

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**ŠPORTNI TRENER
V FUNKCIJI VODENJA**

DIPLOMSKO DELO

Alan Komel

Mentor: predavatelj Tomica Dumančič, univ.dipl. soc.

Nova Gorica, 2013

ZAHVALA

Zahvaljujem se predavatelju Tomici Dumančiču, ki je sprejel mojo prošnjo za mentorstvo in mi pomagal pri izdelavi diplomskega dela, profesorju dr.Mateju Tušaku za pomoč in strokovne nasvete ter vsem profesorjem in delavcem Poslovno-tehniške fakultete za pridobljeno znanje.

Zahvaljujem se tudi moji življenjski sopotnici, ki mi je ves čas stala ob strani in me na tej poti spodbujala in podpirala.

NASLOV

Športni trener v funkciji vodenja

IZVLEČEK

Športna literatura, hitrost razvoja vrhunškega športa ter kompleksnost vodenja kažejo na to, da so različni stili vodenja ena najpogosteje omenjenih in najmanj razumljenih vidikov treniranja. Odnos, ki se vzpostavi med trenerjem in športnikom je navadno odločilni faktor v procesu treninga, vendar se le-ta, zaradi svoje dinamične narave, pogosto oblikuje glede na situacijo, v kateri poteka. Raznolikost športnih situacij pa zahteva od trenerja poznavanje in uporabo kombinacije stilov vodenja, odvisno od številnih dejavnikov, zaradi katerih postanejo določeni stili primernejši kot drugi.

Za to temo diplomskega dela sem se odločil, ker sem tudi sam že vrsto let aktiven športnik s številnimi izkušnjami doma in v tujini. Kot član odbojgarskih športnih moštev sem sodeloval z mnogimi trenerji, se soočal z njihovimi raznolikimi osebnostnimi dimenzijami in sledil različnim stilom treniranja.

Diplomsko delo se osredotoča na pomen, stil in različnost vodenja pri športnih trenerjih in ima primarni namen ugotoviti prevladujoči stil vodenja v izbranih slovenskih odbojgarskih klubih. Raziskava, ki je temeljila na metodi anketiranja, je prikazala, kako vodstvo kluba izbranih moštev ocenjuje svoje trenutne trenerje in v kolikšni meri povprečne ocene njihovih lastnosti odstopajo od tistih, za katere so anketiranci menili, da morajo biti prisotne pri idealnem trenerju.

Teoretična podlaga, ki temelji na domači in tuji literaturi in interpretacija rezultatov anket so omogočile evalvacijo trenutnega stanja na področju slovenske odbojke z vidika vodenja športnega kolektiva in podrobno analizo najbolj zaželenih lastnosti pri trenerjevi osebnosti.

KLJUČNE BESEDE

Vodja, vodenje, komunikacija, motivacija, trener, osebnost, športno moštvo, odbojka, ACH Volley Ljubljana.

TITLE

Sports team trainer as manager

ABSTRACT

Sports literature, the fast speed of professional sports and the complexity of management suggest that different leadership styles are one of the most frequently mentioned but also the least understood aspects of sport coaching. The bond between coach and athletes is usually intended to be a decisive factor in the process of training, even though it proves to be very dependent on various situations, in which it is situated. The diversity of these situations in fact requires from a coach a good knowledge of management styles and the use of the right combination of these styles, depending on many factors, which define one style more suitable than others.

I chose this topic, because for many years I have also been an active sportsman with many experiences both at home and abroad. As a member of volleyball teams I have cooperated with many coaches, facing the variety of their personality dimensions and following different coaching styles.

The present bachelor thesis therefore focuses on the importance, the style and the diversity of management in sports coaching and its primary goal is to establish the prevalent management style in selected Slovenian volleyball teams. The survey, based on a questionnaire showed, how managers of selected teams evaluated their current coaches and to what extent the average scores of their characteristics differ from those, for which the respondents felt they must be present in an ideal coach.

The theory based on domestic and foreign literature and the interpretation of survey results allowed to evaluate the current status of Slovenian volleyball in terms of managing a sports team and analyzing the most desired characteristics in coach's personality.

KEYWORDS:

Manager, management, communication, motivation, coach, personality, sports team, volleyball, ACH Volley Ljubljana.

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema.....	2
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve	2
1.3	Metode dela.....	3
2	OPREDELITEV VODENJA	4
2.1	Stili in teorije vodenja.....	5
2.2	Lastnosti vodje	7
2.3	Uporaba teorije vodenja v športu.....	9
2.3.1	Stili vodenja v športu.....	11
2.3.2	Raziskave o vodenju v športu.....	13
3	TRENER ŠPORTNEGA MOŠTVA.....	16
3.1	Opredelitev trenerja in njegova vloga.....	17
3.2	Vloga trenerja v funkciji vodje	17
3.3	Osebnost trenerja in stili vodenja.....	19
4	VLOGA IN POMEN MOTIVIRANJA ŠPORTNEGA MOŠTVA.....	22
5	VLOGA IN POMEN KOMUNIKACIJE MED TRENERJEM IN ŠPORTNIM MOŠTVOM	25
6	PREDSTAVITEV KLUBA ACH VOLLEY LJUBLJANA.....	29
6.1	Strateške usmeritve kluba ACH Volley Ljubljana.....	29
6.2	Organizacijska shema kluba	30
6.3	Kratka zgodovina kluba	31

7	RAZISKAVA.....	33
7.1	Predstavitev rezultatov raziskave.....	34
7.2	Primerjave med klubi.....	45
8	SKLEPNE UGOTOVITVE	49
9	LITERATURA.....	50
	PRILOGA 1: VPRAŠALNIK A	53
	PRILOGA 2: VPRAŠALNIK B	58

KAZALO SLIK

Slika 1: Vodenje	4
Slika 2: Podporne in omejevalne sile	9
Slika 3: Model različnih vlog trenerja	21
Slika 4: Shema optimalne športne motivacije	23
Slika 5: Osnovni model komunikacije	25
Slika 3: Organizacijska shema športnega dela kluba	31
Slika 7: Odstopanja med osebnostnimi dimenzijami	40
Slika 8: Odstopanja med osebnostnimi dimenzijami	42
Slika 9: Odstopanja med osebnostnimi dimenzijami	44

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ocena osebnostnih lastnosti trenutnih trenerjev.....	34
Tabela 2: Ocena osebnostnih lastnosti idealnih trenerjev	37
Tabela 3: Primerjava rezultatov med moškimi klubi	46
Tabela 4: Primerjava rezultatov med ženskim in moškimi klubi.....	47

1 UVOD

Šport je danes obravnavan v veliki meri kot pot do boljšega počutja in odpravo stresa ter priložnost za druženje s prijatelji. V resnici pa gre za mnogo kompleksnejšo dejavnost, ki postaja iz dneva v dan bolj ekonomsko usmerjena ter posledično primerljiva s podjetji in podrejena podjetniškemu načinu razmišljanja. Podobnosti med športnim klubom in podjetjem so pogoste zlasti, ko se približamo vrhunskemu športu, kjer nekatere športne ekipe že več desetletij poslujejo kot prava vele podjetja in s svojimi produkti oziroma storitvami zadovoljujejo gledalce na športnih prireditvah, preko medijev pa tržijo sebe in sponzorje ter tako ustvarjajo svoje prihodke.

Vrhunski šport in športni kolektivi so se morali posledično na različnih področjih postopoma prilagoditi sodobnim razmeram na trgu, da bi lahko tako uporabnikom kot ponudnikom nudili tisto, kar potrebujejo oziroma zadovoljili povpraševanje, ali da so lahko sploh obstali in upravičili svoj obstoj. Podobnosti s podjetništvom zato najdemo v ekonomiki, marketingu in menedžmentu.

Vse večji pomen se pojavlja tudi pri vodenju ekipe, saj gre tudi tu, podobno kot pri podjetjih, za tim ljudi in timsko delo, ki mora biti usklajeno ter usmerjeno k doseganju skupnih ciljev, ki bodo v končni fazi ustvarili produkte oziroma storitve, z njimi pa prihodke ter dobiček.

Tako kot za vodjo delovne ekipe se zato tudi za trenerja športnega moštva postavlja vprašanje, katere značilnosti so tiste, ki mu bodo najverjetneje zagotovile učinkovito opravljanje svojega dela. Najpogosteje se zato opredelijo lastnosti, ki naj bi bile prisotne pri uspešnem trenerju.

Tako kot velja, da menedžer deluje sledeč principu doseganja najboljših poslovnih rezultatov, učinkovitosti z razvojem in maksimalnim izkoristkom talenta in sposobnosti zaposlenih, velja tudi za trenerja, da mora voditi in pomagati ter razvijati potencialne svojih varovancev, da bi dosegel najboljše možne rezultate, kar zagotavlja kakovostno opravljanje nalog.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Trenerje danes uvrščamo med menedžerje. Vodenje športnega moštva je namreč zelo podobno vodenju skupine zaposlenih v podjetju, vzporednice med vodenjem skupine v podjetju in igralcev ekipnih športov pa so izhodišče pričujočega diplomskega dela.

V uvodnem delu diplomskega dela se osredotočam na opredelitev dejavnikov vodenja in procese odločanja. V nadaljevanju sledi predstavitev pojma športne organizacije ter prikaz opravil in vlog trenerjev ekipnih športov v vlogi menedžerjev.

Po kratki predstavitvi različnih modelov in stilov vodenja je potrebno ugotoviti, kakšne so lastnosti uspešnega trenerja, in kako njegova osebnost vpliva na način vodenja športnega moštva ter kakšno vlogo ima športni trener pri oblikovanju športnikove kariere.

Sledita predstavitev odbojcarskega moštva ACH Volley Ljubljana, njegovega poslanstva, vizije in strateških ciljev ter anketna raziskava, s pomočjo katere se poskušajo odkriti osnovni kriteriji, ki jih vodstva slovenskih odbojcarskih klubov upoštevajo pri izbiri trenerja svojega moštva.

V zaključnem delu diplomskega dela so predstavljene in povzete ugotovitve ter podani konkretni predlogi, ki naj bi jih vsako vodstvo kluba upoštevalo pri izbiri trenerja ekipnih športov.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Primarni cilj teoretičnega dela diplomskega dela je spoznati teorijo, ki se nanaša na organiziranje, motiviranje in komuniciranje vodje, v konkretnem primeru športnega trenerja, ter primerjati sloge in modele vodenja v podjetju in športu.

Cilj je tudi ugotoviti, kako pristopiti k izbiri najboljšega trenerja. V tem sklopu so predstavljene zaželeno osebne lastnosti in druge značilnosti športnega trenerja ter različni tipi trenerjev v funkciji vodje.

Na podlagi raziskave in primerjave med domačimi in tujimi klubi pa je glavni cilj odkriti splošne smernice športnega menedžmenta v Sloveniji in bolj podrobno

raziskati lastnosti in veščine, ki so osnova za uspeh pri trenerjih odbojgarskih moštev.

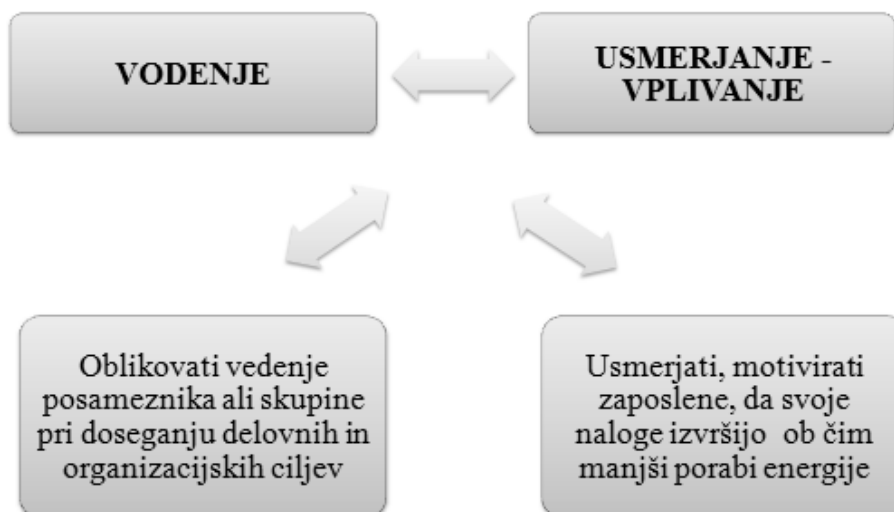
1.3 Metode dela

V teoretičnem delu diplomskega dela, ki se nanaša na predstavitev teorije vodenja in uporabe teorije vodenja v športu, povzemanje glavnih značilnosti in nalog trenerja ter opredelitev temeljnih pojmov športnega menedžmenta, je uporabljena metoda kompilacije (sestavljanje teksta s pomočjo povzemanja stališč, primerjanja sklepov in spoznanj drugih avtorjev) in metoda deskripcije (opisovanje dejstev, procesov in pojavov). Preučeni so teoretični viri, ki tvorijo osnovo za razumevanje obravnavane tematike – med vire pa sta vključeni tako domača kot tudi tuja strokovna literatura.

V empiričnem delu je uporabljena metoda anketiranja z anketnim vprašalnikom, s pomočjo katerega so preučena mnenja vodstva odbojgarskega kluba ACH Volley Ljubljana kot odličnega primera športne organizacije, in drugih vodij športnih moštev v Sloveniji glede kriterijev, ki so upoštevani pri izbiri uspešnega trenerja odbojke. Na podlagi pridobljenih rezultatov in iz izkušenj, ki sem jih pridobil kot aktiven športnik tako v Sloveniji kot tudi v tujini, je v sklepnem delu podano tudi lastno mišljenje o značilnostih, ki naj bi jih imel dober športni trener – vodja ter kratka primerjava med različnimi klubi in načini vodenja.

2 OPREDELITEV VODENJA

Voditeljstvo skupine pomeni le-to voditi k doseganju njenega cilja, medtem ko samo vodenje pomeni določeno aktivnost in gibanje ali nekaj narediti do konca. V tem procesu je vodja tisti, ki je odgovoren za koordiniranje aktivnosti članov skupine pri doseganju njenega skupnega cilja (po Stogdillu, 1948 v Tušak in drugi, 2003).



Slika 1: Vodenje
(Vir: Martinčič, 2007)

Slika 1 prikazuje, da je vodenje pravzaprav usmerjanje in vplivanje na sodelavce, da le-ti izvršijo svoje naloge in naredijo, kar vodja meni, da mora biti narejeno. Tu je potrebno poudariti, da vodenje ni enkratno dejanje in da imajo v njem poleg vodje ključno vlogo tudi njegovi sodelavci ter okoliščine, v katerih proces vodenja poteka.

Vodenje lahko torej definiramo kot proces, ki potrebuje človeški stik, osebni vzor, čustva in pri katerem posameznik vpliva na vedenje ostalih. Gre za pojem, ki ga v splošni rabi pogosto mešamo s pojmi, kot so moč, avtoriteta, menedžment, kontrola (Yukl, 2002), v literaturi družboslovnih znanosti pa ima tri glavne pomene, in sicer kot označba položaja, kot karakteristika osebe in kot kategorija vodenja (Senica, 1999). Večina razlag pojma vodenje temelji na predpostavki, da je to proces, v katerem en posameznik vpliva na drugega, da bi ga usmerjal, mu strukturiral delovne naloge ter mu pri tem olajšal izvedbo aktivnosti in izboljšal odnose v skupini ali organizaciji.

Na področju gospodarstva in podjetništva je pojem vodenja opredeljen kot vplivanje na posameznika ali skupino v podjetju ali organizaciji, primarni namen tega pa je, da se člani skupine individualno ali kolektivno usmerja k začrtanim ciljem, ki se lahko dosežejo samo, v kolikor vodja obvlada primerno in učinkovito komunikacijo in motivacijo in na ta način zagotovi podjetju večjo konkurenčnost in uspešnost.

Vodenje je vedno zanimiv predmet preučevanja, aktualnost področja pa dokazuje obsežnost strokovne literature iz navedene tematike in nanjo nanašajočih se raziskav. Odkriti idealen model vodje je ključnega pomena za raziskovalce raznih ved kot tudi za same vodje, ki so le-to izvajali v praksi. Pri tem je potrebno izpostaviti tudi dejstvo, da izsledki raziskav v zadnjih desetletjih kažejo, da univerzalni ali najprimernejši način vodenja ne obstaja. Osnovni razlog, zakaj ne obstaja samo najuspešnejši način vodenja pa je potrebno poiskati v dejstvu, da je vodenje v osnovi vedno situacijsko pogojeno. Prav zaradi tega so se razvile situacijske teorije vodenja, katerih cilj ni bil odkriti novih vodstvenih stilov, pač pa je njihov prispevek v tem, da so poskušale pojasniti, kdaj uporabljati določen stil vodenja oziroma kdaj je določen stil vodenja najboljši (Jakše in drugi, 2006).

Kljub temu je potrebno izpostaviti, da je vodenje pomensko nekoliko ožji pojem od menedžmenta, obsega pa usmerjanje posameznikov k uresničevanju načrtovanih ciljev in je posledično sestavni del procesa menedžmenta oziroma njegova temeljna funkcija. »Za vodenje je značilno, da vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi vzajemno dosegli dogovorjene cilje« (Mayer, 2003 v Volk Rožič, 2010, str. 32).

2.1 Stili in teorije vodenja

»Stile vodenja lahko opredelimo kot vedenjske vzorce, s katerimi vplivamo na druge. Le-ti lahko naše vzorce vedenja prepoznavajo, ta zaznava pa se razlikuje od lastne zaznave načina vodenja, ki je usmerjena v to, kakšne vzorce vedenja prepoznavamo pri sebi, ko vodimo druge« (Zabukovec in Boben, 2000, str. 8).

Stili vodenja se nanašajo predvsem na to, kar vodje počnejo in ne na njihove osebnostne lastnosti, kljub temu da so z osebnostnimi lastnostmi v tesni povezani. Zgodnje raziskave, ki so jih izvedli Lewin, Lippit in White (1939, v Tušak in Tušak,

2001), poročajo o obstoju dveh prevladujočih stilov oziroma načinov vodenja, ki predstavljata dve skrajnosti, v katerih pa le redko najdemo večino trenerjev. Gre namreč za avtokratično vodenje, katerega označujejo ukazi, prepovedi, zahteve po brezpogojni ubogljivosti in kjer vodja sam odloča in sam planira aktivnosti in za demokratično vodenje, ki temelji na sodelovanju skupine pri odločanju in kjer ima vodja vlogo koordinatorja. V literaturi se pojavlja tudi tako imenovano laissez-faire vodenje, kjer se vodje redko vmešavajo v aktivnost članov, njihovo delo pa je omejeno na posredovanje informacij, po katerih člani skupine povprašujejo.

Skozi desetletja so se načini in stili vodenja spreminjali na podlagi različnih gospodarskih razmer, zato danes poznamo več načinov vodenja (Lipičnik, 1996):

- vodenje z izjemami,
- vodenje s pravili odločanja,
- vodenje z motiviranjem,
- vodenje s soudeležbo,
- vodenje z delegiranjem in
- vodenje s cilji.

Med tradicionalne stile vodenje pa lahko vključimo patriarhalnega, pri katerem se vodja odlikuje predvsem s toplino, privlačnostjo in človečnostjo, zagotavlja pa tudi popolno socialno varnost, karizmatični stil vodenja, katerega označujejo karizmatične osebnostne lastnosti vodje, ki zahteva podrejenost in zaupanje podrejenih in birokratski stil vodenja, ki izhaja iz formalno opredeljene moči, oprte na status, ki ga ima vodja v organizaciji zaradi svojega položaja oziroma delovnega mesta. Poleg teh so danes še vedno prisotni tudi liberalni stil vodenja, za katerega je značilno, da sta pobuda in odgovornost prepuščeni posameznikom, avtokratični stil vodenja, ki je prisoten predvsem v velikih organizacijah in poteka prek hierarhične strukture in linijskega sistema, pri čemer ni neposrednega odnosa med vodjo in vodenimi, demokratični stil vodenja, za katerega je značilno, da vodja v odločanje vključuje tudi svoje podrejene in zato skupino koordinira, usmerja in organizira ter stremi k oblikovanju skupine kot tima, kar zahteva delovanje v smeri skupinske dinamike (Rozman in drugi, 1993).

Zaradi neučinkovitosti in pomanjkljivosti tovrstnih stilov vodenja v nekdanjih organizacijah so se kasneje razvili tako imenovani sodobni vodstveni stili, in sicer kooperativni vodstveni stil, ki kljub hierarhični organizacijski strukturi uveljavlja metode povezovanja vodstva in sodelavcev in timski stil vodenja, ki se zgleduje po načelu »prvi med enakimi« in poudarja vzajemno delovanje za doseg skupnega cilja.

2.2 Lastnosti vodje

»Vloga vodje je položaj v organizaciji ali skupini, za katerega pričakujemo, da bo pomembno vplival na organizacijo« (Tušak in drugi, 2003, str. 134). Pri tem pa je ključnega pomena razlika med vodjo in učinkovitim vodjo, saj ima prvi vpliv in ga uporablja, drugi pa poleg vplivanja poskuša dosegati še zastavljene cilje, ki jih ima organizacija. V nadaljevanju so zato predstavljene osebne lastnosti, ki po mnenju mnogih avtorjev ločijo uspešne in manj uspešne vodje.

Stogdill (1948, v Kavčiču, 1991) je namreč odkril, da različni avtorji navajajo številne lastnosti, ki naj bi bile temelj uspešnega vodenja, sam pa je skušal izpostaviti tiste, za katere je menil, da so najbolj stabilne ter jih združil v naslednje kategorije:

- sposobnost: inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, originalnost, dobro presojanje;
- dosežki: znanje, študij, uspeh, atletska nadarjenost;
- odgovornost: zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, želja po uspehu, samozaupanje;
- participacija: aktivnost, sodelovanje, prilagodljivost, humor;
- status: socialno-ekonomski položaj, popularnost;
- situacija: mentalna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodilnih, cilji, ki jih mora doseči.

S tako definiranimi kategorijami in nanašajočo se raziskavo je bilo dokončno preseženo prepričanje, da so lahko vodilni le tisti posamezniki, ki so za to rojeni, saj se je izkazalo, da se je vodenja mogoče v veliki meri naučiti, prirojene osebne lastnosti pa so pri tem le v pomoč (Kavčič, 1991).

Na vprašanja, ki se nanašajo na lastnosti vodje, zaradi katerih lahko vpliva na druge, poskuša odgovoriti kar nekaj raziskav, ki so zastavljene tako, da člane skupine sprašujejo, kateri izmed njih bi lahko bil vodja. Osebne lastnosti, sposobnosti in ostale attribute tako določenih vodij pa nato primerjajo z ostalimi ljudmi. Na podlagi takega postopka je bilo velikokrat ugotovljeno, da so ljudje, ki jih drugi vidijo kot vodje: osebnosti možati, visoko inteligentni in dominantni.

Katz (1974) je ločil štiri osnovne kategorije spretnosti oziroma veščine, ki naj bi bile pomembne za uspešnost vodenja, in sicer:

- tehnične spretnosti,
- konceptualne spretnosti,
- interpersonalne spretnosti in
- administrativne spretnosti.

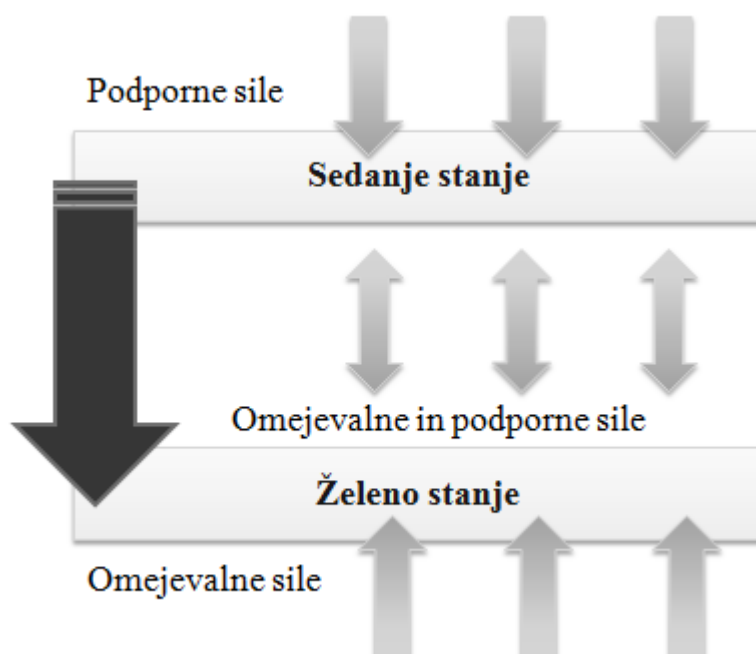
Ostale študije, s katerimi so nekateri raziskovalci poskušali napovedati uspešnost menedžerjev, so pokazale, da je lastnost, ki je skoraj vedno povezana z uspešnostjo, inteligentnost. Poleg te pa so pokazatelj uspešnosti menedžerja predvsem njegov karakter in osebne lastnosti.

Harvardski raziskovalci so naredili nekaj raziskav, kjer so uporabili tri specifične lastnosti, ki se pozitivno povezujejo z uspešnostjo posameznika v vlogi vodje, in sicer: potreba po uspehu in dosežku, potreba po moči in potreba po vključevanju in afiliciji. Ugotovili so, da imajo uspešni vodje, v primerjavi z manj uspešnimi, visoko izraženo potrebo po moči in slabše izraženo potrebo po vključevanju.

Vodja se mora zavedati, kaj vse lahko vpliva na njegovo vodenje, zato mora dogajanje v svoji skupini aktivno usmerjati in skušati doseči sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja.

Da bi vodja lahko dosegel te cilje, mora imeti dobro razumevanje situacije v organizaciji in svoje skupine, saj bo le tako lahko ustvaril vizijo boljše prihodnosti in sistematično vpeljal proces tistih sprememb, ki so potrebne, da se vizija uresniči. Eden izmed primernih pristopov pri izvedbi takšnega procesa spreminjanja temelji na analizi podpornih in omejevalnih sil, kot jo prikazano na sliki 2.

Premik od sedanjega k načrtovanemu ali zelenemu stanju ni odvisen le od podpornih sil, ki sedanje stanje vodijo proti zastavljenim ciljem, temveč tudi od omejevalnih sil, ki ohranjajo sedanje stanje in tako ovirajo oziroma preprečujejo napredek.



Slika 2: Podporne in omejevalne sile
(Vir: Možina, 2002)

Cilj vodje je doseči napredek in zeleno stanje tako, da se poveča moč podpornih sil. V kolikor vodja ne poskuša istočasno zmanjšati oviranja omejevalnih sil, bo napredek komaj viden. Ključna naloga uspešnega vodje je torej, da se osredotoči na odstranjevanje omejevalnih sil in posledično podpornim silam čim bolj omogoči, da napredovanje potiskajo proti zelenemu stanju, brez prevelike porabe energije.

2.3 Uporaba teorije vodenja v športu

V športnih okoliščinah se vodenje nanaša na procese odločanja, tehnike motiviranja, dajanje povratnih informacij, ustvarjanje medosebnih povezav in usmerjanje skupine, pri čemer mora vodja vedeti, kam je skupina namenjena, poznati primarne cilje te skupine ter na podlagi le-teh dati prava navodila in uporabiti tiste pripomočke, ki bodo omogočili doseganje cilja.

Tudi v športnih organizacijah imamo namreč opravka z omejenimi viri, ki jih je potrebno planirati, jih primerno organizirati, kontrolirati ter voditi v smeri zastavljenih ekonomskih in družbenih ciljev (Gorenc, 2006).

Vodenje procesa športne vadbe je osnovna in najpomembnejša naloga vsakega trenerja. V ožjem pomenu pomeni načrtovanje, izvajanje, nadzor in ocenjevanje procesa, v širšem pa predstavlja vzpostavljanje številnih medsebojno prepletenih odnosov, ki morajo biti taki, da bodo zagotovili učinkovito delovanje sistema (Jakše in drugi, 2006).

Številni trenerji se danes, kot tudi v preteklosti, srečujejo s pomembnim izzivom, kako najti najustreznejši način vodenja. Fuoss in Troppmann predlagata pri tem upoštevanje sledečih namigov (v Tušak in drugi, 2003):

- Trener mora poskušati ostati to, kar je, brez posnemanja drugih trenerjev, saj ga bodo člani ekipe v nasprotnem primeru najverjetneje označili kot nepristnega.
- Izbrati si mora lasten stil vodenja, pri čemer velja, da bodo rezultati in nastopi najboljši, če bo stil vodenja posameznike motiviral in jim nudil možnost za doseganje njihovih ciljev.
- Ustvariti in obdržati mora takšno okolje in vzdušje, ki mu bo naklonjeno in zato bolj primerno za želeno vedenje vseh članov ekipe.
- Upoštevati mora pravilo »Ravnaj z drugimi tako, kot bi rad, da drugi ravnajo s teboj!« in se zavedati, da nalogo lahko opravi dobro le s trudom in pomočjo vseh članov ekipe.
- Pomagati mora ostalim članom ter jih podpirati, da izpolnijo lastne želje, tako da prepozna njihove cilje in poskuša ustvariti takšne pogoje, ki jih spodbujajo k opravljanju njihovih nalog.
- Oceniti mora svoj stil vodenja tako, da ustrezno in pravično ocenjuje odnose in uspešnost pomočnikov in članov ekipe.

2.3.1 Stili vodenja v športu

Katerega izmed stilov vodenja uporablja posamezni trener je »odvisno od njegove osebnosti, situacije, strukture skupine, ciljev in nalog skupine in medsebojnih odnosov v skupini« (Lončar, 2010, str. 104).

O demokratičnih in avtokratičnih trenerjih govori Paranosić (1982), podobno delitev pa uporablja tudi Martens (1997), ki govori o treh stilih treniranja, sam stil treniranja pa opredeli kot način, ki mu trener daje prednost ob odločanju o tem, katere spretnosti bodo športniki vadili in kako se bodo taktično pripravljali za vadbo in tekmovanja. Po Paranosiću so stili treniranja: ukazovalen, pri čemer je trener tisti, ki sprejema odločitve, saj ima tako moč kot tudi znanje, ki sta potrebna za sprejemanje odločitev in pri čemer so vloge trenerja in športnika jasno definirane. Naslednji stil je ustrežljiv, pri katerem je pristop popolnoma neukazovalen, saj trener ne daje navodil, ne posreduje v prepire in ne organizira aktivnosti; ta stil se pojavlja takrat, ko so trenerji premalo izkušeni, leni ali pa ne vedo, kaj delajo. Tretji je sodelovalen stil, pri katerem se o večjih odločitvah trenerji posvetujejo s športniki, istočasno pa se zavedajo, da je treba mlajše tekmovalce naučiti odraslega sprejemanja odločitev.

Steben in Bell (1978, v Tušak in Tušak, 2001) navajata po drugi strani pet stilov vodenja, ki se nanašajo na treniranje in jih podpreta z ustreznimi filozofskimi pristopi, saj filozofija treniranja, ki naj bi jo imel vsak trener, pomembno vpliva na stil vodenja:

1. Laissez-faire – gre za nedirektiven način vodenja, ki je pogost pri avtoritarnih voditeljih, ki so izgubili moč, in pri začetnikih, ki se raje izogibajo stikom z ljudmi in težavami. Tak vodja se drži dogovorov in sledi pravilom, vendar na pasiven, hladen način. Kadar pride do težave ali konflikta ostane nevtralen/-a in ga/jo problemi le redko vznemirijo. Videti je, da tak vodja zavzame položaj, v katerem bo najlažje preživel – ne zavzame nikakršnega stališča, ne izbira lastne smeri, gre s tokom.
2. Paternalist – očetovsko skrben način, ki je opredeljen kot zelo humanističen, saj trener odkrije, kaj člani skupine/ekipe potrebujejo in jim z nežnim prepričevanjem in manipuliranjem pomaga doseči njihov cilj. Takega trenerja skrbi predvsem to, da bo »ta-dober« in je pogosto preveč sprejemljiv za ideje

in mnenja drugih ljudi, namesto da bi sledil samemu sebi. Tak trener, kljub temu, da je potrpežljiv, prijateljski in všečen, ni sposoben pozitivnega vodstva, saj so cilji, ki jih postavlja, preveč splošni in vsem dosegljivi, vse skupaj je podobno vaškemu klubu – prijateljsko ozračje, nizek tempo dela, podrejeno ekipnemu vzdušju.

3. Kompromisen – demokratičen način, ki je značilen za vodjo, ki je zelo pragmatičen (stvaren, strokoven) in se močno zanaša na predhodna in že uveljavljena pravila. V primeru konflikta preveri, kaj je v takem primeru naredil kdo drug. Take osebe poskušajo biti trdne, želijo pa si, da so rešitve pravične in ustrezajo večini. Le redko je inovativen, raje počaka, da drugi preizkusijo novosti, preden bi jih uporabil sam. To je politična vrsta vodstva in trener bo kmalu dobil neko mero varnosti, statusa in prestiža, saj podpira *status quo*. V tem stilu se lahko najde skoraj vsak trener, pravita Steben in Bell (v Tušak in Tušak, 2001).
4. Avtokratski – avtoritaren način je prisoten pri vodji, ki je usmerjen v uspeh in nedostopen za kritiko. Agresivnost zanj pomeni narediti stvari po svoje, ima veliko zaupanja v lastne sposobnosti, da bodo nekaj naredil in tudi končal, dejstva si razlaga tako, da podpirajo njegove lastne poglede. Lahko se zgodi, da zamenja število ciljev za kvaliteten nastop. Tak trener sicer nima vedno prav, nikoli pa se ne zmoti, saj verjame, da je kakršna koli odločitev boljša od nobene, pri tem pa tudi nikdar ne podvomi v svoja dejanja.
5. Vodja, ki uporablja stil kontrole, je usmerjen na iskanje rešitve, ki je najbolj učinkovita glede na situacijo. Tak trener ima močna prepričanja in vedno išče boljše načine, kako doseči skupen cilj oziroma uspeh, tako da dela z in za ljudi v ekipi. Spodbuja odprto in odkrito komunikacijo, kar omogoča, da se konflikti razrešujejo pošteno in racionalno. Napake obravnava kot nesporazume, iz katerih se lahko vsi nekaj naučijo. Športnih nastopov ne poskuša izboljšati s pritiski, podkupovanjem ali odpuščanjem, temveč verjame, da je ključ do napredka vključevanje in sodelovanje vseh članov ekipe.

2.3.2 Raziskave o vodenju v športu

Trenerji lahko včasih samostojno ocenijo svoje preference in preference svojih varovancev ter temu primerno prilagodijo tudi metode poučevanja. Lahko pa jim pomagajo strokovnjaki, ki znajo oceniti določeno situacijo. Zaznave in ocenjevanje vedenja so namreč ključen dejavnik v procesu treniranja in trenerji bi se lahko s pomočjo različnih programov naučili, kako prilagoditi metode potrebam svojih športnikov.

Raziskave, ki so jih opravljali pri športnikih (Chelladural, 1984; Chelladurai in Carron, 1983; Chelladurai in Saleh, 1978; Terry in Howe, 1984; Terry, 1984; Pataco, 1988, v Serpa in drugi, 1991) kažejo na to, da je med športniki najbolj priljubljeno vedenje trenerja tisto, ki se usmerja na trening in poučevanje, sledi pa mu podajanje pozitivnih povratnih informacij oziroma nagrajevanje – takšno vodenje se povezuje tudi s uspešnostjo ekipe (Gordon, 1988, v Turman, 2001).

Nekatere študije kažejo tudi, da bolj izkušeni športniki cenijo, kadar se trenerji obnašajo avtokratično, medtem ko pri manj izkušenih športnikih ta dimenzija vodenja ne prihaja v ospredje (Chelladurai in Carron, 1983).

Trenerji v ekipnih športih najmanj pogosto uporabljajo demokratično vedenje (Serpa in drugi, 1991), kar pogosto ni v skladu s tem, kakšni v realnosti trenerji so – čeprav so študije o trenerjih redke, pa je veliko študij o trenerjih športne vzgoje, ki navajajo (Laughlin in Laughlin, 1994), da so le-ti pogosto konservativni, militaristični in avtoritarni in da so tisti učitelji, ki so orientirani na nalogo, bolj učinkoviti v situacijah, kjer imajo visoko stopnjo moči.

Z vedenjem trenerja in klimo, ki jo ustvarja, so se ukvarjali tudi finski znanstveniki (Liukkonen in drugi, 1996, v Tušak in Tušak, 2001). Za potrebe raziskave so razvili skalo za ocenjevanje trenažnega procesa (angl. coaching event). S klastersko analizo so dobili naslednje spremenljivke: aktivnost, pasivnost, občutljivost in človečnost. Trenerji so torej primarno orientirani na učni predmet, temo (angl. subject orientated) in ne na medosebne odnose. Poleg tega pa iz raziskave izhaja, da usmerjenost na ljudi pri trenerjih upada s starostjo in izkušnjami, da se z višanjem nivoja tekmovanja

občutljivost trenerja znižuje in da izobraževanje trenerjev ni vplivalo na spremembo načina poučevanja.

Trenerji, pri katerih prevladuje direktivni stil vodenja, ter predvsem ekipni trenerji s športniki in ostalimi sodelujočimi komunicirajo večinoma po centraliziranem principu komunikacije (Shaw, v Hvalec, 2005 in Tušak in Tušak, 2001), ki pa namenja manj pozornosti socialnim odnosom – tako je omenjeni princip učinkovit predvsem v primeru hitrih rešitev pri preprostih, dobro razumljenih nalogah, pri kompleksnejših nalogah pa je za večji in hitrejši uspeh in napredek potrebno komunikacijski proces decentralizirati – pri tem pridobita na pomenu pozitivna povratna informacija in socialna podpora.

Pri podajanju pozitivne povratne informacije dobri trenerji upoštevajo nekatera pravila, kot ugotavljata Popper in Lipshitz (1992) – v obzir vzamejo tako svoje potrebe kot tudi potrebe trenirancev. Povratna informacija mora biti specifična in ne splošna, opisna in ne obsojajoča ter usmerjena na vedenja, ki jih je mogoče spremeniti.

Salminen in Liukkonen (1996) sta poskušala ugotoviti, kako se posamezne lestvice vodenja oziroma njihova izraženost pri trenerjih povezuje z odnosom, ki ga imajo trenerji s športniki in prišla do zaključka, da se demokratično vodenje najpogosteje najbolj sklada prav z opazovanim vedenjem. Vodenje lahko namreč ocenjujemo s treh vidikov – z opazovanjem realnega vedenja, potrebnega vedenja in vedenja, ki ga želijo športniki. Najboljši stik s svojimi športniki so imeli tisti trenerji, ki so bili do mnenj in čustev športnikov spoštljivi, ki so jim svoja čustva do njih pokazali in zanje tudi skrbeli.

Case (1987) je preverjal situacijsko teorijo v športu in na vzorcu košarkarskih trenerjev ugotovil, da je bila, glede na zrelost košarkarjev oziroma starostne skupine, ki so jo trenerji trenirali, usmerjenost na nalogo nizka pri profesionalnih športnikih in prvih letnikih srednje šole in visoka v srednjih dveh starostnih skupinah, obratno pa je bilo z odnosom – trenerji so pri najmlajših in najstarejših posvečali veliko pozornost odnosu, manj pa v srednjih starostnih nivojih. Avtor to pojasni s tem, da je v fakultetnem in srednješolskem športu veliko poudarka na zmagi in zato trenerji več

časa posvečajo nalogi, pri starejših športnikih pa je večja usmerjenost v odnos, ker so športniki sami že precej izkušeni.

Nekateri avtorji so se posvetili razlikam med trenerji individualnih in trenerji ekipnih športov. Tako sta na slovenskem vzorcu 86. trenerjev Jurčak (2003) in Šulc (2002) ugotovila, da trenerji individualnih športov pogosteje kot trenerji ekipnih športov uporabljajo demokratično in socialno podpirajoče vedenje in so tako do tekmovalcev skrbni, omogočajo jim soodločanje in pogosteje pohvalijo športnika; poleg tega v svojem vedenju pogosto uporabljajo pozitivno povratno informacijo, saj se trenerji lažje orientirajo na enega samega športnika kot v skupinskih športih.

Tudi Pur (2005) je primerjal stile vodenja, storilnostno motivacijo in stališča trenerjev individualnih in ekipnih športov in prišel do sklepa, da v njihovih stilih vodenja prihaja do razlik. Raziskava je namreč pokazala, da so trenerji ekipnih športov pri svojem delu bolj ukazovalni, manj demokratični in manj sodelujejo s svojimi športniki kot trenerji individualnih športov.

Do podobnih rezultatov pa sta prišla tudi Jakše (2005) in Hvalec (2005). Slednja sta poleg tega ugotovila tudi, da trenerji odraslih športnikov pogosteje kot trenerji mlajših uporabljajo delegatski stil vodenja in tako vključujejo športnike v vodenje ter posvečajo več pozornosti tudi socialni podpori športnikom, kar se zdi zaskrbljujoče, saj bi bilo tudi pri mlajših športnikih potrebno precej pozornosti nameniti njihovemu splošnemu počutju.

Lastno mnenje o potrebnih načinih vodenja pri slovenskih trenerjih odbojke je ugotavljal Perčič (2000) – več kot tretjina trenerjev je sicer menila, da je za uspešno vodenje ekipe in doseganje dobrih rezultatov potrebna »trda roka«, vendar pa je več kot polovica trenerjev menila, da je proces športnega treniranja uspešnejši, če trener pri svojem delu dopušča ustvarjalno aktivnost igralcev.

3 TRENER ŠPORTNEGA MOŠTVA

Trener trenira posameznike ali moštvo in skuša izboljšati njihovo igro, s tem da analizira njihove predstave ter jim pomaga in jih inštruiira na področjih, ki jih je treba izboljšati.

Trenerjeva ključna vloga je, da svoje varovance oziroma moštvo usposobi tako, da maksimizirajo ter na tekmovanjih in tekmah pokažejo vse svoje sposobnosti. Za doseganje tega mora poskrbeti za analizo tako posameznega člana ekipe kot tudi moštva kot celote z učinkovitim načrtovanjem treningov in vseh aktivnosti, ki so potrebne za dobro fizično in psihično pripravo vseh članov moštva, poučevanjem, nadzorovanjem njihovega dela in napredkov ter jih na ta način voditi skozi proces treninga in tekme ter poskrbeti za dobro vzdušje v moštvu.

Trener moštva mora imeti neizpodbitno avtoriteto, ki mu omogoča nemoteno opravljanje zadanih nalog in uresničevanje načrtov. Kljub temu, da njegova avtoriteta izhaja iz njegovega položaja, je za boljše delovanje moštva vsekakor priporočljivo, da trener upraviči svojo vlogo s svojim delom, znanjem in osebnostnimi lastnostmi.

Delo z moštvom zahteva tudi izredno sposobnost komuniciranja, na podlagi katere trener prilagodi način komunikacije glede na udeleženca v pogovoru, saj se pogosto dogaja, da nekateri igralci sprejemajo en način komunikacije, drugi pa drugačnega.

Velja tudi omeniti, da so ekipni športi, v primerjavi z individualnimi, medijsko odmevnejši, s čimer so postali tudi tarča mnogih vlagateljev, ki nepotrpežljivo zahtevajo vrhunski dosežek, tako od igralcev kot tudi od trenerjev.

Poklic športnega trenerja moštva nalaga trenerju veliko odgovornost, saj je kot vodja svojega tima neposredno odgovoren za njegov uspeh ali neuspeh, poleg tega pa je odgovoren za razvijanje posameznikov kot športnikov in tudi kot oseb, ne nazadnje pa je odgovoren tudi za podobo moštva v medijih.

3.1 Opredelitev trenerja in njegova vloga

Pojem trener in njegova vloga sta opredeljena zelo različno. Celotno z vidika športnikov in samih trenerjev je vloga trenerja v športu razumljena drugače, razlike v pojmovanju pa zasledimo tudi v različnih športnih panogah. Preden definiramo pojem trenerja je zato potrebno opredeliti pojem treninga.

»Športni trening je specifičen transformacijski proces antropoloških sposobnosti in karakteristik športnika, pri katerem se športni rezultati dosežejo s kontinuirano aplikacijo primernih specifičnih trenerskih sredstev, metod in obremenitev skozi določen čas« (Malacko 2000, str. 37-38), kar poenostavljeno pomeni, da je športni trening proces, v katerem se razvijajo posameznikove sposobnosti ob pomoči ustreznih trenerskih metod in prijemov.

Izhajajoč iz takšne definicije treninga pa lahko izpeljemo tudi definicijo trenerja, ki je zatorej oseba, ki se poklicno ukvarja s treniranjem.

Trener je torej nedvomno ključna figura v procesu treniranja in prav od njega je odvisno, ali bosta športnikov razvoj in proces treniranja uspešna. Za opravljanje vloge trenerja so temelji uspešnosti njegovo strokovno znanje, njegove izkušnje in prav tako tudi njegova osebnost, ki je najpogosteje obravnavana v smislu določitve idealne osebnosti za uspešnejše opravljanje dela oziroma izvajanje treninga.

3.2 Vloga trenerja v funkciji vodje

Coaching ali trenerstvo je v bistvu interaktivni proces, strategija, strokovna pomoč ter svetovanje, ki pomaga posameznikom in podjetjem, da s pomočjo lastnega miselnega procesa in razvoja dosežejo takojšnje izboljšave.

Na podlagi raziskave Gold Medal Squared (Gold Medal Squared, 2013) je izpostavljeno, da obstaja vrsta principov, na katerih temelji učenje, ki ga trener izvaja nad svojimi varovanci, in sicer gre za sledeče naloge: predstaviti cilje, kar igralcu pomaga, da razume, kako morajo biti izkoriščene njegove igralne sposobnosti, razviti motorični program treninga, ki omogoči učinkovito razvijanje njegovih igralnih sposobnosti ter zagotoviti igralcu povratno informacijo o njegovi igri.

Poslovni trenerji pristopajo k svojemu delu z namenom, da dosežejo ravnovesje med upravljanjem in reševanjem, tako svojih nalog in problemov kot tudi v upravljanju in reševanju nalog svojih zaposlenih. Menijo, da so te stvari med seboj povezane ter tako poskušajo voditi zaposlene pri njihovem delu, da bi bilo le-to narejeno na najboljši možen način. Trener, ki je dober vodja, ima zastavljeno jasno vizijo in dobro ve, kako iz dneva v dan postavljati cilje, kako pravilno motivirati skupino, tako da se njegova vizija spremeni v realnost (Kajtna in Tušak, 2007).

Tušak in Tušak (2001) trenerjeve naloge opredeljujeta z vidika kompleksnega pristopa do športnika, opredelitev nalog trenerja je široka. Njegovo aktivnost opredeljujeta na šestih področjih:

1. Planiranje treninga – gre za najzahtevnejši del trenerjevega dela, saj mora za uspešno opravljanje le-tega trener imeti vpogled v najrazličnejša mejna področja, kot so biomehanika, športna in razvojna psihologija, športna medicina, organizacijska znanja in podobno; pri tem ne gre za to, da je trener strokovnjak na vseh omenjenih področjih, ampak da ima toliko znanja, da lahko sodeluje s strokovnjaki s teh področij.
2. Izvajanje treninga – gre za izvajanje kondicijskega, tehničnega in taktičnega treninga, kar od trenerja zahteva dobro poznavanje in uporabo splošne in specifične metodike treniranja; za uspešnost mora trener nenehno uporabljati nove načine treninga, sam trening pa je informacijski proces.
3. Kontrola uspešnosti treninga – trener mora omogočiti svojim varovancem, da nenehno nadzirajo učinkovitost svojega lastnega treninga, tako interindividualno kot intraindividualno.
4. Vsestranska skrb za varovanca – gre za vse dejavnosti, s katerimi trener športnikom zagotovi dobro počutje in razpoloženje, v katerem bodo lahko normalno in sproščeno trenirali, oblikuje ustrezne zunanje pogoje (skrb za potovanja, prehrano, bivanje, zdravniško in psihoterapevtsko ponudbo), preizkuša zunanje tehnične pogoje, klime in naprave, s katerimi bodo športniki trenirali, upošteva individualne zahteve in želje športnikov ter jim omogočiti potrebno socialno interakcijo.

5. Svetovanje in pomoč svojim varovancem – trener skuša nuditi pomoč, podporo in svetovanje svojim varovancem tako na področjih, ki se tičejo samega treninga kot tudi na drugih, bolj osebnih področjih.
6. Vloga na tekmovanju – trener tu vpliva predvsem na športnikovo samozaupanje in deluje kot model oziroma se primerno zaveda resnosti situacije, ostane vseskozi pozitiven in zna uspešno reagirati, pri čemer je pomembno, da se prilagodi športnikovemu počutju in ne obratno; športniku pomaga pri izvedbi začetne strategije, deluje pa tudi kot simbol za izražanje in uporabo načrtovanega vodenja oziroma strategije oziroma z umirjenim vedenjem da športniku vedeti, da vse poteka po načrtu in da načrtovana priprava deluje.

3.3 Osebnost trenerja in stili vodenja

Najpogosteje se pri trenerjih srečamo z delitvijo na avtoritarne in demokratične trenerje. Delitev v bistvu razlaga trenerjev način dela s športniki. Prav ta prevladujoč stil vodenja, značilen za vsakega trenerja, pa največkrat odraža trenerjevo osebnost: avtoritarno ali demokratično. Preden opredelimo značilnosti obeh tipov osebnosti trenerja, je potrebno opozoriti, da specifični stil vodenja ni izključno posledica trenerjeve osebnosti, ampak tudi posledica določene športne situacije, okolja, v katerem aktivnost poteka ter klime v moštvi in osebnosti posameznih trenerjevih varovancev.

Trenerji, pri katerih prevladuje avtoritarna osebnost, vidijo svojo vlogo kot tesno povezano z avtoritarnim obnašanjem, saj imajo potrebo po nadzorovanju ljudi okrog sebe in pri delu s športniki to potrebo do neke mere zadovoljujejo. Avtoritaren trener se zato obnaša dominantno, saj sebe smatra za nadrejenega nad ostalimi in pogosto ne dopušča individualne svobode. Kljub temu pa lahko ima taka osebnost nekatere pozitivne vplive predvsem na tiste športnike, ki se ne znajdejo dobro v kriznih situacijah, kot tudi na športnike, ki so navajeni imeti podrejeno vlogo v drugih življenjskih okoliščinah in se posledično ne bi dobro znašli v situacijah, ki bi od njih zahtevale več kot samo poslušnost. Nekateri športniki se v stresnih situacijah ob avtoritarnem trenerju počutijo bolj varni in zaščiteni, za večino primerov pa velja, da

avtoritarna osebnost trenerja pogosto škodi odnosu trener – tekmovalec, kar nedvomno ovira ali celo onemogoči nadaljnje delo.

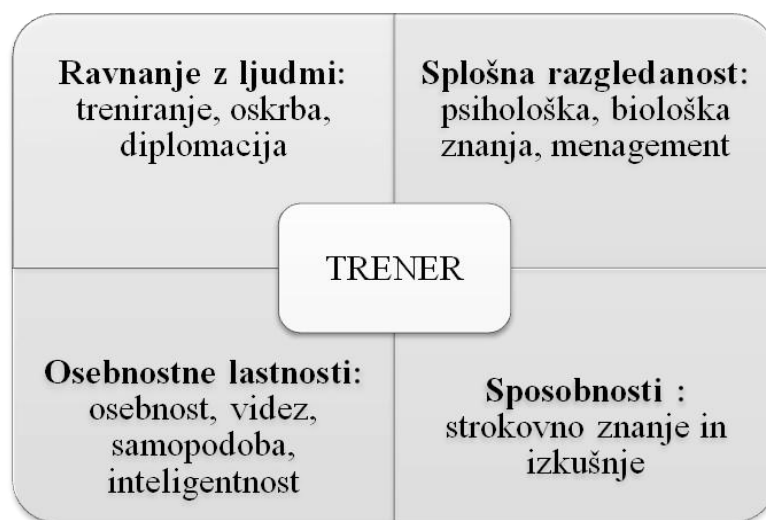
Trenerji z demokratično osebnostjo so po drugi strani veliko lažje dostopni. Demokratičen trener priznava in spoštuje različnost drugih, ceni njihove odločitve in ne nastopa samo s položaja moči. Športniki imajo zato občutek, da se s takim trenerjem lažje komunicira ter hitreje vzpostavi pristen medosebni odnos. Le-to pa omogoča trenerju boljše poznavanje športnikovih strahov, problemov in možnega nezadovoljstva, kar mu seveda olajša predvidevanje športnikovega vedenja oziroma vedenja cele ekipe. Takemu trenerju športniki sugerirajo svoje individualne poglede, on pa sprejema njihovo iniciativo. Kadar trener prepusti del odločitev športniku samemu, lahko od njega pričakuje tudi bolj zrelo obnašanje, s čimer športnik pridobi neodvisnost tudi v stresnih situacijah.

Ne glede na ti dve prevladujoči osebnosti in nanašajoče se stile, se različni avtorji, sami trenerji in športniki strinjajo o nekaterih pomembnih osebnostnih lastnostih uspešnega, če ne celo idealnega trenerja. Predvsem poudarjajo emocionalno stabilnost, razumljeno kot sposobnost kontrole lastnih čustev oziroma stabilno čustveno odzivanje, kar v kritičnih in stresnih športnih situacijah pomeni umirjeno in hladnokrvno funkcioniranje, kjer se trener ne prepusti čustvom, ampak je sposoben bolj razumsko reagirati. Poleg tega se poudarja trenerjeva družabnost, ki se kaže v uspešnem odnosu z okolico, predvsem s športniki, določena mera dominantnosti in sposobnost realističnega presojanja. Trener mora biti tudi individualist, ki je odgovoren za svoje delo, visoko inteligenten, inovativen oziroma voljan uvajati novosti in zaupljiv v odnosu do svojih varovancev. Ne nazadnje pa se večkrat navaja, da ne sme biti preveč rigiden oziroma mora biti pripravljen prekiniti ustaljena pravila in tradicijo ter sposoben sprejemati odgovorne odločitve. Športniki menijo tudi, da mora biti trener oseba, na katero se lahko vedno zaneseš, ki ji lahko popolnoma zaupaš, predvsem v trenutkih, ko padeš v t.i. tekmovalno krizo.

V raziskavi Tušaka (1992) je bilo zbrano mnenje 54. košarkarskih trenerjev o sposobnostih, ki so potrebne za uspešnega trenerja košarke. Trenerji so kot najpomembnejše lastnosti uspešnega trenerja navedli (od najpomembnejše k manj pomembnim):

- strokovnost,
- disciplinarnost,
- pedagoške sposobnosti,
- doslednost,
- psihološke sposobnosti,
- avtoritarnost,
- pravičnost,
- poštenost,
- delavnost,
- komunikativnost,
- strogost,
- iznajdljivost,
- splošna razgledanost in
- vztrajnost.

Trenerjeve sposobnosti in lastnosti, pomembne za delo s športniki, lahko predstavimo tudi kot je prikazano na sliki 3, ki opredeljuje predvsem njegovo strokovno, vzgojiteljsko in socialno vlogo.



Slika 3: Model različnih vlog trenerja

(Vir: Kajtna in Tušak, 2007)

Kakšno vlogo bo trener imel v športnem timu, določa torej njegov način ravnanja z ljudmi, njegova splošna razgledanost, osebnostne lastnosti in sposobnosti oziroma njegovo strokovno znanje in lastne izkušnje.

4 VLOGA IN POMEN MOTIVIRANJA ŠPORTNEGA MOŠTVA

Tako kot mora vsak vodja upoštevati, da je motiviranje eden temeljnih procesov vodenja delovne skupine v organizaciji in poznati motivacijske dejavnike ter naravo svojih zaposlenih, velja podobno tudi v športu, da morajo tekmovalci oziroma igralci biti s strani trenerja primerno motivirani, saj nivo njihove motiviranosti neposredno vpliva na učinkovitost njihove igre ali nastopa. Samo motivirani igralci bodo pri svojem nastopu uspešni in zadovoljni.

»Motivacija oziroma motiviranje je zbujanje potreb ali zavesti o potrebi ob hkratnem nakazovanju možnih rešitev« (Rozman in drugi, 1993, str. 236). »Postavljanje moštvenih ciljev, nizka raven konfliktnosti ciljev in stresa ter podpora trenerja so glavni dejavniki postavljanja ciljev, ki pozitivno vplivajo na predstavo moštva« (Tušak in drugi, 2003, str. 193).

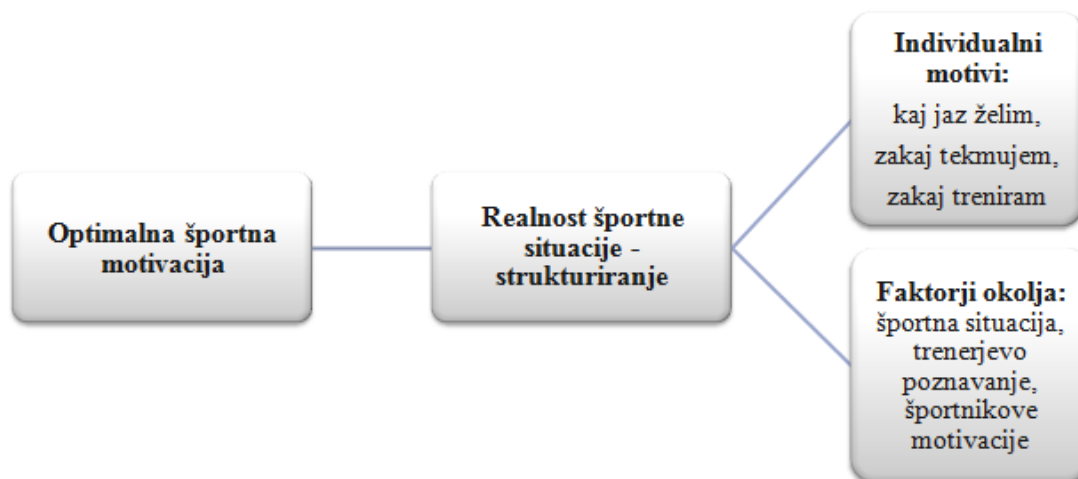
Lipičnik (1996) motivacijski model predstavi kot zavestno konstrukcijo, katero sestavljajo številni različni elementi, ki spodbujajo ravnanje, s katerim lahko pri ljudeh izzoveš reakcije, ki jih vodje želijo doseči.

»Motiviranje moštva zahteva pristop, pri katerem imajo člani moštva individualno motivacijo, ki vpliva na njihov individualen nastop, vendar je za uspeh moštva zelo pomembna skupinska motivacija, ki se nanaša predvsem na zadovoljstvo in ponos članov v moštvu. Trenerjeva strategija motiviranja moštva mora tako vsebovati individualen in skupinski pristop« (Tušak in Tušak, 2001, str. 69).

Ključna naloga vsakega trenerja, ki želi svoje moštvo učinkovito motivirati, je jasna postavitev univerzalnega skupinskega cilja, s katerim se bodo vsi člani moštva identificirali. Tako zastavljen cilj mora vsakemu igralcu pomeniti izziv in vrednote, ki si jih bo prizadeval doseči. Vsak član mora namreč na prostovoljen način sprejeti ter se prilagoditi timu tako, da bo njegovo članstvo v moštvu ena najpomembnejših vrednot (Tušak in drugi, 2003).

Motiviranje moštva trenerju nudi, tako kot to velja pri drugih njegovih funkcijah, možnost izbire med različnimi načini, med katerimi velja izpostaviti sistem nagrajevanja oziroma kaznovanja, ki mora vedno temeljiti na pravičnosti. Večjo motiviranost pa lahko trener doseže s poudarjanjem čustev ponosa članstva, jasno

opredelitvijo vlog, razvojem moštvene kohezivnosti, spodbujanjem predanosti moštvi in z zagotavljanjem dobre komunikacije tako med seboj in igralci, kot tudi med samimi igralci.



Slika 4: Shema optimalne športne motivacije
(Vir: Tušak, 1994)

Podobno kot na drugih področjih človekovega delovanja, obstajajo tudi v športu motivi, ki imajo svoj izvor znotraj posameznika in motivi, ki na posameznika vplivajo iz okolja. Motivacijske dejavnike lahko tako razdelimo v dva razreda:

1. Notranji ali intrinzični motivacijski dejavniki: vzpodbude, ki izvirajo v posameznem igralcu in so zato neposredne, kot na primer osebni interesi, težnja po popolnosti, raven pričakovanja, zavest cilja, potreba po spoštovanju in po prepoznavanju, priljubljenost in podobni.
2. Zunanji ali ekstrinzični motivacijski dejavniki: vzpodbude, ki izvirajo izven športnika oziroma prihajajo iz okolja in so posredne; gre za motivacijo, ki jo igralec dobi od trenerjev, sponzorjev, gledalcev in se kažejo v obliki nagrade, pohvale, denarja, kazni, uspeha, ugleda in podobno.

Poleg naštetih pa Trunkl (1995) upošteva še naslednje motivacijske dejavnike: pretekle izkušnje (zmaga, poraz), mnenje trenerjev, situacija, okolje (pomembnost tekme, domač - tuj teren, nasprotnik), težavnost naloge, želja biti najboljši, znan, cenjen, slaven; tekmovanje (z drugimi, s samim seboj) je močna motivacijska

stimulacija, možnost za uspeh, usodni čustveni doživljanj ob zmagi vzpodbujajo k dodatnim aktivnostim v smeri pozitivne motivacije.

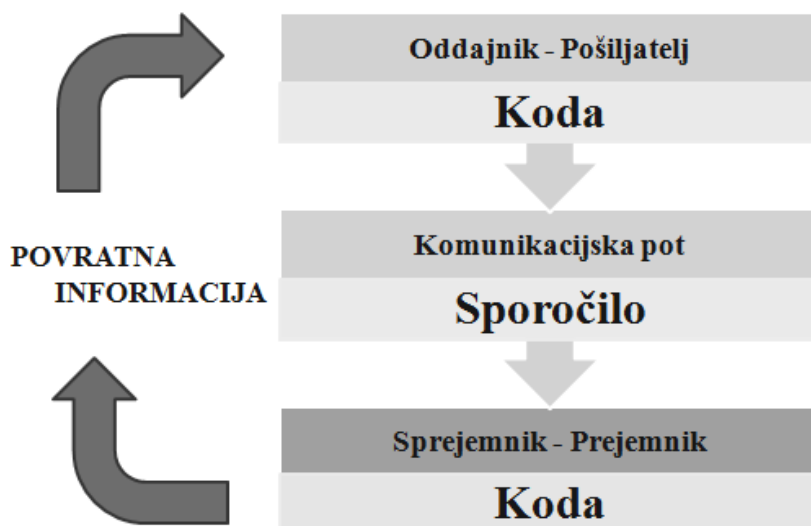
Ne nazadnje pa mora trener pri svojem delu upoštevati pri motiviranju svojega moštva še (Lipičnik, 1996):

- Individualne razlike: vsak človek je individuuum, s sebi lastnimi stališči, interesi, vrednotami in potrebami. Ljudje se razlikujemo po individualnih potrebah, stališčih, interesih in vrednotah. Kljub temu, da so denar, varnost zaposlitve in prosti čas najpogostejši dejavniki, stopajo v današnjem času v ospredje motivi kot so ugled, možnost napredovanja in možnost izobraževanja.
- Lastnosti dela: gre za dimenzije dela, ki posameznika določajo, omejujejo ter izzivajo in prav zato vključujejo zahteve po različnih znanjih in sposobnostih, določajo značilnosti delovnih nalog, pogojujejo avtonomijo pri delu in določajo vrsto ter širino povratnih informacij, kar lahko posredno vpliva tudi na motivacijo.
- Organizacijska praksa: med katero sodijo pravila, splošna politika, sistema nagrajevanja v organizaciji in trenerska praksa.

5 VLOGA IN POMEN KOMUNIKACIJE MED TRENERJEM IN ŠPORTNIM MOŠTVOM

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede »communicare« in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Komuniciranje torej zadeva posredovanje in prejemanje informacij.

Osnovna definicija komunikacije je, da gre za prenos informacije od enega posameznika do drugega, pri katerem prvi posameznik drugemu preda neko svojo misel ali idejo in ko le-ta prispe do drugega posameznika, ko jo ta razume in sprejme, je komunikacijski proces dovršen (Kržišnik, 2002).



Slika 5: Osnovni model komunikacije

(Vir: Komunikacija, 2012)

Slika 5 prikazuje proces komuniciranja med dvema osebama, kjer pošiljatelj svoje misli in ideje prevede v ustrezne besedne ali nebesedne znake ter odda oziroma pošlje kodirano sporočilo prejemniku. Prenos sporočila poteka po komunikacijski poti. Prejemnik sporočilo sprejme, ga dekodira, interpretira in se nanj odzove. Za povratno informacijo je proces komuniciranja v obratni smeri, vendar enak.

Obvladovanje komunikacije je pomembno na vseh življenjskih področjih in šport ni izjema. Med trenerjem in igralci poteka vertikalna komunikacija, pri kateri je hierarhija jasno določena, najpomembnejši dejavnik uspešnega sporazumevanja v

športu pa je pravilno posredovanje trenerjevega sporočila glede njegovih pričakovanj glede igre moštva.

Dobri športni rezultati so namreč v določeni meri odvisni tudi od dobre komunikacije med igralci in tega se mora zavedati vsak uspešen trener, ki želi doseči dobre odnose med svojimi igralci, saj je v nasprotnem primeru, zlasti pri ekipnih športih, izpeljava taktičnih zamisli zelo otežena.

Glede na to, da je cilj vsake komunikacije, da prejemnik (športnik) učinkovito sprejme in razume poslano sporočilo, ki mu ga posreduje oddajnik (trener), je izredno pomembno, da je trenerjev govor: stvaren, kar pomeni, da se morajo informacije, ki jih posreduje svojim varovancem nanašati neposredno na aktivnost in razumljiv, kar zahteva od trenerja, da glasno posreduje preproste in jedrnate informacije.

Velikokrat se zgodi, da je športnik razumel sporočilo drugače, kot mu ga je oddal oziroma želel prenesti trener in obratno. To je lahko eden izmed glavnih vzrokov za razne nesporazume v športu oziroma igri. Če se želimo temu izogniti, moramo vedno razmišljati o tem, kako naša sporočila oblikovati tako, da nas bodo drugi zares razumeli, kot si želimo. Trener se mora zavedati, da športnik pogosto razume sporočilo vsaj malo drugače kot mu je bilo sporočeno. Če želi učinkovito komunikacijo, se mora zato potruditi, da takšen šum postane čim manjši (Tušak in ostali, 2003).

Kako doseči učinkovito komunikacijo pri treniranju je poskušal analizirati Martens (1997), ki je med napotke trenerjem vključil predvsem naslednje: direktnost, jasnost, odkritost, konsistentnost, pozornost na povratno informacijo, prilagajanje sporočila nivoju športnika, ponavljanje in potrjevanje ključnih točk sporočila, podpiranje sogovornika, skladnost med verbalno in neverbalno komunikacijo.

Komunikacija med trenerjem in njegovimi varovanci mora zaradi tega biti obojestranska, kar pomeni, da morajo igralci imeti občutek, da sodelujejo pri vodenju ekipe do zastavljenega cilja. Obojestransko sporazumevanje pa je pomembno tudi zaradi pridobivanja povratnih informacij, na podlagi katerih se trener lahko odloči za najprimernejšo strategijo igre in spremeni celotno vodenje svojega moštva na bolje.

Med trenerjem in igralcem se lahko občasno pojavijo ovire za učinkovito komunikacijo. Različni avtorji navajajo podobne vzroke motenj ali ovir pri komuniciranju. Kot najpogostejši so izpostavljeni (Rozman in drugi, 1993):

- različnost med oddajnikom in sprejemnikom, ki izhaja iz različnih znanj, sposobnosti, nagnjenj ali položaja,
- različnost jezika in različna interpretacija uporabljenih izrazov v sporočilu,
- različnost sporočil oziroma neujemanje različnih oblik sporočil,
- selektivno izbiranje informacij, kar pomeni, da ne pride do sprejema informacij, s katerimi se sprejemnik ne strinja,
- filtriranje informacij, kar pomeni, da lahko oddajnik namenoma zadrži del informacij pred sprejemnikom,
- vpliv čustev, saj močna čustva, kot na primer jeza, veselje, skrb, strah lahko otežijo učinkovito komuniciranje,
- prevelik obseg informacij, ki zahteva od sprejemnika izbiro med informacijami,
- časovna stiska, pri čemer je oddajanje in sprejemanje sporočil oteženo zaradi pomanjkanja časa,
- nesposobnost poslušanja zaradi nepozornosti ali premajhne dvosmernosti pogovora.

Ovir za neučinkovito komunikacijo med trenerjem in igralci je zato lahko veliko. Razlogi za to so (Martens, 1997), da je vsebina, ki jo trener skuša sporočiti, neprimerna za dano situacijo, da sporočila sploh niso bila posredovana, zaradi pomanjkljivosti ali odsotnosti verbalnih ali neverbalnih znakov, ki bi ustrezno izrazili in prenesli njegovo sporočilo, da so bili igralci nepozorni, da nimajo ustreznega znanja oziroma da sporočila ne razumejo ali pa si ga napačno razlagajo, zato sama vsebina sporočila ni bila razumljena.

Učinkovit prenos trenerjevega znanja in opažanja dobrih in slabih lastnosti igralcev vpliva na proces učenja tehničnih elementov ter na izvedbo tekme. Trenerji se včasih premalo zavedajo, da način in vsebina vsakodnevne komunikacije z igralci vplivata na samozavest, motivacijo, tremo, koncentracijo in mnoge druge dejavnike. Pri

moštvenih športih se ta vpliv razširi še na področje sodelovanja v ekipi, kohezivnosti ekipe in na vzdušje (Tušak in drugi, 2003).

Uspešen trener se mora na podoben način kot dober vodja dobro zavedati ključne vloge primerne komunikacijskega procesa in se spoznati s različnimi načini in vrstami komuniciranja ter imeti tudi ustrezno znanje o možnih vzrokih za nastanek ovir znotraj komunikacijskega procesa s svojim športnim moštvom.

6 PREDSTAVITEV KLUBA ACH VOLLEY LJUBLJANA

ACH Volley Ljubljana je vrhunsko športno moštvo, ki goji vrhunsko tekmovalno obliko športa in zato zahteva močno zavezanost njegovih članov visokim moralnim in etičnim načelom ter predanost treningu in pripravam, namenjenim za izboljšanje standardov vadbe. »Fair play« v tem okviru zahteva, kot minimum, strogo spoštovanje napisanih in drugače dogovorjenih pravil ter njihovo razširjanje v duhu športnega vedenja. Slednje sloni na medsebojnem spoštovanju vseh tekmovalcev in se širi na skrb za zdravje in interese, ki jih imajo športniki sami do sebe ter eden do drugega. Te zahteve ne veljajo samo za ožje člane moštva, temveč tudi za funkcionarje, trenerje, medicinsko osebje, starše, podpornike, prostovoljce, navijače ter klub kot pravno-formalno obliko združevanja in povezovanja celotne športne in gospodarske dejavnosti ACH Volley.

6.1 Strateške usmeritve kluba ACH Volley Ljubljana

Kultura odbojarskega moštva ACH Volley predstavlja celovit sistem vrednot, norm, predpostavk, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja vseh članov moštva in tako oblikujejo ter hkrati vplivajo na njegovo pojavno obliko. To so gradniki, ki so bodisi nevidni, kot na primer prepričanja, običaji, obredi, rituali, odnos do soigralcev in drugih članov moštva, odnos do dela in delovnega okolja, bodisi delno vidni, kot poslanstvo, vizija, strateški in letni cilji moštva ter poti za njihovo dosego in način vodenja, ali povsem vidni, kot je celostna grafična podoba moštva, urejenost notranjih in zunanjih prostorov, vozni park, ipd.

Kultura ACH Volley izhaja iz kulture njegovega generalnega sponzorja, holdinga ACH, d.d. Njena vloga je, da zagotavlja red in konsistenco v vedenju članov, da določa način dela in odzivanja moštva na vplive okolja, zmanjšuje morebitne nejasnosti in je mehanizem oblikovanja vedenja vseh članov moštva.

Kultura ACH Volley vpliva na to, kako v moštvu zaznavajo, analizirajo in rešujejo probleme in posledično vplivajo na uspešnost moštva, kako spodbujajo inovativnost pri delu, kako se odzivajo na spremembe in negotovost v okolju in ne nazadnje, kako motivirajo člane moštva.

Za kulturo ACH Volley je značilno, da je organizacijsko gledano moštvo usmerjeno navznoter in predstavlja neke vrste podaljšek družine. Trenerji in kapetan moštva morajo biti zato predvsem motivatorji, ki se trudijo, da so člani moštva medsebojno zelo povezani. Delo je izrecno timsko in omogoča sodelovanje vseh članov, dolgoročno pa se moštvo zavzema tako za razvoj posameznikov kot tudi tima kot celote.

ACH Volley je organizacijsko in po doseženih rezultatih najboljši moški odbojgarski kolektiv v regiji. S svojim etičnim odnosom do športa in okolja, v katerem deluje, ter s svojo visoko profesionalno naravnostjo k doseganju najvišjih ciljev, odraža filozofijo tako športnega moštva kot tudi njegovih sponzorjev. Timsko delo je njegov temelj. Kolektivni duh in visoka motiviranost sta njegov motor. Predanost delu je njegova stalnica, vpetost v družbeno okolje pa njegov imperativ.

Vizija kluba je postati eden od najbolj dominantnih moških odbojgarskih klubov v Evropi, ki bo sinonim za kombinacijo visoke profesionalnosti, etike, stabilnosti in odličnih odnosov z okoljem.

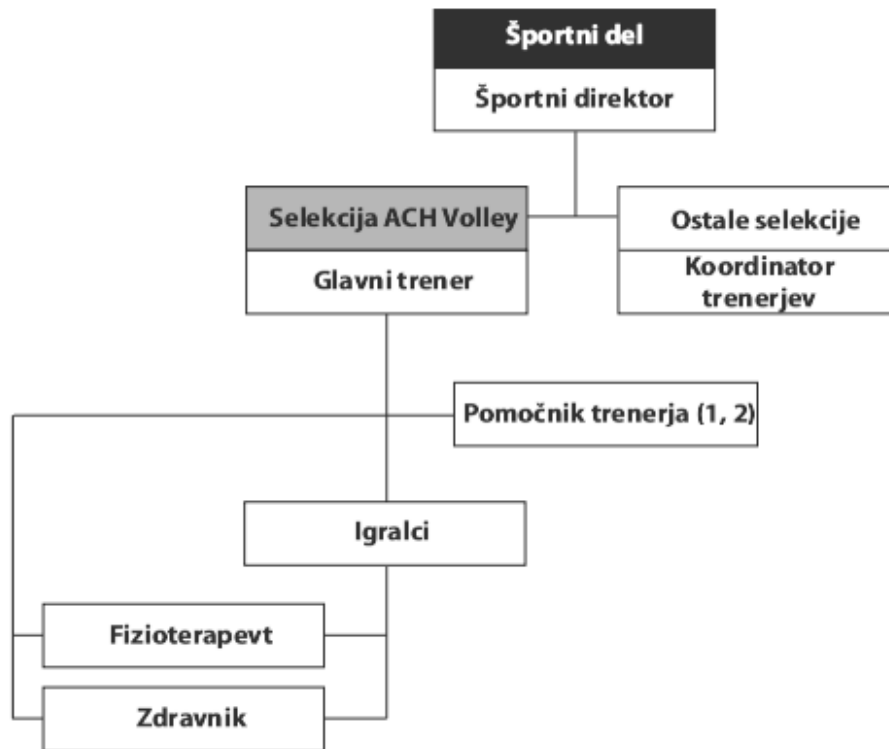
Strateške cilje kluba lahko povzamemo, kot sledi:

1. Uvrstitev na finalni turnir Lige prvakov.
2. Ohraniti prvo mesto v Sloveniji in regiji.
3. Zagotoviti racionalen odnos do pridobljenih sredstev.
4. Zagotoviti sponzorjem dodano vrednost na vložena sredstva.
5. Zgraditi trdno bazo lastnih odbojkarjev in strokovnih delavcev.
6. Povečati bazo navijačev in drugih podpornikov kluba.
7. Ohranjati poslovanje in vodenje kluba na najvišji profesionalni ravni.

6.2 Organizacijska shema kluba

Organi kluba ACH Volley Ljubljana so: zbor društva, upravni odbor, nadzorni odbor, disciplinski odbor, izvršni direktor in športni direktor.

Zbor društva imenuje upravni odbor, nadzorni odbor in disciplinski odbor. Upravni odbor je izvršilni organ društva.



Slika 6: Organizacijska shema športnega dela kluba
(Vir: Vodnik skozi kulturo ACH Volley, 2009)

6.3 Kratka zgodovina kluba

V sezoni tekmovalni 2010/2011 je moštvo ACH Volley že sedmič zapored osvojilo naslov državnega prvaka in znova tudi naslov pokalnega prvaka Slovenije. Poleg tega je moštvo ponovno postalo tudi prvak srednjeevropske lige (MEVZA), medtem ko se je na evropski ligi prvakov prebilo v drugi krog tekmovanja.

V tekmovalni sezoni 2009/2010 je moštvo še šestič zapored osvojilo naslov državnega prvaka in naslov pokalnega prvaka Slovenije. Prav tako je ponovno postalo prvak srednjeevropske lige, v najbolj prestižnem tekmovanju, evropski ligi prvakov, pa je moštvo zabeležilo zgodovinski uspeh: uvrstilo se je na zaključni turnir četverice najboljših evropskih moštev in zasedlo 4. mesto.

V tekmovalni sezoni 2008/2009 je moštvo ponovno ubranilo naslov državnega in pokalnega prvaka Slovenije, z osvojenim drugim mestom je postalo podprvak srednjeevropske lige, v evropski ligi prvakov pa je napredovalo v osmino finala, med šestnajst najboljših moštev v Evropi.

V tekmovalni sezoni 2007/2008 je moštvo ponovno osvojilo naslov državnega in pokalnega prvaka Slovenije ter drugič zapored postalo prvak srednjeevropske lige v odbojki za moške; ob koncu leta 2007 je bilo po izboru Društva slovenskih športnih novinarjev proglašeno za Športno ekipo leta 2007; moštvo je prvič nastopilo tudi v evropski Ligi prvakov.

V sezoni 2006/2007 je moštvo osvojilo vsa prva mesta v vseh tekmovanjih, v katerih je nastopalo: ponovno je ubranilo naslov državnega in pokalnega prvaka Slovenije ter postalo prvak evropskega Top Teamsa in prvak srednjeevropske lige v odbojki za moške. Prejelo je posebno povabilo CEV-a (Confederation Europeenne de Volleyball) za nastopanje v Ligi prvakov v sezoni 2007/2008 in se tudi preimenovalo v moštvo ACH Volley (ACH Volley, 2012).

7 RAZISKAVA

Primarni cilj raziskave je ugotoviti, kakšne so (dejanske) osebnostne značilnosti športnih trenerjev analiziranega odbojcarskega moštva in kakšen je osebnostni profil idealnega predstavnika te poklicne skupine, kot ga ocenjujejo eksperti, ter v kolikšni meri se profila dejanskih in želenih (idealnih) osebnostnih lastnosti med seboj razlikujeta.

V vzorec so bile vključene 4 odbojcarske ekipe (3 moške in 1 ženska), pri čemer so ocene podali 4. člani uprave kluba oziroma predstavniki 4. klubov iz prve slovenske odbojcarske lige. Gre za osebe, ki skrbijo za delovanje kluba – torej športne direktorje, izvršne direktorje ali predsednike kluba – ki iščejo primerne trenerje za doseganje klubskih ciljev.

Po predhodnem obisku in v dogovoru z njimi, so anketiranci preko elektronske pošte prejeli anketni vprašalnik, na podlagi katerega so ocenjevali trenutnega trenerja oziroma podali oceno njegovih trenerskih sposobnosti in osebnostnih lastnosti, nato pa navedli tudi oceno za pomembnost prisotnosti teh istih lastnosti pri osebi, za katero smatrajo, da je idealen športni trener. Raziskava je zaradi obveznosti anketiranih posameznikov potekala od januarja do julija 2012.

Zaradi raznolikosti stopnje organiziranosti klubov je navedba vseh posameznikov, ki sodelujejo pri izbiri trenerja za analizo rezultatov anketne raziskave nepomembna, saj kljub temu, da ima vsak klub predsednika, ni nujno, da je le-ta tudi oseba, ki izbira trenerja in igralce. Veliko krat je namreč ta naloga zaupana tistemu, ki je največji pokrovitelj oziroma sponzor kluba, s pomočjo ali po navodilih športnega direktorja. Zato so bili za anketo izbrani tisti 4. funkcionarji iz vsakega kluba, ki dejansko vplivajo na izbiro trenerja. Poleg tega so vsi anketiranci zaradi funkcije, ki jo opravljajo, želeli ostati anonimni.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen s pomočjo izhodiščne literature in predvsem sledeč raziskavi Tušaka (1992). Vprašalnik tvori 40 trditev, na katere je vsak anketiranec podal svojo oceno stopnje strinjanja na 7 stopenjski lestvici, pri čemer je:

1 = močno se ne strinjam

- 2 = se ne strinjam
- 3 = se ne strinjam povsem
- 4 = se niti strinjam niti ne strinjam
- 5 = nekoliko se strinjam
- 6 = se strinjam
- 7 = močno se strinjam

Z uporabo tako opredeljene lestvice so anketiranci označili svoje strinjanje z vsako trditvijo. Trditve pa so bile oblikovane tako, da so omogočile merjenje osebnostnih značilnosti, značilnosti vodenja, pedagoških sposobnosti, socialnih spretnosti in čustvene inteligentnosti.

Kot metoda analize pridobljenih rezultatov je bila uporabljena deskriptivna statistika, s katero so bile preverjene razlike v omenjenih dimenzijah med ocenami trenutnih trenerjev odbojgarskih moštev in idealnega trenerja odbojgarskega moštva.

7.1 Predstavitev rezultatov raziskave

Deskriptivna analiza dejanskih osebnostnih lastnosti športnih trenerjev je predstavljena v tabeli 1, analiza osebnostnih lastnosti idealnega športnega trenerja pa v tabeli 2. Poleg tega je podan tudi izračun povprečne ocene vsake lastnosti.

Tabela 1: Ocena osebnostnih lastnosti trenutnih trenerjev

OCENA OSEBNOSTNIH LASTNOSTI TRENUTNIH TRENERJEV	EKIPA 1	EKIPA 2	EKIPA 3	EKIPA 4	POVPREČNA OCENA
Strokovnost	7	5	7	3	5,5
Komunikativnost	7	6	6	3	5,5
Prijateljski odnos	7	6	3	5	5,3
Doslednost	7	5	3	2	4,3

Fleksibilnost	6	6	5	1	4,5
Pravičnost	5	7	4	2	4,5
Poštenost	7	6	3	1	4,3
Splošna razgledanost	7	5	3	5	5,0
Avtoritativnost	7	7	2	1	4,3
Razumevanje športnika	7	5	5	1	4,5
Pozitiven odnos do življenja	7	7	5	2	5,3
Čustvena stabilnost	7	5	4	2	4,5
Delavnost	6	5	6	4	5,3
Motivacijske sposobnosti	7	6	5	2	5,0
Organizacijske sposobnosti	7	4	6	2	4,8
Discipliniranost	7	4	2	1	3,5
Odločnost	7	5	4	2	4,5
Humanost do športnika	7	6	6	2	5,3
Skrb za zdravje	6	5	5	6	5,5
Inteligentnost	7	6	4	2	4,8
Mirnost	7	5	4	2	4,5
Pedagoške sposobnosti	7	6	6	2	5,3
Zunanja urejenost	7	6	6	5	6,0
Sodelovanje s strokovnim timom	7	3	6	2	4,5
Demonstracijske sposobnosti	7	7	7	2	5,8
Potrpežljivost	6	5	6	2	4,8
Samozavest	7	6	5	2	5,0
Verbalne sposobnosti	7	6	5	3	5,3

Vesелost	7	7	5	2	5,3
Dinamičnost	7	5	6	2	5,0
Ustvarjalnost	7	5	6	2	5,0
Iskrenost	7	6	3	3	4,8
Kritičnost	6	5	5	1	4,3
Iznajdljivost	7	5	6	2	5,0
Inovativnost	6	6	6	2	5,0
Smisel za humor	6	6	4	2	4,5
Odgovornost	6	5	6	4	5,3
Vztrajnost	7	5	5	2	4,8
Družabnost	7	7	7	6	6,8

Če si ogledamo pridobljene rezultate, ki ponazarjajo ocene trenutnih trenerjev, je iz tabele 1 razvidno, da so skoraj vse dejanske osebnostne dimenzije zmerno prisotne tudi pri sedanjih trenerjih analiziranih odbojgarskih klubov. Edina večja odstopanja v pozitivni smeri so prisotna pri osebnosti dimenziji »družabnost«, ki je temeljila na trditvi, da trener rad dela z ljudmi, saj je neprestano v stiku z njimi in iskreno rad opravlja svoje delo, kar kaže na dejstvo, da imajo trenerji dobre odnose s člani svojega moštva, kot tudi bolj splošno z okolico, pri »zunani urejenosti«, ki izhaja iz trditve, da trener moštva skrbi za svoj zunanji videz in ustrezno vedenje ter s tem svojemu moštvu pokaže pozitiven odnos do dela, ter pri »demonstracijskih sposobnostih«, kar pomeni, da trener moštva ustrezno prikaže naloge, ki jih od športnika zahteva, kot tudi tehnike in taktike igre.

Rahlo odstopanje v negativni smeri je prisotno samo v enem primeru, in sicer pri osebnosti dimenziji »discipliniranost«, ki temelji na trditvi, da trener moštva pazi na red in disciplino, kot predmet opazovanja in posnemanja pa s svojim discipliniranim delovanjem pozitivno vpliva na igralce.

Nizka povprečna ocena discipliniranosti, kljub dokaj veliki razliki med ocenami pri posameznih ekipah, bi morala biti bolj upoštevana, saj je disciplinirano delovanje

pogoj za trdo delo, pri čemer je trener predmet opazovanja in posnemanja, zato disciplinirano delovanje nedvomno pozitivno vpliva na igralce športnega moštva.

Tabela 2: Ocena osebnostnih lastnosti idealnih trenerjev

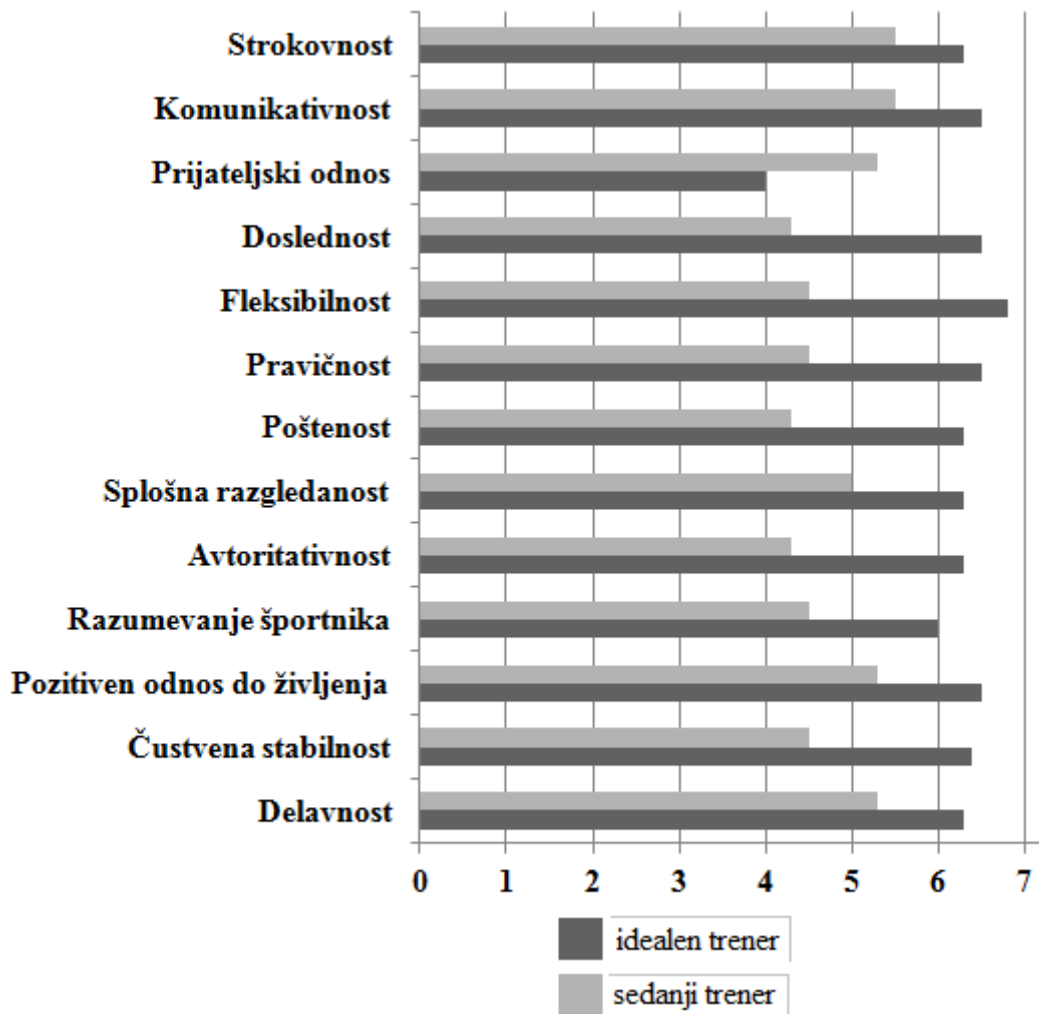
OCENA OSEBNOSTNIH LASTNOSTI IDEALNIH TRENERJEV	EKIPA 1	EKIPA 2	EKIPA 3	EKIPA 4	POVPREČNA OCENA
Strokovnost	7	6	5	7	6,3
Komunikativnost	7	6	6	7	6,5
Prijateljski odnos	7	4	3	2	4,0
Doslednost	7	6	6	7	6,5
Fleksibilnost	7	7	6	7	6,8
Pravičnost	7	5	7	7	6,5
Poštenost	7	4	7	7	6,3
Splošna razgledanost	7	6	5	7	6,3
Avtoritativnost	7	5	6	7	6,3
Razumevanje športnika	7	4	6	7	6,0
Pozitiven odnos do življenja	7	5	7	7	6,5
Čustvena stabilnost	7	6	5	7	6,3
Delavnost	7	7	4	7	6,3
Motivacijske sposobnosti	7	6	6	7	6,5
Organizacijske sposobnosti	7	5	5	7	6,0
Discipliniranost	7	6	6	7	6,5
Odločnost	7	5	7	7	6,5
Humanost do športnika	7	5	6	7	6,3
Skrb za zdravje	6	5	6	7	6,0

Inteligentnost	6	4	7	7	6,0
Mirnost	6	6	7	7	6,5
Pedagoške sposobnosti	7	5	5	7	6,0
Zunanja urejenost	7	4	6	7	6,0
Sodelovanje s strokovnim timom	7	5	7	7	6,5
Demonstracijske sposobnosti	7	5	6	7	6,3
Potrpežljivost	7	6	7	7	6,8
Samozavest	7	5	7	7	6,5
Verbalne sposobnosti	7	5	6	7	6,3
Veselost	7	6	6	7	6,5
Dinamičnost	7	5	6	7	6,3
Ustvarjalnost	7	5	6	7	6,3
Iskrenost	7	6	7	7	6,8
Kritičnost	6	4	5	7	5,5
Iznajdljivost	7	5	6	7	6,3
Inovativnost	6	4	6	7	5,8
Smisel za humor	6	6	5	7	6,0
Odgovornost	7	6	7	7	6,8
Vztrajnost	7	5	7	7	6,5
Družabnost	7	6	7	7	6,8

Po ocenah anketirancev, ki so ocenjevali iste dimenzije tudi za idealnega športnega trenerja, ima le-ta analizirane osebnostne dimenzije bolj visoko povprečno izražene. Po odgovorih sodeč so skoraj vse lastnosti osebnosti posameznega trenerja ocenjene s povprečnimi ocenami med 6 in 7, kar pomeni, da so se anketiranci s podanimi trditvami, glede zaželenih osebnostnih značilnosti idealnega trenerja, strinjali ali močno strinjali.

Edine lastnosti, ki nimajo tako visokih povprečij, so namreč »kritičnost« oziroma trditev, da mora uspešen trener biti kritičen intelektualec, ki pri svojem delu uporablja splošno znanstveno utemeljeno znanje in specifično znanje, povezano z njegovo stroko in lastnost »prijateljski odnosi«, ki temelji na tem, da uspešen trener skrbi, da se med njim in igralci razvije poleg odnosa trener – igralec tudi osebni, prijateljski odnos, ki temelji na zaupanju.

Na podlagi tako pridobljenih rezultatov in izračunov povprečnih ocen za vsako posamezno osebnostno dimenzijo, so v nadaljevanju s pomočjo grafičnih prikazov na sliki 7 predstavljena odstopanja med ocenami trenutnih trenerjev in idealnih trenerjev. Pri primerjavi povprečnih ocen posameznih značilnosti so upoštevana odstopanja 2 točki ali več za večja odstopanja in 1 točka ali manj za majhna odstopanja. Poleg tega so obrazložene tudi vse ostale osebnostne dimenzije oziroma tiste, ki so beležile odstopanja med 1. in 2. točkama.



Slika 7: Odstopanja med osebnostnimi dimenzijami

V prvem grafičnem prikazu so vključene osebnostne lastnosti: strokovnost, komunikativnost, prijateljski odnos, doslednost, fleksibilnost, pravičnost, poštenost, splošna razgledanost, avtoritativnost, razumevanje športnika, pozitiven odnos do življenja, čustvena stabilnost in delavnost.

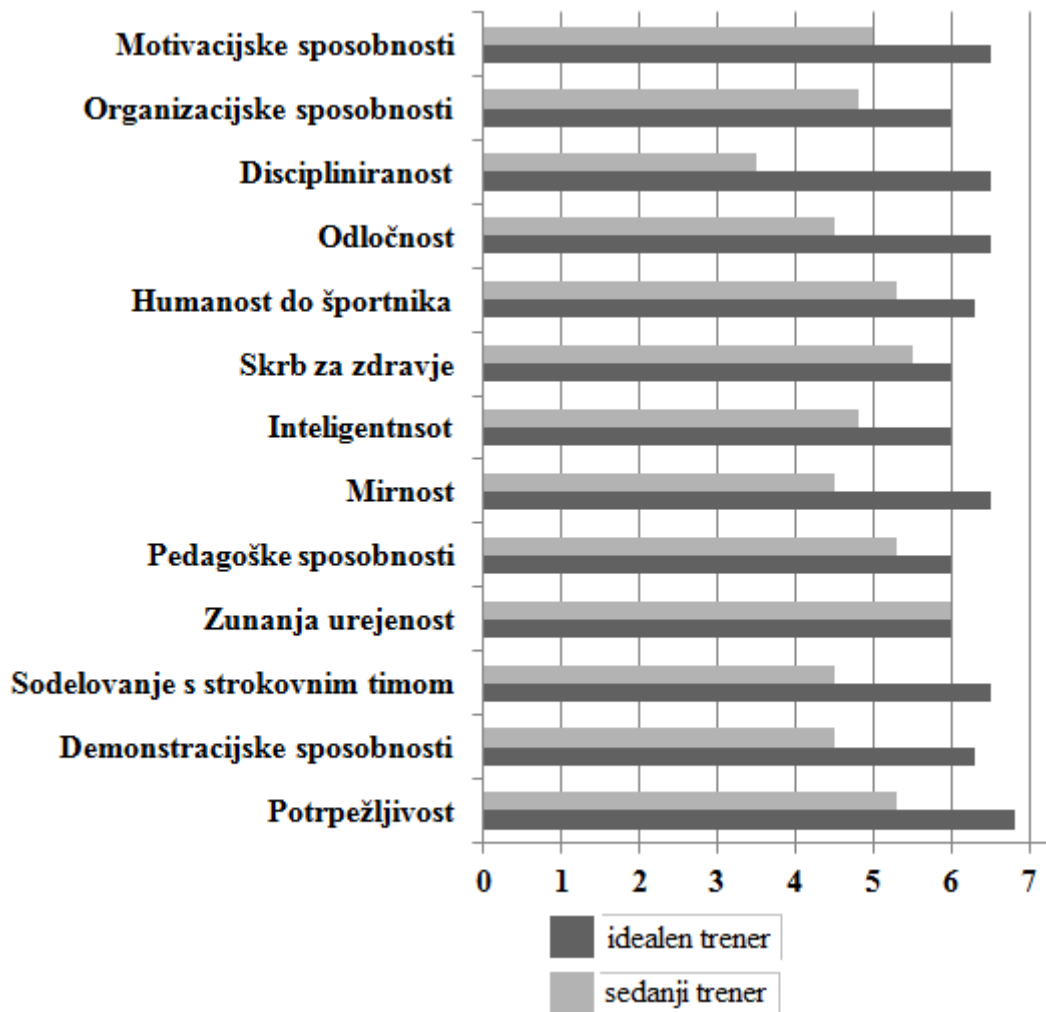
Pri vseh osebnostnih dimenzijah, razen pri eni, so povprečne ocene trenutnega trenerja v primerjavi s povprečnimi ocenami idealnega trenerja nižje. Edini primer, pri katerem so anketiranci menili, da je osebnostna lastnost izražena bolj, kot bi bilo sicer potrebno za idealnega trenerja, je »prijateljski odnos« do svojih varovancev. Vsekakor prijateljski odnos omogoča boljše poznavanje posameznih članov moštva, njihove navade, osebnost in vedenje, vendar po mnenju anketirancev lahko ta

lastnost postane tudi pomanjkljivost, če je preveč izražena, saj postane trener preveč ustrežljiv in sprejemljiv za ideje in mnenja drugih.

Največja odstopanja med povprečnimi ocenami so prisotna pri doslednosti, fleksibilnosti, pravičnosti in poštenosti. Anketiranci namreč menijo, da bi idealen trener moral bolj delati po določenih načelih in se tega venomer držati, biti bolj sposoben svoj način vodenja sproti prilagajati različnim situacijam ter se ustrezno odzivati na razne zamisli in okoliščine, imeti bolj natančno določena pravila nagrajevanja in kaznovanja ter obravnavati vse člane ekipe bolj enako ter pošteno in bolj racionalno reševati morebitne konflikte.

Manjša odstopanja lahko opazimo pri splošni razgledanosti, kar kaže na dejstvo, da imajo trenutni trenerji po mnenju anketirancev dokaj dobra menedžerska znanja, kot tudi znanja s področja teorije športa, teorije uspešnosti in sistema priprave ter treniranja športnikov; pri avtoritativnosti, kar pomeni, da imajo trenerji pri moštvu dokaj močno avtoriteto; pri razumevanju športnika, v smislu, da trenerji razumejo dušo moštva in razvijajo optimalno emocionalno vzdušje, ki omogoča soustvarjalno in produktivno delovanje celotnega tima; pri pozitivnem odnosu do življenja, ki se odraža kot oblikovanje takega okolja v skupini, ki je za učenje in počutje športnikov najbolj ugodno; in pri čustveni stabilnosti, saj so anketiranci mnenja, da se njihovi trenerji v kritičnih in stresnih situacijah ne prepustijo čustvom, ampak razumu.

Najmanjša odstopanja so bila izražena pri strokovnosti, komunikativnosti in delavnosti. Ti rezultati kažejo, da so trenutni trenerji moštev ustrezno strokovno usposobljeni na področju športne igre, s katero se ukvarjajo, ustrezno skrbijo za neprestano komuniciranje z igralci moštva, saj se zavedajo, da ima komunikacija velik pomen za uspešen odnos trenerja z moštvom ter so ustrezno delavni in to delavnost uspešno prenašajo na moštvo s spodbujanjem delavnosti vsakega posameznika.



Slika 8: Odstopanja med osebnostnimi dimenzijami

V drugi grafični prikaz, ki je prikazan na sliki 8, so vključene osebnostne lastnosti: motivacijske sposobnosti, organizacijske sposobnosti, discipliniranost, odločnost, humanost do športnika, skrb za zdravje, inteligentnost, mirnost, pedagoške sposobnosti, zunanja urejenost, sodelovanje s strokovnim timom, demonstracijske sposobnosti in potrpežljivost.

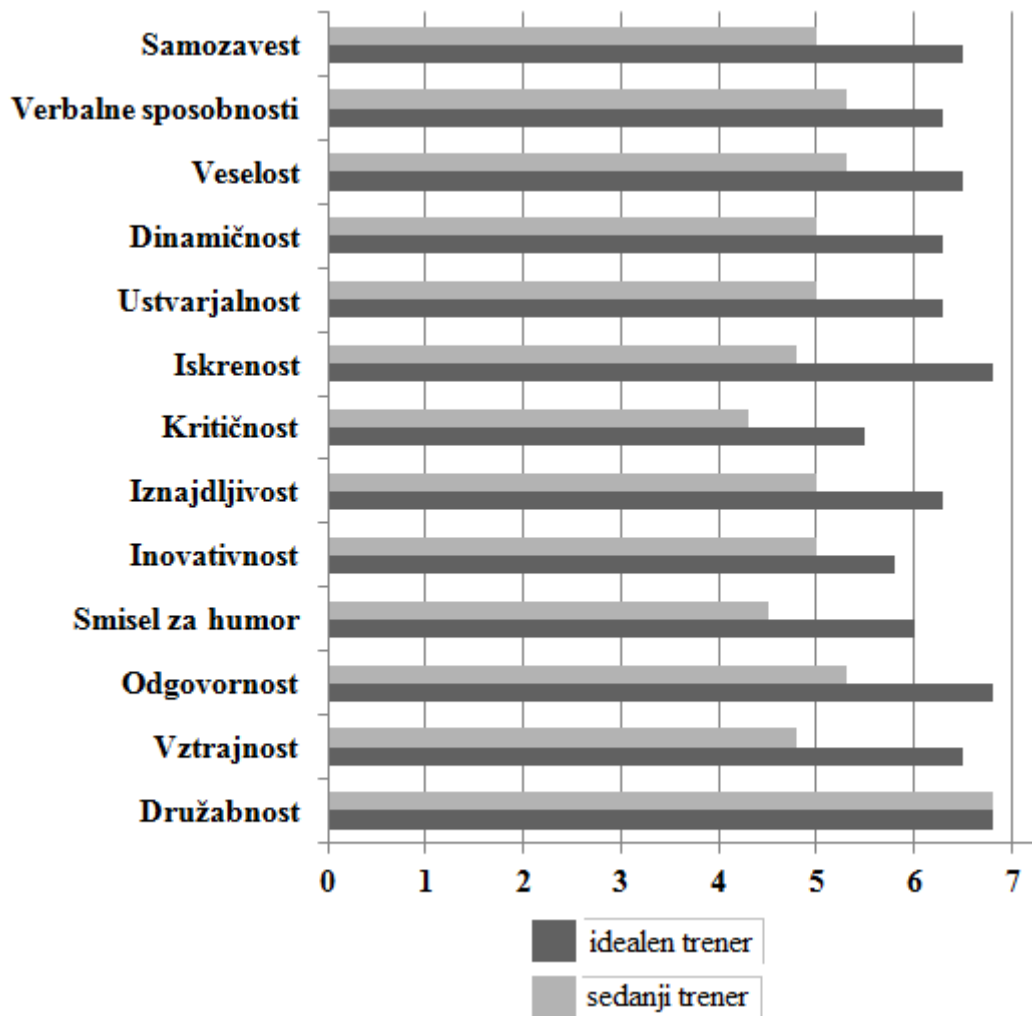
Največja odstopanja med povprečnimi ocenami so prisotna pri discipliniranosti, odločnosti, mirnosti, sodelovanju s strokovnim timom in potrpežljivosti, kar pomeni, da bi idealen trener v primerjavi s sedanjim moral biti bolj pozoren na red in disciplino, kot predmet opazovanja in posnemanja pa s svojim discipliniranim delovanjem bolj pozitivno vplivati na igralce; moral bi biti bolj odločen pri sprejemanju pomembnih odločitev, v kritičnih in stresnih situacijah funkcionirati bolj umirjeno in hladnokrvno, se o pomembnih odločitvah večkrat posvetovati s

strokovnim timom ter z njim uskladiti sprejemanje pomembnih odločitev. Poleg tega bi moral trener delati, razlagati in svojemu moštvu pomagati prebroditi morebitna težka obdobja na bolj potrpežljiv način. Vsi elementi, pri katerih je zabeleženo večje odstopanje, morajo biti upoštevani, saj znatno vplivajo na samozavest, predanost, vztrajnost in odločnost posameznih članov moštva.

Nekoliko manjša odstopanja so opazna pri motivacijskih sposobnostih, ki nakazujejo na dejstvo, da trenutni trenerji ohranjajo dokaj visoko stopnjo motivacije skozi celotno sezono, pri organizacijskih sposobnostih, ki so dokaz, da trenerji dokaj smotrno in uspešno implementirajo različne metode in ukrepe v učno-vzgojnem procesu ter hitro ustvarjajo kreativno in učinkovito moštvo, pripravijo plan in organizacijo vadbe ter pri inteligentnosti, kar pomeni, da se trenerji hitro in ustrezno prilagajajo spremembam ter so sposobni misliti na več stvari naenkrat.

Najmanjša odstopanja so ocenjena pri humanosti do športnika, skrbi za zdravje, pedagoških sposobnostih in pri demonstracijskih sposobnostih. Takšne rezultate si lahko razlagamo z dejstvom, da sedanji trenerji nudijo ustrezno pomoč varovancem, ko jo le-ti potrebujejo, da prebrodijo težave ter jih podpirajo, da na primeren in zdrav način napredujejo; sedanji trenerji prav tako ustrezno skrbijo za športnikovo varnost in zdravje na treningu in imajo zadostno znanje o delovanju človeškega telesa, ki ga znajo uspešno prenesti na svoje varovance ter da ustrezno prikažejo naloge, ki jih od športnika zahtevajo, kot tudi tehnike in taktike igre.

Velja izpostaviti zunanjo urejenost, pri kateri ni odstopanja med povprečno oceno sedanjega in idealnega trenerja, kar pomeni da trenerji analiziranih moštev ustrezno skrbijo za svoj zunanji videz in ustrezno vedenje ter s tem svojemu moštvu na primeren način kažejo pozitiven odnos do dela.



Slika 9: Odstopanja med osebnostnimi dimenzijami

V tretji grafični prikaz na sliki 9 so vključene osebnostne lastnosti: samozavest, verbalne sposobnosti, veselost, dinamičnost, ustvarjalnost, iskrenost, kritičnost, iznajdljivost, inovativnost, smisel za humor, odgovornost, vztrajnost in družabnost.

Večje odstopanje med povprečnimi ocenami je prisotno samo pri iskrenosti, kar lahko kaže na dejstvo, da anketiranci menijo, da bi sedanji trenerji morali biti bolj iskreni in večkrat podati povratno informacijo z jasnim sporočilom, da želijo igralcu pomagati.

Manjše odstopanje je ed povprečnimi ocenami pri osebnostnih dimenzijah samozavesti, kar pomeni, da trenutni trenerji moštva s prepričljivim in samozavestnim nastopom prepričajo igralce, da vedo kaj počnejo, ne podležejo pritisku in vplivom okolja, ampak vseskozi obdržijo nadzor nad situacijo; veselost, ki

se kaže v tem, da so trenerji dokaj sposobni ustvariti dobro in optimistično vzdušje med igralci; dinamičnost, ki trenutnim trenerjem omogoča hitro analiziranje in ustrezno operativnost; ustvarjalnost, ki spodbuja ustvarjalno delo v ekipi in omogoča posameznikom ustvarjalno okolje pri iskanju različnih rešitev; kritičnost, ki pomeni, da so trenerji zmožni podati kritično oceno lastnega dela, oceniti razvojne zahteve, strokovnost in usposobljenost igralcev; iznajdljivost, ki trenutnim trenerjem pomaga, da se v nenačrtovanem položaju dokaj dobro znajdejo in ustrezno reagirajo; smisel za humor, katerega po mnenju anketirancev trenutni trenerji znajo dokaj primerno uporabiti oziroma ga uporabljajo v pravem trenutku – ostali člani se posledično počutijo bolj sproščeni, kar prispeva k ustvarjalnejši klimi v skupini; in vztrajnost, ki dokazuje, da trenerji z vztrajnim usmerjanjem aktivnosti dokaj uspešno zagotavljajo okoliščine, v katerih se igralci lahko uspešno razvijajo.

Najmanjša odstopanja so izražena pri verbalnih sposobnostih in inovativnosti. To pomeni, da po mnenju anketirancev trenutni trenerji ustrezno izbirajo besede pri izražanju svojih misli in čustev, ter da v svoji praksi zadostno uporabljajo inovativne elemente, bodisi v pristopu, bodisi v metodi dela, kar jim zagotavlja biti korak pred ostalimi. Tu velja izpostaviti še osebnostno lastnost - družabnost, pri kateri ni odstopanja, kar pomeni, da imajo sedanji trenerji, tako kot idealni trenerji, radi delo z ljudmi in iskreno radi opravljajo svoje delo.

7.2 Primerjave med klubi

V nadaljevanju so s pomočjo tabele 3 predstavljene najpomembnejše primerjave in izhajajoči rezultati med posameznimi klubi, ki so sodelovali pri raziskavi. Prva primerjava upošteva rezultate treh moških klubov, pri čemer so bile izračunane absolutne razlike med podanimi odgovori.

Zanimivo je predvsem dejstvo, da se večja razhajanja pojavijo pri klubih, ki so na prvenstvih bila manj uspešna, na kar nakazuje tudi izračun vsote absolutnih razlik v zadnji vrstici tabele. Ekipa A je v lanske tekmovalni sezoni dosegla najboljše rezultate, ekipa C pa najslabše, kar vodi do zaključka, da so v klubu, kjer se trener po osebnostnih lastnostih najbolj približa tistemu, kar vodstvo kluba smatra za idealnega trenerja, tudi rezultati najboljši in enako velja za klub, ki je imel najslabše rezultate, kjer je vodstvo kluba ocenilo, da so razlike med osebnostnimi lastnostmi

sedanjega in idealnega trenerja največje. V tabeli je sedANJI trener označen s črko S, medtem ko je idealen trener označen s črko I.

Tabela 3: Primerjava rezultatov med moškimi klubi

ANKETIRANE EKIPe:	EKIPA A		EKIPA B		EKIPA C	
	TRENER: S I	Razlika	S I	Razlika	S I	Razlika
Strokovnost	7 7	0	5 6	1	7 5	2
Komunikativnost	7 7	0	6 6	0	6 6	0
Prijateljski odnos	7 7	0	6 4	2	3 3	0
Doslednost	7 7	0	5 6	1	3 6	3
Fleksibilnost	6 7	1	6 7	1	5 6	1
Pravičnost	5 7	2	7 5	2	4 7	3
Poštenost	7 7	0	6 4	2	3 7	4
Splošna razgledanost	7 7	0	5 6	1	3 5	2
Avtoritativnost	7 7	0	7 5	2	2 6	4
Razumevanje športnika	7 7	0	5 4	1	5 6	1
Pozitiven odnos do življenja	7 7	0	7 5	2	5 7	2
Čustvena stabilnost	7 7	0	5 6	1	4 5	1
Delavnost	6 7	1	5 7	2	6 4	2
Motivacijske sposobnosti	7 7	0	6 6	0	5 6	1
Organizacijske sposobnosti	7 7	0	4 5	1	6 5	1
Discipliniranost	7 7	0	4 6	2	2 6	4
Odločnost	7 7	0	5 5	0	4 7	3
Humanost do športnika	7 7	0	6 5	1	6 6	0
Skrb za zdravje	6 6	0	5 5	0	5 6	1
Inteligentnost	7 6	1	6 4	2	4 7	3
Mirnost	7 6	1	5 6	1	4 7	3
Pedagoške sposobnosti	7 7	0	6 5	1	6 5	1
Zunanja urejenost	7 7	0	6 4	2	6 6	0
Sodelovanje s strok. timom	7 7	0	3 5	2	6 7	1
Demonstracijske sposobnosti	7 7	0	7 5	2	7 6	1
Potrpežljivost	6 7	1	5 6	1	6 7	1
Samozavest	7 7	0	6 5	1	5 7	2
Verbalne sposobnosti	7 7	0	6 5	1	5 6	1
Veselost	7 7	0	7 6	1	5 6	1
Dinamičnost	7 7	0	5 5	0	6 6	0
Ustvarjalnost	7 7	0	5 5	0	6 6	0
Iskrenost	7 7	0	6 6	0	3 7	4
Kritičnost	6 6	0	5 4	1	5 5	0
Iznajdljivost	7 7	0	5 5	0	6 6	0
Inovativnost	6 6	0	6 4	2	6 6	0
Smisel za humor	6 6	0	6 6	0	4 5	1
Odgovornost	6 7	1	5 6	1	6 7	1

Vztrajnost	7 7	0	5 5	0	5 7	2
Družabnost	7 7	0	7 6	1	7 7	0
VSOTA absolutnih RAZLIK		8		41		57

Poleg zgoraj navedenih rezultatov je bila naknadno opravljena še primerjava med rezultati za trenerje moškega in ženskega odbojcarskega tima. Rezultati takšne primerjave so podrobno predstavljeni in grafično prikazani v nadaljevanju s pomočjo tabele 4.

Tabela 4: Primerjava rezultatov med ženskim in moškimi klubi

	ANKETIRANE EKIPE:			MOŠKE EKIPE			ŽENSKA EKIPA			
	TRENER:	S	I	Razlika	S	I	Razlika	S	I	Razlika
Strokovnost		6.3	6.0	0.3	3	7	4			
Komunikativnost		6.3	6.3	0.0	3	7	4			
Prijateljski odnos		5.3	4.7	0.7	5	2	3			
Doslednost		5.0	6.3	1.3	2	7	5			
Fleksibilnost		5.7	6.7	1.0	1	7	6			
Pravičnost		5.3	6.3	1.0	2	7	5			
Poštenost		5.3	6.0	0.7	1	7	6			
Splošna razgledanost		5.0	6.0	1.0	5	7	2			
Avtoritativnost		5.3	6.0	0.7	1	7	6			
Razumevanje športnika		5.7	5.7	0.0	1	7	6			
Pozitiven odnos do življenja		6.3	6.3	0.0	2	7	5			
Čustvena stabilnost		5.3	6.0	0.7	2	7	5			
Delavnost		5.7	6.0	0.3	4	7	3			
Motivacijske sposobnosti		6.0	6.3	0.3	2	7	5			
Organizacijske sposobnosti		5.7	5.7	0.0	2	7	5			
Discipliniranost		4.3	6.3	2.0	1	7	6			
Odločnost		5.3	6.3	1.0	2	7	5			
Humanost do športnika		6.3	6.0	0.3	2	7	5			
Skrb za zdravje		5.3	5.7	0.3	6	7	1			
Inteligentnost		5.7	5.7	0.0	2	7	5			
Mirnost		5.3	6.3	1.0	2	7	5			
Pedagoške sposobnosti		6.3	5.7	0.7	2	7	5			
Zunanja urejenost		6.3	5.7	0.7	5	7	2			
Sodelovanje s strok. timom		5.3	6.3	1.0	2	7	5			
Demonstracijske sposobnosti		7.0	6.0	1.0	2	7	5			
Potrpežljivost		5.7	6.7	1.0	2	7	5			
Samozavest		6.0	6.3	0.3	2	7	5			
Verbalne sposobnosti		6.0	6.0	0.0	3	7	4			

Veselost	6.3	6.3	0.0	2	7	5
Dinamičnost	6.0	6.0	0.0	2	7	5
Ustvarjalnost	6.0	6.0	0.0	2	7	5
Iskrenost	5.3	6.7	1.3	3	7	4
Kritičnost	5.3	5.0	0.3	1	7	6
Iznajdljivost	6.0	6.0	0.0	2	7	5
Inovativnost	6.0	5.3	0.7	2	7	5
Smisel za humor	5.3	5.7	0.3	2	7	5
Odgovornost	5.7	6.7	1.0	4	7	3
Vztrajnost	5.7	6.3	0.7	2	7	5
Družabnost	7.0	6.7	0.3	6	7	1
VSOTA absolutnih RAZLIK			22			177

Iz zgoraj navedenih rezultatov in izračunov izhaja, da se pri trenerjih moških ekip, po mnenju anketiranih članov vodstva klubov, odražajo številnejše značilnosti in osebnostne lastnosti idealnega trenerja kot pri ženskemu klubu. Odgovor, zakaj prihaja do takšne razlike, je potrebno poiskati pri očitnem nezadovoljstvu vodstva ženskega kluba, pri trenerju samemu in tudi pri članicah ženskega odbojbarskega moštva, saj je jasno, da so takšna odstopanja lahko zaskrbljujoča in se slabo ocenjevanje trenerjevih sposobnosti odraža tudi pri rezultatih analiziranega ženskega kluba.

8 SKLEPNE UGOTOVITVE

Zaradi naraščanja pomena športa in športnih prireditev v družbi postaja vodenje športne ekipe v smislu produkcijske enote športnih rezultatov vse pomembnejši dejavnik.

Postavljena teoretična izhodišča na podlagi teorij izbranih domačih in tujih avtorjev z različnimi pogledi na poklic menedžerja in športnega trenerja dokazujejo, da je tako delo vodje delovne skupine, kot tudi trenerja v vlogi vodje športnega moštva, izjemno odgovoren položaj, saj imata oba zahtevno nalogo, da svoj tim vodita do zastavljenega cilja, ki bo podjetju ali klubu prinesel želeni uspeh.

Podobno kot na drugih področjih, tudi pri vodenju v obliki športnega trenerstva, ne obstaja idealen način vodenja, ki bi venomer zagotavljal doseganje vrhunskih športnih rezultatov.

Ključno vlogo pri vodenju tima, bodisi delovnega, bodisi športnega, imajo izkušnje in številna znanja, ki jih vodja mora obvladovati. Ne glede na področje delovanja so zaželeni tudi določene osebnostne lastnosti. Način vodenja posameznega trenerja mora vsekakor temeljiti na njegovi lastni strokovni podkovanosti, vendar se vpliv osebnostnih lastnosti ne sme zanemariti, saj so trenerji članom moštva lahko zgled, poleg tega, da jih spodbujajo k disciplini, vztrajnosti in samozavesti, ter da jim zagotovijo čim boljšo pripravo na tekme.

Spoznanja anketne raziskave, ki je vključena v diplomsko delo, naj bi pomagala sedanjim članom vodstev klubov razmisliti o načinu treniranja moštva, trenerjem pa hkrati dati v razmislek, da način njihovega vodenja oziroma vedenja nista v skladu s predstavami ekspertov iz vodstva kluba ali športnikov.

Na podlagi pridobljenih rezultatov je ugotovljeno, da je med osebnostne dimenzije idealnega trenerja vključena celo vrsta značilnosti, ki jih vodstva klubov včasih pogrešajo pri sedanjih trenerjih, zato je jasno, da ključna prednost uspešnih trenerjev ni več le v načinu izvajanja trenažnega procesa moštva, temveč tudi v njegovih sposobnostih komuniciranja, motiviranja in ustvarjanju pozitivnih odnosov s svojimi varovanci.

9 LITERATURA

- ACH Volley.** Pridobljeno 28.6.2012 s svetovnega spleta: <http://www.ach-volley.si/>.
- Case, B.** (1987). Leadership behaviour in sport: a field of test of the situational leadership theory. *International journal of sport psychology*, 18, 256-268.
- Chelladurai, C.** (1984). Leadership in sport. V J. M. Silva in R. S. Weinberg (Ur.) *Psychological foundations of Sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P., Carron, A.V.** (1983). *Leadership*. Ottawa: Canadian Association of health, physical education and recreation.
- Chelladurai, P., Saleh, S. D.** (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85-92.
- Gold Medal Squared.** Pridobljeno 28.4.2013 s svetovnega spleta: <http://www.goldmedalsquared.com/>
- Gorenc, M.** (2006). Športni trener v funkciji vodenja. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Hvalec, Š.** (2005). Nekatere osebnostne značilnosti športnih trenerjev. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Jakše, B.** (2005). Stili vodenja vrhunskih trenerjev v ekipnih in individualnih športih. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Jakše, B., Kajtna, T., Tušak, M.** (2006). Stili vodenja vrhunskih trenerjev v ekipnih in individualnih športih. *Šport*, 54, 1:71-74.
- Jurčak, T.** (2003). Razlike v stilih vodenja in osebnostnih lastnosti pri trenerjih in trenerkah v Sloveniji. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Kajtna, T., Tušak, M.** (2007). *Trener: Športna psihologija in trenerji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Kavčič, B.** (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Katz, R. L.** (1974). Skills of an effective administration. *Harvard business review* 52 (5): 90-102.
- Komunikacija.** Pridobljeno 25.6.2012 s svetovnega spleta: http://www.leila.si/dokumenti/kom_ppt_osnove.pdf.
- Kržišnik, R.** (2002). *Trening za večjo učinkovitost vodij v proizvodnji*. Interno gradivo. Kranj: IBI Kranj d.d.

- Laughlin, N., Laughlin, S.** (1994). The relationship between the similarity in perceptions of teacher/coach leader behavior and evaluation of their effectiveness. *International journal of sport psychology*, 22, 396-410.
- Lipičnik, B.** (1996). Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lončar, M.** (2010). Nekatere značilnosti stilov vodenja pri trenerjih ekipnih športov in poveljnikih v slovenski vojski. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Malacko, J.** (2000). Osnove sportskega treninga. Novi Sad: Sportska knjiga.
- Martens, R.** (1997). *Successful coaching*. (2. izdaja). Champaign: Human Kinetics.
- Martinčič, R.** (2007). Čustvena inteligenca pri vodenju ljudi. Pridobljeno 25.6.2012 s svetovnega spleta: <http://cvu.gess.si/gobecnews/data/cvzu/>.
- Možina, S.** (2002). Management, nova znanja za uspeh. Ljubljana: Didakta.
- Paranosić, V.** (1982). Elementi strukture i dinamike sportske grupe. V *Psihologija sporta-razprave*. Beograd: Naučna sredstva.
- Perčič, K.** (2000). Socialne in profesionalne značilnosti slovenskih odbojgarskih trenerjev in trenerk. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Popper, M., Lipshitz, R.** (1992). Coaching on leadership. *Leadership & organization development journal*, 13 (7), 15-18.
- Pur, A.** (2005). Stili vodenja, storilnostna motivacija in stališča do treniranja pri trenerjih individualnih in ekipnih športov. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Rozman, R., Kovač, J. Koletnik, F.** (1993). Management. Ljubljana: gospodarski vestnik.
- Salminen, S., Liukkonen, J.** (1996). Coach-athlete relationship and coaching behavior in training sessions. *International journal of sport psychology*, 27, 59-67.
- Senica K.** (1999). Operativni management v podjetju B2 - diplomsko delo. Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede.
- Serpa, S., Pataco, V., Santos, F.** (1991). Leadership patterns in handball international competition. *International journal of sport psychology* 22, 78-89.
- Šulc, T.** (2002). Stili vodenja pri slovenskih trenerjih. Ljubljana: Društvo psihologov Slovenije.

- Vodnik skozi kulturo ACH Volley.** (2009). Bled: TVD Partizan Bled.
- Volk Rožič, N.** (2010). Osnove upravljanja in organizacija poslovanja. Ljubljana: Zavod IRC.
- Terry, P. C.** (1984). The coaching preferences of elite athlete competing at Universiade '83. Canadian journal of applied sport sciences, 9, 201-208.
- Terry, P. C., Howe, B. L.** (1984). Coaching preferences of athletes. Canadian journal of applied sport sciences, 9, 188-193.
- Trunkl, R.** (1995). Nekaj psihologije športa za vsakdanjo rabo. Koper: Svetovalnica Antistres.
- Turman, P. D.** (2001). Situational coaching styles: The impact of success and athlete maturity level on coaches' leadership styles over time. Small Group Research, 32, 576-594.
- Tušak, M.** (1992). Agresivnost v športu. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Tušak, M.** (1994). Izbrana poglavaja iz psihologije športa za trenerje. Ljubljana: Samozaložba.
- Tušak, M.** (2001). Psihologija športa mladih. Ljubljana: Zavod za šport Slovenije.
- Tušak, M., Tušak, M.** (2001). Psihologija športa. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Tušak, M., Misja, R., Vičič, A.** (2003). Psihologija ekipnih športov. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Yukl, G.** (2002). Leadership in Organizations. Upper Sadlle River: Prentice Hall, Inc.
- Zabukovec, V., Boben, D.** (2000). Učitelji in stili vodenja. Priročnik. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK A

Sledeče trditve so oblikovane tako, da merijo osebnostne značilnosti, značilnosti vodenja, pedagoške sposobnosti, socialne spretnosti in čustveno inteligentnost. Vsako trditev pozorno preberite in izberite ter obkrožite eno od 7 danih možnih odgovorov, ki najbolj veljajo za trenutnega trenerja vašega odbojcarskega moštva. Ko niste prepričani, izberite odgovor, ki se vam zdi najbolj primeren.

Prosim, da odgovarjate iskreno in podajate odgovore temelječ na tem, kako dejansko je in ne, kako si želite, da bi bilo.

Za celotno verodostojnost raziskave se na vas obračam tudi s prošnjo po iskrenosti odgovorov. Že vnaprej se zahvaljujem za Vaše sodelovanje!

7 možnih odgovorov je:

1 = močno se ne strinjam

2 = se ne strinjam

3 = ne strinjam se povsem

4 = se niti strinjam niti ne strinjam

5 = nekoliko se strinjam

6 = se strinjam

7 = močno se strinjam

Strokovnost: Trener našega moštva je strokovno usposobljen na področju športne igre, s katero se ukvarja.

1 2 3 4 5 6 7

Komunikativnost: Trener našega moštva skrbi za neprestano komuniciranje z igralci moštva, saj ima komunikacija velik pomen za uspešen odnos trenerja z moštvom.

1 2 3 4 5 6 7

Prijateljski odnos: Trener našega moštva je z igralci razvil poleg odnosa trener – igralec tudi osebni, prijateljski odnos, ki temelji na zaupanju.

1 2 3 4 5 6 7

Doslednost: Trener našega moštva dela po določenih načelih in se tega venomer drži.

1 2 3 4 5 6 7

Fleksibilnost: Trener našega moštva sproti prilagaja svoj način vodenja različnim nastalim situacijam ter se ustrezno odziva na razne zamisli in okoliščine.

1 2 3 4 5 6 7

Pravičnost: Trener našega moštva ima natančno določena pravila nagrajevanja in kaznovanja.

1 2 3 4 5 6 7

Poštenost: Trener našega moštva obravnava vse člane ekipe enako ter pošteno in racionalno rešuje nastale konflikte.

1 2 3 4 5 6 7

Splošna razgledanost: Trener našega moštva ima dobra menedžerska znanja, znanja s področja teorije športa, teorije uspešnosti in sistema priprave ter treniranja športnikov.

1 2 3 4 5 6 7

Avtoritativnost: Trener kot vodja moštva ima pri našem moštvu neizpodbitno avtoriteto.

1 2 3 4 5 6 7

Razumevanje športnika: Trener razume dušo moštva in razvija optimalno emocionalno vzdušje, ki omogoča soustvarjalno in produktivno delovanje celotnega tima.

1 2 3 4 5 6 7

Pozitiven odnos do življenja: Naš trener oblikuje tako okolje v skupini, ki je za učenje in počutje športnikov najbolj ugodno, športnike vzpodbuja, jim vliva samozaupanje ter poudarja pomembnost pozitivne socialne klime.

1 2 3 4 5 6 7

Čustvena stabilnost: V kritičnih in stresnih situacijah se naš trener ne prepusti čustvom, ampak razumu.

1 2 3 4 5 6 7

Delavnost: Trener našega moštva je delaven, to delavnost pa uspešno prenaša na moštvo s spodbujanjem delavnosti vsakega posameznika.

1 2 3 4 5 6 7

Motivacijske sposobnosti: Trener našega moštva ohranja visoko stopnjo motivacije skozi celotno sezono.

1 2 3 4 5 6 7

Organizacijske sposobnosti: Naš trener smotrno in uspešno implementira različne metode in ukrepe v učno-vzgojnem procesu, ter hitro ustvari kreativno in učinkovito moštvo, pripravi plan in organizacijo vadbe.

1 2 3 4 5 6 7

Discipliniranost: Trener našega moštva pazi na red in disciplino, kot predmet opazovanja in posnemanja pa s svojim discipliniranim delovanjem pozitivno vpliva na igralce.

1 2 3 4 5 6 7

Odločnost: Trener našega moštva je sposoben sprejemati pomembne odločitve.

1 2 3 4 5 6 7

Humanost do športnika: Trener našega moštva nudi pomoč varovancem, ko jo ti potrebujejo, da prebrodijo težave ter jih podpira, da na primeren in zdrav način napredujejo.

1 2 3 4 5 6 7

Skrb za zdravje: Naš trener poskrbi za športnikovo varnost in zdravje, ko je na treningu in ima dobro znanje o delovanju človeškega telesa.

1 2 3 4 5 6 7

Inteligentnost: Trener našega moštva se hitro in ustrezno prilagaja spremembam ter je sposoben misliti na več stvari hkrati.

1 2 3 4 5 6 7

Mirnost: Trener našega moštva v kritičnih in stresnih situacijah funkcionira umirjeno in hladnokrvno.

1 2 3 4 5 6 7

Pedagoške sposobnosti: Trener našega moštva zna uspešno prenesti znanje na svoje varovance.

1 2 3 4 5 6 7

Zunanja urejenost: Trener našega moštva skrbi za svoj zunanji videz in ustrezno vedenje ter s tem svojemu moštvu pokaže pozitiven odnos do dela.

1 2 3 4 5 6 7

Sodelovanje s strokovnim timom: Naš trener se o pomembnih odločitvah posvetuje s strokovnim timom, sprejem odločitev je zato medsebojno usklajen.

1 2 3 4 5 6 7

Demonstracijske sposobnosti: Trener našega moštva prikaže nalogo, ki jo od športnika zahteva, kot tudi tehnike in taktike igre.

1 2 3 4 5 6 7

Potrpežljivost: Trener našega moštva je potrpežljiv; ko odkrije, kaj člani skupine potrebujejo, jim z nevsiljivim prepričevanjem in potrpežljivostjo pomaga doseči cilj.

1 2 3 4 5 6 7

Samozavest: Trener našega moštva s prepričljivim in samozavestnim nastopom prepriča igralce, da ve kaj počne, ne podleže pritisku in vplivom okolja, ampak vseskozi obdrži nadzor nad situacijo.

1 2 3 4 5 6 7

Verbalne sposobnosti: Trener našega moštva izraža misli in čustva s pomočjo pravih besed.

1 2 3 4 5 6 7

Veselost: Naš trener je sposoben ustvariti dobro in optimistično vzdušje med igralci.

1 2 3 4 5 6 7

Dinamičnost: Trener našega moštva je sposoben hitro analizirati in ustrezno operirati ter pojmom dati pomen.

1 2 3 4 5 6 7

Ustvarjalnost: Naš trener vzpodbuja ustvarjalno delo v ekipi in omogoča posameznikom ustvarjalno okolje pri iskanju različnih rešitev.

1 2 3 4 5 6 7

Iskrenost: Trener našega moštva je v odnosu do igralcev iskren, povratne informacije pa poda ne glede na to ali bi le-ta igralca lahko užalila, vendar z jasnim sporočilom, da želi igralcu pomagati

1 2 3 4 5 6 7

Kritičnost: Trener našega moštva je zmožen podati kritično oceno lastnega dela, oceniti razvojne zahteve, strokovnost in usposobljenost igralcev.

1 2 3 4 5 6 7

Iznajdljivost: Trener našega moštva se v nenačrtovanem položaju dobro znajde in ustrezno reagira.

1 2 3 4 5 6 7

Inovativnost: V svoji praksi uporablja naš trener drobec drugačnosti, bodisi v pristopu, bodisi v metodi dela, kar mu zagotavlja, da je korak pred ostalimi.

1 2 3 4 5 6 7

Smisel za humor: Trener našega moštva ima smisel za humor ter ga zna uporabiti v pravem trenutku – ostali člani se tako počutijo bolj sproščeni, kar prispeva k ustvarjalnejši klimi v skupini.

1 2 3 4 5 6 7

Odgovornost: Trener našega moštva je odgovoren, saj prevzame odgovornost za uspeh oziroma neuspeh svojega moštva.

1 2 3 4 5 6 7

Vztrajnost: Trener našega moštva z vztrajnim usmerjanjem aktivnosti uspešno zagotavlja okoliščine, v katerih se igralci lahko uspešno razvijajo.

1 2 3 4 5 6 7

Družabnost: Naš trener rad dela z ljudmi, saj je neprestano v stiku z njimi in iskreno rad opravlja svoje delo.

1 2 3 4 5 6 7

PRILOGA 2: VPRAŠALNIK B

Sledeče trditve so oblikovane tako, da merijo osebnostne značilnosti, značilnosti vodenja, pedagoške sposobnosti, socialne spretnosti in čustveno inteligentnost. Vsako trditev pozorno preberite in izberite ter obkrožite eno od 7 danih možnih odgovorov, ki najbolj veljajo za idealnega trenerja odbojcarskega moštva.

7 možnih odgovorov je:

1 = močno se ne strinjam

2 = se ne strinjam

3 = ne strinjam se povsem

4 = se niti strinjam niti ne strinjam

5 = nekoliko se strinjam

6 = se strinjam

7 = močno se strinjam

Strokovnost: Uspešen trener mora biti strokovno usposobljen, predvsem na področju športne igre, s katero se ukvarja.

1 2 3 4 5 6 7

Komunikativnost: Delo z moštvom zahteva neprestano komuniciranje med igralci in trenerjem, zato ima komunikacija velik pomen za uspešen odnos trenerja z moštvom.

1 2 3 4 5 6 7

Prijateljski odnos: Uspešen trener skrbi, da se med njim in igralci razvije poleg odnosa trener – igralec tudi osebni, prijateljski odnos, ki temelji na zaupanju.

1 2 3 4 5 6 7

Doslednost: Idealni trener dela po določenih načelih in se tega venomer drži.

1 2 3 4 5 6 7

Fleksibilnost: Idealni trener je sposoben svoj način vodenja sproti prilagajati različnim nastalim situacijam ter se ustrezno odzivati na razne zamisli in okoliščine.

1 2 3 4 5 6 7

Pravičnost: Idealen trener ima natančno določena pravila nagrajevanja in kaznovanja.

1 2 3 4 5 6 7

Poštenost: Idealen trener mora obravnavati vse člane ekipe enako ter pošteno in racionalno reševati morebitne konflikte.

1 2 3 4 5 6 7

Splošna razgledanost: Idealen trener mora imeti dobra menedžerska znanja, znanja s področja teorije športa, teorije uspešnosti in sistema priprave ter treniranja športnikov.

1 2 3 4 5 6 7

Avtoritativnost: Trener kot vodja moštva mora imeti neizpodbitno avtoriteto.

1 2 3 4 5 6 7

Razumevanje športnika: Trener mora razumeti dušo moštva in razvijati optimalno emocionalno vzdušje, ki omogoča soustvarjalno in produktivno delovanje.

1 2 3 4 5 6 7

Pozitiven odnos do življenja: Idealen trener mora oblikovati tako okolje v skupini, ki je za učenje in počutje športnikov najbolj ugodno, športnike vzpodbujati, jim vlivati samozaupanje ter poudarjati pomembnost pozitivne socialne klime v ekipi.

1 2 3 4 5 6 7

Čustvena stabilnost: V kritičnih in stresnih situacijah se idealen trener ne prepusti čustvom, ampak razumu.

1 2 3 4 5 6 7

Delavnost: Idealen trener je delaven, to delavnost pa mora uspešno prenašati na moštvo s spodbujanjem delavnosti vsakega posameznika.

1 2 3 4 5 6 7

Motivacijske sposobnosti: Idealnemu trenerju uspe ohraniti visoko stopnjo motivacije skozi celotno sezono.

1 2 3 4 5 6 7

Organizacijske sposobnosti: Idealen trener smotrno in uspešno implementira različne metode in ukrepe v učno-vzgojnem procesu, ter hitro ustvari kreativno in učinkovito moštvo, pripravi plan in organizacijo vadbe.

1 2 3 4 5 6 7

Discipliniranost: Idealen trener mora paziti na red in disciplino, kot predmet opazovanja in posnemanja pa s svojim discipliniranim delovanjem pozitivno vplivati na igralce.

1 2 3 4 5 6 7

Odločnost: Idealen trener mora biti sposoben sprejemati pomembne odločitve.

1 2 3 4 5 6 7

Humanost do športnika: Uspešen trener mora dati pomoč varovancem, ko jo ti potrebujejo, da prebrodijo težave ter jih podpirati, da na primeren in zdrav način napredujejo.

1 2 3 4 5 6 7

Skrb za zdravje: Uspešen trener mora poskrbeti za športnikovo varnost in zdravje, ko je na treningu, zato pa mora imeti dobro znanje o delovanju človeškega telesa.

1 2 3 4 5 6 7

Inteligentnost: Uspešen trener se hitro in ustrezno prilagaja spremembam ter je sposoben misliti na več stvari hkrati.

1 2 3 4 5 6 7

Mirnost: Uspešen trener v kritičnih in stresnih situacijah funkcionira umirjeno in hladnokrvno.

1 2 3 4 5 6 7

Pedagoške sposobnosti: Nepogrešljiva lastnost uspešnega trenerja so njegove pedagoške sposobnosti, saj trener vsakodnevno uči svoje varovance.

1 2 3 4 5 6 7

Zunanja urejenost: Osebna urejenost v smislu zunanjega videza in vedenja pokaže pozitiven odnos do dela vsakega uspešnega trenerja.

1 2 3 4 5 6 7

Sodelovanje s strokovnim timom: Idealen trener se mora o pomembnih odločitvah posvetovati s strokovnim timom ter z njim uskladiti sprejem pomembnih odločitev.

1 2 3 4 5 6 7

Demonstracijske sposobnosti: Idealen trener mora biti sposoben tehnike in taktike ustrezno prikazati.

1 2 3 4 5 6 7

Potrpežljivost: Idealen trener dela, razlaga in svojemu moštvu pomaga prebroditi morebitna težka obdobja na potrpežljiv način.

1 2 3 4 5 6 7

Samozavest: Idealen trener verjame v svoje sposobnosti in zna vseskozi obdržati nadzor.

1 2 3 4 5 6 7

Verbalne sposobnosti: Idealen trener mora znati misli in čustva izraziti s pomočjo pravih besed.

1 2 3 4 5 6 7

Veselost: Uspešen trener mora imeti sposobnost ustvarjati dobro in optimistično vzdušje, kar je zdravilo za stresno situacijo.

1 2 3 4 5 6 7

Dinamičnost: Idealen trener mora biti sposoben hitro analizirati in ustrezno operirati ter pojmom dati vsebino in pomen.

1 2 3 4 5 6 7

Ustvarjalnost: Uspešen trener ima sposobnost preraščati že ustvarjeno in svoji ekipi zagotoviti ustvarjalno vzdušje z uvajanjem pedagoških novosti pri delu.

1 2 3 4 5 6 7

Iskrenost: V odnosu do igralcev mora uspešen trener biti iskren in podati povratno informacijo z jasnim sporočilom, da želi igralcu pomagati.

1 2 3 4 5 6 7

Kritičnost: Uspešen trener naj bi bil kritičen intelektualec, ki mora pri svojem delu uporabljati splošno znanstveno utemeljeno znanje in specifično znanje, povezano z njegovo stroko.

1 2 3 4 5 6 7

Iznajdljivost: Idealen trener mora, ko se znajde v nenačrtovanem položaju, ustrezno reagirati.

1 2 3 4 5 6 7

Inovativnost: V svoji praksi uporablja idealen trener drobec drugačnosti, bodisi v pristopu, bodisi v metodi dela, kar mu zagotavlja, da je korak pred ostalimi.

1 2 3 4 5 6 7

Smisel za humor: Uspešen trener mora imeti smisel za humor ter ga znati uporabiti v pravem trenutku – ostali člani se tako počutijo bolj sproščeni, kar prispeva k ustvarjalnejši klimi v skupini.

1 2 3 4 5 6 7

Odgovornost: Idealen trener mora prevzeti odgovornost za uspeh oziroma neuspeh moštva.

1 2 3 4 5 6 7

Vztrajnost: Idealen trener ima sposobnost usmerjenosti na eno idejo ali misel in vztrajanje pri njej, kar pripomore k vzdrževanju truda, vse dokler cilj ni dosežen.

1 2 3 4 5 6 7

Družabnost: Idealen trener mora imeti rad delo z ljudmi, saj je neprestano v stiku z njimi, poleg tega pa mora iskreno rad opravljati svoje delo.

1 2 3 4 5 6 7