

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ROK BOŽIČ



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projekta naloga

**STILI VODENJA: PRIMER  
OBALNIH NOGOMETNIH KLUBOV**

Rok Božič

Koper, 2016

Mentorica: izr. prof. dr. Maja Meško



## **POVZETEK**

Danes se v svetu srečujemo z različnimi stili vodenja. Vendar to ne velja le v podjetjih, ampak tudi v športnih panogah. Glede na to, da se pri delu srečujemo z različnimi situacijami, poznamo tudi različne stile vodenja, ki bi jih moral poznati vsak vodja oz. trener. Najenostavnejša delitev stilov vodenja sta avtokratični in demokratični način. Za doseganje rezultatov je pomemben kakšen odnos gojita trener in igralci. Zaključna projektna naloga je namenjena stilom vodenja v nogometnih klubih na obalnem področju. Da bi ugotovili mnenja in stališča glede vodenja v nogometnih ekipah je z anketnima vprašalnikoma bila opravljena raziskava med trenerji nogometnih ekip in igralcev nogometa. Na podlagi pridobljenih odgovorov so bile izračunane povprečne vrednosti podanih trditev o lastnostih trenerjev in načinu njihovega vodenja, kjer je prevladoval demokratični način.

*Ključne besede:* vodja, stili vodenja, trener, igralci, nogometna ekipa.

## **SUMMARY**

Nowadays we are meeting with different Management styles all over world. This does not apply only for companies but also in sports. Because during the work process we are facing different situations, we also have different Management styles, which every manager should be familiar with. The simplest division of Management styles is the autocratic management style, or the democratic management style. For reaching best results the key factor is the relationship between a coach and a player. This final project work is about management styles in football clubs in Coast region. To find out different views and opinions about management styles in football I have done a research with two different survey questionnaires. One for football coaches and one for players. On the basis of their answers I have calculated the average value of allegations made and about the properties of coaches and the style of their management, which was dominated by a democratic management style.

*Key words:* manager, management styles, coach, players, football team.

UDK: 005.2:796.332(453.2)

## **ZAHVALA**

Ob koncu študija bi se želel zahvaliti vsem prijateljem in staršem, ki so me podpirali v času mojega študija. Posebna zahvala gre mentorici izr. prof. dr. Maji Meško, ki mi je s svojimi strokovnimi nasveti pomagala pri ustvarjanju diplomske naloge. Prav tako gre zahvala vsem trenerjem in igralcem, ki so si bili pripravljene vzeti čas in izpolniti anketni vprašalnik, saj brez njihovih odgovorov, ne bi mogel zaključiti te naloge.

## VSEBINA

<b>1 Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča .....	1
1.2 Namen in cilj zaključne naloge .....	2
1.3 Metode za doseganje ciljev zaključne naloge.....	2
1.4 Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge .....	3
<b>2 Vodenje .....</b>	<b>4</b>
2.1 Opredelitev vodenja.....	4
2.2 Stili in načini vodenja .....	5
2.3 Lastnosti uspešnega vodje .....	7
<b>3 Vodenje v skupinskih športnih panogah.....</b>	<b>9</b>
3.1 Delo trenerjev .....	9
3.1.1 Načrtovanje treningov .....	9
3.1.2 Izvajanje treninga .....	10
3.1.3 Nadzor nad uspešnostjo treninga.....	10
3.1.4 Ocenjevanje treninga.....	11
3.1.5 Vsestranska skrb za varovanca.....	11
3.1.6 Vloga trenerja na tekmovanju .....	11
3.2 Lastnosti trenerja .....	12
3.3 Stili vodenja trenerjev.....	14
<b>4 Razvoj športa in nogometa .....</b>	<b>18</b>
4.1 Razvoj športa v svetu in v Sloveniji .....	18
4.2 Nastanek in razvoj nogometa v svetu in Sloveniji .....	19
4.3 Predstavitev nogometnih klubov na Obali.....	20
<b>5 Raziskava .....</b>	<b>23</b>
5.1 Anketiranje .....	23
5.2 Rezultati in ugotovitve.....	23
5.2.1 Trenerji .....	23
5.2.2 Igralci .....	30
5.2.3 Primerjava in ugotovitve .....	37
<b>6 Zaključek.....</b>	<b>39</b>
<b>Literatura in viri.....</b>	<b>40</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>43</b>

## PONAZORILA

Slika 1: Proces vedenja kot interakcija med vodjo, sledilci in okoliščinami .....	5
Slika 2: Shema nadzora v procesu športne vadbe na treh ravneh .....	10
Slika 3: Multidimenzionalni model vodenja .....	16
Slika 4: Starost sodelujočih trenerjev in pomočnikov trenerjev .....	24
Slika 5: Izobrazba sodelujočih trenerjev in pomočnikov trenerjev .....	24
Slika 6: Vrste dela sodelujočih trenerjev .....	25
Slika 7: Čas opravljanja trenerskega poklica sodelujočih trenerjev .....	25
Slika 8: Stili vodenja sodelujočih trenerjev .....	28
Slika 9: Komunikacija trenerjev z igralci .....	28
Slika 10: Starost anketiranih igralcev nogometa .....	30
Slika 11: Izobrazbena struktura igralcev .....	31
Slika 12: Čas treniranja nogometa sodelujočih anketirancev .....	31
Slika 13: Stili vodenja trenerjev anketiranih igralcev .....	34
Slika 14: Način komunikacije trenerja z igralci .....	34
Slika 15: Način reševanja problemov .....	35
Preglednica 1: Delež participacije pri sprejemanju odločitev .....	6
Preglednica 2: Najvažnejše spremembe pravil v nogometu .....	19
Preglednica 3: Nogometni klubi na obalnem področju .....	21
Preglednica 4: Povprečne vrednosti odgovorov na trditve o delu trenerja s stališča sodelujočih trenerjev .....	26
Preglednica 5: Povprečne vrednosti odgovorov trenerjev na pomembnost lastnosti trenerjev .....	27
Preglednica 8: Povprečne vrednosti značilnosti trenerja za dobro delo po mnenju trenerjev ..	29
Preglednica 9: Povprečna vrednost odgovorov anketiranih trenerjev o svojem delu .....	29
Preglednica 6: Odgovori igralcev na trditve o delu trenerja .....	32
Preglednica 7: Povprečne vrednosti lastnosti trenerjev .....	33
Preglednica 8: Pomembno vrline trenerja za dobro delo .....	35
Preglednica 9: Povprečna vrednost odgovorov anketiranih igralcev o delu svojega trenerja ..	36



## **1 UVOD**

Vsak želi biti uspešen v svoji vlogi. Cel svet se hitro razvija, konkurenca na tržišču je velika, zato ni vseeno kakšnega vodjo ima podjetje. Vendar to ne drži le za podjetja, ki jim je primarno čim večji zaslužek, ampak tudi za različna društva, klube ali neprofitne organizacije. Ena izmed omenjenih dejavnosti je tudi športno področje, ki je najbolj razširjena oblika preživljanja prostega časa. Med vsemi športi vsekakor izstopa nogomet, ki je najbolj množičen šport v svetu in ima dolgo tradicijo v vseh predelih sveta. Nogomet so igrali že Grki, Rimljani, Galci, danes pa zasledimo nogometne klube ne samo po mestih, ampak tudi po vaseh.

### **1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča**

Verjetno ni fantiča, ki ne bi sanjal o znanih nogometaših, kot so Messi, Ronaldo, Beckham in še mnogi drugi, ki polnijo stadione po celem svetu. A kako doseči tak uspeh, se verjetno marsikdo vpraša. Kaj je pri vsem tem potrebno? Verjetno več različnih dejavnikov, ki se morajo med seboj poklopiti. Eden izmed je tudi dobro vodenja posameznika že od prvih korakov na nogometnih zelenicah. Vodenje športne ekipe je najpomembnejša naloga trenerja. Pri tem ne mislimo le na strokovnost, ampak trener mora imeti še mnogo drugih lastnosti, da ga igralci spoštujejo, upoštevajo, cenijo in podpirajo. Vsekakor pri tem veliko vlogo igra sam stil vodenja.

Vodja, v našem primeru trener, je tisti, ki pripelje ekipo do dobrih rezultatov. V poslovnem svetu so se izoblikovali različni stili vodenja. Podobno velja tudi v športnih panogah, saj gre pri športu predvsem za timsko delo, posebno, ko govorimo o nogometu. Vodenje je ena od najpomembnejših sestavin za doseganje ciljev, navaja Račnik (2010, 11) oz. je vodenje »spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem«. Za doseg ciljev je treba posameznika pravilno usmerjati, in to s komuniciranjem, motiviranjem in vodenjem. Od uspešnosti vodenja je odvisno, ali bo tisto, kar je bilo zamišljeno, tudi uresničeno in ali bodo akterji delovali skladno z zamislimi in po navodilih nadrejenih.

Katere stile vodenja naj bi uporabil trener pri skupinskem športu, je pogosto povezano z njegovimi lastnostmi. Samo vodenje ni vedno odločujoče za doseganje rezultatov, ampak mora biti pripravljenost tudi na strani igralcev, saj ekipo tvorijo trenerji skupaj z igralci. Vodenje je odvisno tudi od situacije in ekipe v kateri deluje trener, zato bi moral vsak trener imeti svoj stil vodenja in ne posnemati drugih. Katere so tiste lastnosti, ki so trenerjem nogometnih klubov in igralcem na obalnem področju pomembne, da delujejo v skupno dobro, pa bomo raziskali z zaključno nalogo.

## **1.2 Namen in cilj zaključne naloge**

Namen zaključne naloge je opredeliti pojem vodenja, vrste in stile vodenja v svetu in športu. Poseben poudarek bomo namenili nogometnim klubom na obalnem območju in slovenskemu klubu v zamejstvu. Pri tem bomo spoznali teorije o vodenju, organizaciji, motivaciji in komunikaciji, ki so pomembni za uspešno timsko delo. Za raziskovalni del naloge bosta uporabljena dva anketna vprašalnika. Ena bo namenjena trenerjem nogometnih klubov, druga pa igralcem nogometa. Prepričani smo, da bomo na tak način odgovorili na raziskovalna vprašanja, kot so: Kaj je trenerju pri delu najbolj pomembno? Kaj trener pričakuje od igralcev? Kakšne lastnosti mora imeti uspešen trener? Kakšen je odnos trenerja do igralcev? Kakšen stil vodenja ustreza igralcem? Kako je pomembno druženje ekipe tudi izven igrišč?

To je tematika, ki je vedno zanimiva in aktualna, zato smo si zastavili naslednje cilje:

- opredeliti kaj je vodenje,
- predstaviti stile vodenja,
- predstaviti nogometne klube na obalnem področju in slovenskega v zamejstvu,
- ugotoviti značilnosti vodenja nogometnih trenerjev,
- primerjati oz. najti skupne točke odgovorov med trenerji in igralci.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne naloge**

V zaključni projektni naloga bodo uporabljene različne metode dela. Deskriptivna metoda bo uporabljeni pri spoznavanju dosedanjih spoznanj iz domače in tuje literature, iz strokovnih člankov in spletnih virov, ko bomo predstavili stile vodenja, pomen organizacije, motivacije in komunikacije ter nogometne klube na področju obale.

V empiričnem delu bomo uporabili kvantitativno metodo, kjer bomo opisali nova spoznanja pridobljena z anketiranjem trenerjev in igralcev nogometnih klubov. Na podlagi analize prejetih odgovorov bomo s primerjalno metodo primerjali nekatere skupne točke odgovorov med trenerji in igralci. Raziskava bo zajemala trenerje in igralce nogometnih klubov na Obali in enega v zamejstvu. Pripravili bomo dve podobni anketi, ki bosta dosegljivi na spletnem portalu Ika od 15. decembra do 30. decembra 2015. Cilj nam je pridobiti najmanj 20 anket trenerjev in 40 od igralcev. Ankete bosta anonimni, kombiniranega tipa. Prvi del bo slonel na pridobivanju splošnih podatkov anketirancev, pri drugem bomo uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico izražajo stopnje strinjanja s posamezno trditvijo ter lestvico o pomembnosti odgovorov. Pri vprašanjih si bomo pomagali po Dubrinu (2004) in Northouse (2004). Rezultate bomo pridobili iz programa Ika, jih prikazali v obliki grafov in preglednic s programom Microsoft Excel, izračunali povprečje in primerjali rezultate.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge**

Zaključna projektna naloga je omejena na vodenje nogometnih ekip iz obalnega področja. Za njihovo uspešno delo je pomembno kakšen stil vodenja bodo izbrali trenerji, saj področje obsega delo z otroci, mladinci in starejšimi akterji. Omejitve, ki bi lahko nastale pri ustvarjanju naloge je premajhno število odzivnosti na anketiranje, zato bomo že prej vzpostavili osebni tisk z nogometnimi klubi. Glede na obravnavano tematiko naloge predvidevamo, da bomo pridobili dovolj strokovne literature.

## 2 VODENJE

Danes smo ljudje obveščeni veliko več kot kdajkoli prej, zato ukazovalni in nadzirljiv pristop »po moje ali nič« pri vodenju ne deluje več. Ljudje iščemo nekaj drugačnega, boljšega, ne zahtevamo le dobre rezultate, ampak zaupanje in spoštovanje svojih ekip. Vodje morajo pokazati poštenost, vzpostaviti takšno kulturo partnerstva, da potrdijo človekovo samoveljavo, jim dajo vedeti, kako je pomembno njihovo delo (Martinez 2007, 9).

### 2.1 Opredelitev vodenja

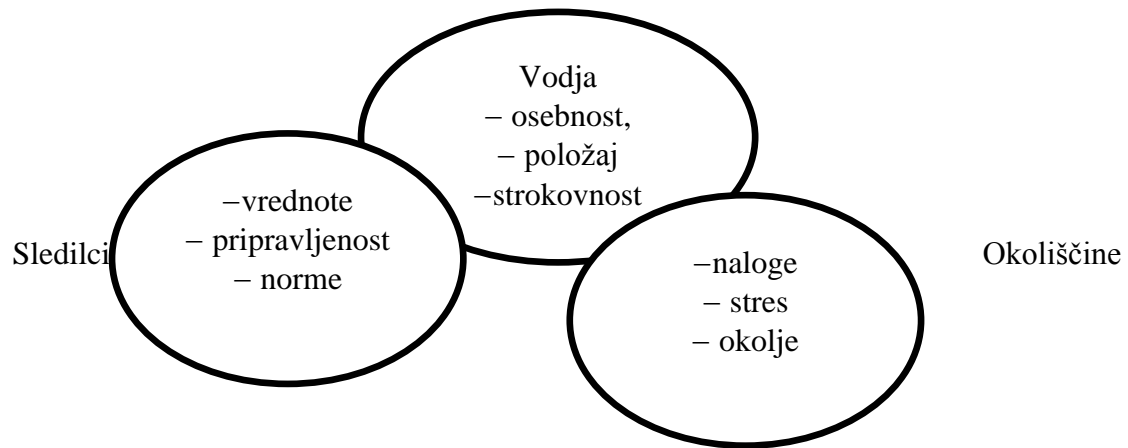
Vodenje je aktualna tema, zato ne preseneča dejstvo, da je na to tematiko napisanih več različnih opredelitev, ki ga strokovnjaki opredeljujejo z različnih vidikov. Kot navaja Maxwell (1999, 13) se pri definiciji vodenja »zlahka ujamemo v čustva«. Mnenja je, da če bi deset ljudi vprašali, kaj je vodenje, bi prejeli deset različnih odgovorov. Zanj je vodenje vpliv, zato navaja »Kdor verjame, da vodi, nima pa sledilcev, se le sprehaja« (Maxwell 1999, 13).

Tušek (2003a, 134) je vodenje definiriral kot proces, kjer posameznik vpliva na vedenje ostalih. Zaposleni od vodje pričakujejo, da bo pomembno vplival na organizacijo. Vodenje je pomembna in odgovorna večšina, ki je že od nekdaj bilo prisotno pri živih bitjih. Že v živalskem svetu je vloga vodje povezana z bojem za spolno partnerstvo, obstanek črede, tropi sledijo najmočnejšemu samcu in ta vzorec je tudi najbolj razširjen med ljudmi. V širšem pomenu je vodenje proces, ki stremi k doseganju zastavljenih ciljev, ožji pa, da nekdo s svojimi sposobnostmi, osebnimi lastnostmi in znanjem vpliva na vedenje podrejenih, da bi dosegli zastavljene cilje (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 22–49).

Namen vodij je vplivati na tiste, ki želijo (hočejo) opraviti nalogo, za katero so se dogovorili z vodjem (Buzeti in Stare 2010, 8). Običajno gre za posameznike, ki imajo pomemben vpliv na ostale. To so vodje, ki načrtujejo, nadzirajo, organizirajo, koordinirajo, motivirajo in delegirajo svoje zaposlene (Račnik 2010, 12). Nekateri so rojeni vodje, ki imajo osebno karizmo. Ti so odločni, imajo jasno vizijo, poznajo svoje poslanstvo, znajo postavljati cilje, imajo sposobnost komunikacije z ljudmi itd. Kot navaja Juhant (2015, 55) karizma nastane tisti trenutek, ko človek prične voditi, ko postane resnični vodja, ko ima cilj, ljudi okrog sebe in izbrano pot. Z vsakim uspešnim vodenjem je karizma večja.

Vodja je »ključni dejavnik vodenja«, ki s svojim zgledom, nasveti usmerja in vodi, da bi se dosegli zastavljeni cilji (Stare in Seljak 2006, 89), lahko pa postane vodja šele takrat, ko je zrel za to, ima integriteto, spoštovanje, ki ga položaj zahteva. Noben položaj sam po sebi ne zagotavlja moč in spoštovanja, zato je zgrešena misel, da bo nekdo pridobil spoštovanje, če bo višje na hierarhični lestvici. Spoštovanje si lahko dobijo le tisti vodje, ki si to zaslužijo (Račnik 2010, 13). Na svetu poznamo dobre vodje, ki pa med seboj nimajo veliko skupnega.

Pri svojem delu uporabljajo različne stile vodenja, imajo različne cilje, pri vseh pa pomembno vlogo pri odločanju in vodenju igra integriteta ter poštenost (Woolfej 2002, 2-3). Vodenje je enakovreden proces, ki ga določajo interakcije med vodjo, sledilci in okoliščinami, kot je vidno iz Slike 1 (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 130–131).



**Slika 1: Proces vodenja kot interakcija med vodjo, sledilci in okoliščinami**

Vir: Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003,131.

Da bi vodenje bilo uspešno je potrebna usklajenost celotnega vodstvenega procesa med lastnostmi vodje, zmožnostmi sledilcev ter okoliščinami, v katerih poteka vodenje. Osebnostne poteze vodje, njegove vrednosti in motivacija ter njegovo vedenje vplivata na proces vodenja. Na uspešnost vodenja vplivajo tudi vrednote vodje, vrednote sledilcev, njihove izkušnje in osebnostne poteze. Pri tem pa ne smemo pozabiti tudi na okoliščine, kjer se vodenje dogaja (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 131). Vodeni lahko vodjo silijo, da izbere takšen način vodenja, ki jih bo prilagodil okoliščinam, situaciji, v kateri se izvajajo aktivnosti. Cilj je uspešno realizirati dogovorjeno.

## 2.2 Stili in načini vodenja

Vodja je tisti, ki lahko za uspešno organizacijo naredi čudeže ali pa z motnjami ovira uspeh. Zato je koristno, da vodja spozna, s katerim način vodenja spodbuja uspeh in s katerim ga zavira (Račnik 2016). Skozi prakso so se oblikovali različni stili in načini vodenja. Kot navaja Lipičnik (1996, 119–120) gre za različne načine postopanja z ljudmi. Stile vodenja je Lipičnik (1996, 120) opredelil kot hierarhični odnos vodje do podrejenih, ki je potreben pri pravilnem načinu upravljanju z ljudmi. Najbolj pogosti stili in načini vodenja so avtokratični, demokratični in liberalni. Med seboj se razlikujejo glede na stopnjo sodelovanja delavcev pri sprejemanju odločitev (Florjančič in Ferjan 2000, 139), kot je vidno iz preglednice 1.

### **Preglednica 1: Delež participacije pri sprejemanju odločitev**

Oznaka	Način podajanja naloge / prvine participacije izvajalcev	Delež participacije v %
Avtoritativno vodenje:		
A.	Management predoči odločitev	0
B.	Management prepričuje izvajalce	20
C.	Management predstavi problem in ideje za rešitev	40
Demokratsko vodenje:		
D.	Management prestavi problem in alternativne rešitve	50
E.	Management predstavi problem in sprejema predloge za rešitve	60
F.	Management določi le robne pogoje rešitve problema	80
Liberalni način vodenja:		
G.	Management dopušča avtonomnost delovanja podrejenih	100

Vir: Florjančič in Ferjan 2000, 141.

Avtokratični stil vodenja naj bi bil zastarel stil vodenja, saj so zanj značilni ukazi, prepovedi, zahteve po ubogljivosti. Vodja je tisti, ki sam odloča, sam planira aktivnosti, zato je tudi najmanj motivacijski. Tak stil vodenja povzroča pri delavcih nelagodje in upor. Vodja redko pohvali zaposlene, jih pa zna hitro kritizirati, groziti in s tem povzročiti negativne učinke. Vodenje z ukazovanjem je učinkovito, če je podjetje v krizi, navaja Račnik (2010, 39). Temeljne značilnosti demokratičnega stila vodenja so, da pred dokončno odločitvijo imajo zaposleni možnost sodelovanja. Vodja je tisti, ki koordinira dejavnosti in sodelovanje vseh članov (Tušek 2003a, 150). Značilnost liberalnega stila vodenja je avtonomno odločanje zaposlenih. Vodja svojim zaposlenim posreduje informacije in jim dovoli, da se sami odločijo, kako bodo delali. Na tak način vodja sodelavce dodatno motivira pri delu (Florjančič in Ferjan 2000 139-140).

Avtokratičen in demokratičen stil vodenja sta skrajnosti pri vodenju, v praksi pa vodje uporabljajo različne stile vodenja glede na situacijo v organizaciji (Tušek 2003a, 150). Tako v strokovni literaturi zasledimo še vrsto različnih stilov, kot so: karizmatični, birokratski, svetovalni, razvijalski, izvrševalni, dobrohotni idr. (Možina 1990, 48-49). Skladno s stili vodenja so se razvijali tudi različni načini vodenja. Vsak način vodenja neposredno vpliva na delovno klimo v organizaciji, hkrati tudi na finančno uspešnost. Brečko (2001, 50) navaja šest načinov vodenja, ki so:

- vodenje s prisilo (diktatorski), kjer ideje niso zaželeno in so vse odločitve le v rokah vodje. Tak način vodenja zelo slabo vpliva na organizacijsko klimo in na sistem nagajevanja, kar je še posebej izrazito, ko imamo opraviti z visoko motiviranimi posamezniki, ki v delu iščejo tudi potrditev svojih sposobnosti, osebno zadovoljstvo in ne le denarja.

- Avtoritativni način vodenja je takrat, ko vodja vodi ljudi v smeri zastavljenih ciljev, je vizionar, ki svoje delavce motivira z jasno predstavljenim njihovim delom in pripombami k uresničevanju skupne vizije. Pri tem sta pomembna vsak posameznik in njegov prispevek.
- Pri očetovskemu načinu vodenja so najpomembnejši ljudje, njihovo počutje in čustva, hkrati pa tudi naloge in cilji. Vodja sodelavce upravlja s čustvenim nabojem in gradi močne čustvene vezi med zaposlenimi.
- Pri demokratičnem načinu vodenja gre za spodbujanje delovanja in skupnih odločitev. Demokratičen vodja je odličen poslušalec, mojster sodelovanja, vede se kot član ekipe in ne kot šef. S tem, ko sodelavci sodelujejo pri odločitvah, jih to dodatno motivira za delo. Demokratični način vodenja je koristen, saj vodja pridobiva sveže zamisli od svojih sodelavcev, hkrati pa ima tudi pomanjkljivosti, kot npr. se odločitev o zadevi lahko zavleče, če ni soglasnega sprejetja. Včasih so nekateri dogodki nujni, zato nima smisla vztrajati pri doseganju soglasja, navaja Račnik (2010, 40).
- Pri perfekcionističnem načinu vodenja so postavljeni visoki standardi uspešnosti pri izvedbi delovnih nalog. Vodja je prepričan, ali celo malce obseden z mislijo, da zna vse narediti bolje in hitreje kot drugi, kar zahteva tudi od svojih zaposlenih.
- Mentorski način vodenja je usmerjen k podpiranju ljudi, ko vodja osebno in strokovno razvija zaposlene za prihodnost. Pri tem svojim sodelavcem pomaga, da prepoznajo svoje prednosti in slabosti ter jim svetuje pri razvoju njihove nadaljnje kariere. Tak način vodenja je priporočljiv, ko je treba zaposlenim pomagati pri večji učinkovitosti. Mentorski način vodenja je eden izmed prijaznih načinov vodenja, saj vodja deluje kot svetovalec, ki pozna cilje in vrednote zaposlenih (Račnik 2010, 41).

Vsak vodja mora vodenje prilagoditi razmeram, v katerem se nahaja podjetje, svojim sposobnostim in tudi ljudem, ki so zaposleni v njem. Zato naj vodja ne bi uporabljal le en stil vodenja, ampak se prilagajal dejavnikom, ki vplivajo na vodenje (Možina, Bernik in Svetic 2004, 30).

### **2.3 Lastnosti uspešnega vodje**

»Dober vodja je nekdo, ki vodi čredo, da ta niti ne opazi, da je vodena«, je nekoč dejal Nelson Mandela (Poslovni svet 2015). Da bi se omenjen citat uresničil, mora uspešni vodja, poleg dobrih rezultatov, pokazati poštenost, vzpostaviti kulturo partnerstva, potrjevati človekovo samoveljavo na tak način, da jim da vedeti, kako je njihovo delo pomembno (Blanchard in Muchnick 2007, 9). Uspešen vodja bi moral imeti razvite medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti. Tako obstaja 10 ključnih lastnosti, ki naj bi jih imel dober vodja (Poslovni svet 2015):

1. močan in zanesljiv značaj, kar pomeni, da je vreden zaupanja. Sodelavci mu bodo sledili, če bo vodil pošteno, kar pomeni, da vodi tako, kot bi želel, da drugi vodijo njega (Blanchard in Muchnick 2007, 122);
2. komunikacijske sposobnosti, kjer naj bi se uveljavilo demokratično komuniciranje. Hierarhično komuniciranje, ki je včasih potekalo enosmerno od vodje do podrejenih ni učinkovito, poudarja Mihalič (2010, 8). Komunikacija je učinkovita le če poteka v sproščenem pogovoru, kar pomeni enakopravno in nehierarhično komuniciranje;
3. pozitivna osebnost, ki pokaže navdušenje nad svojim vodenjem, izžareva veselje in predanost delu;
4. vodja mora biti navdih svojim podrejenim, ki mu ni težko delati za dosego skupnih, zadanih ciljev:
5. samozavesten in prepričljiv tako na delu, kot v zasebnem življenju. Pri doseganju zastavljenih ciljev mora izžarevati zaupanje in od svojih sodelavcev izčrpati le najboljše za rešitev nalog;
6. miren in urejen v vseh situacijah, saj mu morajo zaposleni vedno zaupati tudi, ko je podjetje v krizi, negotovosti, uvajanju novosti ipd.;
7. strpen in potrpežljiv, kar pomeni, da v primeru kriz mora vodja upoštevati le pot navzgor in se iz krize kaj naučiti;
8. osredotočen na cilj, kjer zna tudi prekiniti tok dogajanj zaradi podrobne analize in se tudi, v primeru nejasnosti ali napake, vrniti kakšno točko nižje,
9. perfekcionista, ki je zavezan k odličnosti. Želi biti najboljši, zato vzdržuje visoke standarde tudi pri izbiri sodelavcev;
10. prilagodljiv, sproščen in razvit smisel za skupinsko delo. Nikakor ne sme vzbujati napetost, ampak ravno obratno. Dober vodja naj bi bil blažilec med nadrejenimi in podrejenimi.

Maxwell (1999, 47) navaja, da je najpomembnejša sestavina voditelja njegova neoporečnost, kar pomeni stanje popolnosti, enotnosti. Bistvo neoporečnosti ni v tem, kaj počnemo, temveč v tistem, kar smo, to pa je odvisno od tega, kar delamo. Neoporečnost nam omogoča, da izberemo, kaj smo, ne glede na okoliščine. Ključ do učinkovitega vodenja je odnos, ki ga vodja vzpostavi s svojo ekipo. Če želi svojo zgodbo deliti s svojimi zaposlenimi, je najbolje biti na isti valovni dolžini, kar pomeni partnerstvo. Tudi izražanje pohval pomeni veliko. Ljudje smo radi pohvaljeni, če nekaj dobrega naredimo, zato mora vodja zahvalo povedati tistim, ki jih ceni. Največji dosežek vodje je, da si pridobi spoštovanje in zaupanje celotne ekipe, navajata Blanchard in Muchnick (2007, 122).

Dobri voditelji so tisti, ki razmišljajo dolgoročno, poudarjajo vizijo, vrednote, motivacijo in se zanimajo za podjetje, ki ga vodijo. Želijo vedeti vse, kar se dogaja v podjetju in tudi posegajo na področje, na katere nimajo vpliva. Dejstvo, da ljudje ne želimo, da z nami kdo upravlja, ampak, da nas vodi (Maxwell 1999, 10)



### **3 VODENJE V SKUPINSKIH ŠPORTNIH PANOGAH**

Slovar slovenskega knjižnega jezika besedo trener razlaga kot nekoga, ki se poklicno ukvarja s treniranjem, trenirati pa pomeni sistematično se urediti oz. vaditi za tekmovanje v kaki športni disciplini (SSKJ 2014). Trenerja različni avtorji opredeljujejo kot ključno osebo pri oblikovanju športne poti in kot najpomembnejšega dejavnika športnikovega uspeha. Poper in Lipshitz (1992, po Kajtna in Tušek 2007, 14) navajata, da je treniranje sestavljeno iz izboljšav spretnosti in vzpostavljanju odnosa, v katerem lahko trener izboljša psihološki razvoj trenirane osebe. Pri tem gre tako za prenos znanja kot izboljšanje trenirančeve samoučinkovitosti.

#### **3.1 Delo trenerjev**

Vodenje v športnih procesih je osnovna in najpomembnejša naloga vsakega trenerja. V praksi trener posveča največjo pozornost izvajanju procesa, najmanj pa nadzoru in ocenjevanju, kar je ključna in nedopustna napaka opozarja Ušaj (2003, 261). Trener mora delo načrtovati, izvajati, nadzirati in ocenjevati. Vsa ta opravila bi morala trenerju biti enako pomembna, saj neupoštevanje teh lahko škodi športniku. Poleg navedenih opravil Kajtna in Tušek (2007, 16) navata še vsestransko skrb za varovanca, svetovanje, pomoč svojim varovancem in vlogo na tekmovanju.

##### ***3.1.1 Načrtovanje treningov***

Načrtovanje treninga pomeni izbrati in razvrstiti vadbe, ki bodo pripeljale do zastavljenega cilja. Zato je to najzahtevnejši del trenerjevega dela. Da bi trener pri svojem delu bil uspešen se mora seznaniti z različnimi področji, kot so: biomehanika, športna in razvojna psihologija, športna medicina, organizacijska znanja itd. Trener ne potrebuje biti strokovnjak na vseh omenjenih področjih, mora pa imeti dovolj znanja, da vse te dejavnosti vključi v svoje delo in lahko sodeluje z ustreznimi strokovnjaki. Samo planiranje »ni le vsota posameznih programov, ampak neka nova kvaliteta, končni produkt pa je izključno trenerjev« (Kajtna in Tušek 2007, 15).

V fazi načrtovanja trener najprej določi razloge za načrtovanje, kjer izbere le tiste vaje, ki bodo smiselne za doseg cilja. V športu se srečujemo s številnimi vadbami, vendar trener mora svoj sistem vadbe prilagoditi športniku, da ne bi povzročil drugačen učinek. Pri vrhunskih športnikih trener določi vadbeni načrt, nato pa teži k njegovi uresničitvi. Glede na tekmovalno obdobje obstajajo različne faze vadbe. Bistvo je, da so obdobja tako razdeljena, da omogoči pravočasno uresničevanje zastavljenega cilja (Ušaj 2003, 262–265):

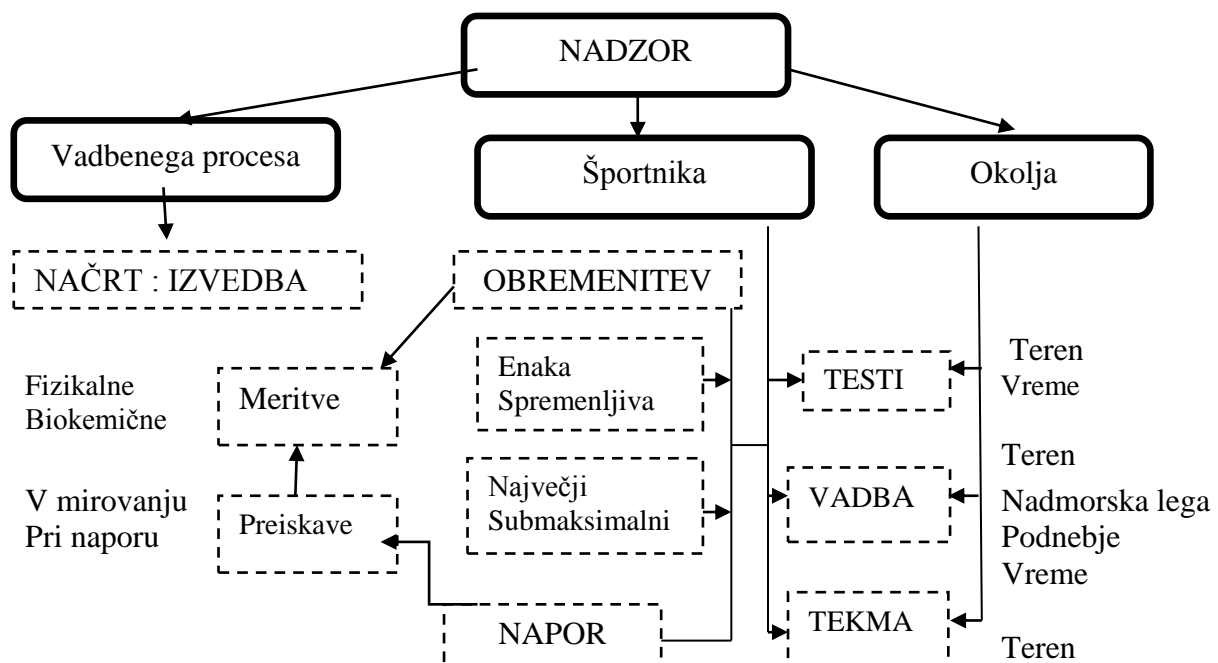
### 3.1.2 Izvajanje treninga

Pri izvajanju treninga gre za kondicijski, tehnični in taktični trening, kar od trenerja zahteva uporabo specifične metodike treniranja. Za uspešnost izvajanje treninga mora trener ves čas uporabljati nove načine treninga, znati se mora prilagoditi trenutnim razmeram, da bo čim več zadovoljil potrebe in motive posameznika (Kajtna in Tušek 2007, 16).

Preden trener začne z vadbo je dolžan opazovati svoje varovance in ugotoviti ali bodo sposobni opraviti načrtovano delo. Ni dovolj, da le opazuje začetno dogajanje, ampak mora opraviti tudi pogovor z varovancem o njegovem počutju. Ko vadba poteka v zadovoljstvo vseh, trener nima posebnega dela. V nasprotnem primeru se lahko pojavi nestrpnost, negodovanje, kritika in takrat pride do izraza trenerjeva strokovnost in pedagoška vloga (Ušaj 2003, 270). Trenerjevo delo je namreč močno povezano s sodobno metodiko pedagoške znanosti, ki želi prenesti učno gradivo varovancem (Krevsel 2001, 7).

### 3.1.3 Nadzor nad uspešnostjo treninga

Nadzor pri treningih poteka na treh ravneh, in sicer so to nadzori vadbenega procesa, športnikovih sposobnosti in lastnosti ter nadzor okolja, kot izhaja iz slike 2.



Slika 2: Shema nadzora v procesu športne vadbe na treh ravneh

Vir: Ušaj 2003, 271.

Da bi trener lahko nadzoroval proces treninga, mora izdelati načrt vadbe. Pri nadzoru športnika mora trener prvo ugotoviti njegove sposobnosti, lastnosti in zmogljivosti, kar opravi s testi, meritvami in preiskavami. Nadzor okolja pa je namenjen ugotavljanju in izbiri podnebnih in terenskih sprememb za vadbo, da bi se varovanec nanje čim boljše prilagodil (Ušaj 2003, 276).

#### ***3.1.4 Ocenjevanje treninga***

Naloga trenerja je, da njegovi varovanci nenehno kontrolirajo učinkovitost svojega lastnega treninga. To je posebno pomembno z motivacijskega vidika, zato morajo varovancu biti na razpolago njegovi dosežki in dosežki njegovih tekmecev (Kajtna in Tušek 2007, 16).

Ocena uspešnosti treninga temelji na primerjavi skladnosti zastavljenih ciljev in doseženimi rezultati ter med vadbenimi količinami načrtovane in dejansko opravljene vadbe. Vadba je uspešna, ko so izpolnjeni zastavljeni cilji oz. neuspešna, ko cilji vadbe niso doseženi. Če vadba ni bila izvedena skladno z načrtom, je treba oceniti, zakaj je prišlo do razlike in poiskati morebitne vzroke za tak neuspeh (Ušaj 2003, 289).

#### ***3.1.5 Vsestranska skrb za varovanca***

Naloga trenerja pri vsestranski skrbi za varovanca je usmerjena v zagotavljanje njegovega dobrega počutja in razpoloženja. Pri tem gre za oblikovanje zunanjih pogojev, kot so skrb za potovanja, prehrana, bivanje, zdravniške in psihoterapevtske storitve. Naloga trenerja je poskrbeti za takšne pogoje treninga, da bo upošteval individualne zahteve in želje varovancev. Pri tem morajo varovanci biti pravilno informirani o vseh stvareh, ki bi lahko vplivali na njihovo uspešnost (Ušaj 2003, 289).

Trener poskuša svojim varovancem nuditi tudi pomoč in svetovanje ne samo glede treninga, ampak tudi na osebnih področjih. Lahko mu svetuje glede nadaljevanja šolanja, stikov, razmerij s partnerji, starši in mediji, ki so pomemben del športa (Kajtna in Tušek 2007, 16).

#### ***3.1.6 Vloga trenerja na tekmovanju***

Na tekmovanju trener deluje kot model. Varovancu lahko pomaga pri izvedbi predstartne in štartne strategije, mu ponudi nasvet, mu je v oporo tako, da varovanec začuti, da je njegov trener objektiven, pošten in sposoben analizirati problem, če bi se ta pojavil.

Trener svojemu varovancu na tekmovanju spodbuja njegovo samozavest. Tominec (1996, po Kajtna in Tušek 2007, 17) podarja, da je trenerjeva vloga tudi analizirati nasprotnika in

uspešnost tekmovanja. Da bi vse to lahko trener bil sposoben izvajati mora imeti kreativne sposobnosti, kot so didaktične, ekspresivne, avtoritativne, znanstvene, komunikativne, osebnostne itd. (Krevsel 2001, 7).

### **3.2 Lastnosti trenerja**

O lastnostih trenerjev različni avtorji, trenerji in športniki imajo svoja mnenja, so pa enotni, da ta mora biti emocionalno stabilen in družaben. Prav tako naj bi trener do določene mere bil dominanten, realističen, visoko inteligenten, inventiven, zaupljiv v odnosu do športnikov. Trener je tista oseba, ki mu morajo športniki popolnoma zaupati (Študentski.net 2007/2008).

Krevsel (2001, 47) je mnenja, da za napredovanje ekipe mora trener imeti osebno filozofijo pri treningih, ki se kaže v tem, da kot profesionallec ali prostovoljec naredi vse za dobro ekipe. Da bi svojo nalogo čim bolje opravili se mora izpopolnjevati, hoditi na seminarje, se učiti iz knjige ali preko interneta, opazovati načine vodenja drugih trenerjev in se pravilno odločiti v posameznih situacijah. Dober trener mora, poleg poznavanja svoje stroke in športa, biti tudi učitelj, vodja, znati se mora kot psiholog, zdravnik, sociolog idr. V glavnem poznamo dva tipa trenerja. Prvi je emocionalen, ki se zna razburiti, veseliti, vede se kot norec, drugi pa zadržan, ki mirno spremlja tekmo in ne pokaže svojih čustev.

Paranosić (1975, po Tušek 2003a, 162) navaja trenerja kot:

- učitelja, ki organizira in sistematično vodi proces učenja in treninga. Pri tem dodaja nove informacije in omogoči, da se športniki učijo, zapomnijo kar največ. Trener mora poskrbeti, da športniki obdržijo psihofizično kondicijo, naučene tehnično-taktične obrazce kar najbolj uporabiti na tekmi, opraviti evalvacijo in se odločiti, kako bo povečal učinkovitost vsakega igralca. Svoje delo ocenjuje glede na dosežene rezultate in zastavljene cilje;
- psiholog, saj rešuje osebne in medosebne probleme športnikov. Trenerjeva vloga je, da pravočasno opazi, razume in si razloži določen pojav pri športniku ter čim hitreje ustrezno ukrepati. Dejstvo je, da športnik ne bo pokazal vsega, če njegova psiha ni usklajena z dodeljeno nalogo;
- vodja, ki vodi ekipo in spremlja vse notranje ter zunanje dogodke, ki bi kakorkoli lahko vplivali na psihično neravnotežje ekipe;
- pedagog je najbolj pogosto trener, ki dela z mladimi. Vpliv trenerja na mlade športnike je velik, posebno v obdobju adolescence. Če je trener dober pedagog, lahko zmanjša strese, ki jih doživljajo mladi pri odraščanju;
- zdravnik, saj bo prvi opazil, da je športnik poškodovan in mu priskočil na pomoč.

Poleg navedenih lastnosti trenerja, naj bi ta bil še svetovalec, diplomat, detektiv, politik, sodnik, porota, starš, sponzor, komentator, prevajalec, dirigent, strateg, režiser, filozof idr. poudarja Krevsel (2001, 39-47). Za uspešno delovanja športnega trenerja naj bi ta imel dvanajst sposobnosti, ki se med seboj prepletajo. Če manjka le ena sposobnost, lahko nastopijo težave oz. če pri trenerju spregledamo le določeno sposobnost je to sabotaza, navaja Krevsel (2001, 7-34). Dvanajst sposobnosti, ki bi jih moral imeti trener so:

1. didaktične, ki so povezane s sodobno metodiko pedagoške znanosti,
2. ekspresivne, ki omogočajo trenerju, da se razvije v umetnika, ko omogoča izražanje misli, čustev z besedo, mimiko in celim telesom,
3. avtoritativne sposobnosti so tiste odlike, na katerih trener gradi avtoriteto. To je pogoj, da se trener razvije v vodjo, ki ga odlikujejo marljivost, delavnost, nadarjenost, strogot, zaupanje, odgovornost, natančnost, samokritičnost in resnost. Te trenerjeve odlike so pomembne, ko trener pomaga svojim varovancem, ko so ti potrebni pomoči. Ker trenerjeva avtoriteta ni večna, jo mora ves čas potrjevati. Avtoriteta lahko raste in se krepi, lahko pa tudi izgublja na moči,
4. znanstvene so tiste sposobnosti, ki trenerja razvijejo v znanstvenika. Če trener želi uspešno voditi ekipo, mora spremljati literaturo v več jezikih, saj je le tako na tekočem glede novosti, ustvarjalnosti in eksperimentiranja v svojem športu. Napredek v športu si danes ne moremo predstavljati brez učinkovitega eksperimentiranja. Ekspert izhaja iz latinski besede »expertus«, kar pomeni izkušen, strokovnjak, izvedenec (Jošt 2012, 149),
5. komunikativne sposobnosti omogočajo trenerju, da naveže stike z ljudmi in ohrani dober odnos z varovanci, ki neposredno vplivajo na disciplino, učenje, delo in rast športnih rezultatov. Komunikacijske sposobnosti omogočajo, da trener pravilno ravna s svojimi varovanci, šefi, kolegi, starši. Pri tem je najpomembnejša iskrenost, kjer trener objektivno opozarja slabše igralce na napake, da bi jih čim prej odpravili. Trener mora dobro poslušati mnenja svojih varovancev in ne samo tisto, kar je njemu všeč. Prav tako mora znati pogasiti jezo, gnev, razdraženost, ki so posledica neuspeha ekipe. Komunikativne sposobnosti trenerja obsegajo marsikaj, najbolj pomembno je, da daje podporo svojemu varovancu, ko je ta v krizi. Kot poudarja Chambers (1999, 10) trener mora učinkovito komunicira, da ne bi prihajalo do nesporazumov,
6. osebnostne sposobnosti omogočajo trenerju, da postane osebnost, iz tega pa karakter. Pri tem je pomembna načelnost, saj mladi športniki najbolj sovražijo laž in nepoštenost trenerjev,
7. organizacijske sposobnosti so najpogostejše značilnosti uspešnih trenerjev (Chambers 1999, 10). Organizacijske sposobnosti razvijejo trenerja v organizatorja, ki je potrebno v trenažnem procesu. Organizacija igre je izrednega pomena v tem smislu, da vsak igralec odigra maksimalno dobro svojo vlogo za dobrobit ekipe.
8. opazovalec, ko spremlja spremembe pri posamezniku in v ekipi, ki jo vodi. Najtežje je vzpostaviti dialog s tistimi, ki so izgubili zaupanje v trenerja. Trener mora razvijati

sposobnost opazovanja, kar pomeni tudi menjavo igralca, ko je to pomembno za izid tekme,

9. mažoretne sposobnosti so prav tako pomembne kot znanost ali stroka. S takimi sposobnostmi je trener optimističen, vesel in humoren,
10. konstruktivne so tiste, ki trenerju omogoči projektiranje prihodnosti svojih varovancev. Pri tem uporablja pedagoške prijeme, kot so predvidevanja, napovedovanja, doziranja, prizadevanja idr.,
11. psihomotorične sposobnosti so pogoj, da trener postane mojster športa, ker mu omogočajo lažje učenje in jasno predstavo o poteku gibanja,
12. gnostične sposobnosti omogočajo trenerju, da postane dober govornik, kar je včasih bistvenega pomena, ko nastopa v javnosti.

Trener mora biti sposoben zagotavljati disciplino, ki je integralni del športnega procesa. Kdor ne spoštuje pravil na tekmi, jih tudi v osebnem življenju ne bo spoštoval. Da bi športniki trenerja poslušali si ta mora zagotoviti spoštovanje igralcev. Spoštovanje si trener ne more kupiti, mora si ga prislužiti. Tudi predanost in posvetitev je posebna lastnost dobrega trenerja, ki si mora vedno želeli le najboljše za svojo ekipo. Dober trener mora znati prepoznati talent in ga uporabiti, ko mu je na voljo (Krevsel 2001, 48-56). Trener mora biti zgled igralcem, kar on počne naj ne bi prepovedal igralcem. Še na eno lastnost, ki jo mora imeti trener je poštenost. To je najvažnejša vrednota, ki vsakega športnika naredi najmočnejšega. Poštenost pomeni, da trener obravnava vse igralce v ekipi enako (Chambers 1999, 10).

Ne glede na vse omenjene lastnosti trenerjev, se moramo zavedati, da vsak trener razvija pri treningih svoj način vodenja in treniranja. Pri tem trener uporablja tudi tehnike drugih uspešnih trenerjev, vendar vztraja pri svojem stilu (Chambers 1999, 12). Kot navaja Elsner (1997, 15) zmaga za vsako ceno je siromašno in primitivno razmišljanje, kar je razmišljanje nekaterih funkcionarjev, ki ne priznavajo strokovnega dela, ampak zavračajo vse, kar ni neposredno vezano na uspeh. Tako kot v gospodarskih dejavnostih, se tako tudi v športu srečujemo z različnimi stili vodenja. Ko govorimo o stilih vodenja, nas predvsem zanima, kaj vodja dela in ne njegove lastnosti, čeprav so te z njimi povezane.

### **3.3 Stili vodenja trenerjev**

Najbolj prevladujoča stila vodenja sta demokratičen in avtokratičen način, kjer se srečujemo s sodelovanjem celotne skupine oz. vodenje z ukazi, prepovedmi, zahtevami in brezpogojno ubogljivostjo (Tušek 2003a, 150). Učinkovitega vodjo lahko primerjamo s športnim trenerjem pri skoku v višino. Če je lestvica postavljena previsoko ali prenizko, športnika demotivira. Zato je nujno, da zna trener postaviti lestvico na pravilno višino v pravem trenutku. Da bi športni trenerji bili uspešni naj bi uporabljali različne stile vodenja glede na situacije, zato je

pomembno, da tudi obvladajo vse stile vodenja. Ko trener ugotovi, kje je manj uspešen, lahko z načrtovanimi aktivnostmi izboljša svoje ravnanje (Bukovec 2013, 42–43).

Steben in Bell (1978, po Tušek 2003a, 150–152) navajata pet stilov vodenja trenerjev:

- *Laissez-faire* – nedirektiven način vodenja je pogost pri avtoritativnih voditeljih, ki so izgubili moč in pri začetnikih, ki se izogibajo stikov z ljudmi in težavam. Tak trener je pri delu pasiven, dela le toliko, da bo preživel, ne zavzema nobenega stališča, ne izbira lastne smeri, ampak se prepusti toku.
- *Paternalist* – očetovsko skrben način je humanističen način vodenja, ko za dosego zastavljenega cilja člani ekipe potrebujejo, da se jih nežno prepričuje in manipulira. Takega trenerja skrbi predvsem to, da bo dober, zato je potrpežljiv, prijateljski, všečen, ni pa sposoben nekega pozitivnega odziva. Njegov cilj je postavljen na splošno, podoben je »vaškemu delu«, kjer prevladuje prijateljsko ozračje, nizek tempo dela, podrejanje ekipnemu vzdušju.
- *Kompromisen* – demokratični vodja je strokoven, ima uveljavljena pravila, le redko pa je tudi inovativen. Pri delu ne preizkuša novosti, ampak počaka, da to naredijo drugi in šele potem se odloči o uvedbi novega načina dela.
- *Avtokratski* – avtoritativen vodja je usmerjen le na uspeh, ne zanima pa ga nobena kritika. Stvari vedno naredi po svoje in ima veliko samozaupanje v svoje sposobnosti. Tak trener je prepričan, da ima vedno prav, da se nikoli ne zmoti, verjame v svoje odločitve in nikdar ne podvomi v svoja dejanja.
- *Kontrolni* – vodja, ki uporablja stil kontrole je usmerjen k iskanju rešitve, ki bi bile najbolj primerne za določeno situacijo. Tak trener je prepričan, da vedno išče najboljše rešitve za dosego uspeha. Njegova komunikacija je odprta in odkrita, kar omogoča reševanje konfliktov s konfrontacijo oz. pošteno in racionalno reševanje problemov. Na športnih nastopih ne pritiska na igralce s podkupovanjem, odpuščanjem, ampak verjame, da je ključ do napredka le sodelovanje in vključevanje vseh članov (Fuoss in Troppmann 1981, po Tušek 2003a, 152).

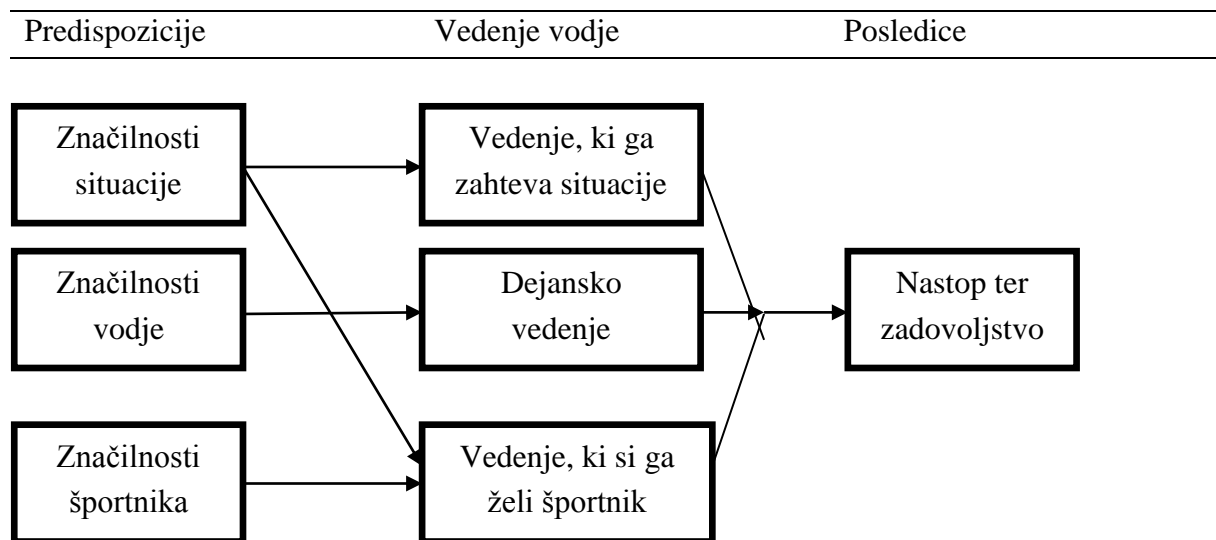
Martenas (1990, po Kajtna in Tušek 2007, 205) govori o treh stili trenerjev. Stil treniranja opredeljuje kot način, ki mu trener daje prednost glede na spretnosti, ki jih bodo vadili igralci. Prvi je ukazovalni oz. diktatorski, kjer trener ima moč in znanje za sprejemanje jasnih odločitev, igralci pa so tisti, ki morajo ubogati in izvrševati naloge. Drugi način je ustrežljiv, kjer je trener »varuška«, je neukazovalen, trener ne daje navodil, ne posreduje pri prepirih in ne organizira aktivnosti. Tak stil vodenja je prepoznaven pri manj izkušenih trenerjih, ki ne vedo kaj naj delajo. Tretji način je stil učitelja, ko se trenerji posvetujejo s športniki. Zavedajo se, da je treba mlajše igralce naučiti odraslega sprejemanja odločitev.

Novejši stili vodenja so usmerjeni k motivacijskim pristopom. Beseda motivacija izhaja iz latinske besede »movere«, kar pomeni gibati se. V športu nas predvsem zanima motivacija v

psihološkem smislu, torej zakaj nekdo vztraja, da bi dosegel določen cilj (Kos 2007). Motivacija je glavni ključ do uspeha. Kot navaja Krevsel (2001, 49) najboljša je lastna motivacija, za športnika pa je to izziv, ki je posebna vrednota. Vsak športnik želi biti najboljši, želi zmagati, zato mu je izziv tekmovati z največjimi tekmeči.

Posameznik, ki se udejstvuje v športu je motiviran preko nagrad. Tako motivacija vpliva na športnikovo prizadevanja, ta na predstave v zvezi z nagradami, te pa vplivajo na zadovoljstvo, kar povratno vpliva na nadaljnjo motivacijo. Chelladurai (1984, po Tušek 2003a, 157-158) je leta 1984 razvil večdimenzionalnih modelov vodenja v športu. Ti predpostavljajo vodenje kot vzajemni proces, kar pomeni, da je uspešnost vodenja v športu odvisna od značilnosti športnikov in situacije. Tisti trenerji, ki so orientirani na zahteve panoge delujejo boljše v ugodnih in zelo neugodnih situacijah, tisti, orientirani na odnose pa v srednje ugodnih situacijah (Tušek 2001, po Tušek 2003a, 158)

Chelladurai (1984, po Kajtna in Tušek 2007, 206) poudarja, da mora športnik poleg sposobnosti za nastopanje na določenem nivoju, vedeti tudi, kje in kako lahko te sposobnosti uporabi. Hkrati mora poznati svoje omejitve, težave lahko nastanejo, ko so pričakovane nagrade neskladne s športnikovimi prejemi. Zaradi omenjenega neskladja prihaja do zmanjševanja motivacije. Zato je pomemben večdimenzionalni model vodenja v športu, ki ga je opisal Chelladurai (1990, po Kajtna in Tušek 2007, 207), kot izhaja iz slike 3.



**Slika 3: Multidimenzionalni model vodenja**

Vir: Chelladurai 1990, po Kajtna in Tušek 2007, 207.

Večdimenzionalen model vpliva na tri elemente vodenja vodje, in sicer glede na situacijo, na dejansko vedenje in vedenje, ki ga želi športnik. Navedene spremenljivke lahko tako



pozitivno, kot tudi negativno vplivajo na športnika, kar je odvisno tudi od karakteristike športnikov. Tisti športniki, ki so bolj orientirani na informacije, raje trenirajo, tisti pa, ki so bolj impulzivni potrebujejo več socialne podpore. Na želeni način vodenja vplivajo situacijski dejavniki, kot so formalna struktura organizacije športa, značilnosti delovne skupine, veliko skupine, cilji organizacije in ne nazadnje tudi spol športnika (Kajtna in Tušek 2007, 209).

Ker se ljudje vedemo različno, tudi razumevanje razlogov vedenja so različni. V športnikovem življenju ima motivacija pomembno vlogo. Treniranje je konzervativen poklic, kjer so trenerji neinovativni, najraje trenirajo na tak način, kot so bili sami trenirani. Zato so pri treniranju pojavljajo napake, ki so posledica zgrešenega pojmovanja motivacije. Tušek (2003b, 182-183) navaja tri prevladujoče napake:

1. trenerji mešajo pojma motivacije in vzburljenje, kjer gre najbolj pogosto za nagovore pred tekmo v slačilnicah in garderobah. Ti govori so učinkoviti, vendar pri tem ne gre za motivacijo, ampak za povzročitev vzburljenja, ki lahko vpliva na povečanje agresivnosti in boljši začetek tekme;
2. trenerji pogosto govorijo o »pozitivnem mišljenju«, ki naj bi se razumela kot motivacija. Res je, da pozitivno mišljenje deluje na vedenje športnikov, vendar je to treba ločiti od motivacije. Takšne trenerjeve sugestije delujejo le kratkoročno;
3. tretja napaka je v prepričanju, da je motivacija trdno zasidrana v človeku, zato naj se je ne bi dalo menjati. Trenerji, ki so mnenja, da ima športnik slabo motivacijo, pogosto prenehajo spreminjati športnika, kar na koncu privede do prenehanja igralca s športom.

## 4 RAZVOJ ŠPORTA IN NOGOMETA

Šport je star toliko, kot je staro človeštvo oz. njegova igra. Ta se je skozi stoletja razvijal, spreminjal in dopolnjeval, od najelementarnejših oblik telesnih vaj v praskupnosti do modernih športnih panog, ki smo jim priča danes, kamor uvrščamo tudi nogomet.

### 4.1 Razvoj športa v svetu in v Sloveniji

V času svojega obstoja je človek ves svoj čas namenil aktivnostim za preživetje, delu, ko je zbiral in pridobival dobrine. Že pri lovu je uporabljal določene veščine, ki jih poznamo tudi v današnjem športu, kot so hitrost, moč in spretnost. Velika prelomnica v razvoju športa v svetu je bila, ko je človek že imel izpopolnjeno orožje ter s tem shranjeno večjo količino hrano, kar mu je prineslo več časa za proste aktivnosti, posledica tega je, da se je začel ukvarjati z igrami. Risbe, ki so bile najdene šele v 20. stoletju pričajo o bogatih kulturnih zakladih ljudstev Krete v obdobju 3000 do 1000 let pr. n. št. Največ risb prikazujejo bikoborbe, vaje in orodja podobnim današnjim telovadnim orodjem in vajam. Risbe iz obdobja 1500 do 1200 pr. n. št. najdene v Grčiji prikazujejo mladeniče, ki preskakujejo bike. Na Švedskem naj bi našli smučke, stare 4500 let. Grški pisni viri iz obdobja 4000 do 3000 let pr. n. št. opisujejo posebne vaje za dihanje. Iz časa okoli 2000 let pr. n. št. je na Kitajskem in Japonskem najpomembnejša bila gimnastika, ki so jo vodili svečeniki in zdravilci. V Indiji je bilo pomembno plavanje, v Mehiki pa zapisi iz 1500 do 900 let pr. n. št. pričajo o igrah z žogo, veslanje, lov, ribolov (Šugman 1997, 37-42).

Zapisov o športni zgodovini Slovencev je zelo malo, čeprav je ta zelo bogata. Slovenska športna zgodovina se ni pričela z njeno osamosvojitvijo leta 1991, ampak veliko prej. Na podlagi ohranjenih ljudskih običajev, kot je štehvanje,<sup>1</sup> naj bi športne dejavnosti bile povezane s plemstvom. Kmalu so se pojavile tudi igre z žogo, čeprav sta izstopala lov in jahanje. V času, ko je bila Slovenija del Avstro-Ogrske je bila leta 1863 bilo ustanovljeno prvo telovadno društvo Južni Sokol, ki je bil velik politični in kulturni dogodek za takratno deželo (Šugman 1997, 91–92). Največji razmah športnih društev v Sloveniji so doživela po drugi svetovni vojni. Slovenski športniki so tekmovali pod jugoslovansko zastavo in so do leta 1991 v članskih kategorijah osvojili 359 kolajn v 21 panogah, 130 v 16 individualnih športih in še 229 v dodatnih petih panogah v ekipnih športih (Šugman 1997, 111–112).

---

<sup>1</sup> Ni točnih virov, kako se je štehvanje razvilo. Sama beseda štehvanje izvira iz nemškega jezika *stechen* in kaže na prvotni način igre, ko je bilo treba sod zabosti. Štehvanje je iz italijanskega Vidma prišlo v Avstrijo na Dunaj, od tam pa v Trst in Trbiž in naj bi bila kmečka oblika rimske viteške igre kvintane. Vojaki so zabadali kopje v nataknjeno lutko, ki je bila na kolu. Tovrstno tekmovanje je bilo priljubljeno že v 18. Stoletju, kasneje so jo preuredili tako, da so jezdec v lesen sod zabijali dolg železni kol, še kasneje pa so uporabljali železne kije (Stehvanje 2016).

Med ekipne športe štejemo tudi nogomet, kjer lahko govorimo o skupinskem pričakovanju uspešnosti. Skupina je sestavljena iz posameznikov, vsak ima svoj značaj, svoje probleme, drugačne poglede na situacije, zato je skupinska učinkovitost še toliko bolj pomembna za doseganje uspeha. Bolj kot je zaznana skupinska učinkovitost, več moči igralci vložijo v igro (Tušek 2003b, 195-196).

## 4.2 Nastanek in razvoj nogometa v svetu in Sloveniji

Nogomet je edina igra z žogo, ki se igra z nogo, kar je veliko težje kot z roko. Zgodovina nogometa sega v 3000 pr. n. št. Igro naj bi iznašel kitajski rumeni kralj Huang Tiu in se je imenovala ZU-Qui oz. prevedeno ZU pomeni udariti z nogo, Qui pa žoga. Ta igra je v obdobju od 221 do 618 leta bila izredno priljubljena, kasneje pa pozabljena. Podobne igralne oblike udarjanja z žoge so bile v antični Grčiji, pri Rimljanih in na Japonskem. V Južni Ameriki pri Majih in Aztekah je bila igra z žogo kulturna, vendar ni znanih nobenih pravil pri igri. V srednjem veku in v začetku novega veka so igre z žogo bile zaznane v Angliji in Franciji, ko je bil cilj tekanje in borba za žogo. Tudi v Italiji so v času renesanse igrali nogomet z nekoliko manjšo in lažjo žogo. Pri tem je število igralcev bilo različno, in sicer od 20 do 40 na vsaki strani. Igrišče je bilo razdeljeno na štiri linije, imeli so vratarja, ki je edini smel igrati z roko, tako kot v današnjem nogometu. Zato se predvideva, da današnji nogomet izvira prav iz te igre. Nogometna igra, ki jo poznamo danes, se je oblikovala leta 1863, ko so sprejeli še danes veljavna osnovna pravila igre. Kljub uradno sprejetim pravilom jih nekateri niso dolgo časa upoštevali, poenotili so jih šele leta 1877 (Elsner 1997, 7).

Spremembe pravil v nogometu so se od leta 1879 spreminjale. Najvažnejše spremembe prikazuje preglednica 2.

### Preglednica 2: Najvažnejše spremembe pravil v nogometu

Leto	Vrste spremembe
1871	spmemba velikost igrišča in prepoved igre z roko
1872	dovoljena igra enega igralca z roko – rojstvo vratarja
1879	število igralcev se zmanjša na 11
1906	z vstopom Anglije v FIFO so angleška pravila morala uporabljati druge članice
1925	spmemba pravila nedovoljenega položaja (offside)

Vir: Elsner 2006, 24.

Nogomet se je po letu 1875 prenesel na Dansko, Nizozemsko, Švico, Skandinavijo, Nemčijo in drugam. V Jugoslaviji so nogometni prvi začeli igrati na Hrvaškem (1895), v Srbiji (1903 leta), Bosni in Hercegovini (1908), Makedoniji (1908), prvi klubi pa leta 1913. V Sloveniji se je nogomet začel igrati nekoliko kasneje kot pri sosedih. V poročilih srednjih šol na Slovenskem naj bi po letu 1900 dijaki radi igra igrali »mejni in nemški nogomet«, kasneje se

pojavi »angleški« nogomet, ki se je najprej pojavil v Mariboru leta 1906, kasneje pa še v Ljubljani, Gorici, Celju. Leta 1909 je bil v Sloveniji ustanovljen srednješolski klub Hermes. V Ljubljani je delovalo več društev, ki so se poimenovala po mestnih območjih. Ko so šolske oblasti prepovedale igranje nogometa, so študentje leta 1911, ki so študirali v tujini in srednješolci ustanovili prvi priznani slovenski nogometni klub Ilirija. Kmalu nato se je pojavil nov, konkurenčni klub Primorje. Tako so nastajala nogometna društva po večjih mestih in vaseh, zato je nogomet organizacijsko najmočnejša panoga (Šugman 1997, 97).

Prva organizacija, ki je združevala klube v Sloveniji je bila ustanovljena leta 1920. Imenovala se je Ljubljanska nogometna podveza, ki je delovala kot organ osrednje Jugoslovanske nogometne zveze s sedežem v Zagrebu. Takšna organizacija je bila do druge svetovne vojne, med vojno pa je delovanje klubov in podzvez zamrlo. Po končani vojni nogometne zveze ni bilo vse do leta 1948, ko je bila obnovljena Nogometna zveza Slovenije, ki je delovala v okviru Nogometne zveze Jugoslavije s sedežem v Beogradu (Elsner 1997, 9).

Po osamosvojitvi Slovenije se je leta 1992 osamosvojila tudi Nogometna zveza Slovenija, ko je bila sprejeta kot enakopravna članica v svetovno nogometno organizacijo – FIFA, leta 1993 pa še v evropsko nogometno organizacijo UEFA (Elsner 2006, 25). Od takrat je nogomet v Sloveniji napredoval. Nogomet kot najpopularnejša igra na svetu prinaša tudi vedno večje število registriranih nogometnih udeležencev. Po podatkih Nogometne zveze Slovenije (NZS) je na dan 1. 1. 2015 bilo v Sloveniji 42.644 registriranih igralcev, ki izvajajo svoje aktivnosti v 308 klubih oz. v okviru 1334 nogometnih ekip. Od tega je registriranih 12.435 amaterjev, 387 neamaterjev, 25.340 mladih do 18 let, 2.842 igralcev malega nogometa in 1.640 žensk. V Sloveniji sta aktivni razvejani strokovni organizaciji, v okviru katerih deluje 942 sodnikov in pomočnikov sodnikov, od tega je 22 mednarodnih sodnikov in 1.456 trenerjev (Nogometna zveza Slovenije 2016a).

### **4.3 Predstavitev nogometnih klubov na Obali**

Nogomet je zahteven in stalen proces, ki velja tako za najmlajše, ki so šele začeli brcati žogo, kot za profesionalce, ki jim je vodenje žoge povsem samodejno in je v bistvu njihov vir preživetja. Ker je sodobni nogomet prinesel spremembe na področju športnih programov in filozofije, se je Nogometna zveza Slovenije (NZS) odločila uveljaviti program Grassroots, ki je bil na mednarodni ravni uveljavljen in vpeljan pred nekaj leti. Pod blagovno znamko »Rad igram nogomet« je NZS združila različne programe in aktivnosti s področja nogometa za vse generacije od otrok v vrtcih do članov (Nogometna zveza Slovenije 2013, 6–7).

Glede na navedeno ne preseneča dejstvo, da danes ima že vsaka vas svoj klub, v mestih pa je njihovo število večje. Na obalnem področju delujejo številni nogometni klubi, ki so (Nogometna zveza Slovenije 2016b) vidni iz preglednice 3. Vsi navedeni klubi so sodelovali

pri anketiranju za to nalogo. Poleg njih je v anketiranju sodeloval še en slovenski klub iz italijanskega zamejstev. To je NK Kras Repen, ki ima sedež v Repnu. Ustanovljen je bil leta 1986, kot naslednik ekipe Olimpije iz Gabrovca. Do danes je doživljal tako vzpone in padce. NK Kras Repen je v sezoni 20082/009 napredoval iz 2. in 3. amaterske lige do najvišje državne amaterske elitne D-lige, nato pa v sezoni 2010/2011 začel nazadovati ter izpadel iz D-lige. Zato so se leta 2014 odločili za zamenjavo igralcev in trenerja, kar ga je ponovno pripeljalo v želeno D-ligo (NK Kras Repen 2015).

### **Preglednica 3: Nogometni klubi na obalnem področju**

Ime kluba	Kraj	Leto ustanovitve
Ankaran	Ankaran	1966
Branik Šmarje	Šmarje	1951
Dekani	Dekani	1938
FC Koper	Koper	1920
Jadran Hrpelje-Kozina	Kozina	1976
Korte Avtoplus	Izola	1976
MNK Izola	Izola	1996
Plama Podgrad	Podgrad	1982
Portorož Piran	Piran	1998
KMN Bronx Škofije	Škofije	1992
MNK Black and white	Koper	1991

Vir: Nogometna zveza Slovenije 2016b.

O ustanovitvi Football Club (FC) Koper pričajo pisna dokazila, ko je ta del Slovenije še spadal pod italijansko oblast. Leta 1920 je bila ustanovljena prva nogometna ekipa Koper imenovana Circolo Sportivo Capodistriano, ki so ga sestavljali študentje, delavci in ribiči. Deloval je pod vodstvom Mirka Nazarja, klubski barvi pa sta bili belo-črna z emblemom rdeče barve. Prvo igrišče se je nahajalo na zunanji strani koprške Mude, bilo je peščeno, pogosto pa ga je zalilo morje. Leta 1928 se je klub preimenoval v Unione Sportiva Capodistriana, kjer so že poznali kondicijske priprave v telovadnici San Francesco, kar je prinesel napredek v igri. Klub je tedaj štel okoli 150 članov. S pričetkom druge svetovne vojne, je tako kot v drugih krajih, tudi v Kopru nogomet zamrl. Po končani vojni leta 1945 se je začelo obdobje ustanavljanje in obnavljanje nogometnih klubov. Najprej so bila obnovljena že znana društva iz Kopra, Pirana in Izole. Leta 1948 je tako bilo aktivnih 15 nogometnih klubov, samo v Kopru jih je bilo pet (Aurora, Meduza, Partizan, Edilit, Adria), leto zatem pa je bil ustanovljen še Proleter. Ime NK Koper se je pojavilo šele leta 1955, z združitvijo športnih društev Aurora in Meduza (FC Koper 2015). Danes je glavni sponzor NK Koper Luka Koper, edino pomorsko pristanišče v Sloveniji. Da bi povečali število igralcev v NK Koper veliko vlaga tudi v podmladek.

Drugi najstarejši nogometni klub na Obali je NK Dekani, ki igra v drugi nogometni ligi. Njihovi začetki segajo v leto 1938, ko so nekateri fantje, ki so vrnil iz italijanske vojske pričeli z igranjem nogometa (Gluhak 2009, 39). V klubu imajo organizirano Nogometno šolo, ki je namenjena otrokom med 5. in 12. letom starosti. Naslednji NK na obalnem področju so še:

- Branik Šmarje, ki je bil ustanovljen leta 1951. Njihova igra se odvija v Šmarjah.
- Leta 1966 je bil nato ustanovljen NK Ankaran, ki svoje tekme v drugi slovenski ligi igra na ŠRC Katarina.
- NK Jadran Hrpelje-Kozina in Korte Avtoplus Izola sta bila ustanovljena leta 1976, čeprav ima NK Jadran Hrpelje-Kozina že daljšo tradicijo. Prebivalci iz tega območja so že leta 1925 tekmovali v drugi diviziji tržaškega športnega društva. Njihova tekmovanja je prekinila druga svetova vojna. Za nov zagon nogometne ekipe je bilo potrebno preteči kar veliko let, dokler se leta 1975 niso odločili za nadaljevanje tekem. Danes klub tekmuje v drugi slovenski nogometni ligi (Ražman, 2015).
- NK Plama Podgrad ima dolgoletno nogometno tradicijo. Ob koncu 20. stoletja je bila ena izmed najboljših malo nogometnih ekip na Primorskem. V klubu deluje 60 aktivnih igralcev v starosti od 10 do 14 let ter člani v sodelovanju s sosednjimi ekipami ((Gluhak 2009, 44).

O pričevanju začetka nogometne igre v Izoli sežejo zelo daleč nazaj. Žogo iz cunj naj bi fantje med drevesi brcali že davnega leta 1919, prve tekme pa odigrali leta 1923 v sklopu športnega društva Edera, kot nogometna sekcija Virtus. V koprskih arhivih obstajajo dokumenti, ki pričajo o tem, da so nogometni zanesenjaki tedanjo fašistično upravo spraševali po lokaciji za nogometno igrišče. NK Izola je v svojem obstoju doživljal velike uspehe. Po izpadu iz prve lige leta 1996 se članski nogomet v Izoli ni mogel več pobrati, ampak tava od najnižje do druge lige. Realnost sedanjega kluba je dolgoletna stagnacija (Gluhak 2009, 19–21). Tudi v Piranu se srečujemo z dolgo zgodovino nogometa, saj je ta bil ustanovljen že leta 1925. Klub se ponša s kakovostnim igriščem z umetno travo, kjer trenirajo taki člani, kot mlajša selekcija (Gluhak, 2009, 48). MNK Black & White Koper je klub malega nogometa. Ustanovili so ga fantje, ki so skupaj zrasli v koprskem mestnem jedru, nogomet pa igrajo že od malih nog. Ime so dobili po diskoteki na Belvederju v Izoli, sedanji klub pa je bil ustanovljen po osamosvojitvi Slovenije (MNKblack, 2016). KMN Bronx Škofije je prav tako klub malega nogometa, ustanovljen leta 1992.

## **5 RAZISKAVA**

Za raziskavo zaključne projektne naloge smo pripravili dva anketna vprašalnika, eden je bil dosegljiv na <https://www.1ka.si/a/78770> namenjen trenerjem in njihovim pomočnikom nogometnih ekip (Priloga 1), drugi pa igralcem, dosegljiv na <https://www.1ka.si/a/78773> (Priloga 2). Prvi del anketnega vprašalnik je slonel na pridobivanju splošnih podatkov anketirancev, pri drugem pa so odgovarjali na vprašanja, kjer smo si pomagali z vprašanji od Dubrina (2004) in Northousea (2004).

### **5.1 Anketiranje**

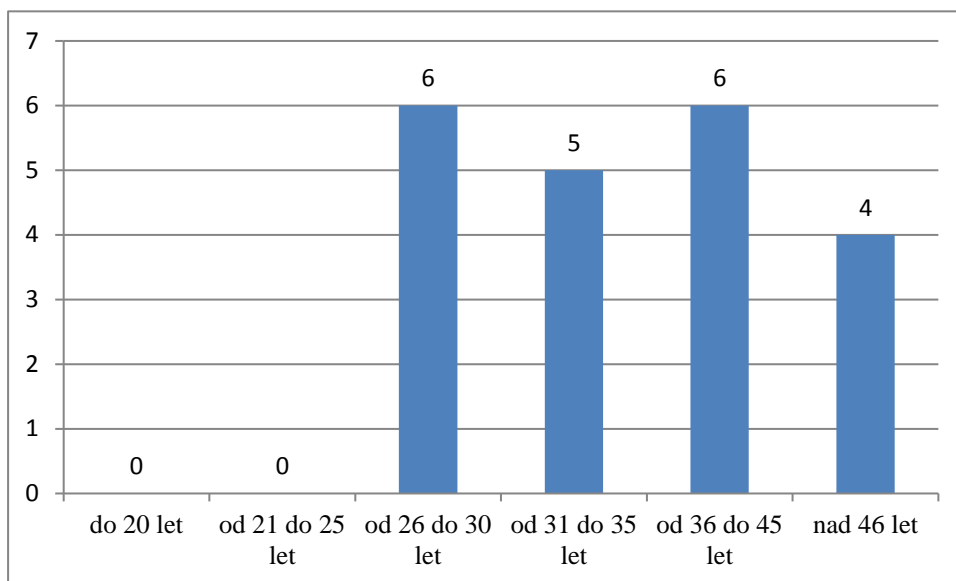
Raziskava je zajemala odgovore trenerjev in igralcev nogometnih klubov na Obali in enega v zamejstvu. Pripravili smo dve podobni anketi, ki sta bili dosegljivi na spletnem portalu 1ka od 25. decembra 2015 do 25. januarja 2016. Anketiranje je zajelo le moško populacijo in je bilo anonimno. Cilj nam je bil pridobiti najmanj 20 anket od trenerjev in 40 od igralcev. Pred anketiranjem smo telefonsko vzpostavili kontakte s klubi ter jih prosili za sodelovanje, zato tudi nismo imeli kakršnih koli težav pri pridobivanju podatkov. Rezultate smo pridobili iz programa 1 ka, jih prikazali v obliki grafov in preglednic s programom Microsoft Excel in izračunali povprečje.

### **5.2 Rezultati in ugotovitve**

V predvidenem obdobju so pridobili 21 izpolnjenih anketnih vprašalnikov s strani trenerjev in 45 od igralcev nogometnih klub, ki smo jih predstavili v podpoglavju 4.3. Vprašanja za trenerje in igralce so bila podobna, kar nam je omogočilo opraviti še primerjavo med odgovori.

#### **5.2.1 Trenerji**

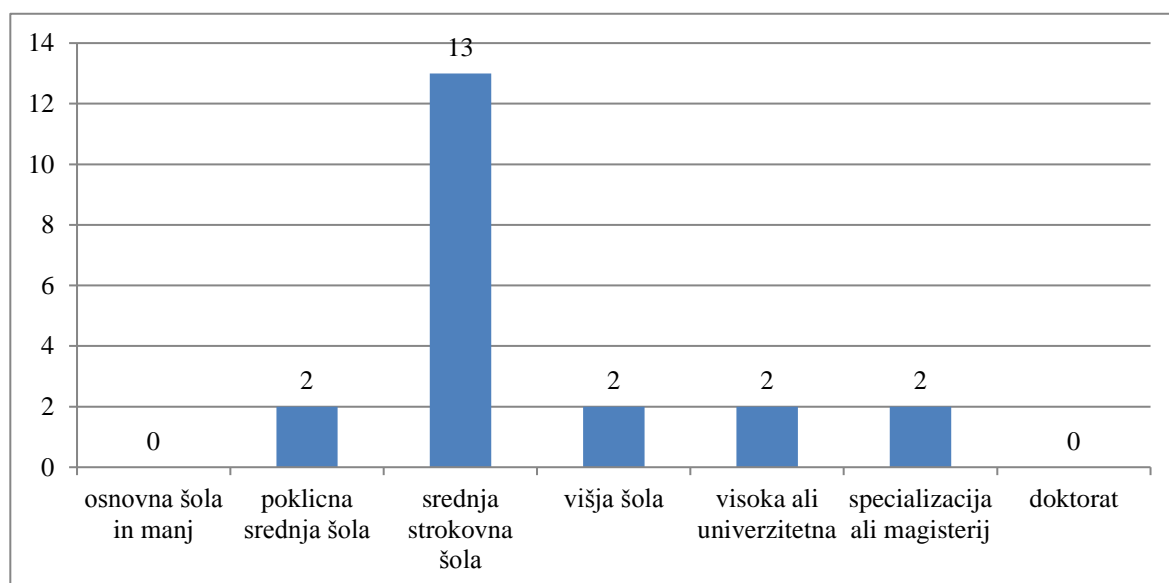
Starost trenerjev in pomočnikov trenerjev (v nadaljevanju trenerjev) prikazuje slika 4.



**Slika 4: Starost sodelujočih trenerjev in pomočnikov trenerjev**

Podatki iz slike 4 prikazujejo, da je po 29 % anketirancev starih med 26 in 30 let in od 36 do 45 let, 23 % jih je starih od 31 do 35 let ter 19 % starejših od 46 let.

Izobrazbeno strukturo anketiranih trenerjev prikazuje slika 5.

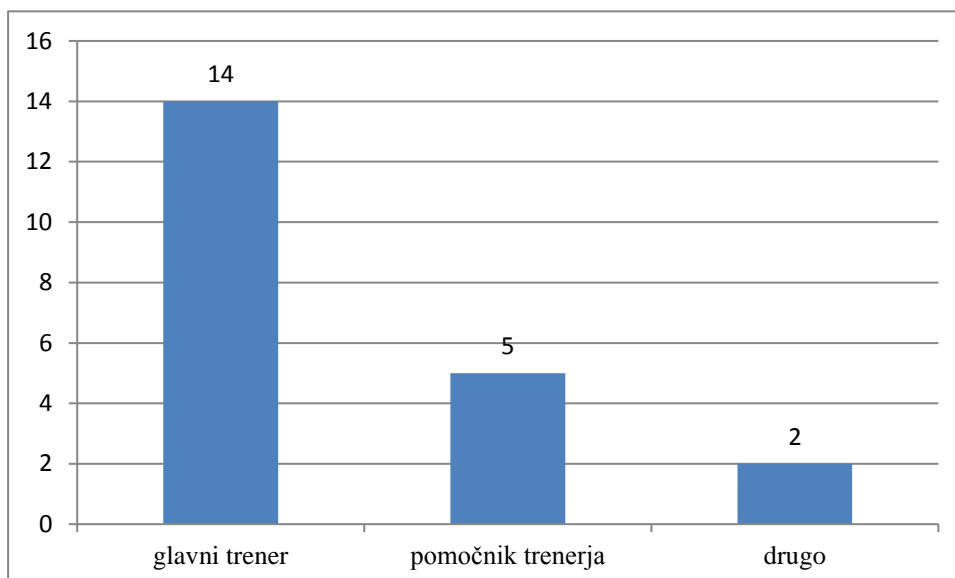


**Slika 5: Izobrazba sodelujočih trenerjev in pomočnikov trenerjev**

Slika 5 prikazuje, da je 60 % anketiranih trenerjev s srednjo izobrazbo, po 10 % pa s poklicno, višjo, visoko in magisterijem. Nihče pa nima dokončane osnovne šole ali doktorata.

Kakšno funkcijo opravljajo anketiranci v klubih je vidno iz slike 6.

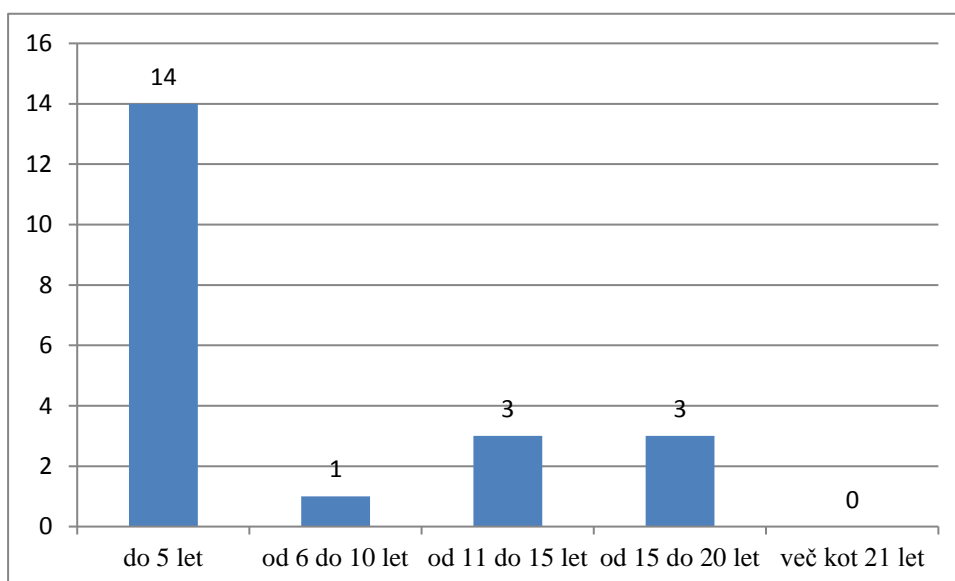




**Slika 6: Vrste dela sodelujočih trenerjev**

Večina (66 %) anketirancev delajo v klubih kot glavni trenerji, 24 % jih je pomočnikov in 10 % se jih je odločilo, za odgovor drugo.

Koliko časa delajo kot glavni trenerji oz. pomočniki pa je vidno iz slike 7.



**Slika 7: Čas opravljanja trenerskega poklica sodelujočih trenerjev**

Rezultati iz slike 7 prikazujejo, da 67 % trenerjev opravlja to funkcijo manj kot 5 let, po 14 % to delo opravljajo od 11 do 15 let in od 15 do 20 let in 5 % od 6 do 10 let.

Peto vprašanje se je nanašalo na deset trditev o delu trenerja. Anketiranci so s 5-stopenjsko Likertovo lestvico izražali stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami s številkami od 1 do 5, ki

pomenijo: 1- nikakor se ne strinjam, 2- ne strinjam se, 3 - ne morem se odločiti, 4 - deloma se strinjam in 5 - popolnoma se strinjam. Na podlagi dobljenih točk, smo izračunali povprečje odgovorov,<sup>2</sup> kar pomeni, da je trditev ocenjena z višjo oceno tudi bolj pomembna, kot je vidno iz preglednice 4.

**Preglednica 4: Povprečne vrednosti odgovorov na trditve o delu trenerja s stališča sodelujočih trenerjev**

Trditve	Povprečna vrednost
1. Natančno povedati, kaj morajo igralci narediti	4,7
2. Z igralci imeti le delovni odnos	3,5
3. Vedno jasno predstaviti kriterije, ki jih pričakuje od igralcev	4,8
4. Pri reševanju težav igralcev se držati načela, »pomagaj si sam«	2,3
5. Pri sprejemanju odločitev mora biti fleksibilen	4,1
6. Igralcem dajati povratne informacije o njihovem delu	4,8
7. Pri neizpolnjevanju zastavljenih ciljev igralce sankcionirati, groziti	2,2
8. Bistvo je, da trener omogoči, da se vsi zabavamo	3,2
9. Trener ne sme sprejemati mnenja igralcev	2,4
10. Spodbujati igralce, da čim boljše opravijo svoje delo	4,9

Rezultati iz preglednice 4 prikazujejo, da je najvišjo (4,9) povprečno vrednost prejela deseta trditev, ki pravi »Spodbujati igralce, da čim boljše opravijo svoje delo«. Sledita ji tretja in šesta trditev s povprečno vrednost 4,8 in prva s povprečno vrednost 4,7. Ocenil med 3 in 4 sta prejeli dve trditvi, in sicer »Z igralci imeti le delovni odnos« in »Bistvo je, da trener omogoči, da se vsi zabavamo«. Najnižje povprečne vrednosti od 2,2 do 2,4 so prejele preostale tri trditve, in sicer »Pri neizpolnjevanju zastavljenih ciljev igralce sankcionirati, groziti« (2,2), »Pri reševanju težav igralcev se držati načela, »pomagaj si sam« (2,3) in »Trener ne sme sprejemati mnenja igralcev« (2,4).

Ali se trenerji družijo z igralci izven igrišča se je glasilo šesto vprašanje. Večina (66 %) je zanimala druženje z igralci izven igrišča, 24 % jih je odgovorilo pritrdilno in 10 % se jih je odločilo za drugo.

Pri sedmem vprašanju smo navedli nekatere lastnosti trenerjev, med katerimi so se anketirani trenerji odločali o njihovi pomembnosti z oceno od 1 do 3, ki pomenijo: 1 – najmanj pomembno, 2 – pomembno in 3 – zelo pomembno. Povprečne vrednosti odgovorov prikazuje preglednica 5.

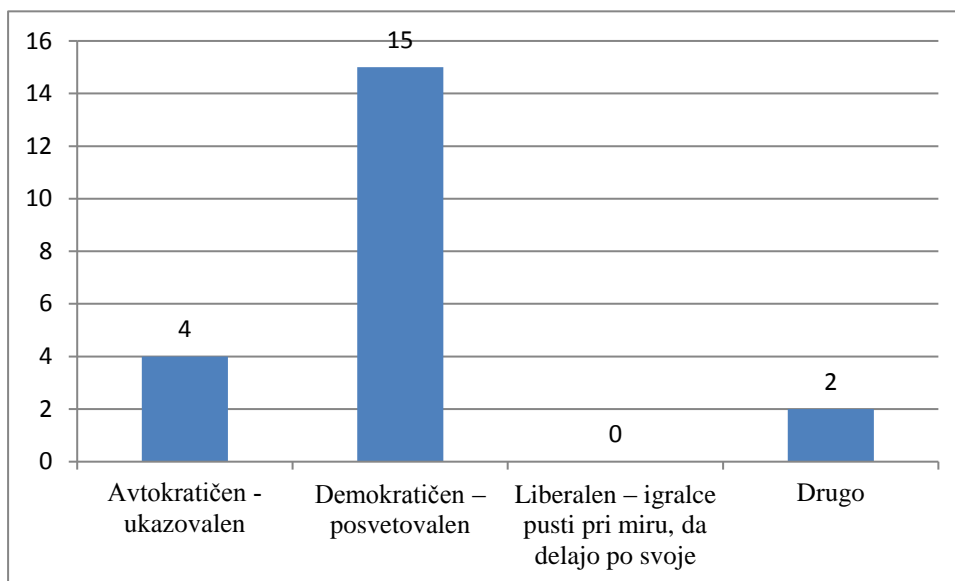
<sup>2</sup> Je najpomembnejši statistični parameter za izračun srednje vrednosti statističnega znaka (Arnes b. 1.).

**Preglednica 5: Povprečne vrednosti odgovorov trenerjev na pomembnost lastnosti trenerjev**

Trditve	Povprečna vrednost
1. Ambiciozen	2,7
2. Čustveno stabilen	2,5
3. Deloven	3
4. Dinamičen	2,7
5. Inteligenten	2,6
6. Inventiven	2,3
7. Komunikativen	2,7
8. Odgovoren	2,9
9. Odločen	2,7
10. Organiziran	2,8
11. Pravičen	2,7
12. Realističen	2,3
13. Rigiden	1,7
14. Samozavesten	2,6
15. Sposoben	2,7
16. Strog	1,9
17. Ustvarjalen	2,6
18. Vztrajen	2,7
19. Zanesljiv	2,7

Najvišjo oceno 3 so anketirani trenerji določili delavnosti trenerja. Z oceno 2,9 je bila ocenjena lastnost odgovoren, z 2,8 pa organiziran. Manj kot oceno dva, sta bil ocenjeni dve lastnosti, in sicer strogost z 1,9 in rigidnost z 1,7. Ostale lastnosti so bile ocenjene z oceno med 2,3 in 2,7.

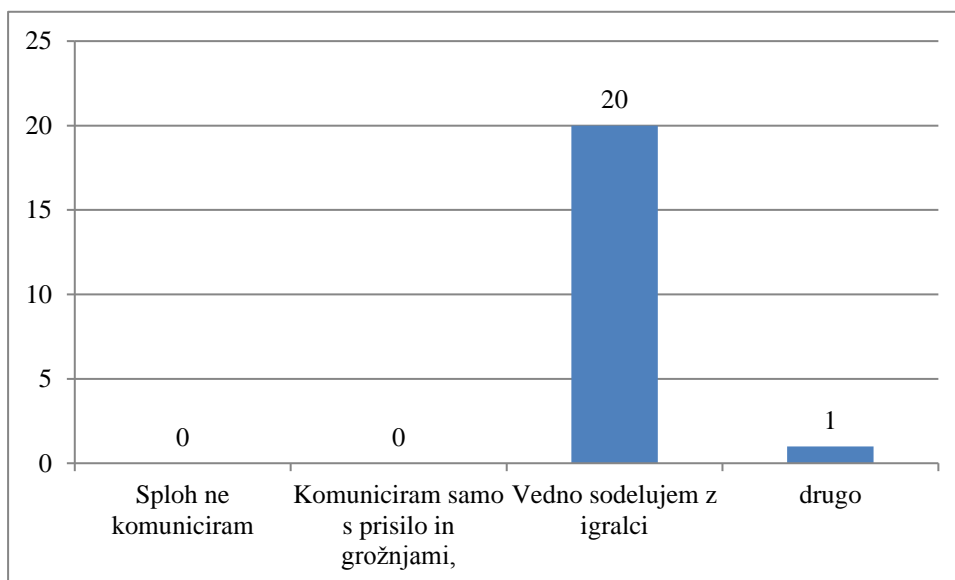
Kakšen stil vodenja uporabljajo anketirani trenerji izhaja iz slike 8.



**Slika 8: Stili vodenja sodelujočih trenerjev**

Anketirani trenerji najbolj pogosto uporabljajo demokratičen stil vodenja (71 %), 19 % imajo avtokratski stil vodenja in 10 % so se odločili za drugo. Nihče pa nima liberalnega stila.

Na kakšen način poteka komunikacija trenerja z igralci, se je glasilo deveto vprašanje, odgovore pa prikazuje slika 9.



**Slika 9: Komunikacija trenerjev z igralci**

Skoraj vsi (95 %) trenerji vedno sodelujejo z igralci, le eden oz. 5 % se je odločil za drugo, medtem pa za ostala dva predloga (Sploh ne komuniciram in Komuniciram le s prisilo in grožnjami) se ni odločil nihče.

Pri enajstem vprašanju so anketirani trenerji ocenjevali pomembne značilnosti trenerja za dobro delo z ocenami od 1 – 3, ki je pomenila: 1 – najmanj pomembno, 2 pomembno in 3 zelo pomembno. Povprečne vrednosti rezultatov so vidni iz preglednice 8.

**Preglednica 6: Povprečne vrednosti značilnosti trenerja za dobro delo po mnenju trenerjev**

Značilnosti	Povprečna vrednost
organiziranje	2,7
nadziranje	2,4
koordiniranje	2,5
motiviranje	2,7
delegiranje	2,1
načrtovanje	2,7

Anketirani trenerji so na prva tri mesta enakovrednost (2,7) odločili za tri lastnosti, in sicer so to organiziranje, motiviranje in načrtovanje, nato pa koordiniranje, nadziranje in delegiranje. Pri dvanajstem vprašanju so anektirani trenerji ocenjevali osem trditev o svojem delu, kjer smo si pomagali z Northusovim vprašalnikom (2004). Pri ocenjevanju je bila uporabljena petstopenjska lestvica od 1 do 5, ki pomenijo: 1- nikakor se ne strinjam, 2- ne strinjam se, 3 - ne morem se odločiti, 4 - deloma se strinjam in 5 - popolnoma se strinjam. Povprečno vrednost odgovorov prikazuje preglednica 9.

**Preglednica 7: Povprečna vrednost odgovorov anketiranih trenerjev o svojem delu**

Trditve	Povprečna vrednost
1. Imam vedno zadnjo besedo pri odločanju	4
2. V odločitve vedno poskušam vključiti igralce	3,7
3. Nikoli ne upoštevam drugih predlogov	2,2
4. Vedno vprašam za mnenja, predloge igralcev glede dela	3,2
5. Točno povem, kaj je treba narediti in kako	4,6
6. Informacije posredujem le ustno	2,7
7. Želim ustvariti delovno okolje, kjer bo vsak sam prevzel odgovornost	4,5
8. Prepuščam igralcem, da sami ugotovijo, kaj morajo narediti in kako	3,4
9. Če naredim napako, to glasno povem in razložim	4,3
10. Pozorno spremljam delo vsakega igralca	4,5
11. Če pride do nesoglasij poskušam to takoj urediti z vsakim posameznikom	4,7

Rezultati iz preglednice 9 kažejo na to, da so trenerji najvišjo povprečno vrednost (4,7) dosodili enajsti trditvi, ki se je glasila: »Če pride do nesoglasij poskušam to takoj urediti z vsakim posameznikom«. S povprečno vrednostjo 4,6 so ocenili peto trditev, in sicer »Točno povem, kaj je treba narediti in kako«, s 4,5 dve trditvi, in sicer »Želim ustvariti delovno okolje, kjer bo vsak sam prevzel odgovornost« in »Pozorno spremljam delo vsakega igralca«. Najnižja povprečna vrednost (2,2) je bila dodeljena trditvama »Nikoli ne upoštevam drugih predlogov« in »Informacije posredujem le ustno« (2,7).

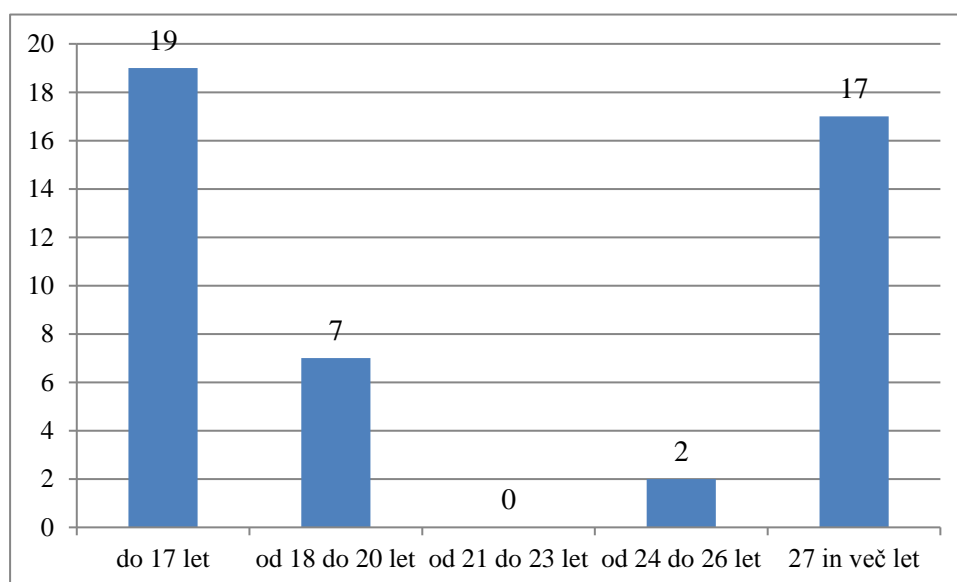
Ob koncu so trenerji podali nekaj pripomb in mnenj:

- »Anketa je v redu.«
- »Sem trener mlajših selekcij do 13 leta.«
- »Ustvarjanje in vzdrževanje visoke kohezivnosti v skupini je zelo pomembno za doseganje dobrih tekmovalnih rezultatov.«

Kakšne odgovore na podobna vprašanja so podali igralci nogometnih klubov podajamo v naslednjem poglavju.

### 5.2.2 Igralci

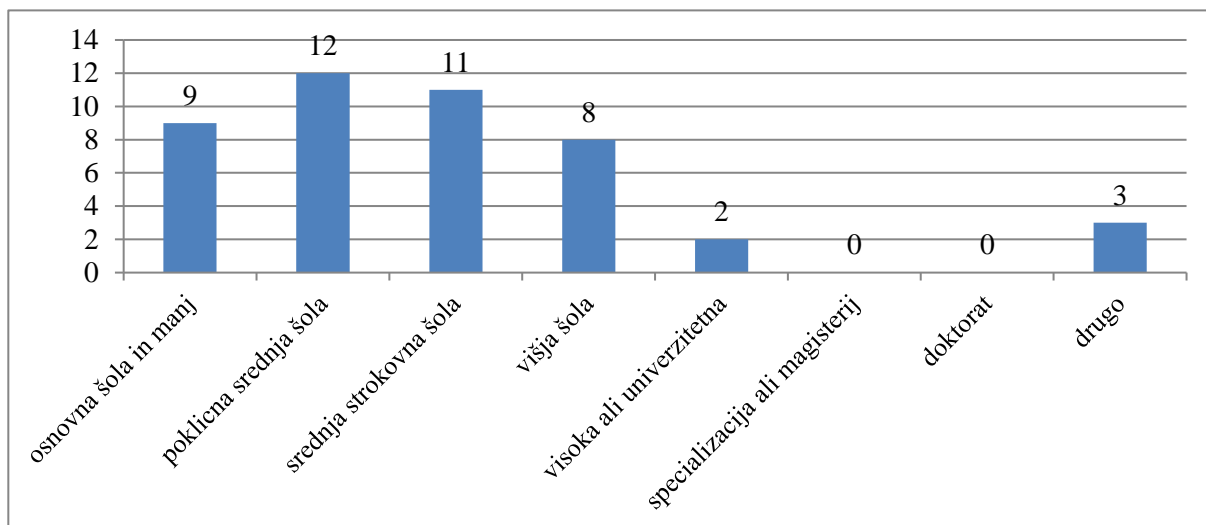
Starost igralcev je vidna iz slike 10.



**Slika 10: Starost anketiranih igralcev nogometa**

Največ (42 %) igralcev je mlajših od 17 let in (38 %) starejših od 27 let. Sledijo igralci stari med 18 in 20 let s 16 %, 4 % starih med 24 in 26 letom, nikogar pa ni bilo med 21 in 23 letom.

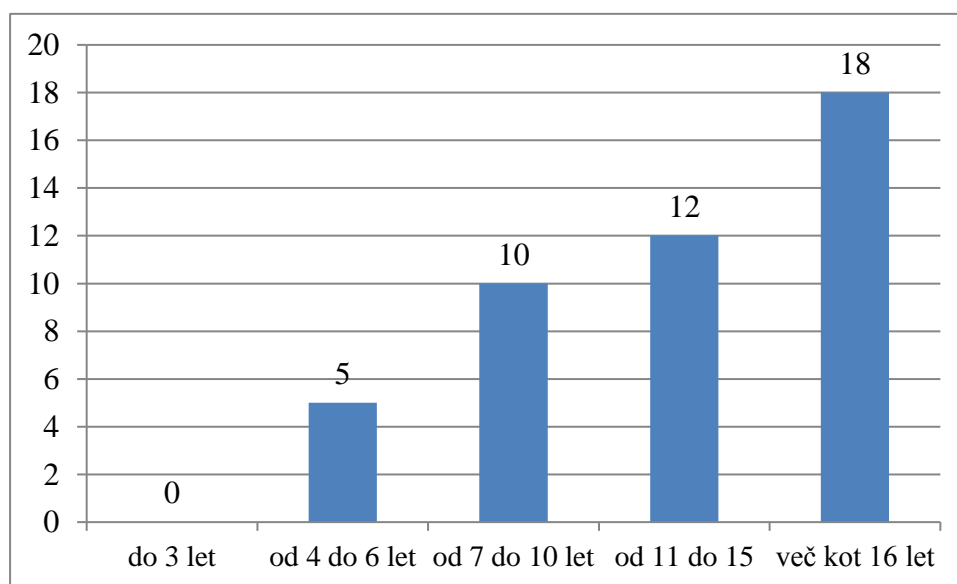
Drugo vprašanje se je nanašalo na izobrazbeno strukturo igralcev. Kakšna je dokončana stopnje izobrazbe prikazuje slika 11.



**Slika 11: Izobrazbena struktura igralcev**

Igralcev, ki imajo končano poklicno srednjo šolo je največ (27 %), sledijo z dokončano srednjo strokovno šolo (24 %), nato z osnovno šolo (20 %), 18 % ima dokončano višjo šolo, 7 % je obkrožilo »drugo« (niso pa ničesar dopisali, kaj je to drugo), najmanj (4 %) pa jih ima dokončano visoko ali univerzitetno izobrazbo. Nihče pa nima končanega magisterija ali doktorata.

Tretje vprašanja se je nanašal na leta treniranja nogometa. Rezultati so vidni iz slike 12.



**Slika 12: Čas treniranja nogometa sodelujočih anketirancev**

Skoraj polovica (40 %) anketiranih igralcev trenira nogomet več kot 16 let, 27 % jih trenira med 11 in 15 let, 22 % med 7 in 10 let ter 11 % med 4 in 6 let, nihče pa manj kot 3 leta.

Naslednji sklop vprašalnika se je nanašal na deseto trditev o delu trenerja, kjer je ponovno bila uporabljena 5-stopenjska Likertova lestvica izražali s številkami od 1 do 5, ki pomenijo: 1- nikakor se ne strinjam, 2- ne strinjam se, 3 - ne morem se odločiti, 4 - deloma se strinjam in 5 - popolnoma se strinjam. Na podlagi dobljenih točk, smo izračunali povprečje odgovorov, kot je vidno iz preglednice 8.

### **Preglednica 8: Odgovori igralcev na trditve o delu trenerja**

Trditve	Povprečje
Igralcem vedno mora natančno povedati, kaj morajo narediti	4,6
Z igralci imeti le delovni odnos	3,1
Vedno jasno predstaviti kriterije, ki jih pričakuje od igralcev	4,7
Pri reševanju težav igralcev se držati načela »pomagaj si sam«	1,7
Pri sprejemanju odločitev mora biti fleksibilen	4
Igralcem dajati povratne informacije o njihovem delu	4,7
Pri neizpolnjevanju zastavljenih ciljev igralce sankcionirati, groziti	2,6
Bistvo je, da trener ustvari tak trening, kje se vsi zabavamo	3,1
Ne potrebuje sprejemati mnenja igralcev	2,5
Spodbujati mora igralce, da čim boljše opravijo svoje delo	4,9

Iz preglednice 6 izhaja, da je najvišje povprečje 4,9 prejela deseta trditev »Spodbujati mora igralce, da čim boljše opravijo svoje delo«, sledijo odgovori pod številka tri in šest s povprečno oceno 4,7, najmanj pa je prejela četrta trditev »Pri reševanju težav igralcev se držati načela »pomagaj si sam«, kjer je povprečna ocena znašala 1,7.

Peto vprašanje se je nanašal na druženje s trenerji izven igrišča. Večina (78 %) se s trenerji ne družijo izven igrišča, 13 % so odgovorili pritrdilno, 9 % pa se je odločila za odgovor drugo.

Pri šestem vprašanju smo želeli izvedeti, katere so najpomembnejše lastnosti trenerjev po mnenju igralcev. Igralci so lastnosti ocenjevali z lestvico od 1 – 3, ki je pomenila: 1 – najmanj pomembno, 2 pomembno in 3 zelo pomembno. Povprečne vrednosti rezultatov so vidni iz preglednice 9.

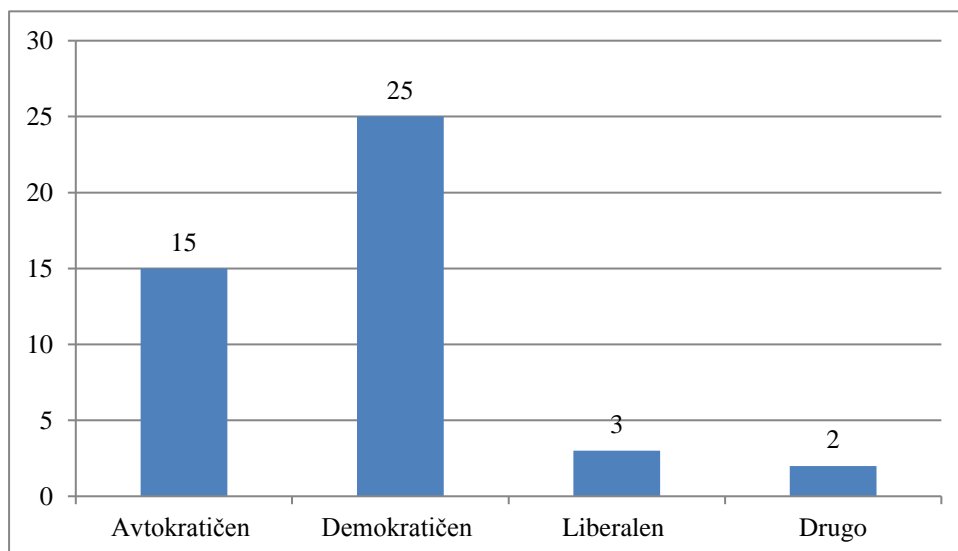


### Preglednica 9: Povprečne vrednosti lastnosti trenerjev

Trditve	Povprečna vrednost
1. Ambiciozen	2,6
2. Čustveno stabilen	2,4
3. Deloven	2,8
4. Dinamičen	2,4
5. Inteligenten	2,6
6. Inventiven	2,4
7. Komunikativen	2,7
8. Odgovoren	2,7
9. Odločen	2,7
10. Organiziran	2,8
11. Pravičen	2,4
12. Realističen	2,4
13. Rigiden	2
14. Samozavesten	2,5
15. Sposoben	2,8
16. Strog	2,1
17. Ustvarjalen	2,3
18. Vztrajen	2,6
19. Zanesljiv	2,6

Vse lastnosti trenerjev so bile ocenjene z vrednostjo med 2 in 3, razen pri lastnosti »rigiden«, kjer je povprečna vrednost odgovorov znašala 2. Nobena lastnost ni posebej izstopala, so pa tri lastnosti, deloven, organiziran in sposoben prejele najvišjo povprečno vrednost 2,8. Nižjo vrednost smo še zaznali pri lastnostih o strogosti trenerja.

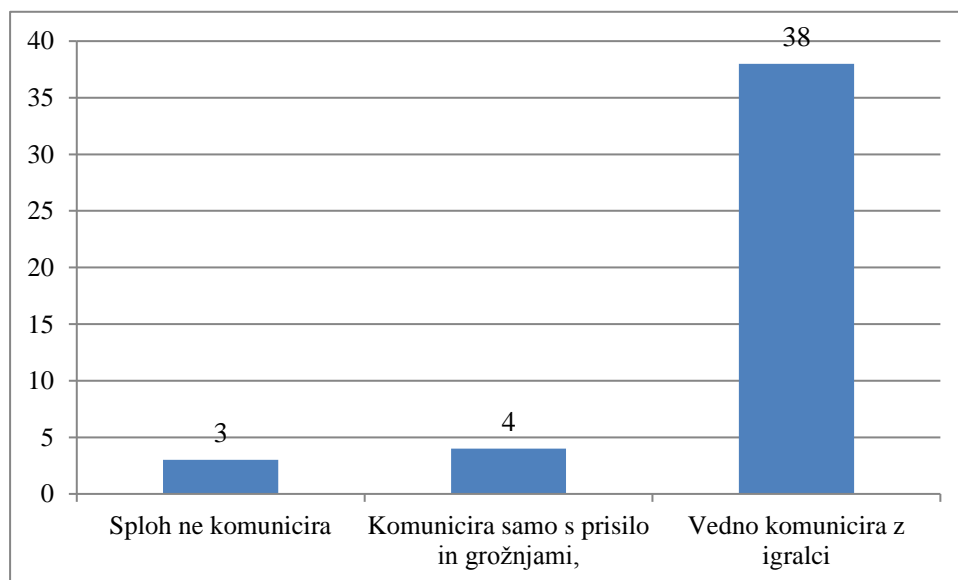
Kako pa igralci ocenjujejo vodenje svojega trenerja je vidno iz slike 13.



**Slika 13: Stili vodenja trenerjev anketiranih igralcev**

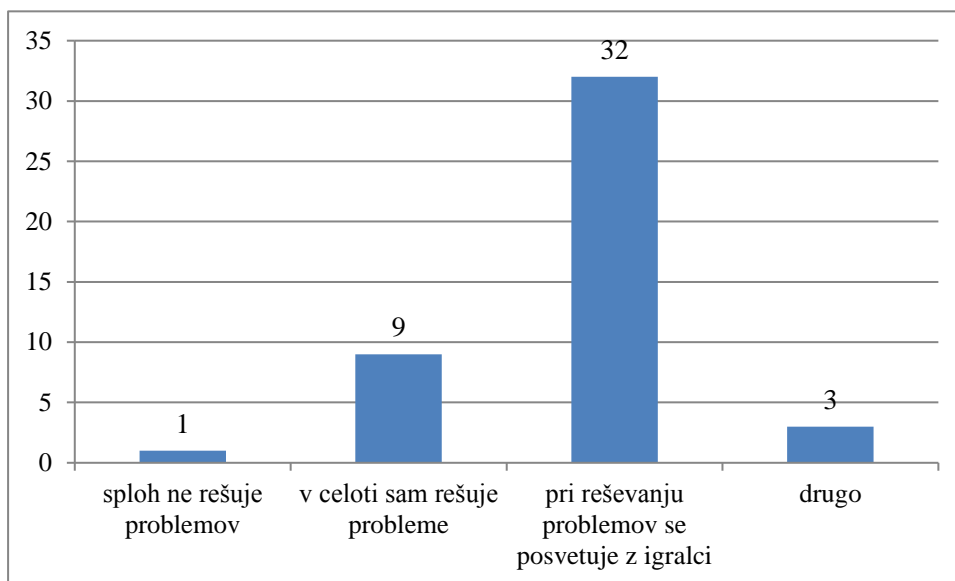
Iz slike 13 izhaja, da dobra polovica (56 %) igralcev ocenjuje stil vodenja svojega trenerja kot demokratičen. Ena tretjina (33 %) pravi, da njihov trener ima avtokratičen stil vodenja, 7 % pa liberalen. Za odgovor »drugo« se je odločilo 4 % anketirancev, vendar niso dodali nobene obrazložitve.

Na kakšen način trener komunicira z igralci je vidno iz rezultatov, prikazanih v sliki 14.



**Slika 14: Način komunikacije trenerja z igralci**

Podatki iz slike 14 kažejo, da 84 % anketiranih igralcev meni, da njihov trener vedno komunicira z njimi, 9 % jih pravi, da komunicira le s prisilo in grožnjami in 7 %, da sploh ne komunicira. Kako trenerji rešujejo probleme prikazuje slika 15.



**Slika 15: Način reševanja problemov**

Iz slike 15 izhaja, da 71 % anketiranih igralcev meni, da se njihov trener pri reševanju problemov posvetuje z njimi. Da to trener sam v celoti počne jih meni 20 %, 2 % pravita, da trener sploh ne rešuje problemov in 7 % se je odločilo za odgovor drugo.

Pri desetem vprašanju smo želeli izvedeti koliko so pomembni posamezne značilnosti trenerja za dobro delo. Tako kot pri šestem vprašanju, so tudi pri tem ocenjevali z lestvico od 1 – 3, ki je pomenila: 1 – najmanj pomembno, 2 pomembno in 3 zelo pomembno. Povprečne vrednosti rezultatov so vidni iz preglednice 10.

**Preglednica 10: Pomembno vrline trenerja za dobro delo**

Značilnosti	Povprečna vrednost
organiziranje	2,6
nadziranje	2,4
koordiniranje	2,4
motiviranje	2,8
delegiranje	2,2
načrtovanje	2,6

Anketirani igralci so najvišjo povprečno vrednost (2,8) med vsemi značilnostmi namenili motiviranju, nato pa organiziranju in načrtovanju (2,6). Sledita še nadziranje in koordiniranje s povprečno oceno 2,4 in na zadnjem mestu delegiranje (2,2).

Pri zadnjem, enajstem vprašanju so anektirani igralci ocenjevali osem trditev o delu svojega trenerja, kjer smo si pomagali z Northousovem vprašalnikom (2004). Tudi pri tem je bila uporabljena petstopenjska lestvica od 1 do 5, ki pomenijo: 1- nikakor se ne strinjam, 2- ne

strinjam se, 3 - ne morem se odločiti, 4 - deloma se strinjam in 5 - popolnoma se strinjam. Povprečno vrednost odgovorov prikazuje preglednica 11.

**Preglednica 11: Povprečna vrednost odgovorov anketiranih igralcev o delu svojega trenerja**

Trditve	Povprečna vrednost
1. Ima vedno zadnjo besedo pri odločanju	3,8
2. Točno pove, kaj je treba narediti in kako	4,2
3. Informacije posreduje le ustno	3,3
4. Vedno ustvari delovno okolje, kjer bo vsak sam prevzel odgovornost	3,5
5. Prepušča igralcem, da sami ugotovijo, kaj in kako morajo narediti	2,8
6. Če naredi napako, to glasno pove in razloži	3,8
7. Pozorno spremlja delo vsakega igralca	3,9
8. Če pride do nesoglasij poskuša to takoj urediti z vsakim posameznikom	4

Rezultati iz preglednice 11 kažejo, da so vse trditve bile ovrednotene nad 2,5, kar je povprečna ocena vsakega odgovora. Najvišji vrednosto (4,2) so igralci dosodili drugi trditvi »Točno pove, kaj je treba narediti in kako« in osmi trditvi »Če pride do nesoglasij poskuša to takoj urediti z vsakim«, kjer so dosodili oceno 4. Povprečne ocene med 3,3 in 3,9 je prejelo pet trditev, najnižjo vrednost pa peta trditev »Prepušča igralcem, da sami ugotovijo, kaj in kako morajo narediti«, kjer je bila dosežena povprečna ocena 2,8, vendar še vedno višja od povprečne ocene.

Ob koncu so igralci dodali svoje pripombe, mnenja. Poleg pohvale anketi, ki je bilo najbolj pogosto mnenje so igralci še dopisali:

- »Nikjer ne boš našel trenerja, ki bi ustrezal vsakemu igralcu.«
- »Trener mora v prvi vrsti biti pedagog in šele nato trener.«
- »Več ali manj je vse zajeto, zelo dobra anketa.«
- »Dobra anketa, jo ne bi nič spremenil.«
- »Po mojem mnenju je treba na treningu uvesti več igre, tako, da bi igralci dobili samozavest na tekmah.«
- »Anketa je zelo lepo narejena, zato po mojem mnenju ne bi nič dodal.«
- »Vse je zajeto.«
- »Upam, da naredite izpit.«

### 5.2.3 *Primerjava in ugotovitve*

Namen zaključne naloge je ugotoviti katere so tiste lastnosti in stili vodenja dobrega trenerja, za kar so na podobna vprašanja odgovarjali igralci nogometnih ekip in njihovih trenerjev na Obalnem področju in iz enega slovenskega klub v zamejstvu. Rezultati anketiranja so pokazali, da je starost igralcev, ki so odgovarjali na anketni vprašalnik bila nižja kot pri trenerjih, kar je bilo pričakovano. Večina igralcev je bila mlajša od 17 let. Največ anketirancev ima dokončano srednjo strokovno šolo. Prav tako največ igralcev trenira nogomet že več kot 20 let, medtem, ko največje število trenerjev opravlja to funkcijo manj kot 5 let.

Stališča igralcev in trenerjev glede podanih trditvev o delu trenerja so bila primerljiva. Najvišjo povprečno vrednost so anketiranci namenili trditvev o spodbujanju igralcev, da čim boljše opravijo svoje delo. Trener je tisti, ki mora igralca spodbujati, ko mu gre slabo ali dobro, kar pomeni tako graja kot pohvala. Pri svojem delu so pomembne povratne informacije, ki jih daje trener svojim igralcem ter ne nazadnje je tu motivacija, ki je ključni dejavnik uspeha. Trener mora biti odkrit, odprt do idej in mnenj svojih varovancev.

Zanimivo je bilo stališče večine anketirancev, da se ti ne družijo izven igrišča. V kolikor človek želi vplivati na druge, kar vodja oz. trener je, mora prvo ugotoviti, kaj ti čutijo v določenih položajih. Navezovanje neformalnih stikov lahko povedo o posamezniku več ko le formalni. Kot navaja Goleman (2001, 189) se najvišja stopnja učinkovitosti doseže na vzpostavljanju odnosov, kjer si vplivne osebnosti »pomagajo s tretjo roko, ki odločno utemeljuje zadeve in gradi vplivno verigo«.

Trener naj bi bil učitelj, svetovalec, organizator, zdravnik, psiholog, s tem pa so povezane tudi določene lastnosti. Anketiranci so kot najpomembnejšo lastnost trenerja postavili na prvo mesto delavnost. Uspešnost ekipe zahteva veliko dela. Kot navaja Krevsel (2001, 43) morata tako glavni, kot pomožni trener, ne samo dodeliti naloge treniranja, ampak voditi in biti ves čas prisotni. Pripravljenost za delo je odlika trenerja, ki deluje 24 ur na dan. Ni prisoten le na igrišču, ampak mora pripraviti načrte za posamezni trening, sodelovati mora na različnih sestankih, pogovorih, povezovati ekipo. Tudi športniki so bolj pripravljeni delati, če vidijo, da delata trener in njegov pomočnik. Druga, najvišja ocenjena lastnost dobrega trenerja, so njegove organizacijske sposobnosti. V prvi vrsti mora trener določiti program treninga, nato pa biti sposoben ta program organizirati tako, da bodo igralci uživali v njem tako, da bodo svoje sposobnosti dvignili na višjo raven. Anketiranci so se najmanj strinjali s trditvijo, da naj si igralci pri reševanju težav pomagajo sami in da je pri neizpolnjevanju zastavljenih ciljev treba igralcem groziti in jih sankcionirati. Takšen način vodenja lahko opredelimo kot diktatorski, ko trener sam sprejema odločitve, grozi in določa sankcije. Tako ugotovitev potrjuje tudi dejstvo, da večina anketirancev omenja, da trenerji uporabljajo demokratični stil

vodenja, kar pomeni, da vsi skupaj odločajo kot skupina. Demokratični vodja je tisti, ki je praktičen, trdno stoji na zadanih pravilih in poskuša najti pravične rešitve, ki bodo ustrezale večini (Kajtna in Tušek 2007, 150). Prav tako med trenerji in igralci vedno poteka komunikacija in skupno reševanje problemov, kar je potrdila velika večina anketirancev.

Motivacijski pristop trenerja je še ena od lastnosti, ki so ji igralci namenili najvišjo povprečno vrednost. Dejstvo je, da je vodenje medoseben proces, ki zahteva neposredno interakcijo z igralcem. Tako kot v vsakdanjem življenju, tako tudi pri športnikih motivacija vpliva na njegova prizadevanja za boljši rezultat. Poleg motivacije pa so trenerji enakovredno ocenili še dve vrlini, in sicer organizacijo in načrtovanje. Vsekakor sta to dva dejavnika, ki jih mora imeti trener, če želi uspešno voditi svojo ekipo, o čemer smo že pisali v prejšnjem odstavku.

Na koncu anketnih vprašalnikov so anketiranci ocenjevali trditve o delu trenerja, ti pa svoje delo. Vsi so najvišjo vrednost prisodili trditve, da če pride do nesoglasij, se to takoj uredi z vsakim posameznikom. Nihče od nas ni pripravljena na javno obsojanje, zato je pravilno, da določena nesoglasja, trener rešuje posamezno. Kot navaja Krevsel (2001, 47) je najboljša, da trener med treningom ne govori veliko in popravlja napake posameznikov, saj bi s tem prekinil trening, ampak mora igralca zamenjati, medtem ko varovancu popravlja napake. Prav pa je, da so pohvale izrečene glasno in pred vsemi.

Na koncu tega poglavja lahko uporabimo mnenje enega od anketirancev, ki je napisal, da idealnega trenerja, ki bi ustrezal vsem, ni. S tem se strinjamo, saj na svetu nista niti dva človeka enaka, niti dva ne reagirata enako v določenih situacijah, saj je vsak zase izjemen, poseben.

## 6 ZAKLJUČEK

Namen zaključne projekta naloge je bil opredeliti in predstaviti stile vodenje. Naloga zajema teoretični in empirični del. Teorija temelji na razpoložljivi literaturi in virih s področja vodenja, dela trenerjev in nogometa. Nogomet je najbolj množičen šport v svetu, saj je prav brcanje žoge pogosto prvi šport pri najmlajših. Nogometne ekipe so se v Sloveniji pojavile v začetku 20. stoletja. Popularnost nogometa je rastle vse do druge svetovne vojne, nato upadla in po končani vojni doživela nov vzpon. Danes se srečujemo z velikim številom nogometnih ekip, saj v klubih vzgajajo nogometne igralce že od 4 leta dalje. Skladno s pojavom množičnega igranja nogometa, postajajo pomembni tudi rezultati. Za uspeh ekipe je v veliki meri odvisno od stila vodenja trenerja. Trener ni le tisti, ki izvaja trening, ampak mora opraviti še druge naloge, od planiranja, skrbi za varovanca, svetovanja, kar pomeni, da mora biti motivator, svetovalec, ocenjevalec, prijatelj, organizator ipd.

Idealni trener, s katerimi bi bili zadovoljni vsi, ne obstaja, obstajajo pa določeni stili, ki jih nihče ne želi, kot so diktatorski ali liberalen. Raziskava, ki je bila izvedena v okviru zaključne naloge je pokazala, da trenerji v večini uporabljajo demokratični način vodenja, kar pomeni, da se pri odločitvah trener pogovarja, dogovarja tudi s svojimi varovanci. Igralcem dajejo natančna navodila, kaj morajo narediti, podajajo povratne informacije o njihovem delu in jih spodbujajo, da čim boljše opravijo svoje delo. Ključnega pomena je, da vsi delujejo kot tim. Pri tem pa so zaželeni nekatere lastnosti, ki naj bi jih imel trener. Ta naj bi bil predvsem deloven, organiziran, odgovoren in sposoben pripeljati ekipo do zelenega uspeha.

Kakšen stil vodenja bo trener izbral je odvisno tudi od njegove strokovnosti, ne sme pa pozabiti, da je predvsem vzor svoji ekipi. Z disciplino in vztrajnostjo tudi rezultati na koncu ne bi smeli izostati. Glede na dobljene rezultate lahko le predlagamo, da bi se morali trenerji in igralci več družiti izven igrišča, saj so neformalna srečanja uspešnejša kot formalna.

## LITERATURA IN VIRI

- Arnes, B l. *Osnove statistike*. [Http://www2.arnes.si/~mpavle1/mp/stat.html](http://www2.arnes.si/~mpavle1/mp/stat.html) (5. 1. 2016).
- Blanchard, Ken in Marc Muchnick. 2007. *Recept za uspešno vodenje*. Varaždin: Katarina Zrinski.
- Brečko, Danijela. 2001. Biti diktator, oče ali mentor? *Manager*, februar 2001, št. 2: 50–52.
- Bukovec, Boris. 2013. *Ugotavljanje potreb, organizacija in vodenje programov neformalnega izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Zveza ljudskih univerz Slovenije.
- Buzeti, Jernej in Janez Stare. 2010. Samopodoba v upravnih enotah. *Uprava VIII* (4): 7–31.
- Chambers, Dave. 1999. *Complete hockey instruction*. 2nd Revised Edition. Toronto: Key Porter Books Limited.
- Chelladurai, P. 1984. Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology*, 6, 27-41.
- Dubrin, Andrew J. 2004. *Leadership: Research findings, practice, and skills*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Elsner, Branko. 1997. *Nogomet*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Elsner, Branko. 2006. Mala šola nogometa. V *Nogomet za mlade*, ur. Marko Vukman, 23–25. Ljubljana: Marbona.
- FC Koper. 2015. *Zgodovina*. [Http://www.fckoper.si/klub/zgodovina/](http://www.fckoper.si/klub/zgodovina/), (5. 1. 2016).
- Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gluhak, Bojan. 2009. *Od nič do petdeset*. Koper: Medobčinska nogometna zveza Koper.
- Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja – akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba, založniško podjetje, d. o. o.
- Fuoss, Donald E. in Robert Troppmann. 1981. *Effective Coaching: A Psychological Approach*. New Yoerok: Macmila
- Jošt, Bojan, 2012. *Izbrani vidiki filozofije športa in tekmovalne priprave športnikov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Juhant, Marko. 2015. *Punce, glavo gor!* Mavčiče: Čmrlj, komuniciranje in ustvarjalnost.
- Kajtna, Tanja in Matej Tušek. 2007. *Trener: Športna psihologija in trenerji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Kos, Blaž. 2007. *Motivacija*. [Http://www.blazkos.com/motivacija.php](http://www.blazkos.com/motivacija.php) (2. 1. 2016).
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.



- Krevsel, Viktor. 2001. *Poklic športnega trenerja*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana; Ekonomska fakulteta
- Maxwell, John C. 1999. *Postanite voditelj*. Ljubljana: Amalietti.
- Martens, Rainer. 1990. *Uspešno coaching, 2<sup>nd</sup> izdaja*. Illinois: Human Kinetics
- Martinez, Vedran. 2007. *Recept za uspešno vodenje*. Varaždin: Katarina Zrinski.
- Mihalič, Renata. 2010. *Kako pravilno komuniciram?* Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- MNKblack. 2016. *Zgodovina*. [Http://www.mnkblack-white.si/o-klubu/zgodovina](http://www.mnkblack-white.si/o-klubu/zgodovina) (26. 1. 2016).
- Možina, Stane. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik-
- Možina, Stane, Jurij Bernik in Aleša Svetic. 2004. *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
- NK Kras Repen. 2015. *Predstavitev*. [Http://www.nkkras.it/2015/](http://www.nkkras.it/2015/) (26. 1. 2016).
- Nogometna zveza Slovenije. 2013. *Nogomet za vse 2014–2018. Program NZS za področje nogometa za vse*. [Http://www.nzs.si/resources/files/doc/dokumenti/okroznice/34-13\\_Program%20Nogomet%20za%20vse%202014-2018\\_05122013.pdf](http://www.nzs.si/resources/files/doc/dokumenti/okroznice/34-13_Program%20Nogomet%20za%20vse%202014-2018_05122013.pdf) (4. 1. 2016).
- Nogometna zveza Slovenije. 2016a. *Predstavitev*. [Http://www.nzs.si/NZS/predstavitev](http://www.nzs.si/NZS/predstavitev) (4. 1. 2016).
- Nogometna zveza Slovenije 2016b. *Analiza klubov in MNZ*. [Http://www.nzs.si/nzs/predstavitev-nzs/klubi](http://www.nzs.si/nzs/predstavitev-nzs/klubi) (4. 1. 2016).
- Northouse, Peter G. 2004. *Leadership: Theory and practice*. London: SAGE Publications
- Paranosić, Vladimir. 1975. *Psihodinamika sportske grupe*. Beograd: Savez za fizičku kulturo.
- Popper, Micha in Raanan Lipshitz. 1992. Coaching on Leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 13(7). 15 - 18
- Poslovni svet. 2015. *10. lastnosti dobrega vodje*. [Http://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje/](http://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje/) (30. 12. 2015).
- Račnik, Marjan. 2010. *Postani najboljša vodja*. Štore: založnik Marjan Račnik.
- Račnik, Marjan. 2016. *Prepričljiv in suveren vodja*. [Http://www.vodja.si/odprta-izobrazevanja/prepricljiv-in-suveren-vodja/](http://www.vodja.si/odprta-izobrazevanja/prepricljiv-in-suveren-vodja/) (5. 1. 2016).
- Ražman, Nevenka. 2015. *Nogometni klub Jadran Hrpelje – Kozina 1925 – 2015*. [Http://www.hrpelje-kozina.si/nogometni-klub-jadran-hrpelje-kozina/](http://www.hrpelje-kozina.si/nogometni-klub-jadran-hrpelje-kozina/) (26. 1. 2016).
- SSKJ (Slovar slovenskega knjižnega jezika). 2014. *Trener*. [Http://www.sskj2.si/iskanje?Mode=Headword&Query=trener](http://www.sskj2.si/iskanje?Mode=Headword&Query=trener) (15. 12. 2015).
- Stare, Janez in Janko Seljak. 2006. *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Steben, Ralph in Sam Bell. 1978. *Track and Field Coaching*. New York: Published by John Wiley.
- Stehvanje. 2016. *Od začetkov do danes*. [Http://stehvanje.wix.com/stehvanje#!zgodovina/cp07](http://stehvanje.wix.com/stehvanje#!zgodovina/cp07) (3. 1. 2016).

- Študentski.net. 2007/2008. *Psihologija športa 2007/2008 VSP*. [Http://studentski.net/gradivo/ulj\\_fsp\\_sv1\\_psi\\_sno\\_zapiski\\_2007\\_2008\\_01?r=1](http://studentski.net/gradivo/ulj_fsp_sv1_psi_sno_zapiski_2007_2008_01?r=1) (4. 1. 2016).
- Šugman, Rajko. 1997. *Zgodovina svetovnega in slovenskega športa*, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Tominec, Matjaž. 1996. Vloga trenerja pri pripravi ekipe na pomembno tekmo, vodenje le te in analiza po tekmi. *Trener rokomet* 3(1): 60-62.
- Tušek, Matej. 2001. *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete,
- Tušek, Matej. 2003a. Vodenje in vloga trenerja v ekipnih športih. V *Psihologija ekipnih športov*, ur. Matej Tušak, Robert Misja in Aleš Vičič, 133–180. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Tušek, Matej. 2003b. Strategije motiviranja v ekipnih športih. V *Psihologija ekipnih športov*, ur. Matej Tušak, Robert Misja in Aleš Vičič, 181–215. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Ušaj, Anton. 2003. *Osnove športnega treniranja*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Woolfe, Lorin. 2002. *The bible on leadership: From Moses to Matthew – Management lessons for contemporary leaders*. New York: Amacom.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik za trenerje in pomočnike trenerjev

Priloga 2 Anketni vprašalnik za igralce







**Priloga 1: Anketni vprašalnik za trenerje in pomočnike trenerjev**

Spoštovani!

Sem Rok Božič, študent Univerze v Kopru, Fakultete za management. Za zaključek študija sem izbral temo Stili vodenja: primer obalnih nogometnih klubov in enega iz zamejstva. Zaključna naloga obravnava stile vodenja trenerjev in njihovih pomočnikov v nogometnih klubih, zato vas prosim, da izpolnite priloženo anketo, ki mi bo pomagala pri moji raziskavi. Anketa je anonimna, rezultati bodo uporabljeni izključno za izdelavo raziskovalnega dela naloge.

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem!

Rok Božič

Prosimo, da obkrožite ustrezen odgovor.

1. Starost

- a. do 20 let
- b. od 21 do 25 let
- c. od 26 do 30 let
- d. od 31 do 35 let
- e. od 36 do 45 let
- f. nad 46 let

2. Dokončana stopnje izobrazbe:

- a. osnovna šola in manj
- b. poklicna srednja šola
- c. srednja strokovna šola
- d. višja šola
- e. visoka ali univerzitetna
- f. specializacija ali magisterij
- g. doktorat
- h. drugo

3. Kakšno je vaša funkcija v klubu?

- a. glavni trener
- b. pomočnik trenerja
- c. drugo

4. Koliko časa že opravljate to funkcijo?

- a. do 5 let
- b. od 6 do 10 let
- c. od 11 do 15 let
- d. od 15 do 20 let
- e. več kot 21 let

5. Ocenite v kolikšni meri se strinjati s spodnjimi trditvami, kakšen naj bi bil trener tako, da jih ocenite od 1 do 5, kar pomeni: 1-nikakor se ne strinjam, 2-ne strinjam se, 3-ne morem se odločiti, 4-deloma se strinjam in 5-popolnoma se strinjam

	nikakor se ne strinjam	ne strinjam se	ne morem se odločiti	deloma se strinjam	popolnoma se strinjam
--	------------------------------	----------------------	-------------------------------	--------------------------	--------------------------

Priloga 1

Natančno povedati, kaj morajo igralci narediti					
Z igralci imeti le delovni odnos					
Vedno jasno predstaviti kriterije, ki jih pričakuje od igralcev					
Pri reševanju težav igralcev se držati načela, »pomagaj si sam«					
Pri sprejemanju odločitev mora biti fleksibilen					
Igralcem dajati povratne informacije o njihovem delu					
Pri neizpolnjevanju zastavljenih ciljev igralce sankcionirati, groziti					
Bistvo je, da trener omogoči, da se vsi zabavamo					
Trener ne sme sprejemati mnenja igralcev					
Spodbujati igralce, da čim boljše opravijo svoje delo					

6. Ali vaše druženje z igralci poteka tudi izven igrišča?
- Da (napišite kje, ob kakšnih prilikah) \_\_\_\_\_
  - Ne
7. Katere lastnosti so vašem mnenju pomembne za dobrega trenerja. Prosimo, da od 1 do 3 ocenite navedene lastnosti, tako, da pomenijo 1-najmanj pomembno, 2-pomembno in 3-zelo pomembno

	1	2	3
Ambiciozen			
Čustveno stabilen			
Deloven			
Dinamičen			
Inteligenten			
Inventiven			
Komunikativen			
Odgovoren			
Odločen			
Organiziran			
Pravičen			
Realističen			
Rigiden			
Samozavesten			
Sposoben			
Strog			
Ustvarjalen			
Vztrajen			
Zanesljiv			

8. Kakšen je vaš stil vodenja?
- Avtokratičen - ukazovalen



- b. Demokratičen – posvetovalen
- c. Liberalen – igralce pusti pri miru, da delajo po svoje
- d. Drugo

9. Kako poteka vaša komunikacija z igralci?

- a. Sploh ne komuniciram
- b. Komuniciram samo s prisilo in grožnjami,
- c. Vedno sodelujem z igralci
- d. drugo

10. Kako rešujete probleme v klubu?

- a. sploh ne rešujem problemov,
- b. v celoti sam rešujem probleme,
- c. pri reševanju problemov se posvetujem z igralci,
- d. drugo.

11. Kaj po vašem mnenju je najbolj pomembno za dobro delo trenerja od 1 do 3, tako da 1- najmanj pomembno, 2- pomembno in 3 zelo pomembno?

	1	2	3
organizacija			
nadziranje,			
koordinacija			
motivacija			
delegiranje			
načrtovanje			

12. Prosimo, da od 1 do 5 ocenite navedene strinjanje s trditvami pri svojem delu, tako, da pomenijo 1-nikakor se ne strinjam, 2-ne strinjam se, 3-ne morem se odločiti, 4-deloma se strinjam, 5-popolnoma se strinjam.

	1	2	3	4	5
Imam vedno zadnjo besedo pri odločanju					
V odločitve vedno poskušam vključiti igralce					
Nikoli ne upoštevam drugih predlogov					
Vedno vprašam za mnenja, predloge igralcev glede dela					
Točno povem, kaj je treba narediti in kako					
Informacije posredujem le ustno					
Želim ustvariti delovno okolje, kjer bo vsak sam prevzel odgovornost					
Prepuščam igralcem, da sami ugotovijo, kaj morajo narediti in kako					
Če naredim napako, to glasno povem in razložim					
Pozorno spremljam delo vsakega igralca					
Če pride do nesoglasij poskušam to takoj urediti z vsakim posameznikom					







**Priloga 2: Anketni vprašalnik za igralce**

Spoštovani!

Sem Rok Božič, študent Univerze v Kopru, Fakultete za management. Za zaključek študija sem izbral temo Stili vodenja: primer obalnih nogometnih klubov in zamejskega kluba. Zaključna naloga obravnava stile vodenja trenerjev in njihovih pomočnikov v nogometnih klubih, zato vas prosim, da izpolnite priloženo anketo, ki mi bo pomagala pri moji raziskavi. Anketa je anonimna, rezultati bodo uporabljeni izključno za izdelavo raziskovalnega dela naloge.

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem!

Rok Božič

Prosimo, da obkrožite ustrezen odgovor.

1. Starost

- a. do 17 let
- b. od 18 do 20 let
- c. od 21 do 23 let
- d. od 24 do 26 let
- e. 27 in več let

2. Dokončana stopnje izobrazbe:

- a. osnovna šola in manj
- b. poklicna srednja šola
- c. srednja strokovna šola
- d. višja šola
- e. visoka ali univerzitetna
- f. specializacija ali magisterij
- g. doktorat
- h. drugo

3. Koliko časa že trenirate nogomet?

- a. do 3 let
- b. od 4 do 6 let
- c. od 7 do 10 let
- d. od 11 do 15
- e. več kot 16 let

4. Kakšen naj bi po vašem mnenju moral biti dober trener? Ocenite spodnje trditve tako, da pomenijo: 1-nikakor se ne strinjam, 2-ne strinjam se, 3-ne morem se odločiti, 4-deloma se strinjam in 5-popolnoma se strinjam

	nikakor se ne strinjam	ne strinjam se	ne morem se odločiti	deloma se strinjam	popolnoma se strinjam
Igralcem vedno mora natančno povedati, kaj morajo narediti					
Z igralci imeti le delovni odnos					
Vedno jasno predstaviti kriterije, ki jih pričakuje od igralcev					
Pri reševanju težav igralcev se					

Priloga 2

držati načela »pomagaj si sam«					
Pri sprejemanju odločitev mora biti fleksibilen					
Igralcem dajati povratne informacije o njihovem delu					
Pri neizpolnjevanju zastavljenih ciljev igralce sankcionirati, groziti					
Bistvo je, da trener ustvari tak trening, kje se vsi zabavamo					
Ne potrebuje sprejemati mnenja igralcev					
Spodbujati mora igralce, da čim boljše opravijo svoje delo					

5. Ali se s trenerjem družite tudi izven igrišča?
  - a. Da (napišite kje, ob kakšnih prilikah) \_\_\_\_\_
  - b. Ne
  - c. drugo
6. Katere lastnosti so vas najbolj pomembne za dobrega trenerja. Prosimo, da od 1 do 5 ocenite navedene lastnosti, tako, da pomenijo 1- najmanj pomembno, 2 pomembno, 3 zelo pomembno.

	1 najmanj pomembno	2 pomembno	3 zelo pomembno
Ambiciozen			
Čustveno stabilen			
Deloven			
Dinamičen			
Inteligenten			
Inventiven			
Komunikativen			
Odgovoren			
Odločen			
Organiziran			
Pravičen			
Realističen			
Rigiden			
Samozavesten			
Sposoben			
Strog			
Ustvarjalen			
Vztrajen			
Zanesljiv			

7. Kako ocenjujete stil vodenja vašega trenerja?
  - a. Avtokratičen - ukazovalen
  - b. Demokratičen – posvetovalen
  - c. Liberalen – igralce pusti pri miru, da delajo po svoje
  - d. Drugo

8. Na kakšen način trener komunicira z igralci?
- Sploh ne komunicira
  - Komunicira samo s prisilo in grožnjami,
  - Vedno komunicira z igralci
9. Kako trener rešuje probleme?
- sploh ne rešuje problemov,
  - v celoti sam rešuje probleme
  - pri reševanju problemov se posvetuje z igralci,
  - drugo.

10. Ocenite pomembnost za dobro delo trenerja od 1 do 3, tako da 1- najmanj pomembno, 3 največ?

	1	2	3
organiziranje			
nadziranje			
koordiniranje			
motiviranje			
delegiranje			
načrtovanje			

11. Prosimo, da ocenite vašega trenerja od 1 do 5, tako, da pomenijo 1-nikakor se ne strinjam, 2-ne strinjam se, 3-ne morem se odločiti, 4-deloma se strinjam in 5-popolnoma se strinjam

	1	2	3	4	5
Ima vedno zadnjo besedo pri odločanju					
Točno pove, kaj je treba narediti in kako					
Informacije posredujem le ustno					
Vedno ustvari delovno okolje, kjer bo vsak sam prevzel odgovornost					
Prepušča igralcem, da sami ugotovijo, kaj morajo narediti in kako					
Če naredi napako, to glasno pove in razloži					
Pozorno spremlja delo vsakega igralca					
Če pride do nesoglasij poskuša to takoj urediti z vsakim posameznikom					