

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

VODENJE IN DELOVANJE
ŠPORTNIH TIMOV

Leja Dabič

Koper, 2009

Mentor: izr. prof. dr. Cene Bavec

POVZETEK

Vodenje skupin ljudi je zahtevna naloga tako v podjetju kot v športu. Elementi vodenja, kot so komunikacija, motivacija, posameznikove značilnosti oziroma osebnost ter zaupanje, so ene od poglobitnih stvari, ki jih moramo upoštevati pri delu s skupino ali timom. Športnik je kompleksna osebnost, saj združuje več vlog. Na športnikove rezultate vpliva tudi, kar se dogaja v njegovem zasebnem življenju. Stalno spremljanje in opazovanje športnika je zato pomembno, saj le tako trenerji spoznajo, kaj športnike motivira, kako se na pravilen način z njimi sporazumevati in s tem graditi medsebojno zaupanje. Trener in manager se pri vodenju razlikujeta v globini poznavanja svojih podrejenih oziroma sodelavcev.

Ključne besede: timi, skupine, komunikacija, motivacija, osebnost, športnik, zaupanje, manager, trener.

SUMMARY

Management of teams is an important task both in a company and in sports. The elements of management such as communication, motivation, individual's personal attributes or personality as well as trust belong to the most essential issues that need to be considered when working with a group or a team. An athlete is a complex personality as it combines several roles. Athlete's results are affected by his personal life. Continuous monitoring and observation of an athlete is thus very important because only this way trainers can get to know what motivates athletes, how to properly communicate with them and build mutual trust. In leading, trainer and manager differ in how well they understand their subordinates or colleagues.

Key words: teams, groups, communication, motivation, personality, athlete, trust, manager, trainer.

UDK: 795:005.7(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.2	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	2
1.3	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	2
2	Skupinsko delo v organizaciji	3
2.1	Komunikacija	6
2.2	Motivacija	10
2.2.1	Motivacijski proces in vrste motivov.....	10
2.2.2	Motivacijske teorije.....	11
2.2.3	Značilnosti motivacije v povezavi z organizacijo oziroma podjetjem	13
2.3	Zaupanje.....	14
2.3.1	Zaupanje v medosebnih odnosih.....	15
2.3.2	Zaupanje v organizacijskem kontekstu	15
2.4	Osebnostne značilnosti posameznikov	16
2.4.1	Opredelitev in pomen raznolikosti ljudi	16
2.4.2	Tipi osebnosti zaposlenih.....	17
2.4.3	Tipi osebnosti glede na način zaznavanja	19
3	Analiza posebnosti športnih timov	21
3.1	Skupine in timi v športu	21
3.1.1	Medsebojna soodvisnost v športnih ekipah	22
3.1.2	Značilnosti individualnih in ekipnih športov	22
3.2	Komunikacija v športnih timih.....	23
3.2.1	Komunikacija med trenerjem in športnikom.....	23
3.2.2	Odnos trener – športnik.....	25
3.3	Motivacija športnikov.....	26
3.3.1	Notranja in zunanja motivacija športnikov.....	26
3.3.2	Storilnostna motivacija	27
3.3.3	Postavljanje ciljev v športu (kot motivacijski dejavnik).....	28
3.3.4	Uživanje in zadovoljstvo kot dejavnik notranje motivacije v športu	29
3.4	Športnik kot osebnost	30
3.5	Zaupanje v športu	31
4	Primerjava med managerjem v organizaciji in trenerjem v vrhunskem športu	33
4.1	Management in managerji v športu.....	33
4.2	Vloge trenerja v športu	34
4.3	Primerjava managerja in trenerja	35
5	Predlogi za učinkovito vodenje in delovanje športnih timov	39
5.1	Metodologija nastanka predlogov.....	39
5.2	Elementi sklopa predlogov	39

5.2.1	Učinkovita in neučinkovita komunikacija v športu	40
5.2.2	Učinkovita in neučinkovita motivacija.....	42
5.2.3	Pridobitev ali izguba zaupanja	45
5.2.4	Poznavanje športnika kot osebnosti.....	45
5.2.5	Finančni in tehnični pogoji	46
6	Sklep.....	49
	Literatura	51

SLIKE

Slika 2.1	Delovanje motivov	13
Slika 2.2	Karakteristike raznolikosti zaposlenih v delovnem okolju zaposlenih	17
Slika 3.1	Smeri komunikacije v ekipnih in individualnih športih	22
Slika 3.2	Dejavniki, ki vplivajo na kakovost odnosa trener – športnik	26
Slika 3.3	Postavljanje ciljev v športu.....	29
Slika 5.1	Metodologija vzpostavitve predlogov	39
Slika 5.2	Posamezni elementi sklopa predlogov	40

TABELE

Tabela 2.1	Primerjava značilnosti skupin in timov.....	4
Tabela 5.1	Manj oziroma bolj pravilno podajanje informacij	41

1 UVOD

Ljudje smo socialna bitja, ki smo tako ali drugače v stiku z drugimi ljudmi. Med seboj se pogovarjamo, poslušamo, smejimo, prepiramo, skratka komuniciramo. Komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji. Komuniciramo doma, v službi, na poti domov in v službo, v prostem času itd. (Kavčič 2002).

Ljudje vse življenje prihajamo v stik z ostalimi ljudmi in oblikujemo z njimi odnose, pa kakršnikoli že so. Učinkoviti in zadovoljujoči medosebni odnosi so prvi pogoj za osebno srečo in uspeh v podjetju. Na vseh področjih življenja se povezujemo oziroma pripadamo določenim skupinam. V skupine se povezujemo, da bi lahko zadovoljili cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli uresničiti. Skupine, kjer pa njeni člani med seboj tesno sodelujejo, se podpirajo in drug drugemu pomagajo pri doseganju ciljev, imenujemo timi.

Ne glede na to, kakšni odnosi nastajajo med zaposlenimi, se kažejo kot odnosi sodelovanja ali konfliktni odnosi (Možina, Bernik in Svetic 2004).

Prav tako se ljudje med seboj razlikujemo. Obstaja več vrst raznolikosti. Razlikujemo se glede na etnično pripadnost, spol, generacijo, kulturo itn.. Razlikujemo se seveda tudi po starosti, po telesnih značilnostih, po načinu razmišljanja, po dejanjih in po vrednotah, po veroizpovedi, po spolni usmerjenosti, po življenjskem stilu, po izobrazbi in tipih osebnosti. Ravno tako ljudje z drugačnimi življenjskimi izkušnjami interpretirajo resničnost zelo različno (Treven 2001).

Pri vodenju timov oziroma skupin je potrebno upoštevati veliko dejavnikov, ki nam olajšajo vodenje, če jih poznamo oziroma če jih znamo pravilno uporabiti v praksi. Motivacija je za vsakega človeka pomembna, saj vsa naša dejanja izvirajo iz potrebe, ki jo hočemo zadovoljiti. Zato je pomembno, da vemo oziroma poizkusimo izvedeti kaj nekoga žene, kakšne so njegove potrebe in cilji. Športni trener se mora zavedati vloge motivacije pri svojih varovancih (tekmovalcih). Včasih je motivacija bolj pomembna kot psihomotorične sposobnosti, inteligentnost, znanje, pridnost ali čustvena zrelost. Športnikova motivacija je zelo kompleksna, saj je predvsem notranja, tako da mora trener športnika stalno spremljati, ga opazovati in z njim komunicirati, saj le tako lahko spozna kakšne so športnikove vrednote, stališča, cilji. Pomemben dejavnik delovanja skupin v podjetju, predvsem pa v športu, je zaupanje. V vrhunskem športu je zaupanje ena od glavnih komponent uspeha in bistvenega pomena pri doseganju dobrih rezultatov. Zaupanje v športu mora biti obojestransko. Športnik mora zaupati v strokovno znanje trenerja in njegovo motivacijo za uspešne treninge in tekmovanja. Prav tako mora trener zaupati v sposobnosti, zmožnosti in željo športnika po uspešnem nastopanju in doseganju dobrih rezultatov.

1.1 Namen in cilji diplomskega dela

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, ali obstajajo podobnosti in razlike med vodenjem in delovanjem timov v organizaciji, kot je podjetje, in vodenjem oziroma delovanjem timov v športu. Predvsem se bom osredotočila na podobnosti ali razlike ter analogijo med nadrejenimi in zaposlenimi v podjetjih ter med trenerji in športniki. Za sporazumevanje med ljudmi veljajo splošna pravila, zato me je zanimalo, če jih lahko uporabimo tudi na področju vodenja skupine vrhunskih športnikov.

V nalogi sem se osredotočila na dejavnike, ki vplivajo na odnose v skupinah oziroma športnih timih in kako se odražajo. Dejavniki, ki sem jih izpostavila, so motivacija, zaupanje, komunikacija in osebnostne značilnosti članov tima, pa tudi njihovega vodje oziroma trenerja.

1.2 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

S pomočjo teoretičnih postavk in analizo dostopne literature sem poizkusila ugotoviti in hkrati tudi na pregleden način predstaviti uporabna znanja s področja vodenja, ki v podjetjih in v vrhunskem športu omogočajo učinkovito delovanje in vodenje timov. Zbrala sem literaturo, ki obravnava problematiko vodenja v športnem okolju, s poudarkom na individualnih športih.

V drugem delu naloge sem uporabila svoje osebne izkušnje vrhunske športnice – smučarke ter združila teoretične ugotovitve s praktičnimi spoznanji. V svoji karieri sem se pogosto srečevala z učinkovitimi pa tudi neučinkovitimi metodami vodenja športnih timov in predvsem z odnosi med trenerjem in športnikom. Na tej osnovi bom predlagala pogoje za učinkovito delovanje in vodenje športnega tima, ki bodo zajemali teoretična in osebna praktična spoznanja. Predlogi so usmerjeni predvsem v individualne športe, kot je vrhunsko alpsko smučanje.

1.3 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Na področju vodenja timov je zelo veliko literature posvečene poslovnemu okolju, zelo malo dostopne literature pa se ukvarja s specifiko individualnega vrhunškega športa. Zato je prva omejitev dostop do relevantne literature s področja športa. Druga omejitev pa je povezana z analitičnim in primerjalnim delom diplomske naloge, ki je v osnovi subjektiven, saj izhajam iz lastnih izkušenj in poznavanja določenega okolja in njegovih značilnosti. Kot omejitev pri obravnavanju problema bi lahko izpostavila tudi to, da so analize in primerjave vezane predvsem na določen šport oziroma športno panogo alpskega smučanja. To pomeni, da so moje ugotovitve oziroma mnenja lahko prenosljiva v druge športe, lahko so samo delno prenosljiva ali pa sploh ne.

2 SKUPINSKO DELO V ORGANIZACIJI

Ljudje v vsakdanjem življenju avtomatično pripadamo več skupinam – glede na raso, spol, situacijske okoliščine, veroizpoved, nacionalno pripadnost in podobno. Z vidika druženja in sodelovanja govorimo o skupinah in timih. Vsak tim je skupina, vendar pa vsaka skupina ni tim.

Oprelitev skupine

Skupina je hotena zveza ljudi ali združba ljudi, ki na določen način smotrno deluje, saj je bila ustanovljena prav zaradi tega skupnega delovanja za uresničitev skupnih ciljev (Lipovec 1987).

Skupina je določljiva, strukturirana, razmeroma trajna integriranost ljudi, ki igrajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev. Osebe, ki so občutile, da v skupini ne morejo zadovoljevati svojih potreb, se izolirajo. Vsaka skupina nastane zato, da opravlja specifično funkcijo. Človek pa združuje v sebi več funkcij, zato pripada več skupinam naenkrat. Čimbolj podpirajo člani svojo skupino in vodjo skupine, tem težje si nasprotne skupine podrede njene člane ali razbijejo njeno kohezivnost. Največjo stabilnost skupine zagotavljajo racionalni elementi: cilji skupine, delovne operacije, struktura vlog in podobno (Možina 1972).

Oprelitev tima

Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. Delovanje članov skupine je usmerjeno na določen cilj in člani sodelujejo, da bi ga dosegli (Rozman 1993).

Tim je posebna vrsta skupine, kjer sodeluje večje število ljudi z medsebojno komunikacijo, ki predstavlja orodje pri njihovem delu. V timu člani sodelujejo pri opredeljevanju ciljev, odločanju in si medsebojno pomagajo dosegati cilje. Značilno za tim je tudi posebno razporeženje, v katerem so ljudje pripravljene dati več kot pri individualnem ali skupinskem delu. Tako člani tima pri opravljanju podobnih nalog dosegajo več in boljše rezultate, kot bi jih opravljali individualno ali v večji skupini. Nihče od članov tima le-tega ne more zapustiti, dokler delo ni popolnoma končano (Lipičnik in Možina 1993).

Timi se med seboj razlikujejo glede na to, ali so nastali spontano ali načrtno, glede na velikost, strukturo in druge značilnosti. Ne moremo trditi, da je za reševanje vseh problemov in opravljanje vseh nalog najboljši majhen, heterogen tim, ki je nastal spontano in ima visoko usposobljene člane. Za različne situacije so ustrezni različni timi.

Primerjava tima in skupine

Z vidika druženja in sodelovanja govorimo o skupinah in timih. Definicija tima je kompleksna in se od definicije skupine razlikuje po različnih dejavnikih.

Tabela 2.1 Primerjava značilnosti skupin in timov

Skupine	Timi
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da je osebne in timske cilje najlažje doseči z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri o tem, kam spada določeno »specializirano« delo, in se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najemni delavci.	Člani sprejmejo delo za svojo »last« in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
Članom najprej naložijo, kaj morajo delati, namesto da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, to pa omogoči boljše doseganje ciljev tima.
Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nasprotovanja se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
Člani so zelo previdni pri tem, kaj povedo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo si pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.	Člane spodbujajo, da bi razvijali svojo usposobljenost in da bi uporabljali pri delu tudi to, kar so se naučili. Tim jih pri tem povsem podpira
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da bi konflikt rešili hitro in konstruktivno.
Člani lahko sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za skupino ali pa tudi ne. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine.	Člani sodelujejo pri odločitvah pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali, ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem šefa.

Vir: Lipičnik in Možina 1993.

Kot je opazno iz zgornje razpredelnice, obstaja razlika med skupino in timom v načinu dela. Člani tima niso le individualno odgovorni za svoje delo, pač pa imajo tudi timsko odgovornost. Vsi skupaj stremijo k istemu cilju. Rezultat dela članov tima je delo vseh članov tima, pri skupini pa je rezultat seštevek dela posameznikov. Skupine se razvijejo v time, ko postane njihov splošni namen razumljiv vsem njihovim članom. V uspešnem timu igra vsak predpisano vlogo, tako da v največji možni meri uveljavi svoj talent in znanje. Če posamezniki v skupinah poskušajo izstopati, te ponavadi niso uspešne.

Prednosti timskega načina dela

Prednosti timskega načina dela so v motivaciji članov, skupni koheziji, sinergijskemu učinku, boljši organizaciji, skupni kreativnosti in večjemu zadovoljstvu:

- *motivacija* – z delovanjem v timu člani uspešno zadovoljujejo svoje potrebe in skupne potrebe. Zato so zadovoljni kot člani tima in hkrati motivirani za nove naloge;
- *skupna kohezija* – posamezniki, ki sestavljajo tim, se med seboj tesno povežejo. Zato je trdna formacija, ki jo člani redko zapustijo;
- *sinergija* – enako število ljudi je v timu učinkovitejše, kot če delujejo kot posamezniki;
- *boljša organizacija* – organizacija delovnega procesa se razvije do precej višje ravni kot pri klasičnem konceptu poslovnega organiziranja;
- *skupna kreativnost* – z delovanjem v timu se strokovnjaki, ki imajo različno znanje, med seboj dopolnjujejo in ustvarjajo novo skupno znanje. To posamezniku ni dosegljivo. Neposredna komunikacija vpliva na večjo uspešnost članov tima, zato govorimo o posebni, ustvarjalni komunikaciji;
- *zadovoljstvo* – z rezultati timskega dela so zadovoljni vsi udeleženci, kupci in tudi zaposleni delavci ter lastniki podjetja (Marolt 1998).

Osnovna preprosta delitev skupin v organizacijah je na formalne in neformalne skupine. Formalne skupine so definirane z organizacijsko strukturo ali s posebno odločitvijo vodstva podjetja, neformalne pa se oblikujejo zaradi druženja ali kakršnihkoli razlogov, ki niso predvideni s formalno organizacijo. To so lahko interesne skupine ali pa gre za skupine prijateljev (Vila in Kovač 1997). Podrobnejše razlage ne bomo podali, saj ni tako pomembna za nadaljevanje diplomske naloge.

Na delovanje tima oziroma skupine vpliva veliko dejavnikov, ki posledično vplivajo tudi na doseganje rezultatov. Najpomembnejši dejavniki, kot so motivacija, zaupanje, raznolikost zaposlenih oziroma športnikov, so predstavljeni na naslednjih straneh. Zelo pomembno za razumevanje delovanja skupine oziroma timov je, da vemo, kaj motivira ljudi oziroma kakšno je razmerje, potrebe, cilji, motivi in zadovoljevanje

teh potreb. S tem je povezano tudi dobro počutje udeležencev in storilnost ter predanost ciljem. Ključnega pomena je prav tako zaupanje med ljudmi, ki delujejo skupaj.

2.1 Komunikacija

Človek večino svojega časa preživi v družbi z ljudmi, se z njimi pogovarja, jih posluša, se jim smeje, se z njimi prepira, jih uči, se z njimi rokuje ali pa jih objema. Lahko bi našteali še veliko drugih oblik vedenja do ljudi okoli nas, vse pa lahko povzamemo z eno besedo – komuniciranje (Možina in Damjan 1996).

Oprelitev in pomen komunikacije

Komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji. Skoraj vsak trenutek v budnem stanju smo vpleteni v komunikacijo. Komuniciramo doma, v službi, na poti domov in v službo, v prostem času itd.

Beseda komuniciranje je postala že vsakdanja in jo pogosto uporabljamo. Izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. S komuniciranjem izmenjavamo znanje, izkušnje in informacije, se sporazumevamo, prepričujemo, spreobračamo ali nadzorujemo ljudi, s katerimi tako ali drugače sodelujemo (Lipičnik 1994).

Oprelitev komuniciranja je veliko, vsem opredelitvam pa je skupno, da je komuniciranje proces sporazumevanja, v katerem morajo biti osebe, ki komunicirajo, med seboj uglašene, da bi dosegle cilj in namen komuniciranja.

Elementi komuniciranja

Pogoj, da proces komunikacije lahko poteka, je, da so prisotni vsi elementi komunikacijskega sistema. Elementi komunikacijskega sistema so: oddajnik, sprejemnik, sporočilo ali informacija in komunikacijski kanal. Osrednji del komuniciranja je informacija. Komunikacija je prenos informacij od pošiljatelja do prejemnika. Oddajnik mora najprej informacijo kodirati v obliko, ki je primerna za prenos, in jo po informacijskem kanalu poslati prejemniku.

Najbolj preprost komunikacijski sistem, ki ga imenujemo enosmerni komunikacijski sistem, sestavljajo štirje elementi: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo, komunikacijski kanal oziroma pot (Možina, Tavčar in Kneževič 1998).

Komunikacijski sistem, ki poleg zgoraj naštetih elementov vsebuje še povratno informacijo, imenujemo dvosmerni komunikacijski sistem. Povratna zveza (feedback) je odgovor prejemnika na oddajnikovo sporočilo. S povratno informacijo najbolje pokažemo, da je bilo sporočilo sprejeto in kako je bilo razumljeno (Možina 1994).

Faze procesa komunikacije

Komunikacijski proces začne pošiljatelj, ki ima *namen posredovati svojo misel ali idejo drugi osebi*. Pošiljatelj izrazi to misel v obliki, za katero meni, da jo bo prejemnik razumel (Treven 2001).

Sledi faza prenosa sporočila, v kateri mora pošiljatelj prenesti oblikovano sporočilo prejemniku, da bi ga lahko le-ta prejel in dekodiral. Postopek dekodiranja je ravno nasproten postopku kodiranja. Prejemnik mora v tej fazi sporočilo ne samo sprejeti, ampak tudi razumeti. O učinkoviti komunikaciji govorimo takrat, ko ima nameravano sporočilo pošiljatelja in interpretirano (dekodirano) sporočilo za prejemnika tega sporočila enak pomen (Schermerhorn 2001).

Ko je prejemnik sporočilo prejel, se začne *proces reagiranja na sporočilo*. Gre za vidne in nevidne »odgovore« oziroma reakcije (Možina in Damjan 1996). Zadnja faza komuniciranja (pri dvosmernem komuniciranju) je *povratno informiranje*. Prejemnik lahko pošlje pošiljatelju povratno informacijo, da je sporočilo sprejel in razumel. Ta faza predstavlja hkrati zadnjo in začetno fazo komuniciranja. Začetno zato, ker pomeni odgovor prejemnika njegovo reagiranje na sporočilo in pošiljatelj na tej podlagi lahko oblikuje novo sporočilo – povratna informacija mu služi pri oblikovanju sporočila, saj mu pove, ali je sporočilo doseglo svoj namen in ali bi ga bilo potrebno drugače oblikovati.

Načini oziroma vrste komuniciranja

V literaturi se pojavljajo različne klasifikacije komuniciranja, zato ne moremo izhajati iz ene. Po različnih kriterijih jih je mogoče razdeliti v različne skupine in klasifikacije. Nekaj najpomembnejših in najpogostejših klasifikacij vrst komuniciranja je naslednjih: glede na razdaljo med udeleženci in uporabo komunikacijskega kanala, glede na število sodelujočih in ravni komuniciranja, glede na smer (eno in dvosmerno), glede na vsebino in/ali namen in glede na naravnost (horizontalno, vertikalno) ter glede na obliko in uporabo simbolov v komuniciranju. V nadaljevanju bomo opisali le tiste, ki so pomembni v nadaljevanju besedila.

Glede na naravnost ločimo predvsem *poslovno komunikacijo* znotraj neke organizacije. Mogoče je ločiti komunikacije *usmerjene navzdol in navzgor ter vodoravne komunikacije*. Komunikacije navzdol in navzgor so značilne za hierarhijo. Nadrejeni sporočajo ukaze ali zahtevajo sporočila o izvedbi. Podrejeni sporočajo o izvedbi ali pa zahtevajo navodila. *Vodoravne komunikacije* so komunikacije med zaposlenimi ali skupinami in oddelki na isti hierarhični ravni. V veliki meri olajšajo in pospešijo komuniciranje. Takšno komuniciranje je značilno za delo v skupinah, timih in projektih (Rozman, Kovač in Koletnik 1993). Četrty tip komuniciranja v podjetju poteka

po neformalnih komunikacijskih kanalih, kjer gre za spontan način prenašanja sporočil, ne glede na položaj, ki ga ima oseba v podjetju (Možina 1994).

Glede na obliko in uporabo simbolov razlikujemo *besedno ali verbalno komuniciranje*, kjer za prenos sporočil uporabljamo besede. In *pisno*, kjer za prenos sporočil uporabljamo pisavo in temu ustrezna sredstva. Glavne prednosti prvega načina so hitrost sporočanja, njegova natančnost in neposredno sodelovanje med pošiljateljem in prejemnikom. Glavna prednost drugega načina pa je ta, da v primeru neustreznega komuniciranja lažje ugotovimo odgovornost zanj ter možnost kasnejšega ponavljanja sporočila, ki je v pisni obliki. Poleg tega je lahko sporočilo bolj preiščljeno in dodelano.

Pomemben del komunikacije predstavlja *nebesedna ali neverbalna komunikacija*. Le-ta predstavlja do 93 % komunikacije. Le 7 % pomena se prenaša z uporabljenimi besedami, 38 % z glasom oziroma parajezikom in kar 55 % z izrazom obraza, oči, položajem telesa in drugimi znaki nebesednega komuniciranja (Kavčič 2004). Neverbalno komuniciranje je komuniciranje, pri katerem niso sredstvo za prenašanje sporočil besede, pač pa oblike, barve, svetloba, zvoki, vonji, otip, okus, tresljaji, govornica telesa itd. Nebesedno komuniciranje je težje obvladovati kot besedno, kar pomeni, da lahko manj spreten govorec izda marsikaj, česar ne bi hotel, dovolj izurjen poslušalec pa s pazljivim opazovanjem izve mnogo več kot iz izrečenih in zapisanih besed. Vedno se moramo zavedati, da je nebesedno komuniciranje skupek posameznih elementov, pri katerem pa moramo upoštevati prav vse elemente in ne le posameznih, iztrganih iz celote (Možina in Damjan 1996). Ta oblika komunikacije je bolj poštena in odkrita, saj je ne moremo zavestno nadzorovati. Besedna in nebesedna komunikacija se med seboj dopolnjujeta. Neverbalna komunikacija tako lahko poudari sporočila našega govora in dopolnjuje pomen verbalne komunikacije (O'Connor in Seymour 1996).

Ovire oziroma motnje v komuniciranju

Samo komuniciranje pa včasih ni tako učinkovito, kot bi moralo biti. Informacija se lahko v teku komunikacijskega procesa popači in do prejemnika ne pride v pravi obliki. Informacijo razumemo popačeno, če je v procesu *namerno ali nenamerno prišlo do spremembe njene prvotne sporočilnosti*. Če je namen komuniciranja natančna izmenjava informacij, potem je popačenje namerno in deluje proti namenu ter je disfunkcionalno. Če pa ima informacija namen vplivati na nekoga, je popačenje lahko namerno in je v tem primeru tudi funkcionalno (Kavčič 2002).

V praksi se v vseh fazah komunikacijskega procesa pojavljajo motnje, ki povzročajo razna popačenja, imenovana entropija. Entropija je »izguba«, ki nastane med prenosom sporočila. Entropija je tem večja, če je veliko posrednikov v komunikacijskem procesu. Možina (1991) trdi, da so problemi komuniciranja pogosto

simptomi oziroma odraz težav, ki obstajajo med posamezniki in skupinami tako v organizaciji kot drugod.

Glavni razlog motenj v komuniciranju pa je *nesposobnost, odsotnost aktivnega poslušanja*. Ta nesposobnost se kaže kot nepozornost, nepotrpežljivost, nerazumevanje, prevelika kritičnost, predvsem pa premajhna dvostranskost pogovora.

Percepcija

Percepcija je psihološki proces, pri katerem posamezniki interpretirajo informacije iz okolja ter si na njihovem temelju oblikujejo lastno sliko o svetu, ljudeh, dogodkih in razmerah, v katerih živijo. Ravno zato, ker si vsak posameznik razlaga informacije ali vtise iz okolja po svoje, se njegove percepcije običajno znatno razlikujejo od objektivne resničnosti (Treven 1998).

V komunikacijski proces spada tudi komunikacijski učinek, ki se nanaša na reakcije prejemnika sporočila, na prejete informacije oziroma sporočila. Komunikacijski učinek je odvisen predvsem od tega, kako prejemnik sporočilo, ki je do njega prispelo, zazna oziroma percipira. Verjetnost, da bo prejemnik sporočilo vsaj malo drugače razumel, kot mu je prvotni pomen pripisoval pošiljatelj, je velika.

Medosebni odnosi in komunikacija

Medosebni odnosi, kakršni so, so stalno prisotni in prežemajo vse naše delo in življenje. Izhajajo iz nas, iz naših osebnostnih lastnosti, in so usmerjeni na druge. V procesu komuniciranja imajo nedvomno pomembno vlogo medsebojni odnosi. Človekovo doživljanje in obnašanje je vselej rezultat usklajenega sodelovanja posameznika s situacijo, ki ga obdaja. Obnašanja pa pri tem ne določajo le objektivne sestavine te situacije, temveč veliko bolj način, *kako posameznik to situacijo doživlja*. Ker smo si različni, je pomembno, da sogovornike oziroma sodelavce vprašamo, kako doživljajo situacijo. Ne moremo pa mimo dejstva, da so v kolektivu različni tipi ljudi, ki v medsebojnih odnosih ustvarjajo svojo podobo. Optimistični ljudje v drugih ljudeh ne vidijo sovražnikov. Čeprav bodo doživeli razočaranje, se njihovo osnovno gledanje na medčloveške odnose ne bo spremenilo, v nasprotju s pesimističnimi ljudmi, ki imajo nenehno občutek nemoči in ogroženosti (Sivec 2002).

Učinkoviti in zadovoljujoči medosebni odnosi so prvi pogoj za osebno srečo in uspeh v podjetju. Kakšni bodo odnosi v določeni skupini, je odvisno od posameznikov (Možina, Bernik in Svetič 2004).

Komunikacija v organizaciji

Komunikacija poteka v organizaciji in med organizacijami, v katerih delujejo udeleženci komuniciranja – pošiljatelji in prejemniki. Smisel organizacij je v ciljnem delovanju in složnem prizadevanju za doseganje ciljev organizacije. Sodelovanje

zahteva sporazumevanje, sporočanje in odgovarjanje, skratka – komuniciranje (Možina, Tavčar, Knežević in Zupan 2004).

Za današnjo dobo lahko rečemo, da je komuniciranje v organizaciji pomembnejše, kot je bilo kdajkoli prej, če le pomislimo na izzive okolja, kot so neizprosna globalna konkurenca, naraščajoče zahteve potrošnikov, strank, kupcev, komitentov ali odjemalcev po vse boljši kakovosti izdelkov in storitev ob sočasno nizkih cenah. *Odprte komunikacije* omogočajo *učinkovito sodelovanje in zaupanje* med zaposlenimi. Komuniciranje je tudi najpomembnejši instrument motivacije, omogoča medsebojno zaupanje in sodelovanje. Dialog, preprosta organizacija in humani delovni odnosi omogočajo zadovoljne, samoiniciativne, lojalne in odgovorne zaposlene. In ravno s tem se spodbudi njihova naravna potreba po uspešnosti in sodelovanje pri odločitvah za večjo uspešnost (Šarman 2001).

V podjetju obstajajo štirje tipi kanalov komuniciranja, ki smo jih opisali pri delitvi komunikacije glede na naravnost.

2.2 Motivacija

Motivacija je zelo širok in kompleksen pojav, saj posameznik ponavadi ne ve, kaj natančno ga žene, da dosega določene rezultate. Je proces, ki poteka v vsakem posamezniku posebej in je zato *subjektivne narave*. Vsak posameznik ima v življenju določene potrebe, ki jih skuša zadovoljevati na zelo različne načine. Ob tem se pojavlja pomanjkanje ali pa neravnovesje, ki ga je za nemoteno delovanje in doseganje želenega potrebno odpraviti.

Veliko avtorjev in znanstvenikov je motivacijo opredelilo na več načinov.

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede »movere«, kar pomeni »to move« oziroma premakniti se. Motivacija je ključnega pomena pri proučevanju uspešnosti posameznika. Ugotavljamo, da je uspešnost, poleg posameznikovih sposobnosti, ponavadi v večji meri odvisna od motivacije.

Motiviranje je *vzbujanje potreb ali zavesti o potrebi ter hkratno nakazovanje možnih rešitev* (Rozman, Kovač in Koletnik 1993). Nobeno dejanje oziroma delo ne poteka brez motivov. Motivacija sicer poteka v vsakem posamezniku, vendar pa lahko proces povzročimo z zunanjimi dejavniki, pri tem pa moramo natančno vedeti, v kakšno smer delovanje posameznika poteka in kakšno nagrado lahko za svoje delo pričakuje.

2.2.1 Motivacijski proces in vrste motivov

Motivacijski proces je vpleten v osebno dinamiko posameznika ter se razvija med nastajanjem potreb, ciljev in njihovim zadovoljevanjem. V najširšem smislu je motivacija smerna, dinamična komponenta vedenja, značilna za vse organizme od amebe do človeka. Vsi težijo k ravnovesju, bodisi fiziološkem ali psihološkem, in vsi

skušajo porušeno ravnotežje ponovno vzpostaviti, včasih na isti, prejšnji ravni – homeostaza, ali pa na novi, višji ravni – dinamično ravnotežje (Musek 1982, 263).

Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov.

Lipičnik (1997) razdeli motive:

Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v posameznikovem življenju:

- Primarni motivi so motivi, ki usmerjajo posameznikovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi.
- Sekundarni motivi pa so tisti motivi, ki jih človek ne dobi ob rojstvu, ampak se jih nauči v življenju. V posamezniku zbudijo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni.

Glede na nastanek:

- Podedovani motivi so tisti motivi, ki jih posameznik prinese s seboj na svet.
- Pridobljeni motivi pa so tisti motivi, ki si jih je posameznik pridobil v življenju.

Glede na razširjenost med ljudmi:

- Univerzalni motivi so motivi, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh. Regionalni motivi so motivi, ki jih srečujemo samo na določenih območjih.
- Individualni motivi so motivi, ki jih srečujemo samo pri posameznikih.

Glede na področje:

- Biološki motivi so motivi, ki se nanašajo na telesne potrebe.
- Socialni motivi so motivi, ki se nanašajo na odnos do drugih.

Skoraj nikoli ne najdemo preproste motivacijske situacije, kjer bi neovirano deloval en sam motiv. Navadno delujejo različne potrebe, pri tem so prisotni različni, celo nasprotujoči si cilji, ki postavljajo posameznika pred težavno situacijo – izbiro (Gogala 1989). Običajno deluje na nas več motivov hkrati: vse, kar nas v danem trenutku usmerja, zanima, privlači, odbija, opozarja. Med temi motivi pa obstajajo določeni hierarhični odnosi, kjer enemu motivu pripisujemo večjo pomembnost kot drugemu.

2.2.2 Motivacijske teorije

V strokovni literaturi obstajajo različne motivacijske teorije, ki se ukvarjajo z vprašanjem, kaj ljudi motivira pri njihovem delu in kateri dejavniki vplivajo na njihovo delo. Avtorji so v svojih teorijah dali poudarek različnim dejavnikom in elementom mehanizma motiviranja. Njihove teorije se med seboj razlikujejo in tudi dopolnjujejo. Novejše motivacijske teorije dajejo poudarke na tiste motivacijske dejavnike, ki jih je mogoče razvijati prav skozi različne oblike organizacijske participacije zaposlenih

(pripadnost, kreativnost, osebni razvoj, identifikacija s cilji organizacije) (Lipičnik 1997). V nadaljevanju bomo podali samo kratek opis le nekaterih teorij (izmed mnogih), kot so Maslowa teorija motivacije, Herzbergova dvofaktorska in Leavittova motivacijska teorija. Storilnostno motivacijsko teorijo pa bomo obravnavali pri športu.

Maslowa teorija motivacije

Maslow je med prvimi utemeljil teorijo motivacije. Njegova teorija, ki je najbolj znana, sestoji iz dveh osnovnih konceptov - iz *koncepta hierarhije potreb* in *koncepta pomembnosti potreb* (Možina 1994).

Hierarhična razvrstitev potreb po Maslowu je naslednja: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Tem potrebam ustrezajo motivacijski dejavniki: hrana, zaslužek, stalnost zaposlitve, medsebojni odnosi in izpopolnjevanja, zanimivost in privlačnost dela itd. Človekove potrebe so zadovoljevane napredno in po zadovoljitvi primarnih potreb stremi človek k zadovoljevanju sekundarnih potreb.

Bolj zanimiva kot razvrstitev potreb pa je klasifikacija arbitrarne vrednosti, to je razporeditev potreb v hierarhično lestvico po pomembnosti:

1. *Fiziološke potrebe* so izenačene s primarnimi, ki se jih človek ne more naučiti, temveč jih pridobi ob rojstvu. Ko posameznik zadovolji te potrebe, z njimi ni več motiviran.
2. *Potrebe po varnosti* so potrebe, ki odsevajo človekovo željo, da se zaščiti pred izgubo fizioloških potreb. Te potrebe prav tako ne motivirajo več, ko so zadovoljene.
3. *Socialne potrebe* so potrebe, ki so tesno povezane s človekovo željo po pripadnosti in ljubezni.
4. *Potrebe po spoštovanju* – ugledu so višje potrebe ljudi. Sem spadajo potrebe po moči, po uveljavljanju in statusu.
5. *Potrebe po samouresničevanju* so potrebe najvišje ravni. Potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da bi delal to, kar je sposoben.

Človekove potrebe si sledijo po naštetem zaporedju. Maslow je poudarjal, da človek deluje vedno na tisti ravni, na kateri njegove potrebe niso zadovoljene. Ko je neka potreba zadovoljena, ne motivira več. Pojavi pa se naslednja (višja) potreba, ki pa deluje motivacijsko.

Herzbergova dvofaktorska teorija

Druga pomembna teorija – Herzbergova dvofaktorska teorija je nastala na podlagi raziskovanj Herzberga in sodelavcev (Černetič 1997). Herzberg je preučeval, *kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka*. Raziskovalce so

ugotovitve pripelje do pomembnih razločevanj. Motivacijske dejavnike so razdelili na »motivatorje« in »higienike« ali »satisfaktorje«. Vsaka izmed teh dveh skupin drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju. *Motivatorji* vplivajo neposredno na produktivnost dela, medtem ko je vloga *higienikov*, da preprečujejo upad morale in tako posredno vplivajo na uspešnost.

Med higienike sodijo v glavnem *zaslužek, medsebojni odnosi, organizacijske in delovne razmere*. Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so urejeni, pa zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje. Ustvarjajo samo nevtralno osnovo, ustrezno izhodišče za uspešno delovanje motivatorjev. *Motivatorji* so dejavniki, ki so notranje povezani z delom samim: to je *zanimivo delo, zadovoljstvo pri delu, priznanje za dobro opravljeno delo, uspeh pri delu*.

Leavittova motivacijska teorija

Leavittova motivacijska teorija poskuša razložiti shemo delovanja motivov nasploh, kot je prikazano na sliki. Sprožilec celotnega procesa je potreba, ki predstavlja spremenljivo stanje v organizmu in terja aktivnost. Napetost je stanje, ki potrebi sledi in jo vseskozi spremlja. Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo reducira in povzroči olajšanje. Cilj vedno zmanjša napetost. Če hoče vodja doseči določeno aktivnost pri zaposlenem, potem mu mora omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bi pozneje doživel olajšanje ali satisfakcijo. Tako je s pomočjo postavljanja ciljev možno sprožiti zaželeno reakcijo (Lipičnik 1997).

Slika 2.1 Delovanje motivov



Vir: Lipičnik 1997.

2.2.3 Značilnosti motivacije v povezavi z organizacijo oziroma podjetjem

Če motivacijo proučujemo v povezavi z organizacijo, sta zanjo značilna dva pomena. Po prvem lahko motivacijo označimo kot pomembno *aktivnost managementa*, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Drugi pomen motivacije pa izhaja iz

psihološkega koncepta in se nanaša na *notranje, mentalno stanje posameznika* (Treven 1998).

Če so izbrani pravi motivacijski faktorji, lahko zaposleni udejanjajo svoje ideje in pri tem zadovoljujejo tako lastne interese kot tudi interese organizacije. Še kako *pomembno je torej poenotenje interesov ter ciljev posameznika in organizacije.*

Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju

Nov tip organizacije, ki se sprotno odziva na potrebe jutrišnjega posla, postavlja v središče ljudi. Različnost in prednost torej oblikujejo ljudje s svojo inteligenco, kompetencami, veščinami, čustvi. Doseganje njihovega zadovoljstva kot nujnega predpogoja za ustvarjanje dodane vrednosti ima korenine globoko v kulturi organizacije. Tu imajo svoj izvor tudi vzgibi, možnosti hitrega spreminjanja in spodbujanja ustvarjalnosti. Nesporno dejstvo je, da le zadovoljni zaposleni ustvarjajo kreativno in učinkovito, prisotna pa mora biti še močna vpetost zaposlenih v vizijo in strategijo podjetja.

Hollwnbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na osnovi izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezana z delom (Treven 1998).

Če želimo v podjetju obdržati dobre sodelavce, moramo raziskati, kaj je tisto, kar posameznika motivira in mu nudi zadovoljstvo. Najtrši oreh, s katerim se srečujejo vodje, je, kako pomagati zaposlenim spoznati povezavo med njihovimi lastnimi cilji, potrebami in pričakovanji s cilji organizacije.

Kar velikokrat pozabimo: ljudje smo različni. Človekovo vedenje spremljajo različni občutki, čustva in druge lastnosti, ki vplivajo na to, kako vsak posameznik doživlja svoje delo in s tem povezano zadovoljstvo.

2.3 Zaupanje

Kot uvod v definicije bi izpostavila definicijo zaupanja v Slovarju slovenskega knjižnega jezika. Zaupanje je v SSKJ (1996) definirano kot:

- prepričanje, da je kdo sposoben, voljan narediti, kar se pričakuje (primer: z delom upravičiti zaupanje);
- prepričanje, da je kdo pošten, iskren (primer: zlorabiti zaupanje) ter
- prepričanje, da je kaj dobro in da bo dobro vplivalo na uresničitev določenih pričakovanj (primer: zaupanje lastni moči, zaupanje v razum).

Definicija zaupanja pa za večino avtorjev ni tako preprosta, saj se avtorji, ne glede na to da se strinjajo o pomembnosti koncepta zaupanja, nikakor ne morejo uskladiti glede njegove definicije.

Kljub temu da lahko v literaturi o zaupanju najdemo številne definicije zaupanja, pa se avtorji strinjajo vsaj v nekaterih točkah, ki naj bi bile po njihovem mnenju skupne konceptu zaupanja. Večina avtorjev je prepričanih, da je osnova za koncept zaupanja tveganje.

Zaupanje ni stvar gotovosti, ampak je stvar verjetnosti, saj vedno obstaja možnost, da pričakovanja ne bodo izpolnjena. Večina avtorjev se tudi strinja, da sta zaupanje in sodelovanje močno in pozitivno povezana, pri čemer večina analitikov ugotavlja, da je za kooperativno delovanje potrebno, ne samo zaupati drugim, ampak tudi verjeti, da ti drugi zaupajo (Kanjuo-Mrčela 2001).

Po besedah Patrika Lencionija je zaupanje v timu to, da so člani tima sproščeni drug z drugim in zaupajo v dobre namere vsakega posameznika. Tako se jim ni treba braniti oziroma biti oprezen okoli drugih članov. Članom tima tako ni treba skrivati svojih šibkosti in se braniti.

2.3.1 Zaupanje v medosebnih odnosih

Raziskave kažejo, da med posamezniki ali skupinami ni dobrega razumevanja brez zadostne stopnje medsebojnega zaupanja. Predvsem medsebojno zaupanje lahko vpliva na to, da dobre medsebojne komunikacije lahko pripeljejo do optimalizacije medsebojnih razmerij na ekonomsko–interesni ravni. Kadar se razvije medsebojno zaupanje, ni potrebno pretirano paziti na komunikacijske fineše, pomembna sta točno, izčrpno in pravočasno obveščanje in določena osebna iskrenost oziroma korektnost. To v veliki meri omogoča, v kolikor je doseženo pristno komuniciranje, dobre rezultate pri medsebojnem delu na omenjenih področjih dela (Možina in Damjan 1992).

V medsebojni komunikaciji se zaupanje gradi, zato mora vodja vedno izpolnjevati svoje obljube in dogovore, ne sme se okoristiti na partnerjev račun, pri komunikaciji pa mora biti iskren, saj se le tako lahko izogne dajanju dvojnih sporočil. Neskladnosti med besedami in nebesedno komunikacijo ter dejanji dajejo občutek dvoličnosti in negotovosti ter avtomatično izpodbijajo zaupanje.

2.3.2 Zaupanje v organizacijskem kontekstu

Med avtorji je mogoče zaslediti vedno večje zanimanje za koncept organizacijskega zaupanja, ki izhaja predvsem iz splošnega prepričanja, da nedavni trendi na organizacijskem področju (kot so večje okoljske in tehnološke spremembe, večja potreba po fleksibilnosti in sodelovanju, večja opora na skupine in skupinsko delo ter spremembe v zaposlitvenih odnosih in kariernih vzorcih) povečujejo pomembnost zaupanja v organizacijah. Za dolgoročno uspešnost niso ključni le zadovoljni lastniki, temveč tudi zadovoljni kupci in zaposleni ter drugi, ki so na kakršenkoli način povezani z organizacijo.

V času dokaj stabilnih razmer poslovanja, množične proizvodnje in razmeroma preprostih tehnologij so organizacije delovale v skladu z načeli avtoritete in hierarhije, ki so jih vzpostavile s pomočjo natančno predpisane organizacijske strukture ter sistemov odločanja, vodenja, nadziranja in komuniciranja. Dandanes takšne organizacije izginjajo oziroma so ogrožene, saj niso dovolj prožne, da bi sledile izzivom sodobnega okolja, katerega značilnosti sta globalizacija poslovanja in čedalje hujša konkurenca. Sodobno okolje spremljajo hitre in nepredvidljive spremembe, ki se jim morajo podjetja prilagajati. Sodobne organizacije temeljijo na informacijah in usposobljenosti zaposlenih, zato je pomembnost zaupanja, zadovoljstvo zaposlenih in spodbujanje njihovega razvoja v organizacijah bistvenega pomena za uspešnost organizacije. Vedno večja zahtevnost izdelkov in vedno bolj informacijsko osnovana proizvodnja zahtevata vedno več izmenjav pogosto zelo občutljivih informacij, kar vpliva na vedno večjo pomembnost zaupanja. Zaupanje prevzema eno ključnih vlog v sodobnih organizacijah, saj postaja ena od strateških komponent koordinacijskega mehanizma oziroma podlaga za sodelovanje organizacijskih članov v razmerah velike negotovosti ter predpogoj za delo nadrejenih in konkurenčni uspeh v novem poslovnem okolju.

2.4 Osebnostne značilnosti posameznikov

Ljudje se med seboj razlikujemo. Raznolikosti obstaja več vrst, čeprav ponavadi najprej pomislimo na etnično, spolno, generacijsko ali kulturno različnost. Razlikujemo se v prvi vrsti po starosti, po telesnih značilnostih, po načinu razmišljanja, po dejanjih in po vrednotah, po veroizpovedi, po spolni usmerjenosti, po življenjskem stilu, po izobrazbi in tipih osebnosti. Nekateri so aktivni, obrnjeni navzven, inventivni, ambiciozni, energični, samovšečni, drugi so obrnjeni navznoter, se držijo sami zase, so pasivni, skratka imajo drugačne duševne lastnosti. Ljudje imajo različno mnenje o tem, ali in v kakšni meri vplivajo na svoje življenje in v kolikšni meri nanj vplivajo drugi. Tudi iste stvari dojemajo različno. Pogosto jih dojemajo drugače, kot v resnici so. To razliko med resničnim stanjem in človekovim dojetjem pogojuje njihovo znanje, sposobnosti, interesi, izkušnje in drugo. Zato je pomembno, da se zavedamo teh razlik in obravnavamo vsakega posameznika kot individuum.

2.4.1 Opredelevitev in pomen raznolikosti ljudi

Raznolikost se nanaša na lastnosti ljudi, katere razlikujejo ljudi med sabo. Lastnosti ljudi je mogoče razvrstiti v dve skupini, in sicer: lastnosti, na katere imamo malo ali nobenega vpliva, in lastnosti, na katere imamo večji vpliv. Prve vključujejo biološko določene značilnosti, kot so rasa, spol, starost, posamezne fizične lastnosti ter tudi družina in družba, v kateri živimo. Ti dejavniki zelo vplivajo na identiteto posameznika in imajo neposredni učinek na njegov odnos do drugih oseb in skupin v osebnem

življenju in pri delu. V drugo skupino spadajo lastnosti, ki jih lahko ljudje zavestno prevzamejo, opustijo ali spremenijo. Med te uvrščamo zakonski stan, politično prepričanje, izobrazbo, delovno okolje in bivališče (Gómez-Mejía, Balkin in Cardy 1995).

Upravljanje raznolikosti zaposlenih

Eden izmed pomembnih in vsesplošnih izzivov, ki so usmerjeni na organizacije, je prilagoditev različnim ljudem znotraj organizacije. Izraz, ki ga uporabljamo za opis tega izziva, je raznolikost zaposlenih. Medtem ko se pri globalizaciji osredotočamo na razlike med ljudmi različnih držav, se raznolikost zaposlenih nanaša na ljudi znotraj določene države in organizacije (Robbins 2001).

Slika 2.2 Karakteristike raznolikosti zaposlenih v delovnem okolju zaposlenih



Vir: Harvey in Bovin 1996.

Osebnost nekega posameznika je relativno stabilna celota karakteristik, nagnjenj in temperamenta, ki so bile pomembno formirane z dedovanjem, družbenimi, kulturnimi in drugimi faktorji okolja. Takšna skupina spremenljivk določa podobnosti in razlike v obnašanju posameznikov (Vila in Kovač 1997).

2.4.2 Tipi osebnosti zaposlenih

Razumevanje z zaposlenimi postaja vse bolj cenjena sposobnost. V večini organizacij si želijo zaposlenih, ki obvladajo medsebojno komunikacijo. Razumevanje z drugimi ljudmi na delovnem mestu je zelo pomembno za managerje in ostale zaposlene. Raznolika kadrovska sestava tako v organizacijah vključuje posameznike z različnimi tipi osebnosti.

Poznavanje zaposlenih glede na njihov osebnostni tip naj bi služilo predvsem vzpostavljanju lažje in učinkovitejše komunikacije z njimi. Lahko bi rekli, da naj bi služilo kot pripomoček za uspešnejše poslovne odnose z zaposlenimi.

Tipe osebnosti lahko na splošno razčlenimo glede na temperament, glede na način zaznavanja in druge dimenzije tipov osebnosti. Ker pa to ni namen moje diplomske naloge, bomo v tem odstavku samo na kratko opredelili tipe osebnosti glede na temperament in glede na način zaznavanja. To velja tako za ljudi v organizacijah kot v športu.

Vsi ljudje smo mešanica osnovnih štirih temperamentov. Vsak izmed nas ima svoj prevladujoč temperament, ki je pri nekaterih ljudeh lahko prepoznaven, pri drugih ljudeh pa težje, ker imajo tudi več značilnosti ostalih temperamentov. Veliko je ljudi, ki nimajo značilnosti samo enega osebnostnega tipa. Takšni ljudje so ponavadi kombinacija dveh temperamentov.

Štirje temperamenti ljudi, ki sestavljajo njihove osebnosti in njihove prevladujoče značilnosti oziroma označbe posameznega temperamenta (Rozman, Vrhovšek in Pušnik 2006), so:

- »popularni« sangvinik,
- »popolni« melanholik,
- »močni« kolerik,
- »mirni« flegmatik.

Popularni sangvinik ponavadi izstopa, je rad v središču pozornosti, se rad zabava, veliko komunicira in dela z ljudmi. Rad ima raznoliko in razgibano delo, vendar pa ne zna reči ne, tudi če ima preveč dela. Na delovnem mestu ponavadi vlada nered – navadno niso preveč urejeni.

Popolni melanholik išče povesod popolnost. Zelo dobro se zna organizirati, je točen in vedno natančen. Ima prirojeno sposobnost analiziranja samega sebe, drugih ljudi in dela, ki ga opravlja. Perfekcionizem pa je tudi njegova slabost. Bolje dela sam, kot v skupini.

Močni kolerik je močna osebnost. Ponavadi so tisti, ki držijo stvari skupaj. Rojen je za vodjo, ker ima rad nadzor nad situacijo, je odločen in se dobro znajde v stresnih situacijah. Kolerik je znan tudi po svoji živčnosti. Ima stalno potrebo delati in se ne more umiriti. Izrazita slabost močnega kolerika je tudi ta, da rad manipulira z drugimi.

Mirni flegmatik je najbolj neopazen. Je miren, prijeten in uravnovešen. Ta tip človeka ne vzbuja pozornosti niti s svojo zunanostjo niti s svojim obnašanjem. Mirni flegmatik se dobro obnese kot administrator in kot pomirjevalec. Ker je preveč miren, je lahko premalo motiviran in ga morajo prevečkrat drugi spodbujati k delu. Kaže premalo navdušenja in včasih njegovo obnašanje že meji na brezskrbnost.

2.4.3 Tipi osebnosti glede na način zaznavanja

V naših možganih so trije komunikacijski centri, in sicer: vizualni, avditivni in kinestetični. Ti možganski centri in njihove povezave predstavljajo jezik medsebojne komunikacije. Ljudje oddajamo in sprejemamo sporočila na način, ki je za vsakega posameznika tipičen. Poznamo tri tipe osebnosti: vizualni, avditivni in kinestetični zaznavni tip.

Za vizualne tipe je značilno, da sprejemajo informacije z vidom, bolj opazijo estetiko prostora, osebo, ki govori, slike itd. Moti pa jih nered.

Avditivni tip osebe sprejema informacije preko ušes. Poslušajo vsebine, želijo čim več primerov posredovanja izkušenj. Pomemben za njih je način govora in glas. Velikokrat poslušajo z zaprtimi očmi.

Kinestetični tip osebnosti pa so ljudje čustev in gibanja. Ljudje sprejemajo informacije preko gibanja. Značilno zanje je to, da potrebujejo dovolj prostora, saj se stalno gibljejo. Vsebina mora biti podana sistematično. Radi si beležijo (O'Connor in Seymour 1996).

Raziskave kažejo, da je kar 60–odstotkov ljudi vizualnega tipa, kar pomeni, da svet zaznavajo pretežno s pomočjo vida. Vizualni tip človeka ima v spominu shranjene prizore in dogodke kot na fotografijah in jih ob priklicu lahko tudi vidi.

3 ANALIZA POSEBNOSTI ŠPORTNIH TIMOV

Športe v grobem delimo na moštvene in individualne. V moštvenih športih tekmujejo moštva, ki skušajo s skupnimi močmi doseči cilj, ki ga kot tekmovalci posamezniki ne bi mogli. V individualnih športih pa je vsak športnik svoj individuuum in tekmuje ter nastopa zase. Tako kot na mnogih področjih se tudi v športu srečujemo z različnimi skupinami predvsem v kolektivnem športu. Posamezniki se športni skupini pridružijo z namenom doseči cilje, ki se lahko nanašajo na športni rezultat, šport zaradi zdravja, socializacije ali pa tudi ekonomskih razlogov, ki je prisoten pri poklicnih športnikih. Da pa bi posameznik zastavljene cilje v skupini lahko realiziral, mora njej tudi nekaj dati (čas, športno znanje, socialni pristop).

3.1 Skupine in timi v športu

Športna ekipa je združenje dveh ali več posameznikov, ki ima tudi sledeče značilnosti (Tušak, Misija in Vičič 2003):

- *identiteta ekipe* – člani ekipe se ločijo od drugih ekip;
- *skupna usoda* – v ekipnih športih lahko zmaga ali izgubi le celotna ekipa;
- *strukturirani vzorci interakcij* – vsaka ekipa ima svoje taktične zamisli, ki jih člani drugih ekip ne poznajo. Prav tako ima vsaka ekipa drugačne socialne interakcije med člani (določen način vedenja v okviru ekipe in do nasprotnika na igrišču, odnos med starimi in mladimi člani);
- *specifična komunikacija* – igralci se morajo med seboj sporazumevati. Za to uporabljajo žargonske izraze, ki jih ne poznajo niti nasprotniki;
- *struktura skupine* – sestavljena je iz vlog, pozicije in statusa posameznikov ter norm, ki vladajo v neki ekipi. Ko se sestavi ekipa, se začne boj med igralci za posamezne vloge;
- *medsebojna soodvisnost* – logika ekipnih športov je podobna logiki delovne skupine v podjetju. Če želi ekipa biti uspešna, morajo igralci med seboj sodelovati;
- *medsebojna privlačnost* – člani ekipe, ki so skupaj dalj časa, pogosto postanejo prijatelji;
- *samokategorizacija* – ekipa kot celota mora čutiti, da obstaja in se loči od drugih skupin;
- *občutek enotnih ciljev* – šport je močno storilnostno orientiran. Športne organizacije (nacionalne zveze ali klubi) ekipe seznanijo s cilji, zato je pomembno, da igralci razvijejo občutek, da imajo vsi enake cilje.

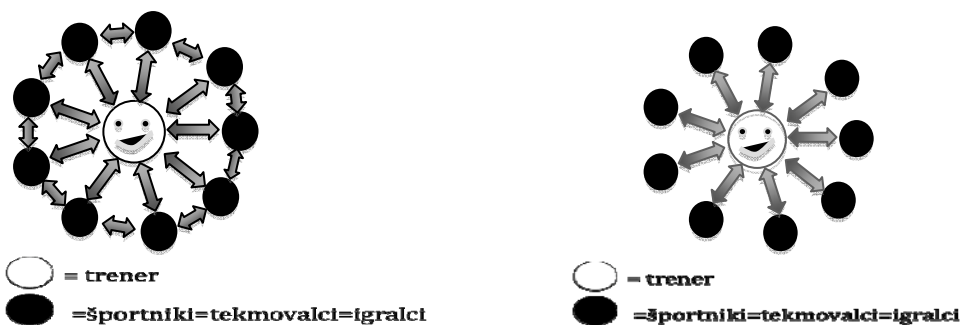
3.1.1 Medsebojna soodvisnost v športnih ekipah

Moštva oziroma ekipe športnikov se med seboj razlikujejo po *medsebojni soodvisnosti*. Obstajajo športi (plavanje, smučanje itn.), kjer tekmovalci pripadajo istemu moštvu, tekmujejo pa izključno sami zase. Tako je dosežek enega tekmovalca (skoraj) popolnoma neodvisen od rezultata kateregakoli sotekmovalca. Za takšne športe je značilna majhna medsebojna soodvisnost. Ločimo še športe, kjer so člani moštva srednje medsebojno odvisni, recimo moštveni smučarski skoki, kegljanje in drugi. Vsak tekmovalec je popolnoma neodvisen pri doseganju individualnega rezultata, pa vendar je skupna uvrstitev odvisna od seštevka rezultatov posameznikov v moštvu. Največja medsebojna soodvisnost je lastna športom, kjer je potrebno neposredno sodelovanje igralcev med seboj. Takšni športi so odbojka, košarka, rokomet itd. (Tušak, Misija in Vičič 2003).

3.1.2 Značilnosti individualnih in ekipnih športov

V individualnih športih tekmujejo tekmovalci *sami* proti ostalim sotekmovalcem in so odvisni izključno sami od sebe. Med individualne športe lahko štejemo alpsko smučanje, tek na smučeh, smučarske skoke, atletiko, plavanje in številne druge. V ekipnih športih komunikacija ne poteka samo med trenerjem in igralci, ampak ravno tako med samimi igralci. Ekipa mora delovati homogeno, saj samo en »šibek« igralec v verigi onemogoči delovanje celotne ekipe.

Slika 3.1 Smeri komunikacije v ekipnih in individualnih športih



Smeri komunikacije v ekipnih športih

Smeri komunikacije v individualnem športu

Skupine oziroma timi v individualnih športih (alpsko smučanje)

Toda tudi v individualnih športih obstajajo organizacije oziroma zveze, ki povezujejo športnike ter jim tako omogočijo kakovostne treninge in trenerje. Kot primer bi lahko predstavila alpsko smučanje. V alpskem smučanju potekajo tekmovanja na več ravneh – na državni in mednarodni (svetovni in evropski pokal ter fis tekme). Izbirne tekme so na državni ravni in najboljši tekmovalci v državi so izbrani v državne

reprezentance (A, B, C reprezentanca). Reprezentanca oziroma spremljajoči tim, ki je odgovoren za delovanje reprezentance (funkcionarji, direktor, trenerji, maserji, serviserji itd.) spremlja tekmovalce na tekmah in treningih. Če bi vsak smučar hotel trenirati sam, bi potreboval ogromno denarja, da bi plačal vse ljudi in vso potrebno opremo za treninge in tekme. Zato je zelo smotno, da se smučarji »individualisti« povezujejo v reprezentancah ali klubih. Prav tako je postavljen celoten sistem, kdo mora tekmovalca prijaviti na tekme, koliko mora imeti fis točk itd. Se pravi, ne more se smučar kar odločiti in se prijaviti na tekmo svetovnega pokala. Zaradi organizacijskih in tudi motivacijskih ter socialnih razlogov so tudi individualni športi v nekem smislu ekipni. Recimo ženska smučarska A reprezentanca je sestavljena takoj po koncu zaključene tekmovalne sezone. Pristojni glede na pretekle rezultate in potencial tekmovalk oblikujejo ekipo smučark, trenerjev in spremljevalnega osebja, ki se v naslednji sezoni udeležuje skupnih treningov in tekem na svetovnem nivoju. Čeprav so tekmovalke na progi same, pa ves prosti čas preživijo skupaj. Vemo pa, da je vzdušje med ljudmi zelo pomembno za počutje vsakega posameznika. Če so odnosi napeti, se ponavadi tudi športniki ne morejo povsem osredotočiti na treninge in tekme.

Besede tim, ekipa ali reprezentanca (športna) lahko pomenijo isto ali pa tudi ne. Zgoraj je navedena razlika med timom in ekipo oziroma skupino. To velja tako v športu kot tudi v podjetju. Športna ekipa oziroma reprezentanca pa ima lahko značilnosti tima ali pa skupine. Edina razlika v športu je v ekipnih športih in individualnih športih. Pri ekipnih športih je za uspeh športnikov bistveno, da delujejo kot tim. Kar pomeni, da morajo vsi športniki, ki sestavljajo ekipo, delovati kot eno. Tu ni pomembna samo komunikacija športnik – trener, ampak tudi športnik – športnik. Pri individualnih športih pa to ni bistvenega pomena, čeprav je tudi pomembno, saj športniki preživijo večino časa skupaj, pa čeprav tekmujejo vsak zase.

3.2 Komunikacija v športnih timih

Komunikacija je duša vseh dogajanj v ekipi. Igralci oziroma tekmovalci nenehno verbalno in neverbalno komunicirajo, da bi dosegli svoje socialne in rezultatske cilje. Vsi konflikti v ekipi se odpravljajo z razgovori oziroma komuniciranjem med vsemi člani ekipe. Trener je tisti, ki posreduje pri kakršnikoli konfliktih v ekipi, posreduje tudi pri konfliktih med igralci in vodstvom ekipe ali kluba. To še ne pomeni, da mora trener ugoditi vsem željam enih ali drugih. Na koncu mora imeti trener še vedno zadnjo besedo, vendar brez sodelovanja obeh strani, konflikt ni kvalitetno rešljiv (Tušak, Misija in Vičič 2003).

3.2.1 Komunikacija med trenerjem in športnikom

Dobra komunikacija med trenerjem in športnikom zavzema pomembno mesto. Komunikacija nam prikazuje potrebo posameznika, da ohrani povezavo in kontakt s

svojim okoljem. Torej je nekakšno sredstvo povezave. Sodelovanje med ljudmi poteka s pomočjo procesa komunikacije, čeprav sta razumevanje in biti razumljen dva različna pojma in se vedno ne uresničita. Vendar je pri procesu treniranja ravno komunikacija tisti dejavnik, ki zavzema najpomembnejše mesto. Velik delež zavzema pri strukturi, aktivnosti in učinkovitosti organizacije ali skupine, tudi v vladi, poslu, industriji in ne samo v športu (Fuoss in Troppmann 1981).

Komunikacija ni ne slaba ne dobra. Vse je odvisno od tega, za katere namene jo uporabljamo, na kakšen način in katere oblike. Z njo lahko rešujemo konflikte ali pa jih na novo ustvarjamo, uporabljamo jo lahko za prenašanje koristnih informacij ali pa sprožanje govoric. Osebe, ki veliko govorijo, niso nujno uspešni in pozitivni komunikatorji. Prav tako lahko rečemo, da je komunikacija med trenerjem in športnikom pomembna pri uspehu. Trener mora najti najboljši način, kako športniku prenesti znanje in tehnične ter taktične veščine ter izvedbo le-teh na tekmi. Manj trenerjev pa se zaveda, da vsebina in način vsakodnevnne komunikacije s športniki *vplivajo na motivacijo, samozavest, tremo in koncentracijo športnikov – se pravi na psihološko pripravljenost*. Velikokrat se zgodi, da športnik razume trenerjevo sporočilo drugače, kot ga je trener mislil sporočiti. In seveda obratno. Tu lahko pride do nesporazumov. Da pa bi se izognili tem nesporazumom, moramo vedno razmišljati, kako oblikovati sporočila, da nas bodo drugi razumeli tako, kot si mi želimo. Bistvo pri komunikaciji je: »Kako me je športnik razumel« in ne: »Kaj sem mu povedal«. Seveda mora biti trener čim bolj jasen pri svojem sporočanju. Pomembna pa je dvosmerna komunikacija. Trenerji velikokrat mislijo, da bo dvosmerna komunikacija rušila njihovo avtoriteto in status trenerja. Vendar če je komunikacija enosmerna, trener ne ve, kako je športnik njegovo sporočilo dekodiral. Enako ali še bolj pomembno za trenerja pa je, da opazuje športnika in njegovo neverbalno govorico, se pravi njegove geste, telesno držo, obrazno mimiko, usmerjenost pogleda itd. Za uspešno komunikacijo je potrebna medsebojna usklajenost verbalnih in neverbalnih sporočil. Iz tega lahko razberemo, da ni važno samo, kaj športniku reče trener, ampak tudi s kakšnim tonom reče, kam gleda, kako se drži. Trenerji želijo svoje športnike primerno motivirati, jim nuditi potrebne informacije za uspešnejše treniranje in zeleno predstavo. To pa hkrati tudi pomeni, da samo sprejetje informacije ni dovolj, ampak morajo *športniki informacijo tudi razumeti*.

Komunikacija med trenerji in športniki, tudi v ekipnih športnih, mora biti prilagojena posameznikom. Uspešen trener mora komunikacijo uporabiti kot orodje za motivacijo. Uspešen trener je tisti, ki ima sposobnost učinkovitega analiziranja samega sebe, situacije in svojih varovancev, to je kot sistem spremenljivk, ki se nenehno spreminjajo. Trener na osnovi teh spoznanj nenehno prilagaja funkcioniranje sistema (Tušak in Tušak 2003).

3.2.2 Odnos trener – športnik

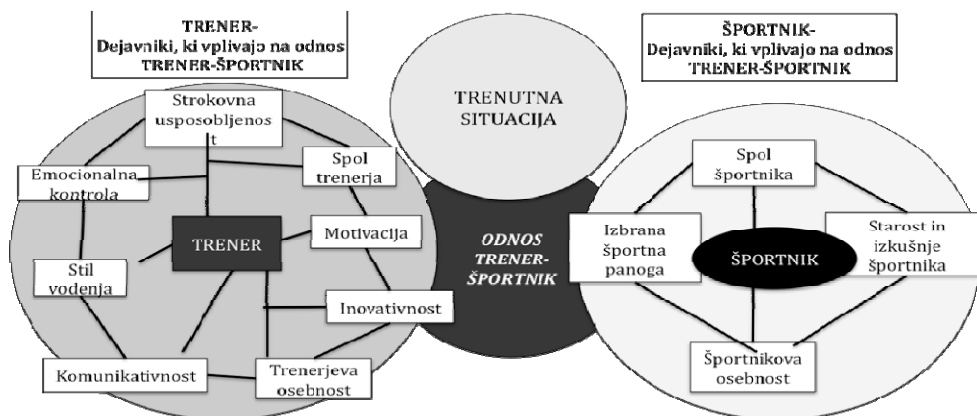
Športniki razvijejo veliko medosebnih odnosov. Ti odnosi vplivajo na ukvarjanje s športom in na športni rezultat. Odnosi s starši, odnosi z ostalimi športniki ter strokovnimi delavci močno vplivajo na športnikovo dejavnost. Ključnega pomena pa je seveda odnos med športnikom in trenerjem. Kakovost tega odnosa vpliva na stališča in vrednote športnika. S kakovostjo tega odnosa je povezana tudi športnikova motivacija in posledično uspešnost na tekmovanjih. Konflikti med trenerjem in športnikom spadajo med glavne razloge za prenehanje športne poti. Trener je v športnikovem življenju zelo pomembna oseba, saj z njim preživi večino svojega časa. Predvsem mladi športniki se pogosto identificirajo s svojim trenerjem. Trener jih vodi skozi šport in življenje. Kvaliteta odnosa se pokaže predvsem v kriznih situacijah. Ko je športnik psihično obremenjen in dvomi o svojem uspehu ali je zelo razočaran, takrat potrebuje nekoga, ki mu lahko zaupa, ki ga ceni in verjame v njegovo pomoč. Športniki, ki s svojimi trenerji nimajo dobrih odnosov, bodo pomoč poiskali drugje ali pa se bodo zaprli vase. Odnos med njima ima pozitivne in negativne posledice na proces treniranja, saj vpliva na športnikov socialni in emocionalni razvoj. Velikokrat pa se premalo pozornosti posveča temu odnosu in trenerji pozabijo, da so športniki tudi ljudje. Seveda imajo trenerji veliko dela z organiziranjem treningov in vsemi ostalimi opravili, ki jim vzamejo veliko časa in energije. Lahko se zgodi, da se bolj posvečajo treningom kot športnikom. Posledica tega pa so konflikti, ki si jih ne znajo razložiti. Pomembno je, da trener in športnik vzpostavita stike, se veliko pogovarjata in si zaupata. Šele tako čutita, da svoj čas kvalitetno preživljata in z veseljem sodelujeta. Zadovoljstvo mora biti tako s strani športnika kot trenerja. Pri obeh je veliko dejavnikov, ki vplivajo na kakovost odnosa trener – športnik. Pri trenerju so to:

- trenerjeva osebnost,
- strokovna usposobljenost,
- inovativnost,
- komunikativnost,
- stil vodenja,
- emocionalna kontrola,
- spol trenerja in
- motivacija.

Najpomembnejši dejavniki pri športniku pa so:

- športnikova osebnost,
- izbrana športna panoga,
- starost, izkušnje in
- spol športnika.

Slika 3.2 Dejavniki, ki vplivajo na kakovost odnosa trener – športnik



Dejavniki so medsebojno povezani v mrežo in vplivajo drug na drugega. Poleg dejavnikov na obeh straneh pa na njun odnos vpliva še situacija, v kateri se trenutno nahajata (Tušak, Misija in Vičič 2003).

3.3 Motivacija športnikov

Prav tako pa je pri doseganju rezultatov v športu zelo pomembna motivacija. Športni trener se mora zavedati vloge motivacije pri svojih varovancih (tekmovalcih). Včasih je motivacija bolj pomembna kot psihomotorične sposobnosti, inteligentnost, znanje, pridnost ali čustvena zrelost. V športnem timu se tekmovalci/ igralci razlikujejo med seboj. Zato mora trener za vsakega tekmovalca posebej najti primeren pristop in ga motivirati. Da pa to trener lahko naredi, mora vsakega tekmovalca posebej spoznati, kar pa lahko doseže le z ustrezno komunikacijo.

Do pravega spoznanja o športnikovi motivaciji pride trener samo s pomočjo nenehnega spremljanja in opazovanja varovanca ter s pomočjo sodelovanja psihologa. Tu ne gre samo za poznavanje tistih motivov, zaradi katerih se športniki sploh ukvarjajo z izbrano športno zvrstjo, ampak za dobro poznavanje njegovih vrednot, kajti le tako bo trener znal vplivati na svoje varovance tako, da bodo uspeli. To pa ne pomeni samo, da jih zna pravilno motivirati za posamezne tekme, ampak da zna varovance motivirati do take mere, da zdržijo tudi vse napore pri treningu in vedno večje obremenitve, ki vodijo do vrhunskih rezultatov (Tušak in Tušak 2003, 55).

3.3.1 Notranja in zunanja motivacija športnikov

Motivacijo lahko razdelimo v dva velika razreda: na notranjo ali intrinzično in zunanjo ali ekstrinzično. Zunanja (ekstrinzična) se nanaša na množico razlogov, ki so zunaj športnika. Zunanje motivirani so posamezniki, ki trenirajo, tekmujejo, delajo zaradi kakršnegakoli prestiža, nagrad, ki jih dobijo za uspešnost: materialne nagrade,

socialni status in ugodnosti, ki izhajajo iz njega, popularnost in težnja po zmagovanju oziroma demonstriranju tega, da so najboljši. Notranja (intrinzična) je po Deci in Ryanu (1985) definirana kot »delati nekaj zaradi aktivnosti same in za zadovoljstvo, ki izhaja iz samega nastopanja oziroma izvajanja aktivnosti«. Kot notranjo motivacijo lahko navedemo tudi treniranje zaradi zanimivosti športa, zaradi zadovoljstva, ki ga prinaša, zaradi novih spretnosti in znanja, ki ga pridobijo itn.

Notranja motivacija je vedno pozitivna, zunanja pa je lahko pozitivna ali negativna. Motivacija je tako rekoč odgovor na naše potrebe, je pomoč za redukcijo le-teh. Motivi so usmerjeni k cilju, potrebe pa so njihovi začetki in ohranjevalne sile.

Veliko trenerjev, vodij ekip in managerjev noče razumeti prednosti dolgotrajnih učinkov oziroma posledic na daljši časovni rok, ki jih pridobimo s pozitivno motivacijsko strategijo. Ponavadi se prehitro zadovoljijo s kratkotrajnim pozitivnim učinkom, ki je hitreje opažen, čeprav pridobljen z negativnimi strategijami ali kritično motivacijo in nepravilno uporabo motivacijskih tehnik. Vse z namenom čim hitreje priti do želenega efekta, čeprav izbrana pot še zdaleč ni pravilna. Na primer biti v vrhunski fizični kondiciji, še posebej celo leto, je odločilnega pomena tako za igralce kot tudi za trenerje. Zato je izrednega pomena, da naredimo trening fizične kondicije prijeten in zanimiv.

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

3.3.2 Storilnostna motivacija

Teorija storilnostne motivacije Atkinsona in McClelland (1961, v Tušak in Tušak 2003), ki je v športnem kontekstu pustila tudi največ posledic, je v času njenega nastajanja v 50-ih in 60-ih letih zavzemala pomembno mesto med teoretičnimi pristopi k motivaciji. Izredno pomembno vlogo je odigrala pri pojasnjevanju nekaterih področij, posebej motivacije za šport. Prvi so se osredotočili na razumevanje motivacije v storilnostnih nalogah. Ker so s storilnostjo povezani konstrukti (potrebe, vrednosti, pričakovanja uspeha oziroma neuspeha, upanja in strahovi) bolj nezavedni kot zavedni, so problem raziskovanja rešili z uporabo nekaterih projekcijskih metod. Osnovna predpostavka teorije je potreba po storilnosti, ki se kaže v težnji po doseganju uspeha oziroma težnji po izogibanju neuspehu. Uveden je pojem *incentivna* in *incentivne vrednosti*. V teoriji so motivacijsko vlogo pripisovali tudi čustvom, ki so bila v nekaterih drugih teorijah postavljena na stranski tir. Problem teorije motivacije je pojasnjevanje motivacije za nestorilnostne naloge (Tušak 1999). Pristop teorije potrebe po storilnosti temelji na predpostavki, da so motivacijska stanja glavna pobuda

aktivnosti. Govori o dveh motivacijskih stanjih: motivaciji za doseganje uspeha in motivaciji za izogibanje neuspehu.

Storilnostna motivacija je osredotočena na napore posameznika, da premaga nalogo, doseže odličnost, preskoči ovire, opravi nalogo bolje od drugih in je ponosen v izvrševanju nadarjenosti. Je orientacija posameznika prizadevati si za uspešnost naloge, vztrajati ob pojavu neuspeha in biti ponosen na svoje znanje oziroma spretnost (Weinberg in Gould 2003). Storilnostno motivacijo je Atkinson (1961, v Tušak 2003) opredelil kot posameznikove inklinacije za doseganje uspeha oziroma izogibanje neuspehu in težnjo po tekmovanju z različnimi standardi oziroma težnjo po neki popolnosti.

Poznamo več vrst storilnostne motivacije (Tušak 1999):

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

3.3.3 Postavljanje ciljev v športu (kot motivacijski dejavnik)

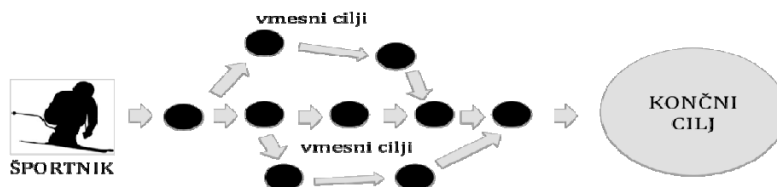
»Postavljanje ciljev se je pokazalo kot ena najučinkovitejših tehnik, ki prispeva k boljšemu delovanju posameznikov in skupin. Izboljša delovno učinkovitost in kvaliteto, razjasni pričakovanja, povečuje zadovoljstvo z nastopom, povečuje samozavest ter občutke ponosa in zvišuje željo po sprejemanju novih delovnih izzivov« (Tušak, Misija in Vičič 2003).

Pri tehniki postavljanja ciljev je treba upoštevati ustrezno težavnost cilja, čimbolj natančno določen cilj, trenerjevo podporo, povratno informacijo o uspešnosti, nagrajevanje in sodelovanje pri procesu postavljanja ciljev (Tušak, Misija in Vičič 2003).

Eden najpomembnejših športnikovih aktivnosti v procesu motiviranja je prav proces postavljanja ciljev. Športnik si postavi cilje in jih poskuša doseči preko ustreznega vedenja. Vedenje je usmerjeno k nekemu končnemu cilju. Na poti do končnega cilja si športniki postavljajo cilje, ki jih je lažje in hitreje doseči, da ne bi izgubili morale. Veliko lažje je doseči končni cilj preko množice podciljev, ki jih stalno uresničujejo in tako dajejo konstantno pozitivno povratno informacijo. V primeru, da je časovni razmak do končnega cilja prevelik, lahko športnikovo zaupanje v možnost

doseganja cilja upade in pojavi se pomanjkanje motivacije. Športnik naenkrat izgubi cilj izpred oči (Tušak in Tušak 2003).

Slika 3.3 Postavljanje ciljev v športu



Vir: Tušak in Tušak 2003.

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

3.3.4 Uživanje in zadovoljstvo kot dejavnik notranje motivacije v športu

Uživanje v športu je pozitiven čustveni odgovor na športno udejstvovanje, vključuje občutke veselja, zabave, sreče in lepote. Scanlan, Stein in Ravizza (1989, v Tušak 1999) navajajo zadovoljstvo oziroma uživanje kot enega ključnih elementov v športnikovi motivaciji. Bakker (1990, v Tušak 1999) pravi, da enega izmed odgovorov na vprašanje, zakaj ljudje sodelujejo v športu, iščemo v aktivnostih, ki imajo intrinzično vrednost (zadovoljstvo in zabava) in so na ta način vredna prizadevanj. Tušak je v svoji doktorski nalogi ugotavljal, kateri so najpomembnejši motivi za ukvarjanje s športom. Analiza je pokazala, da vrhunski športniki med najpomembnejše motive štejejo:

- želim biti telesno sposoben in zdrav;
- želim napredovati na višjo raven;
- želim ostati v dobri formi.

Pri mladih športnikih je zelo podobno, le da so zanje bolj pomembni motivi, kot so:

- rad sem pomemben;
- rad uporabljam opremo in pripomočke.

Taki rezultati kažejo, da je pri športnikih še vedno zelo pomembna notranja motivacija, ki nudi športnikom mnogo zadovoljstva, zato povečanja zadovoljstva in motivacije ni potrebno iskati le v večji tekmovalnosti in doseganju boljših rezultatov

(kar bi bilo posebno težko doseči pri manj perspektivnih športnikih), pač pa uživanje lahko zagotavljamo tudi še na druge načine, preko vplivanja na notranjo motivacijo. (Tušak 1999).

3.4 Športnik kot osebnost

Pojem osebnost uporabljamo v zelo različnih pomenih. V vsakdanjem primeru kaže ta pojem na značilne lastnosti posameznika, tako duševne kot telesne. Osebnost predstavlja integracijo, celoto psihofizičnih značilnosti posameznika. Proučevanje osebnosti ima velik smisel. Najprej nam odgovarja, kako se pri posamezniku organizirajo in integrirajo psihične in telesne značilnosti v celoto. Dalje nam odgovarja, kako in zakaj se posamezniki, kot nosilci vsak svojega osebnostnega sklopa, razlikujemo med seboj. In nazadnje odgovarja, kako se ta sklop razvija, spreminja in preoblikuje. In ta sklop imamo v mislih, ko govorimo o osebnosti (Musek 1993).

Vrhunski šport je zelo kompleksna dejavnost, saj od posameznika oziroma športnika zahteva popolno predanost in osredotočenost. Športnikovo zasebno in športno življenje je tako prepleteno, da ju ni mogoče ločiti. Tako stvari, ki se dogajajo v zasebnem življenju, vplivajo na športno plat in rezultate in obratno.

Vsak športnik združuje v sebi več vlog. Prva vloga je spolna (ženska, moški), druga je vloga družinskega člana (recimo hčerka, sestra, žena), cel niz družbenih in socialnih vlog (prijatelj, sošolec, uslužbenec) in seveda tudi vloga športnika. Na vsako izmed vlog se vežejo njegova lastna pričakovanja, pričakovanja njemu pomembnih ljudi oziroma oseb ter pričakovanja širše okolice in družbe. Širša okolica, javnost, publika in navijači imajo na športnika pomemben vpliv (Tušak 1999).

Raziskav o identifikaciji osebnosti športnikov je zelo veliko. Večino rezultatov je nasprotujočih, vendar pa kljub vsemu lahko govorimo o nekaj konsistentnih ugotovitvah.

V primerjavi z nešportniki so športniki praviloma:

- bolj ekstrovertirani oziroma odprti navzven v komunikaciji z okoljem,
- imajo višjo potrebo po storilnosti,
- imajo močnejšo potrebo po dražljajih in stimulaciji,
- so bolj agresivni,
- bolj psihično stabilni,
- imajo boljše emocionalno samokontrolo in so bolj čustveno stabilni,
- manj anksiozni,
- bolj samozavestni in izražajo več zaupanja vase,
- bolj dominantni,
- in izražajo večjo stopnjo odgovornosti.

Razlike v osebnosti med športniki se pojavljajo tudi glede na športne panoge. Glavne razlike so med športniki ekipnih in individualnih športov. Za športnike ekipnih športnih panog so zelo pomembne:

- dobre socialne lastnosti,
- socialna inteligentnost,
- sposobnost učinkovitega komuniciranja,
- vodenje,
- reševanje konfliktov,
- frustracijska toleranca ter
- občutljivost na lastne in probleme drugih.

Pri športnikih individualnih športnih panog so v ospredju naslednje lastnosti:

- dominantnost,
- težnja po individualnosti, ki včasih že meji na sebičnost,
- vztrajnost,
- sposobnost samokontrole in samomotivacije ter
- samoodgovornost.

Če povzamemo, je evidentno, da se osebe, ki se aktivno ukvarjajo s športom, precej razlikujejo od rekreativcev in ostalih, ki se s športom ne ukvarjajo. Poleg značajskih in motivacijskih lastnosti ter temperamenta se razlikujejo tudi v telesnih značilnostih in predvsem nekaterih zaznavno-motoričnih in intelektualnih sposobnostih (Tušak 2003).

Vse omenjene lastnosti je potrebno upoštevati pri komunikaciji in vodenju športnikov.

3.5 Zaupanje v športu

Zaupanje v športu lahko pogledamo iz več perspektiv. Vsem pa je skupno, da je zaupanje v vrhunskem športu ena od glavnih komponent uspeha in bistvenega pomena pri doseganju dobrih rezultatov. Zaupanje v športu mora biti obojestransko. Športnik mora zaupati v strokovno znanje trenerja in njegovo motivacijo za uspešen trening in tekmovanja. Prav tako mora trener zaupati v sposobnosti, zmožnosti in željo športnika po uspešnem nastopanju in doseganju dobrih rezultatov. Pri športih, kjer se uporablja pripomočke oziroma športno opremo, pa je zelo pomembno tudi zaupanje v tehnično opremo.

Ker so športniki veliko časa od doma, jim sotekmovalci in predvsem trener predstavljajo »drugo družino«. Ker na športnika vpliva tudi njegovo zasebno življenje in čustva, je bistvenega pomena, da športnik trenerju lahko zaupa svoje težave in stvari, ki vplivajo nanj, saj le tako trener lahko pomaga športniku rešiti težave in ga motivira za trening in tekmovanja.

4 PRIMERJAVA MED MANAGERJEM V ORGANIZACIJI IN TRENERJEM V VRHUNSKEM ŠPORTU

Tako v organizaciji kot v športu opravljajo managerji številne aktivnosti. Problemi in situacije, s katerimi se srečujejo managerji v organizaciji in trenerji v športu, so dokaj podobni. Vloga trenerja je sicer malo drugačna, vendar trenerji prav tako morajo poznati management in ga uporabljati.

4.1 Management in managerji v športu

Management v športu definiramo kot koordinacijo različnih virov, tehnologij, procesov, osebja in situacijskih slučajnosti za doseg učinkovite proizvodnje in izmenjave športnih storitev (Bednarik 1999). Športne managerje lahko opredelimo kot posameznike, ki upravljajo in organizirajo aktivnosti v športno-poslovni organizaciji, katere cilj je produkcija določenih športnih in poslovnih rezultatov. Osnovna naloga managerjev v športu je doseganje športnih ciljev, istočasno pa so odgovorni tudi za uresničevanje poslovnih ciljev, saj brez njih ni mogoče uresničiti športnih ciljev (Bartoluci 2003).

V športu zajemajo aktivnosti, ki jih opravljajo športni managerji: organiziranje, odločanje, kontrola, komuniciranje, planiranje, inoviranje, motiviranje.

Managerji v športu se pojavljajo v različnih vlogah (Bartoluci 2003):

- glavni manager – direktor,
- športni direktor,
- direktor reprezentance,
- direktor športne šole,
- poslovni tajnik,
- tajnik,
- trener – manager.

Koliko managerjev dela v posameznih športnih organizacijah, je odvisno od velikosti organizacije. V slovenski športni praksi je mogoče zaslediti, da pogosto managerske funkcije opravlja ena oseba ali pa da te funkcije opravlja trener.

Na vprašanje, kam pa spada trener v managementu, odgovarja Bednarik (1999), ki pravi:

Glede na koncepcijo managementa v športu trener pripada produkcijski enoti, ki je različna od drugih managerskih enot. Vendar pa so problemi, s katerimi se srečujejo trenerji in managerji, skoraj enaki. Trener je odličen primer učinkovitega managerja. Seveda je upravičena trditev, da področje trenerskih znanj pripada športni znanosti. Vendar pa trenerji prakticirajo tudi management.

4.2 Vloge trenerja v športu

Kako kompleksna je vloga trenerja v ekipnem športu, se da razbrati tudi iz Mackenzijeve (Tušak, Misija in Vičič 2003) porazdelitve trenerjevih vlog in področij, ki jih mora pokrivati:

- *motivator* – ohranja visoko stopnjo motivacije skozi celo leto;
- *svetovalec* – svetuje športniku pri vadbi, rešuje čustvene probleme;
- *ocenjevalec* – ocenjuje športnikove sposobnosti pri vadbi in na tekmovanju;
- *demonstrator* – prikaže nalogo, ki jo od športnika zahteva. Za dosego tega mora biti trener fizično dobro pripravljen;
- *iskalec dejstev* – zbira podatke o državnih in mednarodnih rezultatih, kar pripelje do spremembe vadbenih pristopov;
- *mentor* – poskrbi za športnikovo varnost in zdravje, ko je na treningu;
- prijatelj – med trenerjem in športniki se skozi leta sodelovanja lahko razvije osebni odnos, kjer poleg trenerskega svetovanja postane trener prijatelj, kateremu športnik zaupa svoje probleme;
- *organizator* – pripravi plan in organizacijo vadbe;
- *pristaš* – tekmovanja so za športnike naporna, zato je dobro, če jih trener podpira skozi te napore;
- *voznik* – poskrbi za prevoz na vadbo ali tekmovanje, če športniki sami ne morejo.

Podobno tudi Paranosić in Lazarevič (1975) navajata naslednje vloge trenerja:

- *trener kot učitelj* – sistematično vodi proces učenja in vadbe. Skrbi, da športniki povečujejo in obdržijo dobro psihofizično kondicijo. Obseg novosti pri učenju dodaja v takšni meri, da si jih športniki lahko zapomnijo in uporabijo na tekmovanju. Spremlja posameznike in ugotavlja, kako bi lahko povečal njihovo učinkovitost;
- *trener kot psiholog* – rešuje osebne in medosebne probleme članov svoje ekipe. Uspešnost trenerja v tej vlogi ima neposredne učinke na procese učenja in vadbe. Pojave znotraj skupine mora pravočasno opaziti, jih razumeti in čim prej ukrepati z namenom, da izboljša ali pa vsaj ohrani zadovoljivo delovno klimo v ekipi;
- *trener kot vodja* – je strokovnjak, ki vodi ekipo, in kot tisti, ki spremlja notranje in zunanje dejavnike, ki bi lahko vplivali na psihofizično ravnotežje v njegovi ekipi;
- *trener*, ki dela z mladimi, je predvsem *pedagog*.

4.3 Primerjava managerja in trenerja

Vodenje

Manager in trener uporabljata različne metode vodenja ljudi. Skrajna primera vodenja sta demokratični in avtoritativni. Vendar pa v praksi le malokdo uporablja ta dva načina vodenja. Večina stilov vodenja je med tema skrajnima načinoma. Vsak manager ali trener ima svoj stil vodenja, večina pa se jih poslužuje situacijskega, trenutnega vodenja. V različnih situacijah je primeren drugačen stil vodenja. Načini vodenja in prilagajanje na situacijo niso odvisni izključno od okoliščin, ampak predvsem od ljudi, ki jih vodimo. Vsak posameznik je svoja osebnost in se na zunanje dražljaje drugače odziva. Pri obeh je bistvenega pomena, da znata presoditi situacijo in analizirati oziroma se vživeti v človeka. Na primer: smučarska reprezentanca stalno potuje in tekmovalci, trenerji in spremljevalci so ena velika družina. Se pravi, da živijo skupaj skoraj celo leto. Tako da odnos tekmovalca – trener ni pomemben samo na treningu, ampak tudi izven. Trener mora poznati svoje tekmovalce – njihove zmožnosti, osebne cilje, hkrati pa njihovo osebnost, saj jih tako lažje vodi. Določena metoda, vaja, kazni, ne vpliva isto na dva človeka. Tudi manager mora poznati svoje ljudi, vendar je povezava in odnos med trenerjem in tekmovalcem bolj osebna. Vse to pa se prepleta še z motivacijo in komuniciranjem.

Motivacija

Lahko bi potegnili kar nekaj vzporednic med motiviranjem sodelavcev v podjetju in motiviranjem športnikov. Oba, trener in manager, morata svoje ljudi motivirati, da delujejo v smeri doseganja skupnega cilja. Zdi pa se mi, da ima trener na tem področju malce težje delo, saj mora uskladiti cilje reprezentance in posameznika. Vsak športnik je individuum in trenira ter tekmuje zaradi sebe in ne reprezentance, zato je včasih težko vedeti, v katero smer gredo. Podjetje pa obstaja z določenim ciljem in zelo dobro je, če jih delavci ponotranjijo in vidijo priložnost, da uresničijo znotraj podjetja še svoje osebne cilje. Načini motiviranja pa se v podjetju ali pri vrhunskem športu precej razlikujejo. Področje motiviranja je pri vrhunskem športu ključnega pomena. Trener bi moral biti specialist na tem področju in odlično poznati psihologijo človeka in športa.

Motivacija je lahko notranja ali zunanja. V podjetju, predvsem majhnem, kjer ni toliko možnosti napredovanja po lestvici, prevladuje zunanja motivacija – predvsem denarne nagrade, potovanja, službeni avto. V športu pa prevladuje notranja motivacija – zanimivost športa, ljubezen do športa in uživanje, želja po dokazovanju in doseganju rezultatov itd. Predvsem zato ker v športu prevladuje notranja motivacija, ima trener težko delo. Za uspeh, predvsem pa neuspeh se športniki počutijo odgovorne. Velikokrat pa iščejo vzrok svojih težav ravno v trenerjih. Trener mora na zunaj, v medijih, zaščititi tekmovalca v času neuspehov, hkrati pa ugotoviti, kaj pri tekmovalcu ovira uspeh.

Predvsem pri zaščiti tekmovalcev pa se pojavi težava, saj če trener ščiti tekmovalce, ne more zaščititi sebe – trenerji so odvisni od rezultatov njihovih tekmovalcev. Če ni rezultatov, trener lahko izgubi službo. V športu vedno bolj prihaja do izraza psihološka priprava. Veliko športnikov sicer sodeluje s profesionalnimi psihologi, vendar v času treningov in tekem trener nekako nadomesti psihologa.

Komunikacija, zaupanje in spoštovanje

Komunikacija je ključ do uspeha pri delu z ljudmi. Tako manager kot trener morata obvladati veščine komuniciranja. Oba morata obvladati prvine govora, predvsem pa morata znati tudi poslušati. To se mi zdi skoraj bolj pomembno kot zmožnost govora in predstavitve, saj se s poslušanjem lahko kaj naučiš. Tudi delavci ali tekmovalci imajo dobre ideje ali rešitve, saj so strokovnjaki na svojem področju. Predvsem komunikacija med managerjem in delavci ter trenerjem in tekmovalci je ključna za uspeh. Tu lahko omenimo, da je pri obeh tudi zaupanje in spoštovanje bistveno za sodelovanje, razumevanje, motiviranost in uspešnost. Če ljudje v podjetju ne zaupajo v managerja, ga ne spoštujejo, lahko svoj odnos s podrejenimi vzpostavi samo na osnovi avtoritete. Ljudje takrat delajo le tisto, kar morajo. Ne trudijo se izboljšati svojega dela in tudi komunicirajo z managerjem le o stvareh, ki so nujne. Brez povratnih informacij pa je manager dokaj omejen pri svojih prihodnjih odločitvah. Pri trenerju pa je zaupanje vanj in spoštovanje ter zaupanje v njegovo znanje bistvenega pomena. Pri vrhunskem športniku trener nima več vloge mentorja ali poučevalca, ampak predvsem podporno vlogo – skupaj ugotavljata napake, razmišljata kako bi jih odpravila, trener pomaga tekmovalcu poiskati njegove slabosti in seveda prednosti ter jih popraviti ali izkoristiti. Ključnega pomena pa je motiviranje oziroma pomoč pri premagovanju kriz (ki se pojavijo pri vsakem športniku) in ohranjanju visoke motiviranosti. Velikokrat se zgodi, če stvari ne gredo tako, kot bi morale in ni rezultatov, da pade morala tekmovalcu in seveda tudi trenerju. Umetnost je v tem, da v takih trenutkih, trener pa tudi manager v podjetju, vzpodbujata ljudi in ne poudarjata, kako slabo je stanje. Manager v podjetju odgovarja sam sebi (če je lastnik), trener pa odgovarja zvezi in ga neposredno povezujejo z uspehi, predvsem pa z neuspehi športnikov. Pri neuspehih je trener med dvema ognjema – na eni strani se ne sme vdati v situacijo in dopustiti, da mu pade motivacija, saj tako ne more pomagati svojim tekmovalcem, ki potrebujejo predvsem vzpodbudo; na drugi strani pa so direktor, zveza in sponzorji reprezentance, ki hočejo rezultate in pritiskajo nanj. Velikokrat se v takih trenutkih zgodi, da trenerji zavestno ali podzavestno pritiskajo na tekmovalce. To pa le še poslabša situacijo – rezultate.

Skratka, tako manager kot trener morata znati dobro delati z ljudmi, imeti sposobnost živeti se v drugega in prilagajati svoje reakcije glede na različne situacije in ljudi.

Postavljanje ciljev in kontroliranje

Tako v podjetju kot tudi v športni reprezentanci in pri posameznem športniku je faza določanja ciljev pomembna tudi za sprotno in letno preverjanje ciljev in doseženih rezultatov. Zato morajo biti cilji realni in dosegljivi. V podjetju na primer konec leta pregledajo poslovanje podjetja, primerjajo rezultate ter poiščejo odstopanja ter razloge zanje. To je tudi priložnost za napredek in razvoj, saj pri pregledu poslovanja in odstopanja od ciljev, ugotovijo napake in slabosti, zaradi katerih je prišlo do odstopanj. Ravno tako pa pri vrhunskih športnikih in reprezentancah na koncu sezone pregledajo rezultate in jih primerjajo z zastavljenimi cilji. Razlika je v tem, da v reprezentanci v tej fazi analizirajo uspešnost celotne reprezentance in tudi vsakega posameznika. To je tudi podlaga za nadaljnjo sestavo reprezentance. Če reprezentanca kot celota ni dosegla zastavljenih ciljev, je potrebno razloge za neuspeh iskati drugje, kot če le kateri od posameznih športnikov ni dosegel pričakovanj. V podjetju je lažje poiskati napake, zaradi katerih uspeh ni bil tak, kot je bil predviden, pri športu pa je to zelo težko. Na primer pri alpskem smučanju je razlogov za neuspeh športnika neomejeno – vzrok so lahko slabe razmere za trening, nestrokovnost trenerja in spremljevalne ekipe, problemi v osebnem življenju tekmovalca, nekonkurenčna oprema, slab servis opreme, poškodbe itd.

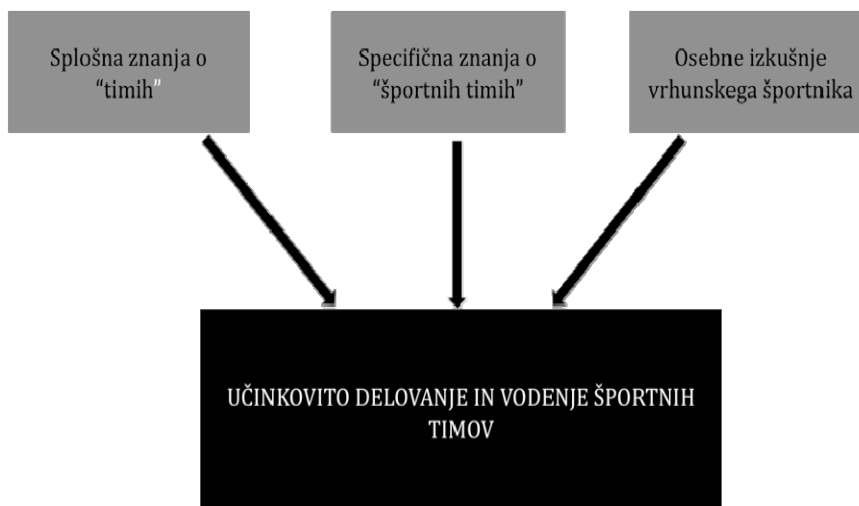
5 PREDLOGI ZA UČINKOVITO VODENJE IN DELOVANJE ŠPORTNIH TIMOV

V nadaljevanju so opisani predlogi, s katerimi bi lahko izboljšali učinkovitost delovanja in vodenja športnih timov. Metodologija nastanka predlogov pove, kako so predlogi nastali. Predvsem so predlogi osredotočeni na individualne vrhunske športe, kot je alpsko smučanje. V drugih športih so predlogi lahko bolj ali manj uporabni.

5.1 Metodologija nastanka predlogov

Predlogi so napisani na podlagi teoretičnih spoznanj o skupinah oziroma timih na splošno, ki so opisana v 2. poglavju, teoretičnih spoznanjih o specifikah delovanja športnih ekip oziroma timov (3. poglavje) in osebnih izkušenj, ki sem jih pridobila kot vrhunska športnica, članica ženske A reprezentance alpskega smučanja.

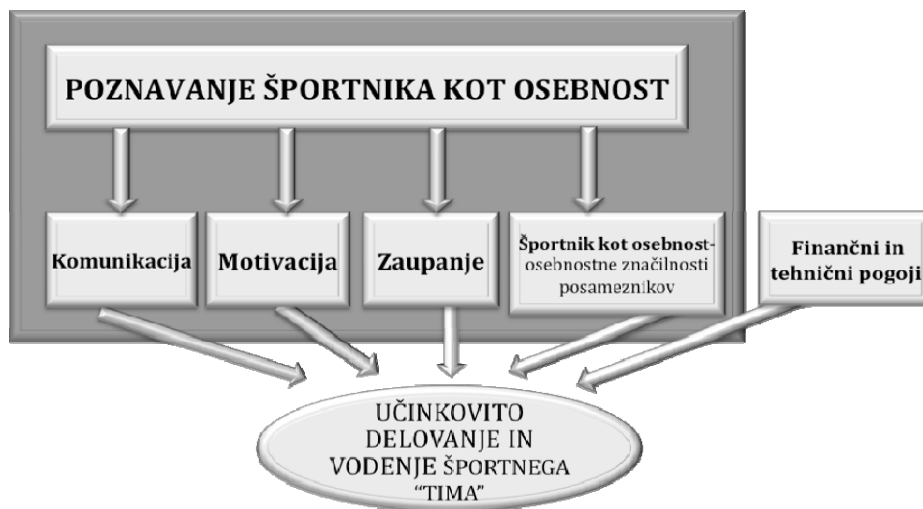
Slika 5.1 Metodologija vzpostavitve predlogov



5.2 Elementi sklopa predlogov

Kot je razvidno iz slike 5.2, sem kot najpomembnejše elemente učinkovitega delovanja in vodenja športnih timov izbrala komunikacijo, motivacijo, zaupanje, osebnostne značilnosti športnikov in kot samostojen element finančne in tehnične pogoje. Vsi elementi so med seboj povezani in jih ne moremo obravnavati kot ločene enote.

Slika 5.2 Posamezni elementi sklopa predlogov



5.2.1 Učinkovita in neučinkovita komunikacija v športu

Zavedati se moramo, da je primeren način komunikacije v športu odvisen od osebe, s katero komuniciramo, in od trenutne situacije, ki vpliva tako na trenerja kot tekmovalca. Tu predpostavljamo, da gre za komunikacijo »iz oči v oči«.

Primeri neučinkovite komunikacije:

- Neučinkovito je, če trener pri popravljanju tehničnih napak pri tekmovalcu, samo navede, kar je očitno. Primer: Smučar je padel, ker je imel težišče preveč na notranji smučki. Trener mu reče: »Težišče si imel preveč na zgornji smučki. Prestavi težišče na spodnjo smučko.« Ta podatek trenerja je popolnoma neuporaben, saj sem prepričana, da tekmovalec sam ve, da je imel težo na napačni nogi. Primeren napotek pa bi bil: »Na začetku zavoja najprej postavi smučki na rob (kante), čim hitreje poišči oporo na spodnji nogi in postopoma skozi zavoj pritiskaj in povečuj odklon«.
- Prav tako pa lahko preveč informacij deluje neučinkovito. Primer: Tekmovalec ima več napak v tehniki, ki jih mora popraviti, da bi bolje smučal – s spodnjo roko se preveč obrača navznoter, preveč teže ima na zgornji nogi in ne razbremeni smučki dovolj hitro. Če trener izpostavi vse te napake, tekmovalec ne bo vedel, kaj popraviti. Trener mora tako premisliti, katera stvar je najpomembnejša, saj ponavadi, ko športnik popravi eno napako, ostale kar izginejo. Če ponazorim z zgornjim primerom: tekmovalcu bi rekla, da naj bo pozoren na to, da je zgornja roka višje kot spodnja in malce bolj naprej. Zdi se mi, da zato ker se obrne z zgornjim delom telesa (spodnja roka preveč naprej in navznoter), je posledično takoj s težo na zgornji nogi in zato tudi ne more

pravočasno končati zavoja in začeti novega. Se pravi, drugi dve napaki sta posledici prve.

- Trenerji velikokrat ne poslušajo svojih varovancev. Mogoče zaradi prevelike količine dela, drugih distrakcij ali pa enostavno niso sposobni aktivno poslušati. Če trener ne posluša svojih tekmovalcev, ne izve podatkov, ki so pomembni za odnos trener – tekmovalec.
- Zlasti pa trenerji pozabljajo poudarjati pozitivne lastnosti in »močne strani« tekmovalca ter jih ojačevati. Vse preveč je ponavljanja napak, nepravilnosti in neprimerne vedenja. Če trener recimo vedno ponavlja – »Ne naslanjaj se na zgornji nogo«, tekmovalec ponavadi naredi ravno to.
- Neučinkovita komunikacija je prav tako samo izražanje negativnosti:

Tabela 5.1 Manj oziroma bolj pravilno podajanje informacij

Manj pravilno	Bolj pravilno
Ne imej težišča zadaj.	Težišče prenesi naprej.
Ne bodi tog, brez gibanja.	Gibaj gor in dol, ter v stran.
Zelo je ledeno, zato pazi, da ne boš na zgornji nogi.	Podlaga je trda, zato je pomembno, da takoj poiščeš oporo na spodnji nogi.

To je le nekaj primerov za boljšo predstavo, kako oblikovati in posredovati informacije.

Primer učinkovite komunikacije:

- Pri popravljanju napak pride do napak, ki se jih večina trenerjev ne zaveda - tekmovalcu ne pomaga, če mu trener reče na primer »težišče imaš preveč nazaj«. Tekmovalcu pomaga, če mu *trener svetuje, kaj naj naredi oziroma poizkusi storiti, da bo to napako popravil*. Na primer, če ima tekmovalec težišče preveč nazaj, mora trener določiti vaje, s katerimi bo tekmovalec lažje popravil to napako.
- Mladi tekmovalci, ki šele začenjajo svojo profesionalno pot, potrebujejo bolj *avtoritativen način* vodenja. Se pravi, trener naroči tekmovalcu, kaj mora storiti, ga popravlja in vodi. Način komunikacije je večinoma enosmeren – trener daje tekmovalcu napotke in navodila. V vrhunskem športu, kjer so tekmovalci že bolj zreli, pa je zelo pomembno *sodelovanje med trenerjem in tekmovalcem*. Na primer: pri video analizi (preučevanje posnetega treninga) je priporočljivo, da trener in tekmovalec skupaj ugotavljata, kaj so tekmovalčeve prednosti in kje so njegove pomanjkljivosti. Trener ima bolj vlogo prijatelja in

je tudi način vodenja in komunikacije bolj demokratičen. Komunikacija je večinoma dvosmerna – trener daje predloge, tekmovalec razloži svoje občutke, misli in daje trenerju povratne informacije. Kljub vsemu pa je dvosmerna komunikacija in predvsem zmožnost aktivnega poslušanja pri delu z vsemi tekmovalci (starejšimi in mlajšimi) komunikacija, ki jo najbolj priporočam.

- Potrebno je poiskati prednosti in tekmovalčeve dobre strani pri treningu in tekmovanjih ter jih ojačevati.
- Pomembno vlogo pri sporazumevanju igra *razumevanje*. Ko nekomu nekaj razlagamo in nam odgovori »razumem«, to še ne pomeni, da nas resnično razume. *Največ sporov in nestrinjanja v odnosih nastane ravno zaradi nerazumevanja*. Oseba, s katero govorimo, se mora počutiti razumljeno, saj je tako veliko bolj verjetno, da bo sprejela naša stališča, tudi če so v nasprotju z njegovimi. V tej fazi pogovora je zelo učinkovito, če poizkusimo ponoviti (obnoviti), kar smo razumeli, da preverimo, ali smo pravilno razumeli sogovornika in da ustvarimo občutek, da resnično želimo razumeti, kar nam imajo povedati.
- Sporazumevamo se na petih osnovnih ravneh – na ravni dejstev, misli, čustev, pomena, dejanj oziroma pričakovanj (po Virgini Satir):
 1. *Dejstva* so to, kar vidimo z očmi, slišimo z ušesi, se dotaknemo, vonjamo, okusimo.
 2. *Misli* so tisto, kar mislimo o stvareh, ki se dogajajo v našem življenju.
 3. *Čustva* pa so posledica dejstev in naših misli.
 4. *Pomen* je v tem, kaj nam ti dogodki, čustva in misli pomenijo.
 5. *Dejanja* pa pomenijo, kaj dejansko hočemo narediti oziroma hočemo, da naredijo drugi.

Trener naj uporablja teh pet ravni kot vodilo pri komunikaciji, saj tako lahko razjasnimo svoje misli in želje ter jih tudi jasno predstavimo drugim. V teh petih korakih drugo osebo tudi poslušamo (Stephen Haslam).

5.2.2 Učinkovita in neučinkovita motivacija

Primer učinkovitega motiviranja:

- *Primernih načinov motivacije je toliko, kot je športnikov*. Predvsem je to zato, ker pri športnikih prevladuje notranja motivacija, ki jo težje prepoznamo. Primer: Za enega tekmovalca deluje motivacijsko to, da če naredi danes 15 dobrih voženj, bo jutri prost, za drugega pa mogoče ravno nasprotno – če naredi dobre vožnje in se potruzi, bo trener ostal dalj časa na terenu, delal z njim in mu posvetil dodatni čas.

- Zelo pomembna je funkcija trenerja pri motiviranju takrat, ko tekmovalcu pade motivacija za trening. Treningi so pri vrhunskih športnih zelo naporni in normalno je, da včasih tekmovalcem pade motivacija. Primer: Na treningu tekmovalec ne naredi toliko voženj kot ostali, stalno zaostaja itd. Če trener dobro pozna svoje tekmovalce, bo vedel oziroma predvideval, kaj je vzrok temu. Ali je športnik slabe volje, ima osebne težave, je utrujen, se mu enostavno ne ljubi trenirati itd. Na tej podlagi potem tudi ukrepa. Če je športnik utrujen, mu da tisti dan prosto, omogoči malo zabave, tako da se sprosti in regenerira. Če pa predvideva, da je tekmovalec le »len«, lahko uporabi bolj avtoritativne načine in mu morebiti enostavno reče, naj trenira tako, kot je treba, ali pa naj zapusti trening in reprezentanco. Če pa bi recimo načine obrnil, bi lahko zelo prizadel športnika in deloval demotivacijsko. Tudi v tekmovalnem obdobju je vzdrževanje visoke motivacije izjemno pomembno. Še posebno, če pade motivacija zaradi slabih rezultatov. Prav tako mora trener skrbeti za svojo motivacijo. Saj če njemu pade motivacija, ne more pomagati oziroma vzpodbujati svoje ekipe.
- Učinkovit trening (v alpskem smučanju), ki deluje motivacijsko, bi moral vsebovati *snemanje s kamero in merjenje časa*. Seveda se to spreminja tudi glede na to, v kateri fazi pripravljalnega obdobja se to uporablja več in kdaj se sploh ne. Primer: Po smučarskem premoru, ki je ponavadi v juliju in avgustu (to se spreminja od ekipe do ekipe), bi morali veliko smučati na prosto, saj se morajo tekmovalci zopet privaditi na sneg, smučarske razmere. Velikokrat trenerji prehitro začnejo s programom skozi vratca oziroma progo. Trening je zelo pomemben, vendar se dostikrat pozabi, da je zelo pomembno, da *športnik v športu uživa*. Če se natrpan program začne takoj po končani sezoni, se tekmovalci lahko prehitro »zasitijo« tako s treningi kot tekmami. V nadaljevanju pripravljalnega obdobja pa je priporočljivo, da se tekmovalca na treningih snema in meri čas. Tako lahko med treningom in po treningu pogleda in preuči svoje vožnje, napake in primerja svoje občutke s časi, ki jih je dosegel. Pri smučanju lahko tekmovalca občutek velikokrat »vara«. Kar pomeni, da ima smučar občutek, da je zelo dobro smučal na progi, merjen čas pa pokaže, da je bil počasen. Ali obratno. Ko smučar dela napake, občutek pri smučanju ni najboljši, čas pa je lahko odličen. Tekmovalec tako lahko primerja svoje občutke s časom in se hkrati primerja z drugimi tekmovalci, kar deluje motivacijsko.
- *Raznolikost treningov*, tako v pripravljalnem kot tekmovalnem obdobju, *deluje pozitivno na motivacijo*. Zato se je priporočljivo ukvarjati s čimbolj različnimi športi. Na primer za alpsko smučanje: gimnastika, akrobatika, borilne veščine, adrenalinski športni, ekipni športni – odbojka, nogomet, joga. Pri gimnastiki,

akrobatiki in jogi športniki dobijo dober občutek za svoje telo, dihanje in povečanje koncentracije, pri adrenalinski športnih se učijo, kako se soočiti s strahom in adrenalinom (pri smuku smučarji smučajo pri hitrosti več kot 130 km/h), ekipni športi pa so pomembni za ustvarjanje dobrega ekipnega vzdušja in sodelovanja.

- *Postavljanje ciljev skupaj s tekmovalci.* Če vodstvo, skupaj s trenerji in tekmovalci določi cilje, tekmovalci vzamejo cilje za svoje in bodo pripravljeni narediti več, da te cilje dosežejo. Seveda pa morajo biti cilji dosegljivi, vendar kljub temu ambiciozni.

Primeri neučinkovitega motiviranja:

- *Neprimerno postavljanje ciljev in kontroliranje rezultatov.* Izbira tekmovalcev za formuliranje reprezentance je kritičnega pomena. Primer: Na začetku sezone vodstvo Smučarske zveze brez sodelovanja tekmovalcev določi, kakšne rezultate mora tekmovalec doseči v prihodnji sezoni. Vodstvo reprezentance velikokrat zelo površno pozna tekmovalce, njihov značaj in tudi možnosti za športni razvoj in napredovanje. Razlogov za neuspeh tekmovalca je lahko neomejeno. Kritično presojanje, zakaj nekdo ni dosegel rezultatov, pa je večkrat neutemeljeno. Če nekdo ne pozna vseh faktorjev uspeha ali neuspeha, ga zelo težko realno presoja. Tako lahko po nepotrebnem odpustijo trenerja ali pa perspektivnih tekmovalcev ne uvrstijo v reprezentanco. Če se take napake ponavljajo, lahko to pomeni dolgoročne težave. V preteklosti so mnogo tekmovalcev izključili iz reprezentance samo zato, ker tisto leto niso dosegli pričakovanih rezultatov. Nihče pa ni upošteval okoliščin, ki so imele velik pomen za neuspeh – na primer nekdo je bil prejšnje leto poškodovan in ni imel zadostne količine treninga, spet drugi ni imel konkurenčne opreme itn.
- Neprimerno za trenerja vrhunske ekipe je, če tekmovalcu hoče dvigniti motivacijo s tem, da mu reče, da je zanič, da ne zna smučati in podobno. To ponavadi ne doseže pravega učinka in je za športnika ponižujoče.
- Trener mora vsake toliko časa preveriti, ali tekmovalci sledijo njegovim navodilom in tudi takrat ko niso skupaj na treningih, opravijo vse treninge. Pri tem pa morajo biti previdni, da ne »obtožijo« koga po krivem – da ne trenira tako, kot bi bilo treba. Ker če to ni res in se športnik resnično trudi, mu vzame vso moralo in zaupanje.

5.2.3 Pridobitev ali izguba zaupanja

Že v zgornjih poglavjih učinkovite in neučinkovite motivacije in komunikacije sem omenila, kako lahko trenerji izgubijo zaupanje tekmovalcev. Ali pa si s pravilnim ravnanjem pridobijo njihovo spoštovanje.

- *Trener mora biti vedno iskren.* Pri komunikaciji se morajo tako trenerji kot tekmovalci zavedati, da sta iskrenost in pravilno komuniciranje ob pravem času ključnega pomena za dobre odnose. Iskrenost zato, ker ko človek ni iskren, se njegova besedna in nebesedna komunikacija (kar govori in njegova mimika, položaj telesa, kretnje z rokami) ne skladata. To pa avtomatično ukinja zaupanje. *Bodite iskreni!* Prav tako mora trener paziti, da so njegove besede skladne z njegovimi dejanji.
- Trener mora tudi zaupati svojim varovancem. Najprej mora zaupati v njihove sposobnosti, zmožnosti, voljo in motivacijo ter jim zaupati, da opravijo vse treninge in živijo športno življenje. Se pravi, da so športniki popolnoma predani športu. Le tako se tudi trener z veseljem trudi, da bi čimbolj kvalitetno opravljal svoje delo in športnikom pomagal doseči rezultate, ki so si jih zastavili.
- *Poznavanje tehnične opreme, ki se uporablja v športu,* je pomemben aspekt zaupanja trenerju. *Če ima trener široko znanje iz športa, mu tekmovalci lažje zaupajo.* Ko mu tekmovalci zaupajo, lažje sprejemajo navodila in informacije trenerja, pa tudi odpravljanje napak in kriz je bolj učinkovito in krajše.
- Trener se mora biti sposoben vživeti v drugega (empatija), po drugi strani pa mora objektivno oceniti tako človeka kot situacijo. Vemo namreč, da smo ljudje zelo različni. Nekateri so nam bolj všeč, drugi manj, z nekaterimi se bolje razumemo, z drugimi manj. Trener, ki ima več kot eno tekmovalko v reprezentanci, mora zelo paziti, da vsaki *posveča enako mero pozornosti*, saj drugače pride do trenj med njim in »zapotavljenimi« tekmovalkami, pa tudi med samimi tekmovalkami. Če se to stopnjuje, lahko pride do izgube zaupanja. Ko ni zaupanja, pa je sodelovanje med trenerjem in tekmovalcem kritično oziroma nemogoče. Tudi »klima« v ekipi se spremeni. Če vzdušje v ekipi ni pozitivno, se to lahko odraža na kakovosti treningov in tekem.

5.2.4 Poznavanje športnika kot osebnost

- Iz vseh podatkov je razvidno, da je za učinkovito vodenje in delovanje športnih timov mogoče najpomembnejše to, da *mora trener odlično poznati športnika kot osebnost* oziroma kot individuum z vsemi njegovimi lastnostmi in značilnostmi. Vsak športnik je svoja osebnost in tudi način treninga ter vse, kar je s tem povezano, mora biti čimbolj prilagojeno posamezniku. Lahko bi rekli,

da je ravno »globina« poznavanja športnikov ena poglobitnih razlik med podjetjem in športom. V večini podjetij managerjem oziroma direktorjem ni potrebno tako podrobno poznati svojih delavcev. V večjih podjetjih bi bilo osebno obravnavanje vsakega posameznika tudi neizvedljivo zaradi števila zaposlenih. Na primer: direktorju podjetja ni potrebno vedeti, kaj se dogaja v zasebnem življenju njegove tajnice. Pomembno je, da na delovnem mestu opravlja vse svoje naloge. Seveda obstajajo tudi primeri, ko recimo težave v zasebnem življenju vplivajo na storilnost delavca na delu (smrt bližnjega, rojstvo otroka itn.), vendar v takem primeru vzame dopust ali podobno. Se pravi, v podjetjih je večinoma bolj fiksno določeno, kaj so naloge, pristojnosti in odgovornosti določenega delovnega mesta oziroma delavca na tem mestu in tako je tudi kontroliranje lažje.

- V športu pa ravno *oseben pristop in poznavanje vsakega športnika* posebej zelo pripomore k temu, da trener lahko za vsakega izbere primeren način komunikacije, načine motiviranja in da si trener pridobi športnikovo zaupanje in spoštovanje.
- Trener mora vsaj v osnovi poznati psihologijo človeka oziroma športnika, kaj ga motivira, kako možgani sprejemajo informacije in seveda pravila oziroma veščine sporazumevanja oziroma komuniciranja. Na ta način lahko spozna kaj športnika motivira, kdaj športnik potrebuje vzpodbudo, podporo, kdaj potrebuje počitek ali več treninga itd. Pomembno je na primer, kako športniku podamo določeno informacijo, da jo le-ta sprejme in razume. Prav tako nismo vsi enaki – nekomu ustreza, da mu neko stvar razložimo v podrobnosti, drugemu, da poudarimo samo glavne stvari, nekoga moramo dobesedno nadreti ali uporabiti grožnjo, drugega vzpodbuditi. Trener mora zato vsakega športnika obravnavati posamično. Predvsem v času, ko ima tekmovalec krizo, v pripravljalnem ali tekmovalnem obdobju, je pomembno, da trener športnika opazuje, se z njim pogovarja in da skupaj izdelata načrt, kako čim prej premagati krizo. Trener mora biti izredno pozoren in spremljati ne samo besede, ampak tudi nebesedne znake. To pa zato, ker se včasih ljudje zelo težko »odpremo« in naglas povemo, kaj nas resnično »muči«.

5.2.5 Finančni in tehnični pogoji

Da se trener lahko posveti športnikom, jih spozna in prilagodi vodenje tako, da je čimbolj učinkovito za vse športnike, ki jih ima v ekipi, morajo biti izpolnjeni vsi finančni, tehnični in administrativni pogoji. Trener ima le tako možnost, da se posveti prioritarni nalogi, ki je vodenje športnikov.

Pod pojme finančnih, tehničnih in administrativnih pogojev spadajo:

- *Zadostna finančna sredstva, ki so potrebna za izvedbo kvalitetnih treningov, nakup potrebne opreme, za finančno podporo tekmovalcem, za plačilo vrhunskih trenerjev in vse ostale podporne ekipe, kot so pomočniki trenerjev, serviserji smuči, fizioterapevti, psihologi in drugi.*
- *Potrebna oprema in pripomočki za trening so količki, kamere, merilniki časov itd. Kamere in merilniki časov lahko zelo pomagajo tekmovalcem pri učinkovitosti treningov. Športniki lahko med treningom in po treningu pogledajo in preučijo svoje vožnje, napake in primerjajo svoje občutke s časi, ki so jih dosegli.*
- *Podporna ekipa je ravno tako zelo pomembna, saj se le tako trener lahko posveti svojim prioritarnim nalogam. Ker pa je recimo v A reprezentanci v alpskem smučanju tudi do 10 tekmovalcev, spremljanje vsakega posebej in poznavanje njihovih osebnosti lahko zahteva ogromno časa in je tudi naporno. Ker pa morajo trenerji postoriti še veliko drugih stvari, jim za to ostane malo oziroma premalo časa. Na primer, če trener nima pomočnika, mora vse postoriti sam – rezervirati hotele, terene za trening, vsa administracijska dela, postavljati proge itn. Če športniki nimajo serviserjev, mora to delo opravljati trener, kar mu vzame dragocen čas, ki bi ga moral posvetiti svojim varovancem.*
- *Tehnična oprema tekmovalcev mora biti dobra, saj le tako lahko dobro trenirajo. Dobra oprema deluje motivacijsko. Pa tudi obratno. Če na primer alpski smučar nima konkurenčne opreme, od katere so najpomembnejše smuči in smučarski čevlji, potem to na tekmovalca lahko deluje demotivacijsko, saj ve, da je že njegovo izhodišče slabše. Tudi pri izbiri prave opreme lahko igra trener pomembno vlogo, saj tekmovalcu pomaga testirati opremo in se odločiti za najboljšo različico.*

Zgoraj so opisani le nekateri pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za uspešnost alpskih smučarjev. Na to vpliva še nešteto dejavnikov, ki so med seboj povezani in se prepletajo.

6 SKLEP

Če povzamemo na kratko, je za uspešen trening in za dober odnos trener – vrhunski športnik potrebno vsakodnevno prizadevanje in veliko truda ter obojestransko razumevanje. Prav tako obstaja kar nekaj dejavnikov, ki morajo biti izpolnjeni, da lahko ekipa, in znotraj nje posamezni športniki, uspešno funkcionira.

Trener mora biti strokovno in splošno široko izobražen. Strokovna znanja se nanašajo na poznavanje opreme, ki se uporablja pri športu, in spremljanje vseh novosti s tega področja. Splošna znanja pa zajemajo predvsem znanja iz komunikacije, človeške psihologije, delovanja možganov in sprejemanje ter procesiranje informacij, področje motivacije, človekove ter predvsem športnikove osebnosti. Z znanjem se krepiti tudi zaupanje – tekmovalci zaupajo v usposobljenost in strokovnost trenerja. Tako se morajo trenerji stalno izobraževati in spremljati novosti ter uvajati nove metode, če se le-te pokažejo za bolj učinkovite.

Metode treninga, sporazumevanja, motiviranja in cilje mora trener prilagoditi posameznikom in situaciji. Da pa to lahko naredi, mora poleg vseh znanj še stalno, pozorno spremljati vsakega od svojih varovancev.

Ključnega pomena za uspešno sodelovanje med trenerjem in tekmovalci je pravičnost in iskrenost. Le tako lahko trener pridobi in ohrani zaupanje svojih varovancev, ustvarja pozitivno vzdušje in rešuje spore ter konflikte znotraj ekipe.

Poleg tega mora narediti zanimiv in razgiban program treningov. Raznolikost treningov je dobra za motivacijo športnikov. Poleg motivacije tekmovalcev mora trener skrbeti tudi za svojo motivacijo, saj le tako lahko izvaja vrhunske treninge in vzpodbuja svojo ekipo.

V zadnjem času se vedno bolj uveljavlja psihološki trening kot pomemben del priprave športnikov. S pravilnimi vajami in vizualizacijo lahko tudi nadomestimo trening in izboljšamo tehniko, odpravimo napake ali strahove. Dobra psihološka priprava pomaga športniku skozi težke treninge in natrpan urnik tekmovanj, pa tudi pri premagovanju pritiskov (medijskih, trenerjevih, osebnih). Zato se priporoča redno sodelovanje tekmovalcev in trenerjev s psihologom (športnim).

Ugotovila sem, da je verjetno najpomembnejša razlika med vrhunskim športom in podjetjem oziroma med delom trenerja ali managerja predvsem v tem, da mora trener zelo dobro poznati člane svoje ekipe, saj le tako lahko izbira pravilne oblike vodenja za vsakega posameznika in jim tako pomaga pri doseganju vrhunskih rezultatov. Športnikovo zasebno življenje je povezano z njegovim športom, tako da mora imeti trener tudi vlogo prijatelja. Medtem ko mora manager v podjetju večinoma poznati samo podatke, ki so pomembni za delovno mesto, ki ga zaposleni zaseda.

Tako v podjetju kot v športu so pojmi, kot so komunikacija, motivacija in zaupanje, zelo visoko rangirani, saj so to osnovni elementi odnosov v njih.

LITERATURA

- Bartoluci, M. 2003. *Ekonomika i menedžment sporta*. Zagreb: Informator: Kineziološki fakultet.
- Bednarik, J. 1999. *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Černetič, M. 1997. *Sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Deci, E. in R. Ryan. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, London: Plenum.
- Fuoss, D. E. in R. J. Troppmann. 1981. *Effective Coaching: a psychological Approach*. New York: Wiley.
- Gogala, B. 1989. *Motivacijski dejavniki kot viri kohezivnosti skupine*. Diplomsko delo. Ljubljana : Filozofska fakulteta.
- Gómez-Mejía, L. R., D. B. Balkin in R. Cardy. 1995. *Managing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Harvey, D. in R. B. Bowin. 1996. *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kanjuo-Mrčela, A. 2001. Socialni kapital in lastniške strategije v slovenskih podjetjih. V *Uspešna nedozorelost*, ur. M. Stanojevič, 162-189. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kavčič, B. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kavčič, B. 2004. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. 1994. *Ljudje in organizacija*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Lipičnik, B. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. in S. Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije
- Lipovec, F. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Marolt, J. 1998. *Timsko zasnovana organizacija*. V *Izzivi managementa*, 364-369. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, S. 1972. *Delovni cilji in uspešnost*. Maribor: Obzorja.
- Možina, S. 1991. *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. in J. Damjan. 1992. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Možina, S., J. Bernik in A. Svetic. 2004. *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
- Možina, S., M. Tavčar in A. N. Kneževič. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, S., M. Tavčar, A. N. Kneževič in N. Zupan. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja
- Musek, J. 1982. *Osebnost*. Ljubljana: Univerzum.
- Musek, J. 1993. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
- O'Connor, J. in J. Seymour. 1996. *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja*. Žalec: Sledi.

- Paranosić, V. in L. Lazarevič. 1975. *Psihodinamika sportske grupe, psihološki aspekti rada trenera*. Beograd: Savez za fizičku kulturo Jugoslavije.
- Robbins, S. P. 2001. *Organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rozman, R. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, R., J. Kovač in F. Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, J., J. Vrhovšek in S. Pušnik. 2006. *Pomen raznolikosti zaposlenih za uspešno podjetje*. Raziskovalna naloga. Celje: Poslovno-komercialna šola.
- Singer, R. N. 1972. *Coaching, athletics and psychology*. New York: Mc Graw-Hill.
- Sivec, M. 2002. *Interno komuniciranje kot pogoj uspešnega poslovanja združb*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1996. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Sulič, P. 2004. *Osebnostne lastnosti in motivacija plesalcev in plesalk*. Diplomsko delo, Fakulteta za šport Ljubljana.
- Schermerhorn, J. R. 2001. *Management*. New York: Wiley.
- Šarman, Z. 2001. *Zaposleni kot delavski podjetniki v sodobnem podjetju*. Podjetje in delo 27 (6/7), 1402 - 1416. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, S. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tušak, M. 1999. *Motivacija in šport – ključ do uspeha*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, oddelek za psihologijo.
- Tušak, M. 2003. *Strategije motiviranja v športu*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Tušak, M. in M. Tušak. 2003. *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Tušak, M., R. Misija in A. Vičič. 2003. *Psihologija ekipnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Vila, A. in J. Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Skripta. Kranj: Moderna organizacija.
- Weinberg, R. S. in D. Gould. 2003. *Foundations of sport and exercise psychology*. Champaign (IL): Human Kinetics.