanja čedalje večjega števila teorij o osebnosti se nobena od njih ni dokončno uveljavila pred ostalimi, kar je vodilo do tega, da še danes ni dokončnega skupnega jezika za opisovanje osebnosti. Tako se še vedno postavlja vprašanje, katere so tiste dimenzije osebnosti, ki so glavne, primarne, splošne ali globalne. Nekateri avtorji (po Bucik, 1998) menijo, da gre za tri faktorje osebnosti, nekateri, da gre za štiri, tretji pa, da jih je pet ali šest in več. V zadnjem desetletju je opaziti konvergentnost različnih vrst preučevanja strukture osebnosti k modelu, ki vsebuje pet ortogonalnih, torej relativno neodvisnih, ekskluzivnih faktorjev. Izkazalo se je, da je petfaktorsko strukturo osebnosti lažje možno posplošiti kot nekatere klasične modele strukture osebnosti.

Pri raziskovanju dimenzij osebnosti je bilo največ leksikografskega pristopa, v katerem vzamemo opredelitev sfer osebnosti jezikovne pridevnike osebnostnih potez. Cattell (1943, po Bucik, 1998) je namreč govoril o t. i. jezikovni sedimentaciji, ki pravi, da so se vsi pomembnejši vidiki človekove osebnosti v toku razvoja jezika zapisali v njegovo jedro. Stopnja zastopanosti lastnosti v jeziku je torej povezana s splošno pomembnostjo te lastnosti v medosebnih odnosih. Najpomembnejše dimenzije o osebnosti so potemtakem najbolj nespremenljive in univerzalne ter so ponovljive v različnih vzorcih oseb in jezikih. Cattell (po Bucik, 1998) je uporabil okoli 4500 terminov in 18000 izrazov, ki opisujejo poteze osebnosti. Te sta leta 1936 iz angleškega jezika izbrala Allport in Odbert (Bucik, 1998). Te izraze je na osnovi sistematične podobnosti grupiral v 171 sinonimnih skupin. Iz interkorelacij je dobil 35 klastrov ter 12 faktorjev. Mnoge ponovitve izbora Cattellovih spremenljivk so pokazale, da njegov model v resnici temelji na latentnih dimenzijah, ki so vsebovane v modelu Velikih pet faktorjev osebnosti. Študije, ki so uporabile leksikografski pristop in so pri različnih narodih vsaka zase zajemale vzorce pridevnikov iz svojega besednjaka, so prišle do bolj ali manj podobnih rezultatov. Model Velikih pet torej predstavlja središčno točko, v katero se stekajo implicitne teorije osebnosti. Te izhajajo iz tistih ljudskih vedenj in verovanj, ki so se usidrala v osebnostni leksikon, ter eksplicitne teorije osebnosti, ki temeljijo na znanjih, nakopičenih v teku znanstvenih raziskav (Bucik, 1998).

Zato lahko rečemo, da med najpomembnejše dogodke v razvoju raziskovanja osebnosti štejemo prav pojav modela Velikih pet, ki služi kot splošni model za opisovanje osebnostne strukture. Ta model, ki izvira iz dela Cattella, služi kot strukturna osnova za večino sodobnih raziskav na področju osebnosti (Hall, 1997).

Čeprav ni splošno sprejet, ustrezno dopolnjuje biološko-genetski pristop, ki predstavlja drugo dominantno orientacijo sodobnih osebnostnih raziskav. Pravzaprav se je razvoj modela Velikih pet začel z delom Allporta in Odberta, ki sta poskušala identificirati medosebne razlike na podlagi tega, da sta iz angleškega slovarja izbrala vse izraze, ki se nanašajo na opis osebnosti. Tovrsten pristop imenujemo tudi leksikografski pristop. Eysenckov pristop, pri katerem avtor ob ugotavljanju osebnostnih dimenzij izhaja iz lastne teorije, pa imenujemo faktorski (Caprara in drugi, 1997, v Kajtna, 2006).

1.3.4 Dimenzije modela Velikih pet faktorjev osebnosti

1. Ekstravertiranost

Nanaša se na energično in dinamično delovanje, zgovornost, navdušenje (poddimenzija aktivnost) ter sposobnost samouveljavljanja in vplivanja na druge (poddimenzija dominantnost). Lastna je samozavestnemu in entuziastičnemu pogledu na različne življenjske okoliščine, med katerimi so mnoge medosebne. Ekstraverti so torej družabni, prijazni, dominantni in imajo radi družbo, zaupajo vase in so prijetni za druženje – vsi ti vidiki poudarjajo socialni/interpersonalni vidik konstrukta.

Energija in čustva, ki sta jih poudarjala tako Eysenck kot Cattell, so postali pomembni v novejših pristopih pojmovanja te dimenzije. V zadnjem času se v pojmovanju osebnosti pojavlja pojmovanje pozitivnega in negativnega čustvovanja (Tellegen, 1985, v Watson in Clark, 1997), kjer negativno čustvovanje predstavlja prisotnost velikega števila negativnih čustvenih stanj, kot so strah, jeza, žalost, občutki krivde, prezir, gnus in nezadovoljstvo s seboj pri posameznikih, medtem ko pozitivno čustvovanje predstavljajo prijetno vznurjenje, entuziazem, veselje, energija, mentalna budnost in zaupanje (Kajtna, 2006)

2. Sprejemljivost

Nanaša se na zmožnost razumevanja in podpiranja zahtev in potreb soljudi ter na sposobnost učinkovitega sodelovanja z njimi (poddimenzij sodelovanje) kot tudi na prijaznost, zaupanje in odprtost do drugih (poddimenzija prijaznost). Na eni strani vsebuje lastnosti, kot so altruizem, skrbnost in čustvena podpora, na drugi strani pa sovražnost, ravnodušnost do drugih in sebičnost.

3. Vestnost

Nanaša se na zanesljivost, vsestransko skrbnost in ljubezen do reda (poddimenzija natančnost) ter na posameznikovo vztrajnost in sposobnost, da prevzete naloge in dejavnosti izpelje do konca ter jih pri tem ne opušča predčasno (poddimenzija vztrajnost). Nanaša se na lastnosti, kot so točnost, natančnost, zanesljivost, odgovornost, želja po uspehu in vztrajnost.

Ta dimenzija je edina dimenzija, ki kaže dosledno veljavnost v različnih organizacijah, službah in situacijah, saj se nanaša na konformnost in kontrolo impulzov, ki so družbeno nesprejemljivi.

4. Čustvena stabilnost

Je zelo široka dimenzija in vključuje raznovrstne lastnosti, povezane s kapaciteto spoprijemanja z negativnimi čustvi in stanji, kot so anksioznost, depresivnost, čemernost, razdraženost itd. Nanaša se na vidike, ki merijo kontrolo napetosti, ki se navezujejo na čustvene izkušnje (poddimezija kontrola čustev), ter na sposobnost kontroliranja lastnega vedenja tudi takrat, ko gre za neprijetno, konfliktno ali nevarno situacijo (poddimenzija kontrola impulzov).

5. Odprtost za izkušnje

Nanaša se na željo biti informiran, zanimanje za branje, nabiranje znanja (poddimenzija odprtost za kulturo) ter na pozitiven odnos do novosti, sposobnost upoštevanja več vidikov, pozitiven odnos do drugačnih vrednosti, življenjskih stilov, običajev in kultur (poddimezija odprtost za izkušnje).

Tipični ljudje, ki bi jih lahko opisali kot odprte za izkušnje (za to lastnost je namreč značilna bujna domišljija, širok razpon čustvenih reakcij, radovednost, svobodomiselnost), so veliki umetniki, znanstveniki, raziskovalci in športniki, ki jih duši rutina vsakodnevnega življenja in jih zaznamuje iskanje novih meja ter novih dogodkov. S to potezo so povezani tudi številni drugi pojavi, kot so socialna stališča, hipnotizabilnost, karijerne spremembe in moralno sklepanje (McCrae in Costa, 1997, v Kajtna 2006).

Drugi izraz, ki je videti bolj ustrezen in so ga tudi uporabljali namesto termina odprtost, je bil intelekt. V opisu te dimenzije so namreč tudi besede, kot so inteligen, dojemljiv, analitičen in načitan (Goldberg, 1989, v McCrae in Costa, 1997).

1.4. STILI VODENJA

1.4.1. Teorije in definicije vodenja

Vsak posameznik razvija svojo teorijo o vodenju, ki je zasnovana za njegovih izkušnjah. Obstaja toliko definicij in opisov samega termina, kot je ljudi, ki so se s tem ukvarjali. Večina se strinja, da je vodenje proces, ki ima medsebojni vpliv (tako osebni kot v medsebojnih odnosih) med vodjo in podrejenimi. Za skupno opravljeno delo implicira postopek, v katerem ljudje sodelujejo, da bi dosegli skupne cilje in želje. Zdi se preprosto, vendar je sam proces zelo zapleten. Stoletja pisanja o vodjih nam še ni dala formule ali tehnike, ki bi zagotovila, da bodo vodje uspešni pri doseganju naših ciljev (Taylor in Rosenbach, 2005).

Vodenje samo po sebi je samostojno področje raziskovanja. *Vključuje posredne vplive, kreiranje politike, zmanjševanje negotovosti, in zunanjo predstavitev.* (T.O. Jacobs, Handbook of Military psychology, po Jacobs in Jaques, 1987, v Masten, 1995).

Najbolj splošna definicija vodenja (Stogdill, 1948) pa pravi, da je »vodenje vedenje posameznika, ki usmerja aktivnosti skupine k temu, da bodo dosegli skupen cilj (Dipboye in drugi, 1994).

Vodenje je pojem, ki je v splošni rabi pogosto zamenjan s pojmi moč, avtoriteta, management in kontrola (Yukl, 2002). V družboslovnih znanostih pa ima pojem vodenja tri glavne pomene: označbo položaja, karakteristiko osebe in kategorijo vedenja (Senica, 1999, v Kajtna 2006).

Večina definicij pojma vodenje temelji na predpostavki, da gre za proces, v katerem ena oseba namenoma vpliva na drugo osebo zato, da bi jo lahko vodila, ji strukturirala delo in olajšala izvedbo aktivnosti ter odnose v skupini ali organizaciji.

V literaturi obstaja mnogo definicij, ki se med seboj razlikujejo v tem, kdo vpliva, čemu je vplivanje namenjeno, načinu vplivanja in rezultatu poskusa vplivanja. Spodaj so navedene nekatere opredelitve (Yukl, 2002, v Kajtna, 2006).

- ★ Vodenje je vedenje posameznika ... ki usmerja skupinske aktivnosti proti skupnemu cilju (Hemphill in Coons, 1957).
- ★ Vodenje je vplivanje tudi nad samodejnim sprejemanjem rutinskih usmeritev organizacije (Katz in Kahn, 1978).

- ★ Vodenje se izvaja, kadar osebe ... uporabljajo ... institucijske, politične, psihološke in druge vire za aktivacijo, vključevanje in zadovoljitev motivov sledilcev (Burns, 1978).
- ★ Vodenje je proces usmerjanja aktivnosti organizirane skupine proti doseganju cilja (Rauch in Behling, 1984).
- ★ Vodenje je proces osmišljanja (smiselnega usmerjanja) skupnega napora in povzroča vlaganje napora z namenom doseganja cilja (Jacobs in Jaques, 1990).
- ★ Vodenje je sposobnost izstopanja iz kulture ... za začenjanje bolje prilagojenih razvojnih procesov spremembe (Schein, 1992).
- ★ Vodenje je proces osmišljanja skupnega napora ljudi, zato da ga bodo le-ti razumeli in se mu predali (Drath in Paulus, 1994).
- ★ Vodenje je sposobnost posameznika, da vpliva, motivira in drugim omogoča prispevati k učinkovitosti in uspehu organizacije (House in drugi, 1999).

Nekaj definicij vodenja znanih raziskovalcev je predstavil tudi Možina (2002):

- ★ Vodenje ima ožji in širši pomen (Hersey in Blanchard, 1982), ki se izraža v besedah management in leadership. Pri vodenju kot management je glavni poudarek v doseganju organizacijskih ciljev kot celote, medtem ko je pri vodenju kot leadership glavni poudarek v vplivanju na ljudi, da bi dosegli cilje, pri čemer ni nujno, da gre za cilje celotne organizacije.
- ★ Dublin pravi (1984), da je vodenje (leadership) eden vitalnih vidikov procesa vodenja (management), ki vključuje tudi funkcije, kot so planiranje, organiziranje, razdeljevanje in pogajanje.
- ★ Bass (1981) opredeljuje vodenje kot proces vplivanja na delovanje skupine za doseganje ciljev skupine ali organizacije.
- ★ Zelo podobno definicijo poda tudi Možina (1994), ki pravi, da se vodenje nanaša na ljudi, kako jih usmerjati, motivirati, nanje vplivati, da bi zadane naloge čim bolje izvrševali, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev.
- ★ Vecchio (1995) meni, da je vodenje proces, preko katerega skuša nekdo prepričati svoje sodelavce, da opravijo tisto nalogo, ki si jo je zaželel.

Vodenje (management) je dejavnost zaposlenih, ki niso končni izvajalci delovnih nalog, ki imajo podrejene, katere usmerjajo, vplivajo nanje, jih motivirajo, da bi ustrezno opravljali svoje naloge, ki so potrebne za doseganje organizacijskih ciljev (usklajujejo delo v celoto).

- ★ Higgins (1991) pravi, da je vodenje zmožnost vplivanja na smer in moč motivacije drugih.
- ★ Donnely (Donnely in drugi, 1995) opredeljuje vodenje kot zmožnost prepričati druge, da sledijo določenim ciljem, kar doseže s povezovanjem ljudi v skupine in motiviranjem.
- ★ Nastran Ule (1994) opredeli vodjo kot osebo, ki v največji meri vpliva na aktivnost določene skupine, institucije ali množice in ji olajša doseganje zastavljenih ciljev, medtem ko pripadniki teh socialnih enot sledijo predlogom, napotkom ali ukazom vodje.

Če strnemo vse našete definicije, lahko ugotovimo, da je pojem vodenja tesno povezan z vplivanjem, usmerjanjem, motiviranjem, prepričevanjem, cilj vsega pa je, da ljudje stremijo k zastavljenim ciljem (Završan, 2003).

Vse te definicije pa izražajo globoko nestrinjanje o opredelitvi vodje in procesov, ki se med vodenjem dogajajo. Pri tem pa se pogosto zgodi, da se avtorji s preozko definicijo pojma omejijo le na enega od vseh možnih vidikov pojma. Ravno zaradi tega vidika so primernejše širše opredelitve. Ena izmed teh je opredelitev Yukla in Van Fleeta (1982, v Kajtna, 2006), ki pravi, da je vodenje »proces, ki vključuje vplivanje na cilje, naloge in strategije skupine ali organizacije, vplivanje na ljudi v organizaciji, da izvršijo strategije in dosežejo cilje, vplivanje na ohranitev skupine in identifikacijo ter vplivanje na organizacijsko kulturo«.

Študije vodenja so prepletene s paradoksom. Posamezniki, ki imajo vse pomembne karakteristike in kvalitete dobrega vodje, niso nujno tudi uspešni. Če pa že so, se njihova prizadevanja kažejo kot ogromna škoda ali tragedija za ostale. Še več. Vodje in podaniki se običajno vidijo, kot da uporabljajo neetična sredstva za dosego določenega cilja, in obratno. Posameznik, ki je uspešen v eni situaciji, je lahko neuspešen v drugi, četudi uporablja iste možnosti, sposobnosti in stil vodenja. Drugi posamezniki (čeprav jih ni ravno veliko) so sposobni biti uspešni v različnih okoliščinah. S tem se pojavi vprašanje, ali je vodja rojen ali naučen. Splošno

prepričanje je, da se vodenja lahko naučimo, in nekateri mislijo, da se je mnogo lažje naučiti kvalitet za uspešno vodenje kot ostalih (Taylor in Rosenbach, 2005).

Menimo, da je vprašanje, »ali lahko vodenje poučujemo«, neprimerno. Primerno vprašanje je, če se ga lahko naučimo. Odgovor je pritrdilen. Potencial za dobrega vodjo je obsežen. Učenje vodenja pomeni spoznavanje tako dobrega vodenja kot tudi slabega. Ravno tako pomeni učenje vodenja razumevanje dinamičnost odnosov med vodjo in podaniki, prepoznavanje različnih situacij v področju vodenja, razumeti pomembnost behaviorističnih znanosti, različnih biografij, ekonomije, zgodovine, logike in ostalih disciplin, ki zagotavljajo pravi pogled na pomembnost učinkovitega vodenja (Taylor in Rosenbach, 2005).

Terpin (1996, v Yukl, 2002) pravi, da gre pri vodenju za dva temeljna procesa. Prvi je usmerjenost k doseganju ciljev in drugi je priprava ljudi za doseganje ciljev. Možina (2002) to imenuje delegiranje oziroma prenašanje dela na druge in pooblaščenje sodelavcev za opravljanje nalog. Yukl (2002) pa med nalogami vodenja izpostavlja izbiro ciljev skupine ali organizacije, organizacijo delovnih aktivnosti za izpolnjevanje zastavljenih ciljev in motiviranje sodelavcev za doseg cilja. Poleg tega izpostavi še vzdrževanje kooperativnih odnosov v skupini in timskega dela, zagotavljanje zunanje podpore za skupino ali organizacijo in vključevanje zunanjih sodelavcev – svetovalcev.

Pri raziskovanju vodenja se avtorji srečujejo s številnimi dilemami. Neenotnost se kaže v razhajanju samega definiranja pojma vodenje. Prvi zagovarjajo, da gre pri vodenju za specifično vlogo posameznika kot vodje (s tega vidika imamo v skupini vodjo in »sledilce«. V tem primeru nekateri od »sledilcev« sicer pomagajo vodji, vendar je vloga vodje še vedno centralnega pomena). Drugi pa pravijo, da gre za širši proces, ki se dogaja v sklopu celotne skupine. Druga dilema pa se pojavlja v zvezi s tem, za kakšne tipe vplivanja gre in kakšen je izid tega vplivanja. Ta dilema se pogosto povezuje tudi s pojmom zlorabe moči in prisile (Yukl, 2002).

Večina zgodnjih teorij vodenja govori o vodenju kot o konceptu, ki bazira na logiki, razumu in izbiranju najboljše možne odločitve. Najnovejše teorije pa upoštevajo tudi, da gre pri vodenju pogosto predvsem za upoštevanje čustev, kar lahko pripelje do izjemnih uspehov v organizacijah in posameznih skupinah, kjer so se posamezniki pripravljani za višje cilje odreči osebnemu ugodju (Yukl, 2002). Med dilemami pa je treba omeniti tudi razlikovanje med pojmom management in vodenje (Kajtna, 2006).

Avtorji, ki razlikujejo med pojmom, menijo, da je oseba lahko manager, ne da bi bil vodja, prav tako je lahko nekdo vodja, ne da bi bil manager. Management naj bi bil predvsem planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje dela v neki organizaciji. Managerji torej izvršujejo svoje obveznosti in izvršujejo oblast nad nalogami, ki jih zaposleni opravljajo. Vodje pa vplivajo predvsem na izvršitev. Številni avtorji menijo, da se pojma precej prekrivata in da je manager lahko hkrati tudi vodja. Pretirano razvrščanje ljudi v različne kategorije pa predvsem zavira razumevanje procesa vodenja (Možina, 2002).

Yukl (2002, v Kajtna 2006) govori o treh vrstah spremenljivk, ki določajo uspešnega vodjo:

- ★ značilnosti vodje,
- ★ značilnosti sledilcev in
- ★ značilnosti situacije.

Na podlagi tega pa Dipboye in drugi (1994) teorije vodenja delijo v štiri kategorije:

- ★ prvi pristop poudarja **voditeljeve lastnosti** (odločilna dejavnika uspešnosti sta osebnost in sposobnost vodje),
- ★ drugi pristop poudarja **vodjevo vedenje** kot odločilno pri uspešnosti vodenja,
- ★ tretji pristop je **situacijski**, ki poudarja organizacijo, nalogo in funkcijo,
- ★ zadnji pa je **kognitivni** pristop, ki upošteva verjetje in zaznave vodje ter ljudi okoli njega.

Yukl (2002) priznava prve tri pristope, vendar pa na podlagi svojih vrst spremenljivk govori še o pristopu, ki poudarja socialno moč in vplivanje ter integrativni pristop.

Pristop »*poteze in lastnosti vodje*« poudarja vodjevo osebnost, motive, vrednosti in spretnosti kot odločilne za uspeh pri vodenju. V ozadju tega pristopa je predpostavka, da so nekateri ljudje naravni vodje (ta pristop Dipboye in drugi (1994) imenujejo kot pristop »great man«). Zgodnje teorije so smatrale, da vodje posedujejo neskončno energijo, izredno intuicijo in odlične sposobnosti prepričevanja drugih. Nobena izmed številnih študij (iz 30-ih in 40-ih let dvajsetega stoletja) pa ni potrdila teh lastnosti kot odločilnih za uspešnost vodenja. Verjetno pri tem namreč niso upoštevali procesov, do katerih med vodenjem prihaja (Yukl, 2002, v Kajtna 2006).

Lord in drugi (1986, v Dipboye in drugi, 1994) ugotavljajo, da imajo ljudje, ki jih drugi prepoznavajo kot vodje, visoko izraženo maskulinitet, dominantnost in so visoko

inteligentni. Visoko inteligentnost so kot pomembno za uspešnost vodenja pokazali tudi Barrick in Mount (1991) ter Tett in drugi (1991). Tett in drugi pa hkrati poudarjajo, da je poleg lastnosti vodje treba upoštevati nekatere vidike situacije, v kateri se vodenje odvija (Kajtna 2006).

Glavne lastnosti, ki naj bi determinirale uspešnost vodje, kot pravi Yukl (2002), pa so visok nivo energije posameznika, visoka toleranca do stresnih dogodkov, visoko samozaupanje, notranji lokus kontrole, čustvena stabilnost, osebnostna zrelost, visoka osebnostna integriteta, izražanje želje po moči na socializiran način, zmerno visoka storilnostna motivacija in nizka potreba po sklepanju zavezništav.

Vodja sodelavcem pomeni osebo, ki naj bi ji sledili, jo poslušali in ji verjeli. Za uresničitev slednjega mora izžarevati osebnostno moč, sam mora vedeti, kaj želi doseči, in na kakšen način bo željeno tudi dosegel. V vodji morajo biti združene osebnostne lastnosti, ki nakazujejo njegovo karizmatičnost.

Kouzes in Posner (Možina, 1994) sta na podlagi anketiranja ugotovila, kakšne osebnostne lastnosti in karakteristike vodeni, torej sodelavci, pričakujejo od svojih vodij. Najpogostejši odgovori so bili: integralnost (zaupa, je vreden zaupanja, ima značaj), sposobnost (je sposoben vodene spodbujati, jih pritegniti k aktivnostim, je učinkovit, ve, kaj dela), vodja (inspirativen, odločen, zna usmerjati), verodostojnost (vreden zaupanja, naredi, kar obljubi, njegova dejanja so skladna z besedami, zaupa v druge), usmerjenost v prihodnost (vodja mora imeti vizijo, smer in cilj), sposobnost za navduševanje (mora znati motivirati ljudi, izzvati iniciativnost, energijo ter posredovati vizijo drugim).

Razpravo o lastnostih vodje Možina končuje z ugotovitvijo, da gre pravzaprav za eno samo lastnost: za prepričljivost. Vodeni morajo vodji verjeti, zaupati v njegove besede, zaupati, da bo naredil, kar govori. Če je vodstvo prepričljivo, so zaposleni ponosni na pripadnost podjetju, pripovedujejo prijateljem o njej, vidijo, da so njihove vrednote podobne vrednotam podjetja in imajo občutek solastništva (Možina, 1994).

»*Vedenjski pristop*« poudarja tisto, kar vodje delajo pri delu, in odnos med vodenjem in uspešnostjo vodij. Ta pristop se je v prvi polovici prejšnjega stoletja pojavil na dveh univerzah. V Michiganu so razvili enodimenzionalni model, vodja pa naj bi izbiral med demokratskim vodenjem (usmerjenim na potrebe delavca) in avtokratskim vodenjem (usmerjen na nalogo) (Lewin in drugi, v Dipboye in drugi, 1994). Dvodimenzionalni model pa so razvili na univerzi v Ohio. Med lastnostmi, ki opredeljujejo vedenje vodje, so s faktorsko analizo dobili dve dimenziji (Kajtna 2006). Prva je strukturiranje

(vedenje, pri katerem vodja nadzira, organizira in definira skupne aktivnosti in svoj odnos do skupine). Ta dimenzija je podobna avtokratskemu stilu vodenja, druga pa je podobna demokratskemu in se imenuje pozornost (vzajemno zaupanje, spoštovanje in toplina ter stik med vodjem in skupino).

Blake in Mouton (1964, v Kajtna, 2006) pa sta postavila Teorijo mreže, v kateri vodjevo vedenje opredeljujeta z devetimi točkami na dveh dimenzijah. Prva dimenzija je orientiranost na zaposlenega, druga pa orientiranost na nalogo.

Misumi in Peterson (1995, v Kajtna 2006) sta postavila PM teorijo vodenja. P (performance) pomeni funkcijo nastopa. Sestavljajo jo vedenja osredotočena na skupinski cilj. M (maintenance) pa so vedenja, ki zagotavljajo dobro počutje in klimo v skupini.

Yukl in Van Fleet (1982, v Kajtna 2006) predlagata skupno taksonomijo vedenj, ki so pomembna za uspešno vodenje. Sestavila sta jo na podlagi številnih opredelitev vedenj, potrebnih za uspešno vodenje (vse te kategorije so relevantne za učinkovitost vodenja, njihova relativna pomembnost pa variira glede na situacijo). Kategorije, ki jih predlagata, so:

- ★ nagrajevanje (zagotavljanje otipljivih nagrad),
- ★ planiranje in organizacija (določanje ciljev in strategij, delitev virov, razporejanje osebja),
- ★ svetovanje (posvetovanje z ljudmi, spodbujanje udeleževanja pri sprejemanju odločitev),
- ★ reševanje konfliktov in izgradnja skupine,
- ★ razjasnitev (jasno sporočanje dolžnosti, ciljev, prioritet ...),
- ★ podpiranje (prijaznost in potrpežljivost ter razumevanje),
- ★ kontroliranje oziroma monitoring (preverjanje kvalitete, napredka, vrednotenje dela),
- ★ izgradnja mreže (neformalno druženje, razvijanje stikov izven pisarne),
- ★ informiranje, razvijanje, vodenje (mentoring – olajševanje podrejenim pridobivati spretnosti, izkušnje in napredovanja),
- ★ priznanje, delegiranje, reševanje problemov in motiviranje.

1.4.2. Psihološke značilnosti vodje

Prva stvar, ki razlikuje vodje od ostalih, je, da imajo vizijo za prihodnost. Vodje imajo sposobnost, da predstavijo načrte za prihodnost skupini ali organizaciji in podajo stvari, pomembne za prihodnost. Vizija ni mišljena kot sanjarjenje podnevi ali napovedovanje prihodnosti ampak kot ustvarjanje prihodnosti s somišljeniki (followers). Vizija postane tako za vodje kot njihove podanike predanost, smer in energija njihove poti. Podaniki so pogostno zelo vznemirjeni preprosto zato, ker se čutijo kot partnerji z njihovim vodjo.

Uspešno vodenje mora imeti več kot le idejo in predanost tej ideji. Vizija mora biti posredovana naprej, zato morajo imeti vodje sposobnost poslušanja, govorništva in izkazovanja čustev. Komunikacija je umetnost in najučinkovitejši vodje uporabljajo jezik, s katerim dajo vrednost viziji. Rezultat skupnega dela je, da vsi vzamejo za svojo in si delijo isto vizijo. Tudi če vodje ni več, moč vizije ostane v srcih in mislih podanikov. Skupni cilj je prizadevanje v smeri, da je vizija »naša«.

Vodje so eden izmed najpomembnejših dejavnikov v organizaciji. Z izpolnjevanjem nalog vplivajo na delo celotne organizacije. Vodje lahko s svojimi osebnostnimi lastnostmi, vedenjem in stili vodenja ustvarijo med ožjimi sodelavci in vsemi udeleženci v organizaciji takšno vzdušje, ki bo vzpodbujalo ustvarjalnost, medsebojno sodelovanje in pripravljenost za delo. Verjeti morajo v spremembe, odkriti morajo potrebo po pritisku in izzivu in energijo podjetja usmerjati v neprestano inoviranje. Imeti morajo sposobnost vplivanja na ljudi, tako da ti pri svojem delu uporabijo vsa svoja znanja in zmožnosti. Vodje morajo imeti občutek za smer in razvoj organizacije v prihodnje, imeti morajo vizijo in cilj, ki ju morajo biti sposobni posredovati drugim, tako da jih pritegnejo in prepričajo, da se jim pridružijo. Uspešnost vodij je odvisna od njihovih osebnostnih lastnosti in značilnosti ter odnosa do podrejenih, saj so to tiste prvine, ki lahko vplivajo na podrejene tako pozitivno kot negativno. Vodje, ki imajo takšne lastnosti, da delujejo pozitivno na podrejene, imajo velikokrat lažje delo pri vplivanju nanje, saj so ti že sami pripravljeni slediti vodji in njegovim zastavljenim ciljem. Če zaposleni le niso pripravljeni slediti, jih morajo vodje tako inspirirati, da bodo svoje delo, četudi je večkrat monotono in dolgočasno, opravljali čim bolje. To dosežejo predvsem tako, da s svojim delom pripomorejo k uspešnemu poslovanju organizacije. Udeleženci tako dobijo občutek, da so za organizacijo pomembni in da lahko tudi sami neposredno vplivajo na uresničevanje ciljev organizacije (Stare, 2001).

Vodje morajo biti pripravljeni, da svoj stil prilagajajo glede na dano situacijo. Pre pogosto so posamezniki postavljeni v vlogo vodje, ne da bi bili dovolj pripravljeni. Predviden rezultat je zato napaka. Napaka je tudi, če se vodja nenehno izobražuje, ne prepozna pa trenutka, ko bi moral nastopiti. Druga situacija pa je povezana s stopnjo tveganja. Nekateri niso pripravljeni sprejeti situacije, kjer bi bil lahko rezultat uspešen ali pa ne. S poznavanjem samega sebe in s samozaupanjem lahko vodja oceni situacijo in določi stil, čas in prostor za akcijo, ki je najbolj ugodna tako za misijo kot za posameznike.

Ni učinkovitega vodenja brez zaupanja. Vodje in podaniki so odvisni od medsebojnega zaupanja. Ta povezava je dvosmerna. Vodje morajo pokazati svoje zaupanje v podanike s pooblastili. Ravno tako jih morajo skozi primeren trening, s komunikacijo in točno določenimi cilji usposobiti, da bodo vredni zaupanja. Hkrati pa morajo podaniki svojega vodjo videti kot konstantnega, poštenega, nepristranskega in človeškega. Od vseh organizacij današnjega časa ni nikjer zaupanje tako pomembno kot ravno v vojski (Taylor in Rosenbach, 2005).

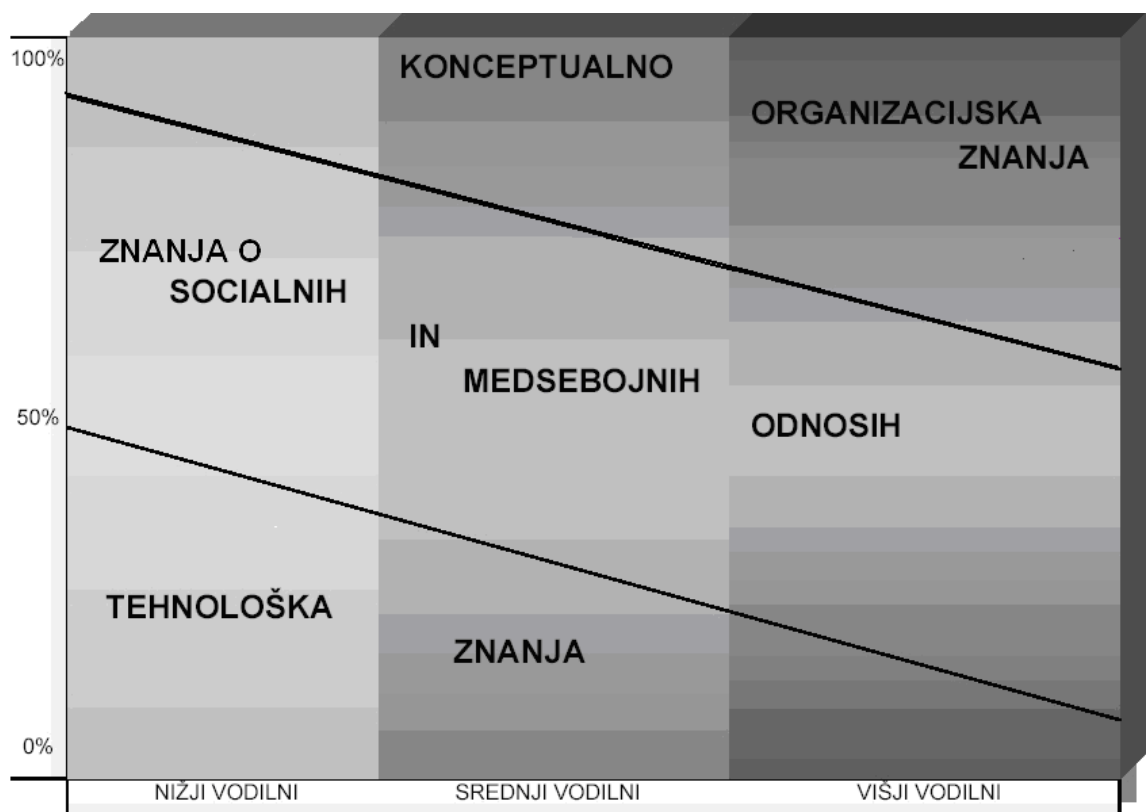
Vodje so dominantne osebe v skupini glede na (socialno) moč in (socialni) vpliv, s katerim delujejo na vedenje in aktivnosti drugih. Njihov vpliv skupina prostovoljno sprejema. To definicijo zastopajo mnogi socialni psihologi in predlagajo razlikovanje med pojmom vodja (leader) in poglavar (head). Razlika med njima je predvsem v tem, da je vodja sprejet v skupini in vzdržuje svoj položaj z neformalno avtoriteto in s svojimi osebnimi kvalitetai. Poglavar (šef) pa vzdržuje svoj položaj s formalnimi kriteriji in sredstvi (Nastran Ule, 1994).

1.4.2.1. Osebnostne lastnosti uspešnega vodje

Nekaj osebnostnih lastnosti dobrega vodje sta našela tudi Bizjak in Petrin (1996): pazljivo poslušaj, kaj mu drugi govorijo, daje pri delu zgled svojim ljudem, vedno drži dano besedo, daje jasna navodila, zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo, rad sprejema predloge, pravilno ukrepa, ko želi izvršitev dela, razloži zakaj, preučuje možnosti boljših delovnih metod, zna oceniti sposobnost svojih ljudi in zna načrtovati delo (Stare, 2001).

1.4.2.2. Znanja vodje

Poleg osebnostnih lastnosti vodja na uspešnost vodenja v veliki meri vplivajo tudi tehnična znanja, znanja o medsebojnih odnosih in konceptualnih sposobnosti, ki so prikazana v sliki 1.



Slika 1. Vrste znanj po nivojih ravnanja (znanja vodje) (Newstrom in Davis, 1993)

Tehnična znanja so znanja iz stroke, ki omogočajo vodji razumevanje proizvodnega procesa in poznavanje njegovih omejitev. Na podlagi tega lahko vodja postavi realno uresničljive cilje in od sodelavcev ne pričakuje nemogočega.

Znanja o medsebojnih odnosih pomenijo sposobnost vodij za uspešno delo z ljudmi. Pri vodenju ima zelo pomembno vlogo komuniciranje in spodbujanje, zato mora biti vodja primerno usposobljen za delo z zaposlenimi. Znati jih mora prepričati, bodriti, razumeti njihove težave, jim biti dostopen za pogovore in vzbujaati v njih voljo do dela.

Konceptualna znanja vlivajo vodji prepričanje vase in pogum, da stoji za svojimi odločitvami, se zaveda lastne vrednosti in je pripravljen na različna tveganja. Pri vodenju so pomembna predvsem znanja o socialnih odnosih in tehnična znanja, manj pa konceptualna znanja.

Posamezniki, ki imajo potrebne osebnostne lastnosti za dobrega vodja, se vodenja lahko v veliki meri naučijo. Zato si vodje pri delu na osnovi izkušenj pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti, ki jih nato uporabljajo. Čeprav so medosebne, komunikacijske in tehnične spretnosti bistvene za vodenje, morajo uspešni vodje imeti še

sposobnost, da delijo moč, intuicijo, sposobnost usklajevanja vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije.

1.4.2.3. Osebnostne lastnosti neuspešnega vodje

Nekaj osebnostnih lastnosti neuspešnega vodje (Bizjak in Petrin, 1996): se pogosto razburja, se preveč rad šali, navodila, ki jih daje, so nedotakljivi ukazi, se vedno z nekom prepira, ljudje ga ne marajo, prihaja utrujen na delo, rad ima stališča »velikega« človeka, je trmast, ima malo prijateljev, se hitro vznemiri.

Neuspešen vodja je preveč usmerjen k ukazovanju in potrjevanju svoje pomembnosti, medtem ko mu za sodelavce in za dejanski uspeh podjetja sploh ni mar. Za pobude podrejenih je dovzeten le redkokdaj. Svojo moč vidi v prenašanju ukazov od nadrejenih k podrejenim in je predvsem nadzornik. Za ustvarjanje dobička se ne čuti odgovornega. Svoje delo opravlja po določenem opisu nalog njegovega delovnega mesta, ki tudi določajo njegovo odgovornost (Stare, 2001).

1.4.3. Motiviranje vodij

O motiviranosti vodilnih je bilo opravljeno veliko raziskav. Raziskave v tujini in pri nas so pokazale približno podobne podatke oziroma odgovore.

Iz raziskave, ki jo je opravil Možina, povzemamo, da vodilnega delavca najbolj motivirajo (Možina, 1994):

- ★ uspeh pri delu, uspešnost organizacije, rast podjetja in osebni razvoj, dobri poslovni rezultati;
- ★ samostojnost pri delu, večja možnost odločanja in doseganja ciljev, možnost afirmacije, uveljavitve;
- ★ višji osebni dohodek, priznanje za delo, ugled in spoštovanje;
- ★ zadovoljstvo kolektiva, sodelovanje z drugimi, timsko delo, odgovornost za sprejete naloge.

Tako lahko povzamem, da obstajata dve vrsti motivacij vodilnih oseb: zunanje in notranje nagrade. Zunanje nagrade se kažejo predvsem v obliki plače, dodatkov, sistema delitve dobičkov, kjer vodje običajno dobijo več kakor sodelavci, ter še mnoge druge oblike, kot so večerje, dopusti, darilni boni, uporaba službenega avtomobila, dodatno strokovno izobraževanje ipd. Zunanje nagrade je mogoče lažje prepoznati in nadzorovati.

Notranje nagrade pomenijo predvsem čast, prestiž in možnost za samopotrjevanje. Pogosto izhajajo iz dela samega, so raznolikost dela, večja odgovornost in samostojnost, povratni tok informacij ter priložnost za učenje in razvoj. Notranje nagrade so učinkovitejše in dolgoročneje kot pa zunanje, torej so dokaz, da denar ni glavni in edini motivator.

Osnovne, nižje potrebe so v večini zadovoljene z zunanjimi nagradami, medtem ko so višje, socialne potrebe zadovoljene z notranjimi nagradami. Vodje naj bi bili ljudje z veliko znanja in sposobnostmi, zato lahko sklepam, da bodo njih spodbudile notranje nagrade, saj naj bi bili s finančnega vidika preskrbljeni.

Večina delovnih mest vsebuje zunanje in notranje nagrade. Zato moramo vedeti, kaj se bo zgodilo, ko jih združimo. Raziskovalci so dokazali, da logika – več obojih nagrad, večja volja zaposlenega do dela – ni nujno, da drži. Lahko se zgodi, da so zunanje in notranje nagrade negativno povezane, da delujejo druga proti drugi. V situaciji, ki je že nagrajena z notranjimi nagradami, lahko zunanje nagrade zmanjšajo učinkovitost notranjih nagrad. Preplačana dejavnost lahko zmanjša notranjo vrednost dejavnosti.

Obstajajo ljudje, ki imajo sposobnosti za položaj vodje, vendar če sami nimajo želje po tej vlogi, jih ni smiselno prepričevati, kajti tako ne bodo zadovoljni ne oni in tudi njihovi sodelavci ne. Tisti, ki pa se odločijo za to vlogo, vidijo v njej možnost, priložnost za delo in za nadaljnji razvoj. Skratka, nemotivirani vodja ne more motivirati drugih.

1.4.4. Različni stili vodenja

Usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem, preko vplivanja na njihovo vodenje, je glavna naloga vodenja. Stil pomeni način, kako neko stvar delamo. Za vodilnega pomeni stil določen vzorec vedenja, ki ga uporablja, ko dela z ljudmi.

Na stil vodenja vodilnega delavca vplivajo štirje glavni dejavniki (Kavčič, 1991):

1. Filozofija vodenja

Tu gre za pojmovanje, kaj je delo in kaj vodenje, ter za prepričanje o ljudeh. Klasična organizacijska teorija obravnava delavce kot lenuhe, ki se izogibajo delu, in delajo le, če so v to prisiljeni in trdo kontrolirani. Odtod tudi izhaja definicija o avtokratskem vodenju, kot najprimernejšem in nujnem. Teorija participacije pa pojmuje delavce povsem drugače, kot aktivne, ki iščejo delo in odgovornost.

2. Situacija

Stil vodenja se prilagaja razmeram, v katerih vodja opravlja svoje delo. Na tej teoriji se je razvila situacijska teorija vodenja, ki poudarja ključni pomen situacije za učinkovitost stila vodenja.

3. Narava delovnih nalog

Pri delovnih nalogah je pomemben vidik stopnja kreativnosti oziroma ponavljanja. Pri repetativnih delih je bolj uspešen avtoritativni stil vodenja, pri kreativnih pa vsaka podrobnejša kontrola ali drug način izražanja oblastnega položaja vodje povzroči zmanjšanje učinkovitosti.

4. Karakteristike vodenih

Vodenje je proces, ki vključuje voditelje in vodene. Zato učinkoviti stil vodenja ni povsem stvar prostovoljne izbire voditelja. Odvisno je tudi od tega, kakšna so prepričanja, vrednote, pričakovanja, znanje, delovne navade sodelavcev, podrejenih.

Poznamo več različnih stilov vodenja. Najpomembnejša sta avtorski (nedemokratični) in demokratični stil, ki ju bomo predstavili podrobneje. Vmes pa je še vrsta drugih stilov, ki so po svoji zasnovi vsi demokratični ali nedemokratični, intonacijo jim daje osebnost vodje.

1.4.4.1. Avtorski stil vodenja

Za avtorski način vodenja je značilno, da ima vodja formalno avtoriteto, ki se kaže v pravici ukazovati ljudem, na katere se avtoriteta nanaša. Vodja verjame, da pozna najboljšo rešitev, najboljšo pot in zato je naloga podrejenih, da sledijo njegovim ukazom in jih izpolnjujejo. Pri takšnem vodenju so delavci le izvrševalci nalog, njihovo razmišljanje pa se razume za odvečno ali celo škodljivo. Če delavec ne dela tako, kot mu je ukazano, sledijo sankcije, ki jih dosledno uresničujejo.

Torej vodja drži vse niti odločanja v svojih rokah, o vsem odloča torej sam. Deluje predvsem v smeri utrjevanja svojega položaja, pri čemer izkorišča svoj hierarhični položaj v podjetju. Zaposleni nimajo skoraj nič samostojnosti, saj navadno le poročajo o rezultatih izpolnjenih nalog, s tem pa je zavrta komunikacija, ki je v današnjem času zelo pomembna.

Poudariti moramo, da v podjetjih redko srečamo čisti avtoritativni način vodenja. Prikladen je predvsem v kriznih razmerah, ko gre za preživetje podjetja. V tem primeru je avtoritativni način vodenja zelo učinkovit. Pri običajnem poslovanju pa je

avtokratski način vodenja prej zavora kot spodbuda učinkovitosti (Rozman in drugi, 1993). Če povzamemo, so tipične značilnosti avtokratskega stila naslednje: podrejeni nimajo možnosti soodločanja, vodja ukrepa brez sporazuma z izvrševalci, vlada z železno roko, kompromisov ni, vprašanja so lahko samo kaj, kako in kdaj, ne pa zakaj, vodja ne pojasnjuje svojih odločitev, akcij, kazni, delovne naloge lahko vodja spreminja vsak čas, ne da bi se o tem posvetoval s sodelavci, delavci niso motivirani, komunikacija je zelo slaba oziroma je skoraj ni.

Avtokratičen vodja: sam odloča, ne zbira informacij v skupini, sam postavlja pravila, sam presoja o kršenju pravil in kaznuje, ne upošteva želja in potreb članov skupine, sam postavlja skupinske cilje in cilje za vsakega člana skupine, sam načrtuje aktivnosti skupine, predpisuje aktivnosti, zapoveduje, prepoveduje članom skupine, prevzema vso odgovornost, negativno in zunanje motivira, naslanja se na svojo moč, usmerjen je le na rezultat, uporablja enosmerno komunikacijo, prepoveduje ali ustvarja konflikte.

1.4.4.2. Demokratični ali participativni stil vodenja

Pri demokratičnem stilu vodenja želi vodja povečati učinkovitost poslovanja tako, da vključuje v odločanje tudi svoje podrejene in s tem možnost njihovega vplivanja na doseganje ciljev podjetja in svojih lastnih ciljev. To pa ni mogoče doseči samo z avtoriteto, ampak uporabi vodja tudi strokovnost in karizmo, da prepriča podrejene, naj mu sledijo. Vodja ni več ukazovalec, temveč je njegova vloga koordiniranje in organiziranje. Komunikacija ni več enosmerna, temveč dvosmerna in cirkularna. Vsak član ima pravico, da vodjo sprašuje in dobi odgovor, daje pobude in predloge. Na ta način vodja motivira zaposlene. Odločitev vodja ne sprejema sam, temveč s pomočjo aktivnega sodelovanja sodelavcev. Nadzor je usmerjen predvsem v usposabljanje skupine kot tima (Rozman in drugi, 1993).

Usmerjenost zaposlenih ni k ubogljivosti, temveč k delovnemu učinku. Ciljev ne postavljajo vodje sami, temveč jih oblikujejo v sodelovanju s podrejenimi. Odločanje pa je skupinsko, saj vodja vpraša za mnenje tudi sodelavce. Kot statusni avtoriteti ostajata vodji določanje okvirov, v katerih se posamezne odločitve sprejemajo, in odgovornost za sprejete odločitve.

Demokratičnega oziroma participativnega stila vodenja ne moremo pojmovati kot zrcalne slike avtokratičnega. Demokratičen način ni samo prijazen odnos do sodelavcev ali soodločanja, je usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot tima, to pa

zahteva od vodje delovanje v smeri skupinske dinamike (Rozman in drugi, 1993). Tipične značilnosti demokratičnega stila vodenja so:

- ★ vodja vabi sodelavce, da skupaj razpravljajo o delovnih nalogah, jih aktivira in pritegne k delu, torej daje velik poudarek komuniciranju,
- ★ obvešča sodelavce o vseh važnejših zadevah,
- ★ zanima ga, kaj sodelavci menijo in kaj si želijo,
- ★ se trudi njihove predloge tudi realizirati,
- ★ spodbuja sodelavce k ustvarjalnim pripombam, h koristnim predlogom, k izboljšavam, inovacijam,
- ★ dovoljuje kritiko,
- ★ s svojim načinom dela in razmišljanja motivira sodelavce.

1.4.4.3. Drugi stili vodenja

Poleg dveh osnovnih stilov vodenja imamo še nekatere druge (Stare, 2001).

Liberalni stil je živo nasprotje avtokratskemu in njegova druga skrajnost. Je tako imenovani sistem individualne svobode. Zanj je značilno, da vodenja pravzaprav ni. Vodja sicer obstaja, opravlja le nekatere naloge, vsa pobuda in odgovornost pa je prepuščena sodelavcem.

Vsakdo dela, kolikor more, zna in hoče. Sodelavcem so po lastni presoji prepuščeni izbiranje nalog, količina in tempo dela. Skupina, oddelek, ni homogena, temveč je skupek posameznikov. Ta oblika se obnese le v skupinah, kjer imajo posamezniki visoko delovno moralo, kjer je motiv za delo lastna osebna rast ali kjer posameznike družijo skupni cilj (npr. raziskovalni inštitut). Vendar pridejo tu do veljave čisto naravne človekove slabosti, kot so nagnjenosti k lagodnosti, samovolji, notranja protislovja. Liberalni stil vodenja je vedno v nevarnosti, da zdrsne v nered ali celo v anarhijo.

Naslednja podzvrst je *patriarhalni (očetovski) stil* vodenja. Ta stil izhaja iz odnosa oče–otroci. Dober patriarh – vodja se odlikuje s toplino, pravičnostjo in človečnostjo, zagotavlja pa tudi popolno socialno varnost. Ta stil vodenja je avtokratski, zaščitniški.

Birokratski stil se zgleduje po odnosu birokrat–uslužbenci. Vodenje je oprto predvsem na predpise, je birokratsko, ne dovoljuje iniciative in samoorganizacije (Bizjak in Petrin, 1996). Pri tem stilu vodenja so razlike med vodjem in podrejenimi

zelo velike, od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil. Vodja je natančen, vljuden in hoče biti zgled svojim sodelavcem.

Za razvijalski stil je značilno, da poskuša v sodelavcih vzbuditi samostojnost pri delu, zato dobro sodeluje z njimi, jih posluša, upošteva njihova mnenja, skratka daje velik poudarek na komuniciranju.

Dobrohotno avtokratski stil je k nalogam usmerjeno vodenje. Vodja, za katerega je značilen ta stil, je odločen, spodbuden, delaven, izpolnjuje svoje obveznosti, usmerjen je k doseganju visokih rezultatov.

Izvrševalski stil poskuša izrabiti vse človekove zmožnosti znotraj skupine, ki jo vodi. Za vodjo je značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo, da bi dosegli določene cilje, da spodbuja sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo drugih.

Dezerterski stil je manj uspešen stil vodenja. Vodje skušajo zagotoviti samo minimalne rezultate, sicer upoštevajo predpis, vendar si ne prizadevajo, da bi dosegli boljše rezultate. Vodja ni komunikativen, ni ustvarjalen, je ozkosrčen, izogiba se obveznostim in ovira sodelavce pri ustvarjalnosti.

Misijonarski stil je manj ugoden socialno usmerjen stil. Vodja je prijazen, rad ugaja drugim in je od njih odvisen, izogiba se spodbujanju, je pasiven, ne daje navodil za delo in ga tudi rezultati ne zanimajo.

Pri kompromisarskem stilu je vodja omahljiv, izogiba se odločitvam, sprejema nedoločene kompromisne odločitve, poudarja odnose in delovne naloge v nepravih razmerah, je dvoličen, ljudje mu ne zaupajo.

House (1971, v Bass, 1990) pa je začetnik teorije »pot–cilj«. Ta teorija pojasnjuje, kako vedenje vodje vpliva na zadovoljstvo in kvaliteto dela zaposlenih. Glavna vloga vodje naj bi pravzaprav bila motiviranje zaposlenih, lajšanje njihove poti do cilja in izboljševanje njihovega osebnega zadovoljstva. Prav tako pa naj bi bil vodja odgovoren za zviševanje zadovoljstva zaposlenih z njim kot z vodjem. Teorija »pot–cilj« izhaja iz teorije pričakovanj (Vroom, 1964, v Kajtna, 2007). Zadovoljstvo z delom oziroma delovno motivacijo opredeljuje kot posledico (ne)izpolnitve pričakovanja, ki ga imamo do neke situacije glede na vložen trud. Teorijo sta kasneje dopolnila še House in Mitchell (1974, v Bass, 1990), ki sta ji dodala slednji dve pomembni vedenji vodje. V teoriji pot–cilj najdemo štiri stile vodenja, ki naj bi vplivali na zadovoljstvo zaposlenih:

Podpirajoče vodenje – razumevanje potreb delavcev, izkazovanje zanimanja in skrbi za njihovo dobro, ustvarjanje prijetnega delovnega vzdušja. Tako vedenje naj bi imelo večji učinek, kadar je delo naporno, stresno, dolgočasno, saj zniža anksioznost pri zaposlenih, zviša samozavest in s pohvalo in spodbujanjem zmanjša pomen negativnih vidikov dela.

Direktivno vodenje – sporočanje zaposlenim, kaj je njihova naloga, dajanje specifičnih in konkretnih navodil, zahtevanje sledenju pravil, koordiniranje dela – gre v bistvu za natančno strukturiranje delovnega okolja. Takšno vodenje pa je učinkovito takrat, kadar je naloga nestrukturirana in zahtevna, kompleksna, ni jasnih pravil, kako nalogo opraviti, kadar so zaposleni neizkušeni ali pa ne razumejo, kako nalogo opraviti. Če so značilnosti situacije obratne, lahko previsoka direktivnost zniža zadovoljstvo zaposlenih.

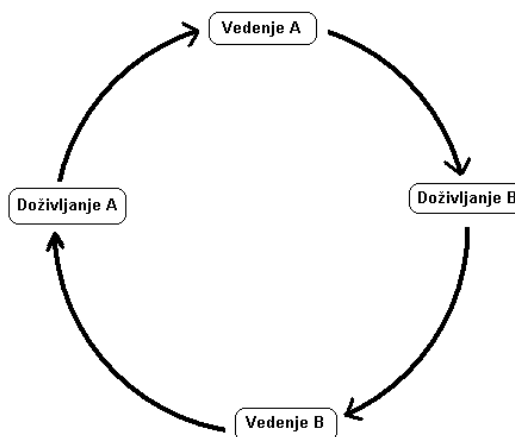
Sodelovalno vodenje – posvetovanje z zaposlenimi, kako opraviti nalogo, spraševanje po njihovem mnenju in upoštevanje njihovih predlogov – uporabnost takšne oblike vodenja ni tako dobro raziskana, predvsem pa naj bi bilo učinkovito pri razjasnjevanju delovnih nalog, kadar je situacija nestrukturirana.

Vodenje, orientirano k dosežkom – postavljanje izzivalnih ciljev, izkazovanje želje po izboljšanju izvedbe, poudarjanje odličnosti, izkazovanje zaupanja, da bodo sodelavci dosegli visoke standarde – tudi to vodenje ni najbolj raziskano, House in Mitchell (1974, v Bass, 1990) menita, da naj bi bilo prav tako učinkovito v nestrukturiranih situacijah, saj naj bi zviševalo samozavest podrejenih.

1.5. SOCIALNE SPRETNOSTI

1.5.1. Interpersonalni vidik človekovega delovanja

Lamovec (1994) meni, da se je v psihologiji uveljavila tradicija, po kateri posameznika obravnavamo kot bolj ali manj izolirano enoto, na katero vpliva socialno okolje. Zato poudarja pomen interpersonalnega pristopa, v katerem se posameznika poskuša razumeti v interakciji z drugimi ljudmi.



Slika 2. Interpersonalni pristop (Lamovec, 1994)

Vedenje osebe A vpliva na doživljanje osebe B, ki se izrazi v njenem vedenju, to pa povratno vpliva na vedenje in doživljanje osebe A. Tako verbalno kot neverbalno vedenje osebe vsebuje sporočilo, ki se ob učinkoviti komunikaciji prenese brez bistvenih sprememb in je razumljeno tako, kot je pošiljatelj nameraval (Kajtna, 2006)

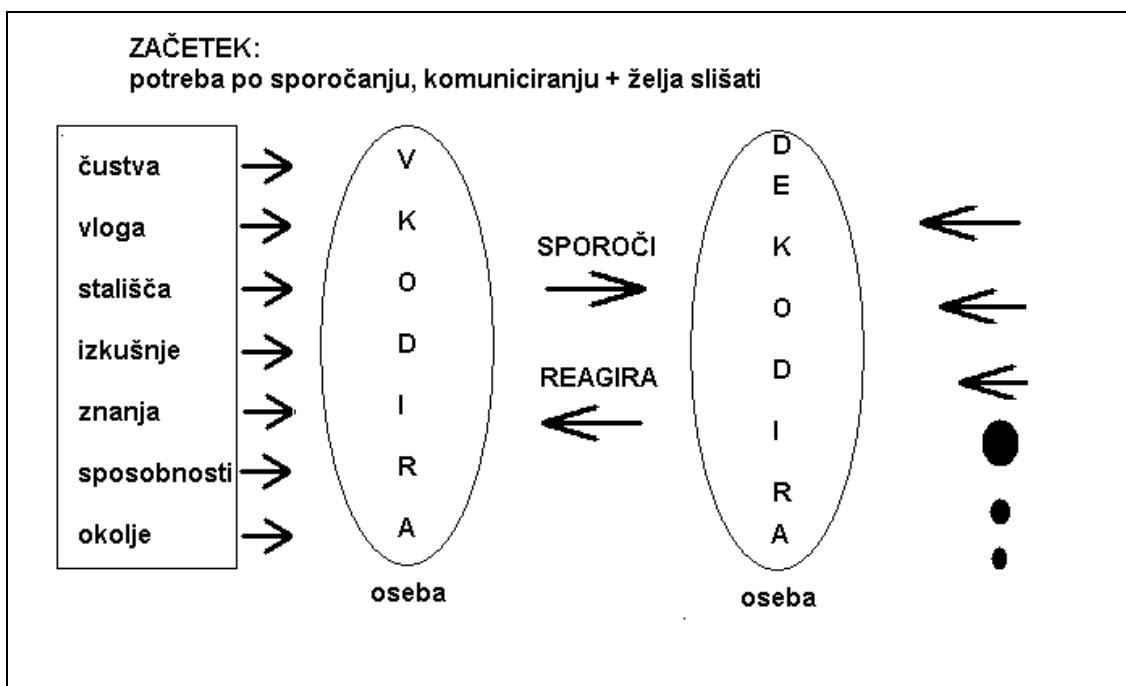
Znaki vsebinske ravni torej posredujejo sporočila, znaki odnosne ravni pa sporočila o sporočilih. Šele ti nam povedo, da je nek stavek mišljen resno, drugi zabavno in tretji jezno. Iz tega pa lahko ugotovimo, ali je bil odnos pozitiven ali negativen. Dokler je pozitiven, se znakov navadno ne zavedamo, če pa postane negativen, nam postanejo znaki pomembni. Potem tako rekoč slišimo »samo še jezo«, vsebine besed pa ne več. Govorimo o psihološki megli (Festinger), ki požre sliko in glas in sporočil vsebinske ravni ne sprejemamo. Če se torej sogovornik boji, ima občutek, da je napaden ali prizadet, postane besen, potem se njegova sposobnost analitičnega mišljenja zmanjša v tolikšni meri, kolikor so ga prevzela čustva (Birkenbihl, 2000).

Pomen neverbalnih kanalov je pri komunikaciji precejšen. Avtorji menijo, da kar 70 odstotkov celotne izmenjave sporočil poteka preko neverbalnih kanalov (Gordon,

1977, v Lamovec, 1994). Preko teh kanalov naj bi se prenašala predvsem čustva, stališča in odnosi, verbalno pa le informacije. Med neverbalne kanale prištevamo (Argyle, 1994, v Kajtna, 2006):

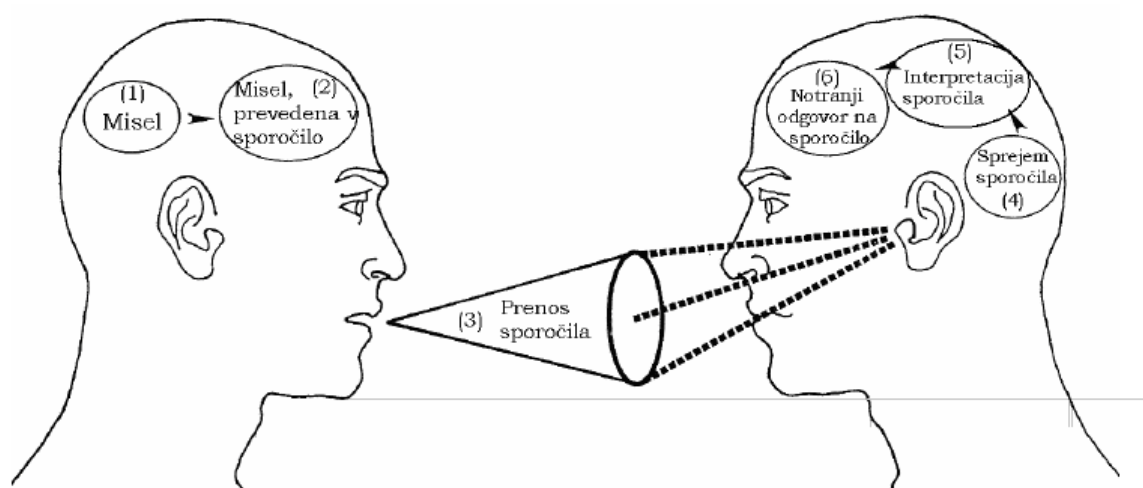
- ★ fizično podobo, videz: izraža status, uspešnost, ugled,
- ★ telesno držo: izraža prevladujoče razpoloženje posameznika v danem trenutku,
- ★ mimiko obraza: izraža čustva, izrazi so tipični in večinoma kulturno univerzalni,
- ★ pogled: izraža bližino, stik s posameznikom, podaljšan pogled izraža intimnost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

Kompleksnost komunikacije lahko ponazorimo s spodnjo sliko. V njej so vključeni vsi ključni komunikacijski elementi in kaže na to, kako veliko je število dejavnikov, ki vplivajo na izmenjavo sporočil med dvema osebama.



Slika 3. Osnovna komunikacijska shema (Kajtna, 2006)

V tako kompleksni komunikaciji lahko prihaja do nekaterih napak. Fuoss in Troppman (1981) navajata kot glavne »verbal crowding« – pretirano besedičenje, nestrpno poslušanje, prekinjanje pogovora, šepetanje in odtavanje. Pomen komunikacije pri trenerju poudarja tudi Martens (1990, v Kajtna, 2006), ki poudarja tri dimenzije komunikacije – prva naj bi bila sprejemanje in pošiljanje sporočil, druga verbalna in neverbalna komponenta sporočil, tretja dimenzija pa sta vsebina in na drugi strani čustvo, ki je vsebovano v vsakem sporočilu – njegova shema komunikacije se usmerja bolj na notranjost posameznika, kot vidimo v sliki 4.



Slika 4. Komunikacijski proces (Martens, 1990)

Klauss in Bass (1982, v Dipboye in drugi, 1994) dokazujeta, da so tisti, ki učinkovito komunicirajo, previdni pri oddajanju oziroma izbiranju besed. Poleg tega so dvostranski (upoštevajo tudi drugo mnenje), pošteni (povejo, kar mislijo), so pozorni poslušalci (sprejemniku informacij namenijo veliko pozornosti) ter neformalni (sproščeni in naravni pri pogovoru).

1.5.2. Kaj so socialne spretnosti?

Blizu pojma socialnih spretnosti je pojem socialne inteligentnosti. Thorndike (1920, v Bucik, 1997) je pojem socialne inteligentnosti ločil od abstraktne in mehanske inteligentnosti, torej od kognitivnih sposobnosti. Ta koncept je precej širok in pregled literature omenja tri glavne kriterije, po katerih lahko področje socialne inteligentnosti opredelimo (Zupačič, 1990, v Kajtna, 2006):

- ★ dekodiranje socialnih informacij: socialno inteligentnost sestavljajo socio-kognitivne spretnosti, kot so sposobnost prepoznavanja neverbalnih

dražljajev, pravilnost sklepanja, prevzemanje vlog, socialnega vpogleda, percepcije drugih idr.,

- ★ učinkovitost oziroma prilagodljivost socialnega vedenja: izraža se v uspešnem prilagajanju socialnemu okolju in primernosti socialnega odzivanja. V bistvu gre za posledico uspešnega dekodiranja informacij, ki jih pridobimo iz socialnega okolja,
- ★ kriterij glede na vsebino merskih instrumentov: ta kriterij je precej nejasen, saj socialno inteligentnost opredeljuje kot to, kar merijo testi socialne inteligentnosti.

Ob prevzemanju definicij socialne inteligentnosti in kompetentnosti vidimo, da gre v večini primerov za vedenje, misli in občutke ter razumevanje vedenja, misli in občutkov pri drugih ljudeh (Marlowe, 1986, v Krošl, 1999, Schneider in drugi., 1996 v Krošl, 1999, Oyserman in Salz, 1993, Ford in Tisak, 1983 in Rubin in drugi, 1991). Avtorji pa si med seboj niso enotni v tem, katere so dimenzije socialne kompetentnosti. Zato so Schneider in drugi (1996, v Krošl, 1999) preučili obstoječo literaturo in dimenzije socialne kompetentnosti razdelili v naslednje kategorije (Kajtna, 2006):

- ★ socialna inteligentnost – sestoji se iz socialnega vpogleda, socialnega spomina in socialnega znanja;
- ★ osebne poteze, ki se nanašajo na medosebne odnose – te so organizirane okrog dveh oziroma več (pravo)kotnih dimenzij, ki jih avtorji različno poimenujejo – kontrola in povezanost, moč in ljubezen, dominantnost in toplina ter socialna bližina, socialni vpliv, agresivnost in odtujenost;
- ★ socialne spretnosti – pošiljanje in sprejemanje neverbalnih signalov, reševanje konfliktov, instruiranje in pogajanje – socialne spretnosti je lažje modificirati kot osebne poteze in socialno inteligentnost;
- ★ socialna samoregulacija – gre za osebne poteze in socialne spretnosti, ki omogočajo kontrolo nad socialnim vedenjem ter s tem doseganje želenih socialnih rezultatov – samoopazovanje, emocionalno kontrolo in oblikovanje vtisa.

Socialna kompetentnost je bila eksperimentalno potrjena kot multidimenzionalni konstrukt. Schneider in drugi (1996, v Krošl, 1999) so našli sedem relativno

neodvisnih dimenzij, Marlowe (1986, v Krošl, 1999) je našel pet ločenih faktorjev, Wong in drugi (1995, v Krošl, 1999) pa tri dimenzije konstrukta.

1.5.3. Teorije in definicije socialnih spretnosti

Ko opredeljujemo pojem socialnih spretnosti, je treba najprej opredeliti sam pojem spretnosti. Welford (1958, v Hargie, 2003) definira tri ključne dejavnike, ki neko vedenje označujejo kot spretnost, in poudarja, da je spretnost:

- ★ organizirana in koordinirana aktivnost, ki je usmerjena v nek predmet ali situacijo,
- ★ naučena aktivnost,
- ★ aktivnost, ki je serijska in neponovljiva.

Prve definicije in znanstveno ukvarjanje s socialnimi spretnostmi segajo v leto 1960. Takrat je Crossman ugotavljal (Hargie, 2003, v Kajtna, 2006), da je za uspešnost delavca pomembno tudi učinkovito komuniciranje in razumevanje drugih ljudi v okolici. Pod tem razumeva socialne spretnosti.

Prve definicije so bile pogosto zmedene, nejasne in vse prej kot parasimonične. Philips (1980, v Hargie, 2003) je podal povzetek značilnosti teh definicij in jih označuje kot dvoumne, spremenljive, pogosto pretirano poenostavljene, umeščene v prostor medosebne izmenjave in pretirano poenostavljajo ali pa postavljajo za zgled normative v socialnem vedenju.

Zupančič in Lamovec (1994, v Krošl, 1999) označujeta socialne spretnosti kot posameznikovo védenje o tem:

- ★ kako ravnati v družbeni situaciji,
- ★ kakšno vedenje je v dani situaciji učinkovito in primerno,
- ★ kako se je treba odzvati na družbeno sprejemljiv način.

Na podlagi zgornjih spoznanj govorita o štirih komponentah socialnih spretnosti:

- ★ **zaznava**: zaznavanje drugih ljudi in situacij,
- ★ **spoznava**: sposobnost presojanja drugih ljudi,
- ★ **vedenjska**: kako in kaj storiti v dani situaciji,
- ★ **čustvena**: ustrezno čustveno odzivanje in izražanje (v Kajtna, 2006).

Michaelson in drugi (1983, v Hargie, 2003) je postavil malo drugačno opredelitev. Definiral je šest ključnih elementov koncepta socialnih spretnost:

- ★ so naučene,
- ★ sestavljene iz specifičnih verbalnih in neverbalnih vedenj,
- ★ vsebujejo pobude in odgovore,
- ★ maksimizirajo možne nagrade s strani drugih,
- ★ potrebna je ustrezna časovna umestitev in kontrola posameznih vedenj,
- ★ nanje v precejšnji meri vplivajo kontekstualni dejavniki (v Kajtna, 2006).

Na podlagi zgornjih elementov je Hargie (2003, V Kajtna 2006) oblikoval opredelitev, po kateri so socialne spretnosti »proces, pri katerih posameznik uporabi sklop k cilju usmerjenih, medsebojno povezanih in situacijsko primernih socialnih vedenj, ki so naučena in nadzorovana, kontrolirana«.

V tej definiciji proces opredeljuje tudi kompetentnost, da izberemo pravilno rešitev. To se doseže ob večkratnem poskušanju in uporabljanju iste spretnosti. V bistvu gre za učinkovit izbor vedenjske strategije, ki je v nekam kontekstu ustrezna. Vedenja, ki so socialno spretna, so vedno usmerjena k cilju in namenska. Posameznik jih iz celote danih možnosti izbere, da z njimi nekaj doseže. Bagozzi in Kimmel (1995, v Kajtna, 2006) menita, da lahko ciljno usmerjenost socialnih spretnosti razlagamo s štirimi teorijami:

- ★ teorijo razumne akcije,
- ★ teorijo načrtovanega vedenja,
- ★ teorijo samoregulacije in
- ★ teorijo poskušanja.

Pomemben vidik socialnih spretnosti je njihova medsebojna povezanost, saj navadno nastopajo v sklopih. Tako je na primer za uspešen pogovor s šefom treba uporabiti več spretnosti hkrati: uspešno poslušanje, jasno oblikovanje svojega mnenja, ustrezno uporabljanje neverbalnih signalov (Kajtna in Tušak, 2007). Bellack (1983, v Hargie, 2003) je uspešno uporabo socialnih spretnosti opisal kot gestalt; kot celoto vedenj, ki se uspešno uporablja v neki situaciji. Situacijska ustreznost uporabe socialnih spretnosti je ključnega pomena za to, ali bomo z uporabo določenih spretnosti naš cilj dosegli ali ne. Naše znanje o svetu namreč izhaja iz situacij, v

katerih do nekega znanja pridemo. Vsako reakcijo lahko popolnoma razumemo le ob poznavanju situacije, v kateri je do takega vedenja prišlo. Večje poznavanje posamezne situacije omogoča boljše poznavanje posameznikovega vedenja (Magnusson, 1981, v Hargie, 2003).

Učenje je naslednji pomemben vidik socialnih spretnosti. Mnogi avtorji so menja, da je vse naše socialno vedenje naučeno, kar so dokazovali tudi z eksperimenti. Bandura (1971, v Kajtna, 2006) je pokazal, da se na podlagi procesa, ki ga je imenoval modeliranje in imitacija, naučimo velike večine socialnega vedenja. Pri tem imitiramo tako pozitivne kot negativne oblike vedenja. Modeli, po katerih prevzemamo to vedenje, pa so običajno osebe, ki jih opišemo z izrazom pomembni drugi: starši, partner, sorojenci, idoli ... Po prvotnem modeliranju in imitaciji igra glavno vlogo ojačevanje videnega vedenja, kar še dodatno poudarja pomen okolja, v katerem se spretnosti učimo. V večini primerov se osvojijo vedenja, ki so pozitivno ojačevana ali nagrajena. Vedenjem, ki pripeljejo do negativnih ojačevanj ali kazni, pa se izogibamo.

Delitev socialnih spretnosti je pri različnih avtorjih različna. Linehan (1993), ki ima program za izboljševanje socialnih spretnosti pri pacientih z diagnosticirano borderline osebnostjo motnjo, socialnih spretnosti ne postavlja hierarhično ali jih kategorizira, ampak jih enostavno našteva. Njegova teorija je naravnana v smeri skrbi za odnose, postavljanju prioritet v odnosih in življenju, uravnavanju želja in obveznosti v življenju in odnosih, izgrajevanju samospoštovanja in občutka obvladovanja, učinkovitosti postavljanja ciljev, učinkovitosti odnosov, učinkovitosti samospoštovanja, ustreznosti čustvenih reakcij, odločnosti, jasnemu izražanju, asertivnosti, spretnostih za prenašanje stresa in neprijetnih situacij.

Naslednjo delitev je postavil Lamovec (1981, v Lamovec, 1994), ki socialne spretnosti deli v štiri področja:

- ★ medosebno poznavanje in zaupanje (to vsebuje samorazkrivanje, samozavedanje in sprejemanje samega sebe),
- ★ komuniciranje (točno in nedvoumno posredovanje misli in čustev ter pazljivo poslušanje),
- ★ medsebojno sprejemanje in potrjevanje,
- ★ konstruktivno reševanje medosebnih konfliktov.

Nekaj let kasneje to delitev spremeni in govori o: samorazkrivanju, ustvarjanju zaupanja, učinkovitem pošiljanju in sprejemanju sporočil ter odzivanju nanje in o konstruktivnem reševanju medosebnih konfliktov kot o temeljnih področjih socialnih spretnosti (Lamovec, 1994).

Lamovec (1994) tudi poudarja, da so medosebni odnosi tudi izvor validacije, s katero se potrdimo kot osebe, hkrati pa damo veljavnost drugim. Vsak posameznik potrebuje dve vrsti odnosov: *intimne odnose*, ki mu dajejo občutek navezanosti in pripadnosti, ter *prijateljske odnose*, ki temeljijo na skupnem zanimanju in dajejo občutek skupnosti.

V delitvi, ki jo uporablja Lamovec, je posebej zanimiva kategorija reševanje medosebnih konfliktov, saj poudarja njihovo neizogibnost in zanika splošno sprejeto prepričanje, da se je treba konfliktom izogibati. Za popolno odsotnost konfliktov v nekem odnosu pravi, da je to prej znak odtujenosti, nezainteresiranost in apatije, kot znak uspešnosti odnosa. Konstruktivno rešen konflikt utrdi odnos, poveča pripravljenost za sodelovanje in komuniciranje, poveča medosebno zaupanje in naklonjenost. Oba vpletena v konflikt imata občutek, da sta nekaj pridobila in sta bolj pripravljena na nadaljnje reševanje morebitnih konfliktov.

Hargie (2003) govori o osmih ključnih komunikacijskih spretnostih: neverbalno vedenje, spraševanje, ojačevanje, odražanje, razlaga, samorazkrivanje, poslušanje, humor in smeh ter o štirih specializiranih socialnih spretnostih: asertivnost in soočanje, interakcija v delovnih skupinah, pogajanje in barantanje ter komunikacija v odnosih (v Kajtna 2006).

1.5.4. Skupinska učinkovitost

Skupinska učinkovitost je termin, ki ga je razvil Bandura (1982, 1986), da bi z njim opisal dejstvo, da imajo tudi skupine pogosta skupinska pričakovanja uspešnosti. Veliko socialnih problemov, s katerimi se posamezniki soočajo, odseva neke skupinske izzive, ki zahtevajo trud cele skupine, da bi dosegla želene spremembe. Seveda skupinska učinkovitost ni omejena na široke socialne situacije, pač pa je posebej v športu povsem običajen fenomen. Še zlasti pogosto govorimo o tem fenomenu pri skupinskih športih. Skupinska učinkovitost pomembno vpliva na posameznika, vpliva na kvalitativni in kvantitativni vložek, ki ga posameznik prispeva k neki skupini. Danes obstajajo že empirični podatki, ki potrjujejo pomen skupinske učinkovitosti za doseganje uspeha (Tušak in drugi, 2003).

Kohezivnosti in kolektivna učinkovitost imata verjetno kar nekaj skupnega. Obe pozitivno korelirata z uspešnostjo nastopa, prav tako imata obe tudi pozitiven vpliv na vztrajnost (Horowitz in drugi., 1953; Hodges in Carron, 1989, v Tušak in drugi, 2003). Tudi Spink (1990) pravi, da sta oba fenomena povezana, in poudarja pomen raziskovanja njunega odnosa, da bi preko kohezivnosti morda odkrili tudi neke elemente kolektivne učinkovitosti.

Socialno vplivanje je prav tako povezano z razvojem učinkovitosti. Satler (1989, v Tušak in drugi, 2003) poroča o prediktorskem odnosu socialnega vplivanja (stališča družine, pričakovanja in preference sovrstnikov) s samoučinkovitostjo (self-efficacy). V športni situaciji so glavni izvor socialnega vplivanja odnosi trener, sotekmovalci in športniki. Pomen socialnega vplivanja je v športu najlažje opaziti preko percepiranih stališč oziroma pričakovanj pomembnih drugih. Če sprejmemo predpostavko, da socialno vplivanje determinira tudi razvoj učinkovitosti, potem je treba športnikove odnose s trenerjem in sovrstniki postaviti pod drobnogled.

Sodelovanje v skupini je nedvomno pomembnejše kot tekmovanje, saj brez določenega obsega in stopnje sodelovanja skupina ne more delovati niti se obdržati. Vendar je tudi tekmovalnost lahko koristno sredstvo pri zagotavljanju delovanja skupine, a le, če je to usklajeno s koordinacijo aktivnosti in sodelovanja ter podrejanja kooperativnim in skupnim ciljem skupine (Psihološke priprave, 2005).

Tako se v vsakem medsebojnem odnosu pojavljajo tudi konflikti, nasprotujoča si mnenja in različnost interesov (Psihološke priprave, 2005).

Na obstoj konfliktov v skupini kažejo:

- ★ obstoj »boja« med člani glede vpliva pri sprejemanju odločitve,
- ★ pogosto odbijanje predlogov drugih,
- ★ nepriznavanje zaslug drugih pri reševanju problemov,
- ★ napetosti in neprijetno vzdušje ob pojavljanju agresivnosti (najpogosteje verbalne) in sovražnosti,
- ★ pogosto kritiziranje danih predlogov in aktivnosti skupine,
- ★ izmikanje kontaktom, zapiranje v lastne prostore, »ko pa imam toliko dela«,
- ★ izmikanje skupnim aktivnostim (telovadbi, pohodom, športnim dnevom, družinskimi dnevi ...),
- ★ pasivizacija,

- ★ »vi mi ne sežete niti do kolen«,
- ★ neizvrševanje nalog oziroma zavlačevanje izvršitve, zalaganje papirjev v predal ... (Psihološke priprave, 2005).

1.6. MOTIVACIJA

1.6.1. Kaj predstavlja pojem motivacije?

Ko se preučuje nek posameznik s ciljem, da bi dobili splošen vtis o njem, potem običajno opisujemo konkretno vedenje tega posameznika. Seveda pa to ni dovolj in nujno je, da se spoznajo vzorci takega vedenja. Če se nekdo na sestanku vede na tak ali drugačen način (konstruktivno oziroma nekonstruktivno), to samo po sebi ni dovolj, da se oceni pravi smisel takega vedenja. Treba je spoznati, zakaj je človek tak, spoznati vzroke in »pobudnike« njegovega vedenja. Ta proces – premikanje človeške aktivnosti in vedenje, usmerjanje te aktivnosti na določene objekte in subjekte, reguliranje te aktivnosti oziroma vedenje, da bi se dosegli določeni cilji – imenujemo motivacija. Motivacija je proces, pobudniki za usmerjanje in upravljanje aktivnosti in vedenja pa so motivi. Motivi spodbujajo in odredjajo človeško aktivnost in vedenje vsakič, ko se pojavi želja po nekem cilju (Kronja, 1966).

Motivacija v najširšem smislu predstavlja usmerjeno in dinamično komponento vedenja, ki je značilna za vse živalske organizme in vključuje spodbujanje aktivnosti ter njeno usmerjanje. To pomeni, da je naše obnašanje motivirano: po eni strani ga spodbujajo različne silnice (potrebe, nagoni, motivi), po drugi strani pa je usmerjeno k različnim ciljem (ciljni objekti, vrednote, ideali). Motivacijske dejavnike bi lahko razdelili na prvine motivacije potiskanja (npr. potrebe, nagoni) in na prvine motivacije privlačnosti (vrednote, ideali in druge motivacijske cilje). Ene in druge se povezujejo med seboj. Ob vsaki delujoči potrebi se pojavljajo tudi cilji, h katerim se usmerimo, da bi potrebo zadovoljili. In nasprotno: kakšen pojav postane motivacijski cilj šele tedaj, kadar deluje kakšna potreba, motiv ali želja (Musek in Pečjak, 1995). Musek (1988) pravi, da motiv predstavlja vse tiste organizmične dejavnike in dispozicije, ki narekujejo smer našega ravnanja in doživljanja. S tem pojmovanjem presega ločevanje motivov na vrojene in pridobljene, saj zajema instinktivne potrebe ter zavestne želje in hotenja.

Vsi avtorji so si enotni v tem, da so motivi iniciatorji človeške dejavnosti, niso pa enotni v tem, kateri motivi obstajajo (Kronja, 1966)

Psihologija motivacije poskuša odgovarjati na nekatera glavna vprašanja (Tušak, 1997):

Kateri so najosnovnejši motivi?

Teoretični koncepti navajajo od enega do dveh izvornih motivov do 150 povsem samostojnih človeških motivov. Nekateri raziskovalci so poskušali v dinamičnem vidiku osebnosti najti izvorne motive, ki naj bi bili čim bolj splošni in univerzalni ter naj bi jih bilo čim manj (npr. Freud). Drugi so poskušali najti čim večje število teh osnovnih silnic oziroma motivov (npr. Murray).

Kakšna je narava osnovnih motivov?

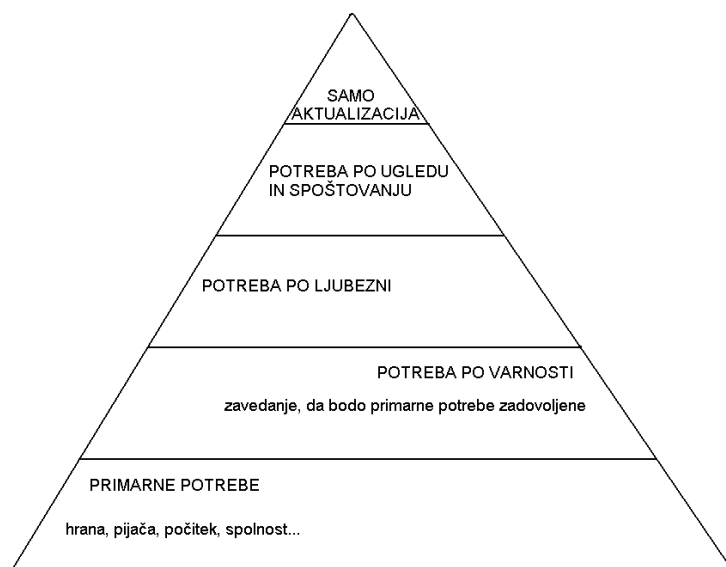
Gre za vprašanje, ali so glavna gibalna nagoni in potrebe, ki nas na določen način »potiskajo« v konkretno dejavnost in vedenje (»push« motivacija), ali pa gre za cilje, ideale in vrednote, ki nas samo »vlečejo«, usmerjajo in spodbujajo oziroma nas privlačijo (»pull« motivacija). V osnovi problema sta dve glavni značilnosti motivacije: spodbujanje in usmerjanje.

Ali so motivi vrojeni ali pridobljeni?

Danes dokaj dobro poznamo odgovor na omenjeno vprašanje, saj s precejšno natančnostjo ločujemo vrojene vzorce obnašanja od naučenih. Precej motivov ima vrojeno oziroma celo instinktivno osnovo. Drugi motivi pa so v večji meri priučeni in pridobljeni (vrednote, interesi, orientacije in stališča). Celotna sfera motivacije pa je kljub vsemu pod vplivom procesov socializacije. Tako socializiramo tudi zadovoljevanje vrojenih motivov.

Kakšni so odnosi oziroma struktura motivov?

Izkušnje kažejo, da v dani situaciji določen konkretni motiv prevlada nad drugimi. V vsakem trenutku pa na nas deluje kopica različnih motivov. Lahko govorimo tudi o osnovni hierarhiji motivov, ki jo je predstavil Abraham Maslow (1959), eden od največjih raziskovalcev motivacije. V njegovi hierarhiji, ki je prikazana v sliki 5, vidimo, da lahko govorimo o petih nivojih potreb. Najnižje so primarne oziroma fiziološke potrebe, sledi jim potreba po varnosti (oba nivoja kategorij uvrščamo med bazične potrebe), sledi jim potreba po ljubezni, na najvišjih nivojih pa najdemo potrebo po ugledu in spoštovanju ter samoaktualizaciji. Zadnji nivo po Maslowu dosežejo le najbolj uspešni ljudje nekega področja, saj predstavlja uresničitev najvišjih življenjskih potencialov. Pomembno je zaporedje potreb, saj Maslow meni, da lahko višje potrebe izpolnujemo le takrat, ko so nižje zadovoljene.



Slika 5. Hierarhija motivov po Maslowu (Maslow, 1959)

V zapiskih Psihološke priprave kadra na mednarodne operacije (2005) so avtorji zapisali, da se ne umira le od lakote in žeje, umira se tudi od pomanjkanja socialnih kontaktov.

Socialni motivi se opirajo na psihološke potrebe. Osnovni sta dve skupini motivov:

1. želja in potreba posameznika po drugih ljudeh (socializacija) in
2. potreba posameznika po priznanju v skupini (afirmacija).

Iz teh dveh skupin izhajajo ostali socialni motivi. Treba je poudariti, da se lahko socialni motivi razvijajo z vzgajanjem. Tako se lahko usmerja vojake, da so uporabni za doseganje skupnih ciljev v vojski (Kronja, 1966).

1.6.2. Dinamika motivov

1.6.2.1. Zunanja in notranja motivacija

V zadnjih dvajsetih letih se najpogosteje pojavljata dve vrsti pojmovanje motivacije:

- ★ zunanja (ekstrinzična) in
- ★ notranja (intrinzična) motivacija.

Deci in Rayn (1985, v Tušak in drugi, 2003) opredeljujeta intrinzično (notranjo) motivacijo kot »delati nekaj zaradi aktivnosti same in za zadovoljstvo, ki izhaja iz samega nastopanja oziroma izvajanja aktivnosti«. V športu intrinzično motivacijo najlažje opazujemo pri športnikih, ki trenirajo zaradi zanimivosti treniranja, ki so zadovoljni zaradi stvari, ki se jih učijo in naučijo v športu, zaradi zadovoljstva, ki ga

doživljajo ob tem, da neprestano izboljšujejo svoje sposobnosti in svoje znanje. Nasprotno pa se ekstrinzična (zunanja) motivacija nanaša na množico razlogov, ki so zunaj športnika. Zunanje so motivirani športniki, ki trenirajo in tekmujejo zaradi kakršnegakoli prestiža oziroma nagrad, ki jih dobijo za uspešnost. Sem prištevamo materialne nagrade, socialni status in ugodnosti, ki izhajajo iz njega, popularnost in težnjo po zmagovanju oziroma demonstriranju tega, da so najboljši med športniki. Intrinzično-ekstrinzični koncept motivacije ni pomemben samo za motivacijo v športu, pač pa tudi na mnogih drugih področjih človekovega delovanja (Tušak, Misija in Vičič, 2003).

Razlikujemo med tremi vrstami notranje motivacije: notranja motivacija za doživljanje, notranja motivacija za spoznavanje in notranja motivacija za doseganje stimulacije (Vallerand in drugi, 1993, v Tušak, 1999).

Opravljanje neke aktivnosti zaradi zadovoljstva, ki ga človek občuti, ko raziskuje, se uči in poskuša narediti nekaj novega, se nanaša na notranjo motivacijo za spoznavanje in vedenje. Tak športnik uživa, ko se uči neke spretnosti, izvaja nova gibanja ali preizkuša nove tehnike. Notranjo motivacijo za doseganje lahko definiramo kot opravljanje aktivnosti zaradi užitka, ki ga prinaša doseganje nekega športnega cilja, oziroma ustvarjanje nečesa (novega). Športnik je notranje motiviran za doseganje, kadar doživlja zadovoljstvo pri obvladovanju neke nove tehnike ali doseganju nekega rezultata. Intrinzična (notranja) motivacija za doživljanje stimulacije se povezuje z biološkimi koncepti osebnosti in motivacije (Zukerman, 1990, v Tušak, 1999) in jo lahko definiramo kot udeležbo v neki aktivnosti zaradi doživljanja stimulacije oziroma vznburjenja (Tušak, 1999).

Deci in Rayn (1987, v Kajtna 2006) sta omenjeno delitev na zunanjo in notranjo motivacijo razvila še naprej. Predlagata obstoj več tipov motivacije na točkah vzdolž samodeterminacijskega kontinuuma. Na koncu tega je konstrukt, ki sta ga poimenovala amotivacija. Športnik je amotiviran, kadar ne zaznava povezanosti med svojim vedenjem in akcijami ter rezultati teh akcij. Gre za koncept, ki nekako združuje motivacijo z vrsto nadzora nad ojačanjem oziroma konceptom internalne/eksternalne kontrole. Amotiviran športnik ni niti notranje niti zunanje motiviran, pač pa je popolnoma nemotiviran, saj v svojem vedenju ne zaznava več lastne kontrole. Zanj je na primer dober nastop na tekmovanju posledica ugodnih vremenskih razmer, sreče ali napake nasprotnika, ne pa lastnega dela. Če se športnik znajde v takem

stanju, je zelo mogoče, da bo celo prenehal z aktivno udeležbo v športu, saj se pogosto sprašuje, zakaj trenira.

Govorita o treh tipih zunanje motivacije: eksternalna regulacija (nagrade in kazni, namenjene izogibanju negativnim posledicam), introjecirana regulacija (športnik sam pritiska nase s krivdo) in identifikacijska regulacija (športnik vedenje ocenjuje kot zanj pomembno in zato trenira). Poleg tega pa govorita tudi o treh tipih notranje motivacije: notranji motivaciji za poznavanje in vedenje (aktivnost zaradi zadovoljstva ob samem izvajanju), notranji motivaciji za doživljanje stimulacije (nanaša se na biološke koncepte osebnosti in motivacije, kot jih je opredelil Zukerman (1994)) in notranji motivaciji za doseganje (veselje ob doseganju ciljev ali ustvarjanju nečesa novega) (Tušak in drugi, 2003).

1.6.2.2. Frustracija in konflikt

Frustracija je stanje, ki se pojavi, ko v motivacijski situaciji (potreba – motivirano vedenje – cilj) naletimo na oviro, ki preprečuje, da bi dosegli cilj in zadovoljili potrebo. Če verjamemo, da bomo oviro premagali, lahko frustriranost deluje pozitivno: poveča privlačnost cilja, zaradi česar se še bolj angažiramo v tej smeri. Sicer pa frustracija povzroča neprijetna občutja: napetost, pritisk, nelagodje, razdražljivost, paniko. Značilno čustvo v stanju frustriranosti je jeza, ki se izraža v agresivnosti.

Običajno deluje na nas več motivov hkrati: vse, kar nas v danem trenutku usmerja, zanima, privlači odbija ali opozarja. Motivacijski pluralizem je običajno življenjsko stanje. Želje, potrebe, vrednote, interesi in drugi motivi so lahko usklajeni. Če se ujemajo med seboj, tedaj ni problemov. Ko športnik trenira, zadovoljuje več potreb hkrati: po gibanju, po preizkušanju svojih sposobnosti, po tekmovanju, po ugledu, po družabnosti, po samospoštovanju. Vendar pa ni tako. Različni motivi si lahko tudi nasprotujejo med seboj. Zelo pogosto se zgodi, da zaradi ovir ni mogoče preprosto doseči ciljev in s tem zadovoljiti motivov (Musek in Pečjak, 1995).

Vse prepreke, ki stojijo na poti do zelenega cilja in onemogočajo zadovoljevanje motiva posameznika, se imenujejo »frustracija motiva« oziroma frustracija (Kronja, 1966). Frustracija je stanje oviranosti v motivacijski situaciji. Iz vsakdanjih izkušenj dobro poznamo subjektivno doživljanje frustriranosti, pa tudi razne oblike obnašanja, ki spremljajo to doživljanje. Začetna frustriranost navadno še poveča privlačnost cilja, čustveno angažiranje in dejavnost se stopnjujeta. Ovira (ki je lahko notranja ali pa zunanja) nas v začetku, zlasti če gre za zmerno oviro, še spodbudi. Če pa ovire ne premagamo, postane frustracija neprijetna. Pojavita se napetost in čustveni pritisk, ki

se lahko okrepi do tesnobe, razdraženosti, panike in podobnih neprijetnih reakcij (Musek in Pečjak, 1995).

Frustracija tako pripelje posameznika do psihične napetosti in izzove neprijetnosti. Vendar ljudje različno prenašajo frustracije. Znano je, da nekateri lažje drugi težje prenašajo neuspeh oziroma neizpolnjene želje. Ljudje smo različno občutljivi na frustracije ali občutljivost: kako hitro neko situacijo zaznamo kot frustrirajočo (prag) oz. kolikšno stopnjo pritiska smo sposobni prenesti. Razlika v stopnji intenzivnosti trpljenja zaradi neuspeha se imenuje frustracijska toleranca (Kronja, 1966).

Posledice frustracije so najpogosteje negativne in se običajno manifestirajo kot:

1. Agresivnost, ki je reakcija na frustracijo. Z njo se izraža nezadovoljstvo zaradi neuspehov, kaže pa se kot jeza in napad na okolico namesto napada na dejanski vzrok frustracije;
2. Strah (anksioznost) se ravno tako pojavlja zaradi neuspehov ali nedoseženih ciljev in želja. V človeku se ustvari napetost, nemir in nezadovoljstvo ter stalen nedoločen strah in vse to se lahko negativno odraža med odnosi med nadrejenimi in podrejenimi;
3. Nevroza, ki se lahko kot posledica frustracije kaže na različne načine: v obliki nemira, straha, v obliki organskih motenj (glavoboli ...). Ravno tako pa lahko negativno vpliva na vodenje.

Spopad različnih motivov se imenuje **konflikti**. Konflikti se pojavljajo, ko ima človek dva ali več različnih motivov, in so najpogostejši vzrok za frustracijo. Situacija, v kateri se znajde posameznik zaradi spopada različnih motivov v samemu sebi, se imenuje konfliktna situacija. Kljub obstoju konfliktov, posameznik poskuša reševati svoje težave in teži k temu, da zadovolji svoje želje in potrebe ter da se bori za svoj cilj (Kronja, 1966).

O konfliktu govorimo, kadar hkrati delujejo nasprotujoči si motivi, ki se med seboj izključujejo. Konfliktne situacije so hkrati tudi frustrirajoče, kjer en motiv predstavlja oviro za drugega, in obratno, in izbirne, kjer se moramo odločiti za enega izmed nasprotujočih si motivov (Musek in Pečjak, 1995).

1.6.2.3. Stres

So vsi dogodki, ki vnašajo v naše življenje spremembe in porušijo naše psihično ravnovesje in vplivajo na osebnost v celoti.

Krize so lahko katastrofalne ali preporodne. Tako iz njih lahko pridemo osebno bogatejši in smo kasneje bolje pripravljeni na spopad s podobnimi dogodki. Stalna izpostavljenost stresnim situacijam oslabi organizem. Kriza je lahko tudi normalen razvojni pojav v vsakem razvojnem obdobju, ko se pojavi neka nova sposobnost. Ta sposobnost zahteva veliko psihične energije. Od tega, kako človek razreši krizo, je odvisen tudi nadaljnji razvoj. Kriza se razvije, ko oseba z obrambnimi mehanizmi ne more reševati situacije.

Pojavom (dogodkom), ki nas psihično in fizično obremenjujejo in ogrozijo naše notranje ravnotežje, pravimo stresorji, stres pa je odziv organizma na stresor (pri stresu ni potrebe in cilja kot pri frustraciji ali konfliktu).

Lestvica stresnih dogodkov (od najbolj stresnih k manj stresnim): smrt zakonca, razveza, zapor, smrt družinskega člana, bolezen ali nesreča, poroka, izguba službe, upokojitev, nosečnost, spolne težave, nov družinski član, nova služba, sprememba finančnega stanja, smrt bližnjega prijatelja, veliko posojilo, otroci zapustijo dom ...

1.6.2.4. Obrambni mehanizmi

Sprožijo se v situacijah, ko začutimo neprijetno tesnobo ali anksioznost, nekakšen nedoločen strah, napetost in zaskrbljenost. Tesnoba se pojavi, ko je iz različnih razlogov ogroženo naše psihično ravnovesje.

Tesnoba v situaciji, ko bi lahko bilo prizadeto naše samospoštovanje. To se zgodi takrat, ko bi se morali soočiti z neko svojo nesposobnostjo ali lastnostjo, ki nam vzbuja sram in občutke krivde. Če bi si to neprijetno resnico o sebi priznali, jo sprejeli takšno, kakršna je, bi to slabo vplivalo na naše mnenje o sebi. Samospoštovanje bi upadlo, kar seveda za nikogar ni prijetno, zato se temu upiramo. Ta vrsta tesnobe je povezana z izkušnjami zasramovanja v otroštvu.

Tesnoba v situaciji, ko zaradi lastnih nagonskih (agresivnih ali seksualnih) impulzov pričakujemo moralni konflikt in neprijetne posledice, kar je spet povezano z zgodnjimi izkušnjami: neugodnimi reakcijami okolja na takšne impulze in zato občutji krivde in slabe vesti.

Tesnoba v separacijski situaciji, to je v situaciji strahu pred tem, da bi nas neka nam pomembna oseba (oče, mati, partner ...) zapustila. Ta vrsta tesnobe je povezana s preteklimi izkušnjami zapuščanja.

Z obrambnimi mehanizmi torej poskušamo odpraviti tesnobo in ohraniti psihično ravnotežje. Žal pa, kot bomo najbolje videli na primerih, problem oz. konflikt ostane,

spremeni se samo način, kako ga (če sploh ga) zaznavamo oz. si ga razlagamo. Take »rešitve« niso trajne in učinkovite, saj pomenijo zatiskanje oči pred resničnimi problemi.

Pomembno je vedeti še to, da obrambne mehanizme uporabljamo nezavedno, avtomatično. V kolikor gre za zavestno, načrtovano vedenje, ne govorimo o obrambnih mehanizmih.

1.6.2.5. Ovrednotenje obrambnih mehanizmov

Obrambne mehanizme uporabljamo vsi in niso zgolj negativni. Celo nasprotno: določena mera teh reakcij je nujna za normalno psihično delovanje. Pomagajo nam ohranjati dobro samopodobo, samospoštovanje in spoštovanje s strani drugih, kar je eden osnovnih človekovih motivov. Obrambni mehanizmi tudi onemogočajo, da bi v zavest prodrle tiste psihične vsebine, s katerimi se še nismo sposobni soočiti. Tako nas varujejo pred negativnimi čustvi do sebe (samozaničevanje, podcenjevanje, depresivnost) in omogočajo, da ohranjamo ustrezno čustveno stabilnost in doslednost.

Težave pa se pojavijo, če se določeni obrambni mehanizmi tako razrastejo, da postanejo prevladujoči in trajni način reševanja problemov. Takrat postanemo nesposobni uvideti resničen vzrok težav, torej ga tudi ne moremo odpraviti. Osebnostni razvoj, katerega predpogoj je samospoznavanje in realističen odnos do sebe in sveta, je oviran. Lahko se razvijejo tudi različne čustvene (nevrotične) težave.

Ovrednotimo še posamezne obrambne mehanizme. Po vplivanju na človeka in njegove odnose namreč niso vsi za v isti koš.

Nadkompensacija na primer je lahko zelo pozitiven način soočenja z lastno šibkostjo, saj jo presežemo s trudom in vztrajnostjo.

S kompenziranjem neuspešnosti na nekem področju ni nič narobe, če se v zameno ustvarjalno uveljavimo na kakšnem drugem področju in če to uveljavljanje ne postane prisila (pretiravanje).

Premeščanje agresivnosti je neugodno, če so žrtve nedolžni ljudje, saj pride do medosebnih konfliktov. Je pa gotovo ugodnejše, kot na človeka sprostiti agresivne impulze v odnosu do stvari, če nam že ne uspe pretvoriti agresivne energije v kakšno konstruktivno obliko, npr. sprostiti jo v športu ali umetniškem izražanju (Freud to imenuje sublimacija). Pripadniki plemena Arapešev iz Nove Gvineje jeznemu otroku dopuščajo, da kriči, brca, meče kamenje, ne sme pa udariti drugega otroka. Tudi

odrasli ohranijo to navado: v jezi udarjajo ob palme ali tolčejo po bobnu. Torej ni jim cilj zatiranje agresivnih čustev, ampak usmerjanje teh čustev v takšne oblike izražanja, ki nikomur ne škodijo.

Projiciranje je pogosto v ozadju predsodkov. Lastno sovražnost, nesposobnost ali nezaupljivost pripišemo drugim ljudem (skupinam) in do njih zavzamemo temu ustrezno stališče: oni so manjvredni, nas sovražijo, nam hočejo škoditi, zato jih bomo podcenjevali, zatirali, diskriminirali ...

Nenehno zanikanje, projiciranje ali racionaliziranje, npr. v partnerskem odnosu, preprečuje soočenje z resničnim problemom in s tem uspešno reševanje konfliktov.

Zanikanje je pogost problem pri alkoholizmu in drugih odvisnostih. Preden (si) odvisnik svojo odvisnost prizna, ga je ta ponavadi prizadela že na vseh področjih življenja (družinskem, službenem, telesnem ...).

Pretirano potlačevanje in tesnoba (anksioznost), ko se potlačene vsebine nevarno približajo zavesti, je osnova nevrotičnih motenj.

1.6.2.6. Motivacija v ekipi

Moštveni nastop verjetno prispeva k razvoju individualne in kolektivne učinkovitosti (moštvenega zaupanja). Bandura (1982) pravi, da je samoučinkovitost posledica posameznikovih preteklih izkušenj v zvezi z nastopom. Zato tudi lahko razumemo trenerje, ki moštveno zaupanje povečujejo s stalnim ponavljanjem oziroma »drilom« in poudarjenimi inštrukcijami (Gould in drugi, 1989, v Tušak in drugi, 2003).

Cilji predstavljajo zadnjo mediatorsko oziroma posredniško spremenljivko, ki vpliva na razvoj kolektivne (samo)učinkovitosti. Občutek kolektivne učinkovitosti je težko razviti in vzdrževati, če učinki skupinskega napora niso lahko vidni in opaženi. Posebno pomembna je ta predpostavka, ko imamo opravka s športi, kjer tekmovanje traja več ur ali celo dni. Zato je pričakovati, da bodo moštva, ki uspejo razviti oziroma si postaviti izzivalne podcilje (in s tem incentive ter napredek med tekmovanjem), na koncu razvila tudi višji nivo kolektivne učinkovitosti, kar končno pripelje tudi do boljšega nastopa moštva. Slabše pa se bo godilo moštvom, ki si postavljajo neustrezne podcilje med tekmovanjem ali pa si teh sploh ne postavljajo (Tušak in drugi, 2003).

Najverjetneje je želja vsakega moštva oziroma trenerja, da se znotraj skupine razvije visoka kolektivna učinkovitost. V vrhunskem športu, kjer so posamezniki z močno orientacijo k sebi, poleg tega pa so kompleksni odnosi med športniki v ekipi, je razvoj

ekipne učinkovitosti močno otežen. Močna kolektivna učinkovitost lahko traja dolgo in se ponavadi ne uspe razviti na začetku sezone, pač pa šele v nadaljevanju in doseže višek ob koncu.

Pri raziskovanju odnosa med ciljem in ostalimi komponentami motivacijskega procesa je pomemben tudi odnos posameznik–skupina (posebno pri ekipnih športih). Posameznik lahko definira lastne cilje pod vplivom prevladujočih ciljev skupine, ki ji pripada (Maehr in Nicholls, 1980, v Tušak, Misija in Vičič, 2003). Struktura športa ter sama situacija lahko vpliva na to, kako bodo cilji orientirani. Lahko so orientirani glede na nalogo oziroma v smeri ego perspektive. V primeru, da moštvo ne tekmuje v končnici, se cilji običajno usmerijo v izboljšanje ekipnih nastopov. Če pa se moštvo bori v končnici za naslov prvaka, pride do izraza predvsem ego orientacija. Tušak in drugi (2003) pravijo, da je za ugotavljanje determinant ciljnih orientacij treba dobro poznati odnos med:

- ★ poudarjanjem individualnega ali skupinskega,
- ★ k sebi ali na nalogo usmerjenim ciljem,
- ★ udeležbo in vztrajanja v rekreativnem oziroma tekmovalnem športu.

1.7. ČUSTVENA INTELIGENTNOST

1.7.1. Kaj je čustvena inteligentnost

Izraz *emocija* (čustvo) ima svoj koren v latinski besedi *motere* (gibati se). Pred to predpono stoji predpona e-, ki vključuje pomen *gibati se vstran* in tako napeljuje k pomenu, da je težnja k dejavnosti vsebovana v vsaki *emociji*. Čustva spodbujajo k dejanjem. To nagnjenje je najbolj opazno pri živalih in otrocih; le pri civiliziranih odraslih prepogosto naletimo na odklon od živalim naravnega čustva, od prvinskega vzgiba k dejanju, ki odstopa od najbolj pričakovanega odzivanja (Goleman, 2006).

Vsako od osnovnih človekovih čustev je edinstveno po tem, kako se razkriva z razpoznavnim biološkim zapisom. Z novimi metodami, ki omogočajo vpogled v notranjost telesa in možganov, znanstveniki odkrivajo nove fiziološke podrobnosti o tem, kako vsako čustvo pripravi telo na povsem drugačen odziv. Po mnenju Mayerja (2001) se zahodna civilizacija polagoma trga iz hladnega empirizma. To dokazuje tudi močno povečan interes za raziskovanje človekovega čustvovanja in njegovo vlogo v poklicnem življenju. Meni, da je razum brez čustev hladen, zgolj konvergenten in iztrgan iz konteksta celovitega delovanja človekovega uma. S takšnim razmišljanjem si lahko pomagamo razložiti pojav in tudi razcvet v zadnjem času precej »popularnega« koncepta čustvene inteligentnosti. Sam pojem se je pojavil v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, prva pa sta ga v svojih delih uporabila ameriška profesorja Salovey in Mayer (1990, v Goleman, 1995). Zanju koncept čustvene oziroma emocionalne inteligentnosti predstavlja referenčni okvir, ki naj bi spodbudil preučevanje tega fenomena z uporabo predvsem znanstvenih metod. V nadaljnjih letih so številni avtorji počeli prav to – raziskovali in po svoje opredeljevali koncept emocionalne inteligentnosti, do pravega razcveta pojma pa je prišlo z Golemanovo knjigo *Emotional intelligence* (Goleman, 1995). V delu avtor opozarja na pomembne povezave med razumevanjem in izražanjem emocij na eni strani ter specifičnimi sposobnostmi samoregulacije, komunikacije in socialnimi spretnostmi na drugi strani (Pečjak in Avsec, 2003, v Kajtna, 2006). Knjiga je predstavljena kot alternativa napovedovanju uspeha na številnih življenjskih področjih s pomočjo klasične inteligentnosti, uspeh naj bi namreč lažje napovedovali prav s pomočjo emocionalne inteligentnosti. Ker so emocije pomembne in prisotne pri reševanju vsakodnevnih problemov ljudi in ker je bil njihov pomen v zahodni kulturi premalo poudarjen, je laična javnost hitro sprejela koncept in tako lahko govorimo o dveh

oblikah pojmovanja čustvene inteligentnosti – laičnem in znanstvenem (Pečjak in Avsec, 2003, v Kajtna 2006).

1.7.2. Razlika med inteligentnostjo in čustveno inteligentnostjo

V nadaljevanju tega poglavja bomo poskusili prikazati, katere so glavne razlike med pojmom inteligentnosti in emocionalne inteligentnosti, za kateri tradicionalna pojmovanja menijo, da sta si diametralno nasprotni (Solomon, 1993, v Bar-On in Parker, 2000). V ta namen bomo najprej opredelili inteligentnost in si ogledali klasične teorije inteligentnosti, ki upoštevajo tudi nekatere nekognitivne dejavnike, nato pa opredelili še razlike med inteligentnostjo in čustvi ter emocionalno inteligentnost (Kajtna in Tušak, 2007).

Čustvovanje je tako rekoč duševni proces doživljanja odnosa do predmetov, pojavov in oseb, ki doživljanju dodaja vrednostno, aktivnostno in jakostno komponento (Mayer, 2001). Tako se izogibamo tistemu, kar vzbuja negativna čustva (strah, žalost, sovraštvo, gnus), usmerjamo pa se v tisto, kar povzroča pozitivna čustva (simpatijo, ljubezen, pogum, doživljanje lepote). Koncepta emocij in inteligentnosti drug drugega ne moreta nadomestiti, prav tako pa nista popolnoma diametralno nasprotna. Kolikšen delež v neki situaciji pripade čustvom in kolikšen inteligentnosti, ni nikoli konstantno razmerje, marveč je odvisno od vsakokratne problemske situacije, motiva in čustvene usmeritve posameznika.

Weisinger (1998, v Kajtna, 2006) poudarja vključenost in sodelovanje inteligentnosti in čustev, saj pravi, da so sestavni deli čustev misli in spoznavne ocene, telesne spremembe in dejanja v razburjenju ter naše vedenje in nagnjenost k določenim dejanjem. Inteligentnost je tu vključena v misli in spoznavne ocene in je torej, seveda v skladu s priznavanjem izjemnega pomena čustev in koncepta čustvene inteligentnosti, čustvom podrejena.

Enega najboljših prikazov odnosa med inteligentnostjo in čustvi lahko najdemo v delih Beckove (1995), ki spada med utemeljitelje kognitivno vedenjske terapije, čeprav o čustveni inteligentnosti neposredno sploh ne govori. Med osrednje pojme te terapije prišteva tako imenovano kognitivno triado, v kateri so med seboj povezani vedenje, čustva in misli. Ti trije dejavniki so medsebojno povezani – tako lahko na primer neustrezna misel sproži negativna čustva in ta povzročijo vedenje umika, le to pa naprej sproži še več negativnih misli, saj se lahko ob umiku pojavijo nova

negativna čustva. Beckova nobenega od teh treh dejavnikov ne postavlja na glavno mesto, temveč poudarja, da je treba za uspešnost terapije pristopiti tako k vedenju kot tudi k čustvovanju in razmišljanju, torej kognitivnim (inteligentnostnim) vidikom (Kajtna, 2006).

Omenili smo že, da lahko prvo uporabo pojma najdemo v delu Saloveyja in Mayerja (1990, v Pečjak in Košir, 2002), med najbolj preproste opredelitve emocionalne inteligentnosti pa sodi Weisingerjeva (1998), ki pravi, da je čustvena inteligentnost preprosto inteligentna uporaba čustev – uporabljamo jo tako na osebni ravni, ko pomagamo sami sebi, kot tudi na medosebni, ko pomagamo drugim. Sicer pa vsak izmed avtorjev emocionalno inteligentnost opredeli nekoliko drugače, vendar pa redko zelo drugače od Weisingerjeve preproste opredelitve, kot bomo videli v nadaljevanju uvoda.

Sodobne teorije emocionalne inteligentnosti lahko glede na pojmovanje koncepta razdelimo v dve skupini. V prvo sodijo tiste teorije, ki emocionalno inteligentnost opredeljujejo kot mentalno sposobnost, v drugo, številčnejšo skupino pa sodijo tisti modeli, ki emocionalno inteligentnost pojmujejo kot mešanico adaptivnih emocionalnih lastnosti in dispozicij ter tudi mentalnih spretnosti (Pečjak in Košir, 2002). S to delitvijo se strinjata tudi Petrides in Furnham (2001, v Kajtna, 2006), ki predlagata tudi alternativni poimenovanji – emocionalna samoučinkovitost za emocionalno inteligentnost kot osebnostno lastnost in kognitivno-emocionalna sposobnost za emocionalno inteligentnost kot sposobnost. V prvi skupini si bomo ogledali Mayer-Saloveyjev model, v drugi skupini pa bomo predstavili Golemanov model (Goleman, 1995), Bar-Onov model (Bar-On in Parker, 2000), Simmons-Simmonsov model (Simmons in Simmons, 2000) ter Cooper-Sawafov model (Cooper in Sawaf, 1997, v Kajtna 2006).

1.7.3. Čustvena inteligentnost kot sposobnost ali kot lastnost?

Avtorji, ki so se ukvarjali s čustveno inteligentnostjo, so jo opredelili na različne načine. Nekateri zanjo trdijo, da je sposobnost, medtem ko jo drugi smatrajo kot lastnost. Med takimi, ki jo opredeljujejo kot sposobnost, sta Mayer in Salovey, kot lastnost pa jo opredeljujejo Goleman, Bar- in Cooper in Sawaf, Simmons in Simmons in nekateri drugi. V nadaljevanju bomo na kratko predstavili njihove modele čustvene inteligentnosti.

1.7.3.1. Mayer-Saloveyjev model čustvene inteligentnosti

Mayer in drugi (2000, v Kajtna, 2006) menijo, da mora osebnostna poteza, ki jo opredelimo za sposobnost, izpolnjevati tri kriterije. Prvi je pojmovni kriterij, drugi korelacijski in tretji razvojni kriterij. Po pojmovnem kriteriju mora inteligentnost odražati mentalno izvajanje, ne pa le zaželenih oblik vedenja. Na nivoju merjenja ta kriterij pomeni, da obstaja pravilen odgovor na naloge, ki naj bi merile določeno potezo. Korelacijski kriterij govori o empiričnih standardih. Inteligentnost se nanaša na niz tesno povezanih sposobnosti, ki so podobne, vendar različne od mentalnih sposobnosti, ki jih opisujejo že obstoječe oblike inteligentnosti. Za zadostitev razvojnemu kriteriju pa se mora preučevana poteza razvijati s starostjo in z izkušnjami osebe, ki se uči.

1.7.3.2. Model emocionalne inteligentnosti po Golemanu

Goleman svojo teorijo emocionalne inteligentnosti opredeli na podlagi predpostavke, da ljudje delujemo z dvema umoma, s čustvenim in razumnim (Goleman, 1995). Čustveni um je silovit, hiter, na dogajanje reagira brez premisleka, prvi vzgib v čustveno napeti situaciji pride iz srca in ne iz razuma. Ta um sledi svoji logiki in pravilom, zaupa v svoje prepričanje in zato zavrača vsako, njegovemu prepričanju nasprotno dokazovanje. Na drugi strani pa razumski um za zaščitni znak vzame razmišljanje, zato potrebuje več časa kot čustveni um, da zabeleži dogodek in se nanj odzove. Skrbi tudi za logične povezave med vzrokom in posledico ter vedno sklepa na osnovi objektivnih dokazov (Goleman, 1995).

Emocionalno inteligentnost je opredelil kot konstrukt, ki ga sestavlja pet entitet, in sicer poznavanje emocij, uravnavanje emocij, samomotiviranje, prepoznavanje emocij pri drugih in ravnanje v medosebnih odnosih (Goleman, 1995). V isti knjigi avtor koncept večkrat redefinira in vanj vključuje nekoliko drugačne osebne lastnosti. V kasnejši opredelitvi tako govori o:

- ★ samozavedanju (razumevanje lastnih čustev v nekem trenutku in odločanje na podlagi tega zavedanja, realistično ocenjevanje lastnih sposobnosti in dobro osnovano samozaupanje);
- ★ samoregulaciji (uravnavanje lastnih čustev tako, da nam pri opravljanju naloge koristijo, ne pa škodijo; sposobnost odlaganja zadovoljitve z namenom doseganja cilja in hitro okrevanje po čustvenih pretresih);

- ★ motivaciji (uporaba naših najglobljih preferenc za usmerjanje dejavnosti proti cilju, iniciativnost in želja po izboljševanju in vztrajanju spričo ovir);
- ★ empatiji (občutljivost za čustva drugih, sposobnost jemanja tuje perspektive, sposobnost prilagajanja širokemu spektru ljudi);
- ★ socialnih spretnosti (uporaba čustev v medosebnih razmerjih, natančno razumevanje socialnih razmerij in mrež, uporaba teh spretnosti za vodenje, pogajanje, sodelovanje in teamsko delo) (Goleman, 1995).

1.7.3.3. Model emocionalne inteligentnosti po Bar-Onu

Bar-On emocionalno inteligentnost pojmuje nekoliko širše kot na primer Mayer in Salovey, vendar ne tako vseobsegajoče kot Goleman. Pravi, da emocionalna inteligentnost vključuje emocionalne, osebne in socialne dimenzije inteligentnosti. Avtor zanje meni, da imajo za vsakodnevno funkcioniranje posameznika pogosto večjo prediktivno vrednost kot klasična inteligentnost (Bar-On, 1997, v Kajtna, 2006).

Tako emocionalno inteligentnost opredeljuje kot vrsto nekognitivnih sposobnosti, kompetentnosti in spretnosti, ki vplivajo na uspešnost posameznika pri njegovem spoprijemanju z zahtevami in pritiski okolja (Bar-On, 1997). Tri leta kasneje pa avtor na širino pojma opozori z rabo novega imena in ne govori le o emocionalni inteligentnosti, ampak o emocionalni in socialni inteligentnosti (Bar-On, 2000, v Avsec in Pečjak, 2003). V svojem vprašalniku emocionalne inteligentnosti Emotional Quotient Inventory (Bar-On, 1997, v Kajtna, 2006) je izpeljal končno strukturo emocionalne in socialne inteligentnosti, sestavljalo pa naj bi jo naslednjih 5 področij:

- ★ intrapersonalna inteligentnost (vključuje emocionalno samozavedanje, asertivnost, samospoštovanje, samoaktualizacijo in neodvisnost);
- ★ interpersonalna inteligentnost (vključuje empatijo, medosebne odnose in družbeno odgovornost);
- ★ prilagodljivost (reševanje problemov, preverjanje realnosti in fleksibilnost);
- ★ spoprijemanje s stresom (sem sodita frustracijska toleranca in kontrola impulzov) ter
- ★ splošno razpoloženje (sestavljata ga sreča in optimizem).

Prvi dve lestvici spominjata na Gardnerjevo teorijo, kjer sta v socialni inteligentnosti prav tako vključeni intrapersonalna in interpersonalna inteligentnost. Po mnenju

avtorjev, ki so validirali Bar-Onov konstrukt, naj bi prav ti dve komponenti predstavljali glavni vidik emocionalne inteligentnosti (Avsec in Pečjak, 2003, v Kajtna 2006).

1.7.3.4. Model emocionalne inteligentnosti po Simmons-Simmonsu

Simmons in Simmons govorita o emocionalni inteligentnosti kot o konceptu, ki je sestavljen iz trinajstih glavnih značajskih lastnosti, v priznavanju pomembnosti koncepta pa sta precej blizu Golemanovemu pojmovanju. Menita, da pri napovedovanju poklicne uspešnosti in splošne prilagodljivosti inteligenčni količnik ni zanemarljiv, ni pa tako pomemben, kot je bilo smatrano do sedaj (Simmons in Simmons, 2000, v Kajtna, 2006).

Avtorja te teorije sta sestavila tudi lasten vprašalnik za merjenje emocionalne inteligentnosti, katerega opredeljujeta kot veljavnega in zanesljivega, vendar pa podatkov o veljavnosti in zanesljivosti ne navajata. Ta teorija je Golemanovi precej podobna v tem, da je široko zastavljena in da posega v številna druga področja psihologije, tako je na primer družabnost pravzaprav ekstravertnost, kot jo je opredelil že Eysenck (1981, v Kajtna, 2006). Prav tako pa so opisi trinajstih značilnosti vse prej kot znanstveni. Ta teorija bolj sodi med teorije, ki smo jih že pred tem opredelili kot laične.

1.7.3.5. Model emocionalne inteligentnosti po Cooper-Sawafovu

Cooper in Sawaf (1997, v Kajtna, 2006) emocionalno inteligentnost opredelita kot sposobnost občutenja, razumevanja in učinkovite uporabe moči ter bistrine čustev kot vira človeške energije, informacij, povezav in vpliva. Sestavljali naj bi jo štirje temeljni deli:

- ★ čustvena pismenost – pomeni spoznavanje, spoštovanje in vrednotenje prirojenega čustvenega uma in izhaja iz človekovega srca; eden od znakov čustvene pismenosti je sposobnost preskočiti impulzivnost in se primerno odzvati na čustva, v to kategorijo pa spadajo čustvena iskrenost, čustvena energija, čustveni odziv ter intuicija;
- ★ čustvena sposobnost – povečuje ustrezne kvalitete srca in nam omogoča, da prenesemo čustveno pismenost v življenje in razvijemo pristnost in zaupanje. To avtorja primerjata s telesno vadbo, ki povečuje moč, vzdržljivost in gibljivost telesa; čustveno sposobnost sestavljajo pristnost, območje zaupanja, plodno nezadovoljstvo in prožnost;

- ★ čustvena globina se nanaša na raziskovanje naše notranjosti, kaj smo in kaj lahko postanemo. Sestavljajo jo potencial, predanost, integritetno delovanje ter vpliv brez izvajanja avtoritete;
- ★ čustvena alkimija se nanaša na občutenje, prilagajanje in razvrščanje različnih čustvenih vibracij ali odzivov, ki jih čutimo v nas in v drugih. Sestavljajo jo intuitivni tok, odsevni premik časa, zaznavanje priložnosti ter ustvarjanje prihodnosti.

Tudi ta model ni ravno široko sprejet in je po širini in dokajšnji nenatančni opredeljenosti podoben Golemanovemu, avtorja pa tudi nista sestavila vprašalnika, za katerega bi preverila merske karakteristike in s katerim bi lahko svoj model ustrezno preverila (Kajtna 2006).

1.9. TRENER

1.9.1. Kdo je trener?

V SSKJ piše, da je trenêr – kdor se (poklicno) ukvarja s treniranjem. Trenirati pa po SSKJ pomeni, sistematično se uriti za tekmovalje v kaki športni disciplini (SSKJ, 1994).

Avtorji, ki so se ukvarjali s pisanjem knjig o športu, opredeljujejo trenerja kot ključno osebo pri oblikovanju športnikove kariere (Krevsl, 2001, Tušak in Tušak, 2001, Gummerson, 1992, Martens, 1990, Sabock, 1985). Solomon (2001) pa ugotavlja, da je le trenerjeva ocena športnikovega samozaupanja tisto, kar lahko napove uspešnost na tekmovalju. Trener je torej najpomembnejši dejavnik športnega uspeha. Dick (1997) treniranje opredeljuje »bolj umetnost kot znanost«, Everd in Selman (1989, v Popper in Lipshitz, 1992) pa treniranje opredeljujeta kot proces ustvarjanja, kulture razvoja, atmosfere učenja in tako naprej. Popper in Lipshitz (1992) govorita o tem, da se proces treniranja dogaja v učilnicah raznih tečajev, šolah, športnih situacijah, mentorstvu ... Menita, da je treniranje sestavljeno iz dveh komponent. Prva je izboljšanje izvedbe na nivoju spretnosti, druga pa je izpostavljanje odnosa, v katerem lahko trener izboljša psihološki razvoj osebe, ki jo trenira. Pri prvi komponenti gre za torej za prenos znanja, medtem ko pri drugi trener izboljšuje samoučinkovitost vadečega. Ta izraz je uporabil Bandura (1977) v teoriji socialnega učenja. Tu opredeljuje posameznikovo verjetje v sposobnost nekaj uspešno izvesti na nekem določenem področju. Samoučinkovitost naj bi bila odvisna predvsem od tega, ali verjamemo, da smo bili prej v tovrstnih nalogah na določenem področju uspešni (Kajtna, 2006).

V nadaljevanju si bomo ogledali, kakšno osebnost naj bi imel dober trener, na kakšne načine lahko trener motivira športnike, katere stile vodenja uporabljajo v moštvenih športih, socialne spretnosti trenerjev in njihove naloge v ekipi.

1.9.2. Kaj so trenerjeve naloge?

Najprej pogledjmo, kakšne vloge ima trener v skupini športnikov. Paranosić (1975) navaja naslednje vloge trenerja.

Trener kot učitelj organizirano in sistematično vodi proces učenja in vadbe (treening). Dodaja ravno pravšnjo mero novih informacij (snovi) in energije ter omogoči, da si

športniki naučeno zapomnijo na najbolj ekonomičen način in zadržijo kar največ energije. Trener poskrbi, da športniki povečujejo in obdržijo dobro psihofizično kondicijo.

Trener kot psiholog rešuje osebne in medosebne probleme športnikov. Uspešnost trenerja v tej vlogi ima direktne posledice na procese učenja in treninga ter na rezultate.

Trener je vodja, prvič kot strokovnjak, ki vodi ekipo, drugič pa kot tisti, ki spremlja vse notranje dogodke v klubu in tudi zunanje vplive, ki bi lahko vplivali na psihofizično ravnotežje v ekipi, za katero se kot trener poteguje.

Trener, ki dela z mladimi, je predvsem *pedagog*. Procesi identifikacije so močno prepleteni z učenjem neke spretnosti. Mlad človek zelo hitro sprejema vedenjske obrazce svojega trenerja (in tudi starejših članov v klubu), še posebej v obdobju adolescence.

Dostikrat se zgodi, da trener deluje kot *zdravnik*, saj bo prvi opazil, da se je športnik poškodoval, in dal osnovne napotke.

Te vloge naj bi imel trener med samim procesom vadbe. Seveda pa naj bi sodeloval s strokovnjaki za posamezno področje (v kolikor so za to možnosti).

Tako naj bi v pripravi na ekipni nastop trener in psiholog razmišljala ne le o načinu igre, ki bo omogočal najboljši skupinski nastop, pač pa predvsem o prepoznanem deležu oziroma prispevku posameznika znotraj ekipe. V taktični pripravi na nastop je treba definirati pričakovanja ekipe do posameznega igralca, opredeliti njegove naloge in jim dati velik pomen. Če se bo taka taktika združila z vodenjem individualne statistike, potem pojava socialnega zapravljanja ne bo (pojav socialnega zapravljanja se pojavi, kadar je identifikacija individualnega nastopa v igri zabrisana oziroma izgubljena (Hardy in Latene, 1988, v Tušak in drugi, 2003). Če k temu dodamo še nekatere druge dejavnike, ki so prisotni v ekipnih športih (npr. skupinska podpora, skupinski pritisk, drugi socialni incentivi), potem je razumljivo, da je za učinkovito motiviranje športnika v ekipah na razpolago nekoliko več možnosti (Tušak in drugi, 2003).

1.9.3. Osebnost trenerjev

Raziskovanje trenerjeve osebnosti je bilo na začetku orientirano predvsem v iskanje najbolj značilnih osebnostnih lastnosti trenerja, v iskanje razlik v lastnostih med

trenerji in netrenerji, ugotavljanje razlik med uspešnimi in neuspešnimi trenerji ter trenerji in idealno podobo trenerja. Hkrati pa so v raziskavah ugotavljali skladnost trenerjeve in športnikove percepcije idealnega trenerja (Tušak in Tušak, 2003).

V splošnem največkrat govorimo o nekem, če že ne »idealnem«, pa vsaj uspešnem trenerju. Različni avtorji, sami trenerji in športniki se strinjajo o nekaterih pomembnih lastnostih. Predvsem poudarjajo emocionalno stabilnost. To pomeni, da imajo sposobnost nadzorovanja lastnih čustev oziroma da se stabilno čustveno odzivajo. V kritični (stresni) športni situaciji to pomeni umirjeno, hladnokrvno funkcioniranje, kjer se trener ne prepusti čustvom, ampak je sposoben razumsko reagirati.

Poleg emocionalne stabilnosti je pomembna lastnost uspešnega trenerja družabnost, ki se kaže v uspešnem odnosu z okolico, predvsem pa s športniki. Trener naj bi bil do določene mere dominanten, realističen, mora biti individualist, ki odgovarja za svoje delo. Poleg tega mora biti še visoko inteligenten, inventiven (voljan uvajati novosti) in zaupljiv v odnosu do športnikov. Ne sme biti preveč rigiden (tu gre za pripravljenost na prekinitev ustaljenih pravil in tradicije) in sposoben mora biti sprejemati odgovorne odločitve. Športniki tudi menijo, da mora biti trener oseba, na katero se vedno lahko zaneseš, ki ji lahko popolnoma zaupaš, ko padeš v tekmovalno krizo.

Ogilvie (v Tušak in Tušak, 2003) je v množici svojih nepubliciranih predavanj označil poklicnega trenerja kot mentalno trdno osebo, ki zna uspešno delati tudi ob dolgotrajnem stresu, povezanim s pritiski javnosti in navijačev ter reakcijami klubskih funkcionarjev. Trenerji najvišjega nivoja so običajno emocionalno zreli, neodvisni in trdi ter realistični v svojih pogledih.

Kajtna (2006) je ugotovila, da se psihološke značilnosti trenerjev v ekipnih športih razlikujejo od trenerjev v posameznih športih. Razlika, ki se je pokazala na področju osebnosti, je bila, da so trenerji ekipnih športov bolj odprti. Pri njih je torej višje izražena dimenzija, ki so jo drugi poimenovali kultura (Norman, 1985, v McCrae in Costa, 1987), intelekt (Goldberg, 1990) in odprtost za izkušnje (Brand, 1994). Trenerji v ekipnih športih se tako pogosteje kot trenerji v individualnih športih opisujejo za zelo izobražene, informirane, so polni zanimanja za nove stvari in izkušnje, odprti za stike z drugačnimi navadami ... Tudi sama raziskava je pokazala, da je stopnja izobrazbe pri trenerjih moštvenih športov višja kot pri trenerjih v individualnih športih. Višjo odprtost pri trenerjih v ekipnih športih sta ugotovila tudi Juračak (2003) in Šulc (2002). Poleg odprtosti pa je Hvalec (2005) pri trenerjih

ekipnih športov našla tudi višje izraženo energijo in vestnost. Trenerji v ekipnih športih so soočeni z nekoliko drugačno nalogo kot trenerji v individualnih športih. Čeprav oboji delajo s skupinami športnikov, je namen teh skupin drugačen. V individualnih športih si namreč člani skupine med seboj pomagajo, si delajo družbo, poskrbijo za konkurenco na treningu, ni pa jim treba znati delovati kot skupina. V skupinskih športih pa je bolj kot posameznik pomembna skupina, saj je skupina tisto, kar mora uspešno delovati na tekmovanju. Posameznik v skupinskem športu mora svoje osebne cilje znati prilagoditi skupinskemu cilju in učenje tega je trenerjeva naloga.

Musek (1993) pravi, da je naloga trenerja v skupinskem športu ta, da pripravi skupino posameznikov do tega, da delujejo kot celota in da njihova skupina postane več kot le vsota členov. Potrebno je torej veliko koordinacije in truda. Pogosto je treba spreminjati taktiko in poskusiti kaj novega. Trener mora ves čas krmariti med interesi posameznikov in skrbeti za takšno celovitost skupine, da ne bo oškodovan kakšen posameznik. To je lažje narediti, če so (osebno gledano) trenerji ekipnih športov bolj odprti do poskušanja novih stvari. Seveda pa tega ne bodo mogli narediti brez informiranosti in izobraženosti, na kar vse nakazuje dimenzija odprtosti.

Kajtana (2006) tudi ugotavlja, da naj bi bili trenerji v ekipnih športih bolj energični in dinamični. Prav tako je višje izražena dimenzija energija in poddimenzija odprtost za izkušnje.

V raziskavi Mateja Tuška (1992, v Tušak in Tušak, 2003), so bila zbrana mnenja 54 košarkarskih trenerjev o sposobnostih, potrebnih za uspešnega trenerja. Trenerji so kot najpomembnejše lastnosti navedli (od bolj k manj pomembnim): strokovnost, discipliniranost, pedagoške sposobnosti, doslednost, psihološke sposobnosti, avtoritarnost, pravičnost, poštenost, delavnost, komunikativnost, strogost, iznajdljivost, splošno razgledanost in vztrajnost.

V podobni raziskavi s skupino 40 nogometnih trenerjev je Matej Tušak (1994, v Tušak in Tušak, 2003) ugotavljal najpomembnejše značilnosti uspešnega nogometnega trenerja. Te so po vrstnem redu: strokovnost, inteligentnost, delavnost, pedagoške lastnosti, profesionalnost, odločnost, avtoritarnost, psihološke sposobnosti, vztrajnost, ambicioznost, poštenost, pravičnost, komunikativnost, samokontrola, discipliniranost, ustvarjalnost in samozaupanje.

1.9.4. Vodenje v športu

Vodenje v športu se nanaša na procese odločanja, tehnike motiviranja, dajanje povratnih informacij, ustvarjanje medosebnih povezav ter zaupno usmerjanje skupine ali teama. Vodja ve, kam je ekipa namenjena, pozna njene cilje, daje prava navodila in uporablja pripomočke, ki omogočijo, da bodo prišli na cilj. Trener, ki je dober vodja, ima vizijo, ve pa tudi, kako cilje postaviti za vsak dan posebej, kako motivirati. Predvsem pomaga pri spreminjanju vizije v realnost. Trenerji, učitelji in drugi vaditelji so vodje, ki vsakem človeku iščejo priložnosti, da bo uspel. Uspešni vodje tudi poskrbijo, da uspeh posameznika pomaga k večji uspešnosti cele ekipe (Weinberg in Gould, 1995).

V športnih situacijah se vodenje nanaša na procese odločanja, tehnike motiviranja, dajanje povratnih informacij, ustvarjanje medosebnih povezav in zaupno usmerjanje skupine ali teama. Pri vsem tem pa mora vodja vedeti, kam je skupina usmerjena, namenjena, pozna cilje skupine, daje prava navodila in uporablja pripomočke, ki bodo omogočili doseganje cilja (Weinberg in Gould, 1995, v Kajtna, 2007). Trener, ki je dober vodja, ima jasno vizijo in ve, kako za vsak dan posebej postaviti cilje, kako pravilno motivirati in predvsem pomaga pri spreminjanju vizije v realnost.

1.9.4.1. Stili vodenja v športu

Stili vodenja so usmerjeni predvsem na to, kar vodje delajo, ne pa na njihove osebne lastnosti. Seveda pa so stili vodenja z osebnostnimi lastnostmi precej povezani (Fuoss in Troppmann, 1981, v Kajtna, 2006). V štiridesetih letih prejšnjega stoletja so raziskave izvajali Lewin, Lippit in White (Tušak in Tušak, 2001). Avtorji govorijo o obstoju dveh prevladujočih stilov oziroma načinov vodenja, ki predstavljata skrajni točki kontinuuma. Večina trenerjev se v stilih vodenja najde nekje na tem kontinuumu, le redki pa na samih skrajnostih. Ta dva stila sta: avtokratično vodenje, ki ga v literaturi najdemo tudi kot laissez-faire stil (karakterizirajo ga ukaz, prepovedi, zahteve po brezpogojni ubogljivosti, vodja sam odloča in sam planira aktivnosti) in demokratično vodenje (temelji na sodelovanju skupine pri odločanju, vodja je v bistvu neke vrste koordinator).

Poleg teh avtorjev o demokratičnih in avtokratičnih trenerjih govori tudi Paranosić (1982), ki je ti dve vrsti trenerjev definiral na naslednji način:

- ★ avtokratični gradijo avtoriteto na ukazih in prepovedih. Od športnika zahtevajo poslušnost ter odklone strogo kaznujejo. Menijo, da avtoriteta

spada k vlogi in jo dosledno uporabljajo. Ne gradijo na sprejetju lastnih stališč med športniki in ne sprejemajo samoaktivnosti igralcev. Igralec mora sprejeti trenerjeva navodila in se ravnati po njih, vse ostalo je trenerjevo delo. Tak trener tvega, da se poruši emocionalna klima celotne ekipe, kar se odraža na slabših dosežkih. To so trenerji, ki imajo potrebo po kontroli ljudi okoli sebe in v delu s športniki to potrebo zadovoljujejo. Avtoritativen trener se obnaša dominantno, skuša biti nadrejeni in ne dopušča protiargumentov. Takšna osebnost ima lahko tudi pozitivne vplive na športnika, največkrat v kriznih trenutkih, ko ostalim odpovedo živci. Takšen trener je dober za športnike, ki so vajeni podrejenega položaja, prav tako se negotovi športniki počutijo bolj varne in zaščitene v stresnih situacijah. Za ostale športnike pa velja, da takšna osebnost trenerja lahko poruši odnos trener–športnik ter tako onemogoči proces treninga. Avtoritativna osebnost ni isto kot avtokratičen način vodenja. Avtokratičen način vodenja je danes prisoten v vrhunskem športu in se velikokrat obnese ter prinaša uspehe. Če trener avtokratično vodi moštvo, še ne pomeni, da je avtoritativna osebnost. Avtokratičen način vodenja pri športnikih ne bo privedel do odpora, še posebej ne, kadar športnik zaupa svojemu trenerju.

- ★ Demokratični trener prevzame vlogo koordinatorja aktivnosti, ni vodja, temveč je njegova vloga bolj sodelovalna, s čimer daje igralcem več svobode, kar izboljšuje emocionalno varnost. Če svoja demokratična stališča preveč poudarja, lahko izgubi svojo vlogo kot vodja in postane le eden izmed članov ekipe, kar lahko povzroči anarhijo v skupinski dinamiki.

Podobno delitev uporablja tudi Martens (1990), ki govori o treh stilih treniranja. Stil treniranja opredeli kot način, ki mu trener daje prednost ob odločanju o tem, katere spretnosti bodo športniki vadili, kako se bodo taktično pripravljali za tekmovanje, vadbo ... Prvi stil je ukazovalen (oziroma »diktator«), kjer je trener tisti, ki sprejema odločitve, ima moč in znanje, ki je potrebno za tovrstno sprejemanje. Vloge so jasne. Trener športniku pove, kaj mora narediti, športnikova naloga je, da ga uboga. Naslednji stil je ustrezljiv (»varuška«). Pristop je popolnoma neukazovalen, trener ne daje navodil, ne posreduje v prepirih in ne organizira aktivnosti. Martens (1990) meni, da se ta stil pojavi v primeru, kadar imajo trenerji premalo izkušenj, so leni ali pa ne vedo, kaj delajo. Zadnji stil, ki ga omenja, pa je sodelovalen (»učitelj«), kjer se o

večjih odločitvah trenerji posvetujejo s športniki. Hkrati pa se zavedajo, da je mlajše tekmovalce treba naučiti sprejemanja odločitev na odrasel način.

1.9.4.2. Razlike med avtokratskim in demokratskim vodenjem

Chelladurai (1978) ugotavlja, da:

- ★ športniki, ki tekmujejo v panogah, kjer so sotekmovalci med seboj odvisni (npr. ekipni športi, ekipna tekmovanja v individualnih panogah), običajno od trenerja pričakujejo več navodil kot pa športniki, ki tekmujejo v panogah, kjer so večinoma samostojni;
- ★ športniki, ki so večinoma neodvisni od sotekmovalcev, pričakujejo od trenerja več demokratskega vedenja kot športniki, ki tekmujejo v medodvisnih športih;
- ★ športniki iz panog, kjer so soodvisni od sotekmovalcev, želijo več avtokratskega vedenja;
- ★ ti športniki od trenerja pričakujejo tudi več socialne opore kot pa športniki v panogah, kjer od sotekmovalcev niso odvisni;
- ★ od trenerja pričakujejo in želijo več pozitivnih povratnih informacij kot športniki v drugih panogah.

1.9.5. Socialne spretnosti v športu

Lahko rečemo, da je področje socialnih spretnosti v športu precej pomembno. Seidentop (1994, v Kajtna, 2006) meni, da lahko športno udejstvovanje ponudi in omogoči občutek pripadnosti, identiteto in izboljšanje socialnih spretnosti. Težko si namreč predstavljamo uspešno športno ekipo, kjer se člani med seboj ne znajo uskladiti in sporazumeti, kako naj igrajo in kakšne so njihove vloge. Pri uspešnem razlaganju in določanju načina igre pa ima veliko vlogo prav trener, ki bo svoj del nalog lažje opravil, če bo imel dobro razvite socialne spretnosti. Ravno zaradi tega bi pričakovali, da bo to področje v športu dobro raziskano, vendar žal ni tako.

O trenerjih skoraj ne najdemo podatkov. Študije o tem so opravili Gimeno (2003), Hvalec (2005) in Erhart (2005). Gimeno (2003) se ne osredotoča na odnos med trenerji in športniki, temveč na odnos med trenerji in starši športnikov. Ugotavlja, da so se med trenerji, ki so opravili trening socialnih spretnosti in reševanja problemov, in starši športnikov po opravljenem treningu izboljšali odnosi. Hvalec (2005) pa ugotavlja, da so trenerji v primerjavi s splošno populacijo bolj spretni v sprejemanju in dekodiranju neverbalnih in emocionalnih sporočil, bolje uravnavajo in nadzirajo svoje

emocije, višji pa je tudi socialni nadzor. To pomeni, da so družabno bolj spretni, taktni in samozavestni v socialnih situacijah, medtem ko je socialna senzibilnosti nižja od splošne populacije (na svoje vedenje in ustreznost so manj pozorni). Erhart (2005) je v svoji raziskavi našel številne povezave med dimenzijami socialnih spretnosti in dimenzijami emocionalne inteligentnosti. Ugotavlja, da gre za dva precej podobna, če ne kar ista koncepta.

V skladu s temi napakami Martens navaja pravila komunikacije, ki so jih razvili v združenju YMCA (1977, v Martens, 1990):

- ★ govori le zase, ne za druge,
- ★ poslušaj druge in tudi drugi bodo poslušali tebe,
- ★ nihče ne rabi zaničevanja, zato se mu izogibaj,
- ★ poskrbi zase – le to je tvoja odgovornost,
- ★ pokaži spoštovanje, saj je vsak posameznik pomemben.

Kako torej uspešno sporočiti neko informacijo, navodilo, mnenje, predlog (Gordon, 2003, v Kajtna 2006):

- ★ **sporočila naj bodo jasna, neposredna** – pove naj se tisto, kar se želi sporočiti, brez pretiranega »zavijanja v vato«;
- ★ **uporabljajo naj se lastna sporočila** – besedi »jaz« in »moje« naj postaneta del vsakdanjika. S tem bo posameznik sebe neposredno vključil v situacijo in ne bo deloval kot nepristranski opazovalec situacije;
- ★ **sporočila naj bodo popolna in specifična, konkretna** – podajo naj se vse potrebne informacije. Tujke naj se razložijo, če je to potrebno. Čeprav nekateri trenerji zelo radi pogosto uporabljajo tujke, pa se je treba vprašati, ali to počno zato, da bodo videti bolj strokovni, ali pa s tem dejansko zvišajo razumevanje športa pri svojih varovancih. Treba pa je razumeti, da se v športu nekaterim tujkam ne moremo izogniti, saj so sestavni del treninga. Tako vsak igralec tenisa suvereno uporablja tujki »backhand« in »forehand«, saj slovenskih izrazov za to niti ne poznamo;
- ★ **izogibanje nasprotnim se pomenom**, tako verbalno kot neverbalno. Pove in pokažite naj se isto. Neprimerno je po nastopu na tekmovanju skozi zobe iztisniti stavek »v redu je bilo« in besno odkorakati iz dvorane;

- ★ **opredelitev potreb in občutij** – kazanje čustev je lahko pomemben korak pri izgrajevanju uspešnega odnosa, saj se tako lažje vidi, kako se počuti naš sogovornik, in se temu lahko tudi prilagodil;
- ★ **ločujejo naj se dejstva od mnenj** – najprej naj se pove dejstvo, ki se ga šele potem poskusi razložiti z mnenjem. Stvari se postavijo za dejstvo šele takrat, ko so se prej preverile. Prehitro »skakanje k zaključkom« lahko hitro vodi v nesporazum;
- ★ v enem sporočilu naj se **osredotoči na eno samo stvar**, tem naj se ne menjuje prehitro;
- ★ **sporočilo naj se izrazi takoj**, ko se je zgodil dogodek, ne pa šele čez kakšen dan ali pa teden dni, ko bodo ostali morda že pozabili, da se je kaj zgodilo;
- ★ **sporočila naj ne vsebujejo skritih pomenov** – če ni odkritosti, tudi ni pravega odnosa. Zato naj se pove vse, kar se misli, in naj bo čim manj namigovanja;
- ★ **sporočila naj bodo podporna** – izogibanje sarkazmu in negativizmu. Trenerji morajo poudariti, če si nekdo zasluži pohvalo, pri tem pa naj upoštevajo, da je treba pohvaliti pred skupino, graja pa doseže več učinka, če se zgodi na samem;
- ★ čeprav obstaja mnenje, da je napredek normalen in so le napake tisto, kar moramo omeniti in poudarjati, je kljub temu prav, **da se tako pohvali kot graja**. Pohvala in graja naj bosta v ravnovesju, vendar pa se vedno najprej poudari + stran, šele nato –;
- ★ **ponavljajo naj se pomembna sporočila** – trenerji naj ponavljajo predvsem tista sporočila, ki so pomembna za tehniko, za uspeh, za samozavest ..., starši pa naj pogosto sporočajo tiste posebne vidike svojih otrok, ki lahko ključno vplivajo na njihov uspešen razvoj;
- ★ **sporočila naj ustrezajo prejemniku** – uporabljajo naj se besede, ki jih sogovornik razume. Športniki naj bodo pri tem previdni – trenerji včasih ne bodo razumeli prav vseh besed, ki se sicer uporabljajo v pogovoru s kolegi;
- ★ **izogibanje žaljivim besedam** – vsak pogovor se lahko razreši v tonu, ki je do sogovornika spoštljiv, čeprav se pogovarja o kakšni kočljivi in vroči temi;

- ★ **iskanje povratne informacije** – preveriti je treba, če nas je sogovornik razumel oziroma če je prišlo po pogovoru do nekega skupnega zaključka. Iskanje povratne informacije sicer ni nekaj, česar bi bili navajeni, vendar pa prav odsotnost take informacije lahko vodi v številne nesporazume.
- ★ Pri razreševanju konflikta nam lahko zelo prav prideta dve tehniki, ki ju lahko uporabimo takrat, ko imamo mi problem in se o njem poskušamo pogovoriti s sogovornikom, ali pa takrat, ko poslušamo sogovornika, kako nam poskuša nekaj pojasniti. V slednjem primeru je primerna tehnika aktivnega poslušanja.

1.9.6. Trener in motiviranje

1.9.6.1. Zmote pri pojmovanju motivacije

Danes še vedno ugotavljamo, da v šolah, na delovnih mestih in tudi na ostalih področjih, ki se tičejo storilnosti, pojem motivacije slabo razumejo. Roberts (1992, v Tušak in drugi, 2003) poudarja, da motivacijo še najslabše razumejo v športu. Treniranje je izrazito konzervativen poklic. Trenerji so precej negativni in najraje trenirajo tako, kot so jih trenirali njihovi trenerji. Posebno, če so bili za to nagrajeni z uspehi. Lahko govorimo o tem, da »folklor treniranja« povečuje napake v razumevanju motivacije. Pravzaprav v športu in treniranju govorimo o treh prevladujočih napakah, ki so posledica zgrešenega pojmovanja motivacije.

Pogosto trenerji mešajo pojem motivacije in vzburjenja oziroma ekscitacije. Govori se o predtekmovalnih motivacijskih nagovorih, ki potekajo v zadnjih trenutkih pred tekmo v slačilnicah in garderobah. V teh trenutkih poskuša trener »motivirati« svoje moštvo za zmago ali jih pripraviti do boljšega nastopa. Podobno direktorji poskušajo »motivirati« svoje delavce, šefi svoje prodajalce, politiki ljudstvo ... Ne glede na to, da so take tehnike pogosto učinkovite (včasih samo kratkoročno), pa se moramo zavedati, da tu ne gre za motivacijo, pač pa prej za povzročitev vzburjenja, ki lahko vpliva na povečanje agresivnosti in na boljšo pripravljenost na začetek tekme.

Druga napaka pri razumevanju motivacije je to, čemur trenerji pogosto rečejo »pozitivno mišljenje«. Ne gre za zanikanje pomena pozitivnega mišljenja, pač pa ga je treba ločiti od motivacije. Čeprav obstajajo dokazi, da pozitivno mišljenje preko samozavesti oziroma višjih pričakovanj samoučinkovitosti deluje pozitivno na športnikovo storilnostno vedenje, pa znamenite in pogoste trenerjeve sugestije ali celo ukazi »ti to zmoreš« lahko delujejo izrazito demotivacijsko, če so zgrajene na nerealnih temeljih. Prav tako pa nimajo dolgoročnega motivacijskega značaja.

Tretja napaka je v prepričanju mnogih, da je motivacija trdno zakoreninjena v človeškem organizmu, da je njeno notranje stanje človeku dano, prirojeno, zato ga je težko ali celo nemogoče menjati. Igralec, za katerega trenerji menijo, da ima slabo motivacijo, naj se v tem pogledu ne bi mogel spremeniti. Pogosto po nekaj neuspešnih poskusih odnehajo in pač pustijo vso stvar športniku samemu. Rezultat je pogosto tak, da se športnik preneha ukvarjati s športom. Že tolikokrat omenjeni selekcijski model vrhunškega športnika (Tušak, 1995), kjer dobimo vrhunškega športnika s selekcijo baze na nivoju članske konkurence, niti v svetu, še manj pa v Sloveniji, nikakor ni sprejemljiv. Pri tako majhnem številu kvalitetnih športnikov, kot jih imamo v Sloveniji, pač ne bi smeli izpustiti niti enega potencialnega kandidata za vrhunškega igralca.

Vse omenjene napake v razumevanju motivacije so samo polresnice, ki temeljijo na površnem opazovanju, ne pa na raziskovanju storilnostnega vedenja. V vsakem primeru pa samo poslabšajo razumevanje kompleksnega fenomena motivacije (Tušak, in drugi, 2003).

1.9.6.2. Motiviranje moštva

Dvigovanje kolektivne učinkovitosti je nujno potrebno za uspešen nastop ekipe. Ta pojav je še posebej koristen pri načrtovanju motivacije za turnirske nastope. Vrhunska ekipa mora biti najboljše pripravljena proti koncu sezone, ko pride v končnico tekmovanja. Utrujenost in naveličanost proti koncu tekmovanja lahko ta proces samo še otežita. Dober trener lahko, s postavljanjem vmesnih ciljev, obdrži motivacijo in s tem stabilno povečuje kolektivno učinkovitost, kar ekipa v tem delu nujno potrebuje.

1.10. POVELJNIK

1.10.1. Vojaška zgodovina v Sloveniji

Slovenska vojaška tradicija sega vse do Karantanije, prve slovenske države, ki je nastala v 7. stoletju. V ljudskem izročilu se je posebej ohranil spomin na boje s Turki, ki so se vrstili od konca 14. stoletja do velike zmage nad Turki pri Sisku leta 1593. Najbogatejše pa je izročilo o velikih kmečkih uporih na Slovenskem, ki so imeli tudi prebujevalni narodni značaj in pomen. Največji so bili v letih 1478, 1515, 1573, 1635 in 1731.

V vojski avstro-ogrske monarhije so bili slovenski polki in vojaki cenjeni in znani kot zelo dobri. Iz njih je leta 1918 nastala prva slovenska vojska v sodobni zgodovini Slovencev. Štela je približno 12.000 mož in je pod vodstvom generala Rudolfa Maistra v bojih za severno mejo ohranila Maribor z zaledjem ter vzhodno Koroško.

Leta 1919 je bila slovenska vojska odpravljena in jo je nadomestila jugoslovanska vojska.

V letih okupacije od 1941 do 1945 je nastala skoraj povsem samostojna slovenska partizanska vojska. Avgusta 1944 je imela 21.700 pripadnikov in je bila organizirana v dveh korpusih ter eni operativni coni. Opustili so jo, ko je bilo vojne konec.

Napad držav članic Varšavskega sporazuma na Češkoslovaško leta 1968 je jugoslovanski politični in vojaški vrh prepričal, da Jugoslavija potrebuje bolj učinkovite oborožene sile. Zato je bila sprejeta doktrina splošne ljudske obrambe. Ustanovljena je bila Teritorialna obramba (TO) republik in pokrajin.

Leta 1990 so bile v Sloveniji demokratične spremembe, katerih posledica je bila zmaga opozicije na volitvah. V prvi demokratično izvoljeni vladi Republike Slovenije sta ministra za obrambo in notranje zadeve v največji tajnosti oborožila pripadnike Narodne zaščite.

Maja 1991 se je začelo usposabljanje vojaških obveznikov v dveh učnih centrih (Ig pri Ljubljani in Pekre pri Mariboru). Prvi vojaki so slovenski državi prisegli 2. junija. To so bili prvi mirnodobni vojaki v zgodovini slovenskega naroda.

Slovenija je bila vključena v NATO 1. 5. 2004. Pri vstopu v NATO je bilo vojakom obljubljen, da bodo slovenski vojaki sodelovali pri vzdrževanju mednarodnega miru in varnosti v svetu, tako kot so to delali v preteklosti in kot sodelujejo v sedanosti.

Slovenska vojska postaja velik kolektiv, v katerem je vsak posameznik ključen za učinkovito delovanje celote. Cilj Slovenske vojske so vrhunsko usposobljeni, dobro izurjeni in motivirani pripadniki, ki v svojem delu najdejo poklicni izziv in osebno zadovoljstvo. Vsak dober vojak prispeva k ustvarjanju močnega kolektivnega duha, ki je tudi ena od temeljnih vrednot Slovenske vojske. Zaradi doslednosti, vztrajnosti, požrtvovalnosti in dobrega vojaškega znanja lahko enakovredno sodeluje z najrazvitejšimi vojskami v mednarodnih enotah. Med partnericami v zavezništvu je prepoznavna po preudarnosti in poštenosti (Tušak in drugi, 2008 a).

Namen obrambnega sistema in s tem Slovenske vojske je odvratanje napada na državo, obramba neodvisnosti, nedotakljivosti in celovitosti države ter njenih nacionalnih interesov. Poslanstvo Slovenske vojske je preprečevanje katerekoli vrste agresije ter ustrezen odgovor na agresijo, če do nje pride, vojaško prispevanje k mednarodnemu miru in stabilnosti ter pomoč državnim organom in javnim ustanovam pri zagotavljanju varnosti in blaginje državljanov Slovenije.

1.10.2. Vojaška organizacija kot specifičen družbeni sistem

Pajevič (1983) pravi, da ima vojaška organizacija vse karakteristike tipičnih formalnih organizacij. Miller in Form (1966, v Pajevič, 1983) pa ugotavljata, da so za formalno organizacijo pomembni odnosi oblasti, odnosi odgovornosti, funkcije skupin in komunikacijski sistem.

Miller in Form (1966, v Pajevič, 1983) ugotavljata, da sta najznačilnejši karakteristiki vojaške organizacije zaprtost in elitizem. To pa izhaja iz dejstva, da je vladajoči razred vojsko kot instrument oblasti držal pod svojo neposredno kontrolo. Najboljši način, da se to ohrani, je, da se omogoči pristop v vojno profesijo tistim, ki se imajo za dovolj velike privržence trenutne oblasti.

Mils (1964, v Pajevič, 1983) pravi, da se je oficirski kader praviloma izbiral med tistimi, ki so bili simpatizerji vladajočega razred, zato se je odnos moči vladajočega razreda kazal tudi v sestavi vojske. V vojskah kapitalističnih držav je bil oficirski kader pretežno iz vrst višjega družbenega razred. Relativno visok družbeni status oficirjev je ustvaril mnenje, da je vojaški poklic postal privlačen. V mnogih vojskah smatrajo oficirski kader kot elitni razred. Zaradi kadrovskih potreb v zadnjem času je postala vojska bolj odprta (bolj se je »proletarizirala«). Odpiranje vojske lahko pomeni znak demokracije, vendar s tem izgublja položaj elitnega kadra.

V skladu s sistemsko teorijo (teorija, ki predstavlja povezavo spoznanj različnih znanosti v celoto (Lubi, 1995)) lahko vojaško organizacijo najsplošneje opredelimo kot specifičen sistem v okviru globalnega družbenega sistema oziroma njegov specifični podsistem. Ta opredelitev vsebuje tri bistvene ugotovitve:

1. da je vojaška organizacija sistem;
2. da je vojaška organizacija podsistem velikega družbenega sistema in
3. da je vojaška organizacija specifičen sistem (Cupara, 1989).

Vojaška organizacija je sistemsko organizirana celota, ki sestoji iz velikega števila med seboj povezanih podsistemov, in ima kot sistem naslednje temeljne značilnosti: zapletenosti, odprtosti, dinamičnosti, stohastičnosti sprememb, nestacionarnosti, hierarhičnosti in dvosmernosti odnosov (Lubi, 1995).

Vojaška organizacija je (običajno) ne samo ena izmed največjih, ampak tudi najbolj kompleksnih organizacij v družbi. Kot taka je podsistem velikega družbenega sistema, ne glede na to, da vsebuje tudi nekatere elemente, ki so tipični za odnos človek–tehnika, in ima zato tudi nekatera obeležja tehničnega sistema. Vojaška organizacija pripada velikemu družbenemu sistemu v glavnem iz naslednjih treh razlogov:

1. najpomembnejši dejavnik vojaške organizacije, zlasti upravljalno-vodstvenega procesa in procesa odločanja (tu ga sploh ni mogoče v celoti zamenjati), je človek;
2. vojaška organizacija ima obeležje družbenega sistema tudi zaradi pomena in značilnosti medsebojnih odnosov v njej;
3. cilji vojaške organizacije izhajajo iz ciljev globalnega družbenega sistema, ki jih tudi določa (Lubi, 1995).

1.10.3. Kdo je poveljnik?

1.10.3.1. Zgodovina raziskovanja osebnostnih lastnosti v vojski

Selekcija, raziskovanje in njuna aplikacija sta še posebej v velikih sistemih kompleksna in zahtevna naloga. V vojaški organizaciji se pomen selekcije še multiplicira, saj je narava organizacije taka, da se povezuje z ekstremno odgovornostjo, saj gre za življenja ljudi.

Pred prvo svetovno vojno je bil vpliv psihologije na izbor častnikov v vojskah nikakršen. V prvi svetovni vojni je prišla do izraza potreba po strokovnem pristopu k

selekciji. Psihologi so bolj iz patriotskih razlogov kot zaradi načina pristopa k selekciji sodelovali z vojaškimi institucijami. Njihov vpliv pa je bil majhen. Npr. testa army alpha in army beta so uporabili pri skoraj dveh milijonih vojakov, vendar to ni imelo konkretnega vpliva na selekcijo (Zeidner in Drucker, 1988).

Leta 1917, ko so ZDA vstopile v 1. svetovno vojno, je odbor psihologov pod vodstvom Roberta Yerksa ponudil sodelovanje armadi. Zaradi hitrega razvoja in večanja vojaške sile se je povečalo zanimanje za vodenje in razvoj vodje, posebno v malih enotah. Do tedaj so menili, da so poveljniki rojeni in ne narejeni. Zato so najprej razvijali samo teste za izbiro posameznikov z značilnostmi vodje. Toda potreba po poveljnikih enot je bila tako velika, da so začeli razmišljati tudi o tem, kako nekoga naučiti voditeljstva. Začele so se tudi raziskave programov za takšna usposabljanja. Rezultati so podprli oba pogleda: izbiro in učenje (Polič, 1993).

Preobrat se je zgodil po prvi svetovni vojni, ko so bile vojske številčno zmanjšane. V Nemčiji so naredili korak k zamenjavi kvantitete s kvaliteto, saj so selekciji dali večji poudarek, kar naj bi se poznalo v načinu bojevanja Nemcev tudi v drugi svetovni vojni (Van Crevald, 1983).

Vpliv na izbor častnikov so imele tudi raziskave vodenja. Te raziskave so se v prvi fazi nanašale predvsem na povezanost osebnostnih lastnosti in uspešnosti voditeljev. Stodgill (1948) je na osnovi dotedanjih raziskav podal bistvene lastnosti, ki naj jih bi imel uspešen vodja. Te lastnosti so: intelektualna kapaciteta, storilnost, odgovornost, status in interes. Hemphill (1949) je poudarjal situacijske faktorje, ki določijo vodjo, posebno naj bi bila pomembna struktura skupine in narava naloge.

V 60-tih in 70-tih letih je upadlo zanimanje na področju selekcije, kar se povezuje s spremenjenimi socio-ekonomskimi razmerami (Jones, 1988). Konec 70-tih pa je zanimanje za to smer uporabne psihologije naraslo. Takrat je prišla v uporabo metaanaliza, tehnika za povezovanje rezultatov različnih raziskav, kar je prineslo veliko znanja o vrednosti različnih metod obravnave vojaškega (in tudi drugega) osebja (Hunter in Hunter, 1984). Ponekod imajo psihologi v vojski pri selekciji že 50-letno tradicijo. Pristopi, ki jih (in jih še vedno) psihologi v vojski uporabljajo, so štirje in temeljijo na osnovi:

- ★ akademskih kvalifikacij osebnosti,
- ★ testov tipa "papir in svinčnik",
- ★ obravnave v selekcijskih centrih in

★ na konstruktih temelječe psihološke obravnave.

Akademsko kvalifikacija je najstarejša tehnika in je še vedno osnova za predikcijo kariere gojencev vojaških akademij v ZDA, Rusiji, Franciji, Španiji. Gre za podatke o uspešnosti pri študiju, intervjuje, osebne dosežke, priporočila ... Osebne ocene za posameznika lahko poda pristojni častnik in se nanašajo na uspešnost pri izvajanju pomembnih vaj, število napak pri treningu. Psihologovo delo je omejeno predvsem z oceno učinkovitosti takih tehnik. Vemo, da so ocene osebne uspešnosti odvisne od strogosti kriterija ali od pogostosti neke zahtevane karakteristike. Tudi slaba selekcija je lahko vzročno povezana s kriterijem uspešnostjo izvajanja naloge, če je ta naloga lahka. Ali pa, učinkovita selekcija ni povezana z učinkovitostjo, če je število kandidatov manjše ali enako zahtevanemu.

Testi tipa "papir in svinčnik" predstavljajo najpogostejši in najbolj tipičen "psihološki" pristop k selekciji (Hardinge, 1989). V okviru tega pristopa pa so najbolj razširjeni testi sposobnosti (testi inteligentnosti). Ostali testi tipa "papir in svinčnik" so predvsem vprašalniki interesov in lestvice, ki se nanašajo na biografske podatke. Psihologi običajno sami, na osnovi natančne analize dela, razvijejo tovrstne tipe instrumentov.

Prejšnja dva postopka sta bolj uspešna v napovedovanju uspešnosti pri akademskem ali tehničnem usposabljanju, manj pa pri napovedovanju uspešnosti na vodstvenih položajih, uspešnosti pri vodenju ljudi ipd. Prejšnji dve metodi sta enostavni za uporabo in objektivni, saj temeljita (razen intervjuja) na numerični osnovi. Vendar s temi postopki izgubljammo informacije o osebnosti. Obravnava osebnosti pa je zelo zahtevna naloga. To so spoznali že nemški psihologi, vendar so kljub temu ocenili, da je obravnava karakterja in osebnostnih lastnosti smiselna. Njihov vpliv je bil zelo velik, posebno v zahodni Evropi. Novosti, ki so jih vnesli v postopke selekcije Nemci, so "naloge poveljevanja" ("Führerprobe") in "nevodena skupinska diskusija" ("Rundgesprach") (Ansbacher, 1951).

Značilen za obravnavo v ocenjevalnih centrih (v nadaljnjem besedilu: OC) je poudarek na različnosti uporabljenih tehnik (simulacije ključnih situacij/vedenj) in ključna vloga več ocenjevalcev pri odločanju na osnovi informacij o posamezniku. Te značilnosti so bistvene, saj zmanjšujejo napako merjenja in vzorčenja selekcijskih tehnik. Pogosto je za obravnavo v OC značilna uporaba bolj konvencionalnih tehnik (npr. zbiranje osebnih podatkov, testi stališč ...). Uporaba več klasičnih tehnik je glede moči napovedovanja boljša kot uporaba teh tehnik posamezno.

Termin "konstruktno orientirana psihološka obravnava" pomeni uporabo psiholoških instrumentov, neposredno vključenost psihologov pri selekciji in eksplicitna vključenost psihološkega konstrukta v obravnavo. Posamezni naštetih elementi so sicer vključeni tudi pri drugih načinih obravnave. Posebno to velja za psihološke teste, manjkrat tudi za vključenost psihologov. Konstrukti so v uporabi posebno pri obravnavanju sposobnosti (splošni faktor inteligentnosti, spacialni faktor ...). V tem primeru se konstrukti nanašajo na področje osebnosti. Pri tej metodi obstaja tendenca po načinu ocenjevanja, kjer so ocenjevalci vrstniki. Izkušnje so pokazale, da je veljavnost večja, če je ocenjevanje dvojno, to je če ocenjujejo psiholog in vrstniki.

Pri postopkih selekcije se pojavlja vprašanje, kaj selektorji pravzaprav želijo napovedati. Nekateri menijo, da je bistvena naloga, da izberejo posameznike, ki bodo dobri pri usposabljanju. Drugi pa menijo, da morajo poiskati tiste kandidate, ki so že "prirojeno dobri" za naloge, na katere jih dodatno pripravlja vojaški trening. Skupaj s to dilemo gre tudi razlikovanje med poudarjanjem intelektualnih sposobnosti in na drugi strani poudarek na obravnavi osebnostnih lastnosti.

Ob tej dilemi se pojavi naslednje vprašanje: ali so kvalitete, ki se povezujejo z uspehom pri vojaškem usposabljanju, podobne tistim, ki se povezujejo z uspešnostjo na operativnih področjih (ki pridejo do izraza na primer v vojaški bitki)?

V skladu z opisano dilemo lahko selekcijski postopek izloči tiste posameznike, ki bi bili uspešni na operativnem področju, ali pa obratno vključi tiste, ki bodo uspešni pri usposabljanju, po končanem usposabljanju (šolanju) pa bi bila njihova uspešnost nižja. Zagovorniki selekcije "za usposabljanje" menijo, da je dobra dolgoročna predikcija težka in da je naloga usposabljanja, da usposobi kandidate za njihovo operativno uspešnost. Če je struktura usposabljanja glede na naloge, na katere se usposabljanje nanaša, neustrezna, potem je treba spremeniti strukturo usposabljanja (in tudi selekcijske kriterije za usposabljanje).

Gardner in Williams (1973) menita, da se morajo ocenjevalci zavedati specifičnosti vojaških poklicev. Prav tako mora dober selekcijski sistem identificirati tiste posameznike, katerih uspešnost se pokaže kmalu, ali pa tiste, ki se izkažejo šele po preteku večjega časovnega obdobja. Opisovano selekcijsko dilemo lahko razumemo kot vprašanje, v kolikšni meri je osnovni trening nadaljevanje selekcijskega postopka. Tisti, ki ne izpolnjujejo zahtev usposabljanja, so pravzaprav izraz količine napake selekcije.

Skratka, selekcijski postopki morajo zagotavljati čim manjše število častnikov, katerih razlika med uspešnostjo pri usposabljanju in med uspešnostjo v vojaških enotah je velika. Nobena selekcija pred nastopom službe ne more biti uspešna, če je usposabljanje neustrezno koncipirano. V tem smislu mora biti struktura usposabljanja relevantna glede na delo, za katero usposabljanje poteka, in kot taka je lahko tudi del selekcije.

Selekcijski postopki so danes bistveno drugačni kot pred 50 leti, v veliki meri zaradi prispevka psihologov k selekciji. To se kaže enostavno v povečani vojaški učinkovitosti in v bolj veljavnih selekcijskih postopkih. Psihologi pri vprašanih selekcije igrajo trojno vlogo: kot aktivni selektorji, kot raziskovalci in pri razvoju selekcijskih instrumentov. Te vloge so medsebojno komplementarne.

V prihodnosti lahko pričakujemo nadaljnji razvoj selekcijskih postopkov. Ta se bo naslanjal na napredek na področju informacijske tehnologije, ki bo vplivala tako na administracijo podatkov, vrednotenje, interpretacijo in integracijo podatkov. Menimo, da bo imela tudi v prihodnosti psihologija pomembno vlogo pri selekciji.

1.10.3.2. Osebnost poveljnika

V poveljevanju igra osebnost poveljnika veliko vlogo. On se ne rodi kot poveljnik niti ne obstaja prirojena sposobnost za vodenje. Vodenje je veščina, ki se jo da naučiti, s pridobivanjem izkušenj pa se lahko zapolnijo primanjkljaji (Koronja, 1966).

V galeriji »Gallery of Great Americans« so imena slavnih vojaških voditeljev, ki so poveljevali tako v vojni kot v miru. Med njimi je skoraj toliko različnih značajskih tipov, kolikor je posameznikov. Niti dva si nista podobna po vedenju in po nastopu. Njihove osebnosti so različne ravno tako kot njihovi značaji in navade. Na primer: nekateri so redno pili alkoholne pijače, medtem ko so drugi strogo kaznovali vsakega, ki je to počel. Med njimi so bili taki, ki so stavili na konjskih dirkah, pretepači, atleti in esteti, možje, ki so živeli skoraj svetniško življenje, do »šolarjev«, ki so bolj živeli zato, da so se učili, kot pa zato, da bi bili slavni. Toda poleg njihovih profesionalnih talentov jim je bilo skupno to, da so vsi imeli željo po resnični prepoznavnosti (slavi), z željo, da si to upravičeno zaslužijo, drugače za njih nikoli ne bi slišali. V tej galeriji je polno značajsko raznolikih osebnosti. Če bi si jih pozorno ogledali, bi bilo še vedno nemogoče reči: »To je pravi značaj. To je prototip vojaškega uspeha. Zgleduj se po tem in uspeh je zagotovljen« (Marshal, 2005).

Imajo pa nekaj skupnih lastnosti, drugače ne bi bili tako poznani tudi zunaj svojih meja. Vendar so to neke notranje lastnosti, skrite globoko v posamezniku, ne pa lastnosti, ki bi bile opazne na prvi pogled (Marshal, 2005).

Nekaterih skoraj ni bilo na nabor zaradi tega, ker je bila v mladosti njihova šibkost bolj očitna kot moč, ali zaradi tega, ker so se zdeli nepomembni in so se njihovi vrstniki norčevali iz njih. Peščici pa je bila slava položena v zibko in so bili postavljeni kot vodje že v mladosti (Marshal, 2005).

Koronja (1966) na podlagi svojih opažanj pravi, da mora biti vodja osebno stabilna in karakterni oseba, mora imeti dober odnos do ljudi, imeti mora potrebna znanja za sektor, ki ga vodi, in da razpolaga s primerno splošno kulturo. Osebnost vodje mora biti taka, da preprečuje poskuse agresivnega vedenja v skupini in da je steber kohezije v svoji skupini. Dober poveljnik ima razumevanje za svoje sodelavce. Teži k temu, da daje dobra navodila in od vsakega člana zahteva, da disciplinirano opravlja naloge. Z različnimi motivacijskimi prijemi vpliva na delo podrejenih, ga spremlja in zagotovi neprekinjeno koordinacijo. Hitro reagira na spremembe in pomaga pri reševanju zapletov, ki nastanejo v organizaciji.

Razumljivo je, da je znotraj skupine vedno kak posameznik, ki hoče na tak ali drugačen način priti ven iz okvirjev, ki so postavljeni v skupini. Zaradi tega je potrebno, da poveljnik s svojim odnosom in delom postavi v skupini tako okolje, da bodo lahko vsi posamezniki izrazili svojo pozitivno afirmacijo osebnosti (Koronja, 1966).

Poveljnik naj bi s svojim sistemom dela in vodenja postal ideal svoje vojaške skupine. Povezuje namreč mnoge funkcije, ki mu kot vodji pripadajo, zato lahko postane marsikomu vzor. Dober poveljnik živi s svojo skupino, doživlja njene uspehe in neuspehe, prizadeva si, da je odgovornost enakomerno razdeljena med vse udeležence v skupini, krepi medsebojne odnose in išče načine za zmanjševanje medsebojnih napetosti (Koronja, 1966).

Pomemben psihološki dejavnik, ki je pomemben za vsakega vojaka, je, da poveljnik dobro spozna svoje člane skupine, vse komponente njegove osebnosti (tudi njegove družinske težave, če ga vidno obremenjujejo), trenutne težave, zanimanja, nagnjenja in želje. Posebno pomembnost bo poveljnik posvetil temu, da vojak sam spozna, koliko poveljnik ve za njegove sposobnosti in tudi o ostalih stvareh, ki so pomembne za samo dejavnost. To je prava pot za afirmacijo poveljnika v skupini in za enotnost cele skupine s poveljnikom (Koronja, 1966).

Poveljnik, ki ne sprejema predlogov in ne sprejema opravljenega dela mladih, in to naredi večkrat brez razloga in razlage, kako naj bi se delo opravilo, ali pa tisti, ki neprestano kritizira in ne občuti niti ne vidi ter zato nikoli ne pohvali niti zelo dobrih rezultatov mladih, ne more pozitivno vplivati na skupino. Poveljnik, ki kliče na zagovor svoje podrejene samo zaradi napak in kritike, ne naredi pa analize (uspešnega) dela, se ne more oceniti kot pozitiven poveljnik. Tisti, ki pri delu ne upošteva mladih, ne more ustvariti pozitivne socialne klime, saj jih s takim odnosom podcenjuje (Koronja, 1966).

Seveda pa ima tudi poveljnik svoje psihološke kvalitete in emocije. Tako mora tudi sam razmišljati o lastnem izobraževanju, s čimer pripomore k boljšemu delu celotne skupine. Poveljnik, ki bi se sam bal neuspeha ali nevarnosti in ne bi bil sposoben nadzorovati lastnih čustev, bi težko oblikoval čvrsto, disciplinirano in urejeno skupino. To pomeni, da mora poveljnik znati nadzorovati svoja čustva in konflikte znotraj sebe, istočasno pa mora zaznati in nadzorovati konflikte, ki se pojavijo znotraj skupine. Nevarno je, če poveljnik ni dorasel položaju, na katerem je. Da bi prikril svojo nedoraslost, se zapira vase, izogiba se pogovoru. Pridobi pa si ljudi, ki delajo za njega in ga podpirajo (s tem se seveda ruši skupina) (Koronja, 1966).

Obstaja pet značajskih lastnosti, ki so generalom nevarne. Generale, ki so pripravljeni umreti, lahko nasprotniki ubijejo. Generale, ki so bojzljivi, lahko nasprotniki zajamejo. Generale, ki so hitre jeze, lahko nasprotniki osramotijo. Generale, ki so oholi, lahko nasprotniki onečastijo. Človekoljubnim generalom lahko nasprotniki povzročijo težave. Teh pet lastnosti so možne generalove napake in katastrofa za vojaške operacije (Mojster Sun v Sun Cu, 1998). Chen Hao (Sun Cu, 1998) pa pravi, da so dobri generali drugačni: čeprav niso zavezani smrti, ne pričakujejo, da bodo živel; postopajo v skladu z dogodki in se ne razsrdijo hitro niti se ne pustijo spraviti v zadrego. Kadar uzrejo priložnost, so podobni tigrom, sicer zaprejo svoje duri. Njihova akcija in mirovanje sta odvisna od strategije in prav nič jim ne more goditi ali jih razjeziti. Značilnost nesposobnih generalov je, da so sprva nasilni, zatem se morajo svojih vojakov bati (Sun Cu, 1998).

1.10.4. Vojaško vodenje in poveljevanje

1.10.4.1. Pojem, vsebina in značilnosti vodenja vojaške organizacije – vojaško vodenje

Vojaško vodenje je proces usmerjanja vojaških enot in posameznikov pri uresničevanju postavljenih ciljev vojaške organizacije, ki ga izvajajo posamezniki ali vodstvena telesa. To je stalni proces zbiranja podatkov, njihovega analiziranja, sprejemanja odločitev, dodeljevanja nalog in pridobivanje vpogleda v dosežene rezultate (Jovanović, 1984 v Lubi, 1995). Glavni problem na področju vodenja vojaške organizacije je, na kakšen način uporabiti razpoložljive sile in sredstva na določenem prostoru (ali kakšen prostor izbrati) in v določenem času (ali kateri čas izbrati), da bo izvajanje oboroženega boja prineslo zelene rezultate (Cupara, 1989)

Vodenje vojaške skupine ni lahko delo. Od vodje zahteva, da pozna ne samo svoje vojaške obveznosti, ampak da zna odgovoriti tudi na vprašanja, ki zanimajo posameznike ali skupino (tehnika, družbeni problemi, pedagogika, filozofija, psihologija, šport ...). Poleg tega mora vodja pokazati zanimanje za socialni status in način življenja svojih ljudi, gojiti samozaupanje, nuditi pomoč svojim vojakom (praktično ali pa z nasveti), pogledati problem z vidika svojih nad- in podrejenih oziroma z vidika splošnih interesov in pozitivnih teženj. Obvladati mora večino verbalnega izražanja, biti mora sposoben, da izbere najučinkovitejši način, kdaj in kako dati nekomu priznanje, opaziti manjše napake posameznika ali skupine, kritizirati posameznike na osnovi njihovega dela, ne na osnovi njihove osebnosti (graja na delo, ne na osebnosti) (Koronja, 1966).

Cilj upravljanja in vodenja kateregakoli sistema je povečati stopnjo njegove organiziranosti, smisel te dejavnosti pa je v uresničevanju cilja sistema. Ker se »na področju upravljanja in komuniciranja zmeraj borimo proti težnji narave, da degradira tisto, kar je organizirano in da uniči tisto, kar ima smisel«, je bistvo upravljalno-vodstvene dejavnosti v zoperstavljanju kaosu in dezorganiziranosti sistema. Zaradi tega tako družbeni (tudi vojaški) kot tudi tehnični sistemi ne morejo obstajati in delovati brez upravljalno-vodstvene dejavnosti (Cupara, 1989).

Na podlagi prejšnje ugotovitve je mogoče reči, da je bistvo vodenja vojaške organizacije stalno zavestno in aktivno delovanje na to organizacijo. Namen tega je doseganje čim višje stopnje bojne sposobnosti vojaške organizacije kot celote in njenih delov (podsistemov) zaradi uspešnega izvajanja oboroženega boja in drugih aktivnosti kot temeljnega smotra obstoja vojaške organizacije. Z vodenjem je treba

zagotoviti, da vojaška organizacija nenehno prehaja iz enega v drugo, bolj kakovostno, stanje oziroma da iz obstoječega preide v novo stanje, ki bo v razmerah izvajanja oboroženega boja zanjo bolj ugodno. Izkušnje kažejo, da je bojna učinkovitost v veliki meri odvisna od učinkovitosti upravljanja in vodenja vojaške organizacije, zato je sistem upravljanja in vodenja vojaške organizacije najpomembnejši podsistem te organizacije (Lubi, 1995).

Že kitajski vojskovodja in bojevnik je v tretjem stoletju zapisal: »Tao (tao dobesedno pomeni pot, pot ljudi, pot narave, pot univerzuma in način ponovne vrnitve v ravnovesje vseh stvari. Je pot do izvora življenja, ki prežema vsa bitja. Je tudi pot, ki odpira naše ume, tako, da se lahko naučimo več o svetu, naših duhovnih poteh in o nas samih.) vojaške operacije je v harmoniziranju ljudi. Kadar so ljudje medsebojno ubrani, se bodo bojevali samodejno in jih v to ne bo treba siliti (v Sun Cu, 1998).

Temeljne značilnosti vojaškega vodenja opredeljujejo zlasti naslednji dejavniki:

- ★ temeljne značilnosti družbenega sistema, kajti vojaško organiziranje in procesi v zvezi z njim zmeraj potekajo v konkretnih in specifičnih družbeno-političnih in ekonomskih razmerah;
- ★ način vojaškega organiziranja določene družbe in struktura vojaške organizacije kot celote;
- ★ predviden način izvajanja oboroženega boja in razmere, v katerih se bo ta izvajal (vojna ali obrambna doktrina);
- ★ raven tehnološko-tehnične opremljenosti vojaških enot;
- ★ strokovna in splošna usposobljenost ljudi – pripadnikov vojaške organizacije (enot) (Lubi, 1995).

Glede na to, da deluje vojaška organizacija tako v miru kot v vojni, je treba poudariti, da vodenje vojaške organizacije ni vezano samo na vojne razmere. Vsebinsko vojaškega vodenja kot usmerjevalnega procesa zato tvorita dve vrsti aktivnosti:

- ★ aktivnost v zvezi s pripravami vojaške organizacije na izvajanje oboroženega boja. Gre za aktivnosti usmerjene na: doseganje ustrezne stopnje bojne usposobljenosti (pripravljenosti), predvidevanje namer možnega nasprotnika, materialno-tehnične priprave, priprave na izvajanje oboroženega boja, moralno-psihološke priprave pripadnikov vojaške organizacije, preverjanje pripravljenosti vojaških enot ...;

- ★ aktivnosti v zvezi z vodenjem vojaških enot med izvajanjem oboroženega boja. Gre predvsem za poveljevanje vojaškim enotam med izvajanjem bojnih udeleženj, spremljanje namer nasprotnika, presojo celotne bojne situacije ipd. (Lubi, 1995).

1.10.5. Socialne spretnosti poveljnikov

Na čelu vsake vojaške skupine je vodja. Ta ne more voditi skupine na enak način kot posameznik, saj so občutki in spodbude skupine drugačne kot pri posamezniku. Že Koronja (1966) je ugotovil, da vodja ne sme uporabljati že preživete metode, kot je »dril« in podobno. V današnjem času se zagovarja individualni pristop k vzgajanju, ki je veliko bolj humana in učinkovita metoda kot »mehanizacija volje«. V današnjih pogojih se ne želi, da volja posameznika ali skupine postane mehanizem, vendar to ne pomeni, da se vojake navaja na brezpogojno poslušnost. Navaja še, da je edini pravi poveljnik tisti, ki brez prisilnih prijemov doseže popolno podrejanje svoji volji.

Tukaj se pokaže redka priložnost za pametnega (sposobnega) vodjo, ne glede na to, ali so njegovi vojaki v položaju, da se branijo, ali napadajo. Bolj kot kadarkoli mora v tem trenutku svoje ljudi prepričati, da so oni skupina, da ima vsak posameznik podporo drugih in da bo sovražnik v danem trenutku »izbrisan«. Ravno tako je dober plan, da se ljudi opominja, da naredijo drug drugemu kakšne male usluge. Ne samo, da posameznik pozabi na svoj strah, ko je pozvan, da pomaga drugemu, ampak tudi poveča občutek pripadnosti (Coupleand, 1965).

Vsako skupino sestavljajo posamezniki. Vsak posameznik v skupino prinaša določene karakteristike svoje osebnosti, interese, želje in sposobnosti. To ne pomeni, da je skupina mozaik različnih interesov, želja in sposobnosti. Te vsebine predstavljajo potencial, da jih nekdo »obdelava« znotraj in zunaj skupine (Koronja, 1966).

Atmosfera v skupini predstavlja enega od pomembnejših dejavnikov. Na osnovi tega faktorja lahko postane homogena ali heterogena organizacija. Za ustvarjanje zadovoljive atmosfere v skupini je zadolžen poveljnik. On je tisti, ki lahko usmerja vojake, da se osebni interesi uskladijo z interesi skupine in ne prihaja do medosebnih konfliktov. Pomembno mesto pri tem ima komunikacija, ki jo predstavi tudi skozi poveljevanje, način govora in ton glasu, ukaze, geste ... Če so ti elementi skladni in ne žalijo posameznika, potem lahko učvrstijo skupino v edinstveno celoto. Tako skupino bo poveljnik lažje vodil in njegova povelja se bodo izvrševala brez

oporekanja. Cilj poveljnika naj bi bil, da s skupino, ki jo vodi, ustvari dober kolektiv, znotraj katerega bodo posamezniki lahko razvijali svojo individualnost in ustvarjalno iniciativo (Koronja, 1966).

V primeru, da se poveljnik pri vodenju poslužuje neprimernih sredstev in ne upošteva notranjih faktorjev, ki opredeljujejo pozitiven tendence v skupini, bodo rezultati slabi. Interesi posameznika in interesi skupine ne bodo usklajeni, pojavilo se bo nezaupanje in medsebojna trenja znotraj skupine in nezaupanje poveljniku. V tem primeru bo skupina ostala skupaj samo zaradi pritiska poveljnika (Koronja, 1966).

V vojski je zelo velik poudarek na morali. Če citiramo pravilo za izvajanje pouka v vojski: »Razvoj morale je osnovni cilj tega izobraževanja. V moralne kvalitete spadajo: disciplina, borbeni duh, želja po zmagi, samokontrola, samospoštovanje, predanost in visoko razvit občutek za čast« (Coupleand, 1965).

Morala ni skrivnost in niti orožje v prvotnem pomenu besede. Poznajo jo že več tisočletij, vendar so jo samo največji vodje znali razumeti in uporabiti. Zgodovina kaže, da je Napoleon o tem vedel več od vseh drugih vojaških poveljnikov; on je namreč rekel, da je človek, ki je oborožen z moralo, vreden za tri take, ki je nimajo. Morala je skrivnost v tem smislu, da je nevidna in neotipljiva. Vedno znova je bila sredstvo za pretvarjanje poraza v zmago. Nobena vojska nikoli ni bila poražena, dokler ni ugotovila, da je poražena, saj je poraz stanje duha in ne telesa (Coupleand, 1965).

Poveljnik, ki je v svoji skupini vzor, predstavlja motivacijo za izvrševanje novih nalog in doseganje ciljev. On sam tudi aktivno sodeluje pri izvrševanju skupinskih nalog, uči in demonstrira, s primeri pojasnjuje in ukazuje, z nasveti in pogovorom kaže, kako je treba delati. S tem si pridobiva vojake na svojo stran. Po drugi strani pa se posamezniku in celi skupini omogoča, da se preko nalog in oblik dela znotraj nalog lahko samopotrjujejo oziroma postajajo bolj prepričani vase (Koronja, 1966).

Glede na elemente skupinske psihologije bo poveljnik pri dajanju navodil prilagodil način govora in ton glasu glede na vrsto dela, nalog in situacij. Neprestano bo iskal stik s skupino oziroma se bo izogibal situacijam, ki bi ga oddvojile od skupine. To deluje pozitivno na solidarnost, strnjenost in moralo v skupini, posebno v borbi. Skupina bo občutila, da poveljnika resno zanimajo težave posameznika in težave v skupini ter ohranjanje njihovih življenj (v borbi). Poveljnik mora biti avtoritativen, vendar to ne sme izhajati iz ustrahovanja podrejenih, ampak mora temeljiti na humanih postopkih: zanimanje za težave skupine, sposobnost, da sam sprejema

nova znanja ter poučuje druge, smisel za dobro organizacijo dela, da je sposoben biti tudi samokritičen, fleksibilen in da poseduje vojaška in tehnična znanja. Poveljnik naj bi bil tisti regulator na moralno-psihološki tehnični, ki bo vedno lahko obdržal ravnotežje, kohezijo in sposobnost skupine, da v vseh situacijah dela kot celota (Koronja, 1966).

Biti v vojski je sicer res skupna izkušnja, vendar ni edinstvena za neko skupino in ne vzbuja kohezivnosti. Toda skupno služenje vojaškega roka, skupna zmaga na tekmovanju ali pa skupno preživetje nočnih pustolovščin deluje povezujoče. Vzpostavljanje »njih« prav tako pomaga pri opredeljevanju »nas«. Zato zunanje grožnje skupini, celo v prijateljski tekmi, predstavljajo učinkovito skupno izkušnjo. Za doseganje kohezije je pomembno tudi občutje uspeha; več ko je pri tem potrebno medsebojnega sodelovanja med člani, večja bo kohezija. Uspešna izvršitev naloge pogosteje vodi do visoke morale kot obratno. Lahko razlikujemo več vrst skupinskega sodelovanja. Najenostavnejše je opravljanje nalog eden ob drugem (kot npr. pri kegljanju). Štafetna ekipa je bolj soodvisna, toda bojno polje zahteva predvsem skupinsko delo, kot ga v športu kažeta nogometna ali košarkarska ekipa. Vsak član ima različno nalogo, toda vsak je odvisen od vsakega (Polič, 1993).

1.10.6. Poveljnik in motiviranje

Disciplina omogoča vojakom, da hitreje in lažje sprejmejo norme in pravila, ki veljajo v vojski, in pridobijo potrebne navade. S tem se krepí pozitivna motivacija za delo in disciplino, kar se kaže v končnem cilju – pozitivnem vojaškem stanju skupine (Koronja, 1966).

Za doseganje dobre discipline pri posamezniku in skupini je potrebno predvsem pedagoško poudarjati, kar je dobro za posameznika in skupino, sledi prepričevanje in pohvala, najmanj pa so učinkovita represivna sredstva (kazen) (Koronja, 1966).

1.10.7. Kaj so poveljnikove naloge?

Močne medosebne vezi med vojaki se razvijejo zaradi potrebe po preživetju v stresni situaciji. Ni altruizem tisti, ki vodi vojaka, da tvega življenje za drugega, pač pa je to prepoznava, da je njegov interes in njegovo preživetje odvisno od njegove zmožnosti, da pripravi ostale, da mu bodo pomagali, ko bo pomoč potreboval. Vojaki dejansko razlikujejo med priljubljenostjo in vojaško odvisnostjo pri izbiri kolegov za izvršitev vojaške naloge ali za zabavo. Privrženost bojni skupini ni odvisna le od

sposobnosti skupine, da pomaga pri preživetju, pač pa tudi od njene pripravljenosti, da to stori (Polič, 1993).

Poveljniki morajo vzbuditi to dvojno zaupanje, saj je v bitki predvsem poveljnik tisti, ki določa razliko med gotovo smrtjo in zmago. Za vojaka je zelo pomembno, da pozna tehnične in taktične zmožnosti svojih poveljnikov. Če dvomi v njihovo znanje, bo okleval pri zaupanju svojega življenja njihovi presoji. Vojaki ne bodo delovali kot kohezivna enota. Pripravljene bodo umreti, vendar nihče ne želi umreti zaradi neznanja. A zgolj tehnična sposobnost poveljnika ni dovolj. Če naj vzbudi zaupanje, morajo podrejeni videti, ne le da ne bo trošil njihovih življenj zaradi nesposobnosti, pač pa tudi ne zaradi indifference. Če poveljnik želi doseči zvestobo in naklonjenost, mora to vrniti z enakim. Vojaki zaupajo poveljnikom zaradi treh kvalitiet:

- ★ poklicne sposobnosti (tehnična pristojnost);
- ★ verodostojnosti kot vira obvestil ter
- ★ skrbi in pozornosti za može.

Zadnja lastnost ni skladna s čvrsto disciplino. Disciplina je pomembna, saj če socialna skupina ne uveljavi svojih pravil tudi za poveljnika in je ta odgovoren za njih, to pomeni, da ga ne sprejema kot člana (Polič, 1993).

Mojster Sun (Sun Cu, 1998) pravi, da »disciplina« pomeni organizacijo, izvajanje ukazov in logistiko. Mei Yaochen (Sun Cu, 1998) pa razlaga, da »organizacija« pomeni, da moraš čete grupirati na urejen način. »Izvajanje ukazov« (subordinacija) pomeni, da moraš imeti časnike, ki držijo čete skupaj in jih vodijo. »Logistika« pa pomeni nadzor nad zalogami.

Poveljniki so tudi vez, s katero je primarna skupina povezana v večjo sekundarno skupino in preko katere se vrednote in usmeritve slednje uveljavljajo v primerni skupini. Stopnja, do katere so uspešni v tej vlogi, določa obseg, do katerega njihove enote izkazujejo duh enote. Visoka raven tega duha pomeni, da gre vojakova zvestoba preko njegove primarne skupine do neposrednih poveljnikov. To je pomembno, če se želi ohraniti morala v bitki, saj v hudih bitkah nastopajo izgube ne glede na kvaliteto enote. Če je volja do borbe odvisna le od osebne zvestobe, bo usahnila, ko bodo te vezi razbite zaradi smrti in ran. Zato je pomembno, da se vzpostavi zvestoba tudi do drugotnih skupin, večjih od primarne (Polič, 1993).

Poveljnik mora, da bi dosegel uspeh in disciplino, biti pozoren na mnogo dejavnikov (Koronja, 1966).

- ★ Poznati mora vsakega vojaka. To ne pomeni, da ga pozna le na videz. Poznati mora tudi njegovo ime in priimek, saj ime za posameznika predstavlja osebo. Če se vojaka v skupini naziva z njegovim imenom, potem tak vojak občuti individualnost znotraj skupine. Na ta način se mu pokaže, da je pomemben del skupine in da se mu poklanja posebna pozornost in pomembnost.
- ★ Potrebno je, da si poveljnik prizadeva, da ga posamezniki dobro spoznajo. To lahko doseže le s tem, da je v neprestanem stiku s podrejenimi. Ko vojaki dobro spoznajo svojega poveljnika, bodo lažje razumeli njegove napore, da zgradi dobro disciplino.
- ★ Poveljnik mora vojaško skupino, ki ji poveljuje, občutiti kot svojo. To je pogoj, da on postane del nje in ona del njega. Vsak uspeh skupine ga mora razveseliti, neuspehi pa ga ne smejo razžalostiti (ne sme postati malodušen).
- ★ Delo in disciplina poveljnika morajo navduševati vojake v skupini in je poveljnik na njih ponosen ter zaradi tega uresničuje njegove želje in prizadevanja. Poveljnik pa mora vedeti, kaj se v določeni situaciji lahko in mora zahtevati od skupine.
- ★ Poveljnik mora predstaviti naloge v okviru vadbe tako, da so razumljive. Nato jih vztrajno z njimi izvaja. Na ta način bo s svojo skupino zgradil discipliniran, dobro izobražen kolektiv, da lahko postane drzen in sposoben za izvrševanje nalog tako v miru kot v vojni.

Poveljnik ima tudi naslednje naloge: načrtovanje, organizacijo, poveljevanje (ukazovanje), koordiniranje in kontrolo (Koronja, 1966).

Načrtovanje je tisti del vodenja, ki na osnovi pridobljenih znanj in izkušenj kot tudi določenih elementov razmišlja, ocenjuje, predvideva, določa in odloča kratkoročno in dolgoročno izvajanje nalog.

Organiziranje je proces izmišljanja poti, postopkov, materialnih in kadrovskih moči organizacijske strukture za izvršitev planskih nalog.

Poveljevanje in ukazovanje je akt avtoritete, ki po sprejemu odločitve izda ukaz za izvršitev planskih nalog.

Koordinacija je posebna naloga vodenja, ki v proces izvrševanja planske naloge povezuje posameznike in vzdržuje ravnotežje.

Kontrola je naloga, na katero se naslanja planiranje, in odgovarja na vprašanje, ali so rezultati taki, kot so predvideni po planu.

Vsak vodja mora paziti, da ne pade v skušnjava, da podcenjuje nasprotnika. Hitler je v svoji knjigi *Mein Kampf* (Moja borba, 2007) priznal, da so v 1. svetovni vojni ljudje v njegovem vođu pretrpeli težek psihični pretres, ko so se prvič borili z Britanci. Pravi, da je bilo v osnovi napačno smešenje nasprotnika, za kar sta predvsem skrbeli propaganda avstrijskih in nemških humorističnih listov. Govorili so, da so Britanci izrodki in strahopetci. V osnovi narobe zato, ker je ob neposrednem srečanju nemški bojevnik dobil povsem drugačen vtis, kar se je pozneje strašno maščevalo. Nemškemu vojaku, ki je naletel na nasprotnikov odpor, se je zazdelo, da so ga njegovi prevarali, in namesto krepitev borbene volje ali vsaj vztrajanja se je zgodilo ravno nasprotno. Mož je obupal.

Nasprotno je bila vojna propaganda Angležev in Američanov psihološko pravilna (Hitler, 2007). S tem, ko so svojim ljudem Nemce predstavili kot barbare in hune, so vsakega vojaka že pripravili na vojne grozote in ga s tem obvarovali pred razočaranjem.

Ko vojake prepričamo, da je stanje tako in tako, oni pa se nenadoma znajdejo v situaciji, ki je popolnoma drugačna od tiste, ki jim je bila predstavljena, je element presenečenja običajno tako velik, da vsebuje vse, kar je potrebno, da se izzove največja panika. Treba je poudariti, da je vojakom treba povedati dobro in slabo o določeni situaciji, če se od njih pričakuje samozavesten boj (Coupleand, 1965).

Tu ni treba poudariti, da morajo biti višji časniki za zgled s svojimi dejanji. Hal (1997) poudarja, da morajo biti »višji časniki ne samo pogumni, ampak morajo služiti kot vzor svojim ljudem«. Cela enota se zanaša na svojega vodjo, on pa nima nikogar, kjer bi dobil podporo. Verjeti mora vase in če v tem pogledu išče nekoga, na katerega bi se lahko zanesel, bo njegov ugled v trenutku uničen. V nevarnih trenutkih bodo njegovi ljudje instinktivno upirali pogled v njegovi smeri in če on pokaže najmanjši znak pobitosti, bo njihov borbeni duh oslabel. Če pa je vodja hladen in zbran, se bodo njegovi vojaki borili v veri, da obvlada situacijo. Celotna umetnost vodenja se lahko predstavi v formuli: *doseganje, da so misli pozitivne*. Ko ljudje dobijo občutek, da za njih nihče ne skrbi, ko ugotovijo, da je komanda slaba, postanejo pesimisti in njihov učinek je slabši. Če pa se za njih dobro skrbi, če imajo občutek, da so njihovi vodje ljudje, ki ne bodo pustili, da propadejo, so vojaki pozitivno razpoloženi in njihov učinek je večji (Coupleand, 1965).

1.10.8. Poveljniki in zadovoljstvo z življenjem

Vsak posameznik je kot družbeno bitje član mnogih skupin. V raznolikih skupinah, v odnosih z drugimi ljudmi, ki so mu nujno potrebni, saj je posameznik v celoti naravnani na življenje v družbi, poteka večji del njegovega življenja. Ena izmed pomembnih skupin, v kateri posameznik preživi veliko časa, je delovna skupina. V njej posameznik – tako kot v katerikoli drugi skupini – razvija svoje odnose z drugimi posamezniki, se drugim posameznikom v skupini prilagaja, vstopa v najrazličnejše odnose, se povezuje, sodeluje, a tudi tekmuje, si med ostalimi člani skupine nasprotuje itd. Najsplošnejši skupinski proces je prav interakcija oziroma proces (medsebojnega) socialnega vplivanja. Medsebojno sodelovanje, sporazumevanje in izmenjava informacij je eden izmed temeljev človekovega družbenega in skupinskega življenja, ki se jasno izraža tudi v posameznikovi delovni skupini oz. delovnem okolju, kateremu pripada (Tušak in drugi 2008 a).

Delovna skupina je posebna celota, ki povezuje svoje člane v značilen sistem medsebojnih odnosov. Posamezniki znotraj skupine morajo biti sposobni tako uveljaviti sebe kot se prilagoditi drugim znotraj skupine. Usklajevanje lastnih potreb in ciljev z interesi in potrebami drugih posameznikov skupine ter interesi in cilji delovne organizacije je potrebno, da bi bilo skupinsko delovanje lahko učinkovito. To naj bi bil osnovni namen vseh delujočih v skupini. Kot celota je vsaka delovna skupina tudi v posebnih odnosih in zvezah z različnimi drugimi skupinami in posamezniki. Tudi to seveda lahko prispeva k razvoju in večji učinkovitosti posamezne delovne skupine. Delovna klima se nanaša na to, kako posameznik vidi sebe, svoje sodelavce, kako vrednoti organizacijo kot celoto ter odnose, ki vladajo v njej. Splošno delovno klimo ustvarjajo vsi zaposleni v neki organizaciji. Sama klima pa učinkuje na počutje in delovanje vseh zaposlenih. K skupinski učinkovitosti in delovnemu zadovoljstvu močno prispeva ugodna socialna klima, to je splošni čustveni ton v interakciji med osebami, ki komunicirajo v skupini.

Definicij socialne klime je več, več je tudi izrazov za ta pojem. V raziskavah klime v organizacijah se pojavlja zlasti izraz organizacijska klima ali zgolj klima, zasledimo pa seveda tudi izraz socialna ali psihološka klima. Različna poimenovanja klime izhajajo iz dejstva, da se klima lahko preučuje na treh nivojih. Prvi nivo je *individualni*. Posameznikov individualni vidik najbolje opišemo z izrazom psihološka klima. Drugi nivo je *skupinski*. Vzdušje v skupini najbolje izrazimo s pojmom socialna klima. Tretji nivo je *organizacijski*, kjer organizacijsko vzdušje dobro označuje izraz organizacijska

klima. Socialna klima v skupini je način in intenzivnost povezav med člani skupine, ki določa stopnjo povezanosti skupine v celoto, stopnjo solidarnosti med člani, privlačnost za člane skupine in odgovornosti članov do skupinskih nalog (Ule, 2004).

Zvonarević (1978) pa opredeljuje socialno klimo kot stanje psihosocialnih odnosov med člani neke skupine in njihov odnos do skupine v celoti. Z izrazom socialna klima pravzaprav ponazarjamo odnose med posamezniki določenih skupin, med zaposlenimi delavci v delovni organizaciji, v primerih, ko se usmerjamo na klimo v delovnih okoljih. Organizacijska oziroma psihosocialna klima se pogosto definira tudi kot individualna percepcija posameznih vidikov delovnega okolja (postopki, dogodki, pravila, odnosi itd.), ki so za člane neke organizacije psihološko smiselni in pomembni. Organizacijsko ali socialno klimo pojmujejo tudi kot človekovo socialno okolje, v katerem posamezniki/zaposleni opravljajo svoje delo. Socialna klima nastaja med interakcijo med posamezniki, delovnimi skupinami in delovno organizacijo kot sistemom, temelji pa na zaznavanju delovne situacije (Petrič in Šebek, 1988).

Rus (1994) klimo definira kot vzdušje, ki ga določa celota faktorjev in ki vpliva na celoto dogajanj v določeni skupini. Klima je odvisna od značilnosti delovne skupine, ljudi, odnosov med njimi in okolja, v katerem se organizacija nahaja. Pod klimo lahko razumemo tiste značilnosti, po katerih se posamezna organizacija loči od drugih organizacij in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji (Gilmer, 1969). Pri klimi govorimo o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih.

Organizacijska klima oziroma vzdušje pa vpliva na (oziroma narekuje) produktivnost in uspešnost organizacije ter zadovoljstvo zaposlenih (Možina, 1994).

Povzetek zgornjih definicij omogoča razumevanje klime oziroma organizacijske klime kot pojava, ki predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki organizaciji in po katerih se organizacije ločijo med seboj. Obenem pa pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih in uspešnosti organizacije. Gre za psihosocialni sistem, sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge in skupinsko dinamiko ter je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih (Kavčič, 1991).

Socialna klima je objektivna lastnost skupine. Odvisna je od objektivnih značilnosti skupine (učinkovitosti skupine navzven, doseganja uspehov, velikosti in strukture skupine). Ta vrsta klime se odraža v zavesti vsakega člana skupine, ki vzdušje doživlja in prejema na njemu lasten način. Samo doživljanje klime je tako

subjektiven, psihološki vidik. Socialna klima kot objektivna značilnost skupine dejansko pomeni, da klimo lahko merimo, preverjamo, pravzaprav klimo v podjetju ugotavljamo zato, da jo lahko spreminjamo. Ugodnost oziroma neugodnost klime pa presojamo glede na cilje, ki jih želimo doseči. Kot rečeno, socialna klima vključuje tudi izrazito psihološki, subjektivni oziroma doživljajski vidik. Doživljanje socialne klime vpliva na obnašanje, aktivnost in učinkovitost tako posameznikov kot tudi skupine kot celote.

Doživljanje socialne klime je kakovostni proces, v katerem ima posameznik aktivno vlogo. Je aktivno soudeležen in tako tudi sam vpliva na doživljanje stvarnega okolja. Klimo moramo razumeti kot dinamični faktor, ki je hkrati vzrok in posledica vedenja ljudi. Ljudje se spreminjajo in oblikujejo spremembe v klimi, ta pa spet na nov specifičen način vpliva na pripadnike skupine.

Psihosocialna klima se v skupini oblikuje postopoma, opazujemo pa jo na kontinuumu ugodno–neugodno. Ugodna je takrat, ko delavci zaznavajo, da delajo nekaj koristnega. Poleg tega morajo imeti občutek, da se jih upošteva pri odločanju in smatra kot samostojne osebnosti, ki imajo možnost s svojim delom zadovoljevati svoje potrebe in ko delovna organizacija skrbi za razreševanje njihovih problemov (Petrič in Šebek, 1988).

1.10.9. Povlejniki in splošna ocena zdravja

O vplivih stresa na telesne in duševne bolezni so začeli razmišljati v 19. stoletju. V prvih letih 20. stoletja je sir William Osler (Spielberger, 1985), priznan britanski zdravnik, izenačil »stres in napetost« s težaškim delom in vznemirjenjem ter izrazil domnevo, da te okoliščine povzročajo razvoj srčnih obolenj. Sarafino (1990) nakazuje, da se ljudje, ki doživijo hude stresne obremenitve, vedejo na načine, ki povečujejo verjetnost bolezni ali poškodb, uživajo bistveno več alkohola, cigaret in kave kot tisti, ki niso bili izpostavljeni hudemu stresu. Pogosta zloraba alkohola in neprevidnost tudi sooblikujeta visoko stopnjo nesreč pri delu, v športu, doma in v prometu, to pa je značilno za ljudi, ki so močno stresno obremenjeni. Lindemann (1977) navaja, da zboli človek tedaj, ko odpove splošni prilagoditveni sindrom, ker se izčrpa (Lončar, M., Tkavc, S., Tušak, M, Masten, R., Korenjak, J., 2008).

Stresna reakcija je vselej odvisna od trajanja in jakosti dražljaja, ki jo izzove, pa tudi od osebnosti, telesne zgradbe in morebitnih posebnih nagnjenj človeka, na katerega pritiska stres. Ali se bo dražljaj uveljavil v negativnem ali pozitivnem smislu, je

odvisno od obsega fiziološke reakcije. Razumevanje stresnih učinkov na psihofizično zdravje posameznika omogočajo tudi teorije Engla in drugi (1956–1972, po Rakovec - Felser, 1998), ki poudarjajo pomen posameznikovih občutij nemoči in brezupa. Posameznik bo prej zbolel, če ga bosta preplavila obup, če bo izgubil vero v samega sebe in če se ne bo počutil sprejetega in koristnega v svojem okolju.

Newhouse (2000) govori o stresu kot močnem katalizatorju, pospeševalcu bolezni, saj večina ljudi, ki živi v stanju nenehnega stresa, zboli za različnimi civilizacijskimi boleznimi. Nadalje navaja ocene strokovnjakov, da je v današnjem času skoraj 50 % obolenj posledica toksičnosti terapij s farmacevtskimi sredstvi.

Hinkle (1974) je v svojih raziskavah ugotavljal, kako vplivajo spremembe v kulturnem oziroma socialnem okolju in v medosebnih odnosih na zdravje posameznika. Opravil je 20-letno longitudinalno študijo telefonskih operaterjev. Ugotovil je, da so tisti operaterji, ki so bili zdravi, radi opravljali svoje delo, da se jim je to zdelo nenaporno, imeli so dobre odnose s sodelavci in prijatelji, bili so sproščeni in zadovoljni v življenju. Tistim, ki pa so imeli veliko bolezni, pa se je zdelo delo dolgočasno, omejeno, nezanimivo, bili so nesrečni s svojo življenjsko usodo. Hinkle je zaključil, da emocionalno vznurajoče situacije, ki se naravno pojavljajo v življenju posameznika, povečajo incidenco za nastanek bolezni. Tudi njegove nadaljnje študije, opravljene na tem področju, so pokazale, da imajo več bolezni tisti posamezniki, ki živijo v zahtevnem, ogrožajočem oziroma frustracijskem okolju. Menil pa je, da obstajajo posamezniki, ki kljub vsem tem stresnim dogodkom navkljub ostanejo brez bolezni. Zanje je sklepal, da imajo posebne karakteristike, ki jim pomagajo, da se izolirajo od vseh teh negativnih izkušenj in živijo zadovoljno in zdravo (Lončar in drugi, 2008).

Wolff (1968) je s svojimi raziskovalno-eksperimentalnimi opazovanji raziskoval povezanost med socialno stimulacijo in boleznimi. S sodelavci je ugotovil, da je lahko skoraj vsak organski sistem akutno vzdražen s stimulacijo centralnega živčnega sistema. Henry in Stephens (1977) pravita, da bi bilo posebno skrb treba nameniti preučevanju vpliva psihosocialnih faktorjev na pojav bolezni. Napovedujeta, da bo v prihodnje treba za preventivo in zdravljenje bolezni zmanjšati socialni stres in povečati socialno podporo.

1.10.10. Poveljniki in lastna ocena delovne uspešnosti

Zadovoljstvo zaposlenih z delovno situacijo, z delovnim mestom, ki je v okviru organizacijskih zmožnosti v največji meri prilagojeno posameznikovim potrebam in

zmožnostim. Te zadovoljujejo njegove potrebe ter mu hkrati nudijo njemu primerno količino izzivov. To je eden ključnih elementov odličnosti organizacije. Organizacija, ki želi veljati za uspešno in učinkovito, se mora poleg doseganja poslovnih rezultatov, zadovoljstva uporabnikov storitev in pozitivnega vpliva na širše okolje, ponašati tudi z zadovoljnimi zaposleni. Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno, so bolj produktivni, s čimer pripomorejo k uspešnosti organizacije, ki lahko njihove napore in trud ovrednoti in nagradi ter tako prispeva k večjemu zadovoljstvu. K večjemu zadovoljstvu in kakovosti dela pa močno prispeva tudi zdravo delovno okolje, v katerem se posamezniki dobro počutijo, so spoštovani in cenjeni. Sočasno je to okolje, ki spodbuja doseganje delovnih motivov, in tako poleg uspešnosti pomaga dosegati in vzdrževati tudi posameznikovo zadovoljstvo (Kline in drugi, 2008).

Definicij zadovoljstva pri delu je več. Guzina (1988) navaja dva pristopa k definiranju zadovoljstva pri delu in ločuje: splošno zadovoljstvo pri delu, ki ga opredeljuje kot generalni, splošni, celovit odnos posameznika do dela, in zadovoljstvo s posameznimi vidiki delovne situacije, kjer gre za predpostavko, da posamezni vidiki dela zadovoljujejo različne potrebe in da zadovoljstvo s posameznimi vidiki oblikuje nek splošni, čustveni odnos do dela.

Gilmer (1966) zadovoljstvo pri delu definira kot rezultat posameznikovih stališč do lastnega dela, do dejavnikov, ki so z njim povezani, in do življenja nasploh. O zadovoljstvu pri delu lahko govorimo tudi kot o splošni emocionalni orientaciji do dela oziroma o splošni emocionalni reakciji na delo. Delovno zadovoljstvo lahko definiramo tudi s stališča vrednosti dela oziroma z ozirom na možnost zadovoljevanja za posameznika pomembnih potreb, torej z vidika valence dela (Kline in drugi, 2008).

Locke (1976) zadovoljstvo pri delu definira kot prijetno, pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica posameznikove ocene njegovega dela ali njegovih delovnih izkustev, in sicer ocene, v kolikšni meri mu delo omogoča zadovoljevanje njegovih eksistencialnih in višjih potreb.

Zadovoljstvo z delom vključuje kognitivne in afektivne odzive na delo in delovno situacijo (Brief in Weiss, 2002, v Fister, 2003) oziroma posameznikova splošna stališča in njegovo notranje dožemanje v zvezi z delom. Lahko ga razumemo kot zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev.

Quinn in Stainers (1979, v Fister, 2003) zadovoljstvo z delom opredelita kot delavčevo splošno afektivno reakcijo na delo, ki se nanaša na specifične vsebine, povezane z delom in delovnim okoljem. Je zaželeno ali pozitivno emocionalno stanje, človekov osebni občutek o različnih vidikih dela (samostojnost, odgovornost, delo v skupini, strokovni in osebni razvoj, kakovost dela itd.), rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve pričakovanj, povezanih z delom na delovnem mestu. Dojemanje zadovoljstva na delovnem mestu je tako odvisno zlasti od tega, kaj je posamezniku pomembno in kakšna so njegova pričakovanja. Posameznik bo tako nezadovoljen, ko bo dobil manj kot pričakuje, in še posebno, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše (Kline in drugi, 2008).

Delovno zadovoljstvo se nanaša na motivacijski vidik posameznika v delovnem procesu in je neposredno odvisno od posameznikovih motivov. Stopnja zadovoljenosti temeljnih delovnih motivov tvori zadovoljstvo zaposlenega z delovno situacijo. V sklopu koncepta osebnih ciljev lahko ugotavljamo odnos med doživljanjem osebnih ciljev pri delu in zadovoljstvom z delom. Posamezniki, ki imajo pri delu pomembne osebne cilje, za katere z visoko verjetnostjo ocenjujejo, da jih bodo dosegli, in poznajo poti za njihovo doseganje, so z delom bolj zadovoljni. Tudi zaradi individualno oblikovanih ciljev je doživljanje zadovoljstva na delovnem mestu zelo individualna izkušnja.

Zadovoljstvo na delovnem mestu se kaže preko številnih subjektivnih kazalnikov, ki so medsebojno povezani: kakovost delovnih razmer, fizična in psihična težavnost in zahtevnost dela, možnosti napredovanja na delovnem mestu, stopnja obveščenosti o dogodkih v podjetju, višina plačila in druge materialne ugodnosti, dobri odnosi s sodelavci, soodločanje pri delu in poslovanju, stalnost zaposlitve, možnost strokovnega razvoja, svoboda in samostojnost pri delu, ugled dela, ustvarjalnost dela, varnost dela, odnos z (neposredno) nadrejenimi. Zadnje raziskave kot najbolj ključne dejavnike za zadovoljstvo zaposlenih izpostavljajo naslednje: možnost pridobivanja in uporabe znanj pri delu, samostojno razporejanje delovnega časa, nizek neposredni nadzor vodij, dobre fizične delovne razmere, sodelovanje pri odločanju v organizaciji, možnost odločanja o tem, kaj in kako posameznik dela, osebni dohodek, nagrajevanje in dodatki, telesni napor pri delu, konflikti na delovnem mestu ter verjetnost poškodb in obolenj pri delu (Svetlik, 1998). Poleg zgoraj navedenih organizacijskih pravil in postopkov ter specifičnih vidikov dela na

zadovoljstvo pri delu vplivajo tudi osebne lastnosti posameznika, npr. samopodoba, obvladovanje stresa, posameznikovo splošno zadovoljstvo z življenjem.

1.10.11. Poveljniki in namera o zapustitvi delovnega mesta

Okolje lahko močno vpliva na človekovo počutje in njegovo sposobnost obvladovanja stresa. Hrup, svetloba, kakovost zraka, prostor, barve ... vse to vpliva na posameznikovo razpoloženje. Delovno mesto je pogosto pravo žarišče škodljivega stresa, ki ga najverjetneje povzroča splet številnih dejavnikov: preobremenjenost z delom, nenehno pomanjkanje časa zaradi prekratko postavljenih rokov, nezadovoljstvo zaradi pomanjkanja priložnosti, da bi se posameznik lahko izkazal, nejasna vloga in pomen delovnega mesta, spreminjanje delovnih metod, slaba obveščенost – izguba pregleda nad dogajanjem in občutka pripadnosti organizaciji. Battison (1999, v Masten in drugi, 2008) govori o štirih virih stresa na delovnem mestu:

- ★ narava dela, ki ga posameznik opravlja – delovne razmere, moteči vplivi hrupa, vročine, mraza, raznih kemičnih snovi ...
- ★ nezadovoljstvo s kariero – presežek kadrov, nenapredovanje, nizka plača, ugled ...
- ★ vprašanje organizacijske strukture – preverjanje, nadzor, slaba povezava s sodelavci ...
- ★ komuniciranje z ljudmi – trenja med zaposlenimi, uradna politika delodajalca, špekuliranje, nacionalizem ali seksizem, zapostavljanje zaradi starosti ...

Trevenova (2005) podaja naslednje dejavnike stresa v delovnem okolju: vrsta zaposlitve, razmejitve med delom in nedelom, konflikt vlog zaposlenega v delovnem okolju in negotovost vloge, prevelika ali premajhna obremenjenost, odgovornost za druge zaposlene, organizacijski dejavniki, nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu in delovne razmere (hrup, vibracije, prah, neugodno toplotno okolje, svetloba, nevarne snovi ...).

McGrath (1976, v Vizek - Vidović, 1990) pojmuje delovno organizacijo kot zapleten sistem, ki je sestavljen iz treh podsistemov: osebnosti, socialnega okolja in fizično-

tehničnega okolja. Interakcije med temi tremi podsistemi vodijo do situacij, ki od članov organizacije zahtevajo določene načine vedenja.

Za analizo izvorov stresa v organizacijah so najpomembnejši preseki treh podsistemov. Interakcija med podsistemoma osebnosti in fizično-tehničnega okolja (AC) predstavlja izvrševanje delovnih nalog. Interakcija med podsistemoma socialnega okolja in osebnosti (BC) predstavlja igranje delovnih vlog, ki so bolj kompleksne kot samo izvajanje delovnih nalog. Interakcija med podsistemoma socialnega in fizičnega okolja (AB) pa predstavlja tako imenovane okoliščine vedenja, ki se bolj kot na medčloveške odnose nanaša na enostavno prisotnost ali odsotnost določenega števila ljudi glede na zahteve organizacije in tehnologije dela. Struktura vedenja v organizaciji (ABC) je rezultanta interakcije med nalogami, vlogami in okoliščinami vedenja. McGrath (1976, v Vizek - Vidović, 1990) stres, glede na izvore v organizaciji, razvrsti v šest kategorij:

- ★ stres, ki izvira iz narave delovnih nalog (težavnost, nejasnost),
- ★ stres, ki izvira iz delovnih vlog (konfliktnost vlog, obremenjenost zaradi več vlog),
- ★ stres, ki izvira iz okoliščin vedenja (premalo ali preveč delovne sile),
- ★ stres, ki izvira iz fizično-tehničnih pogojev dela (mikroklima, fizične zahteve, izmensko delo),
- ★ stres, ki izvira iz slabih medčloveških odnosov (sovražnost, rivalstvo, socialne izolacija) in
- ★ stresne dispozicije neskladne osebnosti, ki jo posameznik vnaša v delovno okolje.

Navedeni izvori stresa ne delujejo izolirano, temveč so stresne reakcije najpogosteje rezultat delovanja stresogenih dejavnikov iz različnih izvorov. Sabadin (2002) navaja, da se pri delu pogosto pojavljata dve vrsti psihičnih obremenitev. To sta monotonija in mentalni stres. Monotonijo ponavadi doživljajo delavci, ki opravljajo enostavna in ponavljajoča se dela ali pa delajo v manj izrazitem in zanimivem okolju. Monotono delo povzroča frustracijo in brezbržnost ter zmanjšuje človekov učinek, povečuje število napak in nezgod pri delu. Mentalni stres je običajno posledica prekomernih obremenitev pri delu, svoj prispevek pa imajo tudi nezadovoljstvo z delom, povečana odgovornost, pristranskost, tekmovalnost, občutek neustreznosti in slabi medosebni odnosi pri delu. Najpogostejši vzroki stresa na delovnem mestu so: konfliktnost

vloge, nejasnost vloge, izmensko delo in tako imenovana bolna organizacija (Sabadin, 2002).

Konfliktnost vloge se pojavi takrat, ko je en tip vloge, ki jo ima delavec, nasproten drugemu tipu vloge, ki naj bi jo tudi realiziral. *Nejasnost vloge* delavec doživlja takrat, ko obstaja nejasnost glede opredelitve dela in pričakovanj, to pa povzroča strah, vzdraženost in posledično tudi doživljanje stresa. *Izmensko delo* je lahko stalno, ko delavec vedno opravlja delo v večerni ali nočni izmeni, ali pa izmenjujoče se izmensko. Najbolj stresno je delo v izmenjujočih se izmenah. Delavci v takih izmenah se manj udeležujejo družabnih dogodkov, so več odsotni z dela in v večji meri zamujajo na delo. Pogosto spreminjanje izmen predstavlja za mnoge delavce stresno situacijo. V zadnjem obdobju so v organizacijah poročali o izbruhu simptomov (bruhanje, glavobol, slabost ...), ki niso bili organskega izvora, temveč je šlo za številne zunanje izvore stresa. Izvor teh simptomov se nahaja v aktivnosti ali neaktivnosti vodstva. Ta fenomen so poimenovali kar *bolna organizacija* (Lončar in drugi, 2008).

V nekaterih delovnih organizacijah prevladujejo določeni vzorci čustvene patologije, ki je skoncentrirana v najvišjem vodstvu, stresno vedenje pa se prenaša na druge delavce (Celin, 2006). Teorija o skladnosti med človekom in okoljem, ki so jo v 70-ih letih razvili raziskovalci na univerzi v Michiganu, odnosa med stresom in posameznikom ne pojmuje enostransko. Teorija Frencha, Rodgersa in Cobba (1974, v Vizek - Vidović, 1990) definira stres kot neskladnost na katerikoli dimenziji delovne situacije. Neskladnost se lahko pojavi med sposobnostmi in potrebami posameznika na eni ter zahtevami in možnostmi zadovoljevanja potreb, ki jih nudi okolje na drugi strani. To pomeni, da se stres ne pojavi le v primeru, ko posameznik ne zadovoljuje zahtevam delovne vloge, temveč tudi ko delovna vloga ne izpolnjuje posameznikovih pričakovanj. Ljudje, ki stres pripisujejo izključno delu, so ponavadi pristranski, saj gre večinoma za več izvorov. Poleg dela, stres ponavadi povzročajo še neurejene družinske razmere ali druga osebna razmerja, življenjski stil in fizično zdravje. Zaradi doživljanja škodljivega stresa na enem področju življenja, se ponavadi poslabšajo razmere tudi na drugih področjih, kar pogosto človeka ujame v začaran krog, kjer se stresi kopičijo. V razvitih državah ocenjujejo, da je visok indeks ločitev deloma tudi posledica naraščanja stresa na delovnem mestu.

2. PREDMET IN PROBLEM

Znanost je do današnjih dni ogromno napredovala. Iznajdba računalniškega mikročipa je omogočila drastičen razvoj računalniške tehnologije, ki je temeljno posegla na prav vsa področja človekovega delovanja v razvitem svetu. Posledice so vidne v samem delovanju in organiziranju človeške družbe. Od posameznika se čedalje redkeje zahteva celovito poznavanje celotnega dogajanja na posameznem (njegovem) področju, pač pa poznavanje ozkega dela tega področja – išče se torej ozko usmerjene strokovnjake oz. specialiste. Za delovanje na posameznem področju je tako potrebnih več specializiranih posameznikov. Takšna organizacija vodi v razvoj ekip, v katerih je vsak posameznik odgovoren za ozek del delovanja, skupaj pa tvorijo celoto. S tem se je tudi vloga vodilnih ljudi v organizaciji spremenila.

Vloga vodilnih ljudi v ekipah je tako postala predvsem koordinacija, postavljanje ciljev in določanje nalog podrejenim. Za uspešno delovanje ekipe morajo te poznati in vedeti, kakšno taktiko oz. strategijo dela morajo ubrati, da bodo prišle do končnega cilja. To predpostavlja zavedanje o učinkovitih načinih motivacije podrejenih in individualnih pristopih do posameznih članov ekipe, da bo zadovoljstvo obojestransko.

Eden od sistemov, ki zahteva tovrstno vodenje, je šport. Vodilni posamezniki so tukaj trenerji, ki so odgovorni, da je ekipa dobro pripravljena in ima tako večje možnosti za doseganje dobrih rezultatov. Včasih imajo trenerji na razpolago celotno ekipo sodelavcev iz različnih področij (kondicijskega trenerja, zdravnika, fizioterapevta, psihologa ...), vendar morajo tudi v tem primeru poleg svojega poznati tudi posamezne dele preostalih vedenj. Pri tem igra pomembno vlogo psihologija. Trener je med tekmo vodja ekipe, ki opozarja na poteze nasprotnikov, usmerja in ustrezno motivira ter spodbuja svoje igralce, ko jim ne gre vse po predvidenih načrtih.

Danes je v ekipnih športih veliko govora o tem, kako trenerji pripravijo igralce na pomemben dvoboj, kako jih motivirajo na tekmi, kako vodijo tekmo ... Pojavljajo se oznake, kakšne vrste so posamezni trenerji: eni so avtoritativni, drugi avtokratični, pri tretjih prevladuje demokratičnost. Vse to so opisi njihovih stilov vodenja. Trenerjevo vedenje do svojih igralcev je v veliki meri odvisno od njegove osebnosti, ciljev in motiviranosti, komunikacijskih spretnosti, čustvene inteligentnosti. Pomemben je tudi njegov odnos do življenja (lahko je zadovoljen ali nezadovoljen) in do samega delovnega mesta.

Ti dejavniki pomembno vplivajo na (ne)uspešnost vodenja. To velja tudi na drugih področjih, kjer je vodenje pomemben dejavnik uspešnega poslovanja. Eno izmed področij, kjer je vodenje ključnega pomena, je vojska.

Športna psihologija pozna in premore številne študije o športnikih – njihovih osebnostnih lastnostih, motivaciji, vedenju, prepričanjih, o njihovi samozavesti, sposobnostih, športni psihologi so razvili številne tehnike za izboljševanje športnikove priprave na tekmovanje in tako doseganje optimalnih rezultatov. Tudi v športni psihologiji je splošno sprejeto, da je trener eden najpomembnejših dejavnikov uspeha vsakega športnika. Vendar pa je obstoječe telo raziskav na temo trenerja in njegove osebnosti, motivacije, vedenja... skopo, neobstoječe.

Šport je v zgodovini izšel iz spretnosti vojskovanja. Vrhunski šport pa danes predstavlja vrh vseh motoričnih sposobnosti. V vrhunskem športu se ljudje s svojimi psihološkimi mejami najbolj približajo fizičnim mejam. Zato je potrebno mnogo spretnosti, motivacije in učinkovitega vodenja. V vrhunskem športu je dnevno moč ocenjevati in opazovati sredine, kjer ta proces poteka učinkovito oz. tiste, kjer so učinki negativni. V prvem primeru imamo uspešne športnike, v drugem primeru poražence. Razlike med njimi so posledica učinkovitega dela s t.i. človeškimi viri, učinkovitega dela na področju vodenja, treniranja, motiviranja in komuniciranja.

Nekoč vojaške veščine so predstavljale idejo in začetke športa, danes pa je v razvoju nekaterih vojska zelo težko evidentno opazovati in kontrolirati uspešnost dela, saj bi bilo to najlažje opazovati skozi uspešnost v vojnah, tega pa posebno v Slovenski vojski praviloma ne pričakujemo, saj upamo, da naši vojski ne bo potrebno generalno posredovati. Prav zato je primerjava vojske in športa lahko zanimivo iskanje vzporednic in vir razmišljanj, kako posodobiti delo v vojaških enotah, ki vedno bolj delujejo kot športne ekipe. V nalogi smo skušali iskati vzporednice med trenerji moštvenih športov in poveljniki v Slovenski vojski. Zaradi modernizacije vojske se pojavlja nova organiziranost znotraj sistema. Vedno bolj so pomembne manjše specializirane skupine, ki potrebujejo vodenje, prav takšne imamo v športu »specializirane skupine«, ki jih vodi trener. Iskanje vzporednic med vodji v vojski in vodji v vrhunskem športu (kot nekom, ki predstavlja standard uspešnosti zaradi dejstva, da v vrhunskem športu najbolj neposredno in ciljno vzgajamo zmagovalce) neposredno daje informacijo o tem, kaj »manjka« vojaškim poveljnikom za učinkovito vodenje oz. v čem sta se šport in vojska zaradi modernizacije vojske spet približala drug drugemu. Rezultati naj bi natančneje nakazovali, kje so možnosti razvoja

Slovenske vojske v smeri bolj učinkovitega ekipnega delovanja, kako naj bi take skupine učinkovito vodili v luči spoznanj in znanstvenih dognanj vrhunskega športa ter v čem lahko nekdanja razločevanja med športom in vojsko evaluiramo in primerjamo s trenutnim stanjem. Ali je mogoče še vedno iskati vzporednice med vojsko in športom, ali pa je morda prišlo do razlik, ki ti dve aktivnosti postavljata vsako k sebi in so med njima vzniknile nepremostljive razlike? Ali je motivacija »preživeti« podobna motivaciji »uspeti v športu«? Ali pa je potencialna oddaljenost pričakovanega resničnega vojskovanja v konkretnem konfliktu povzročila, da vodje v vojski niso več tako motivirani, kot je to npr. v vrhunskem športu? Še mnogo vprašanj se poraja iz primerjave med trenerji in poveljniki. Z nalogo skušamo odgovarjati nanje in odpirati razmišljanja vnaprej ter součinkovati na pomen treniranja in učinkovitega vodenja vojaških ekip. Morda pa se iz pridobljenih rezultatov lahko tudi v športu česa naučimo.

Trenerji so pri tem »poenostavljeni« (zaradi manjšega števila sodelujočih posameznikov) modeli voditeljev ekip. Razlog, da smo postavili trenerje za »model vodje« je ta, da je v športu že skoraj »stoletna tradicija« vodenja malih skupin, medtem ko se v vojaški strukturi tovrstne manjše enote pojavljajo šele v zadnjem času.

V pričujočem delu bomo zato ugotavljali razlike med trenerji in poveljujočimi v Slovenski vojski, med trenerji, častniki in podčastniki, nato pa bomo primerjali še razlike med mlajšimi in starejšimi trenerji ter mlajšimi in starejšimi poveljniki.

S pomočjo faktorske analize bomo definirali lik poveljnika in ga primerjali z likom trenerja. Ugotavljali bomo podobnosti med njima ter poskušali ugotoviti, kje in zakaj prihaja do razlik med trenerji in poveljniki, častniki ter podčastniki.

Poskusili bomo ugotoviti, katere lastnosti so za vodenje pomembne. Tako bomo lahko postavili smernice, ki bodo poveljnikom v vojski pomagale pri izobraževanju novih vodilnih kadrov.

Na koncu pa se bomo še osredotočili na to, kako poveljniki doživljajo svoje življenje, kako ocenjujejo svoje zdrave, kako se počutijo v službi in ali se doživljajo kot delovno učinkovite. Skozi celotno primerjavo bomo poskušali najti razloge za pridobljene povezave do omenjenih spremenljivk. S tem, ko bomo imeli korelacije med spremenljivkami, ki jih obravnavamo skozi celotno nalogo in spremenljivkami, ki določajo kvaliteto življenja pri poveljnikih, bomo lahko ugotovili, ali so poveljniki v veliki meri zadovoljni s poklicem, ki ga opravljajo ali ne. S tem bomo posredno

testirali ali so njihovi odgovori plod dejanskega stanja njihovih osebnostnih lastnosti ali so bolj obremenjeni z nezadovoljstvom nad sabo, poklicem, službo, ...

Predmet raziskave je proučevanje in primerjava psiholoških dejavnikov pri trenerjih v ekipnih športih in poveljujočih v Slovenski vojski. Ravno tako je predmet raziskave tudi iskanje statistično značilnih povezav med omenjenimi prametri in štirimi spremenljivkami, ki določajo kvaliteto življenja pri poveljnikih. Skozi primerjavo poveljnikov in trenerjev skušamo vzpostaviti model transformacije trenerja kot uspešnega vodje v vlogo poveljnika v SV. Poskušamo poiskati, kjer so stične točke enih in drugih, v kolikšni meri je sodobna vojska podobna sodobnim športnim teamom kot eni obliki standardna za kvalitetno delovanje neke skupine in kaj se lahko iz športa in vodenja v športu naučimo za učinkovito aplikacijo v SV. Zavedamo se, da obstajajo tudi značilnosti, v katerih je težko najti stične točke med trenerji in poveljniki v vojski. Naša naloga je tudi v tem, da ugotovimo, kakšne so te razlike in specifičnosti in v kakšni meri lahko enote v SV in vodenje teh enot primerjamo s športnimi ekipami in vodenje le-teh.

S pričujočo raziskavo bomo poskušali postaviti model poveljujočih v SV in trenerjev v moštvenih športih, kar lahko postane nov model za izobraževanje tega kadra. Poleg tega lahko model poveljnika oziroma trenerja postane osnovna za napovedovanje lastnosti posameznika, ki se želi ukvarjati s katero od teh dveh področij. Zanima nas torej, če je možno vzpostaviti model, s katerim bomo lahko ugotovili kakšne lastnosti ima posameznik, ali je primeren za vodenje posamezne skupine in kje so odstopanja ter možnosti za nadgradnjo njegovih lastnosti.

3. CILJI

V skladu s prejšnjim poglavjem smo postavili naslednje cilje:

1. Ugotoviti, ali obstajajo razlike med trenerji ekipnih športov v Sloveniji in poveljniki v Slovenski vojski (SV) v osebnostnih lastnostih, stilih vodenja, medosebnih spretnostih, motivaciji in čustveni inteligentnosti.
2. Ugotoviti, ali obstajajo razlike med trenerji ekipnih športov in častniki ter podčastniki v osebnostnih lastnostih, stilih vodenja, medosebnih spretnostih, motivaciji in čustveni inteligentnosti.
3. Ugotoviti, ali obstajajo razlike med častniki in podčastniki v SV v osebnostnih lastnostih, stilih vodenja, medosebnih spretnostih, motivaciji in čustveni inteligentnosti.
4. Ugotoviti, ali obstajajo razlike v proučevanih psihičnih značilnostih med starejšimi in mlajšimi trenerji ekipnih športov. Zanima nas, če so te razlike enake razlikam pri starejših in mlajših poveljnikih v SV.
5. Ugotoviti, ali je na osnovi rezultatov možno jasno diskriminirati med trenerji ekipnih športov in poveljniki v SV. Zanima nas, ali je možno definirati dva različna psihološka profila (za trenerje ekipnih športov in poveljnike v SV).
6. Ugotoviti, ali je možno na osnovi številnih psihičnih značilnosti izluščiti reduciran faktorski prostor strukture in dinamike osebnosti ter emocionalno-socialne komunikacije s podrejenimi pri poveljnikih v SV in trenerji ekipnih športov.
7. Ugotoviti povezanost med osebnostnimi lastnostmi poveljnika, stili vodenja, medosebnih spretnostih, motivaciji in čustveni inteligentnosti z občutenjem zadovoljstva z življenjem in z občutenjem zdravja.
8. Ugotoviti povezanost med osebnostnimi lastnostmi poveljnika, stili vodenja, medosebnih spretnostih, motivaciji in čustveni inteligentnosti, občutenje zadovoljstva z življenjem in zdravja z lastno oceno o delovni učinkovitosti in namero o zapustitvi delovnega mesta.

4. HIPOTEZE

H₀1. Med trenerji ekipnih športov in poveljniki v SV ni statistično značilnih razlik.

H₀1/1. Med trenerji ekipnih športov in poveljniki v SV ni statistično značilnih razlik v osebnostnih lastnosti.

H₀1/2. Med trenerji ekipnih športov in poveljniki v SV ni statistično značilnih razlik v stilih vodenja.

H₀1/3. Med trenerji ekipnih športov in poveljniki v SV ni statistično značilnih razlik v medosebnih spretnostih.

H₀1/4. Med trenerji ekipnih športov in poveljniki v SV ni statistično značilnih razlik v motivaciji.

H₀1/5. Med trenerji ekipnih športov in poveljniki v SV ni statistično značilnih razlik v čustveni inteligentnosti.

H₀2. Med trenerji ekipnih športov in častniki ter podčastniki ni statistično značilnih razlik.

H₀2/1. Med trenerji ekipnih športov in častniki ter podčastniki ni statistično značilnih razlik v osebnostnih lastnosti.

H₀2/2. Med trenerji ekipnih športov in častniki ter podčastniki ni statistično značilnih razlik v stilih vodenja.

H₀2/3. Med trenerji ekipnih športov in častniki ter podčastniki ni statistično značilnih razlik v medosebnih spretnostih.

H₀2/4. Med trenerji ekipnih športov in častniki ter podčastniki ni statistično značilnih razlik v motivaciji.

H₀2/5. Med trenerji ekipnih športov in častniki ter podčastniki ni statistično značilnih razlik v čustveni inteligentnosti.

H₀3. Obstajajo statistično značilne razlike med častniki in podčastniki v SV v vseh spremenljivkah.

H₀3/1 Obstajajo statistično značilne razlike med častniki in podčastniki v SV v osebnostnih lastnosti.

H₀3/2 Obstajajo statistično značilne razlike med častniki in podčastniki v SV v stilih vodenja.

H₀3/3 Obstajajo statistično značilne razlike med častniki in podčastniki v SV v medosebnih spretnostih.

H₀3/4 Obstajajo statistično značilne razlike med častniki in podčastniki v SV v motivaciji.

H₀3/5 Obstajajo statistično značilne razlike med častniki in podčastniki v SV v čustveni inteligentnosti.

H₄. Vpliv starosti na raziskovane psihične značilnosti je pri trenerjih podoben kot pri poveljnikih v SV. Razlike med starejšimi in mlajšimi trenerji so podobne razlikam med starejšimi in mlajšimi poveljniki.

H₄/1 Vpliv starosti na raziskovane psihične značilnosti je pri trenerjih podoben kot pri poveljnikih v SV. Razlike med starejšimi in mlajšimi trenerji v osebnostnih lastnosti so podobne razlikam med starejšimi in mlajšimi poveljniki.

H₄/2 Vpliv starosti na raziskovane psihične značilnosti je pri trenerjih podoben kot pri poveljnikih v SV. Razlike med starejšimi in mlajšimi trenerji v stilih vodenja so podobne razlikam med starejšimi in mlajšimi poveljniki.

H₄/3 Vpliv starosti na raziskovane psihične značilnosti je pri trenerjih podoben kot pri poveljnikih v SV. Razlike med starejšimi in mlajšimi trenerji v medosebnih spretnostih so podobne razlikam med starejšimi in mlajšimi poveljniki.

H₄/4 Vpliv starosti na raziskovane psihične značilnosti je pri trenerjih podoben kot pri poveljnikih v SV. Razlike med starejšimi in mlajšimi trenerji v motivaciji so podobne razlikam med starejšimi in mlajšimi poveljniki.

H₄/5 Vpliv starosti na raziskovane psihične značilnosti je pri trenerjih podoben kot pri poveljnikih v SV. Razlike med starejšimi in mlajšimi trenerji v čustveni inteligentnosti so podobne razlikam med starejšimi in mlajšimi poveljniki.

H5. Na osnovi rezultatov je mogoče jasno razlikovati med poveljniki v SV in trenerji ekipnih športov, torej je možno opredeliti 2 različna psihološka profila: za trenerja in za poveljnika v SV.

H6. Na osnovi številnih psihičnih značilnosti je mogoče izluščiti reducirani faktorski prostor strukture in dinamike osebnosti ter emocionalno-socialne komunikacije s podrejenimi pri poveljnikih SV in trenerjih ekipnih športov.

H7. Obstaja statistično značilna povezanost med osebnimi lastnostmi, stili vodenja, medosebnih spretnosti, motivacije in čustvene inteligentnosti z občutenjem zadovoljstva z življenjem in z občutenjem zdravja pri vojaških poveljnikih.

H8. Obstaja statistično značilna povezanost med osebnimi lastnostmi, stili vodenja, medosebnih spretnosti, motivacije, čustvene inteligence, občutenje zadovoljstva z življenjem in zdravja z lastno oceno o delovni učinkovitosti in z namero o zapustitvi delovnega mesta pri poveljnikih v SV.

5. METODE DE LA

5.1. VZOREC MERJENCEV

5.1.1. Trenerji

V raziskavi je sodelovalo 67 slovenskih trenerjev, ki delujejo v ekipnih športih. Povprečna starost trenerjev je bila 38,87 let (SD = 10,01), pri tem je bil najmlajši trener star 21 in najstarejši 64 let. Povprečno število let delovanja v trenerski sferi je bilo 17,47 let (SD = 10,34). Število trenerjev iz posameznih športov je razvidno v naslednji preglednici.

Preglednica 1. Število trenerjev v posameznih športnih panogah

Šport	Število trenerjev
Hokej na ledu	8 (11,9 %)
Košarka	16 (23,9 %)
Nogomet	9 (13,5 %)
Odbojka	13 (19,4 %)
Rokomet	14 (20,9 %)
Vaterpolo	7 (10,4 %)
Skupaj	67

Med trenerji jih je imelo 23,9 % končano srednjo šolo, 20,8 % višjo šolo, 49,3 % trenerjev je bilo univerzitetno izobraženih in 4,5 % trenerjev je imelo končan magisterij ali doktorat – 1 izmed trenerjev ni podal podatka o izobrazbi.

Preglednica 2. Izobrazbena struktura trenerjev v ekipnih športih

Izobrazba	Število trenerjev
Srednja šola	16 (23,9 %)
Višja šola	14 (20,8 %)
Univerza	33 (49,3 %)
Magisterij ali doktorat	3 (4,5 %)
Ni opredeljeno	1 (1,5 %)
Skupaj	67

V vzorec smo vključili 67 trenerjev, ki so v zadnjih 5 do 10 letih trenirali športnike, ki so bili v kadetskih, mladinskih ali članskih slovenskih reprezentancah, zato smo jih poimenovali vrhunske. Vključili pa smo tudi trenerje, ki so zaposleni v nacionalnih panožnih šolah – med njimi le nekateri dosegajo vrhunske rezultate s svojimi športniki, vendar pa smo jih vključili v vzorec in ga obravnavali kot enotnega, saj so raziskave pokazale, da med trenerji, vključenimi v panožne šole, in ostalimi trenerji ni razlik (Ferjančič, 2006).

V raziskavo so bili vključeni trenerji iz hokeja na ledu (8 trenerjev), košarke (16 trenerjev), nogometa (9 trenerjev), odbojke (13 trenerjev), rokmeta (11 trenerjev in 3 trenerke) in vaterpola (7 trenerjev).

5.1.2. Poveljniki

V spodnjih preglednicah so prikazane nekatere socialno-demografske značilnosti merjencev.

Pri vsakem vprašanju nekaj merjencev ni odgovorilo. Eden izmed razlogov za to je verjetno v tem, da so bila vprašanja na vprašalniku malo preveč blizu eden drugemu in marsikdo je vprašanje spregledal.

Povprečna starost častnikov v SV je bila 45,16 let (SD = 6,35), pri tem je bil najmlajši častnik star 31 let in najstarejši 58. Pri podčastnikih je bila povprečna starost 35,45 (SD = 4,31). Najmlajši podčastnik je bil star 27 let, najstarejši pa 48. Skupna povprečna starost je bila 41,73 let (SD = 7,36).

Pri častnikih jih je imelo 77 % končano VII. stopnjo izobrazbe ali višjo, kar je zahtevana izobrazba, in 25 % je imelo nižjo izobrazbo. Pri podčastnikih pa je imelo 94,6 % končano V. stopnjo izobrazbe ali več in le 5,4 % so imeli nižjo izobrazbo od zahtevane.

V preglednici 4 je frekvenčna porazdelitev glede na stopnjo izobrazbe med anketiranci.

Preglednica 3. Pregled stopnje izobrazbe med anketiranci

Čin	Frekvenca	Častniki	Podčastniki
Osnovna šola	0	0	0
Poklicna šola	4 (3,1 %)	1 (1,4 %)	3 (5,4 %)
Srednja šola	52 (39,7 %)	12 (17,4 %)	40 (71,4 %)
Višja šola	9 (6,9 %)	3 (4,3 %)	6 (10,7 %)
Visoka strokovna šola	16 (12,2 %)	10 (14,5 %)	6 (10,7 %)

Visoka univerzitetna šola	36 (27,5 %)	35 (50,8 %)	1 (1,8,%)
Magisterij, doktorat	8 (6,1 %)	8 (11,6 %)	0
Ni opredeljeno	6 (4,5 %)		
Skupaj	131	69	56

Iz preglednice je razvidno, da je med anketiranimi častniki in podčastniki v SV največ srednješolcev. Naslednja najpogostejša izobrazba je visoka oz. univerzitetna izobrazba (VII. stopnja izobrazbe).

5.2. VZOREC SPREMENLJIVK

V raziskavi smo uporabili več neodvisnih spremenljivk, in glede na njih smo preverjali izraženost odvisnih spremenljivk.

Neodvisne spremenljivke:

- ★ skupini (vrednosti: trenerji in poveljujoči v SV)
- ★ skupine: (vrednosti: trenerji, častniki in podčastniki)
- ★ čin (vrednosti: častniki in podčastniki).
- ★ starost preizkušancev (vrednosti: starejši in mlajši)

Odvisne spremenljivke:

- ★ osebnost preizkušancev,
- ★ značilnosti vodenja preizkušancev,
- ★ socialne spretnosti preizkušancev,
- ★ motivacija preizkušancev,
- ★ čustvena inteligentnost preizkušancev,
- ★ zadovoljstvo z življenjem poveljujočih v SV,
- ★ ocena zdravja poveljujočih v SV,
- ★ lastna ocena delovne učinkovitosti poveljujočih v SV,
- ★ namera o zapustitvi delovnega mesta poveljujočih v SV.

5.3 PRIPOMOČKI

BFQ (Big Five Questionnaire – slovenska priredba) – Caprara in drugi, 1997

Vprašalnik meri pet glavnih dimenzij osebnosti in deset poddimenzij, pri vsaki poddimenziji je 12 vprašanj, od tega jih je polovica oblikovanih v pozitivnem in polovica v negativnem smislu, dodana pa je tudi lestvica socialne zaželenosti. Dimenzije in poddimenzije vprašalnika so:

Energija je dimenzija, ki ustreza vidikom, ki so v literaturi omenjeni kot ekstravertnost (McCrae in Costa, 1987) ali surgentnost (Goldberg, 1990). V slovenski in italijanski različici se uporablja izraz energija. Ljudi, ki pri tej dimenziji dosegajo visok rezultat, se ocenjuje kot dinamične, aktivne, energične, dominantne in aktivne osebe. Tisti, ki dosegajo nizek rezultat, so ocenjeni kot manj dinamični, manj aktivni, manj energični, podrejeni in molčeči. Dimenzijo sestavljata dve poddimenziji (aktivnost in dominantnost). Prva meri vidike, ki se nanašajo na energična in dinamična vedenja, nagnjenost h govorjenju in entuziazem. Druga je povezana s sposobnostjo samouveljavljanja, prvačenja, uveljavljanja lastnega vpliva v odnosu do drugih.

Dimenzija **sprejemljivost** se omenja tudi kot prijetnost (McCrae in Costa, 1987) ali prijateljskost nasproti sovražnosti (Digman, 1990). Osebe, ki na tej dimenziji dosegajo visok rezultat, se rade opisujejo kot zelo kooperativne, prijazne, nesebične, prijateljske, radodarne in empatične. Osebe, ki dosegajo nizek rezultat, pa se opisujejo kot manj kooperativne in prijazne, altruistične in manj prijateljske, radodarne in empatične.

Sprejemljivost ima dve poddimenziji: sodelovanje in prijaznost, kjer prva meri vidike, ki se bolj nanašajo na zmožnost razumevanja in podpiranja zahtev in potreb soljudi ter na sposobnost učinkovitega sodelovanja z njimi. Druga pa meri vidike, ki so tesneje povezani s prijaznostjo, zaupanjem in odprtostjo do drugih.

Dimenzija **vestnost** se nanaša na sposobnost samouravnavanja in samokontrole. Tako se osebe, ki pri tej dimenziji dosežejo visok rezultat, opisujejo za izrazito preudarne, natančne, urejene, skrbne in vztrajne. Nasprotno pa se osebe z nizkim rezultatom opisujejo ravno obratno. Dimenzijo določata dve poddimenziji, in sicer natančnost in vztrajnost. Prva meri vidike, ki se nanašajo na zanesljivost, vsestransko skrbnost in ljubezen do reda, medtem ko druga meri vidike, ki se nanašajo na posameznikovo vztrajnost in sposobnost, da prevzete naloge in dejavnosti izpelje do konca ter jih predčasno ne opušča.

Dimenzija **čustvena stabilnost** se nanaša na značilnosti, ki so nasprotje »negativnega čustva« (McCrae in Costa, 1987). Osebe z visokim rezultatom pri tej dimenziji se opisujejo kot neanksiozne, manj ranljive, čustvene, impulzivne, nestrpne in razdražljive. Po drugi strani pa se osebe z nizkim rezultatom opisujejo kot zelo anksiozne, ranljive, čustvene, impulzivne, nestrpne in razdražljive. Poddimenzije tej dimenziji sta kontrola čustva in kontrola impulzov, kjer prva meri predvsem vidike, ki se nanašajo na kontrolo napetosti in se navezujejo na čustvene izkušnje. Druga pa

meri vidike, ki se nanašajo na sposobnost kontroliranja lastnega vedenja, tudi ko gre za neprijetno, konfliktno ali nevarno situacijo.

Dimenzija **odprtost** se nanaša na dimenzijo, ki so jo drugi poimenovali kultura (Norman, 1963, v McCrae in Costa, 1987), intelekt (Goldberg, 1990) in odprtost za izkušnje (McCrae in Costa, 1985) ali mentalna odprtost (Brand, 1994). Osebe, ki pri tej dimenziji dosegajo visok rezultat, se pretežno opisujejo za zelo izobražene, informirane, polne zanimanja za nove stvari in izkušnje, odprte za stike z drugačnimi kulturami in navadami. Osebe z nizkim rezultatom pri tem vprašalniku pa sebe opisujejo kot manj izobražene, malo informirane, le malo se zanimajo za nove stvari in izkušnje, imajo odpor do stikov z drugačnimi kulturami in navadami ter so bolj ozkogledne. Ta dimenzija je opredeljena z dvema poddimenzijama, in sicer odprtost za kulturo in odprtost za izkušnje. Prva meri vidike, ki se nanašajo na biti informiran, zanimanje za branje in zanimanje za nabiranje znanja, medtem ko druga meri vidike, ki se nanašajo na pozitiven odnos do novosti, sposobnost upoštevanja več vidikov, pozitiven odnos do drugačnih vrednot, življenjskih stilov, običajev in kultur.

Lestvica iskrenosti zaznava in meri posameznikovo težnjo, da o sebi podaja neupravičeno »pozitivne« ali »negativne« podatke. Tvorijo pa jo postavke, ki se nanašajo na socialno zelo zaželeno vedenja ali odgovore. Postavljena so tako, da je popolno nestrinjanje ali popolno strinjanje zelo malo verjetno. Visok rezultat lahko nakazuje na to, da se posameznik želi pokazati kot preveč pozitivnega. Njegovo nasprotje pa je oseba z nizkim rezultatom in kaže na to, da se posameznik želi pokazati bolj negativnega, kot je v resnici.

Lestvica vodenja v športu (LSS) – Chelladurai in Saleh (1980)

Lestvica je sestavljena iz 40 postavk, na katere merjenec odgovarja s petstopenjsko lestvico. Uporabi se lahko za merjenje športnikove idealne predstave o trenerju, športnikove percepcije trenerja in za merjenje samopercepcije. Sestavljena je iz petih dimenzij, ki so (Chelladurai, 1990):

Dimenzija **trening in poučevanje** zajema trenerjevo vedenje, ki je usmerjeno v izboljševanje spretnosti in izvedbe s poudarjanjem in spodbujanjem trdega dela na treningu, poučevanje in podajanje navodil o spretnostih, tehniki in taktiki športa, razlaganje odnosov med posamezniki v ekipi, strukturiranje in usklajevanje aktivnosti članov ekipe.

Dimenzija **demokratsko vodenje** zajema trenerjevo vedenje, ki v večji meri vključuje športnikovo sprejemanje odločitev, ki se tičejo skupinskih ciljev, načinov treninga, taktiko in strategijo igre.

Dimenzija **avtokratsko vodenje** zajema trenerjevo vedenje, ki športnikom ne dopušča neodvisnega odločanja in poudarja osebno avtoriteto.

Dimenzija **socialna podpora** se nanaša na trenerjevo vedenje, ki ga opredeljuje skrb za dobrobit posameznika, skrb za pozitivno vzdušje v skupini in topli medosebni odnosi s člani skupine oziroma ekipe.

Dimenzija **pozitivna povratna informacija** zajema trenerjevo vedenje, ki športnika spodbuja s priznavanjem in nagrajevanjem dobre izvedbe.

Vprašalnik medosebnih spretnosti (SSI) – Riggio in Trockmorton (1986, v Lamovec, 1994)

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

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

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

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

Socialna izraznost je spretnost v verbalnem izražanju in vključevanju drugih v družabni pogovor. Za osebe z visoko razvito izraznostjo je značilna verbalna fluentnost, sposobne so začeti pogovor in spontano govoriti o neki temi. Ti ljudje dajejo splošen vtis družabnosti in usmerjenosti navzven. V skrajnih primerih, še posebno, če je njihova stopnja socialnega nadzora nizka, jih lahko v spontanem pogovoru zanese in nehajo biti pozorni na to, kar govorijo.

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

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

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

Skupno število točk na vprašalniku (razen socialne manipulacije) izraža globalno raven socialne kompetentnosti. Vprašalnik deli komunikacijski proces na emocionalno področje, ki zajema predvsem neverbalno komunikacijo, in socialni del, ki zajema verbalno komunikacijo. Pri vsakem od področij meri 3 ločene spretnosti: pošiljanje sporočil (izraznost), sprejemanje sporočil (senzibilnost) in obvladovanje (nadzor) komunikacijskega procesa.

Vprašalnik samomotivacije (SMI) – Dishman in drugi (1980, v Tušak, 1997)

Vprašalnik vključuje 40 trditev, na katere merjenci odgovarjajo s petstopenjsko lestvico. Vprašalnik meri samomotivacijo oziroma notranjo motivacijo.

Vprašalnik emocionalne kompetentnosti (VEK 45) – Taksič, 1998

Krajša verzija vprašalnika o emocionalni inteligentnosti vsebuje 45 postavk, na katere preizkušaneec odgovarja s petstopenjsko lestvico, uporabljen je bil tudi na slovenskem vzorcu v raziskavi o čustveni inteligentnosti, temelji pa na Mayer-Salovey-Caruso konceptu emocionalne inteligentnosti. Meri tri lestvice.

Dimenzija **spodobnost prepoznavanja in razumevanja emocij** nakazuje na posameznikovo dobro opažanje čustev pri drugih in v umetniških delih, v opažanju iskrenega in natančnega izražanja emocij, interpretaciji pomena čustev, dobrem razumevanju zapletenih čustev ter prepoznavanju prehajanja med čustvi.

Dimenzija **spodobnost izražanja in poimenovanja emocij** se kaže v odprtem izražanju, spremljanju in upravljanju čustev v socialnih situacijah.

Dimenzija **spodobnost upravljanja z emocijami** se kaže v sposobnosti spremljanja nadzovanja in upravljanja z lastnimi čustvi. To lahko posamezniku olajša miselne procese, ki se navezujejo na čustvene situacije in mu omogočajo bolj ciljno usmerjeno delovanje.

Zadovoljstvo z življenjem oziroma Satisfaction With Life Scale SWLS (Dienerin drugi, 1985).

Med različnimi komponentami subjektivnega občutka blagostanja je ta lestvica ozko osredotočena na merjenje splošnega zadovoljstva z življenjem in se ne nanaša na podobne konstrukte, kot sta npr. pozitivni afekt in osamljenost. Predstavlja kognitivni aspekt zadovoljstva z življenjem. Rezultat na lestvici lahko označimo kot posameznikovo globalno oceno kvalitete svojega življenja glede na osebne kriterije. Lestvico sestavlja pet postavk, na katere mora udeleženec odgovoriti na lestvici od 1 (sploh ne drži) do 7 (popolnoma drži). Za skupni rezultat seštejemo odgovore vseh petih postavk. Možen razpon rezultatov je od 5 do 35.

Splošen vprašalnik o zdravju (GHQ 12; Goldberg, 1972)

Z njim smo ugotavljali pomanjkanje zdravja. Je presejalni inštrument za odkrivanje psihiatričnih motenj v stanovanjskih skupnostih, kot je primarna nega ali splošna praksa. Sestavljen je iz 13 vprašanj, na katere mora udeleženec odgovoriti na lestvici od 1 (sploh ne) do 5 (veliko več kot običajno). Za skupni rezultat seštejemo odgovore na vseh 13 vprašanj. Možen razpon rezultatov je od 13 do 65. Visoko število točk pomeni odsotnost oz. pomanjkanje zdravja (da ima posameznik težave s spanjem, da se težko skoncentrira na svoje delo, da ima občutek, da je pod pritiskom, da ne more premagovati težav, da je nesrečen, razdražljiv in depresiven, da je izgubil zaupanje vase in v svoje sposobnosti ...).

Ocena delovne učinkovitosti

Za definiranje nekega konkretnega kriterija uspešnosti smo skupaj s strokovnjaki v SV konstruirali vprašalnik delovne uspešnosti.

Oceno delovne učinkovitosti je podal tisti nadrejeni, ki je s posameznim vojakom v vsakodnevnem stiku in ga tudi najbolj pozna. Nadrejeni so za posameznega vojaka izpolnili vprašalnik z 19 trditvami (shema 4 v poglavju Metode). Označevali so, v kolikšni meri velja posamezna trditev za določenega vojaka. Trditve so bile osnovane tako, da kažejo vojakovo pripravljenost na izpolnjevanje vsakodnevnih delovnih nalog, pri čemer je glavni poudarek na njihovi psihofizični pripravljenosti. Rezultati vprašalnika kažejo vojakovo zainteresiranost za dobro opravljanje določenih gibalnih nalog; torej njegovo motivacijo, zavzetost, učinkovitost, zanesljivost ...

Vprašalnik o nameri za zapustitev delovnega mesta

Sestavljen je iz desetih trditev. Udeleženec na petstopenjski lestvici označi, v kolikšni meri trditev drži zanj, kjer 1 pomeni popolnoma ne drži, 5 pa popolnoma drži. Visok rezultat pomeni visoko namero za zapustitev delovnega mesta (npr. iskanje drugih možnosti za delo, razmišljanje o zamenjavi delovnega mesta ...).

5.4 METODE ZBIRANJA PODATKOV

Rezultati trenerjev v ekipnih športih so bili zbrani v okviru projekta Psihološke značilnosti in stili vodenja pri slovenskih trenerjih (L5-6407), ki pod vodstvom dr. Mateja Tušaka potekal na Ministrstvu za šolstvo in šport v času od julija 2004 do junija 2007. Preizkušanci so bili testirani v obdobju od oktobra 2004 do septembra 2005. Testiranje je za večino preizkušancev potekalo individualno. Tisti trenerji, ki so vključeni v program nacionalnih panožnih šol, pa so testiranje opravili skupinsko na seminarju na Ministrstvu za šolstvo in šport. Testiranje je potekalo pod mentorstvo dr. Mateja Tuška in dr. Tanje Kajtna. Celoten potek testiranja je bil anonimen.

Anketiranje poveljujočih v Slovenski vojski je potekalo v sklopu raziskovalnega projekta MORS (CRP-MIR) »Človeški viri v Slovenski vojski« (M-0189), ki je potekal pod vodstvom dr. Mateja Tuška.

V času od 16. 5. 2007 do 30. 5. 2007 smo v osmih vojašnicah (Generalštab slovenske vojske, vojašnice v Šentvidu, Kranju, Mariboru, Vrhniki, Slovenski Bistrici, Postojni in Bohinjski Beli) testirali 144 častnikov in podčastnikov. 11 vprašalnikov je bilo neveljavnih, nekateri vprašalniki pa niso bili izpolnjeni v celoti.

5.5 METODE OBDELAVE PODATKOV

Za statistično analizo pridobljenih podatkov smo uporabili osnovne postopke opisne statistike.

Za ugotavljanje razlik med podvzorci smo uporabili t-test in enosmerno analizo variance.

Za ugotavljanje splošnih razlik med trenerji ekipnih športov in poveljniki smo uporabili diskriminantno analizo.

Za definiranje lika poveljnika smo uporabili faktorsko analizo.

Za povezavo med osebnimi lastnostmi poveljnika, stili vodenja, motivacije, čustvene inteligence, medosebnih spretnosti, občutenje zadovoljstva z življenjem in zdravja z namero o zapustitvi delovnega mesta smo uporabili Pearsonov koeficient korelacije.

Podatki so bili obdelani s statističnim programom SPSS 14.0.

6. REZULTATI IN RAZPRAVA

V naslednjih poglavjih bomo predstavili rezultate in razlago dobljenih rezultatov. V prvem delu bomo predstavili rezultate dobljene s t-testom, kjer bomo primerjali osebnostne lastnosti, stile vodenja, socialne spretnosti, motivacijo in čustveno inteligenco med trenerji in poveljniki v Slovenski vojski. Nato bomo poveljnike razdelili na častnike in podčastnike, jih primerjali s trenerji in med sabo, na koncu pa bomo naredili še dve skupini pri poveljnikih in trenerjih, saj jih bomo razdelili na starejše in mlajše.

Drugi del rezultatov predstavlja faktorski model vodje, faktorski model trenerjev in poveljnikov ter iskanje razlik med vsemi modeli.

V tretjem sklopu pa smo se osredotočili samo na poveljnike in smo iskali korelacijo med zgoraj obravnavanimi spremenljivkami in spremenljivkami, ki opisujejo zadovoljstvo v življenju, lastno oceno zdravja, namero o zapustitvi delovnega mesta in delovno učinkovitostjo.

6.1. PRIMERJAVA PSIHOLOŠKIH ZNAČILNOSTI POVELJUJOČIH V SLOVENSKI VOJSKI IN TRENERJEV V EKIPNIH ŠPORTIH

Pri primerjavi trenerjev ekipnih športov in poveljujočih v SV smo s t-testom preverjali, ali obstajajo statistično značilne razlike v obravnavanih spremenljivkah.

V spodnji preglednici lahko vidimo, da je prišlo do statistično značilnih razlik pri skoraj polovici spremenljivk. Poveljujoči so dosegli višje vrednosti pri naslednjih spremenljivkah: pri poddimenziji kontrola impulzov, kontrola čustev ter posledično pri dimenziji čustvena stabilnost in demokratično vodenje. Trenerji pa so dosegli višje vrednosti pri vseh ostalih spremenljivkah: pri poddimenzijah aktivnost in dominantnost ter dimenzija energija, pri poddimenzijah natančnost in vztrajnost ter dimenzija vestnost, trening in poučevanje, avtokratično vodenje, emocionalna izraznost in emocionalna senzibilnost, socialni nadzor in manipulacija ter samomotivacija.

Preglednica 4. Primerjava med trenerji in poveljniki

		Poveljniki		Trenerji					
		129		67					
		AS	SD	AS	SD	t	t sig.		
P o d d i m e n z i j e		Lestvica iskren.	37,50	4,78	34,51	6,52	3,31	0,00	*
	Energija	Aktivnost	41,21	5,59	43,70	4,67	-3,10	0,00	*
		Dominantnost	39,27	4,97	42,88	4,92	-4,83	0,00	*
	Sprejemljivost	Sodelovanje	42,87	4,60	43,74	4,49	-1,27	0,21	
		Prijaznost	40,17	4,50	40,38	4,92	-0,30	0,76	
	Vestnost	Natančnost	40,63	5,08	42,33	6,38	-1,88	0,06	
		Vztrajnost	43,68	5,37	47,89	5,10	-5,29	0,00	*
	Čustvena stabilnost	Kontrola čustev	43,51	6,17	40,64	6,15	3,09	0,00	*
		Kontrola impulzov	39,50	5,25	36,38	6,05	3,74	0,00	*
	Odprtost	Odprtost za kulturo	43,22	6,19	43,02	5,54	0,23	0,82	
		Odprtost za izkušnje	42,15	4,53	43,29	4,96	-1,61	0,11	
	Osebnostne dimenzije	Energija	80,48	9,41	86,58	8,23	-4,47	0,00	*
Sprejemljivost		83,04	7,90	84,12	8,27	-0,89	0,37		
Vestnost		84,31	8,61	90,23	9,73	-4,35	0,00	*	
Čustvena stabilnost		83,01	10,44	77,02	11,21	3,71	0,00	*	
Odprtost		85,36	9,35	86,30	8,93	-0,68	0,50		
Stili vodenja	Trening in poučevanje	3,77	0,81	4,36	0,32	-7,28	0,00	*	
	Demokratično vodenje	3,45	0,74	2,66	0,59	7,68	0,00	*	
	Avtokratično vodenje	2,65	0,72	2,82	0,45	-2,03	0,04	*	
	Socialna podpora	3,24	0,76	3,26	0,46	-0,17	0,87		
	Poz. povratna informacija	4,24	0,97	4,38	0,51	-1,40	0,16		
Socialne spretnosti	Emocionalna izraznost	73,06	11,41	78,03	11,15	-2,94	0,00	*	
	Emocionalna senzibilnost	87,18	14,12	95,38	12,87	-401	0,00	*	
	Emocionalni nadzor	83,26	14,34	80,09	17,68	1,28	0,20		
	Socialna izraznost	86,53	17,39	89,93	16,85	1,32	0,19		
	Socialna senzibilnost	73,51	14,03	76,72	16,33	-1,45	0,17		
	Socialni nadzor	91,32	15,87	97,38	14,18	-2,65	0,00	*	
	Socialna manipulacija	71,14	9,93	75,16	13,36	-2,20	0,03	*	
Motivacija	Samomotivacija	148,57	17,51	159,36	16,38	-4,18	0,00	*	
Čustvena inteligentnost	Prepoznavanje in razumevanje emocij	58,15	8,61	59,38	6,42	-1,14	0,26		
	Izražanje in poimenovanje emocij	48,25	7,47	47,35	6,14	0,91	0,37		
	Upravljanje emocij	60,69	7,14	60,38	6,01	0,30	0,76		

Lestvica iskrenosti, ki zaznava in meri težnjo posameznika, da ta o sebi podaja neupravičeno »pozitivne« ali »negativne« podatke, je pokazala, da prihaja do statistično značilnih razlik med trenerji in poveljniki. Višji rezultat so dosegli poveljujoči, kar lahko pomeni, da so se želeli pokazati kot bolj pozitivne, kot v resnici so, oziroma da so na vprašanja odgovarjali tako, kot bi moralo biti, in ne tako, kot dejansko je. Druga možnost je, da so se trenerji hoteli pokazati slabše, kot so v resnici.

Ustvarjanje ugodnega vtisa na zunanjega opazovalca vojakom praktično predpisujejo poglavja Pravil službe v Slovenski vojski (Uradni list RS, št. 82/03, veljavnost od 5.9.2003). Ni važno, ali so znotraj strti, ker so jih oškodovali za plačo ali premestili proti njihovi volji daleč od doma. Tudi če so izgubil najboljšega prijatelja ali jim je umrla žena ali otrok. Biti morajo urejeni na točno določen način in stati mirno. Ob hruljenju ravno tako stojijo mirno in po končani aktivnosti izjavijo le »Razumem!«. Tako pokažejo svojo žilavost in neobčutljivost, pasivni odpor, kljubovanje, nezlomljivost. To je videz, ki ne odgovarja realnosti, vsaj tisti v posameznikovi notranjosti ne, a na zunaj ima še kako »realen« učinek na druge.

Pri spremenljivkah **osebnostnih lastnosti** je prišlo do statistično značilnih razlik v treh dimenzijah, in sicer so to energija, vestnost in čustvena stabilnost.

Pri dimenziji **energija** je prišlo do razlik v obeh poddimenzijah: aktivnost in dominantnost. Pri obeh vrednostih so imeli višjo vrednost trenerji (aktivnost 43,70, dominantnost 42,88). Na podlagi rezultatov lahko torej ugotovimo, da imajo trenerji višje izraženo dimenzijo energija (razlike so bile pomembne tudi na obeh podlestvicah, aktivnosti in dominantnosti) zato jih tako lahko opišemo kot ekstravertne (McCrae in Costa, 1987). Za trenerje lahko torej predpostavimo, da so bolj dinamični, bolj aktivni in energični od populacije poveljujočih v Slovenski vojski. Trenerji se od vodilnih ljudi v vojski razlikujejo tudi po tem, da so bolj gostobesedni, dominantni, znajo se bolje uveljavljati in postaviti zase. Trenersko delo je namreč zelo aktivno, dinamično in hitro, zato bo oseba, ki ji osebno takšne situacije ne ustrezajo, težko vzdržala ali v trenerskem okolju uspešno delovala dlje časa.

Vsekakor pa je treba upoštevati še to, da poveljujoči opravljajo manj gibalnega dela in nadzora gibalnih aktivnosti v primerjavi s trenerji. Poleg poveljevanja pri aktivnostih, npr. jutranji športni vadbi, taktičnih premikih in gibanju v terenskih aktivnostih (npr. premagovanju ovir), poveljujejo še lahko na primer pri premikih z vozili (kjer seveda ljudje v vozilih sedijo in mirujejo – so torej manj aktivni). Pretežni

del opravljanja svojih dolžnosti in aktivnosti ne tečejo, ne skačejo, ne brcajo, ne mečejo, ne veslajo ... Poveljujoči opravlja tudi službene razgovore, kjer razdeljuje naloge in preverja njihovo realizacijo, nadzira delo. Ocenjuje delo podrejenih in piše njihove službene ocene, razna poročila, pregleduje osebno (personalne mape podrejenih), tehnično in drugo dokumentacijo.

Razlog za nižjo dominantnost pa verjetno lahko iščemo tudi v dejstvu, da je hierarhija v vojski zelo izražena. Tako ima poveljujoči moč oz. nesporno avtoriteto, da odobri ali odvzame (nagradi ali kaznuje) svoje podrejene z višino plače, dopustom, nadurami ..., skratka s stvarmi, zaradi katerih posameznik hodi v službo in od katerih je odvisna njegova eksistenca. Kdor pa ima nesporno visoko avtoriteto, katere podrejeni ne morejo obiti, temu ni treba preveč dominirati.

Dimenzija **vestnost** je bila višje izražena pri trenerjih (tudi v obeh poddimenzijah, natančnosti in vztrajnosti). Tako lahko trenerje v primerjavi s poveljujočimi v Slovenski vojski opišemo kot bolj preudarne, natančne, urejene, so bolj vztrajni in skrbni. Tako so redoljubni in skrbni na vseh področjih, naloge in dejavnosti, ki jih prevzamejo, pa izpeljejo do konca in jih redkeje kot poveljujoči predčasno opuščajo.

Šport je okolje, kjer večina stvari poteka dolgoročno. Preden iz mladega nadarjenega športnika naredimo vrhunskega tekmovalca, lahko mine več kot desetletje. Večina športov ima v eni tekmovalni sezoni le dve ali tri pomembna tekmovanja, na katera je treba »tempirati«
pripravljenost, največje tekmovanje – olimpijske igre – se odvija le na štiri leta. Z delom z danes na jutri v športu ne pridemo nikamor, zato je treba načrtovati. Trenerji morajo biti pripravljeni na to, da bodo vlagali veliko truda v rezultat, ki bo prišel šele čez več mesecev ali celo let. Ob sestavljanju in nato izvajanju takšnega načrta za daljši rok sta potrebni vestnost in vztrajnost, kljub občasnim neuspehom in oviram, ki jih v športu ne manjka. Neprijetnosti se pojavljajo tako v obliki poškodb kot finančnih težav, različnih nesoglasij, rezultatov, ki so slabši od pričakovanih, bolečine, truda in vloženega napora ... Visoko vestnost je pri trenerjih ugotovila tudi Hvalec (2005).

Vse te lastnosti pa bi morali imeti tudi častniki in podčastniki v SV, kajti tudi v vojski je potrebno daljše obdobje, da se usposobi posameznika v taki meri, da lahko postane dober vojak. To pa ni edina naloga poveljnikov. V današnjem času, ko je treba posameznika izobraziti za točno določene naloge, se morajo med njimi ustvariti take vezi, da bodo delovali kot ekipa. To tudi zahteva veliko truda in vztrajnosti. Rezultati, ki sta jih dobila Hvalec (2005) in Kajtna (2006) za trenerje, se skladajo z rezultati, ki

sta jih dobila Barrick in Mount (1991), ki sta vestnost izpostavila celo kot najboljši napovednik uspeha na delovnem mestu.

Zadnja izmed osebnostnih dimenzij, pri kateri je prišlo do statistično značilnih razlik, je **čustvena stabilnost**. Pri tej dimenziji (in v obeh poddimenzijah) so višjo vrednost dosegli poveljujoči. Tako lahko za trenerje rečemo, da imajo manjšo čustveno kontrolo in manjšo kontrolo impulzov. Trenerje bi v primerjavi s poveljniki lahko opisali kot bolj anksiozne, bolj čustvene in impulzivne, občasno nestrpne in razdražljive. Poveljniki lažje kontrolirajo napetosti, ki se pojavljajo kot posledica čustvenih izkušenj. Sklepamo lahko torej, da poveljujoči lažje prenašajo stres kot trenerji, prav tako znajo bolj kontrolirati lastno vedenje in lastne odzive, predvsem v situacijah, ki so nevarne, neprijetne ali konfliktno. Trenerji imajo tudi nižje izraženo čustveno stabilnost in jih tako lahko opišemo kot manj čustveno stabilne v primerjavi s poveljujočimi v SV. To pomeni, da je pri njih več »negativnih čustev«, so bolj anksiozni od vodilnih v SV, bolj ranljivi, čustveni in impulzivni, pogosteje so nestrpni in razdražljivi. Za razliko od trenerjev znajo poveljujoči v SV bolje kontrolirati napetosti v čustvenih izkušnjah in svoje vedenje v neprijetnih situacijah.

Mogoče lahko enega izmed razlogov za nižjo čustveno stabilnost iščemo v starostni razliki med trenerji in poveljniki (povprečna starost trenerjev je 38 let, poveljnikov pa 45). Kajtna (2006) je namreč ugotovila, da so trenerji mlajših športnikov (povprečna starost 35 let) manj čustveno stabilni kot njihovi kolegi, ki trenirajo starejše športnike (povprečna starost teh trenerjev je bila 42 let).

Da je visoka čustvena stabilnost pri trenerjih pomembna, ugotavljajo Tušak in Tušak (2001), Kondrič in Tušak (2003) in Mocsai (2001, v Kajtna, 2006). Trenerji se pogosto srečujejo s situacijami, ki so zelo čustvene, in pretirano doživljanje čustev v takšnih situacijah ali pa nezmožnost kontrole lastnih čustev bi trenerje pogosto pripeljalo v pretirano doživljanje stresa in tako povečalo možnosti za pregorevanje, ki lahko sledi iz podaljšanega stresa (Maslach in Leiter, 1997, v Tušak in Tušak, 2001). Prav tako pa bi lahko trenerji še redkeje zahajali v konflikte s svojo okolico (in s športnikom), še posebej takrat, ko bi pogovor tekel o kakšnih nekoliko bolj občutljivih vidikih njihovega delovanja, usklajevanja ciljev in pričakovanj, analiz ...

Seveda pa ima tudi poveljnik svoje psihološke kvalitete in emocije. Poveljnik, ki bi se sam bal neuspeha ali nevarnosti in ne bi bil sposoben, da nadzoruje lastna čustva, bi težko oblikoval čvrsto, disciplinirano in urejeno skupino. To pomeni, da mora

poveljnik znati nadzorovati svoja čustva in konflikte znotraj sebe, istočasno pa mora zaznati in nadzorovati konflikte, ki se pojavijo znotraj skupine.

Pri **stilih vodenja** je prišlo do razlik kar v treh od petih dimenzij. Pri treningu in poučevanju so višjo povprečno vrednost dosegli trenerji. Ravno tako so višji vrednost dosegli pri avtokratičnem vodenju, medtem ko so pri demokratičnem vodenju višjo povprečno vrednost dosegli poveljujoči v SV.

Dimenzija **trening in poučevanje** je usmerjena v izboljšavo tako spretnosti kot tudi končne izvedbe. Posamezniki z višjim povprečjem bolj spodbujajo in zagovarjajo trdo delo na treningu kot sredstvo za dober rezultat. Večji poudarek dajejo poučevanju in dajanju navodil, tehniki in taktiki posameznih elementov igre. Poleg tega se ukvarjajo z odnosi med posamezniki v ekipi ter s primernim strukturiranjem in usklajevanjem aktivnosti. Znotraj vzorca so tudi trenerji mlajših starostnih skupin, kjer je trening, predvsem pa poučevanje, ključnega pomena. Tovrstno vedenje spada v osnovne naloge dela trenerjev (Tušak in Tušak, 2001), medtem ko bi bilo takšno vedenje pri poveljujočih v SV zaželeno v večji meri. Zanimiv pa je precej velik standardni odklon pri poveljnikih, kar pomeni, da so si v tem delu dokaj različni. En del zagovarja miselnost, da učenje in trdo delo prinašata uspeh, medtem ko drugi uspeh prepuščajo naključju.

Mogoče bi lahko del razloga iskali ravno v razlagi razlik v osebni dimenziji vestnosti. Zaradi neprestanega menjavanja posameznikov verjetno nekateri poveljujoči izgubijo motivacijo, da bi neprestano ponavljali iste stvari, učili novince tisto, kar so učili druge pred enim mesecem, in popravljali vedno iste napake. Zato mogoče dajo manj poudarka treningu in poučevanju.

Danes si ne moremo predstavljati katerekoli kategorije športnikov in njihovih trenerjev, da ne bi vadili oziroma, da ne bi treningu posvečali veliko pozornosti. Lahko sklepamo, da se trenerji zavedajo pomembnosti poučevanja tehničnih in taktičnih elementov športa, saj dobre rezultate prinaša boljše tehnika in telesna pripravljenost kot jo imajo nasprotniki. Zato ni presenetljivo, da so trenerji pri tem rezultatu dosegli višjo vrednost kot poveljniki.

Tretji možni razlog pa lahko iščemo v izobrazbi trenerjev. Glede na to, da so bili testirani tudi trenerji, ki so zaposleni preko panožnih šol na Ministrstvu za šolstvo in šport, imajo le ti končan študij na Fakulteti za šport, ki je najvišja inštitucija v Sloveniji na področju športnega treniranja. Ti trenerji imajo veliko teoretičnega znanja, kako je potrebno trenirati, pa tudi praktičnega znanja, kako poučevati.

Pri dimenziji **demokratično vodenje** je vodja v večji meri osredotočen na odločitve, ki jih sprejema športnik/podrejeni, predvsem tiste odločitve, ki vključujejo skupinske cilje, načine treninga, taktiko in strategijo igre.

Na prvi pogled je presenetljivo, da so pri tem rezultatu višjo vrednost dosegli poveljniki, saj je vojaški sistem po definiciji hierarhičen in s tem manj dopusten za demokratično vodenje. V enem izmed členov Pravil službe v Slovenski vojski piše, da je »vojaška disciplina brezpogojno, natančno, pravilno in pravočasno izpolnjevanje vojaških dolžnosti v skladu s predpisi, temi pravili ter akti vodenja in poveljevanja«.

Poveljnikom v vojski torej daje moč in avtoriteto hierarhija. Zaradi tega ni potrebe, da si ugled in nadrejenost »priborijo« z avtokratičnim vodenjem. V Pravilih službe v Slovenski vojski je tudi zapisano, da je »višja je tista vojaška oseba, ki opravlja višjo vojaško dolžnost. Nižja je tista vojaška oseba, ki opravlja nižjo vojaško dolžnost. Vojaške osebe so glede na njihovo izobrazbo, čin in funkcije ter sposobnosti razporejene na vojaške dolžnosti. Čini in razredi označujejo položaj vojaške osebe v vojaški organizaciji.« Če ta Pravilnik službe v Slovenski vojski prebiramo dalje, ugotovimo, da »z organizacijo poveljevanja po načelu enostarešinstva se določajo nadrejeni in podrejeni. Vsaka vojaška oseba mora v vsakem času vedeti, komu je podrejena in kako so razmejene pristojnosti. Nedvoumni odnosi pri poveljevanju so neizogibno potrebni za izvrševanje vsakega ukaza«.

Če pogledamo stvar s tega vidika, lahko ugotovimo, da na koncu odločitev sprejme najvišji po činu, lahko tudi na podlagi tega, kar je slišal od svojih podrejenih. Glede na to, da so predvsem častniki v SV visoko izobraženi, lahko njihov nadrejeni od njih dobi dobre predloge. Bolj demokratično vodenje ne pomeni, da imajo vsi možnost odločanja, pač pa da imajo vsi možnost predlagati svoj pogled. Vendar je na koncu za odločitev odgovoren najvišji po činu.

Če pogledamo rezultat s tega vidika, je večja demokratičnost v vojski pričakovana. Nadrejeni ima že s činom večjo avtoriteto, zato ne potrebuje avtokratičnega vodenja.

V športu pa je glavni trener tisti, kateremu se pripisuje uspeh ekipe. Ker okoli sebe nima tako izkušenih ljudi – pomočniki se običajno od njega še učijo in težje pomagajo s svojimi izkušnjami, saj jih imajo premalo, igralci pa niso tam zato, da bi se z njimi prerekal, kakšno taktiko bodo ubrali – je smiseln rezultat, da je v trenerskem vodenju manj demokracije kot v vojaškem poveljevanju.

Dimenzija **avtokratično vodenje** zajema vedenje vodje, ki podrejenim ne dopušča neodvisnosti in poudarja (voditeljevo) osebno avtoriteto.

Pri avtokratičnem vodenju je prišlo do statistično značilne razlike, višjo vrednost pa dosegajo trenerji. Zanimiv je tudi podatek, da je pri slednjih tudi nižji standardni odklon, kar pomeni, da so pri tej spremenljivki bolj homogeni kot vodilni delavci v vojski. To sicer sovпада s podatkom, ki smo ga dobili pri demokratičnem vodenju, zato se bomo temu bolj posvetili pri primerjavi častnikov in podčastnikov (če tu prihaja do razlik) in pri poglavju, kjer bomo s pomočjo faktorske analize oblikovali lik vodje, poveljnika in trenerja.

Z vprašalnikom o **socialnih spretnostih** smo merili več spremenljivk, ki opisujejo, kako se posameznik znajde v družbi. Tako smo na področju medosebnega delovanja, med katere socialne spretnosti spadajo, našli nekatere razlike v značilnostih pri obeh skupinah. Od šestih spremenljivk smo našli statistično značilne razlike v štirih: emocionalna izraznost in emocionalna senzibilnost ter socialni nadzor in socialna manipulacija. Pri vseh so višjo vrednost dosegli trenerji. Poleg tega pa so trenerji v vseh spremenljivkah bolj enotni – dosegajo nižjo vrednost pri standardnem odklonu (razen pri socialni manipulaciji).

Iz dobljenih podatkov pri prvi spremenljivki – **emocionalna izraznost** – lahko sklepamo, da imajo trenerji boljše spretnosti neverbalnega pošiljanja emocionalnih sporočil, pa tudi neverbalnega izražanja stališč, stopnje dominantnosti ter znakov, ki služijo medsebojni orientaciji. To pomeni, da so bolj spontani in lažje izražajo občutenje emocionalnih stanj.

Zopet se lahko vrnemo na lestvico iskrenosti, kjer so poveljniki pokazali več socialno zaželenih odgovorov. Glede na to, da je v vojski ustvarjanje ugodnega vtisa na zunanjega opazovalca praktično predpisano v poglavjih Pravil službe, je verjetno normalno, da so trenerji bolj spontani, medtem ko so poveljujoči bolj nagnjeni ali pa naučeni, da se vedejo v skladu s predpisanimi ali nenapisanimi družbenimi normami in zahtevami.

Druga spremenljivka, **emocionalna senzibilnost**, kaže na to, da so trenerji v primerjavi s poveljujočimi bolj spretni pri sprejemanju in dekodiranju neverbalnih emocionalnih sporočil drugih. Bolj so pozorni na znake in emocije pri drugih ter hitro in točno prepoznajo številne odtenke emocionalnega doživljanja drugih, kar je zelo pomembno za delo s športniki. Glede na visok rezultat lahko sklepamo na visoko

razvito emocionalno senzibilnost. Ta jim omogoča lažje podoživljanje emocionalnih stanj drugih in močnejše čustvene odzive na ta stanja.

Dobro prepoznavanje čustev pri športnikih sicer ni potrjeno s strani težnje k pomembnosti v razlikah na dimenziji sposobnosti prepoznavanja in razumevanja emocij, ki bi se pokazala v stopnji čustvene inteligentnosti. Vsekakor pa je izražanje emocionalne senzibilnosti za trenerje koristno, saj se na ta način lahko poslužujejo komuniciranja s svojimi športniki, ki je podobno psihološki tehniki »uglaševanja in vodenja« (»tuning-in«) (Tušak in Tušak, 2001). To je stanje, kjer se trener najprej spravi v podobno čustveno stanje, v kakršnem je oseba, s katero komunicira. Ta oseba bo tako trenerja prej opazila in bo z njim vzpostavila kontakt, nakar bo psiholog (trener) s spreminjanjem čustvenega stanja (postopnim in načrtnim) znal to osebo spraviti v bolj zaželeno (navadno gre za bolj umirjeno) stanje, saj se bo posameznikovo stanje spreminjalo skupaj s »psihologovim«. Trener bo tako znal pomiriti razburjenega športnika, ga spraviti nazaj v racionalno razmišljanje, kadar bo ta jezen, žalosten ali pretirano razburjen, saj se bo znal dobro vživeti v njegovo počutje in ga bo tudi razumel. Takšen trener bo znal dobro in koristno vplivati na počutje svojih športnikov, zato je visoka emocionalna senzibilnost pri trenerjevem delu lahko zelo koristna.

Višjo emocionalno senzibilnost sta pri trenerjih v primerjavi s splošno populacijo ugotovila tudi Hvalec (2005) in Kajtna (2006).

Pri poveljujočih v SV je bil rezultat celo nižji kot pri kontrolni skupini (Kajtna, 2006). Pri njih je tako nizek rezultat mogoče celo pričakovan in glede na naravo dela v vojski celo zaželen. Verjetno je za vodilne v vojski dvorezen meč, če se lahko vživi v težave podrejenih, ki jih prinaša poveljevanje v boju ali pa hitro in učinkovito ukrepanje pri naravnih katastrofah. Pogosto zahtevajo vojaške akcije hitro odločanje, zato niti ni časa, da bi se poveljujoči preveč ukvarjali z emocionalnimi stanji posameznikov. Poleg tega pa imajo poveljujoči v vojski opravka z odraslo populacijo (posameznik ne more biti vojak, če ne dopolni 18 let).

Tako iz prve kot iz druge spremenljivke lahko razberemo, da trenerji lažje in hitreje ugotovijo, v kakšnem čustvenem stanju se nahaja športnik, tudi če sam tega ne pove (neverbalna komunikacija). Lažje zaznajo, kdaj športnik potrebuje spodbudo, kako ga motivirati, in nenazadnje, kaj lahko od posameznika pričakujejo na tekmi. To je morda celo najbolj pomembno pri mladostnikih, kjer se čustvena stanja hitro spreminjajo.

Spremenljivka **socialni nadzor** je pokazala, da so trenerji statistično značilno bolj spretni v igranju vlog ter v socialni samopredstavi. Glede na visok rezultat lahko sklepamo, da gre za osebe z močno izraženim socialnim nadzorom. Zanje je značilna družabna spretnost, taktnost in visoko samozaupanje v socialnih situacijah. Socialni nadzor vključuje tudi možnost vplivanja na tok in vsebino socialne interakcije.

Socialna manipulacija pomeni pripravljenost manipulirati z drugimi oziroma s posameznimi vidiki socialne situacije z namenom, da doseže želene rezultate. Največkrat ima negativen predznak, vendar ni nujno. Včasih je manipulacija lahko pozitivna in preko nje lahko iz posameznika izvlečemo najboljše.

Ker imajo trenerji visoko izražen socialni nadzor in imajo svoje vedenje precej pod kontrolo, znajo igrati vloge. S tem bodo športnika znali prepričati, da se počutijo tako, kot se sam (trener). Visok socialni nadzor pomeni tudi, da so trenerji družabno spretni in znajo vplivati na tok in vsebino socialne interakcije. S tem bodo tako situacijo, v kateri bodo želeli spremeniti počutje športnika, znali dobro nadzorovati in pripeljati do zelenega razpleta. V športu lahko gre včasih tudi za obraten proces, ne le za umirjanje – občasno je športnike treba spodbuditi, aktivirati, morda nekoliko razjeziti. To bodo trenerji glede na rezultate znali narediti bolje kot vodilni v SV, saj se bodo najprej znali natančno vživeti v njegovo počutje in nato z ustreznim nadzorovanjem poteka socialne interakcije to tudi spremeniti.

V vojski je zopet s hierarhijo določeno, kdo poveljuje in določa usodo podrejenih. Verjetno lahko tu iščemo razlog, da je manj manipulacije. Vojaki so v vojski zaposleni in od tega je odvisna njihova eksistenca. Poleg tega je jasno, kdo ukazuje in kdo ukaze izvrši. Na prvi pogled se to ne sklada z demokratičnim stilom vodenja, a če pogledamo stvari malo globlje, vidimo, da poveljujoči lahko sprejema ideje in predloge od podrejenih, le da je na koncu on tisti, ki ima zadnjo besedo. Ostali morajo ukaz samo izvršiti.

V skladu z rezultati o vodenju so tudi pri rezultatih s področja primerjave **samomotivacije**, ki je ena izmed oblik storilnostne motivacije, statistično značilne razlike med trenerji in poveljujočimi v SV. Videli smo namreč, da so trenerji bolj kot vodilni v vojski usmerjeni na nalogo, njeno strukturiranje in izvajanje ter da pogosto uporabljajo učinkovite strategije za usmerjanje športnikov k doseganju cilja. Doseganje ciljev je tako domena storilnostne motivacije (Tušak, 1997) kot tudi ena glavnih značilnosti športa samega (Gummerson, 1992). Trenerje, ki so dosegli višje

rezultate na lestvici samomotivacije, lahko opišemo kot posameznike, ki imajo visoko notranjo motivacijo in so pripravljeni veliko narediti za doseg svojih ciljev. Za svoje cilje so pripravljeni marsikaj žrtvovati in se odrekati.

Pri spremenljivkah **čustvene inteligentnosti** ni prišlo do statistično značilnih razlik. Iz rezultatov pa lahko razberemo, da dosegajo pri vseh spremenljivkah trenerji nižjo vrednost pri standardnem odklonu, kar pomeni, da so v tem delu bolj homogeni.

POTRJEVANJE HIPOTEZ

Generalno hipotezo H_01 , ki pravi, da med trenerji ekipnih športov in poveljniki v SV ni statistično značilnih razlik, lahko **sprejmemo le delno**, saj ni prišlo do statistično značilnih razlik le v eni od petih dimenzij.

Podhipotezo $H_01/1$, ki trdi, da med trenerji ekipnih športov in poveljniki v SV ni statistično značilnih razlik v osebnostnih lastnosti, moramo **sprejeti le delno**, saj je v poddimenzijah osebnostnih lastnosti prišlo do razlik v šestih od enajstih poddimenzij in v treh od petih dimenzij.

Ravno tako moramo podhipotezo $H_01/2$, ki pravi, da med trenerji ekipnih športov in poveljniki v SV ni statistično značilnih razlik v stilih vodenja, **sprejeti le delno**, saj do razlik ni prišlo v dveh od petih dimenzij.

Podhipoteza $H_01/3$, ki pravi, da med trenerji ekipnih športov in poveljniki v SV ni statistično značilnih razlik v medosebnih spretnostih, je **le delno sprejemljiva**, saj so štiri dimenzija statistično značilne in le tri ne.

Podhipoteza $H_01/4$ trdi, da med trenerji ekipnih športov in poveljniki v SV ni statistično značilnih razlik v motivaciji. To podhipotezo lahko **v celoti zavrnamo**, saj vprašalnik meri le eno spremenljivko in v tej spremenljivki je prišlo do značilnih razlik.

Hipotezo $H_01/5$, v kateri trdimo, da med trenerji ekipnih športov in poveljniki v SV ni statistično značilnih razlik v čustveni inteligentnosti, lahko **v celoti sprejmemo**, saj v vprašalniku, ki meri tri dimenzije, ni bilo niti v eni omenjenih razlik.

6.2. PRIMERJAVA PSIHOLOŠKIH ZNAČILNOSTI PODČASTNIKOV IN ČASTNIKOV V SLOVENSKI VOJSKI TER TRENERJEV V EKIPNIH ŠPORTIH

V tem delu smo naredili primerjavo med trenerji in poveljujočimi v SV. Slednji so bili razdeljeni v dve skupini (častniki in podčastniki). Ugotovili smo, da je pri tej primerjavi prišlo do še več razlik kot pri primerjavi v prejšnjem poglavju, kjer so poveljujoči predstavljali svojo skupino. V prejšnji primerjavi je prišlo do statistično značilnih razlik v 17 spremenljivkah, pri tej primerjavi pa kar v 24 spremenljivkah od skupno 32.

Analiza variance je pri primerjavi častnikov, podčastnikov in trenerjev pokazala statistično značilne razlike v večini obravnavanih spremenljivk. V večini primerov so najvišjo vrednost dosegli trenerji. Trenerji so znotraj obravnavanih treh skupin najbolj aktivni, dominantni in vztrajni. Tudi na področju osebnostnih dimenzij so dosegli najvišjo vrednost na lestvici energija in vestnost. Ocenjevalna lestvica stilov vodenja je pokazala, da so trenerji dosegli najvišje povprečje pri treningu in poučevanju ter pozitivni povratni informaciji. Ravno tako so dosegli najvišje povprečje pri vseh dimenzijah socialnih spretnosti, kjer je prišlo do statistično značilnih razlik med skupinami emocionalna izraznost in senzibilnost ter v vseh treh socialnih dimenzijah (senzibilnost, nadzor in manipulacija). Trenerji so bili med obravnavanimi skupinami tudi najbolj samomotivirani.

Častniki pa so najvišje vrednosti dosegli pri lestvici iskrenosti in sodelovanju, posledično tudi pri osebnostni dimenziji sprejemljivost. Izražajo večjo čustveno stabilnost (tako pri kontroli čustev kot pri kontroli impulzov) in so bolj odprti. Odprtost, ki se kaže v večjem zanimanju za kulturo in za izkušnje, se je pri prvi poddimenziji izkazala kot statistično značilna razlika, medtem ko je bila pri drugi poddimenziji dosežena mejna vrednost (ne moremo reči, da je bila statistično značilna, vendar pa ni bila zanemarljiva). Častniki so se izkazali tudi kot statistično značilno najbolj demokratični pri vodenju skupin.

Primerjava je pokazala, da prav v nobeni spremenljivki (ne glede na to, ali je bila statistično značilna ali ne) niso najvišje vrednosti dosegli podčastniki, so pa v večini spremenljivk dosegali najnižje vrednosti.

Preglednica 5. Primerjava med podčastniki, častniki in trenerji

		Podčastniki		Častniki		Trenerji				
		54		66		67				
		AS	SD	AS	SD	AS	SD	F	sig.	
P o d d i m e n z i j e		Lestvica iskren.	36,69	5,08	37,85	4,33	34,52	6,52	6,44	0,00
	Energija	Aktivnost	40,22	5,10	41,86	6,12	43,70	4,67	6,32	0,00
		Dominantnost	38,54	4,84	39,94	5,25	42,88	4,92	11,94	0,00
	Sprejemljivost	Sodelovanje	41,96	4,23	43,91	4,89	43,74	4,49	3,21	0,04
		Prijaznost	39,02	4,55	40,09	4,22	40,38	4,92	3,10	0,05
	Vestnost	Natančnost	40,93	5,36	40,77	5,01	42,33	6,38	1,51	0,23
		Vztrajnost	42,65	5,35	44,64	5,30	47,89	5,10	15,49	0,00
	Čustvena stabilnost	Kontrola čustev	43,43	6,05	43,62	6,11	40,64	6,15	4,81	0,01
		Kontrola impulzov	39,31	5,43	39,70	5,07	36,38	6,05	6,94	0,00
	Odprtost	Odprtost za kulturo	41,00	6,83	45,09	5,33	43,02	5,54	7,19	0,00
Odprtost za izkušnje		41,37	4,94	42,80	4,24	43,29	4,96	2,60	0,08	
Osebnostne dimenzije	Energija	78,76	8,42	81,80	10,54	86,58	8,23	11,19	0,00	
	Sprejemljivost	80,98	7,27	85,00	8,21	84,12	8,27	4,07	0,02	
	Vestnost	83,57	8,69	85,41	8,65	90,23	9,73	8,87	0,00	
	Čustvena stabilnost	82,74	10,14	83,32	10,43	77,02	1,38	6,92	0,00	
	Odprtost	82,32	10,30	87,89	8,16	86,30	8,93	5,74	0,00	
Stili vodenja	Trening in poučevanje	3,57	1,09	3,95	0,43	4,36	0,32	21,01	0,00	
	Demokratično vodenje	3,26	0,93	3,63	0,47	2,66	0,59	35,79	0,00	
	Avtokratično vodenje	2,60	0,92	2,69	0,50	2,82	0,46	1,80	0,17	
	Socialna podpora	3,11	0,98	3,36	0,49	3,26	0,46	2,03	0,13	
	Poz. povratna informacija	3,90	1,33	3,36	0,46	4,38	0,51	8,64	0,00	
Socialne spretnosti	Emocionalna izraznost	72,76	10,09	72,83	12,91	78,03	11,15	4,47	0,01	
	Emocionalna senzibilnost	84,83	13,08	89,24	15,39	95,38	12,87	9,00	0,00	
	Emocionalni nadzor	82,81	14,28	83,79	15,13	80,09	17,68	0,97	0,38	
	Socialna izraznost	86,76	16,31	86,53	19,10	89,93	16,85	0,77	0,47	
	Socialna senzibilnost	69,60	12,72	76,39	14,87	76,72	16,33	4,17	0,02	
	Socialni nadzor	89,41	14,69	93,30	17,17	97,38	14,18	4,05	0,02	
	Socialna manipulacija	72,93	10,65	68,29	8,70	75,16	13,26	6,56	0,00	
Motivacija	Samomotivacija	144,92	18,00	151,54	17,42	159,36	16,38	10,45	0,00	
Čustvena inteligentnost	Prepoznavanje in razumevanje emocij	58,74	9,33	57,50	8,17	59,38	6,42	0,96	0,38	
	Izražanje in poimenovanje emocij	47,89	8,17	48,52	6,73	47,35	6,14	0,47	0,63	
	Upravljanje emocij	59,31	7,41	61,44	6,63	60,38	6,01	1,52	0,22	

Primerjava med podčastniki, častniki in trenerji je v vseh dimenzijah **osebnostnih lastnosti** pokazala statistično značilne razlike.

Tovrstne razlike so se pokazale tudi pri poddimenzijah osebnostnih lastnosti z izjemo poddimenzije natančnost.

Lestvica iskrenosti je pokazala, da so najvišjo vrednost dosegli častniki. Rezultat smo obravnavali že pri primerjavi rezultatov v prejšnjem poglavju, kjer smo ugotovili, da so poveljniki sebe verjetno opisali »socialno malo bolj sprejemljive«. Primerjava s podatki, ki so bili uporabljeni v hipotezi 3, je pokazala, da med častniki in podčastniki v tej spremenljivki ni statistično značilnih razlik. Torej lahko, če vključimo še kontrolno skupino iz druge raziskave (Kajtana, 2006), sklepamo, da so v tem delu poveljniki odgovarjali bolj na način, »kakšne naj bi stvari bile in ne kakšne dejansko so«.

Tudi tukaj dosegajo tako častniki kot podčastniki nižje standardne odklone kot trenerji, kar verjetno kaže na to, da so sebe opisali kot socialno bolj zaželene. Glede na to, da je v vojski s pravili določeno, kako se morajo zaposleni vesti, je ta razlika pričakovana.

Osebnostna dimenzija **energija** je pokazala, da so višjo vrednost dosegli trenerji, ravno tako so višjo vrednost dosegli v obeh poddimenzijah aktivnost in dominantnost. Iz teh rezultatov lahko sklepamo, da so trenerji v primerjavi tako s častniki kot podčastniki bolj dinamične, aktivne, energične, dominantne in aktivne osebe.

Statistično značilne razlike v tej spremenljivki je pokazala tudi primerjava poveljujočih v SV in trenerjev v interpretaciji hipoteze 1, zato se tu ne bomo osredotočili na morebitne razloge, saj smo jih obravnavali v prejšnjem poglavju.

Druga statistično značilna razlika se je pokazala pri dimenziji **sprejemljivost** in obeh poddimenzijah sodelovanje in prijaznost. Pri dimenziji sprejemljivost so najvišjo vrednost dosegli častniki, ravno tako pri poddimenziji sodelovanje. Pri drugi spremenljivki pa so višjo vrednost dosegli trenerji.

Rezultati kažejo na to, da so častniki v tej dimenziji bolj zmožni razumevanja in podpiranja zahtev in potreb soljudi ter imajo sposobnost učinkovitega sodelovanja. Po drugi strani pa rezultati kažejo, da so trenerji bolj prijazni, zaupljivi in odprti do drugih.

Morebitni razlog za razlike v spremenljivki sodelovanje lahko iščemo v tem, da častniki sodelujejo s svojimi ekipami, ki jim lahko pri delu pomagajo. To je verjetno

povezano s spremenljivko demokratično vodenje. Častniki sodelujejo s svojimi podrejenimi, pridobivajo od njih nasvete in ideje, ki jih lahko uporabijo pri svojem delu. Verjetno se počutijo manj ogrožene, saj jim hierarhija daje moč in oblast. Vendar pa je končna odločitev še vedno v njihovih rokah, zato so mogoče bolj previdni in malo manj zaupljivi kot trenerji.

Koronja (1966) je na podlagi svojih opažanj in izkušenj ugotovil, da je pravi vodja osebnostno stabilna in karakterna oseba. Imeti mora dober odnos do ljudi, potrebna znanja za sektor, ki ga vodi, in razpolagati mora s primerno splošno kulturo. Osebnost vodje mora biti taka, da ne dovoljuje agresivnega vedenja v skupini in da je steber kohezije v svoji skupini. Dober poveljnik ima razumevanje za svoje sodelavce. Teži k temu, da daje dobra in jasna navodila ter od vsakega člana zahteva, da disciplinirano opravlja naloge. Razumljivo je, da je znotraj vsake skupine vedno kak posameznik, ki želi prestopiti okvirje skupine. Ravno zato je potrebno, da poveljnik s svojim odnosom in delom v skupini vzpostavi tako okolje, da bodo lahko vsi posamezniki izrazili svojo pozitivno afirmacijo osebnosti. Posebno pomembnost bo dober poveljnik posvetil temu, da vojak sam spozna, koliko poveljnik ve za njegove sposobnosti in tudi o ostalih stvareh, ki so pomembne za samo dejavnost.

Po drugi strani pa so trenerji bolj zaupljivi, saj je kvaliteta njihovega dela v veliki meri odvisna od igralcev. Po koncu tekme trener še vedno lahko reče, da se je zanesel na nekatere igralce, ki jim zaupa, vendar oni »niso imeli dneva«. Trener ima lahko najboljše namene in strategijo, vendar so lahko njegovi igralci slabo razpoloženi in bodo zaradi tega izgubili tekmo. Častniku pa bodo težko verjeli, da se njegovi podrejeni niso potrudili, saj je na primer v vojni ali ob naravnih katastrofah od njih odvisno njihovo življenje in življenje drugih.

Na tem mestu bi lahko primerjali delo trenerjev, ki izvajajo proces treninga, in podčastnikov ter častnikov in trenerjev, ki sodelujejo s fizioterapevtom, psihologom, direktorjem kluba in drugimi funkcionarji. Pri trenerjih je običajno to ena in ista oseba. V prvem primeru, ko trener izvaja proces treninga, je v vlogi nadrejenega, in igralci morajo izvajati, kar trener ukaže. V drugi situaciji pa mora na primer izposlovati čim boljše pogoje zase in za svoje igralce. Verjetno so trenerji v drugem primeru bolj pripravljeni na sodelovanje, saj nimajo dovolj znanj o drugih področjih, poleg tega se do svojih nadrejenih ne morejo vesti tako kot do svojih igralcev. Ravno tako pa ne morejo dopustiti preveč demokracije, saj bi se lahko potem izgubili med željami in zahtevami svojih igralcev.

Spremenljivka **vestnost** je pokazala statistično značilno razliko v korist trenerjev. Ravno tako poddimenzija vztrajnost, medtem ko pri spremenljivki natančnost tovrstnih razlik ni bilo. Lahko rečemo, da so trenerji v primerjavi s častniki in podčastniki bolj sposobni samouravnavanja in samokontrole. Lahko jih opišemo kot bolj vztrajne in sposobne, da prevzete naloge in dejavnosti izpeljejo do konca ter jih predčasno ne opuščajo.

Čustvena stabilnost je naslednja spremenljivka, kjer je prišlo do statistično značilnih razlik med tremi skupinami anketirancev. Zanimivo je, da so v tej spremenljivki najnižjo vrednost tako v dimenziji kot v obeh poddimenzijah (kontrola čustev in kontrola impulzov) dosegli trenerji. Najvišja vrednost je bila zabeležena pri častnikih, visoko vrednost so dosegli tudi podčastniki (pri primerjavi podatkov za preverjanje hipoteze 3 lahko vidimo, da med častniki in podčastniki v tej spremenljivki ni bilo statistično značilnih razlik). Tako častniki kot podčastniki so sebe opisali kot neanksiozne, manj ranljive, čustvene, impulzivne, nestrpne in razdražljive. Lažje nadzorujejo napetosti in čustva. Poleg tega so bolj sposobni kontroliranja lastnega vedenja, tudi ko gre za neprijetno, konfliktno ali nevarno situacijo.

Tako častniki kot podčastniki (ne glede na čin) morajo v določenih kriznih situacijah ravnati umirjeno, ne glede na težavnost položaja. To ne pomeni, da nimajo čustev ali da v krizni situaciji ostanejo hladnokrvni. Če bi na stvari gledali kot stroji, bi to pomenilo, da jim je vseeno za podrejene, in bi tako izgubili njihovo zaupanje in spoštovanje. To pomeni, da se v kriznih situacijah lažje zberejo in da se umirijo vsaj toliko, da razmislijo in se poskusijo čimbolj razumno odzvati. Po drugi strani trenerji pogosto tudi na tekmi ob kakšni sporni sodniški odločitvi nekontrolirano pokažejo čustva. Tudi med odmorom se zgodi, da zlijejo svoj bes nad kakšnim igralcem, kar jih včasih lahko stane tudi zmage. Mogoče je to eden izmed dejavnikov, ki bi ga trenerji morali bolj ozavestiti in na tem področju sistematično delovati.

Zadnja izmed osebnostnih lastnosti, kjer so se razlike pokazale, je **odprtost**. Višjo vrednost pri tej spremenljivki so dosegli častniki, ravno tako so višjo vrednost dosegli v poddimenziji odprtost za kulturo. Trenerji so višjo vrednost dosegli v drugi poddimenziji odprtost za izkušnje. Tako so poveljniki bolj željni biti informirani, so bolj zainteresirani za branje in nabiranje znanja. Po drugi strani pa imajo trenerji bolj pozitiven odnos do novosti, sposobni so upoštevanja več vidikov, imajo pozitiven odnos do drugačnih vrednot, življenjskih stilov, običajev in kultur.

Že Koronja (1966) pravi, da vodenje vojaške skupine ni lahko delo. Od vodje se zahteva, da pozna ne samo svoje vojaške obveznosti, ampak da zna odgovoriti tudi na vprašanja, ki zanimajo posameznike ali skupino (tehnika, družbeni problemi, pedagogika, filozofija, psihologija, šport ...).

Zanimivo je, da dosegajo tako podčastniki kot tudi trenerji pri obeh spremenljivkah podoben rezultat (podčastniki nekaj čez 41, trenerji pa nekaj čez 43), medtem ko imajo častniki pri prvi spremenljivki rezultat čez 45, pri drugi pa malo pod 43. Očitno so častniki bolj željni obstoječega znanja, želijo si izobraževanja, zanima jih, kako in kaj delajo drugod, medtem ko sami niso ravno pripravljeni na novosti.

Trenerji so bolj nagnjeni k poizkušanju kot pa k zbiranju novih znanj. Mogoče je to tudi malo pričakovano, saj taktika v športu skoraj nima omejitev. Taktiko trener postavlja glede na strukturo ekipe.

Zadnje čase v športu opažamo, predvsem pri mladih, da je preveč poudarka na taktiki in premalo na tehniki. Za tehniko – kljub temu, da se bo verjetno še spreminjala –, je nujno, da se je do potankosti naučijo tudi trenerji. To je pomembno zato, da svoje znanje posredujejo naprej, hkrati pa znajo opaziti in popravljati napake.

Z vprašalnikom o **stilih vodenja** smo pregledali, kakšen stil je bolj prisoten pri posamezni populaciji in kakšen je njihov pristop k vadbi. Ugotovili smo, da je v tej dimenziji prišlo do statistično značilnih razlik pri kar treh od petih spremenljivk. Pri spremenljivki trening in poučevanje ter pozitivna povratna informacija so imeli višjo povprečno vrednost trenerji, medtem ko so pri spremenljivki demokratično vodenje najvišjo vrednost dosegli poveljujoči v SV.

Ugotovili smo, da je prva statistično značilna razlika pri spremenljivki **trening in poučevanje**. Najvišjo vrednost so dosegli trenerji, kar pomeni, da so trenerji bolj usmerjeni v izboljševanje spretnosti in izvedbe s poudarjanjem in spodbujanjem trdega dela na treningu, poučevanje in podajanje navodil o spretnostih, tehniki in taktiki športa, razlaganje odnosov med posamezniki v ekipi ter strukturiranje in usklajevanje aktivnosti članov ekipe.

Spremenljivka, kjer je tudi razlika statistično značilna, pa je **demokratično vodenje**. Presenetljivo je, da so najvišjo vrednost dosegli častniki. Kot smo že omenili, so pomemben del vodenja tudi lastnosti podrejenih. Poleg lastnosti podrejenih pa je v vojski pomembna točno določena hierarhija, ki sama po sebi posamezniku daje neko

moč (odvisno od tega, kje na lestvici se nahaja in ali ima opravka s tistimi, ki so na lestvici pod njim, ali s tistimi, ki so nad njim). Ker prihaja do statistično značilnih razlik tudi med častniki in podčastniki, lahko ugotovimo, da je to ključen dejavnik za razumevanje podatka, da si častniki lahko v primerjavi s podčastniki in trenerji »privoščijo« bolj demokratičen način vodenja.

Menimo, da je **pozitivna povratna informacija**, kjer je zopet prišlo do statistično značilnih razlik in so trenerji dosegli precej višje povprečje, precej pomemben del treninga. Ta spremenljivka zajema tisti del trenerjevega vedenja, ki športnika spodbuja s priznavanjem in nagrajevanjem dobre izvedbe. Povratna informacija je pomembna predvsem v prvem delu učenja, kjer je pri posamezniku treba nagrajevati vsak pozitiven napredek in ga usmerjati, da se naloge ne nauči napačno. Spremenljivka pozitivna povratna informacija je vsebinsko povezana s treningom in poučevanjem. Pri tej spremenljivki smo statistično značilne razlike ugotovili že v prejšnjem poglavju, zato jih tu ne bomo podrobno proučevali.

Vprašalnik o **socialnih spretnostih**, s katerim smo merili temeljne dimenzije družabnih spretnosti, je pokazal, da se podčastniki, častniki in trenerji razlikujejo v petih od sedmih spremenljivk. Prav tako je pokazal, da so v vseh statistično značilnih spremenljivkah višjo povprečno vrednost dosegli trenerji.

Trenerji so sebe opisali kot bolj spretni pri neverbalnem pošiljanju emocionalnih sporočil, pa tudi neverbalnem izražanja stališč, stopnje dominantnosti ter znakov, ki služijo medsebojni orientaciji. Poleg tega so se opisali kot bolj zmožni spontanega in točnega izražanja občutenih emocionalnih stanj v primerjavi z vojaškimi poveljniki. Vse to se izraža v spremenljivki **emocionalna izraznost**.

Tudi spremenljivka **emocionalna senzibilnost**, ki meri zmožnost sprejemanja in dekodiranja neverbalnih emocionalnih sporočil drugih, je pokazala, da so v tem bolj spretni trenerji. Ti so bolj pozorni na znake in emocije pri drugih ter hitro in točno prepoznajo številne odtenke emocionalnega doživljanja drugih.

Mogoče lahko to dejstvo povežemo s tem, da je pri trenerjih zelo pomembno prepoznavanje čustvenega doživljanja varovancev, saj se večkrat kot poveljniki znajdejo na »bojnem polju«. S tem prepoznavanjem si lahko olajšajo delo, saj vedo, kako se posamezen športnik počuti in kaj od njega lahko pričakujejo ali pa kako ga je treba motivirati ali preusmeriti.

Naslednja spremenljivka, kjer se je pokazala statistično značilna razlika, je **socialna senzibilnost**, ki se nanaša na sposobnost sprejemanja verbalnih sporočil ter na senzibilnost in razumevanje norm, ki določajo ustreznost družabnega obnašanja. Ta je pokazala višjo povprečno vrednost pri trenerjih. Socialno senzibilne osebe so pozorne na svoje socialno vedenje in njegovo socialno ustreznost.

Pri tem ni bistvene razlike med častniki (76,39) in trenerji (76,72), medtem ko dosegajo podčastniki rezultat pod 70. Koronja (1966) pravi, da mora poveljujoči obvladati veščine verbalnega izražanja, biti mora sposoben, da izbere najučinkovitejši način kdaj in kako dati nekemu priznanje, opaziti manjše napake posameznika ali skupine ter kritizirati posameznike na osnovi njihovega dela, ne na osnovi njihove osebnosti (graja na delo ne na osebnosti).

Častniki so namreč precej občutljivi na to, kako so stvari videti, saj imajo celo s pravili določeno, kako se morajo vesti. Zato je mogoče razlika v korist trenerjev malo presenetljiva. Glede na to, da je zelo majhna razlika v povprečni vrednosti med trenerji in častniki, lahko ugotovimo, da se razlika nanaša bolj na podčastnike.

Socialni nadzor je naslednja spremenljivka, kjer smo ugotovili statistično značilno razliko. Pokazalo se je, da so trenerji spretnejši v igranju vlog ter v socialni samopredstavi. Opisali so se kot osebe z močno izraženim socialnim nadzorom, za katere je značilna družabna spretnost, taktnost in visoko samozaupanje v socialnih situacijah. Socialni nadzor vključuje tudi možnost vplivanja na tok in vsebino socialne interakcije.

Glede na to, da so razlike med trenerji in častniki velike, še večje pa med trenerji in podčastniki, lahko ocenimo, da je ta lastnost izrazito značilna za trenerje.

Spremenljivka **socialna manipulacija** je pokazala, da so trenerji mnogo bolj pripravljeni manipulirati z drugimi oziroma s posameznimi vidiki socialne situacije z namenom, da dosežejo želene rezultate.

Glede na to, da se športniki včasih bolj navežejo na trenerje, predvsem v mlajših starostnih kategorijah, ta razlika niti ni presenetljiva. Dobri trenerji, ki poznajo svoje športnike, se jim znajo približati, a lahko tudi manipulirajo z njimi. Seveda ne govorimo samo o negativni manipulaciji, ta je lahko tudi pozitivna.

Pri primerjavi te dimenzije smo ugotovili, da imajo trenerji največjo notranjo motivacijo, medtem ko se podčastniki najteže samomotivirajo. Tušak in drugi, (2008 b) ugotavljajo, da prihaja do statistično značilnih razlik med častniki in podčastniki. Iz

omenjene raziskave lahko samo ugotovimo, da je podčastnikom težje opravljati svoj poklic in da bi jih veliko zamenjalo delovno mesto. Torej ni presenetljivo, da je njihova notranja **motivacija** bistveno nižja.

Pri vprašalniku o **čustveni inteligenci** ni prišlo do statistično značilnih razlik med tremi skupinami.

POTRJEVANJE HIPOTEZ

Hipotezo H_{02} , ki trdi, da med trenerji ekipnih športov in častniki ter podčastniki ni statistično značilnih razlik, moramo **delno sprejeti**, saj je prišlo do razlik v štirih od petih dimenzij.

Hipotezo $H_{02/1}$, kjer smo predpostavili, da med trenerji ekipnih športov in častniki ter podčastniki ni statistično značilnih razlik v osebnostnih lastnostih, moramo v **celoti zavreči**, saj so bile statistično značilne razlike v vseh dimenzijah osebnostih lastnosti.

V naslednji hipotezi $H_{02/2}$ smo predpostavili, da med trenerji ekipnih športov in častniki ter podčastniki ni statistično značilnih razlik v stilih vodenja. To hipotezo lahko **sprejmemo le delno**, saj so bile statistično značilne razlike v treh od petih dimenzij.

V hipotezi $H_{02/3}$, kjer trdimo, da med trenerji ekipnih športov in častniki ter podčastniki ni statistično značilnih razlik v medosebnih spretnostih, smo zopet sklepali le delno pravilno, zato jo lahko **sprejmemo le delno**. Do razlike je prišlo v petih od sedmih dimenzij.

Hipotezo $H_{02/4}$, kjer smo predpostavili, da med trenerji ekipnih športov in častniki ter podčastniki ni statistično značilnih razlik v motivaciji, moramo v **celoti zavreči**, saj je v tej spremenljivki prišlo do statistično značilnih razlik.

Zadnja hipoteza v tem delu, $H_{02/5}$, ki trdi, da med trenerji ekipnih športov in častniki ter podčastniki ni statistično značilnih razlik v čustveni inteligentnosti, je v celoti pravilna in jo lahko v **celoti sprejmemo**. V tej dimenziji ni prišlo do statistično značilnih razlik v nobeni spremenljivki.

6.3. PRIMERJAVA PSIHOLOŠKIH ZNAČILNOSTI PODČASTNIKOV IN ČASTNIKOV V SLOVENSKI VOJSKI

Hipotezo H₀₃ in vse podhipoteze smo preverili s t-testom za neodvisne spremenljivke. Do statistično značilnih razlik med častniki in podčastniki je prišlo v 12 spremenljivkah (od 32 možnih). Vse spremenljivke, ki so v tem poglavju statistično značilne, so bile statistično značilne tudi pri primerjavi podčastnikov, častnikov in trenerjev v prejšnjem poglavju.

Razen v spremenljivki socialna manipulacija, kjer so višji rezultat dosegli podčastniki, so v ostalih spremenljivkah višji rezultat dosegli častniki. Tako so častniki dosegli višji rezultat v osebnostnih dimenzijah sprejemljivost in v obeh poddimenzijah (sodelovanje in prijaznost) ter dimenziji odprtost in poddimenziji odprtost za kulturo. Do razlik je prišlo tudi v poddimenziji vztrajnost, ne pa v dimenziji vestnost. Na naslednjih področjih je prišlo do statistično značilnih razlik še v treh od petih stilov vodenja, in sicer trening in poučevanje, demokratično vodenje in pozitivna povratna informacija; socialne spretnosti so pokazale dve statistično značilni razliki v socialni senzibilnosti in socialni manipulaciji. Poleg tega je bila značilna razlika med obema skupinama merjencev na področju motivacije.

Preglednica 6. Primerjava med podčastniki in častniki

		Podčastniki		Častniki		t		t sig.		
		54		66						
		AS	SD	AS	SD					
P o d d i m e n z i j e	Energija	Lestvica iskren.	36,69	5,08	37,85	4,33	1,35	0,18		
		Aktivnost	40,22	5,11	41,86	6,12	1,57	0,12		
		Dominantnost	38,54	4,84	39,94	5,25	1,51	0,13		
	Sprejemljivost	Sodelovanje	41,96	4,23	43,91	4,89	2,30	0,02		
		Prijaznost	39,01	4,55	41,09	4,22	2,58	0,01		
	Vestnost	Natančnost	40,93	5,36	40,77	5,01	0,16	0,87		
		Vztrajnost	42,65	5,35	44,64	5,30	2,04	0,04		
	Čustvena stabilnost	Kontrola čustev	43,43	6,05	43,62	6,11	-0,18	0,86		
		Kontrola impulzov	39,31	5,43	39,70	5,07	-0,40	0,69		
	Odprtost	Odprtost za kulturo	41,00	6,83	45,09	5,33	3,67	0,00		
		Odprtost za izkušnje	41,37	4,94	42,80	4,24	1,71	0,09		
	Osebnostne dimenzije	Energija	78,76	8,42	81,80	10,54	1,72	0,09		
Sprejemljivost		80,98	7,27	85,00	8,21	2,81	0,01			
Vestnost		83,57	8,69	85,41	8,65	1,15	0,25			
Čustvena stabilnost		82,74	10,14	83,32	10,43	-0,31	0,76			

	Odprtost	82,32	10,30	87,89	8,16	3,30	0,00
Stili vodenja	Trening in poučevanje	3,57	1,09	3,95	0,43	2,37	0,02
	Demokratično vodenje	3,26	0,93	3,63	0,47	2,71	0,01
	Avtokratično vodenje	2,60	0,92	2,69	0,50	-0,65	0,52
	Socialna podpora	3,11	0,98	3,36	0,49	1,67	0,10
	Poz. povratna informacija	3,90	1,33	4,50	0,48	3,16	0,00
Socialne spretnosti	Emocionalna izraznost	72,76	10,09	72,83	12,91	-0,04	0,97
	Emocionalna senzibilnost	84,83	13,08	89,24	15,29	1,68	0,10
	Emocionalni nadzor	82,81	14,28	83,79	15,13	-0,36	0,72
	Socialna izraznost	86,76	16,31	86,53	19,10	0,07	0,95
	Socialna senzibilnost	69,60	12,72	76,39	14,87	2,64	0,01
	Socialni nadzor	89,41	14,69	93,30	17,17	1,32	0,19
	Socialna manipulacija	72,93	10,65	68,29	8,70	2,63	0,01
Motivacija	Samomotivacija	144	18,00	151	17,42	2,21	0,05
Čustvena inteligentnost	Prepoznavanje in razumevanje emocij	58,74	9,33	57,50	8,17	0,78	0,44
	Izražanje in poimenovanje emocij	47,89	8,17	48,52	6,73	-0,46	0,65
	Upravljanje emocij	59,31	7,41	61,44	6,63	1,66	0,10

Pri **osebnostnih dimenzijah** je prišlo do statistično značilne razlike v dimenziji **sprejemljivosti**. Ta se omenja tudi kot prijetnost ali prijateljskost nasproti sovražnosti. Višji rezultat (pri primerjavi aritmetičnih sredin) so dosegli častniki. Častniki sebe torej opisujejo kot zelo kooperativne, prijazne, nesebične, radodarne in empatične. V primerjavi s častniki, ki dosegajo višji rezultat, so podčastniki sebe ocenili kot manj kooperativne, prijazne in altruistične ter manj prijateljske, radodarne in empatične. Častniki znajo bolje razumeti in podpirati zahteve in potrebe ljudi okrog sebe in znajo z njimi učinkovito sodelovati.

Ravno tako je prišlo do statistično značilnih razlik v dimenziji sprejemljivosti in poddimenzijah sodelovanje in prijaznost. Prva meri vidike, ki se nanašajo na zmožnost razumevanja in podpiranja zahtev in potreb soljudi ter na sposobnost učinkovitega sodelovanja. V poddimenziji prijaznost pa so osebne lastnosti povezane z zaupanjem in odprtostjo do drugih.

Delo v vojski zahteva veliko sodelovanja in izobraževanja. Veliko informacij lahko poveljniki dobijo tudi v medosebni izmenjavi informacij, ki jih pridobijo z izobraževanji in v literaturi. Prav tako pa so težnje, da se v vojaško delo vključuje tudi strokovnjake z drugih področij ter tako ustvarja strokovne ekipe. Ena glavnih značilnosti takšne ekipe je sodelovanje. Poveljniki, ki ne bi imeli visoke poddimenzije sodelovanja, bi le

stežka delovali kot vodje takšne ekipe, prav tako pa bi le poredkoma prišli do informacij in nasvetov za svoje delo. Tako bi seveda trpela kvaliteta njihovega dela.

Pri dimenziji **vestnost** je prišlo do statistično značilnih razlik v poddimenziji vztrajnost. V nasprotju s podčastniki so se častniki opisali kot bolj vztrajne in sposobne, da prevzete naloge in dejavnosti izpeljejo do konca in jih predčasno ne opuščajo.

Naslednja statistično značilna razlika je v dimenziji **odprtost**. Častniki, ki tu zopet dosegajo višji rezultat, so sebe ocenili kot bolj izobražene, informirane, polne zanimanja za nove stvari in izkušnje, odprte za stike z drugačnimi kulturami in navadami v nasprotju s podčastniki. Pri poddimenziji odprtost je prišlo do statistično značilnih razlik v odprtosti za kulturo, kar pomeni, da želijo biti bolj informirani in da jih zanima nabiranje novih znanj.

Pri tem moramo omeniti tudi razlike v samem izobraževanju. Če hoče posameznik opraviti šolo za častnike, mora imeti končano najmanj VII. stopnjo, medtem ko za podčastnika zadostuje V. stopnja (to je končana srednja šola). Zato je razlika v tej dimenziji pričakovana.

Zanimiv je podatek o standardnem odklonu, saj je pri podčastnikih vrednost odklona precej višja kot pri podčastnikih. S tem lahko opišemo podčastnike kot bolj nehomogene, saj so nekateri bolj, drugi manj odprti za nabiranje novih znanj. Podatek bi verjetno lahko povezali s stažem. Tisti, ki so že dalj časa podčastniki, so verjetno manj odprti za pridobivanje novih znanj kot tisti, ki so podčastniki manj časa in so na tem nivoju, ker je taka hierarhija. Predvidevamo lahko, da je odprtost eden izmed pomembnih dejavnikov za napredovanje tako osebno kot poklicno.

Mogoče lahko razlog za razlike med častniki in podčastniki, ki smo jih dobili pri osebnostnih lastnostih, poiščemo v zunanjih dejavnikih in delu, ki ga opravljajo. Častniki imajo večino časa opravka z drugimi častniki, ki jim pri delu pomagajo in svetujejo, medtem ko imajo podčastniki opravka z navadnimi vojaki, ki so tam zaradi svoje želje, še večkrat pa zaradi tega, ker je to trenutno najboljše plačana služba. Slednji verjetno niso ravno navdušeni nad delom v vojski. Poleg tega se vojaki hitreje menjajo kot častniki, zato je delo podčastnikov v nekaterih segmentih bistveno težje kot delo častnikov (kjer večino časa ostajajo iste ekipe).

Pri **stilih vodenja** je kar pri treh od petih dimenzij prišlo do razlik med častniki in podčastniki. Pri vseh dimenzijah so dosegli višjo aritmetično sredino častniki.

V prvi dimenziji **trening in poučevanje** gre za vedenje, ki je usmerjeno v izboljševanje spretnosti in izvedbe s poudarjanjem in spodbujanjem trdega dela na vajah. Glede na to, da so častniki dosegli višji povprečen rezultat, lahko rečemo, da so bolj naklonjeni miselnosti, da trdo delo prinaša večje uspehe, kot če stvari prepustijo naključju.

V drugi dimenziji, **demokratsko vodenje**, so se častniki ocenili kot osebe, ki v večji meri vključujejo podrejene v sprejemanje odločitev, ki se tičejo skupinskih ciljev. Razlago za ta rezultat lahko poiščemo v teoriji, in sicer v delu, ki razlaga, da je vodenje odvisno tudi od tega, kakšni so podrejeni. Glede na hierarhijo v vojski je častnikom dovoljeno oziroma si lahko privoščijo več demokratičnega vodenja kot podčastniki, ki vojake nadzirajo neposredno. To verjetno postaja še večji problem v današnjem času, ko služba v vojski nekaterim (vojakom) pomeni zgolj prehodno zaposlitev. Ugotovili so namreč, da so ljudje lahko vodeni samo, če sami to želijo. V nasprotnem primeru je možna le prisila. Bolj uspešno in ekonomično je, da so ljudje vodeni, in ne prisiljeni. Tudi tu verjetno lahko iščemo razlago, zakaj je demokratičen stil vodenja prisoten pri častnikih. Imajo namreč bolj homogene skupine, ki so že dalj časa skupaj, se med seboj bolje poznajo in spoštujejo pravila, ki vladajo v vojski.

Psihologi so temu problemu posvetili pozornost in se odločili, da bodo spremljali ameriške nabornike v taborih in kasarnah. Uporabili so Napoleonovo življenjsko vodilo: »Moralna moč je trikrat večja od fizične.« To pomeni, da se skupina ljudi z močnimi moralnimi normami lahko bori z najmanj tremi skupinami. Iz tega izhaja, da je tak način vodenja cenejši in seveda uspešnejši (Coupleand, 1965).

V dimenziji **pozitivna povratna informacija** so se častniki ocenili kot osebe, ki podrejene spodbujajo s priznavanjem in nagrajevanjem dobre izvedbe. Pri podčastnikih pa je zopet relativno velik standardni odklon, kar pomeni neenotnost znotraj skupine.

Verjetno je eden izmed razlogov za te razlike v tem, da se vojaki bistveno hitreje menjajo kot častniki. Podčastniki so zato prisiljeni večkrat ponavljati iste stvari, poleg tega pa imajo lahko precej nehomogene skupine. Delo s takimi skupinami je lahko zelo naporno in utrujajoče. Drugi razlog pa je mogoče tudi v samem zavedanju, kako pomembno je, da posameznik dobi pozitivno povratno informacijo. Največkrat znamo samo povedati, kaj je nekdo storil narobe, in tega, kar stori prav, sploh ne opazimo. V procesu učenja pa je ravno pohvala tistega, kar vadeči stori prav, včasih bolj

učinkovita od kritike ali celo kazni. Seveda pa je vedno treba najti kompromis med številom pohval in graj.

Pri **medosebnih spretnostih** je prišlo do statistično značilnih razlik pri dveh od sedmih dimenziji.

Prva izmed dimenzij, kjer so se pokazale statistično značilne razlike, je dimenzija **socialna senzibilnost**. Pri tem segmentu višjo vrednost dosegajo častniki. Ti so se ocenili kot osebe, ki so sposobne sprejemati verbalna sporočila ter senzibilnost in razumevanje norm, ki določajo ustreznost družabnega vedenja. Bolj kot podčastniki so pozorni na svoje socialno vedenje in socialno ustreznost.

Rezultati so tudi pokazali, da je v tem primeru precej višji rezultat standardnega odklona pri častnikih. Iz tega lahko razberemo, da so častniki v povprečju res bolj dovzetni za razumevanje norm družabnega vedenja, vendar so razlike med njimi večje kot pri podčastnikih.

Pri **socialni manipulaciji**, kjer gre za pripravljenost manipulirati z drugimi z namenom, da ti dosežejo želene rezultate, so večje število točk dosegli podčastniki.

Kot smo že omenili, ima manipulacija precej negativen prizvok, vendar lahko deluje tudi v pozitivni smeri. Verjetno pa je pri uporabi manipulacije podobno kot pri demokratičnem vodenju – odvisna je tudi od vedenja in značilnosti podrejenih. Nekatere posameznike se lažje vodi, če je odnos odkrit, pri drugih je manipulacija nujna. Bolj se posamezniki med seboj poznajo, manj je manipulacija potrebna. Tako se zopet vrnemo na samo sestavo ljudi, ki jih vodijo častniki, ki so s svojo skupino dalj časa, in podčastniki, kjer se vojaki veliko menjajo.

Res pa je tudi to, da je veliko odvisno od lastnosti nadrejenih. Del vodilnih mož je sposoben vladati z manj manipulacije, drugi brez tega ne znajo voditi.

Pri odgovorih na vprašanja o samomotivaciji so višjo vrednost dosegli častniki, ki so v primerjavi s podčastniki statistično značilno notranje bolj motivirani.

Verjetno prihaja do razlik v **motivaciji** že zaradi tega, zakaj so se odločili za ta poklic. Častnike verjetno tovrstno delo zanima. Zato da so lahko dosegli častniški čin, so morali poleg fakultete opraviti tudi šolo za častnike in skozi dolgoletno delovanje v vojski se jim je čin zviševal. Verjetno so tudi podčastniki v tem poklicu, ker jih to zanima, vendar v manjšem številu. Kot smo že večkrat omenili, je delo v vojski za nekatere služba, ki jim je v določenem trenutku edina dostopna. Ker pa nimajo dovolj izobrazbe, da bi delali častniško šolo, a še vedno imajo voljo do šolanja, se odločijo

za poklic podčastnika. Primerjava med častniki in podčastniki (Človeški viri v Slovenski vojski, 2008) je pokazala, da imajo podčastniki večjo namero zapustiti svoje delovno mesto kot častniki. V trenutku, ko nekomu postane služba samo še vir, kjer bo prejemal dohodke, za preživetje, pa je težko pričakovati, da bo visoko motiviran.

Pri vprašalniku o **čustveni inteligenci** ni prišlo do statistično značilnih razlik med obema skupinama.

PREVERJANJE HIPOTEZ

Generalno hipotezo H_03 , kjer trdimo, da obstajajo statistično značilne razlike med častniki in podčastniki v SV v vseh spremenljivkah, lahko **sprejmemo**, saj so bile od 5 možnih spremenljivk 4 statistično značilne.

Podhipotezo $H_03/1$, kjer smo predpostavili, da obstajajo statistično značilne razlike med častniki in podčastniki v SV v osebnostnih lastnostih, lahko **potrdimo le delno**. Tu je prišlo do statistično značilnih razlik v 4 poddimezijah (od 11 možnih) in v dveh dimenzijah (od petih).

Podhipoteza $H_03/2$, ki pravi, da obstajajo statistično značilne razlike med častniki in podčastniki v SV v stilih vodenja, je tudi le **delno sprejemljiva**. Značilne razlike se niso pokazale v dveh od petih spremenljivk.

O podhipotezi $H_03/3$, kjer je bilo predpostavljeno, da obstajajo statistično značilne razlike med častniki in podčastniki v SV v medosebnih spretnostih, ugotavljamo, da je le **delno sprejemljiva**, saj so se razlike pokazale v dveh od sedmih dimenzij.

Delno hipotezo $H_03/4$, kjer smo predpostavili, da obstajajo statistično značilne razlike med častniki in podčastniki v SV v motivaciji, lahko v **celoti sprejmemo**.

Zadnja podhipoteza v tem sklopu je $H_03/5$, ki pravi, da obstajajo statistično značilne razlike med častniki in podčastniki v SV v čustveni inteligentnosti. To hipotezo lahko v **celoti zavrne**, saj v nobeni spremenljivki ne prihaja do razlik.

6.4. PRIMERJAVA PSIHOLOŠKIH ZNAČILNOSTI MLAJŠIH IN STAREJŠIH POVELJUJOČIH V SLOVENSKI VOJSKI TER MLAJŠIH IN STAREJŠIH TRENERJEV

V tem poglavju bomo analizirali podatke za hipotezo 4, kjer primerjamo mlajše in starejše poveljnike in trenerje. Ti dve kategoriji smo dobili tako, da smo iz podatkov o starosti izračunali aritmetično sredino in nato določili skupino mlajših, ki so mlajši od aritmetične sredine, in skupino starejših, ki imajo več let, kot jih določa aritmetična sredina.

Pri vsaki spremenljivki smo vrstico razdelili na dva dela. V zgornji vrstici vsake spremenljivke so poveljniki in v spodnji vrstici so trenerji.

Primerjava med starejšimi in mlajšimi trenerji in poveljniki je pokazala, da do večine statistično značilnih razlik prihaja med starejšimi in mlajšimi poveljniki. Pri trenerjih so se razlike pojavile le pri socialnih spretnostih, in sicer v dimenziji socialna manipulacija, kjer so višjo povprečno vrednost dosegli mlajši trenerji.

Pri poveljujočih v SV je prišlo do statistično značilnih razlik v treh od petih dimenzij. Na področju osebnostnih lastnosti je prišlo do razlik v dimenzijah sprejemljivost (ter v obeh poddimenzijah: sodelovanje in prijaznosti) in odprtost (ter v poddimenziji odprtost za kulturo). Na področju stilov vodenja je prišlo do razlik kar v štirih stilih vodenja, in sicer trening in poučevanje, demokratično vodenje, socialna podpora ter pozitivna povratna informacija. Pri medosebnih spretnostih pa je bila statistično značilna razlika samo v emocionalni senzibilnosti.

Preglednica 7. Primerjava med starejšimi in mlajšimi trenerji ter starejšimi in mlajšimi poveljujočimi v SV

		Mlajši		Starejši		F	Sig.		
		P = 54, T = 37		P = 66, T = 30					
		AS	SD	AS	SD				
P o d d i m e n z	Lestvica iskren.	36,57	4,96	37,94	4,42	2,54	0,11		
		34,57	6,02	34,45	6,52	0,01	0,94		
	Energija	Aktivnost	40,26	5,12	41,83	6,12	2,27	0,14	
		Dominantnost	43,59	4,04	43,83	5,44	0,40	0,84	
	Sprejem- ljivost	Sodelovanje	39,31	4,70	39,30	5,44	0,00	0,99	
			43,00	4,68	42,72	5,30	0,05	0,82	
		Prijaznost	42,00	3,91	43,88	5,12	4,92	0,03	*
			43,68	4,55	43,83	4,49	0,02	0,89	
			39,11	4,61	41,02	4,21	5,58	0,02	*

i j e	Vestnost		40,19	5,44	40,62	4,25	0,12	0,73	
		Natančnost	40,78	5,39	40,89	4,99	0,01	0,90	
			42,49	6,41	42,14	6,46	0,05	0,82	
		Vztrajnost	43,56	4,50	43,89	6,05	0,12	0,73	
			48,11	4,96	47,62	5,35	0,15	0,70	
	Čustvena stabilnost	Kontrola čustev	43,65	5,61	43,44	6,44	0,04	0,85	
			40,86	6,52	40,34	5,75	0,12	0,74	
		Kontrola impulzov	39,29	5,19	39,71	5,27	0,19	0,67	
			36,00	6,35	36,86	5,71	0,33	0,57	
	Odprtost	Odprtost za kulturo	42,00	6,30	44,32	6,25	4,05	0,05	*
			43,78	6,21	42,03	4,46	1,74	0,21	
		Odprtost za izkušnje	41,54	4,24	42,67	4,85	1,80	0,18	
			44,24	4,49	42,07	5,32	3,24	0,08	
Osebnostne Dimenzije	Energija		79,54	8,58	81,14	10,59	0,77	0,38	
			86,59	7,18	86,55	9,54	0,00	0,98	
	Sprejemljivost		81,11	7,21	84,89	8,30	6,93	0,01	*
			83,86	8,78	84,45	7,72	0,08	0,78	
	Vestnost		84,33	7,92	84,79	9,31	0,08	0,78	
			90,59	9,70	89,76	9,92	0,12	0,73	
	Čustvena stabilnost		82,94	9,60	83,15	10,84	0,01	0,91	
			76,86	12,03	77,21	10,27	0,02	0,90	
	Odprtost		83,54	8,99	86,97	9,78	3,91	0,05	*
			88,03	9,04	84,10	8,43	3,25	0,08	
Stili vodenja	Trening in poučevanje		3,60	1,06	3,93	0,51	4,94	0,03	*
			4,33	0,31	4,38	0,34	0,41	0,53	
	Demokratsko vodenje		3,28	0,93	3,61	0,49	6,44	0,01	*
			2,59	0,56	2,73	0,64	0,94	0,34	
	Avtokratsko vodenje		2,53	0,92	2,75	0,48	2,97	0,09	
			2,81	0,51	2,83	0,40	0,02	0,89	
	Socialna podpora		3,05	0,95	3,41	0,49	7,32	0,01	*
			3,24	0,40	3,28	0,53	0,14	0,71	
	Poz. povratna informacija		3,99	1,23	4,42	0,71	5,78	0,02	*
			4,43	0,42	4,33	0,60	0,62	0,43	
Socialne spretnosti	Emocionalna izraznost		72,94	11,48	72,68	11,92	0,02	0,90	
			78,81	11,33	77,10	11,04	0,40	0,53	
	Emocionalna senzibilnost		84,44	13,96	89,56	14,54	3,81	0,05	*
			95,57	13,08	95,16	12,83	0,02	0,90	
	Emocionalni nadzor		82,63	14,13	83,94	15,23	0,23	0,63	
			81,65	16,10	78,23	19,51	0,63	0,43	
	Socialna izraznost		87,11	18,32	86,24	17,54	0,07	0,79	
			87,97	17,52	92,26	15,99	1,09	0,30	
	Socialna senzibilnost		71,49	13,10	74,88	15,13	1,66	0,20	
			78,57	16,27	74,51	16,38	1,04	0,31	
	Socialni nadzor		90,52	13,87	92,39	17,87	0,40	0,53	
			97,49	13,71	97,26	14,94	0,00	0,95	
	Socialna manipulacija		71,22	10,04	69,68	9,74	0,72	0,40	
			78,49	13,81	71,19	11,57	5,44	0,02	*
Motivacija	Samomotivacija		147,43	17,64	149,53	18,23	0,40	0,53	
			159,46	16,26	159,23	16,80	0,00	0,96	

Čustvena inteligentnost	Prepoznavanje in razumevanje emocij	58,07	9,35	58,05	8,20	0,00	0,99	
		60,03	6,25	58,61	6,65	0,82	0,37	
	Izražanje in poimenovanje emocij	47,83	7,43	48,56	7,39	0,29	0,59	
		47,70	5,60	46,94	6,81	0,26	0,61	
	Upravljanje emocij	59,17	7,04	61,56	6,91	3,51	0,06	
		61,14	5,31	59,48	6,72	1,28	0,26	

Do statistično značilnih razlik med starejšimi in mlajšimi poveljniki prihaja v **osebnostnih dimenzijah sprejemljivost** in **odprtost**. Pri obeh lastnostih višjo vrednost dosegajo starejši poveljniki.

Prva statistično značilna razlika v tem poglavju se je pokazala pri dimenziji **sprejemljivost** in pri obeh poddimenzijah sodelovanje in prijaznost. Pri tej dimenziji in pri obeh poddimenzijah so višjo vrednost dosegli starejši vodilni v SV.

Rezultati kažejo na to, da so starejši poveljujoči v tej dimenziji zmožni boljšega razumevanja in podpiranja zahtev in potreb soljudi ter imajo sposobnost učinkovitega sodelovanja z njimi. Verjetno je eden izmed razlogov za tak rezultat v tem, da so starejši bolj dovzetni za razumevanje in določene situacije dojemajo manj tragično. So bolj umirjeni in bolj sposobni sodelovanja, saj jim dokazovanje (vsaj večini) ni več potrebno. Z leti delovanja so dosegli svoje cilje ali pa so se sprijaznili, da so dosegli svoje meje. Pri mlajših pa je verjetno večja konkurenčnost in videnje predvsem sebe in svojih potreb.

Naslednja statistično značilna razlika je v dimenziji **odprtost**. Starejši poveljujoči, ki dosegajo tu zopet višji rezultat, so sebe ocenili kot bolj izobražene, informirane, polne zanimanja za nove stvari in izkušnje ter odprte za stike z drugačnimi kulturami in navadami v nasprotju z mlajšimi poveljujočimi v SV. Ta podatek je zelo zanimiv, saj naj bi bili mlajši tisti, ki bi morali bolj skrbeti za izobraževanje, nove izkušnje in biti bolj odprti za nova znanja.

Eden izmed razlogov za to je mogoče ta, da se mlajši poleg službe ukvarjajo še z družino in enostavno nimajo dovolj časa. Nekateri mlajši verjetno poskušajo izboljšati svoj materialni položaj in poleg službe še dodatno delajo. Starejši pa imajo verjetno več časa, saj so njihovi otroci verjetno večji in jih manj potrebujejo, pa tudi materialno so si stvari do neke stopnje že uredili.

Dolgoročno gledano tako stanje za delovanje v vojski verjetno ni preveč pozitivno, saj se bo kaj hitro zgodilo, da bodo ti mlajši postali starejši in ne bodo imeli dovolj znanja

in izkušenj, nosili pa bodo veliko odgovornost. Glede na razvoj tehnologije (ki je v vojski med najhitrejšimi, če ne najhitrejši) se hitro zgodi, da ostaneš predaleč zadaj.

Pri obravnavi spremenljivk iz vprašalnika stilov vodenja so se pri poveljujočih v SV pokazale statistično značilne razlike, kar pri štirih od petih spremenljivk. Le pri avtokratičnem vodenju ne prihaja do razlik, kjer pa je vrednost tudi zelo nizka, vendar ni statistično značilna. Tudi pri tej dimenziji so višjo vrednost dosegli starejši.

Pri vseh dimenzijah **stilov vodenja** so povprečno višjo oceno dosegli starejši poveljujoči. Zanimiv je podatek, da je pri vseh dimenzijah stilov vodenja nižja vrednost standardnega odklona pri starejših vodilnih v SV, kar kaže na večjo homogenost.

Rezultati, ki so jih pri tej dimenziji dosegli trenerji, niso pokazali statistično značilnih razlik v nobeni spremenljivki.

Prva statistično značilna razlika med starejšimi in mlajšimi poveljniki je pri spremenljivki **trening in poučevanje**. Razlog je verjetno v samem zavedanju starejših poveljujočih, da je trdo in kvalitetno delo pogoj za uspeh. Mogoče pa je razlog tudi v tem, da mlajši svojega znanja nočejo posredovati drugim, saj se mogoče počutijo preveč ogrožene.

Pri spremenljivki **demokratično vodenje** so višjo vrednost zopet dosegli starejši poveljujoči v SV. To lahko povežemo s prejšnjimi spremenljivkami, kjer smo povedali, da so starejši bolj odprti za nove stvari, predloge, po drugi strani pa jim sama hierarhija v vojski daje moč, ki jim omogoča manjšo ogroženost. To sta verjetno dva razloga, zaradi katerih si mogoče starejši lahko privoščijo bolj demokratično vodenje od mlajših.

Pri **avtokratičnem vodenju** sicer ni bilo statistično značilnih razlik, vendar je rezultat 0,09. Tudi pri tem so starejši dosegli višjo vrednost. Verjetno to kaže na dejstvo, da starejši kombinirajo oba stila glede na dano situacijo oziroma glede na to, s kom imajo opravka.

Ko govorimo o avtokratičnem stilu vodenja je treba omeniti, da princip izpolnjevanja nalog brez ugovaranja po tem, ko se je poveljnik že odločil, ne izključuje možnosti, da poveljnik sprejema pobude podrejenih v pripravljalni fazi, ko se odločitev oblikuje. Tak način dela kaže na to, da je poveljnik sposoben angažirati svoje podrejene, in to ne samo v izvrševanju nalog, ampak tudi v razmišljanju. Čeprav je bilo v uvodnem delu govora predvsem o avtokratskem in demokratičnem stilu, pa ni bilo posebej

poudarjeno, da vsak poveljnik v prej predstavljeni stil doda nekaj svojega – ima svoj osebni stil. Osebnosti dajo vsakemu poveljniku individualen pečat, kljub temu pa se najdejo nekatere skupne značilnosti dela vsakega dobrega poveljnika (Koronja, 1966).

Dimenzija **socialna podpora** se nanaša na vedenje poveljujočega, ki ga opredeljuje skrb za dobrobit posameznika, skrb za pozitivno vzdušje v skupini in prijazni medosebni odnosi s člani skupine oziroma ekipe.

Višjo vrednost pri tej dimenziji so dosegli starejši poveljujoči, ki zase smatrajo, da so bolj naklonjeni delu v skupini. Možne razloge lahko iščemo v tem, da želijo svoje znanje in izkušnje prenesti na mlajše sodelavce, saj ga sami ne bodo več dolgo potrebovali. Ker so starejši in bolj umirjeni, se morda ne želijo več prepirati. Hkrati pa vejo, da bodo v svoji službi ostali še nekaj časa in ne želijo zaostrovati odnosov. Verjetno je iz teh razlogov prišlo do statistično značilne razlike v tej spremenljivki.

Spremenljivka **pozitivna povratna informacija** je v vsebinskem smislu povezana s spremenljivko trening in poučevanje. Tako kot smo že omenili, je dolgoročno gledano za uspeh treba veliko trdega dela, vaje in učenja. Posameznik, ki se seznanja z novitetami, mora imeti o svojem delu in napredku povratno informacijo. Vajeni smo, da dobivamo v glavnem negativne povratne informacije, to, kar je dobro, pa je za veliko vodilnih normalno in tega ne znajo niti videti. Verjetno z leti postanemo manj kritični, znamo videti tudi dobre stvari in jih pohvaliti oziroma nagraditi.

Pri **socialnih spretnostih** se je statistično značilna razlika pokazala v dimenziji **emocionalna senzibilnost**, kjer so višjo povprečno vrednost dosegli starejši poveljujoči.

Ta spremenljivka kaže na to, da so starejši poveljujoči v SV v primerjavi z mlajšimi poveljujočimi bolj spretni pri sprejemanju in dekodiranju neverbalnih emocionalnih sporočil drugih. Poleg tega so bolj pozorni na znake in emocije pri drugih ter hitro in točno prepoznajo številne odtenke emocionalnega doživljanja drugih, kar je za njihove podrejene zelo pomembno.

Razloge za to bi lahko iskali v tem, da imajo starejši več izkušenj. V vojski je potrebno prepoznavanje neverbalnih sporočil, saj se z njimi pove veliko več kot z besedami. Nekateri ljudje so bolj nagnjeni k temu, da to prepoznavajo, drugi se morajo tega naučiti. Verjetno je razlika tudi v tem, da so starejši z izkušnjami pridobili

znanje o tem, da je neverbalna komunikacija pomembna, medtem ko mlajše to spoznanje še čaka.

Spremenljivka **socialna manipulacija** je bila edina statistično značilna spremenljivka pri trenerjih. Precej višjo vrednost pri tem so dosegli mlajši trenerji, ki običajno trenirajo mlajše starostne kategorije. Kot smo že omenili, ima manipulacija negativen prizvok, a manipulacija je lahko tudi pozitivna. Predvsem z mlajšimi starostnimi kategorijami je treba včasih v veliki meri manipulirati, da naredijo vaje, ki so mogoče manj zanimive, so pa potrebne (npr. vaje za tehniko, kjer je potrebno veliko število ponovitev za avtomatizacijo določenega giba). Tako imenovani »drill« je nekaj, česar otroci res ne marajo, saj bi najrajši od prve do zadnje minute vadbe samo igrali. Trenerji pa so tisti, ki se morajo zavedati, da je treba vaditi tudi tehniko, saj je na dolgi rok igralec brez dobre tehnike zelo težko uspešen. To je najverjetneje eden izmed razlogov za tak rezultat.

Pri **motivaciji** ni bilo statistično značilnih razlik med mlajšimi in starejšimi poveljujočimi niti med mlajšimi in starejšimi trenerji.

Pri **čustveni inteligentnosti** sicer statistično značilnih razlik ni bilo, na meji pa je bila vrednost v dimenziji upravljanje emocij. Povprečna vrednost je bila zopet višja pri starejših poveljnikih.

POTRJEVANJE HIPOTEZ

Generalno hipotezo H4, kjer smo predpostavili, da je vpliv starosti na raziskovane psihične značilnosti pri trenerjih podoben kot pri poveljujočih v SV in da so razlike med starejšimi in mlajšimi trenerji podobne razlikam med starejšimi in mlajšimi poveljujočimi, lahko **sprejmemo le delno**, saj je prišlo do podobnih razlik v dveh od petih področij.

V hipotezi H4/1 smo predpostavili, da je vpliv starosti na raziskovane psihične značilnosti pri trenerjih podoben kot pri poveljujočih v SV. Predpostavili smo, da so razlike med starejšimi in mlajšimi trenerji v osebnostnih lastnosti podobne razlikam med starejšimi in mlajšimi vodilnimi v SV. To hipotezo lahko **v celoti zavržemo**, saj je prišlo do statistično značilnih razlik pri dveh spremenljivkah pri poveljnikih, medtem ko pri trenerjih ni bilo statistično značilnih razlik.

Za hipotezo H4/2 smo predpostavili, da je vpliv starosti na raziskovane psihične značilnosti pri trenerjih podoben kot pri poveljujočih v SV. Zanimalo nas je, če

obstajajo razlike med starejšimi in mlajšimi trenerji v stilih vodenja. Naše predvidevanje je bilo, da so podobne razlikam med starejšimi in mlajšimi poveljniki.

To hipotezo lahko **v celoti zavržemo**, saj je v štirih od petih spremenljivk prišlo do statistično značilnih razlik med mlajšimi in starejšimi poveljujočimi v SV, medtem ko je bila peta na meji. Pri mlajših in starejših trenerjih ni prihajalo do razlik v stilih vodenja.

Hipoteza H4/3 je predpostavila, da je vpliv starosti na raziskovane psihične značilnosti pri trenerjih podoben kot pri poveljnikih v SV. Določili smo, da so razlike med starejšimi in mlajšimi trenerji v medosebnih spretnostih podobne razlikam med starejšimi in mlajšimi poveljniki.

To hipotezo lahko **v celoti zavržemo**, saj je prišlo do dveh statistično značilnih razlik. Ena je bila med poveljujočimi, druga med trenerji.

V hipotezi H4/4 smo predpostavili, da je vpliv starosti na raziskovane psihične značilnosti pri trenerjih podoben kot pri poveljnikih v SV ter da so razlike med starejšimi in mlajšimi trenerji v motivaciji podobne razlikam med starejšimi in mlajšimi poveljniki. To hipotezo lahko **v celoti sprejmemo**, saj pri nobeni skupini ni prišlo do razlik.

Hipoteza H4/5 je predpostavka, da je vpliv starosti na raziskovane psihične značilnosti pri trenerjih podoben kot pri poveljnikih v SV. Predpostavlja tudi, da so razlike med starejšimi in mlajšimi trenerji v čustveni inteligentnosti podobne razlikam med starejšimi in mlajšimi poveljniki.

To hipotezo lahko **v celoti sprejmemo**, saj v nobeni od spremenljivk te dimenzije ni prišlo do statistično značilnih razlik.

6.5. DISKRIMINANTNA ANALIZA STRUKTURE IN DINAMIKE OSEBNOSTI TER EMOCIONALNO-SOCIALNE KOMUNIKACIJE S PODREJENIMI PRI POVELJUJOČIH V SLOVENSKI VOJSKI IN TRENERJIH EKIPNIH ŠPORTOV

Diskriminanta analiza je izločila en faktor, ki diskriminira med trenerji ekipnih športov in poveljniki v SV. Glede na samo metodo je to pričakovano, saj je pravilo, da se izloči n (število skupin) – 1 faktorjev.

Pri preverjanju podatkov smo najprej pregledali, kakšna je povezanost med skupinama in funkcijo.

Preglednica 8. Lastna vrednost

Funkcija	Lastna vrednost	% pojasnjene variance	Kumulativni %	Kanonična korelacija
1	2,381	100	100	0,839

Iz zgornje preglednice lahko vidimo, da je za izračunan povezanosti uporabljen Pearsonov koeficient in kaže na to, da je povezava med skupinama in funkcijo precej visoka (0,839). Glede na relativno visoko povezanost med skupinama in funkcijo smo v naslednjem koraku pregledali, koliko je pojasnjene variance in kakšna je vrednost stopnje značilnosti.

Preglednica 9. Wilksova lambda

Test funkcij	Wilksova λ	Hi kvadrat	df	Stopnja značilnosti
1	0,296	213.768	9	0,00 *

Vrednost Wilkskove lambde, ki je predstavljena v zgornji preglednici (0,296) je vrednost nepojasnjene variance (nižja ko je ta vrednost, manj variance ostane nepojasnjene).

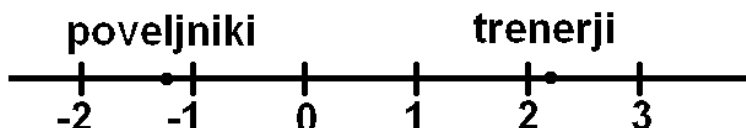
Stopnja značilnosti funkcije je statistično značilna, kar kaže na to, da sta aritmetični sredini skupin toliko narazen, da primeri iz ene skupine (teoretično gledano) ne padejo v drugo skupino in da šele pri skrajnih elementih lahko pride do prekrivanja.

Preglednica 12 prikazuje centroide obeh skupin.

Preglednica 10. Centroidi skupin

	Funkcija
Poveljniki	-1,22
Trenerji	2,20

Preglednica s centroidi kaže, da trenerji dosegajo zelo visoko vrednost (slika 7).



Slika 6. Centroidi skupin

Iz spodnje preglednice lahko razberemo, da so glavna razlikovanja med trenerji in poveljniki v spremenljivkah: trening in poučevanje, demokratično vodenje in emocionalna senzibilnost. Manjšo vlogo pri razlikovanju imajo še spremenljivke: lestvica iskrenosti, kontrola čustev in socialna manipulacija.

Preglednica 11. Standardizirani kanonični korelacijski koeficienti in strukturni koeficienti

	Standardizirani koeficienti	Strukturni koeficienti
Trening in poučevanje	1,42	,271
Demokratično vodenje	-1,18	-,349
Emocionalna senzibilnost	0,42	,195
Lestvica iskrenosti	-0,24	-,150
Kontrola čustev	-0,36	-,146
Socialna manipulacija	0,27	,144
Pozitivna povratna informacija	-0,43	,075
Izražanje in poimenovanje emocij	-0,36	-,039
Prijaznost	0,55	,023

Diskriminantna analiza je pokazala, da lahko na podlagi spremenljivk, ki razlikujejo med trenerji in poveljniki, izdelamo dva različna profila.

Trenerje bi lahko v tej analizi pokazali kot malo manj demokratične, kar pomeni, da igralcem ne prepuščajo veliko odločitev. Velik poudarek dajejo treningu in poučevanju, kar pomeni, da so tip ljudi, ki želijo neprestano vse imeti pod kontrolo. Poleg tega so emocionalno senzibilni, kar pomeni, da zelo hitro ugotovijo, kaj se dogaja z njihovimi igralci.

Če na te glavne razlike navežemo še razlike, ki so sicer manj značilne, ne pa nepomembne, lahko ugotovimo, da so trenerji manj iskreni, imajo slabo kontrolo čustev in se radi poslužujejo socialne manipulacije.

Trenerja lahko torej opišemo kot vodjo, ki želi imeti večino stvari pod kontrolo in daje velik poudarek treningu in poučevanju. Glede na to, da so igralci v nekem smislu podaljšek trenerjevih idej na igrišču, je razumljivo, da kakovosten trener želi imeti niti v svojih rokah.

V grobem ločimo dva tipa trenerjev: prvi tip so trenerji, ki taktiko prilagodijo ekipi glede na tip igralcev v ekipi. Taki trenerji se bolje znajdejo v ekipah, kjer imajo pretežno domače igralce in nimajo možnosti ali denarja za tujce. Torej morajo iz njih izvleči najboljše.

Drug tip trenerjev so trenerji, ki iščejo igralce, ki bodo ustrezali njihovi filozofiji. Taki trenerji so bolj uspešni v klubih, kjer je širok spekter igralcev ali pa dovolj denarja za nakup igralcev.

Vendar pa tako prvi kot drugi tip trenerjev želita nadzorovati dogajanje na igrišču. Verjetno pa je ta nadzor bolj izrazit pri drugem tipu trenerja.

Očitno pa tako eni kot tudi drugi ne dopuščajo preveč demokratičnosti znotraj svojih ekip. Manj demokratičnega vedenja pri trenerjih v ekipnih športih so ugotovili tudi Serpa in drugi (1991) in Kajtna (2006).

Lahko bi domnevali, da se trenerji v ekipnih športih precej bolj ukvarjajo z doseganjem ciljev, ki so si jih zastavili, kot pa s počutjem športnikov in odnosi z njimi, športnike manj pogosto vključujejo v svoje odločitve in so nekako bolj »diktatorski«, če uporabimo Martensov (1990) izraz (Kajtna, 2006).

Trenerji imajo v primerjavi s poveljniki boljše razvito emocionalno senzibilnost, saj se morajo na vsaki tekmi zanašati na igralce, ki so na igrišču. Ravno zaradi tega je dobro, če hitro zaznajo, da z igralci nekaj ni v redu: da imajo predtekmovalno anksioznost, težave doma, slab dan ... Na vse to mora biti trener pozoren. Ravno zaradi tega so mogoče manj iskreni, saj morajo igralca spodbujati ali nadreti, četudi

vse, kar mu rečejo, ne drži (ne drži v pozitivnem ali negativnem smislu). Delno se ta iskrenost navezuje na socialno manipulacijo, saj so dobri trenerji tisti, ki iz igralca v kritičnih trenutkih izvlečejo najboljše.

Tudi njihova kontrola čustev je nižja v primerjavi s poveljniki. Mogoče lahko razlog za to iščemo tudi v želji postati najboljši in pri tem ni prostora za kontrolo čustev.

Podobne lastnosti, ki smo jih dobili s to analizo, lahko opazimo pri trenerjih iz republik bivše Jugoslavije. Igralci in trenerji, ki izhajajo iz Hrvaške in Srbije, pa tudi iz Bosne, so v moštvenih športih (še najbolj košarka in rokomet, delno pa tudi nogomet) izredno uspešni tudi v svetovnem merilu.

Najboljši trenerji iz prej omenjenih republik bivše skupne države so zelo temperamentni in pri delu z igralci dopuščajo možnost, da igralec sam najde najboljšo rešitev, ki je včasih boljša od tiste, ki si jo je zamislil trener, hkrati pa vseeno želijo, da se večino časa igra po njihovih navodilih. Pri njih je stopnja kontrole čustev izredno nizka in iz igralcev znajo na tekmi izvleči najboljše. Ravno zaradi tega izenačene dvoboje velikokrat dobijo.

Lahko bi rekli, da trenerji v ekipnih športih uporabljajo dobro opredeljene metode za doseganje ciljev, vendar pa lahko postanejo morda nekoliko preveč vsiljivi in športniki lahko dobijo občutek, da so njihova počutja zapostavljena. Ugotovitve Fryja in drugih (1995, v Yukl, 2002) kažejo, da so športniki v ekipnih športih najbolj učinkoviti, kadar imajo trenerje, ki znajo učinkovito koordinirati moštvo in poudarjati uspeh skupine, četudi za njihovo udobje in svobodo kažejo manj razumevanja. Rezultate, ki se sicer z našimi ne skladajo v celoti (pri nas se kaže, kot da so trenerji emocionalno bolj senzibilni), so dobili tudi drugi raziskovalci, in sicer Pur (2005), Jakše (2005) in Hvalec (2005).

Pri poveljnikih pa je drugače. Poveljniki ne dajejo prevelikega poudarka treningu in poučevanju. V primerjavi s trenerji so bolj demokratični, saj so v vojski pravila vedenja in delovanja določena in jim avtoriteto daje že sama hierarhija, ki vlada v tej instituciji. Emocionalne senzibilnosti ni izražene, saj mora vojak, ne glede na to, kakšne težave ima, vedno stati mirno in na (ne)upravičeno nadiranje lahko reče le »razumem«.

Poveljniki so bistveno bolj iskreni, saj jim (glede na to, da jim položaj daje avtoriteto in moč) ni treba biti neiskren. Zaradi predpisanih pravil vedenja morajo imeti visoko

stopnjo kontrole čustev in socialne manipulacije ne uporabljajo, saj morajo vojaki narediti, kar jim je ukazano, sami od sebe.

Hipoteza H5, v kateri smo predpostavili, da lahko diskriminiramo med poveljniki in trenerji in naredimo dva različna profila, **je torej potrjena.**

6.6. REDUCIRAN FAKTORSKI PROSTOR STRUKTURE IN DINAMIKE OSEBNOSTI TER EMOCIONALNO-SOCIALNE KOMUNIKACIJE S PODREJENIMI PRI POVELJUJOČIH V SV IN TRENERJIH EKIPNIH ŠPORTOV

V tem poglavju bomo primerjali tri modele, ki smo jih dobili s pomočjo faktorске analize. Spremenljivke v tem delu so rezultati vprašalnikov BFQ za osebnostne lastnosti, LSS za vodenje v športu, vprašalnika SSI za medosebne spretnosti, SMI za motivacijo in vprašalnika emocionalne kompetentnosti VEK.

Prvi model, ki smo ga dobili, je model, kjer sta zajeti obe skupini anketirancev. Drugi model predstavljajo samo poveljujoči v SV, medtem ko tretji model predstavljajo trenerji ekipnih športov.

S faktorško analizo smo poskušali dobiti glavne faktorje, ki opisujejo vodjo. Za izločitev faktorjev smo uporabili kriterij lambda, za rotacijo pa kriterij varimax. Faktorška analiza je izločila 6 zelo izrazitih faktorjev, s katerimi se je pokrilo 66,67 % celotnega prostora.

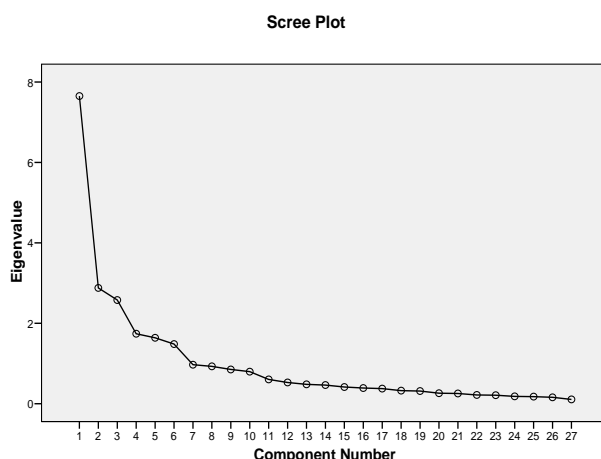
6.6.1 Faktorški model vodje

V spodnji preglednici so rezultati faktorске analize, ki vključuje poveljujoče v SV in trenerje ekipnih športov.

Tabela 1. Izločeni faktorji in odstotek pojasnjene variance skupnega faktorškega modela

Faktorji	% pojasnjene variance	% kumulativno
1	28,34	28,34
2	10,67	39,00
3	9,55	48,55
4	6,45	55,00
5	6,07	61,07
6	5,50	66,57

Iz zgornje preglednice lahko razberemo, da prvi faktor pokriva slabo tretjino celotnega faktorškega prostora, kar pomeni, da je ta faktor za vodenje v športu oziroma v vojski res pomemben. Skupno je 6 faktorjev pokrilo dve tretjini celotnega faktorškega prostora.



Slika 7. Grafična predstavitev faktorjev

Tudi pri grafu na sliki 8 je izrazit prvi faktor, ki pojasnjuje skoraj 30 % celotnega prostora, potem pa je razvrščenih naslednjih pet faktorjev. Naslednji večji prelom je zopet pri šestem faktorju, ki pojasnjuje še 5,5 % celotnega prostora.

	1	2	3	4	5	6
Vztrajnost	0,82					
Samomotivacija	0,73					
Dominantnost	0,69					0,41
Odprtost za izkušnje	0,65					
Natančnost	0,65			-0,31		-0,31
Odprtost za kulturo	0,58					
Aktivnost	0,55	0,34				0,44
Socialni nadzor	0,46	0,38		0,43		0,33
Prepoznavanje in razumevanje emocij		0,78				
Emocionalna senzibilnost		0,71				
Izražanje in poimenovanje emocij		0,70				
Upravljanje emocij	0,38	0,59				
Poz. povratna informacija			0,83			
Trening in poučevanje	0,34		0,83			
Socialna podpora		0,34	0,81			
Avtokratsko vodenje			0,67		-0,35	
Demokratsko vodenje			0,65		0,32	
Kontrola čustev				0,85		
Socialna senzibilnost				-0,81		
Kontrola impulzov				0,70	0,41	
Emocionalni nadzor		0,32		0,55		-0,39
Prijaznost					0,80	
Socialna manipulacija		0,35			-0,67	
Sodelovanje	0,44				0,57	
Emocionalna izraznost						0,78
Socialna izraznost		0,49				0,57
Lestvica iskrenosti		0,40			0,40	-0,45

Preglednica 12. Zgradba faktorjev in korelacija spremenljivk s posameznimi faktorji

1. Faktor: **dinamičnost in samozavest**

Prvi faktor smo poimenovali dinamičnost in samozavest, da lahko znotraj faktorja spremenljivke razdelimo na dva dela. Prvi del, ki ga opredelimo kot dinamičnost, zajema spremenljivke vztrajnost, motivacija, natančnost in aktivnost. Prva spremenljivka, vztrajnost, ima zelo visoko korelacijo s prvim faktorjem, saj presega 0,8. Takoj za njo je spremenljivka motivacija, ki ima korelacijo preko 0,7. Manjšo korelacijo s tem faktorjem ima aktivnost (0,55), vendar je smiselno nadaljevanje prve in druge spremenljivke. Zadnja spremenljivka natančnost dopolnjuje prve tri spremenljivke, saj površno delo ne prinaša uspeha. Če ni uspeha, se zniža motivacija in običajno tudi aktivnost in vztrajnost.

Drugi del tega faktorja je opredeljen kot samozavest, kamor spadajo spremenljivke dominantnost, odprtost za izkušnje in odprtost za kulturo. Vse tri spremenljivke se smiselno dopolnjujejo. Dominantnost oziroma prevlada nad skupino je en izmed ključnih dejavnikov uspešnega vodenja. Uspešen vodja pa je tisti, ki lahko s svojim zgledom vodi skupino. Ni nujno, da je dober vodja tisti, ki ima veliko znanja. Svoje vedenje mora s pomočjo zgleda prenašati na podrejene. Odprtost posameznika za sprejemanje in učenje pa je dejavnik, ki kaže na to, da je vodja dovolj samozavesten, da »ve, da nič ne ve, medtem ko drugi še tega ne vejo«.

2. Faktor: **zavedanje emocij**

Drugi faktor smo poimenovali zavedanje emocij. Ta faktor sestavljajo spremenljivke prepoznavanje in razumevanje emocij, emocionalna senzibilnost, izražanje in poimenovanje emocij in upravljanje emocij.

Pri opredelitvi tega faktorja se ugotavlja, da vodja, tako kot vsak človek, ima čustva, vendar jih bolje prepozna in razume, zakaj se v določenem trenutku neko čustvo pojavi. S tem ko čustvo prepozna, ga lahko obvladuje in v kriznem trenutku laže ostane zbran.

Dober vodja se pokaže prav v kriznih trenutkih, ko je treba neko situacijo rešiti hitro in učinkovito. Če v takem trenutku prevladajo čustva, lahko vodja stori veliko napako, ki je lahko tudi nepopravljiva.

3. Faktor: **usmerjanje in vodenje**

Tako kot pri prvem faktorju lahko spremenljivke v tem faktorju razdelimo v dve skupini. V prvi skupini, ki smo jo poimenovali usmerjanje, so spremenljivke povratna

informacija, trening in poučevanje ter socialna podpora. V drugi skupini pa sta spremenljivki demokratično in avtokratično vodenje.

Prva skupina »usmerjanje« je sestavljena iz treh spremenljivk, ki kažejo na to, da vodja podrejenim daje naloge, informacije o opravljenih nalogah ter jih pri delu podpira. V drugem delu faktorja »vodenje« pa sta spremenljivki, ki kažeta način, kako vodja to izvaja. Način izvedbe je odvisen od več dejavnikov, predvsem pa od osebnosti vodje in podrejenih. Glede na te dejavnike se vedenje vodje izraža s tem, ali je vodenje bolj demokratično ali bolj avtokratično. Čistih stilov vodenja ni – v vsakem stilu vodenja najdemo primesi drugih stilov vodenja.

4. Faktor: **nadzor družabnega vedenja**

Ta faktor se nanaša na nadzor čustev. Del pomembnosti nadzora nad čustvi smo opisali pri drugem faktorju zavedanje emocij. V četrtem faktorju so naslednje spremenljivke, ki imajo visoko pozitivno korelacijo s tem faktorjem: kontrola čustev, kontrola impulzov in emocionalni nadzor. Med temi faktorji pa je tudi spremenljivka, ki ima visoko negativno korelacijo s tem faktorjem: socialna senzibilnost.

Socialno senzibilne osebe so pozorne na svojo socialno vedenje in njegovo socialno ustreznost. Skrajno visoko število točk pri tej spremenljivki, skupaj z zmernim ali nizkim številom na socialni izraznosti in nadzoru, lahko vodi k pretiranemu opazovanju samega sebe (self-consciousness) in zavira sodelovanje v socialni izmenjavi. Primerjava rezultatov iz preglednice 16, v kateri smo primerjali poveljnike in trenerje, kaže na to, da nihče (ne poveljniki ne trenerji) v tej spremenljivki ni dosegel visokih rezultatov, kar pomeni, da je njihova socialna senzibilnost ustrezna.

Negativna povezava verjetno izhaja iz tega, da pretirano visok rezultat pomeni pretirano opazovanje sebe, s tem pa negativno vpliva na sodelovanje v socialni izmenjavi.

5. Faktor: **soodvisnost**

Faktor soodvisnost vsebuje tri spremenljivke. Najmočnejšo korelacijo s faktorjem ima spremenljivka prijaznost, prav tako ima pozitivno korelacijo s tem faktorjem spremenljivka sodelovanje. Visoko, vendar negativno korelacijo ima spremenljivka socialna manipulacija.

To pomeni, da so pomembne lastnosti vodje tudi prijaznost in sposobnost sodelovanja. Negativna korelacija socialne manipulacije kaže na to, da naj bi bil vodja odkrit s svojimi sodelavci (podrejenimi) in da naj svojega položaja ne bi

izkoriščal za doseganje (svojih) skritih ciljev. Socialna manipulacija ima v vsakdanjem pogovoru negativen prizvok, vendar je lahko tudi pozitivna. Vodja mora s svojimi podrejenimi manipulirati do te mere, da ti lahko med seboj in z njim uspešno sodelujejo. Problem nastane, če vodja tovrstno vedenje uporablja za doseganje drugih ciljev in zaradi tega ustvarja »meglo« (angl. FOG: Fear (strah), Obligation (dolžnost), Guilt (krivda); Forward (1999)).

6. Faktor: **izražanje**

Zadnji, še pomemben faktor, ki se je izločil, smo poimenovali izražanje. V tem faktorju sta dve spremenljivki, in sicer emocionalno izražanje, ki ima s faktorjem precej visoko korelacijo, ter socialno izražanje, ki ima še sprejemljivo korelacijo. Pri prvi spremenljivki gre za sposobnost verbalnega izražanja, medtem ko druga spremenljivka opisuje osebe, ki so sposobne pošiljanja in sprejemanja sporočil na neverbalnem nivoju.

Obe spremenljivki sta za vodjo še kako pomembni, saj vemo, da le manjši del komunikacije poteka na verbalnem nivoju. Vendar je ta, verbalni del komunikacije, zelo pomemben. Vodja mora pravilno in nedvoumno oblikovati navodila, če želi, da jih podrejeni izvrši, kot mu je bilo naročeno. Preostali (večji) del komunikacije poteka na neverbalnem nivoju in tudi ta del je treba obvladovati.

Poleg teh 6 faktorjev imamo še dve spremenljivki, ki korelirata z več faktorji, vendar ne moremo za nobeno od njiju reči, da imata s katerim od omenjenih faktorjev pomembno korelacijo.

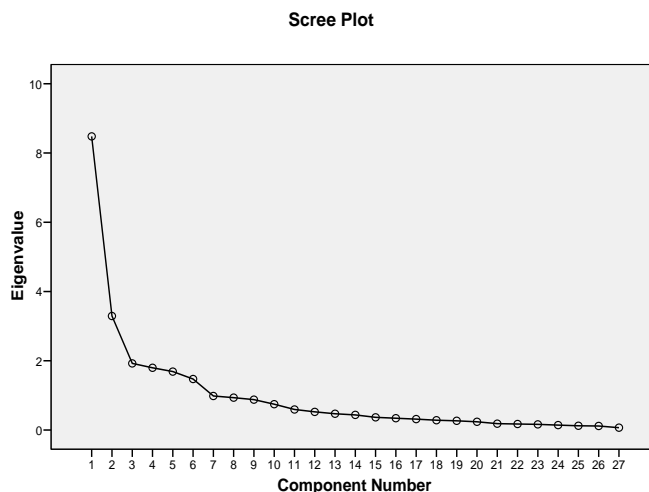
6.6.2. Faktorski model poveljujočega v Slovenski vojski

V drugem delu tega poglavja smo izluščili faktorje, ki predstavljajo model uspešnega vodilnega moža v Slovenski vojski.

Preglednica 13. Izločeni faktorji in odstotek pojasnjene variance faktorskega modela poveljnikov v SV

Faktorji	% pojasnjene variance	% kumulativno
1	31,40	31,40
2	12,20	43,60
3	7,13	50,12
4	6,66	57,80
5	6,25	63,63
6	5,45	69,09

Iz zgornje preglednice lahko razberemo, da je tudi ta faktorska analiza izločila 6 faktorjev, ki pokrivajo malo večji prostor kot pri prvi faktorski analizi. Pri primerjavi posameznih faktorjev lahko ugotovimo, da je tudi tukaj prvi faktor izredno pomemben za uspešnega vodjo, saj pokriva več kot 31 % celotnega prostora.



Slika 8. Grafična predstavitev faktorjev

Iz zgornjega grafa, ki nam prikazuje posamezne faktorje, lahko vidimo, da prvi faktor zelo odstopa od vseh ostalih, vendar je na isti premici kot drugi in tretji. Pri tretjem se premica zlomi in do šestega faktorja so vsi skoraj na isti premici. Tako nam zgornji graf zelo nazorno prikazuje, katere faktorje še lahko upoštevamo pri interpretaciji.

Preglednica 14. Zgradba faktorjev in korelacija spremenljivk s posameznimi faktorji

Vztrajnost	0,78					
Dominantnost	0,75					
Samomotivacija	0,73				0,33	
Odprtost za kulturo	0,63					
Odprtost za izkušnje	0,58					
Aktivnost	0,54		0,34	0,33		0,36
Trening in poučevanje		0,90				
Demokratično vodenje		0,87				
Socialna senzibilnost		0,85	0,33			
Pozitivna povratna informacija		0,84				
Avtokratsko vodenje		0,74				
Prepoznavanje in razumevanje emocij			0,84			
Izražanje in poimenovanje emocij			0,77			
Emocionalna senzibilnost			0,71			
Upravljanje emocij	0,34		0,63			
SSK				-0,81		
Kontrola čustev				0,75		
Kontrola impulzov				0,68	0,43	

Emocionalni nadzor				0,55		-0,36
Socialni nadzor	0,46		0,37	0,48		
Prijaznost					0,77	
Socialna manipulacija					-0,69	
Sodelovanje	0,38		0,43		0,52	
Lestvica iskrenosti			0,39		0,47	-0,34
Emocionalna izraznost						0,79
Socialna izraznost	0,36		0,44	0,31		0,55
Natančnost		0,49				-0,53

Faktorska analiza pri poveljnikih je pokazala veliko podobnost s faktorsko analizo, kjer so bili zajeti vsi podatki.

V prvem faktorju manjka samo spremenljivka natančnost, vse ostale spremenljivke pa so enake kot pri celotni analizi. Tudi pri pokrivanju prostora obstaja podobnost, saj tako pri skupni analizi kot tudi pri tej analizi prvi faktor pokriva približno 30 % prostora.

Največja razlika se je pokazala pri drugem in tretjem faktorju, ki sta pri poveljnikih zamenjala svoje mesto. Pri poveljnikih večji del prostora pokriva drugi faktor, ki smo ga poimenovali usmerjanje in vodenje, tretji faktor po velikosti pa je faktor zavedanje čustev.

Spremenljivka natančnost je negativno vezana na zadnji faktor, ki smo ga poimenovali izražanje.

Vsi ostali faktorji si sledijo v istem zaporedju kot pri celotni analizi. Ravno tako vse faktorje določajo iste spremenljivke.

Vseh teh 6 faktorjev pokriva 69,09 % prostora, kar je malo več kot pri skupni analizi.

Tudi tukaj se pojavljata lestvica iskrenosti in socialni nadzor, ki korelirata z več faktorji, vendar bi težko rekli, da ju lahko uvrstimo v katerega izmed faktorjev.

6.6.3. Faktorski model trenerja v ekipnih športih

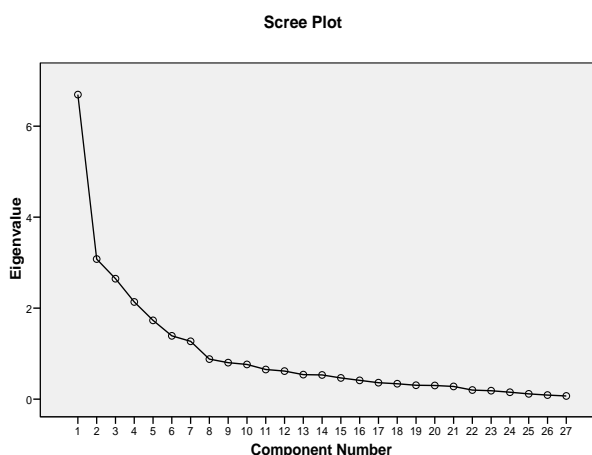
V zadnjem delu smo poskušali s pomočjo faktorske analize pridobiti model trenerja v ekipnih športih. Faktorska analiza je pokazala 7 faktorjev, ki določajo lastnosti kakovostnega trenerja.

Preglednica 15. Izločeni faktorji in odstotek pojasnjene variance faktorskega modela trenerjev

Faktorji	% pojasnjene variance	% kumulativno
1	24,79	24,79
2	11,40	36,20
3	9,80	46,00
4	7,91	53,91
5	6,41	60,33
6	5,15	65,48
7	4,71	70,19

Iz zgornje preglednice lahko vidimo, da sedem faktorjev pokriva 70 % celotnega prostora. Ravno tako je zelo pomemben prvi faktor, ki pokriva slabo četrtno celotnega prostora.

Pri trenerjih je torej sedem faktorjev pokrilo skoraj enak prostor kot pri poveljnikih, kar verjetno pomeni večjo razpršenost in manjše ujemanje s celotnim modelom, ki smo ga predelali v prvem delu tega poglavja.



Slika 9. Grafična predstavitev faktorjev

Iz zgornjega grafičnega prikaza faktorjev lahko razberemo, da zopet močno odstopa prvi faktor. Na drugem faktorju se namišljena premica zlomi in do sedmega faktorja od te namišljene premice skoraj ni odstopanj.

Preglednica 16. Zgradba faktorjev in korelacija spremenljivk s posameznimi faktorji

	1	2	3	4	5	6	7
Odprtost za izkušnje	0,76						
Vztrajnost	0,76						
Odprtost za kulturo	0,74						

Natančnost	0,71		-0,31			0,34	
Samomotivacija	0,52					0,47	
Sodelovanje	0,46			0,46			-0,32
Emocionalna izraznost		0,82					
Socialna izraznost		0,78		0,32			
Izražanje in poimenovanje čustev		0,63			0,38		
Aktivnost	0,46	0,63					
Socialni nadzor	0,36	0,52	0,48				
Dominantnost	0,49	0,50					
Kontrola čustev			0,88				
Kontrola impulzov			0,76				
Socialna senzibilnost			0,73	0,36			
Emocionalni nadzor			0,63				0,41
Demokratično vodenje				0,75			
Prijaznost				0,73		0,30	-0,31
Avtokratično vodenje				-0,72			
Socialna podpora				0,57	0,55		
Pozitivna povratna informacija					0,77		
Trening in poučevanje					0,73		
Upravljanje emocij		0,35	0,36		0,44	0,41	
Lestvica iskrenosti						0,75	
Prepoznavanje in razumevanje emocij					0,44	0,46	0,38
Emocionalna senzibilnost		0,36			0,34	0,46	0,45
Socialna manipulacija							0,85

Pri trenerjih prihaja do manjših odstopanj v modelu faktorске analize. Analiza je pokazala 7 faktorjev, ki pokrivajo 70 % celotnega prostora.

1. Faktor: **dinamičnost**

V prvem faktorju se pri trenerjih izgubita dve spremenljivki, in sicer dominantnost in aktivnost. Pri trenerjih bi se ta faktor morda lahko poimenoval zgolj dinamičnost. Spremenljivke, kot so odprtost za izkušnje in kulturo, vztrajnost in motivacija, so spremenljivke, ki določajo neko dinamiko, spreminjanje. Pri vsem tem je pomembna natančnost, s katero sprejemamo in delamo določene stvari.

2. Faktor: **izražanje in nadzor**

Aktivnost in dominantnost se vežeta na drugi faktor, kjer so tri spremenljivke socialnih spretnosti in izražanje čustev. Mogoče bi ta drugi faktor lahko poimenovali izražanje in nadzor. Prve tri spremenljivke emocionalna in socialna izraznost ter izražanje emocij se vežejo na prvi del (izražanje), aktivnost, dominantnost in socialni nadzor pa na drugi del (nadzor). S tem opišemo trenerja, ki mora biti sposoben tako izražanja čustev kot tudi nadzora čustev in prevlade (nad igralci). Za vse dejavnosti pa je nujno potrebna aktivnost.

3. Faktor: **nadzor družabnega vedenja**

Tretji faktor pri trenerjih je enak kot četrti faktor pri skupni analizi in ga lahko poimenujemo nadzor družabnega vedenja.

4. Faktor: **sodelovanje**

Četrti in peti faktor predstavljata četrti faktor skupne analize. V četrtem faktorju so pri trenerjih naslednje spremenljivke: demokratično vodenje, prijaznost, avtokratično vodenje (ki ima negativno povezavo) in socialna podpora. Ta faktor bi pri trenerjih lahko poimenovali sodelovanje.

5. Faktor: **posredovanje in kontrola znanja**

V petem faktorju pa sta preostali dve spremenljivki, in sicer pozitivna povratna informacija ter trening in poučevanje. To sta dva ključna dejavnika v športu. Brez njiju ni ne napredka ne uspeha. Glede na pomembnost teh dveh spremenljivk je verjetno zelo pomembno, da tvorita svoj faktor. Peti faktor bi lahko torej poimenovali posredovanje in kontrola znanja.

6. Faktor: **iskrenost**

Šesti faktor samostojno tvori spremenljivka lestvica iskrenosti. Iskrenost je zaradi medsebojnega zaupanja pomembna z vidika odnosa trenerja do športnika. Trener naj bi bil nekdo, ki mu »zaupaš bolj kot očetu in poveš več kot bratu«. Pri iskrenosti pa je seveda bolj kot iskrenost do drugih pomembna iskrenost do sebe. Če je trener oseba, ki si ni pripravljena priznati svojih vrlin in šibkosti, bo težko sodeloval z igralci in ostalimi akterji v klubu.

7. Faktor: **socialna manipulacija**

Sedmi faktor samostojno tvori spremenljivka socialna manipulacija. Čustvena manipulacija ima v vsakdanjem besednjaku negativni prizvok, vendar pa se lahko uporablja tudi v pozitivnem smislu. Motiviranje igralcev, usklajevanje odnosov med njimi in dodatno usklajevanje s preostalimi člani v klubu, sodelovanje s sodniki na tekmi – in še bi lahko kaj našli – zahteva za doseganje pravega cilja kar nekaj čustvene manipulacije. Manipulacija se resda pogosto uporabi v negativnem smislu, a tudi pozitivne manipulacije mora biti dovolj, predvsem znotraj zaključene skupine. Negativna uporaba čustvenega manipuliranja znotraj zaključene skupine, ki mora delovati enotno in kjer je vsak posameznik pomemben za doseg cilja, običajno ne prinese uspeha. Lahko se zgodi, da se igralci med seboj prepirajo ali pa izločijo

trenerja. Glede na to, da mora ekipa delovati usklajeno, je torej trener za svoje igralce pomemben manipulator. Tako vedenje lahko izkoristi v svoje dobro in dobro igralcev, lahko pa naredi veliko škode.

Ravno tako smo tudi pri tem modelu našli spremenljivke, ki korelirajo z več faktorji, vendar je korelacija prenizka, da bi jih lahko interpretirali s katerikoli faktorjem. Te spremenljivke so sodelovanje, upravljanje z emocijami, prepoznavanje in razumevanje emocij in emocionalna senzibilnost.

6.7. PRIMERJAVA MED OSEBNOSTNIMI LASTNOSTMI, STILI VODENJA, MEDOSEBNIMI SPRETNOSTMI, MOTIVACIJO Z OBČUTENJEM ZADOVOLJSTVA Z ŽIVLJENJEM IN SPLOŠNO OCENO ZDRAVJA

V tem poglavju bomo pregledali, ali obstaja statistično značilna povezanost med osebnimi lastnostmi, stili vodenja, medosebnimi spretnostmi, motivacijo in čustveno inteligentnostjo in rezultati, ki smo jih dobili z vprašalnikoma SWLS (občutenjem zadovoljstva z življenjem) in GHQ (splošen vprašalnik o zdravju) pri vojaških poveljnikih.

Povezanost med temi spremenljivkami smo izračunali s pomočjo Spearmanovega koeficienta.

				SWLS	GHQ
P o d d i m e n z i j e		Lestvica iskrenosti	Koeficient korelacije	,029	-,036
			Stat. znač.	,751	,698
	Energija	Aktivnost	Koeficient korelacije	,272(**)	-,425(**)
			Stat. znač.	,003	,000
		Dominantnost	Koeficient korelacije	,181(*)	-,404(**)
			Stat. znač.	,048	,000
	Sprejemljivost	Sodelovanje	Koeficient korelacije	,222(*)	-,323(**)
			Stat. znač.	,015	,000
		Prijaznost	Koeficient korelacije	,279(**)	-,450(**)
			Stat. znač.	,002	,000
	Vestnost	Natančnost	Koeficient korelacije	,033	-,037
			Stat. znač.	,719	,688
		Vztrajnost	Koeficient korelacije	,180(*)	-,281(**)
			Stat. znač.	,049	,002
	Čustvena stabilnost	Kontrola čustev	Koeficient korelacije	,350(**)	-,518(**)
			Stat. znač.	,000	,000
		Kontrola impulzov	Koeficient korelacije	,211(*)	-,427(**)
			Stat. znač.	,021	,000
	Odprtost	Odprtost za kulturo	Koeficient korelacije	,057	-,216(*)
			Stat. znač.	,540	,018
Odprtost za izkušnje		Koeficient korelacije	,171	-,253(**)	
		Stat. znač.	,062	,005	
Osebnostne dimenzije	Energija	Koeficient korelacije	,241(**)	-,470(**)	
		Stat. znač.	,008	,000	
	Sprejemljivost	Koeficient korelacije	,278(**)	-,438(**)	
		Stat. znač.	,002	,000	
	Vestnost	Koeficient korelacije	,115	-,194(*)	
		Stat. znač.	,209	,034	
	Čustvena	Koeficient korelacije	,312(**)	-,533(**)	

	stabilnost	Stat. znač.	,001	,000
	Odrprtost	Koeficient korelacije	,111	-,263(**)
		Stat. znač.	,230	,004
Vodenje – motivacijski pristop	Trening in poučevanje	Koeficient korelacije	,282(**)	-,206(*)
		Stat. znač.	,002	,024
	Demokratično vodenje	Koeficient korelacije	,202(*)	-,068
		Stat. znač.	,027	,459
	Avtokratično vodenje	Koeficient korelacije	-,123	,060
		Stat. znač.	,180	,513
	Socialna podpora	Koeficient korelacije	,244(**)	-,106
		Stat. znač.	,007	,248
Poz. povratna informacija	Koeficient korelacije	,224(*)	-,190(*)	
	Stat. znač.	,014	,037	
Socialne spretnosti	Emocionalna izraznost	Koeficient korelacije	-,091	,010
		Stat. znač.	,321	,917
	Emocionalna senzibilnost	Koeficient korelacije	,237(**)	-,179
		Stat. znač.	,009	,051
	Emocionalni nadzor	Koeficient korelacije	,146	-,160
		Stat. znač.	,111	,080
	Socialna izraznost	Koeficient korelacije	,212(*)	-,302(**)
		Stat. znač.	,020	,001
	Socialna senzibilnost	Koeficient korelacije	-,062	,220(*)
		Stat. znač.	,501	,016
Socialni nadzor	Koeficient korelacije	,146	-,330(**)	
	Stat. znač.	,112	,000	
Socialna manipulacija	Koeficient korelacije	-,034	,103	
	Stat. znač.	,713	,263	
Motivacija	Motivacija	Koeficient korelacije	,291(**)	-,364(**)
		Stat. znač.	,001	,000
Čustvena inteligentnost	Prepoznavanje in razumevanje emocij	Koeficient korelacije	,285(**)	-,206(*)
		Stat. znač.	,002	,024
	Izražanje in poimenovanje emocij	Koeficient korelacije	,275(**)	-,246(**)
		Stat. znač.	,002	,007
	Upravljanje emocij	Koeficient korelacije	,400(**)	-,344(**)
		Stat. znač.	,000	,000
Zadovoljstvo z življenjem	SWLS	Koeficient korelacije	1,000	-,395(**)
		Stat. znač.	.	,000
Zdravje	GHQ	Koeficient korelacije	-,395(**)	1,000
		Stat. znač.	,000	.

Preglednica 17. Povezanost med osebnostnimi lastnostmi, stili vodenja, medosebnostnimi spretnostmi, motivacijo in čustveno inteligenco z občutenjem zadovoljstva z življenjem in splošno oceno zdravja

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

6.7.1. Povezanost med občutenjem zadovoljstva z življenjem in ostalimi spremenljivkami

Pri **osebnostnih dimenzijah** dimenzije energija, sprejemljivost in čustvena stabilnost na nivoju značilnosti 1 % korelirajo s spremenljivko »občutenje zadovoljstva z življenjem«.

Pri osebnostnih poddimezijah korelirajo s to spremenljivko na nivoju značilnosti 1 % aktivnost, prijaznost in kontrola čustev. Na nivoju 5 % značilnosti korelirajo še spremenljivke dominantnost, sodelovanje, vztrajnost in kontrola impulzov.

Na osebnem nivoju je torej za občutenje zadovoljstva z življenjem pri poveljnikih v SV ena izmed pomembnih dimenzij **energija**. Poveljniki, ki na tej dimenziji dosegajo visok rezultat, so torej dinamični, aktivni, energični, dominantni in aktivni. Za vodjo so to pomembne lastnosti, saj naj posameznik na vodilnem položaju ne bi bil podrejen, molčeč, malo energičen ali neenergičen in neaktiven.

Pri poddimenzijah ima večjo korelacijo poddimenzija aktivnost, ki se nanaša na energična in dinamična vedenja, nagnjenosti h govorjenju in entuziazem. Druga poddimezija, dominantnost, pa je povezana s sposobnostjo samouveljavljanja in z uveljavljanjem lastnega vpliva v odnosu do drugih.

Jovanović (1984 v Lubi, 1995) pravi, da je vojaško vodenje proces usmerjanja vojaških enot in posameznikov pri uresničevanju postavljenih ciljev vojaške organizacije, ki ga izvajajo posamezniki ali vodstvena telesa. To je stalni proces zbiranja podatkov, njihovega analiziranja, sprejemanja odločitev, dodeljevanja nalog in pridobivanja vpogleda v dosežene rezultate.

Glavni problem na področju vodenja vojaške organizacije je, na kakšen način uporabiti razpoložljive sile in sredstva na določenem prostoru (ali kakšen prostor izbrati) in v določenem času (ali kateri čas izbrati), da bo izvajanje oboroženega boja prineslo želene rezultate (Cupara, 1989).

Oba avtorja (Cupara, 1989, Jovanović, 1984) opisujeta pomembne lastnosti poveljnika z lastnostmi, ki so statistično značilno povezane z občutenjem zadovoljstva z življenjem.

Druga statistično značilna korelacija je občutenje zadovoljstva z življenjem in **sprejemljivostjo**. Večji vpliv na to ima poddimenzija prijaznost, ki se nanaša na prijaznost, zaupanje in odprtost do drugih. Sodelovanje pa meri vidike, ki se nanašajo

na zmožnost podpiranja in razumevanja zahtev drugih ter možnost sodelovanja z njimi.

Tretja, najmočnejša korelacija je s spremenljivko **čustvena stabilnost** in z obema poddimenzijama: kontrolo čustev, ki se nanaša na kontrolo napetosti in se veže na čustvene izkušnje, in kontrolo impulzov, ki meri vidike, ki se nanašajo na sposobnost nadzora lastnega vedenja, tudi ko gre za neprijetno, konfliktno ali nevarno situacijo.

Vse dimenzije stilov vodenja imajo pozitivno korelacijo s spremenljivko občutenje zadovoljstva z življenjem.

Z vprašalnikom o **stilih vodenja** smo merili samopercepcijo poveljnikov. Zato ni presenetljivo, da imajo vse postavke pozitivno korelacijo z zadovoljstvom z življenjem. Poveljniki so si namreč izbrali poklic, kjer je treba podrejene voditi in jih poučevati.

Z dimenzijo **trening in poučevanje** je zajeto poveljnikovo vedenje, s katerim poskuša izboljševati spretnosti in izvedbo s poudarjanjem in spodbujanjem trdega dela, poučevati in podajati navodila o spretnostih, tehniki in taktiki, razlagati odnose med posamezniki v ekipi ter strukturirati in usklajevati aktivnosti članov ekipe.

Ravno zato, ker so poveljniki ocenjevali sami sebe, je prišlo do pozitivne korelacije z zadovoljstvom z življenjem. Sami se verjetno dojemajo kot pozitivne motivatorje, ki prisegajo na trdo delo. Zanimiva bi bila ocena njihovih podrejenih.

Dimenzija **demokratično vodenje** meri poveljnikovo vedenje, ki v večji meri vključuje tudi sprejemanje odločitev podrejenih. Te odločitve se tičejo skupinskih ciljev, načinov vadbe ter taktike in strategije.

Dimenzija **avtokratično vodenje** zajema poveljnikovo vedenje, ki podrejenim ne dopušča neodvisnega odločanja in poudarja osebno avtoriteto.

Vemo, da čistih stilov vodenja ni in da se stili med seboj prepletajo. Tako so elementi demokratičnega stila bolj primerni v vsakdanjem življenju, medtem ko so elementi avtokratičnega stila bolj primerni v kriznih situacijah.

Dimenzija **socialna podpora** se nanaša na poveljnikovo vedenje, ki ga opredeljujejo skrb za dobrobit posameznika, skrb za pozitivno vzdušje v skupini in dobri medosebni odnosi s člani skupine oziroma ekipe.

Zato mora biti vodja seznanjen s takim socialno-psihološkim vidikom in pripravljen nanj. Dolžan je vzpostavljati zdrave socialne odnose s posamezniki in kolektivom ter jih vzpodbujati k skupnemu delovanju za skupni cilj (Koronja, 1966).

Dimenzija **pozitivna povratna informacija** zajema poveljnikovo vedenje, ki podrejenega spodbuja s priznavanjem in nagrajevanjem dobre izvedbe.

Koronja (1966) na podlagi svojih opažanj pravi, da mora biti vodja osebnostno stabilna in karakterna oseba, imeti mora dober odnos do ljudi, potrebna znanja za sektor, ki ga vodi, in razpolagati mora s primerno splošno kulturo. Osebnost vodje mora biti taka, da preprečuje poskuse agresivnega vedenja v skupini in da je steber kohezije v skupini. Dober poveljnik ima razumevanje za svoje sodelavce. Teži k temu, da daje dobra navodila in od vsakega člana zahteva, da disciplinirano opravlja naloge. Z raznimi motivacijskimi prijemi vpliva na delo podrejenih, ga spremlja in zagotovi neprekinjeno koordinacijo. Hitro reagira na spremembe in pomaga pri reševanju zapletov, ki nastanejo v organizaciji.

Če je poveljnik taka osebnost, potem si je izbral pravi poklic in v njem verjetno uživa. To pa je zadosten razlog, da je zadovoljstvo z življenjem večje. V službi namreč preživimo 8 ur na dan ali več in če v tem času ne najdemo zadovoljstva, potem je velika verjetnost, da ga tudi v preostalem času ne bomo. (Pre)obremenjenost s službo je eden izmed pogostih dejavnikov za splošno nezadovoljstvo.

Pri **socialnih spretnostih** imata dve spremenljivki statistično značilno povezavo s spremenljivko občutenje zadovoljstva v življenju. Prva, ki ima močnejšo povezanost, je emocionalna senzibilnost, druga, s statistično značilno povezanostjo, je socialna izraznost.

Ljudje, ki imajo izraženo visoko **emocionalno senzibilnost**, imajo sposobnost sprejemanja in dekodiranja neverbalnih sporočil drugih. Poveljniki imajo relativno visok rezultat v tej spremenljivki, vendar je ta še vedno nižji od kontrolne skupine (Kajtna, 2006). Poveljniki morajo dosegati določeno raven omenjene sposobnosti, a vseeno ne previsoko. Vodilni v SV imajo vsak dan opravka z različnimi tipi ljudi in če bi imeli previsoko izraženo emocionalno senzibilnost, bi jih lahko podrejeni izkoriščali. Ravno zato, ker so manj »popustljivi« do podrejenih in verjetno znajo razlikovati med pravimi in »namišljenimi« težavami, jim je delo s podrejenimi olajšano. Lahko predvidevamo, da jim je zaradi tega delo lažje opravljati in je zato povezanost z občutenjem zadovoljstva razumljiva.

Spremenljivka **socialna izraznost** je sposobnost dobrega verbalnega izražanja in vključevanja drugih v družabni pogovor. V primerjavi s trenerji dosegajo poveljniki v tej spremenljivki sicer nižjo vrednost, je pa ta precej višja od kontrolne skupine (Kajtna, 2006), ki predstavlja povprečje populacije.

Koronja (1966) pravi, da dober poveljnik živi s svojo skupino, doživlja njene uspehe in neuspehe, prizadeva si, da je odgovornost enakomerno razdeljena med vse udeležence v skupini, krepi medsebojne odnose in išče načine za zmanjševanje medsebojnih napetosti. Verjetno je visok rezultat pri socialni izraznosti pokazatelj, da dober poveljnik s svojimi verbalnimi sposobnostmi nadzoruje in usmerja svoje podrejene in je ob končnih rezultatih zadovoljen s seboj.

Notranja **motivacija** je pri poveljnikih bistveno višje izražena kot pri kontrolni skupini (Kajtna, 2006). Verjetno je pri tem segmentu povezava med občutenjem zadovoljstva z življenjem in samomotivacijo vzročno povezana. Ljudje, ki so manj zadovoljni z življenjem, imajo verjetno nižjo notranjo motivacijo kot ostali, ki so z življenjem zadovoljni.

Glede na to, da imajo poveljniki relativno visoko izraženo samomotivacijo, ki je sicer nižja od trenerjev, višja pa od populacije, ki jo predstavlja kontrolna skupina (142,55) (Kajtna, 2006), verjetno tudi življenje občutijo kot bolj prijetno.

Pri **čustveni inteligentnosti** so vse tri spremenljivke povezane z občutenjem zadovoljstva z življenjem.

Ker so emocije pomembne in prisotne pri reševanju vsakodnevnih problemov ljudi, je pomemben del človekovega življenja prepoznavanje, izražanje in upravljanje emocij. To so bistvene sestavine čustvene inteligentnosti. Pri tej spremenljivki med poveljniki in trenerji ne prihaja do statistično značilnih razlik.

Uspešno reševanje vsakodnevnih težav je pomemben del človekovega življenja. Kopičenje »malih« težav in sprotno nereševanje lahko privede do nezadovoljstva. Če je posameznik naravnan tako, da je vedno pripravljen popuščati drugim in se prilagajati, to običajno privede do nezadovoljstva in se prej kot slej izrazi kot slaba volja, neprestano nezadovoljstvo, v končni fazi pa se lahko izrazi v pogostih poškodbah ali boleznih. Bolj kot se te težave pojavljajo v odnosu do bližnjih (starši, partnerji, otroci – kjer prevladujejo čustva), težje so rešljive in hujše so posledice.

Zaradi tega je razumljiva povezava med nadpovprečno izraženo čustveno inteligentnostjo (ki v primeru poveljnikov obstaja, če jo primerjamo s kontrolno

skupino – poveljniki: 59,38; 47,35, 60,38, skupina nešportnikov: 56,04; 45,60; 57,96 (Kajtna, 2006)) in občutenjem zadovoljstva v življenju.

Občutenje zadovoljstva v življenju ima visoko povezanost s splošno oceno zdravja.

Odsotnost oz. pomanjkanje zdravja pomeni, da ima posameznik v začetni fazi mogoče težave s spanjem, da se težko skoncentrira na svoje delo, da ima občutek, da je pod pritiskom, da ne more premagovati težav, da je nesrečen, razdražljiv in depresiven, da je izgubil zaupanje vase in v svoje sposobnosti. Vse to vodi v preobremenjenost in bolezen.

Če posameznik občuti zadovoljstvo v življenju, potem so vsi naštetih znaki odsotnosti zdravja izraženi v manjši meri, mogoče krajši čas ali pa jih sploh ni. Zato je povezava med občutenjem zadovoljstva v življenju in zdravjem razumljiva.

6.7.2. Povezanost med splošno oceno zdravja z ostalimi spremenljivkami

V tem delu smo iskali povezanost med vsemi spremenljivkami, ki smo jih obravnavali do sedaj, in splošno oceno zdravja.

V tem delu smo poskušali ugotoviti, kako so povezane spremenljivke (osebnostne lastnosti, stili vodenja, motivacija, socialne spretnosti in čustvena inteligentnost) s tem, kako poveljniki v SV občutijo svoje zdravje.

Zanimivo je, da imajo vse obravnavane spremenljivke negativno povezanost s splošno oceno zdravja. Razlog je ta, da visok rezultat na lestvici ocene zdravja pomeni odsotnost zdravja, nizek pa odsotnost bolezni.

Vse **osebnostne dimenzije** in poddimenzije (razen poddimenzije natančnosti) imajo statistično značilno negativno povezavo z splošno oceno zdravja.

Poveljniki, ki imajo višje izražene vse dimenzije osebnostnih lastnosti kot kontrolna skupina (Kajtna, 2006) in so bolj aktivni, dominantni, odprti, vestni in imajo večjo kontrolo nad svojimi čustvi, so verjetno bolj zaposleni s sabo in s svojim delom. Želijo delati in ustvarjati, kar jih žene dalje. Bolj so dovzetni za opazovanje in spremljanje stvari okoli sebe in zaradi tega verjetno ne razmišljajo neprestano o tem, kako bi lahko zboleli in verjetno vsakega najmanjšega prehlada ne smatrajo kot bolezen.

Pri **stilih vodenja** najdemo dve statistično značilni povezavi na nivoju 1 % s splošno oceno zdravja. Obe povezavi sta negativni.

Trening in poučevanje kot prva statistično značilna povezanost med spremenljivkami stila vodenja in splošno oceno zdravja kaže na to, da se poveljujoči v SV, ki uživajo v tem, da prenašajo znanje na podrejene, počutijo bolj zdrave. Predvsem to verjetno velja za častnike, saj imajo (primerjava častnikov in podčastnikov v tretjem poglavju) statistično značilno višji rezultat od podčastnikov.

Druga povezava se je pokazala pri **pozitivni povratni informaciji**, ki se vsebinsko nanaša na trening in poučevanje. Povratna informacija je sestavni del treninga oziroma poučevanja. Tisti, ki uživajo v tem poklicu in so pripravljeni – na formalen ali pa neformalen način – posredovati svoje znanje, se zaradi tega ne počutijo preobremenjeni. Poleg tega se zavedajo, da je delo tisto, ki na dolgi rok prinaša rezultat, zato tudi sami verjetno več časa posvetijo sebi in svojemu zdravju. Kombinacija enega in drugega pa zagotavlja boljše splošno počutje.

Pri **socialnih spretnostih** je prišlo do statistično značilne korelacije pri treh od sedmih spremenljivk. Socialna izraznost in socialna senzibilnost imata statistično značilno povezanost s spremenljivko splošna ocena zdravja na nivoju 1 %, socialna senzibilnost pa na nivoju 5 %.

Socialna izraznost, ki je spretnost verbalnega izražanja in vključevanja drugih v družabni pogovor, ima statistično značilno povezanost na nivoju 1 %. Za osebe, ki imajo visoko razvito izraznost, je značilna verbalna fluentnost, sposobne so začeti pogovor in spontano govoriti o neki temi. Ti ljudje dajejo splošen vtis družabnosti in usmerjenosti navzven.

Druga izmed spremenljivk, ki ima statistično značilno povezavo s spremenljivko o splošni oceni zdravja, je **socialna senzibilnost**. Ta se nanaša na sposobnost sprejemanja verbalnih sporočil ter na senzibilnost in razumevanje norm, ki določajo ustreznost družabnega obnašanja. Socialno senzibilne osebe so pozorne na svoje socialno vedenje in njegovo socialno ustreznost.

Socialni nadzor, tretja izmed statistično značilnih povezav, je spretnost v igranju vlog ter v socialni samopredstavi. Za osebe z močno izraženim socialnim nadzorom je značilna družabna spretnost, taktnost in visoko samozaupanje v socialnih situacijah.

Vse tri spremenljivke govorijo o tem, kako naj bi posameznik ravnal, da bi bil družbeno sprejemljiv. Mogoče lahko tukaj poiščemo razlog, zakaj imajo te tri spremenljivke statistično značilno povezanost s splošno oceno zdravja.

Poveljujoči v SV imajo visoko oceno (v primerjavi s trenerji) pri socialnem nadzoru. To so ljudje, ki morajo paziti na vedenje v javnosti. Kot smo že omenili, morajo ljudje v vojski ravnati po ukazih, ne glede na to, kako se počutijo. Mogoče je to tudi razlog, da se manjkrat počutijo bolne, saj je v naši družbi vrednota, če »ne greš na bolniško«. Ta podatek bi lahko preverili tako, da bi ugotovili, koliko časa so bili ti ljudje na bolniški, čeprav to mogoče ne bi bila čisto realna ocena. Nekateri pridejo v službo bolni, nekateri pa sploh ne menijo, da je z njimi v resnici kaj narobe, saj gre za oceno posameznika o sebi, kar pa ni vedno realno.

Tako kot večina ostalih spremenljivk ima tudi **motivacija** visoko negativno povezanost s spremenljivko o splošni oceni zdravja. Posameznik, ki je na delovnem mestu zadovoljen in notranje motiviran za delo, je običajno tudi bolj zdrav, saj mu bolezen ne predstavlja »izhoda v sili«. Ne čuti potrebe, da bi bežal od obveznosti, saj ga žene notranja sila, da dobro opravi neko delo. Povezava med motivacijo in splošno oceno zdravja je po našem mnenju pričakovana.

Vse spremenljivke **čustvene inteligentnosti** imajo negativno statistično značilno povezanost s spremenljivko o splošni oceni zdravja. Čustvovanje je duševni proces doživljanja odnosa do predmetov, pojavov in oseb, ki doživljanju dodaja vrednostno, aktivnostno in jakostno komponento (Mayer, 2001). Tako se izogibamo tistemu, kar vzbuja negativna čustva (strah, žalost, sovraštvo, gnus), usmerjamo pa se v tisto, kar povzroča pozitivna čustva (simpatijo, ljubezen, pogum, doživljanje lepote). Koncepta emocij in inteligentnosti drug drugega ne moreta nadomestiti, prav tako pa nista diametralno nasprotna. Kolikšen delež v neki situaciji pripade čustvom in kolikšen inteligentnosti, ni nikoli konstantno razmerje, marveč je to odvisno od vsakokratne problemske situacije, motiva in čustvene usmeritve posameznika.

Ravno sposobnost izogibanja negativnim čustvom je velikega pomena pri ohranjanju zdravja, zato je močna povezanost med čustveno inteligentnostjo in zdravjem pričakovana.

POTRJEVANJE HIPOTEZ

Hipotezo H7, kjer smo predpostavili, da obstaja statistično značilna povezanost med osebnimi lastnostmi, stili vodenja, medosebnih spretnosti, motivacije in čustvene inteligentnosti z občutenjem zadovoljstva z življenjem in z občutenjem zdravja pri vojaških poveljnikih, lahko sprejmemo **v celoti**. Do statistično značilne povezanosti je prišlo prav v vseh obravnavanih dimenzijah tako pri spremenljivki zadovoljstvo z življenjem kot tudi pri splošni oceni zdravja.

6.8. PRIMERJAVA MED OSEBNOSTNIMI LASTNOSTMI, STILI VODENJA, MEDOSEBNIMI SPRETNOSTMI, MOTIVACIJO Z LASTNO OCENO DELOVNE UČINKOVITOSTI IN NAMERO O ZAPUSTITVI DELOVNEGA MESTA

Zadnje poglavje obravnava hipotezo H8, kjer smo poskušali raziskati, kakšna je povezanost s spremenljivkami osebnih lastnosti, stilov vodenja, medosebnih spretnosti, motivacije, čustvene inteligence, občutenja zadovoljstva z življenjem in zdravja s spremenljivkama lastna ocena delovne učinkovitosti ter namera o zapustitvi delovnega mesta.

				DU	NZDM
P o d d i m e n z i j e	Lestvica iskrenosti	Koeficient korelacije	,270(**)	-,109	
		Stat. znač.	,003	,236	
	Energija	Aktivnost	Koeficient korelacije	,440(**)	-,157
			Stat. znač.	,000	,088
		Dominantnost	Koeficient korelacije	,432(**)	-,207(*)
			Stat. znač.	,000	,023
	Sprejemljivost	Sodelovanje	Koeficient korelacije	,383(**)	-,070
			Stat. znač.	,000	,448
		Prijaznost	Koeficient korelacije	,409(**)	-,203(*)
			Stat. znač.	,000	,026
	Vestnost	Natančnost	Koeficient korelacije	,247(**)	-,052
			Stat. znač.	,007	,570
		Vztrajnost	Koeficient korelacije	,456(**)	-,152
			Stat. znač.	,000	,097
	Čustvena stabilnost	Kontrola čustev	Koeficient korelacije	,507(**)	-,137
			Stat. znač.	,000	,135
		Kontrola impulzov	Koeficient korelacije	,426(**)	-,220(*)
			Stat. znač.	,000	,016
	Odprtost	Odprtost za kulturo	Koeficient korelacije	,259(**)	-,111
			Stat. znač.	,004	,229
		Odprtost za izkušnje	Koeficient korelacije	,333(**)	-,055
			Stat. znač.	,000	,547
	Osebnostne dimenzije	Energija	Koeficient korelacije	,492(**)	-,222(*)
Stat. znač.			,000	,015	
Sprejemljivost		Koeficient korelacije	,451(**)	-,163	
		Stat. znač.	,000	,075	
Vestnost		Koeficient korelacije	,415(**)	-,126	
		Stat. znač.	,000	,171	
Čustvena stabilnost		Koeficient korelacije	,518(**)	-,201(*)	
		Stat. znač.	,000	,028	
Odprtost		Koeficient korelacije	,325(**)	-,090	
		Stat. znač.	,000	,330	

Vodenje – motivacijski pristop	Trening in poučevanje	Koeficient korelacije	,389(**)	-,095	
		Stat. znač.	,000	,300	
	Demokratsko vodenje	Koeficient korelacije	,246(**)	-,019	
		Stat. znač.	,007	,836	
	Avtokratsko vodenje	Koeficient korelacije	-,102	-,003	
		Stat. znač.	,269	,973	
	Socialna podpora	Koeficient korelacije	,250(**)	-,074	
		Stat. znač.	,006	,424	
	Poz. povratna informacija	Koeficient korelacije	,340(**)	-,116	
		Stat. znač.	,000	,208	
	Socialne spretnosti	Emocionalna izraznost	Koeficient korelacije	-,069	,099
			Stat. znač.	,451	,284
Emocionalna senzibilnost		Koeficient korelacije	,320(**)	-,088	
		Stat. znač.	,000	,338	
Emocionalni nadzor		Koeficient korelacije	,227(*)	-,033	
		Stat. znač.	,013	,718	
Socialna izraznost		Koeficient korelacije	,445(**)	-,084	
		Stat. znač.	,000	,364	
Socialna senzibilnost		Koeficient korelacije	-,087	,000	
		Stat. znač.	,349	,996	
Socialni nadzor		Koeficient korelacije	,451(**)	-,154	
		Stat. znač.	,000	,092	
Socialna manipulacija	Koeficient korelacije	-,153	,028		
	Stat. znač.	,095	,761		
Motivacija	Motivacija	Koeficient korelacije	,573(**)	-,214(*)	
		Stat. znač.	,000	,020	
Čustvena inteligentnost	Prepoznavanje in razumevanje emocij	Koeficient korelacije	,299(**)	-,028	
		Stat. znač.	,001	,759	
	Izražanje in poimenovanje emocij	Koeficient korelacije	,357(**)	,030	
		Stat. znač.	,000	,743	
	Upravljanje emocij	Koeficient korelacije	,494(**)	-,180(*)	
		Stat. znač.	,000	,049	
Zadovoljstvo z življenjem	SWLS	Koeficient korelacije	,391(**)	-,221(*)	
		Stat. znač.	,000	,015	
Zdravje	GHQ	Koeficient korelacije	-,439(**)	,332(**)	
		Stat. znač.	,000	,000	
Delovna učinkovitost	DU	Koeficient korelacije	1,000	-,220(*)	
		Stat. znač.	.	,016	
Namera o zapustitvi delovnega mesta	NZDM	Koeficient korelacije	-,220(*)	1,000	
		Stat. znač.	,016	.	

Preglednica 18. Povezanost med osebnostnimi lastnostmi, stili vodenja, medosebnimi spretnostmi, motivacijo, čustveno inteligenco, občutenjem zadovoljstva z življenjem in splošno oceno zdravja z lastno oceno o delovni učinkovitosti in namero o zapustitvi delovnega mesta

6.8.1. Povezanost med lastno oceno delovne učinkovitosti in ostalimi spremenljivkami

Pri povezavi med lastno oceno delovne učinkovitosti lahko iz preglednice razberemo, da je prišlo do statistično značilne povezanosti pri 31 od 35 spremenljivk. Večina spremenljivk ima pozitivno korelacijo, dve pa negativno. Od preostalih štirih spremenljivk, ki nimajo statistično značilne korelacije, pa ima ena korelacijo na meji (socialna manipulacija 0,095).

Pri **osebnostnih lastnostih** imajo vse spremenljivke statistično značilno povezanost s spremenljivko o lastni oceni delovne učinkovitosti. Glede na to, da so poveljniki dosegli precej visoke rezultate pri spremenljivkah osebnostnih poddimenzij in dimenzij (rezultati so višji od kontrolne skupine (Kajtna, 2006)) ter da sebe ocenjujejo kot aktivne, dominantne, natančne in vztrajne, smo lahko pričakovali tudi statistično značilno korelacijo z lastno oceno delovne učinkovitosti. Poleg naštetih lastnosti, ki so verjetno zelo pomembne za visoko delovno učinkovitost, so tudi ostale spremenljivke, kot so sodelovanje in prijaznost, kontrola čustev in impulzov ter odprtost za kulturo in izkušnje izredno pomemben dejavnik delovne učinkovitosti.

Delovni proces v vojski ne predstavlja istega dela kot delo nekoga, ki dela za trakom in poskuša doseči delovno normo. Poveljujoči morajo sodelovati s svojimi podrejenimi in nadrejenimi. Poleg tega morajo biti dovolj izobraženi, redno spremljati novosti na svojem področju, hkrati pa vedeti, kaj se dogaja v vsakodnevnem življenju. Vse to spada v njihov obseg dela, zato ni presenetljivo, da imajo vse poddimenzije (in posledično tudi dimenzije) visoko statistično značilno povezanost z lastno oceno delovne učinkovitosti.

Pri **stilih vodenja** oz. motivacijskih pristopih se je pokazalo, da edino avtokratično vodenje nima statistično značilne povezave z delovno učinkovitostjo.

Tako **trening in poučevanje** kot tudi socialna podpora in pozitivna povratna informacija so spremenljivke, ki so nujne za uspeh.

Poučevanje oziroma prenašanje znanja in trening, ki pomeni utrjevanje znanja, sta nujna za dobro opravljeno delo. Na začetku, ko je posameznik v fazi učenja, se lahko zgodi, da delo ne bo opravljeno kvalitetno ali pa bo opravljeno počasneje. Vendar pa je to naložba za prihodnost.

Demokratično vodenje je stil vodenja, kjer imajo tudi podrejeni možnost, da povejo svoje mnenje. Glede na to, da ima visoko pozitivno korelacijo z delovno

učinkovitostjo, to verjetno pomeni, da imajo nadrejeni, ki uporabljajo tak stil vodenja, več uspeha in so učinkovitejši kot tisti, ki vodijo na avtorski način.

Pri tem načinu je nevarnost, da se demokratično vodenje spremeni v anarhijo, vendar je to v vojski manj verjetno. Hierarhija, ki je v vojski zelo izrazita, daje posamezniku veliko moč. Posledica tega pa je, da si v odnosu do podrejenih nadrejeni lahko pustijo malo več demokratičnega vodenja.

Pozitivna povratna informacija je nujna zato, da posameznik ve, da je nekaj dobro opravil. Seveda je treba povedati tudi tisto, kar ni opravljeno v skladu s pričakovanji nadrejenega. V procesu učenja je bistvenega pomena, da pohvalimo, kar je narejeno dobro. Če nadrejeni zna pohvaliti in ne samo grajati, bodo njegovi podrejeni pridobili samozavest za opravljanje svojega dela. Ta občutek je zelo pomemben za kasneje, ko bodo sami odgovorni za naloge.

Socialna podpora je nujna, ko nastanejo težave. Spremenljivka ima močno pozitivno korelacijo z delovno učinkovitostjo, kar pomeni, da podpora tistim, ki jo potrebujejo, pomeni dobro timsko delo. Le dobro timsko delo pa v skupnosti, kakršna je vojska, prinaša dobro delovno učinkovitost.

Pri **socialnih spretnostih** je prišlo do statistično značilne povezanosti med štirimi od sedmih spremenljivk. Vse spremenljivke imajo pozitivno povezavo z lastno oceno delovne učinkovitosti.

Poleg tega je tu še spremenljivka socialna manipulacija, ki sicer nima statistično značilne povezanosti, je pa vrednost zelo na meji (0,095). Njena povezanost z delovno učinkovitostjo je negativna.

Emocionalna senzibilnost ima statistično značilno povezanost z lastno oceno delovne učinkovitosti.

Emocionalno senzibilne osebe imajo razvito spretnost sprejemanja in dekodiranja neverbalnih emocionalnih sporočil drugih. To je zelo pomembna lastnost, ki jo imajo ljudje, ki vodijo skupino ljudi. Ker hitro prepoznajo številne odtenke emocionalnega doživljanja drugih, lahko preprečijo konfliktno situacijo.

Nekateri posamezniki težko pokažejo svoje nezadovoljstvo in sčasoma se razburijo zaradi malenkosti. Seveda ni razlog v malenkostih, pač pa v kopičenju nezadovoljstva. Vodilni, ki opazijo, da je posameznik nezadovoljen, se lahko z njim pogovorijo in razčistijo, kaj ga moti. Če so težave v medosebnih odnosih, lahko skliče sestanek z vpletenimi in se nejasnosti in nezadovoljstva rešujejo sproti. To vodi v

boljše medsebojne odnose v skupini, kar običajno prinaša tudi boljše delovne rezultate.

Zmožnost uravnavanja in nadziranja emocionalnih in drugih neverbalnih izrazov, tj. **emocionalni nadzor**, ima tudi pozitivno korelacijo z delovno učinkovitostjo.

Vodilni, ki imajo sposobnost nadziranja in maskiranja lastnih emocij, lahko veliko bolje vodijo skupino kot tisti, ki imajo manj nadzora ali pa ga sploh nimajo. Posameznik, ki ima skupino podrejenih, naj bi bil sposoben nadzorovati svoja čustva, saj ne more reagirati na vsako malenkost. Za skupino je predvsem slabo, če vodja pretirano kaže negativna čustva, kot sta jeza in strah. Dobro je, če ima nadzor nad lastnimi čustvi in jih pred svojimi podrejenimi ne pokaže. Mnogo bolje je, če zna nadzirati čustva tudi v sebi. Tako lahko tudi v kriznih situacijah ohrani prisebnost in ga ne zagradi panika, kar seveda pomirjujoče vpliva na njegove podrejene in na medsebojne odnose.

Socialna izraznost ima statistično značilno povezavo z delovno učinkovitostjo. To je spretnost v verbalnem izražanju in vključevanju drugih v družabni pogovor. Ta lastnost je zaželena tako pri poveljujočih v SV kot tudi pri ostalih vodilnih ljudeh. Ljudje, ki imajo razvito to sposobnost, dajejo splošen vtis družabnosti in usmerjenosti navzven. Za dobro klimo med zaposlenimi in za dobre odnose s podrejenimi (kar je eden izmed ključnih dejavnikov za dobro delovno učinkovitost) je pomembno, da je nadrejeni komunikativen, da zna z vsakim začeti pogovor o temi, ki podrejenega ali partnerja zanima, ali se o tem vsaj lahko pogovarja. Tako lahko v skupino prinese občutek, da nadrejenega zanimajo različne stvari. Poleg tega pa da ljudem okoli sebe občutek, da ni nekje visoko nad njimi, pač pa da je del delovnega procesa. Običajno take osebe ne izgubijo avtoritete, pač pa samo še pridobijo spoštovanje.

Četrta spremenljivka pri medosebnih spretnostih, ki ima statistično značilno povezanost z delovno učinkovitostjo, je **socialni nadzor**. Gre za spretnost v igranju vlog ter v socialni samopredstavi. Za poveljujoče oziroma vodje z močno izraženim socialnim nadzorom je značilna družabna spretnost, taktnost in visoko samozaupanje v socialnih situacijah. Socialni nadzor vključuje tudi možnost vplivanja na tok in vsebino socialne interakcije, kar je za dobre odnose znotraj skupine nujno potrebno. Večina spretnosti, ki prispevajo k izboljševanju medosebnih odnosov znotraj skupine, pa izboljšujejo tudi delovno učinkovitost.

Notranja **motivacija** ima močno pozitivno povezanost z delovno učinkovitostjo. Rezultat je seveda pričakovan, saj posameznik, ki nima motivacije, ne bo delal

dobro, kaj šele nadpovprečno dobro. Danes pa je treba za dobro opravljeno delo narediti več kot samo mehansko opraviti delo. Potrebna je tudi iznajdljivost, hitro ukrepanje, vztrajnost ... Če posameznik nima notranje motivacije in ga delo ne veseli, potem delo ne bo opravljeno dobro (če sploh) oziroma ta posameznik ne bo tako učinkovit kot tisti, ki je motiviran, da svoje delo opravi dobro.

V sklopu vprašanj o **emocionalni kompetentnosti** imajo vse tri spremenljivke močno statistično značilno povezavo z lastno oceno o delovni uspešnosti.

Dimenzija **sposobnost prepoznavanja in razumevanja emocij** nakazuje na posameznikovo dobro opažanje čustev pri drugih, opažanje iskrenega in natančnega izražanja emocij, interpretacijo pomena čustev, dobro razumevanje zapletenih čustev ter prepoznavanje prehajanja med čustvi.

Kot smo že omenili, je sposobnost prepoznavanja in razumevanja čustev zelo pomembna za posameznike na vodilnih položajih. Poveljujoči, ki imajo to sposobnost, lažje pravočasno opazijo, kaj njihovim podrejenim ni všeč, in zato lahko pravočasno razčistijo nejevoljo ali slabe odnose znotraj skupine.

Ravno tako je prišlo do močne korelacije med spremenljivkama delovne učinkovitosti in **sposobnosti izražanja in poimenovanja emocij**. Ta se kaže v odprtem izražanju, spremljanju in upravljanju čustev v socialnih situacijah. Tudi ta dimenzija je pomembna za ljudi na vodilnih položajih. Sicer smo v prejšnjem poglavju omenili, da je dobro, da imajo vodilni svoja čustva pod nadzorom, vendar so ti še vedno samo ljudje, ki do določene mere svoja čustva morajo pokazati.

Zadnja dimenzija, **sposobnost upravljanja z emocijami**, ki se kaže v sposobnosti spremljanja nadzorovanja in upravljanja lastnih čustev, ima tudi močno korelacijo s spremenljivko delovna učinkovitost. To lahko posamezniku olajša miselne procese, ki se navezujejo na čustvene situacije in mu omogočajo bolj ciljno usmerjeno delovanje.

Za vodilne oziroma poveljujoče posameznike je zelo pomembno, da znajo nadzorovati in upravljati svoje emocije, saj tako lahko pozitivno vplivajo na svojo skupino kot tudi na zbranost, ki je potrebna pri dobrih odločitvah.

Ravno tako ima **občutenje zadovoljstva v življenju** visoko korelacijo z delovno učinkovitostjo. Učinkovitost na delovnem mestu kaže na poveljnikovo pripravljenost za izpolnjevanje vsakodnevnih delovnih nalog, pri čemer je glavni poudarek na njihovi psihofizični pripravljenosti. Rezultati vprašalnika kažejo vojakovo

zainteresiranost za dobro opravljanje določenih gibalnih nalog; torej njegovo motivacijo, zavzetost, učinkovitost, zanesljivost ...

Verjetno lahko povezanost med občutenjem zadovoljstva v življenju in učinkovitostjo na delovnem mestu iščemo v tem, da je posameznik, ki je zadovoljen v življenju (v delovnem obdobju predstavlja delo oziroma zaposlitev približno eno tretjino življenja), zadovoljen tudi na svojem delovnem mestu. Zadovoljen posameznik je veliko bolj učinkovit in pripravljen opraviti bistveno več dela nezadovoljen posameznik.

Ta spremenljivka ima močno negativno povezanost z **delovno učinkovitostjo**. Posameznik, ki je zdrav (oz. je v stanju odsotnosti bolezni) in zadovoljen na delovnem mestu, je mnogo bolj učinkovit kot nezadovoljen oziroma bolan človek. Zaradi tega je ta povezanost med delovno učinkovitostjo in splošno oceno zdravja razumljiva.

Namera o zapustitvi delovnega mesta ima močno negativno povezanost z delovno učinkovitostjo. Ta povezanost je pričakovana, saj posameznik, ki išče drugo delovno mesto, običajno ni več motiviran za opravljanje svojega dela. Razlogi za nemotiviranost so lahko različni, končni rezultat pa je slabše opravljeno delo.

6.8.2. Povezanost med namero o zapustitvi delovnega mesta in ostalimi spremenljivkami

Pri povezanosti med namero o zapustitvi delovnega mesta je prišlo do statistično značilnih povezav med šestimi od osmih dimenzij oziroma med desetimi od 35 spremenljivk. Devet spremenljivk ima negativno povezavo in samo ena pozitivno statistično značilno povezavo.

Pri **osebnostnih lastnostih** imajo statistično značilno povezavo z namero o zapustitvi delovnega mesta tri poddimenzije in dve dimenziji.

Poddimenzija dominantnost in dimenzija **energija** imata močno negativno povezanost z namero o zapustitvi delovnega mesta. Ljudi, ki pri tej dimenziji dosegajo visok rezultat, se ocenjuje kot dinamične, aktivne, energične, dominantne in aktivne.

Glede na to, da poveljniki na tej lestvici dosegajo visok rezultat, lahko sklepamo, da obvladajo svoje delo in so z njim zadovoljni. V kolikor bi dosegali nizek rezultat, pa bi bili ocenjeni kot manj dinamični, manj aktivni, manj energični, podrejeni in molčeči.

Poveljujočim, ki so na vodilnih položajih, bi bilo težko delati, če bi se opisali kot manj energični in aktivni. V kolikor ne bi mogli uveljavljati lastnega vpliva v odnosu do drugih, bi jim bilo delo oteženo. V tem primeru bi imela namera o zapustitvi delovnega mesta pozitivno korelacijo. Ker pa so to osebe, ki prevladujejo nad drugimi in uživajo v dinamični službi kot poveljujoči, pa verjetno svojega delovnega mesta ne nameravajo zapustiti.

Druga poddimezija, ki ima statistično značilno povezavo z namero o zapustitvi delovnega mesta, je prijaznost. Povezava med spremenljivkama je zopet negativna.

Posameznik, ki išče drugo delovno mesto in ostaja na prvotnem, kljub temu, da mu ta ne nudi več zadovoljstva, bo verjetno tudi manj prijazen. Ujetost v delo, ki mu ne odgovarja – a je to edini vir, ki mu nudi sredstva za preživetje –, je lahko razlog za nezadovoljstvo s sabo, kar verjetno vodi v neprijaznost.

Tretja poddimezija, kontrola impulzov, in dimenzija **čustvena stabilnost** imata tudi negativno povezavo z namero o zapustitvi delovnega mesta.

Vodja, ki je nezadovoljen na delovnem mestu, hkrati pa je v njem konflikt med tem, da bi zapustil to mesto, in tem, da bi vseeno imel sredstva za preživetje, lahko večkrat nekontrolirano izbruhne zaradi manj pomembnih stvari. Navzven mogoče deluje povsem normalno, prijazno, vendar v sebi bije neprestano bitko. Zato je možnost, da bo večkrat pokazal nejevoljo in se ne bo brzdal ob neprijetnih malenkostih, večja.

Pri dimenziji **stili vodenja** nobena od spremenljivk nima statistično značilne povezanosti z namero o zapustitvi delovnega mesta.

Tudi pri dimenziji **socialne spretnosti** nobena od spremenljivk nima statistično značilne povezanosti z namero o zapustitvi delovnega mesta.

Spremenljivka **motivacija** ima negativno povezavo s spremenljivko namera o zapustitvi delovnega mesta. Razlog za to je precej preprost. Posameznik, ki želi zamenjati delovno mesto, ni več motiviran za opravljanje svojega dela. Razlogi za nezadovoljstvo so lahko različni: slabi medsebojni odnosi, premajhno plačilo za opravljeno delo, naveličanost ... Ne glede na razlog pa se v trenutku, ko se pojavi nezadovoljstvo, motivacija zniža. Potem je samo še vprašanje časa, kdaj bo tak nemotiviran posameznik začel iskati drugo, bolj primerno zaposlitev.

Pri čustveni inteligentnosti ima spremenljivka **upravljanje emocij** negativno povezavo z namero o zapustitvi delovnega mesta.

Vodilni, ki želi zamenjati delovno mesto, je verjetno manj čustveno stabilen in se težje kontrolira. Neprestano razmišljanje o tem, kako mu ta služba ne ustreza več, kako si želi zamenjati ali samo delovno mesto ali pa celotno okolico, lahko vodi v hitro reagiranje. Že to, da je nezadovoljen, mu jemlje veliko energije. Nadzor čustev in samokontrola pa včasih zahtevata veliko zbranosti in volje. Človek, ki je brez energije in osredotočen na svoje težave, se bo verjetno veliko hitreje razjezil, kot umirjen in zadovoljen vodja.

Namera o zapustitvi delovnega mesta in občutenje zadovoljstva z življenjem imata negativno povezanost na nivoju statistične značilnosti 1 %. Če to povežemo s povezanostjo med delovno učinkovitostjo in občutenjem zadovoljstva z življenjem lahko ugotovimo, da je posameznik, ki je nezadovoljen na delovnem mestu, običajno nezadovoljen tudi v življenju. Kot smo omenili, delo oziroma zaposlitev v določenem obdobju predstavlja približno tretjino našega življenja. Če prihaja zaradi nekaterih razlogov (nezadovoljstvo z delom oziroma nalogami, medsebojnimi odnosi ...) do nezadovoljstva na delovnem mestu, se to nezadovoljstvo lahko prenaša tudi v osebno življenje in posameznik zaradi tega postane nezadovoljen z vsem. Če nima partnerja oziroma partner nima razumevanja za tovrstne težave, se lahko začne začaran krog nezadovoljstva, ki se samo še pogloblja, in rešitev iz tega kroga je težka.

Nezadovoljstvo na delovnem mestu ima edino pozitivno statistično značilno korelacijo s splošno oceno zdravja. Pozitivna povezanost je zato, ker visok rezultat pomeni odsotnost zdravja, nizek pa odsotnost bolezni.

Posameznik, ki ni zadovoljen na delovnem mestu, ima zaradi tega bistveno več možnosti, da je pogosteje bolan, saj to pomeni, da mu ne bo treba iti v službo in se s tem izogiba neprijetnostim. Običajno se zgodi, da ima posameznik, ki je dalj časa odsoten in se vrne na isto delovno mesto, še večji odpor in mu je še težje začeti z delom. Tovrstno vedenje vodi v začaran krog, iz katerega običajno ni vidnega izhoda (razen menjave delovnega mesta ali pomoči strokovnjaka). Ravno zaradi tega je povezanost med nezadovoljstvom na delovnem mestu in splošno oceno zdravja pričakovana.

V drugi raziskavi (Tušak in drugi, 2008 b) smo ugotovili, da imajo poveljniki rezultat 4,07 pri vprašanju o zadovoljstvu z zaposlitvijo in 4,47 pri vprašanju o nameri o zapustitvi delovnega mesta (na 7 stopenjski Likartovi lestvici). To pomeni, da imajo pri tem nadpovprečen rezultat, kar bi lahko pomenilo, da so rezultati iz te raziskave

dejanski odraz povezanost nekaterih osebnostnih lastnosti in namero o zapustitvi delovnega mesta.

POTRJEVANJE HIPOTEZ

Hipotezo H8, kjer smo predpostavili, da obstaja statistično značilna povezanost med osebnimi lastnostmi, stili vodenja, medosebnimi spretnosti, motivacijo, čustveno inteligenco, občutenjem zadovoljstva z življenjem in zdravja z lastno oceno o delovni učinkovitosti in z namero o zapustitvi delovnega mesta pri poveljnikih v SV, lahko sprejmemo **le delno**. Pri spremenljivki lastna ocena delovne učinkovitosti je prišlo do statistično značilne povezanosti z vsemi obravnavanimi dimenzijami, medtem ko je pri spremenljivki namera o zapustitvi delovnega mesta prišlo do statistično značilne povezanosti samo pri šestih od osmih dimenzij.

7. ZAKLJUČEK

V nalogi smo sledili ključnemu cilju: iskati vzporednice pri delu z vojaškimi ekipami skozi primerjavo dela trenerjev kot standarda uspešnih vodij. Skušali smo identificirati značilnosti dela vojaških poveljnikov, s čimer bi dobili odgovor na vprašanje: kako daleč vsaksebi sta danes sodobna vojska in vodenje vojaških ekip in vrhunski šport. Takšna spoznanja predstavljajo nov pristop v raziskovanju, saj skušajo primerjati populacije, ki se na prvi pogled ne zdijo primerjive, pa vendar so, saj imajo skupne korenine in glede na modernizacijo vojske verjetno tudi precej skupno prihodnost. Dognanja služijo kot pomoč pri izgradnji modela sodobnega vodenja vojaških ekip s pomočjo transformiranja športnih organizacij in vodenja le-teh. Po drugi strani multivariantne analize omogočajo iskanje vzporednic med športom in vojsko ter iskanje odgovorov na vprašanje o skupnem izvoru oz. skupni prihodnosti obeh. Znanstveni doprinos naloge je v definiranju modela in sugestij učinkovitega vodenja v vojaških ekipah s pomočjo transformiranja tovrstnega znanja iz športa. Šport postaja nabor izkušenj in vir idej za učinkovit trening in vodenje vojaških ekip. Šport postaja učno gradivo in standard, a hkrati tudi dobiva možnost refleksije uspešnosti skozi primerjavo z vojaškimi ekipami. Razmišljamo, da je samo vprašanje časa, kdaj bodo začeli tekmovati v posebnih nalogah vojaki in športniki, vojaške ekipe s športnimi ekipami. Samo zamišljajte si tekmovalje, neke vrste vojaško-športne olimpijske igre, kjer bi tekmovali znake športne ekipe-reprezentance s posamičnimi vojaškimi enotami v novih igrah in nalogah... Kaj bi pomenilo za državo, šport, če bi npr. vojaška ekipa alpinistov iz Bohinja premagala plezalno reprezentanco Združenih držav Amerike in tudi ostale ekipe v neki vrsti plezanja na tekmi. Verjetno so tovrstna tekmovalja še daleč, a v kolikor bodo vojaške sile vedno bolj dobivale pomen varovanja in preventive, ne pa osvajanja, potem tudi taka tekmovalja niso utopija in bo z njimi sodobna vojska povsod po svetu dobila bistveno bolj pozitiven in družbeno sprejemljiv pomen.

Skladno s cilji nas je torej zanimalo, ali obstajajo podobnosti v nekaterih osebnostnih lastnostih, stilih vodenja, motivaciji, socialnih spretnostih in čustveni inteligentnosti med obema skupinama merjencev. V primerjavi poveljnikov in trenerjev smo poskušali vzpostaviti model transformacije trenerja kot uspešnega vodje v vlogo poveljnika v SV.

V vzorec smo zajeli 67 trenerjev in trenerk iz 6 ekipnih športov in 144 poveljnikov Slovenske vojske. Testiranje trenerjev je potekalo v okviru projekta Psihološke značilnosti in stili vodenja pri slovenskih trenerjih, ki je pod vodstvom dr. Mateja Tuška potekal pri Ministrstvu za šolstvo in šport (julij 2004 do junij 2007). Poveljniki pa so bili v maju 2007 testirani v sklopu projekta Človeški viri v Slovenski vojski, ki je prav tako potekal pod vodstvom dr. Mateja Tuška v okviru MORS-a.

Postavili smo osem hipotez, kjer smo v prvih štirih naredili primerjave med poveljniki in trenerji, nato smo poveljnike razdelili na častnike in podčastnike ter jih primerjali s trenerji, sledila je primerjava med častniki in podčastniki, na koncu pa je sledila še primerjava med starejšimi in mlajšimi poveljniki in trenerji.

Pri primerjavi trenerjev ekipnih športov in poveljujočih v SV smo preverjali, ali obstajajo statistično značilne razlike v obravnavanih spremenljivkah.

V drugem delu smo postavili faktorski model vodje, kjer so bili zajeti vsi merjenci, potem pa smo postavili še dva faktorski modela, in sicer faktorski model poveljnikov in faktorski model trenerjev.

V naslednji hipotezi smo poskusili diskriminirati med trenerji in poveljniki in najti tiste spremenljivke, v katerih se skupini razlikujeta.

V zadnjih dveh predpostavkah pa smo iskali korelacije med spremenljivkami osebnostnih lastnosti, stilov vodenja, socialnih spretnosti, motivacije, čustvene inteligentnosti na eni strani ter spremenljivkami o zadovoljstvu z življenjem in splošni oceni zdravja ter delovni učinkovitosti in namero o zapustitvi delovnega mesta.

Ugotovili smo, da so poveljujoči v Slovenski vojski bolj čustveno stabilni, saj imajo večjo kontrolo nad svojimi čustvi in so manj impulzivni. Poleg tega pa so bolj nagnjeni k demokratičnemu stilu vodenja. Trenerji pa so za razliko od poveljnikov aktivnejši in dominantnejši znotraj svojih ekip. Poleg tega so zelo vestni, kar pomeni, da so bolj natančni in vztrajni kot poveljniki. Bolj se nagibajo k avtokratičnemu stilu vodenja kot poveljniki in večji poudarek dajejo treningu in poučevanju. Trenerji so sebe opisali kot zmožnejše spontanega in točnega izražanja občutenih emocionalnih stanj ter sprejemanja in dekodiranja neverbalnih sporočil. Poleg tega so se trenerji pokazali kot spretnejši v igranju vlog, z močno izraženim socialnim nadzorom in bolj pripravljeni manipulirati z drugimi. Zadnja izmed razlik, ki se je pojavila v tej primerjavi, je pokazala, da imajo trenerji višjo notranjo motivacijo kot poveljniki.

V drugem delu smo primerjali častnike, podčastnike in trenerje. Analiza variance je pri tej primerjavi pokazala statistično značilne razlike v večini obravnavanih spremenljivk.

Častniki so sebe opisali kot osebe, ki lažje sodelujejo s sodelavci in so bolj čustveno stabilni. So bolj »odprti« kot trenerji, kar pomeni, da so dovzetnejši za nova znanja. V primerjavi s trenerji so se častniki izkazali tudi za bolj demokratične voditelje. Trenerji so znotraj obravnavanih treh skupin najbolj aktivni, dominantni ter vztrajni in dosegli so najvišjo vrednost na lestvici energija in vestnost. V primerjavi s častniki in podčastniki so se trenerji izkazali kot osebe, ki dajejo največ poudarka treningu in poučevanju ter pozitivni povratni informaciji. Sebe so opisali kot sposobne izražanja in dekodiranja čustev ter kot osebe, ki so pozorne na svoje socialno vedenje in njegovo socialno ustreznost. To so osebe z močno izraženim socialnim nadzorom, za katere je značilna družabna spretnost, taktnost in visoko samozaupanje v socialnih situacijah. Primerjava pa je pokazala, da prav v nobeni spremenljivki (ne glede na to, ali je statistično značilna ali ne) niso najvišje vrednosti dosegli podčastniki, so pa v večini spremenljivk dosegali najnižje vrednosti.

V tretji hipotezi smo primerjali častnike in podčastnike, saj smo hoteli ugotoviti, ali znotraj poveljujočih v Slovenski vojski prihaja do razlik v obravnavanih spremenljivkah. Bistvena razlika med častniki in podčastniki je stopnja izobrazbe. Za sprejem v častniško šolo mora imeti posameznik VII. stopnjo izobrazbe, medtem ko za podčastniško zadostuje srednja šola.

Rezultati so pokazali, da so podčastniki v primerjavi s častniki dosegli višji rezultat v spremenljivki socialna manipulacija. To pomeni, da so podčastniki bolj pripravljeni manipulirati s svojimi podrejenimi, da bi dosegli želen končni rezultat. Častniki pa so se v primerjavi s svojimi podčastniškimi kolegi opisali kot prijaznejši in bolj pripravljeni na sodelovanje, ter kot bolj izobraženi, informirani, polni zanimanja za nove stvari in izkušnje ter odprti za stike z drugačnimi kulturami in navadami. Častniki so v primerjavi s podčastniki vztrajnejši pri opravljanju in dokončevanju zastavljenih nalog. Bolj so podobni trenerjem, saj dajejo večji poudarek trdemu delu, izobraževanju ter zagovarjajo pozitivno povratno informacijo. Od trenerjev se razlikujejo po stilih vodenja, saj zagovarjajo demokratični pristop. Poveljniki so se v naši raziskavi pokazali kot sposobnejši sprejemanja verbalnih sporočil ter senzibilnosti in razumevanja norm, ki določajo ustreznost družabnega vedenja. Bolj kot podčastniki

so pozorni na svoje socialno vedenje in socialno ustreznost. Častniki so pokazali tudi več notranje motivacije kot podčastniki.

Primerjava starejših in mlajših poveljnikov in trenerjev je pokazala, da so se starejši poveljniki v primerjavi z mlajšimi opisali kot bolj pripravljeni na sodelovanje in kot prijaznejši do ljudi v svoji okolici. Starejši poveljniki so bolj odprti za izobraževanje in nove ideje. Poleg tega so pokazali več razumevanja za trening in poučevanje, bolj so nagnjeni k dajanju socialne podpore in pozitivne povratne informacije ter so večji pristaši demokratičnega vodenja kot njihovi mlajši kolegi. V primerjavi s svojimi mlajšimi kolegi so starejši poveljniki tudi bolj pozorni na neverbalne znake in emocije drugih ter hitro in točno prepoznajo številne odtenke emocionalnega doživljanja drugih.

Med starejšimi in mlajšimi trenerji je prišlo do ene same statistično značilne razlike, in sicer so se mlajši trenerji opisali kot vodje svojih skupin, ki v večji meri za doseganje svojih ciljev uporabljajo socialno manipulacijo.

Pri ugotavljanju razlik med trenerji in poveljniki smo ugotovili, da je pri poveljnikih bolj izrazito demokratično vodenje in da dajejo manj poudarka treningu in poučevanju. Manj demokratičnega vodenja pri trenerjih v ekipnih športih so ugotovili tudi Serpa in drugi (1991) in Kajtna (2006). Poleg tega pa trenerji hitreje zaznajo čustveno stanje svojih igralcev, kar je zelo pomembno, saj so igralci »podaljsek« trenerja na igrišču. Zato je pomembno, da znajo trenerji iz njih izvleči najboljše.

Kot smo večkrat poudarili, je v vojski sama hierarhija tista, ki poveljujočim daje avtoriteto, zato si lahko poveljniki privoščijo manj avtoritativno vodenje. Poleg tega v primerjavi s trenerji ne dajejo prevelikega poudarka treningu in poučevanju.

Pri vojakih emocionalna senzibilnost ni izražena, saj mora vojak, ne glede na to, kakšne težave ima, vedno stati mirno in na (ne)upravičeno nadiranje lahko reče le »razumem«.

V šestem poglavju rezultatov smo poskušali postaviti skupen faktorski model poveljnikov in trenerjev. Tako smo dobili šest faktorjev, ki so skupaj pokrili približno dve tretjini skupnega faktorskega prostora.

Prvi faktor smo poimenovali **dinamičnost in samozavest**, saj poudarja vztrajnost, motivacijo, natančnost in aktivnost. Drugi del faktorja pa poudarja dominantnost in odprtost za nova znanja in izkušnje. Faktorska analiza je pokazala, da so v vojski in v športu ti dejavniki najpomembnejši za dobrega vodjo. Drugi faktor smo poimenovali

zavedanje emocij, saj ga določajo spremenljivke, ki poudarjajo čustva. Tretji faktor, **usmerjanje in vodenje**, je faktor, ki poudarja trdo delo, trening in poučevanje ter pohvalo za dobro opravljen trening in način vodenja, ki se uporablja v vadbenem procesu. Četrty faktor se zopet navezuje na emocije, vendar gre bolj za nadzor teh emocij in tudi samega vedenja, kar je za vodenje zelo pomembno. Ta faktor smo poimenovali **nadzor družabnega vedenja**. **Soodvisnost** je faktor, v katerem gre za pomembnost in način sodelovanja z drugimi: prijazen način nasproti neprijaznemu, sodelovanje nasproti samostojnemu delu ter odkriti odnosi nasproti manipulaciji. Zadnji, še pomemben faktor, je **izražanje**, kjer gre za sposobnost tako verbalnega kot neverbalnega izražanja.

Drugi faktorski model je model poveljnika v Slovenski vojski. Izkazalo se je, da je ta model tudi pokazal 6 faktorjev, ki skupaj pokrivajo približno 70 % celotnega prostora.

Ta model je zelo podoben skupnemu faktorskemu modelu, bistvena razlika je zgolj v tem, da sta drugi in tretji faktor zamenjala mesti (drugi faktor v skupni analizi je tretji faktor pri poveljnikih).

Do večjih razlik je prišlo med skupnim faktorskim modelom in faktorskim modelom, ki smo ga naredili za trenerje. Trenerski model je izločil sedem faktorjev, ki pokrivajo 70 % celotnega prostora. Prvi faktor smo poimenovali dinamičnost. Ta faktor določajo lastnosti odprtost, vztrajnost in motivacija, ki določajo neko spreminjanje. Izražanje in nadzor je drugi faktor, na katerega se vežejo naslednje spremenljivke: emocionalna in socialna izraznost ter izražanje emocij se vežejo na prvi del (izražanje), aktivnost, dominantnost in socialni nadzor pa na drugi del (nadzor). Tretji faktor smo poimenovali nadzor družabnega vedenja in je enak četrtemu faktorju skupnega modela. Četrty in peti faktor pri trenerjih predstavljata četrty faktor skupnega modela, ki smo ga poimenovali soodvisnost. Pri trenerjih smo četrty faktor poimenovali sodelovanje, saj gre za načine vodenja in podporo. Peti faktor, ki določa trenerski model, smo poimenovali posredovanje znanja in nadzor, saj ga določata spremenljivki trening in poučevanje in povratna informacija. To sta dve ključni spremenljivki, ki sta nujno potrebni pri vsakem izobraževanju. Še najbolj pomembno vlogo igrata, kadar gre za mlajše udeležence izobraževalnega procesa. Šesti in sedmi faktor tvorita samostojna faktorja, in sicer sta to lestvica iskrenosti in socialna manipulacija.

Zadnji del raziskave, kjer smo iskali korelacije med spremenljivkami osebnostnih lastnosti, stilov vodenja, motivacije, socialnih spretnosti in čustvene inteligence na eni

strani ter zadovoljstva z življenjem, o splošni oceni zdravja, zadovoljstva na delovnem mestu in namere o zapustitvi delovnega mesta, smo izvedli samo za poveljnike v SV. Te primerjave nismo mogli narediti, ker podatki za trenerje v sklopu projekta niso bili potrebni.

Ko smo pregledovali korelacije med spremenljivkami osebnostnih lastnosti, stilov vodenja, socialnimi spretnostmi, motivacijo in čustveno inteligentnostjo na eni strani in zadovoljstvo z življenjem na drugi strani, se je pokazalo, da so pri poveljnikih v Slovenski vojski za kvalitetno preživljanje najmanj pomembne socialne spretnosti. Pri primerjavi omenjenih spremenljivk s splošno oceno zdravja imajo najmanjši pomen stili vodenja, poleg tega pa je tudi malo spremenljivk socialnih spretnosti povezanih z oceno zdravja.

Rezultati so pokazali, da so za zadovoljstvo v življenju poveljnikov v SV potrebni energija, čustvena stabilnost in sprejemljivost, motivacija, različni pristopi vodenja in čustvena inteligentnost. Večina spremenljivk ima statistično značilno korelacijo na nivoju 1 %. Vse spremenljivke, pri katerih je bil rezultat statistično značilen, so pomemben dejavnik za kakovost življenja, saj nam dajejo možnost, da se lažje prilagodimo različnim situacijam v življenju in tako ohranimo svoj notranji mir.

Zdravje pa ima visoko korelacijo s skoraj vsemi osebnostnimi lastnostmi, motivacijo in čustveno inteligentnostjo. To verjetno pomeni, da so poveljniki, ki so energični, prijazni, pripravljeni na sodelovanje, odprti za novosti in čustveno stabilni, poleg tega pa še visoko notranje motivirani in čustveno inteligentni, sebe ocenjujejo kot bolj zdrave od poveljnikov, ki teh lastnosti nimajo. Če primerjamo spremenljivki zadovoljstvo z življenjem in ocena zdravja, lahko vidimo, da je med njima razlika samo v tem, da je zadovoljstvo z življenjem povezano še s stili vodenja.

Kot smo že v analizi hipoteze 1 zapisali, analiza ocene zdravja temelji na subjektivni oceni počutja anketirancev. Nekateri prehlad vidijo kot bolezensko stanje, medtem ko drugi ob prehladu vzamejo s seboj le paket robčkov več. Od tega, kako nekdo doživlja prehlad, pa je lahko odvisno tudi, v kaj se ta prehlad razvije. Prvi, kateremu se prehlad zdi nekaj, kar doživlja vsako zimo in je to pač del življenja, hodi v službo, pije čaj z limono in dela normalno, kot da mu ne bi bilo nič. Drugi, ki si predstavlja, da je prehlad samo začetek neke resne bolezni, gre k zdravniku, dobi tablete, ostane na bolniški, pa zaradi tega postane resno bolan. In na koncu sta oba imela le prehlad.

Vidimo, da so osebnostne lastnosti, čustvena inteligentnost, motivacija in socialne spretnosti ter stili vodenja (kjer se odraža odnos do dela: trening in poučevanje ter

pozitivna povratna informacija, ki predstavljata prenos znanja, trening, trdo delo) povezani s splošno oceno zdravja.

Iz tega lahko zaključimo, da so poveljniki, ki imajo visoke ocene pri osebnostnih lastnostih, motivaciji in čustveni inteligentnosti, bolj zadovoljni z življenjem in posledično bolj zdravi.

Pri primerjavi omenjenih področij z delovno učinkovitostjo smo ugotovili, da so pri poveljnikih v Slovenski vojski prav vse obravnavane dimenzije pomembne za visoko delovno učinkovitost. Edino zdravje in namera o zapustitvi delovnega mesta imata negativno korelacijo z oceno delovne učinkovitosti. Prva spremenljivka ima negativno povezavo zaradi tega, ker je vrednost obrnjena (nižja kot je ocena, boljše je zdravje), druga pa ima negativno korelacijo zaradi same namere. Tisti, ki želi zapustiti delovno mesto, je na tem mestu zaradi takih ali drugačnih stvari nezadovoljen. Posameznik, ki svoje delo opravlja z nezadovoljstvom, pa ne more biti tako učinkovit kot zadovoljen posameznik.

Namera o zapustitvi delovnega mesta ima statistično značilno korelacijo z nekaterimi spremenljivkami osebnostnih lastnosti, ki se navezujejo na prijaznost in kontrolo impulzov. Poleg tega ima še pomembno povezanost z motivacijo, upravljanjem emocij, zadovoljstvom z življenjem, delovno učinkovitostjo in zdravjem. Vse, razen slednje spremenljivke, imajo negativno korelacijo. Pozitivna korelacija za lastno oceno zdravja pa je samo zaradi tega, ker je lestvica pri zdravju, kot smo že omenili, obrnjena.

Naloga ima s to primerjavo aplikativno vrednost tako za vojsko kot za šport. Ko smo naredili faktorsko analizo, smo dobili latentne spremenljivke, ki naj bi bile pomembne za vodjo male skupine. Poleg tega smo ugotavljali tudi, katere lastnosti so pomembne za poveljnike in trenerje. Skozi primerjavo obeh skupin pa smo ugotavljali, katera skupina ima posamezne lastnosti bolj izrazite.

Ravno zaradi postavljanja faktorskega modela in primerjave obeh skupin, lahko poveljujoči v SV dobijo povratno informacijo, kje so šibkejši in katere lastnosti lahko še izboljšajo.

Ne glede na to, da smo trenerje postavili kot model, pa lahko tudi trenerji ugotovijo, katere lastnosti bi morali izboljšati, da bi bili bolj uspešni. Glede na to, da je šport bistveno bolj fleksibilen, je za to pri tem še toliko lažje testiranje novih stvari.

S to nalogo smo torej postavili model vodje, hkrati pa ugotavljali katere lastnosti (osebnostne, motivacijske, vodstvene...) so bolj izrazite pri posamezni skupini. To bi lahko bil eden izmed pripomočkov za postavitev izobraževanja tako trenerjev kot tudi poveljnikov.

S pričujočo raziskavo smo postavili model poveljujočih v SV in trenerjev v moštvenih športih, kar lahko postane nov model za izobraževanje tega kadra. Ta model lahko postane osnovna za napovedovanje lastnosti poveljnika oziroma trenerja.

S faktorskim modelom bomo lahko primerjali lastnosti posameznika in s tem omogočili napoved ali je primeren za vodenje posamezne skupine in kje so odstopanja ter možnosti za nadgradnjo njegovih lastnosti.

Glede na primerjavo med poveljniki in trenerji pa lahko ugotovimo, kakšen voditelj je potreben uspešno vodenje neke skupine posameznikov. Če poznamo športno ekipo oziroma ekipo ljudi v posameznem segmentu vojske, bomo s pomočjo tega modela tudi lažje napovedali kateri poveljnik/trener je za določeno skupino primeren.

Omeniti moramo še pomembno omejitev pri tej nalogi. Vsi odgovori, ki smo jih dobili, so zgolj subjektivna zaznava samega sebe: tako trenerji kot tudi poveljniki so ocenjevali svoje lastnosti in sposobnosti. Dodatna vrednost te raziskave bi bila, če bi pridobili ocene njihovih igralcev oziroma njihovih podrejenih in primerjali dobljene odgovore s subjektivnimi ocenami.

8. LITERATURA

- Allport, G. W. (1955). *Becoming: basic considerations for a psychology of personality*. New Haven: Yale university press.
- Ansbacher, H. L. (1951). The history of the leaders group discussion technique. *Psychological Bulletin*, 48 (383-390).
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3. izdaja). London: Collier Macmillan.
- Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. New Jersey: General learning press.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bala, G. (1990). *Logičke osnove metoda za analizu podataka iz istraživanja u fizičkoj kulturi*. Novi Sad, samozaložba.
- Barrick, M. R. in Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Bar-On, R. in Parker, J. D. A. (2000). *The handbook of emotional intelligence : theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco: Jossey - Bass Inc.
- Beck, J. S. (1995). *Cognitive therapy: basics and beyond*. New York: Guilford press.
- Bečaj, J. (1997). *Temelji socialnega vplivanja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Birkenbihl, V. F. (2000). *Sporočila govorice telesa*. Ljubljana, Center za tehnološko usposabljanje.
- Bizjak, F., Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. 1. Natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bucik, V. (1998). Konvergentna in diskriminativna veljavnost modela »velikih pet« faktorjev osebnosti. *Psihološka obzorja*, 7, 5-24.
- Bucik, V. (1997). *Osnove psihološkega testiranja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., Bucik, V. in Boben, D. (1997). *Model »velikih pet« - pripomočki za merjenje strukture osebnosti*. Ljubljana: Produktivnost d.o.o.

- Celin, I. (2006). Stres in izgorelost v življenju športnega trenerja. *Atletika*, 49/50, 6-8.
- Cooper, R. K. in Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: emotional intelligence in business*. London: Orion.
- Cupara, M. (1989). *Ekonomski činilac v vojnem rukovođenju*. Beograd: Vojnoizdavački i novinarski centar.
- Chelladurai, P. in Saleh, S. P. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports, A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. in Saleh, S. D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85 – 92.
- Clausewitz, C. (2004). *O vojni*. Ljubljana: Studia humanitatis.
- Deci, E.L. in Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Dick, F. W. (1997). *Sports training principles* (3. izdaja). London: A & C Black.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Dipboye, R., Smith, C. in Howell, W. (1994). *Leadership in the Organization, v Understanding Industrial and Organizational Psychology, An Integrated Approach*. Harcourt Brace College Publishers.
- Dolenec, M. (2001). *Analiza povezanosti nekaterih motoričnih in psiholoških razsežnosti otrok, starih 7 do 11 let*. Dokorska disertacija, Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Erhart, M. (2005). *Emocionalna inteligentnost in socialne spretnosti vrhunskih trenerjev – diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Eysenck, H. J. in Eysenck, M. W. (1985). *Personality and individual differences. A natural science approach*. New York and London: Plenum Press.
- Fister, K. (2003). Osebni cilji pri delu in zadovoljstvo z delom. *Psihološka obzorja*, 12 (4), 33-48
- Ford, M. E. in Tisak, M. S. (1983). A further search for social intelligence. *Journal of Educational Psychology*, 75 (2), 196-206.
- Forward, S. in Frazier, D. (1999). *Čustveno izsiljevanje*. Ljubljana: Tangram.
- Fulgosi, A. (1983). *Psihologija ličnosti*. Zagreb: Školska knjiga.

- Fuoss, D. E. in Troppman, R. J. (1981). *Effective coaching, a psychological approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Gardner, K. E. in Williams, A.P.O. (1973). A twenty-five year follow-up of an extended interview selection procedure in the Royal Navy. *Occupational Psychology*, 47, 1-13.
- Gilmer, B. von H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Gimeno, F. M. (2003). Descripcion y evaluacion preliminar de un programa de habilidades sociales y de solucion de problemas con padres y entrenadores en el deporte infantil y juvenil. *Revista de Psicologia del Deporte*, 12 (1), 67–79.
- Goldberg, L. R. (1990). Integration of the Big Five and Circumplex Approaches to Trait Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam books.
- Goleman, D. (2006). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana, Mladinska knjiga.
- Gordon, T. (2003). *Teacher effectiveness training: the program proven to help teachers bring out the best in students of all ages, 1st ed., revised and updated*. New York: Three Rivers Press.
- Gummerson, T. (1992). *Sports coaching and teaching*. London: A & C Black.
- Guzina, M. (1988). *Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom radnika*. Beograd: Naučna knjiga.
- Hall, C. S. (1997). *Theories of personality* (4. izdaja). New York: John Wiley & sons.
- Hargie, O. D. W. (2003). *The handbook of communication skills* (2. izdaja). London: Routledge.
- Hardinge (1989) Personal selection in the military. In P. Herriot, P. Drenth, R. Roe, A. Jones, I Robertson and V. Dulewicz (Eds.), *Assessment and selection in organizations: method and practise for recruitment and appraisal*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Haralambos, M., Holborn, M. (2001). *Sociologija: teme in pogledi* (1. izdaja, 2. natis). Ljubljana: DZS.
- Handel, M. (2001). *Masters of War: classical strategic thought* (3. izdaja). London, Frank Cass Publisher.

- Hemphill, J. K. (1949). *Situational Factors in Leadership*. Columbus, Ohio: State University, 1949.
- Henry, J. P. in Stephens, P. M. (1977). *Stress, health, and the social environment : a sociobiologic approach to medicine*. New York, Springer-Verlag.
- Hitler, A. (2007). *Mein Kampf* (Moj boj). Celje: Mavrica.
- Hunter, J.E., in Hunter, R.F., (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performace. *Psychological Bulletin*, 96, 72 – 98.
- Hvalec, Š. (2005). *Nekatere osebnostne lastnosti športnih trenerjev* (magistrsko delo). Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- John, O.P. (1990). The »Big five« factor taxonomy: Dimensions of personality in the naturale language and in questionnaires. V L. A. Pervin (Ur.), *Handbook of personality, theory and research* (str. 66-100). New York: Guilford press.
- Jones, A (1988). A case study in utility analiysis. *Guidance and Assessment*, 4 (3), 3-6.
- Jovanović, B. (1957). *Fizička kultura kroz istoriju* (2. izdaja). Beograd: Sportska knjiga.
- Jurčak, T. (2003). *Razlike v stilih vodenja in osebnostnih lastnostih pri trenerjih in trenerkah v Sloveniji - diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Jurman, B. (1981). *Človek in delo: Psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kajtna, T. (2006). *Psihološki profil vodilnih slovenskih športnih delavcev*. Doktorska disertacija, Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Kajtna, T. in Tušak, M. (2007). *Trener*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Keegan, J. (2005). *Zgodovina vojskovanja*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
- Kline, M., Mahnič, J., Tušak, M., Masten, R., Tušak, M., Tkavc, S. (2008). Delovna motivacija zaposlenih v Slovenski vojski. V M. Tušak, R. Masten, S. Tkavc, in M. Tušak (ur.), *Človeški viri v Slovenski vojski* (str. 35-51).Ljubljana, Fakulteta za šport.

- Kondrič, M. in Tušak, M. (2003). Vloga trenerja v namiznem tenisu. *Top Spin*, 2 (6), 10-14.
- Krevsel, V. (2001). *Poklic športnega trenerja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Kronja, T. (1966). *Psihološka razmatranja o rukovođenju u armiji*. Beograd: Vojnoizdavački zavod.
- Krošl, S. (1999). *Socialna zrelost disocialnih mladostnikov v slovenskih vzgojnih zavodov*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Copleand, N. (1965). *Psihologija i vojnik*. Beograd, Vojnoizdavački zavod
- Ladika, D (voditelj). (2008, 23. april). *Pogovor* [telivizijska oddaja]. Ljubljana: TV Sloveinija. Pridobljeno 8. 4. 2009 iz: <http://www.rtv.si./play/izbrano-poglavje-pogovorna-oddaja/ava2.14079107>.
- Lamovec, T. (1994). *Psihodiagnostika osebnosti 2*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Lester, D. (1995). *Theories of personality: A systems approach*. Washington: Taylor & Francis.
- Linehan, M. M. (1993). *Skills training manual for treating borderline personality disorder*. New York: Guilford press.
- Lindemann, H. (1977). *Premagani stres. Človek in vsakdanji pritiski*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. V M.D. Dunnette (ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str. 1297-1349).
- Lončar, M. Tkavc, S., Tušak, M, Masten, R. Korenjak, J. (2008). Nekateri vidiki organizacije, vodenja in poveljevanja v Slovenski vojski. V M. Tušak, R. Masten, S. Tkavc, in M. Tušak (ur.), *Človeški viri v Slovenski vojski* (str. 5-20).Ljubljana, Fakulteta za šport.
- Lyubomirsky, S., King, L. in Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Lubi, D. (1995). *Vodenje in poveljevanje: pojmovno-teoretična izhodišča*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.

- Marshal, S. L. A. (2005). *Leaders and Leadership*. V R. L. Taylor and W. E. Rosenbach (Edi), *Military Leadership: in pursuit of excellence* (pg. 7-21). Westview Press
- Masten, R. (1995). *Nekatere osebnostne lastnosti poveljnikov in njihova delovna uspešnost* (magistrsko delo). Ljubljana, Filozofska fakulteta.
- Masten, R., Žibert, V., Tušak, M. Tušak, M. Tkavc, S., Svetina, M. (2008). Stres, izgorelost pri delu, zadovoljstvo z življenjem in zdravje, motivacija ter odnosi v povezavi z delom. V M. Tušak, R. Masten, S. Tkavc, in M. Tušak (ur.), *Človeški viri v Slovenski vojski* (str. 21-34).Ljubljana, Fakulteta za šport.
- Maslow, H. A. (1959). *New knowledge in human values*. New York: Harper & Row.
- Mayer, J. (2001). »Čustvena inteligenca« - nova moda z zahoda. *Zbornik referatov*. Limbuš: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. in Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27 (4), 267 – 298.
- Martens, R. (1990). *Successful coaching* (2. izdaja). Champaign: Human kinetics.
- McCrae, R. R. in Costa, P. T., Jr. (1997). Conceptions and correlates of openness to experience. V R. Hogan, J. A. Johnson in S. Briggs (ur.) *Handbook of personality psychology* (str. 825-847). San Diego: Academic press
- Misumi, J. in Peterson, M.F. (1995). The Performance-Maintenance theory of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 133–146.
- Mohorič, T., Kranjc, A., Knuplež, M., Perhavec, M. (2003). *Zgodovina Slovenske vojske*. Pridobljeno 22.8.2007 iz [http://ejournal.eduprojects.net/slo/index.php?action%5B%5D=IArticleShow::showArticle\('3730'\)](http://ejournal.eduprojects.net/slo/index.php?action%5B%5D=IArticleShow::showArticle('3730')).
- Možina S. (1994): *Osnove vodenja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta.
- Možina, S. (2002). Vodja in vodenje. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 498-539). Radovljica: Didakta.
- Musek, J. (1988). *Teorije osebnosti*. Ljubljana: Univerza Edvarda Kardelja v Ljubljani, Filozofska fakulteta
- Musek, J. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.

- Musek, J. in Pečjak, V. (1995). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Nastran Ule, M. (1994). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana, Znanstveno in publicistično središče.
- Newstrom, J. W, in Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Co.
- Oyserman, D. in Saltz, E. (1993). Competence, delinquency, and attempts to attain possible selves. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 360-374.
- Pajević, D. (1983). *Motivacioni činioci izbora vojne profesije*. Beograd, Vojnoizdavački zavod.
- Paranosić, V. (1982). *Elementi strukture in dinamike sportske grupe*. Beograd: Naučna sredstva.)
- Pečjak, S. in Avsec, A. (2003). Konstrukt emocionalne inteligentnosti. *Psihološka Obzorja*, 12(1), 55-66.
- Pečjak, S. in Košir, K. (2002). *Poglavja iz pedagoške psihologije, Izbrane teme*. Ljubljana: Oddelek za psihologijo Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Petrič, M. in Šebek, L. (1988). Indikatorji psihosocialne klime v delovni organizaciji. V J. Gregorač (ur.), *XVI. posvetovanje psihologov Slovenije* (str. 194-202). Ljubljana: Društvo psihologov Slovenije.
- Petrides, K. V. in Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.
- Piaget, J. (1968). *Psihologija inteligencije*. Beograd: Nolit.
- Platon, (1995). *Država*. Ljubljana: Mihelač.
- Polič, M. (1993). *Vojaška psihologija*. Ljubljana, Ministrstvo za obrambo, Šola za časnike.
- Popper, M. in Lipshitz, R. (1992). Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(7), 15-18.
- Pravila službe v Slovenski vojski* (neuradno prečiščeno besedilo, Uradni list RS, št. 82/03, veljavnost od 5.9.2003). Pridobljeno 16. 8. 2009 iz http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/dokumenti/predpisi/obramba/pravila_sluzbe_v_slovenski_vojski.pdf.

- Več avtorjev, (2005). *Psihološke priprave kadra na mednarodne operacije*. Vrhnika: Oddelek za psihološko dejavnost PS SV.
- Rakovec-Felser, Z. (1998). Psihosocialna obremenjenost bolnic z ginekološkim malignomom. *Zdravstveno varstvo*, 37 (1/2), str. 5-9.
- Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rubin, K. H., Bream, L. A. in Rose-Krasnor, L. (1991). Social problem solving and aggression in childhood. V D. J. Pepler in K. H. Rubin, Kenneth H (ur.), *The development and treatment of childhood aggression* (str. 219-248). Hillsdale: Lawrence Erlbaum associates.
- Rus, V. (1994). *Socialna psihologija: teorija, empirija, eksperiment, uporaba II*. Ljubljana: Davean.
- Sabadin, A. (2002). Psihologija dela za študente 3. letnika psihologije. Interno gradivo pri predmetu Psihologija dela in organizacije I. Ljubljana: Oddelek za psihologijo. Filozofska fakulteta.
- Sabock, R. J. (1985). *The coach* (3. izdaja). Champaign: Human kinetics.
- Sarafino, E. P. (1990). Behavioral Treatment for Asthma: Biofeedback-, Respondent-, and Relaxation-Based Approaches. New York, The Edwin Mellen Press.
- Senica, K. (1999). *Operativni management v podjetju B2 - diplomsko delo*. Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede.
- Serpa, S., Pataco, V. in Santos, F. (1991). Leadership patterns in handball international competition. *International Journal of Sport Psychology*, 22, 78 – 89.
- Simmons, S. in Simmons, J. C. (2000). *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika* (1994). Ljubljana: Inštitut za slovenski jezik, Frana Ramovša SAZU.
- Slovenska vojska od Karantanije do danes: Zgodovina Slovenske vojske* (2003). Pridobljeno 22.8.2007 iz [http://ejournal.eduprojects.net/slo/index.php?action%5B%5D=IArticleShow::showArticle\('3944'\)](http://ejournal.eduprojects.net/slo/index.php?action%5B%5D=IArticleShow::showArticle('3944')).

- Solomon, G. B. (2001). Performance and personality impression cues as predictors of athletic performance. An extension of expectancy theory. *International Journal of Sport Psychology*, 32(1), 88-100.
- Spielberger, C. D. (1975). Anxiety: State-trait-process. *Stress and anxiety*, Vol. 1, 115–143. New York: Wiley.
- Spink, K.S. (1990). Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. *Journal of Sport and Exercise Psychology* 12 pp. 301–311.
- SPSS (1999). *SPSS Base 1.0 Applications Guide*. Chicago, Marketing department SPSS Inc.
- Stadelman, J. (1998). Coaching The Development Of Leadership Training In The Estonian Army. *34th international applied military psychology symposium*. Paris: Centre d'etudes en sciences sociales da la defense.
- Stare, K. (2001). *Primerjava vodenja v timu in hierarhiji*. Diplomsko delo, Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Stepišnik, D. (1968). *Oris zgodovine telesne kulture na Slovenskem*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Stepišnik, D. (1974). *Telovadba na Slovenskem*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25: 35-71.
- Sun Cu, (1998). *Umetnost vojne*. Ljubljana: Amalietti.
- Svetlik, I. (1998). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V S. Možina, (ur.), *Management kadrovskih virov: zbirka Profesija* (str. 147-173). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Šugman, R. (1997). *Zgodovina svetovnega in slovenskega športa*. Ljubljana, Fakulteta za šport.
- Šulc, T. (2002). *Stili vodenja pri slovenskih trenerjih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Tett, R. P., Jackson, D. N. in Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44(4), 703-742.

- Tušak, M. (1995). *Obvladovanje tekmovalne anksioznosti in stresa*. Seminar medicine športa, Zbornik gradiva. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Tušak, M. (1997). *Razvoj motivacijskega sistema v športu*. Doktorska disertacija, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Tušak, M. (1999). *Motivacija in šport: ključ do uspeha*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Tušak, M. in Tušak, M. (2001). *Psihologija športa*. Ljubljana. Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Tušak, M., Misja, R. in Vičič, A. (2003 a). *Psihologija ekipnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Tušak, M., Tušak, M. in Tušak, M. (2003 b). *Vloga družine in staršev v športu*. Zalog: Klub M.T.
- Tušak, M. (2003). *Strategije motiviranja v športu*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Tušak, M., Mahnič, J., Tušak, M. Masten, R., Svetina, M., Tkavc, S. (2008). Socialna klima in zadovoljstvo z delom in življenjem pri zaposlenih v SV. V M. Tušak, R. Masten, S. Tkavc, in M. Tušak (ur.), *Človeški viri v Slovenski vojski* (str. 52-74).Ljubljana, Fakulteta za šport.
- Tušak, M., Lončar, M., Kajtna, T., Tkavc, S., Masten, R., Tušak, M. (2008). Osebnostne lastnosti, stili vodenja in komunikacijske spretnosti ter socialna inteligentnost med različnimi skupinami zaposlenimi v Slovenski vojski. V M. Tušak, R. Masten, S. Tkavc, in M. Tušak (ur.), *Človeški viri v Slovenski vojski* (str. 76-106).Ljubljana, Fakulteta za šport.
- Taylor, R. L. & Rosenbach, W. E. (2005). *Military Leadership: in pursuit of excellence*. Westview Press.
- Ule, M. (2004). *Socialna psihologija*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Watson, D. in Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. V R. Hogan, J. A. Johnson in S. Briggs (ur.) *Handbook of personality psychology* (str. 767-793). San Diego: Academic press.
- Weigley, R. (1991). *The Age of Battles: The Quest for Decisive Warfare from Breitenfeld to Waterloo*. Bloomington: Indiana University Press.

- Weisinger, H. (1998). *Emotional intelligence at work: the untapped edge for success*. San Francisco: Jossey – Bass Inc.
- Wiggins, J. S. in Trapnell, P. D. (1997). Personality structure – The return of the big five. V R. Hogan, J. A. Johnson in S. Briggs (Ur.) *Handbook of personality psychology* (str. 737 – 765). San Diego: Academic press.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*, (5. izdaja). New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. in Van Fleet, D. (1982). Cross – situational, multi – method research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 87 – 108.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Briere, N. M., Senecal, C., & Vallières, E. F. (1993). On the assessment of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education: Evidence on the concurrent and construct validity of the academic motivation scale. *Educational & Psychological Measurement*, 53, 159-172.
- Van Creveld, M. (1983). Thoughts on Military History. *Journal of Contemporary History (SAGE, London, Beverly Hills and New Delhi)*. 18, 549 - 566.
- Velepec, A. (2009). *Analiza povezanosti osebnostnih lastnosti in gibalnih sposobnosti pri vojaki Slovenske vojske v bojni enoti*. Doktorska disertacija, Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Vizek-Vidović, V. (1990). *Stres u radu*. Zagreb: Radna zajednica republičke konferencije saveza socialističke omladine Hrvatske.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Završan, B. (2003). *Trenerstvo – stil ali model vodenja?* Diplomsko delo, Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
- Zuckerman, M. (1994). *Behavioral expressions and biosocial bases of sensation seeking*. Cambridge: Cambridge University press.
- Zvonarevič, M., (1978): *Socijalna psihologija, II. Izdanje*. Zagreb: Školska knjiga.