

Stil vodenja pri slovenskih trenerjih

MATEJ TUŠAK

Fakulteta za šport

Gortanova 22, SI-1000 Ljubljana

TINA ŠULC

Riharjeva 11, SI-1000 Ljubljana

IZVLEČEK

Vodenje je proces, pri katerem ena oseba vpliva na vedenje ostalih. Osnovna predpostavka vodenja v športu je, da ima trener, ki je dober vodja, vizijo in ve, kako postaviti cilje, kako motivirati. Predvsem pomaga pri spreminjanju vizije v realnost. Trenerji, učitelji in drugi vaditelji so vodje, ki v vsakem človeku iščejo priložnosti, da bo uspel. Glavni namen raziskave je bil ugotoviti kakšni so stili vodenja slovenskih trenerjev, kako pristopijo k vodenju posameznikov ali ekipe ter na kakšne načine poskušajo vplivati nanje. Zanimalo nas je tudi, katere so prevladujoče osebnostne lastnosti trenerjev. Zanimale so nas predvsem razlike med trenerji glede na spol, vrsto športa, kakšne športnike vodijo in glede na njihove trenerske izkušnje oziroma starost.

Ključne besede: šport, vodenje, trener, stili vodenja

ABSTRACT

LEADERSHIP STYLES OF SLOVENE COACHES

Leadership is defined as the process by which an individual influences the behaviour of others. The basic presumption in sport and exercise is, that a coach, who is a good leader, has a vision, knows how to set goals and motivate his group or team and most of all, they are supporting athletes into achieving their personal goals. Coaches, teachers and other exercise specialists are leaders, who seek to ashore each participant maximum opportunities to achieve success.

This study investigated the leadership styles of Slovene coaches, how they accede to leading individuals or team, and how they exert influence on them. We were also interested in their prevailing personal characteristics. We were looking at the differences between coaches according to gender, type of sport, the kind of athletes they have in a group, their coaching experiences and age.

Key words: sport, leadership, coach, leadership styles

1. UVOD

Koncept vodenja je precej širok in skozi literaturo vidimo, da so se tega problema različni raziskovalci lotevali z različnih vidikov. Tako najdemo veliko različnih definicij vodenja pri čemer je zanimivo opazovati, kako se pristop k tej problematiki spreminja skozi čas.

Stogdill (1948) je postavil definicijo vodenja, ki jo najpogosteje uporabljamo in pravi, da je "Vodenje vedenje posameznika, ki usmerja aktivnosti skupine k temu, da bodo dosegli skupni cilj." (Dipboye, Smith, Howell, 1994).

Vodenje je torej definirano kot proces, pri katerem posameznik vpliva na vedenje ostalih. Vloga vodje je položaj v organizaciji ali skupini, za katerega pričakujemo, da bo pomembno vplival na organizacijo (Dipboye in sod., 1994). V skupini je vloga vodje pomembna in izpostavljena. V primeru, da ni že v naprej določena, jo moramo formirati med prvimi (Tušak in Tušak, 1997).

Behling in Schriesheim (1976), sta opredelila štiri glavne pristope, ki se delijo glede na to ali se ukvarjajo z lastnostmi ali z vedenjem vodje ter glede na to ali so lastnosti in vedenja univerzalna ali pa so odvisna od situacije.

Ena prvih teorij vodenja je teorija osebnostnih lastnosti ali teorija "Velikega človeka", ki pravi, da je vodenje rezultat osebnostnih lastnosti oz. pravi, da bo dober vodja znal biti tak, ne glede na situacijo. Behavioristični pristop razlaga uspeh vodje v odvisnosti od tega, ali prevzame pravo vedenje. Pozornost raziskav se premakne od lastnosti na vedenje vodje. Vodenje je nekaj univerzalnega in vsak se ga lahko nauči. Ta pristop se pojavi hkrati in podobno močno na dveh univerzah: Ohio State University in University of Michigan. Situacijski pristop predvideva, da je to, ali nekdo postane vodja, odvisno od zunanjih dejavnikov. Vedenjski pristop poudarja "kaj delaš", pristop voditeljskih lastnosti se ukvarja s tem "kdo si", situacijski pristop pa poudarja zunanje faktorje. Nad nekaterimi oseba nima kontrole: skupina (kohezivnost, sposobnost), naloga (raznolikost, struktura, avtonomnost), položaj v hierarhiji organizacije, pritiski (roki), struktura organizacije (centraliziranost, stopnja avtoritete), okolje (kompetentnost glede na druge organizacije). Ti situacijski faktorji vplivajo na to, kako se vodja vede, njegovo učinkovitost in uspešnost pri vodenju (Dipboye, Smith, Howell, 1994).

Teorije kontingence na vprašanje, ali sem vodja odgovarjajo, odvisno je... Zagovorniki te teorije poskušajo napovedati tip vodenja, ki bi bil najboljši glede na situacijo. Fiedler (1978) je načine vodenja v določeni situaciji opisal v kontingenčni teoriji vodenja, kjer pravi, da je učinkovitost stila vodenja odvisna od situacije in značilnosti vodje. Najlažje je biti vodja takrat, ko je naloga strukturirana, podrejeni svojega vodjo spoštujejo in vodja ima veliko pozicijsko moč (nagrajevanja, kaznovanja, legitimna moč). Situacijo lahko klasificiramo kot visoko ali nizko na vsaki od teh treh dimenzij.

Določimo lahko osem situacijskih kategorij (ali stilov vodenja), ki segajo od najbolj do najmanj priljubljene situacije. Vsaka situacijo klasificiramo kot usmerjenost na nalogo oz. na odnose. Najpomembnejši dejavnik je odnos med vodjem in člani skupine, najmanj pomemben pa vodstveni položaj (Dipboye in sod., 1994).

Fiedler meri osebnostne lastnosti vodje, s skalo LPC – najmanj priljubljen sodelavec (least preferred coworker). Postopek temelji na odnosu med vodjem in najboljšim ter najslabšim članom skupine. V primeru, da je najmanj priljubljenega sodelavca ocenil pozitivno (visoko število točk), je oseba visok LPC vodja, se pravi, da je naravnani na medčloveške odnose, malo točk na LPC, pa kaže, da je bolj orientiran na nalogo. Fiedler pravi, da pri tistih, ki druge ocenjujejo pozitivno, pa čeprav jih ne marajo, zadovoljstvo izvira iz medosebni odnosov (orientacija na odnose). Tisti, ki na LPC zberejo malo točk, pa so orientirani na nalogo in so zadovoljni takrat, ko je naloga uspešno opravljena.

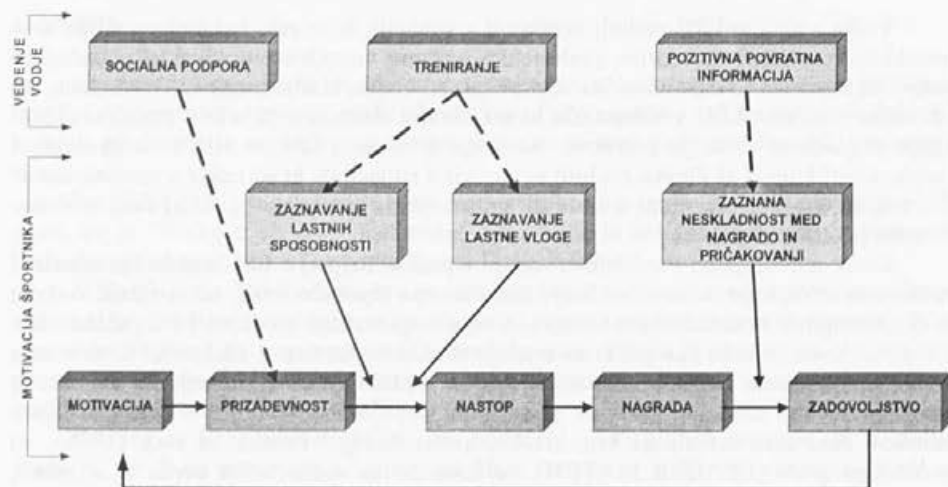
Vodja z nizkim LPC najbolj učinkovit v situaciji, ki je zelo naklonjena ali pa zelo nenaklonjena. Glede na teorijo, podrejeni v skrajno nenaklonjeni situaciji potrebujejo vodjo, ki je močan in daje navodila in prav tak bo vodja, ki ima nizek LPC. Medtem, ko bo vodja z nizkim LPC v situacijah, ki sta skrajni deloval v skladu s pričakovanji in kakor je glede na situacijo potrebno, bo vodja z visokim LPC, v taki situaciji deloval slabše, konfliktno. Tak človek bo bolj učinkovit v situacijah, ki so nekeje v sredini, kar se tiče naklonjenosti – podrejeni takrat bolj potrebujejo človeka, ki bo vzdrževal strukturo skupine in odnose med člani.

Kadar uporabljamo Fiedlerjevo teorijo v praksi, najprej z LPC indeksom zmerimo vodstveno orientacijo in na to naklonjenost situacije (uporaba moči, odnosi med vodjem in člani skupine, strukturiranost naloge). Vodje razporedimo glede na LPC indeks- tiste z visokim usmerimo na naloge, ki so srednje strukturirane, tiste z nizkim LPC pa v zelo naklonjene oz. zelo nenaklonjene situacije. Če voditelj LPC situaciji ne ustreza, je lažje spremeniti situacijo, tako da povečamo stopnjo moči vodje, z izboljševanjem odnosov med skupino ali pa bolj strukturiramo nalogo. Fiedler in sod. (1976), so naredili program (LEADER MATCH), po katerem se vodja lahko oceni in se nauči, kako naj si prilagodi situacijo. (Dipboye in sod., 1994).

Fiedlerjev model uporabljen na športni situaciji določa dva tipa trenerjev: usmerjen na nalogo (zahteve športa: disciplina, trdo delo) in usmerjen na športnikovo osebnost (demokratično vedenje, vzpostavljanje in vzdrževanje dobrih medosebnih odnosov). Neodvisna spremenljivka je situacija, odvisna pa učinkovitost in vpliv trenerja. Situacija je ugodna takrat, ko so odnosi med trenerjem in športniki dobri, športna disciplina je preprosta in ima vodja veliko avtoriteto. Trenerji orientirani na zahteve panoge so boljši v zelo ugodnih oz. v zelo neugodnih situacijah, tisti, orientirani na odnose, pa v srednje ugodnih situacijah (Tušak, 1997).

Vodenje kot motivacijski pristop

Avtor modela vodenja v kontekstu motivacije je Chelladurai (1981), ki je za osnovo vzel Porter in Lawlerjev (1968) motivacijski model in ga priredil za šport. Modificiran model je osnovan na predpostavki, da je posameznik motiviran za udeleževanje v športu zaradi pridobivanja nagrad (Slika 2). Motivacija vpliva na športnikov trud in prizadevanje, ta na predstavo v zvezi z nagradami, nagrade na zadovoljstvo, ki povratno vpliva na bodočo motivacijo. Na odnos med športnikovim prizadevanjem in na predstavo v zvezi z nagradami vpliva zaznavanje lastnih sposobnosti in zaznavanje svoje vloge. To pomeni, da mora športnik poleg sposobnosti za nastopanje na določenem nivoju, vedeti še, kje in kako lahko uporabi svoje sposobnosti, do kam s svojimi zmoglostmi lahko gre. Težavo predstavlja tudi zaznavanje neskladnosti med prejetimi nagradami in pričakovanji v zvezi z nagradami. Športnik dobljeno nagrado primerja s ponotranjenimi standardi, koliko bi moral dobiti. Osnova teh notranjih standardov so "stroški"- koliko vложи in koliko bo za ta trud dobil nazaj. Stroške oceni na podlagi primerjanja z drugimi podobnimi ljudmi. Če ugotovi, da prihaja do neskladja se bo zmanjšala stopnja zadovoljstva in posledično tudi motivacija.



Slika 1: model motivacije (Chelladurai, 1984)

Osnovo motivacijskim procesom v vodenju sta postavila House in Dessler (1974) v teoriji pot-cilj, ki pravi, da je strateška funkcija vodje v tem, da priskrbi navodila, usmerja, podpira in nagraduje, s čimer vpliva na boljše delo (trening). Motivacijska funkcija vodje je v tem, da zvišuje notranje nagrade ob doseganju cilja, pot do cilja naredi lažjo tako, da razloži korake, odstrani ovire, kar poveča možnosti, da bo posameznik zadovoljen na cilju (Chelladurai, 1984).

Na podlagi tega, je Chelladurai razvil večdimenzionalni model vodenja v športu. Ta model predpostavlja, da je vodenje vzajemen proces. To pomeni, da bo uspešnost vodenja v športu odvisna od značilnosti športnikov in pritiska situacije.



Slika 2: večdimenzionalni model vodenja (Chelladurai, 1990)

Z modelom poskuša avtor prikazati povezanost med tremi elementi vodenja: situacijo (1), trenerjem (2) in športnikom (3), ki vplivajo na tri vrste voditeljskega vedenja trenerja: kakršnega zahteva situacija (4), kakršnega si želi športnik (6) in trenerjevo dejansko vedenje (5). Povezanost med temi tremi spremenljivkami lahko pozitivno ali negativno vpliva na športnikov uspeh pri nastopu in na njegove občutke zadovoljstva (7). Večja, ko je skladnost (ujemanje) med vsemi oblikami trenerjevega vedenja, večje je zadovoljstvo (Tušak, 1997; Chelladurai, 1990).

Iz Slike 3 vidimo, kako se povezujejo sestavni deli večdimenzionalnega modela vodenja v športu. Značilnosti situacije (1), kot so potrebe in usmerjenost organizacije ali okolja, zahtevajo od trenerja, da se vede na nek določen način (4). Situacijske spremenljivke, ki zadevajo vedenje vodje so npr. cilji in formalna struktura neke ekipe in širšega sistema (npr. profesionalna v primerjavi s srednješolsko ekipo), naloga skupine in s tem povezana tehnologija (ekipni- individualni športi), socialne norme, kulturne vrednote, vpliv države.

Dajanje prednosti nekemu stilu vodenja (6) je odvisna predvsem od lastnosti vsakega posameznika (3). Osebnostne spremenljivke kot so potreba po uspehu, vključevanju, kognitivna struktura, kompetentnost, vplivajo na to, kakšne načine vodenja, socialne podpore in dajanja povratne informacije bo imel športnik raje. Seveda pa tudi lastnosti situacije vplivajo na preference, ki jih ima športnik

Vedenje vodje (5) je precej odvisno tudi od osebnostnih lastnosti, od sposobnosti in izkušenj (2). Močan pa je tudi vpliv zahtev situacije (4). Kot primer vzemimo trenerja košarke, ki dela s srednješolsko in s profesionalno košarkaško ekipo hkrati. Na njegovo vedenje bodo pomembno vplivali cilji obeh ekip in to, kakšno vedenje bi želeli športniki.

Nastop in zadovoljstvo sta odvisna od skladnosti med tremi elementi vodenja. V prvotnem modelu (1978) je bil nastop povezan z ujemanjem med zahtevanim in dejanskim vedenjem, zadovoljstvo pa z želenim in dejanskim vedenjem vodje. Chelladurai in Carron (1978) sta ugotovila, da ta dva dejavnika nista neodvisna. Športniki so usmerjeni na doseganje rezultatov in kadar trener zadosti zahtevam, željam, sta oba, tako nastop kot zadovoljstvo, povečana.

V začetku je prevladovalo mnenje, da značilnosti športnika vplivajo na vodenje skozi konstrukt, ki ga imenujemo preference vodenja. Preference športnika naj bi odražale osebnostne potrebe in želje in tudi njihovo mnenje o tem, kaj je primerno glede na situacijo. V primeru, da športniki nimajo sposobnosti, da bi dajali tehtne sodbe mora to storiti vodja. Se pravi, da želeno vedenje vodje ni odvisno le od ujemanja s situacijo, temveč tudi od značilnosti člana. Ta odnos na Sliki 3 ponazarja puščica od (3) do (4) (Chelladurai, 1990).

Lestvica vodenja v športu (LSS – Leadership Scale for Sports – Chelladurai, 1984) je bila razvita za lažje merjenje vodenja vodje. Tega meri na tri različne načine: preference športnikov po določenem vedenju, kako športniki zaznavajo različna vedenje trenerjev ter trenerjevo zaznavanje lastnega vodenja.

2. METODA

2.1. Subjekti

V raziskavo je bilo vključenih 75 slovenskih trenerjev in trenerk, 34 trenerjev ekipnih športov (nogomet, rokomet, hokej, odbojka, vaterpolo) in 41 trenerjev individualnih športov (ritmična in športna gimnastika, plavanje, ples, kegljanje, borilne veščine, smučanje, namizni tenis, tek na smučeh, plezanje, triatlon, kajak-kanu, atletika, drsanje, tenis).

V vsaki skupini se trenerji delijo na tiste, ki trenirajo kategorizirane, vrhunske športnike (44) in na trenerje ekip oz. posameznikov, ki so mlajši oz. nekategorizirani (31) ter na glavne trenerje in ostale trenerje, ki nimajo tega naziva. V vzorcu je 17 trenerk in 58 trenerjev. Starost se giblje od 20 do 63 let. Povprečna starost znaša 35, od tega jih je največ starih 28 let.

2.2. inštrumenti

Vprašalnik najmanj priljubljenega sodelavca – LPC (Fiedler, 1964)

Ta vprašalnik ima dva dela. Prvi se imenuje "Vprašalnik najmanj priljubljenega sodelavca" (LPC) in meri značilnosti vodje (osebnostne lastnosti, oz., kakšen je vodja takrat, ko dela s človekom, ki ga ne mara).

Pri reševanju prvega dela vprašalnika preizkušanec na skali z ocenami od 1–8 oceni osebo, s katero je zelo težko delal skupaj (prijeten, neprijeten; odbijajoč, privlačen; prijateljski, neprijateljski, ...). V primeru, da je najmanj priljubljenega sodelavca ocenil pozitivno (več kot 64 točk), je oseba visok LPC vodja, se pravi, da je naravnan na medčloveške odnose. Od 58–63 točk kaže na to, da prihaja do zmešnjave na področju motivacije in čustev, Fiedler pravi, da se mora taka oseba čimprej odločiti, na katero stran se bo postavila. Če udeleženske in udeleženci dosežejo 57 točk in manj, pravimo, da so orientirani na nalogo in so zadovoljni takrat, ko je naloga uspešno opravljena.

Naklonjenost situacije (Situacija) vpliva na to, s kolikšnim naporom vodja vodi skupino in se kaže v:

- *odnosih med vodjo in člani skupine (OVC)*. To je stopnja, do katere delavci sprejemajo vodjo. Vodja bo imel večji vpliv, če bo vzdrževal dobre odnose s člani skupine, ki ga spoštujejo in ga imajo radi.

- *strukturiranosti naloge (ZDN; značilnosti delovnih nalog)* je stopnja, do katere je opisana naloga, ki jo opravlja podrejeni in je po Fiedlerju drugi naj pomembnejši dejavnik naklonjenosti situacije. Naloga, ki je natančno opisana in točno določa, kako naj bo nekaj narejeno, daje vodji večjo možnost vplivanja na skupino in njene aktivnosti, kot naloge, ki so nestrukturirane.

- *poziciji moči (ZVV; značilnosti vodstvenega položaja)*- formalna avtoriteta, ki jo ima vodja in temelji na položaju v organizaciji.

Lestvico vodenja v športu – LSS (Chelladurai, 1980)

Lestvica je sestavljena iz 40 postavk pri vsaki preizkušanec na pet stopenjski lestvici označi kako pogosto na treningu uporablja našeta vedenja (1 pomeni, da tega vedenja ne uporablja, 5 uporablja ga vedno)

Dimenzije vedenja vodje:

Trening in poučevalno vedenje (TI) je usmerjeno v izboljševanje sposobnosti s poudarjanjem dela na treningu; učenje in dajanje navodil o spretnostih, tehniki in taktiki nekega športa; trener objasni odnose med posamezniki v ekipi ter strukturira in koordinira aktivnosti članov.

Demokratično vedenje (DB) dovoljuje večje sodelovanje športnikov pri odločitvah, ki se nanašajo na cilje skupine, vadbene metode, taktiko in strategijo igre.

Avtokratično vedenje (AB) vključuje neodvisno sprejemanje odločitev in poudarjanje osebne avtoritete.

Socialno vedenje – socialno podpirajoče vedenje (SS) je vedenje trenerja za katerega je značilna skrb za blagostanje posameznika, vključuje pa tudi skrb za pozitivno ozračje v skupini in tople medosebne odnose med člani skupine.

Pozitivna povratna informacija – nagrajujoče vedenje (PF). Spodbuja športnika s priznavanjem in nagrajevanjem dobrega rezultata.

Opazovalnik Velikih pet – BFO (Caprara, Barbaranelli, Borgogni, 1984)

Za merjenje osebnostnih lastnosti smo uporabili BFO-S (Opazovalnik velikih pet – samoocenjevalna lestvica), avtorji so: Caprara, Barbaranelli, Borgogni (1984), ki meri pet glavnih dimenzij osebnosti: energija, sprejemljivost, vestnost, čustvena stabilnost, odprtost. Ocenjevalna lestvica BFO je sestavljena iz 40 bipolarno navedenih pridevnikov, kjer oseba s pomočjo 7-stopenjske Likertove ocenjevalne lestvice hitro oceni sebe ali nekoga, ki ga dobro pozna.

Osnove socialne moči (French in Raven, 1959)

Smo merili z nekaterimi postavkami iz Vprašalnika osnov socialne moči, ki meri pet vrst moči: moč nagrajevanja, moč kaznovanja, moč legitimnosti, moč ekspertnosti in referenčno moč. Uporabili smo 20 od 40 postavk tega vprašalnika, ki smo jih iz angleščine prevedli iz članka "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power" (J. of Applied Psychology, 1989). Skala je narejena tako, da subjekt ocenjuje svojega nadrejenega v poslovni situaciji. Postavke smo priredili tako, da se subjekt ocenjuje sam in da se nanašajo na športno situacijo. Subjekt se oceni z ocenami od 1 do 5, pri čimer 5 pomeni, da ima kot trener možnost uporabiti navedeno obliko socialne moči, 1 pa pomeni, da te možnosti nima.

Osnove socialne moči v skali za merjenje socialne moči po Hinkin in Schriesheim (1989):

Moč nagrajevanja: je sposobnost posredovati želene stvari in odstraniti ali zmanjšati tiste, ki je ne mara.

Moč prisiljevanja ali moč kaznovanja: A je sposoben posredovati stvari, ki jih B ne mara in odstraniti ali zmanjšati tiste, ki jih želi.

Moč legitimnosti pomeni, da je vodja sposoben posredovati občutke obveznosti in odgovornosti.

Referenčna moč: je sposobnost posredovati občutke sprejetosti in odobravanja.

Moč ekspertnosti: je sposobnost posredovati informacije in znanje.

2.3 Postopek

Raziskava je potekala od januarja do aprila 2002. 74 naključno izbranih slovenskih trenerjev je prejelo dopis s predstavitvijo namena raziskave in vse štiri vprašalnike. Reševanje vprašalnikov je potekalo anonimno. Dobljeni podatki so bili šifrirani, vneseni in zbrani v programu Microsoft Excel in obdelani s programom SPSS 10.0 za Windows. Za preverjanje delovnih hipotez smo poleg deskriptivne statistike uporabili t-test za neodvisne vzorce in Pearsonov koeficient korelacije. Hipoteze smo sprejemali in zavračali na 5% in 1% nivoju tveganja.

3. REZULTATI

Tabela 1: Legenda spremenljivk, kratek opis dimenzij in nekateri deskriptorji

DIMENZIJA	Opis	Min	Max	M	SD
	Fiedlerjeva skala najmanj priljubljenega sodelavca	58	100	80.9	8.21
LPCSC	situacija značilnosti vodstvene situacije	13	71	48.67	9.52
LSS_TI	trening in poučevalno vedenje	2.92	5	4.301	0.428
LSS_DB	demokratsko vedenje	1.33	4.22	2.725	0.529
LSS_AB	avtokratsko vedenje	1.25	4	2.844	0.569
LSS_SS	socialno podpirajoče vedenje	1.50	4.50	3.228	0.561
LSS_PF	nagrajujoče vedenje	2.67	5	4.406	0.523
M_NAGR	moč nagrajevanja	1	5	3.06	0.987
M_PRISIL	moč prisiljevanja	1	5	3.368	0.984
M_LEGIT	moč legitimnosti	2.50	5	4.137	0.555
M_EXPE	ekspertna moč	3.75	5	4.513	0.413
M_REF	referenčna moč	3	5	4.213	0.487
BFO_EN	energija	18	56	41.595	8.876
BFO_OD	odprtost	24	56	44.297	7.036
BFO_CS	čustvena stabilnost	18	55	40.149	8.637
BFO_SP	sprejemljivost	25	55	42.824	6.273
BFO_VE	vestnost	23	56	46.108	7.331

Legenda

N = numerus; M = aritmetična sredina, SD = standardna deviacija, Me = mediana, Min = minimum, Max = maksimum

Analiza razlik med skupinami

Celotna analiza rezultatov je predstavljena v Tabeli 2 in kaže v katerih lastnostih se posamezne skupine trenerjev razlikujejo med seboj. Ena zvezdica (*) pomeni, da se rezultati statistično pomembno razlikujejo na 5% nivoju tveganja, dve zvezdici (**), da prihaja do pomembne razlike na 1% nivoju tveganja, s črko T pa smo označili razlike, ki sicer niso pomembne, v rezultatih pa je moč opaziti določen trend.

Za preverjanje razlik med aritmetičnimi sredinami različnih skupin trenerjev po posameznih dimenzijah na različnih vprašalnikih, smo uporabili t- test za neodvisne vzorce.

Med moškimi in ženskami se je statistično pomembna razlika pokazala na dimenziji vestnost Opazovalnika velikih pet, kjer se trenerji ocenjujejo kot bolj vestne, kot trenerke. Opazili smo še trend, da prihaja do razlik med moškimi in ženskami glede uporabe moči nagrajevanja. Med trenerji posamičnih in moštvenih športov je prišlo do pomembnih razlik v demokratičnem in socialno podpirajočem vedenju – obkraj je lastnost bolj izražena pri trenerjih posamičnih športov. Prav tako imajo ti trenerji močnejše izraženo osebnostna lastnost čustvena stabilnost in vestnost. Trenerji moštvenih športov pomembno pogosteje uporabljajo socialno moč nagrajevanja.

Tabela 2: analiza razlik med skupinami

Kratek opis variable	M			Ž			individualni			ekipni			kategorizirani			nekategorizirani			T(sig)							
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	t	F	T	U	
Kratek opis variable																										
Najmanj prikljubljen sodelavec	56	81,00	8,19	17	80,59	8,54	0,43	0,63	40	81,53	8,32	33	80,15	8,15	0,71	0,48	43	80,77	8,21	30	81,10	8,35	0,17	0,87		
Naklonjenost situacije	58	49,72	8,33	17	45,06	12,43	1,00	0,32	41	48,41	10,17	34	48,97	8,82	0,25	0,80	44	48,89	8,26	31	48,35	11,21	0,24	0,81		
Trening in pouč. vedenje	58	4,31	0,44	17	4,28	0,41	1,26	0,22	41	4,30	0,41	34	4,30	0,46	0,08	0,93	44	4,31	0,46	31	4,29	0,38	0,19	0,85		
Demokratsko ved. LSS_DB	58	2,74	0,55	17	2,68	0,45	0,64	0,53	41	2,87	0,51	34	2,55	0,51	2,71	0,01**	44	2,81	0,52	31	2,60	0,52	1,72	0,097		
Avtokratsko ved. LSS_AB	58	2,90	0,53	17	2,64	0,66	0,96	0,34	41	2,79	0,61	34	2,91	0,52	0,86	0,40	44	2,88	0,51	31	2,74	0,64	0,70	0,48		
Socialno podpirajoče ve. LSS_SS	58	3,26	0,54	17	3,11	0,65	0,17	0,87	41	3,40	0,53	34	3,03	0,54	2,98	0,00**	44	3,22	0,54	31	3,24	0,60	0,16	0,87		
Posit. Povratna inf. LSS_PF	58	4,42	0,45	17	4,35	0,75	0,42	0,68	41	4,45	0,55	34	4,35	0,49	0,81	0,42	44	4,42	0,49	31	4,39	0,57	0,26	0,79		
M. nagajevanja M_NAGR	58	3,20	1,00	17	2,59	0,81	1,65	0,10	41	2,85	0,93	34	3,31	1,02	0,20	0,05*	44	3,18	0,99	31	2,89	0,98	1,28	0,21		
M. pristojevanja M_PRISIL	58	3,40	0,98	17	3,27	1,03	0,65	0,52	41	3,51	0,91	34	3,20	1,06	1,36	0,18	44	3,49	1,01	31	3,19	0,93	1,29	0,20		
m. legitimnosti M_LEGIT	58	4,21	0,55	17	3,88	0,49	0,47	0,64	41	4,04	0,52	34	4,26	0,58	1,74	0,86	44	4,14	0,56	31	4,14	0,56	0,01	1,00		
m. ekspertnosti M_EXPE	58	4,50	0,43	17	4,56	0,37	0,82	0,42	41	4,50	0,38	34	4,53	0,45	0,31	0,76	44	4,50	0,40	31	4,53	0,44	0,33	0,74		
Referenca m. M_REF	58	4,24	0,45	17	4,12	0,59	0,57	0,57	41	4,24	0,42	34	4,18	0,57	0,58	0,57	44	4,27	0,38	31	4,14	0,61	1,06	0,30		
Energija BFO_EN	58	4,24	0,45	17	4,12	0,59	0,57	0,57	41	4,24	0,42	34	4,18	0,57	0,58	0,57	44	4,27	0,38	31	4,14	0,61	1,06	0,30		
Čustvena stabilnost BFO_OD	58	45,00	6,08	16	41,75	9,57	6,02	0,54	41	44,63	5,25	33	43,88	8,84	4,23	0,67	44	43,82	6,59	30	45,00	7,71	0,71	0,48		
Sprejemljivost BFO_SP	58	41,07	7,30	16	36,81	12,06	1,06	0,29	41	42,15	7,67	33	37,67	9,23	2,28	0,03*	44	39,50	8,66	30	41,10	8,66	0,78	0,48		
Vestnost BFO_VE	58	46,55	6,55	16	44,50	9,74	3,01	0,00**	41	47,46	5,31	33	44,42	9,06	1,71	0,097	44	46,07	6,90	30	46,17	8,05	0,06	0,96		
Kratek opis variable																										
Najmanj prikljubljen sodelavec	29	80,55	8,65	42	81,40	8,08	0,43	0,67	37	79,54	8,31	36	82,31	7,99	1,45	0,15	39	80,21	7,84	34	81,71	8,67	0,78	0,44		
Naklonjenost situacije	30	47,13	11,74	43	49,58	7,84	1,00	0,32	39	46,69	10,22	36	50,81	8,33	1,90	0,067	41	46,59	10,72	34	51,18	7,23	2,20	0,03*		
Trening in pouč. vedenje	30	4,22	0,52	43	4,36	0,34	1,26	0,22	39	4,27	0,46	36	4,34	0,39	0,75	0,46	41	4,27	0,47	34	4,33	0,39	0,56	0,56		
Demokratsko ved. LSS_DB	30	2,77	0,50	43	2,69	0,56	0,64	0,53	39	2,67	0,50	36	2,79	0,56	0,99	0,32	41	2,73	0,52	34	2,72	0,55	0,10	0,92		
Avtokratsko ved. LSS_AB	30	2,76	0,64	43	2,89	0,52	0,96	0,34	39	2,74	0,58	36	2,96	0,54	1,69	0,107	41	2,66	0,62	34	3,06	0,42	3,18	0,00**		
Socialno podpirajoče ve. LSS_SS	30	3,23	0,49	43	3,20	0,61	0,17	0,87	39	3,22	0,61	36	3,24	0,51	1,15	0,88	41	3,32	0,60	34	3,12	0,49	1,51	0,14		
Posit. Povratna inf. LSS_PF	30	4,42	0,58	43	4,39	0,49	0,23	0,77	39	4,36	0,58	36	4,46	0,46	0,78	0,44	41	4,41	0,56	34	4,40	0,48	0,10	0,93		
M. nagajevanja M_NAGR	30	2,83	1,08	43	3,22	0,91	1,65	0,10	39	2,82	0,99	36	3,32	0,93	0,26	0,03*	41	2,90	1,02	34	3,25	0,92	1,53	0,13		
M. pristojevanja M_PRISIL	30	3,45	1,06	43	3,30	0,95	0,65	0,42	39	3,30	1,09	36	3,44	0,86	0,61	0,55	41	3,37	1,04	34	3,36	0,88	0,04	0,97		
m. legitimnosti M_LEGIT	30	4,10	0,56	43	4,16	0,57	0,47	0,64	39	4,05	0,53	36	4,23	0,57	1,40	0,17	41	4,02	0,58	34	4,27	0,50	1,96	0,05*		
m. ekspertnosti M_EXPE	30	4,47	0,45	43	4,55	0,38	0,82	0,42	39	4,52	0,43	36	4,51	0,39	0,13	0,90	41	4,52	0,42	34	4,50	0,41	0,25	0,80		
Referenca m. M_REF	30	4,17	0,42	43	4,23	0,53	0,57	0,57	39	4,15	0,48	36	4,28	0,49	1,10	0,27	41	4,21	0,51	34	4,22	0,47	0,12	0,91		
Energija BFO_EN	29	40,38	9,23	43	42,79	8,63	1,13	0,26	38	40,26	10,24	36	43,00	7,03	1,35	0,18	40	40,28	10,19	34	43,15	6,86	1,44	0,15		
Čustvena stabilnost BFO_OD	29	43,69	6,80	43	44,74	7,30	0,62	0,54	38	44,42	7,62	36	44,17	6,47	0,15	0,88	40	43,28	8,06	34	45,50	5,48	1,36	0,18		
Sprejemljivost BFO_SP	29	38,79	8,57	43	41,02	8,82	1,66	0,29	38	39,53	9,08	36	40,81	8,22	0,63	0,85	40	39,08	9,61	34	41,41	7,26	1,16	0,25		
Vestnost BFO_VE	29	42,45	5,71	43	42,95	6,75	0,33	0,74	38	42,63	5,90	36	43,03	6,72	0,27	0,79	40	41,90	6,82	34	43,91	5,46	1,38	0,17		
	29	43,03	7,29	43	48,12	6,86	3,01	0,00**	38	44,61	8,26	36	47,69	5,61	1,86	0,07*	40	43,60	8,21	34	49,06	4,75	3,56	0,00**		

Legenda: M = moški, Ž = ženske; posamični = trenerji posamičnih športov, moštveni = trenerji moštvenih športov; kategorizirani = športniki, ki se na tekmovanjih uvrščajo ne vidnejša mesta, nekategorizirani = športniki, ki ne dosegajo vidnejših vrstitev, rekreativci, mlajši tekmovalci; glavni = glavni trener v klubu ali selektor, ne-glavni = pomočnik trenerja, osebni ali kondicijski trener 10 let = 10 let ali manj delovnih izkušenj v športu, več kot 10 = 11 let in več delovnih izkušenj kot trener; 18 do 34 let = mlajši odrasli (osebe stare od 18 do 34 let), <35 let = starejši odrasli in srednja leta; M = aritmetična sredina, SD = standardna deviacija, t = t vrednost, T(sig) = nivo statistične pomembnosti, T = trend, * p<0,05, ** p<0,01.

Med trenerji kategoriziranih športnikov in ostalimi nismo dobili nobene statistično pomembne razlike. Pokazala se je le tendenca, da trenerji kategoriziranih športnikov raje uporabljajo demokratični stil vodenja. Pomembna razlika med skupinama glavni in ostali trenerji (pomočnik trenerja, kondicijski trenerji,...), se je pokazala na dimenziji vestnost – glavni so bolj vestni, kaže pa se tudi trend, da ti pogosteje uporabljajo moč nagrajevanja. Rezultati, ki smo jih dobili, ko smo trenerje razdelili glede na delovne izkušnje kažejo, da obstaja statistično pomembna razlika na dimenziji moč nagrajevanja (bolj izkušeni to moč večkrat uporabljajo) in da obstaja tendenca, da so bolj izkušeni trenerji bolj vestni ter k vodenju večkrat pristopijo avtokratično. V povprečju se jim zdi, da jim je situacija bolj naklonjena. Do statistično pomembnih razlik med starejšimi in mlajšimi trenerji prihaja na naslednjih dimenzijah: glede pristopa h vodenju v športu, so starejši trenerji pomembno bolj avtokratični. Več uporabljajo moč legitimnosti, so bolj vestni, naklonjenost situacije ocenjujejo pomembno bolj visoko ter menijo, da jim je situacija zelo naklonjena.

4. RAZPRAVA

Do razlik med spoloma glede stilov vodenja ne prihaja. Eden od možnih razlogov je manjši delež žensk v športu, predvsem v ekipnih športih in na tako majhnem vzorcu težko dobimo razlike, ki so tudi statistično pomembne in zanesljive. Drugi razlog bi lahko bil, da se trenerji ali trenerke na treningu v največji meri ukvarjajo s samim športom, na kar kaže visok rezultat na dimenziji trening in poučevalno vedenje. Vsak trener ali trenerka, ki je ekspert na svojem področju verjetno pri delu s tekmovalci, ne poudarja svoje spolne vloge in samega sebe, temveč deluje kot strokovnjak oz. strokovnjakinja in razlike med spoloma in pričakovanja povezana z njimi, preprosto niso pomembni. Tušak (1997) v raziskavi med študenti FŠ, se pravi bodočim trenerji in aktivnimi ali bivšimi športniki, glede osebnosti trenerjev in trenerk, navaja kot najpomembnejšo lastnost idealnega trenerja oz. trenerke prav strokovnost, sledijo pa ji odgovornost in motivacijske sposobnosti. Nobena od teh lastnosti ni vezana na spol, temveč bolj na vlogo strokovnjaka.

Trenerji posamičnih športov, v primerjavi s trenerji moštvenih športov, bolj pogosto uporabljajo demokratično vodenje. Do svojih tekmovalcev so pozorni, skrbni in večkrat jim omogočijo, da sodelujejo pri odločanju. Primeri takšnih vedenj so: o pomembnejših odločitvah se posvetujem s tekmovalci, športnike povprašam za mnenje o taktiki na določenem tekmovanju, ... Da so trenerji individualnih športov bolj demokratični, kot trenerji ekipnih športov ugotavljajo že Fry, Kerr in Lee (1983, po Tušak, 1997).

Trenerji individualnih športov uporabljajo tudi več socialno podpirajočega vedenja. Primeri takšnega vedenja so: pomoč športnikom, pri osebnih problemih, izražanje medsebojne naklonjenosti, spodbujanje zaupanja v trenerja, ... Z uporabo teh vedenj, pa tudi pogostejša uporaba moči nagrajevanja, večja čustvena stabilnost in vestnost omogočijo, da se med dvema človekoma (trenerjem in športnikom) vzpostavi bolj intimen odnos, da je trener bližje športniku kot človeku, katerega dobro spozna. Tako lahko trener uspešneje vodi trening in daje nasvete na tekmovanju, lažje in bolj učinkovito svetuje kako naj športnik nastopa, pomaga pri postavljanju ciljev pri soočanju z anksioznostjo, ipd. S socialno podpirajočim vedenjem (Chelladurai, 1990) vodja vpliva na vloženi trud (glej Sliko 2 – večdimenzionalni model). Športnikovo delo in trenerjevo podpiranje, sta povezana v zanko: bolj ko se športnik trudi, dela in posluša navodila bolj se mu bo trener posvečal, saj bo menil, da njegovi nasveti "padejo na plodna tla", s tem, ko se bo trener posamezniku bolj posvečal se bo ta čutil odgovornega in bo še več delal.

V ekipnih športih mora ekipa delovati kot eno, biti mora usklajena in ne sme dovoliti, da se na tekmovanju osebni odnosi opazijo oziroma pokažejo. Trener je tisti, ki daje navodila in usmerja in manj se ukvarja s svetovanjem posamezniku. Trener moštva, ki bi delal z vsakim posebej, v ekipi povzročil ljubosumje in boj za trenerjevo pozornost. Ekipa mora znati sodelovati med seboj in urejevati notranja trenja brez posrednika ali pa je to naloga kapetana (Paranosić, 1975). Trenerjeva naloga je bolj omejena na tehnične vidike športa.

Razlogi, zakaj med skupinama trenerjev prihaja do razlik pri uporabi moči nagrajevanja, so verjetno v tem, da trener ekipnega športa z zunanjimi nagradami bolj jasno pokaže, kdo je vodja, da je on tisti, ki ima moč poslati igralca iz igre, omogočiti njegovo napredovanje v višjo skupino oz. selekcijo, na višji rang tekmovanja ipd. S tem pokaže, da ima moč in vpliv in se mu tekmovalci bolj podredijo, se ne upirajo njegovim odločitvam. Trener kot vodja mora imeti jasna pooblastila in možnosti, ker le tako lahko vpliva na športnike s položaja, ki mu ga omogoča organizacija. Trenerji posameznikov na tekmovalce vplivajo preko notranjih spodbujevalcev, pozornosti, sprejemanja in posvetovanja, trener moštva pa večkrat preko zunanjih. Paranosić (1982) pravi, da je v vrhunski tekmovalni ekipi v ospredju interes "dobro igrati" in zmagati in je manjša potreba po čustvenem in osebnem spodbujanju. To pa teoretično ne velja za neprofesionalno ali rekreativno skupino in bi bilo zanimivo izvesti kakšno takšno primerjavo.

Med obema skupinama je prišlo do statistično pomembnih razlik glede dveh dimenzij osebnostnih lastnosti: vestnost in čustvena stabilnost. Čustveno stabilnost razumemo kot sposobnost kontroliranja reakcije jeze in ohranjanja "hladne krvi". Trenerji posamičnih športov so bolj sposobni nadzorovati lastno anksioznost, znajo ostati bolj mirni in sproščeni, kot trenerji ekipnih športov. Do razlik je verjetno prišlo zaradi odnosa med vodjem in tekmovalcem, ki ga individualnost oz. ekipnost panoge prinaša. Kadar gre za odnos "enega na enega" se trenerji dosti bolj kontrolirajo, delujejo bolj umirjeno in razmišljajo o svojih reakcijah. Počakajo na priložnost, ko bosta oba pripravljena na pogovor. Pri individualnem športu je dostikrat prepovedano sodelovanje trenerja in tekmovalca na samem tekmovanju (npr. tenis, drsanje). Posledično se torej trener nauči samoobvladovanja, sproščenega sprejemanja dogodkov, predvsem pa nadziranja lastne anksioznosti. Na treningu je vodja, daje nasvete, ukazuje, spodbuja, sodeluje, ... na tekmovanju pa je le opazovalec.

Trenerji moštvenih športov pa so tudi med samim tekmovanjem vodje. Sodelujejo pri akcijah, menjajo tekmovalce, dajejo nasvete, priganjajo, spodbujajo, ... Tako so tudi bolj odgovorni za rezultate in so seveda pod večjim stresom, kar v določenih okoliščinah tudi pokažejo.

Za vestne osebe so značilne naslednje lastnosti: zanesljivost, natančnost, vztrajnost. Tudi te lastnosti imajo trenerji posameznikov bolj izražene kot trenerji moštev.

Za trenerje je značilno, da so bili v mladosti tudi sami tekmovalci. Po Tušku (1999) so športniki, ki tekmujejo v individualnih panogah v primerjavi s tekmovalci v ekipnih športih bolj notranje motivirani, radi doživljajo stimulacijo in izzive ter pri tem razvijajo lasten interes in sproščajo odvečno energijo. Pomembna motiva sta tudi neodvisnost in samostojnost. Te značilnosti se kažejo tudi kasneje, ko delajo kot vodje – trenerji.

En trener pogosto vodi skupino v kateri je več različnih kategorij (kategorizirani – nekategorizirani) športnikov, ne glede na njihov tekmovalni status. Trener, ki se znajde v taki situaciji mora več pozornosti nameniti lastnemu socialnem vedenju – biti mora pozoren do vseh približno enako, veliko pozornosti mora nameniti oblikovanju pozitivne emocionalne klime v skupini in osredotočiti se mora na vsakega športnika posebej. Osnova situacijskih teorije vodenja je predpostavka, da je vedenje vodje odvisno od

situacije, v kateri se nahajajo in od podrejenih. Se pravi, da dober trener svoje vedenje in zahteve do športnikov prilagaja njihovim željam in potrebam (Chelladurai, 1984). Videti je, da trenerji to poskušajo – kaže se tendenca, da so trenerji kategoriziranih bolj demokratični od trenerjev nekategoriziranih športnikov. Erle (1981, po Chelladurai, 1984) pravi, da z izkušnostjo narašča preferenca po pozitivnih povratnih informacijah. Pri uporabi pozitivnih povratnih informacij sicer ni prišlo do pomembnih razlik, pri analizi povezanosti spremenljivk pa se je pokazalo, da sta ta dva stila vodenja visoko in pozitivno povezana: trenerji športnikom, ki so rangirani višje, pustijo več svobode pri odločanju o taktiki na tekmovanju, pustijo jih, da delajo po svoje, čeprav se jim zdi, da ne delajo prav, športniki se sami odločijo o tem, kako bodo nastopili. Športniki, ki so v športu bolj uveljavljeni in tekmujejo na višjem nivoju tekmovanj, so po navadi bolj izkušeni in tako jim je najbrž ljubše, da se posvetujejo s trenerjem o tem kaj in kako bodo delali. Prav tako trener takim bolj zaupa, jih razume, saj bolj izkušeni že vedo kaj delajo in kakšne so njihove želje, Tušak (1999) pravi, da so tudi bolj notranje motivirani. Podobno trdijo tudi Hersey in Blanchard (1977) v situacijski teoriji vodenja (vodja mora vedenje prilagoditi zrelosti skupine) in House (1977), ki meni, da je pri športnikih, ki so bolj sposobni manj potrebe po natančnih navodilih.

Predvidevali smo, da starost in delovne izkušnje ne vplivajo pomembno na to, kakšni so stili vodenja trenerjev in kako ocenjujejo svojo delovno situacijo. Prav tako nismo pričakovali pomembnih razlik glede uporabe socialne moči in osebnostnih lastnosti.

Rezultati obeh skupin so si precej podobni – starejši trenerji imajo tudi več izkušenj zato smo rezultate obeh skupin interpretirali povezano. Lastnosti, na katere vplivajo starost in izkušnje so: bolj pozitivno ocenjevanje delovne situacije, več avtokratskega načina vodenja, pogostejša uporaba moči nagrajevanja in legitimnosti ter bolj izražena vestnost.

Ocenjevanje delovne situacije kot zelo naklonjeno pomeni, da cilj, ki ga imajo pred seboj poznajo, zdi se jim jasen, poznajo postopke, kako nekaj dobro narediti in zdi se jim, da svoje napore lahko tudi ovrednotijo. Zavedajo se tudi tega, da kot vodje lahko vplivajo na podrejene (športnike) in, da se z njimi dobro razumejo. Ker ocenjujejo, da jim njihov položaj zagotavlja večjo moč vplivanja, jo tudi večkrat uporabijo. To lahko povežemo z Eriksonovo razvojno teorijo (Horvat, Magajna, 1989). Lastnosti, ki so pomembne v zrelih letih, so prav želja po usmerjanju mladih, poučevanju naslednje generacije. Videti je, da se starejši trenerji v tej vlogi počutijo precej bolje kot njihovi mlajši sodelavci.

Pomembno večkrat uporabljajo moč nagrajevanja in tudi moč legitimnosti. Po navadi bolj izkušeni trenerji v klubu vodijo starejše tekmovalce in imajo za to tudi več vpliva pri nagrajevanju oz. ga večkrat uporabijo, ko poskušajo motivirati, so pa tudi bolj spoštovani in njihovo mnenje ima določeno težo, proti kateri športniki pa tudi mlajši sodelavci ne bodo ugovarjali. Zmorejo vplivati na občutek, da imajo njihovi tekmovalci obveznosti, vplivajo na njihov občutek odgovornosti. Jacobs (1971) pravi, da je rezultat uporabe moči legitimnosti avtoriteta, saj je osnovana na že prej ponotranjenem pravilu, kaj se sme in kaj ne, kdo postavlja zahteve.

Njihovemu stabilnemu položaju, zavedanju lastnih sposobnosti ter na podlagi pogostejše uporabe moči legitimnosti, ugotovitev, da so starejši trenerji bolj avtokratski ni presenetljiva: neodvisno načrtovanje treninga, ne vmešava se v športnike in tudi ne spodbuja postavljanja vprašanj. Verjetno si starejši in bolj izkušen trener manjkrat dovoli svetovati od mlajših in se bolj zanaša na samega sebe pri sprejemanju odločitev. Starejši se v primerjavi z mlajšimi ocenjujejo kot bolj vestne. Verjetno se jim tudi zaradi boljše organiziranosti, večje redoljubnosti in natančnosti zdi njihovo delovno okolje bolj strukturirano.

Delitev trenerjev glede na njihov položaj se mi je zdela precej zanimiva, saj kontingenčne teorije vodenja pravijo, da se človek kot vodja spreminja glede na situacijo. Glavni trener v klubu je pogosto odgovoren ne le za dobre nastope športnikov, ki jih trenira sam, temveč tudi delo in uspehe drugih trenerjev, ki jih nadzoruje. V to skupino spadajo tudi reprezentančni selektorji, ki so ponavadi najuspešnejši trenerji v svoji panogi. Pokazal se je trend, da glavni trenerji pogosteje uporabljajo moč nagrajevanja in so pomembno bolj vestni. Biti vesten pomeni, da si marljiv, odgovoren, redoljuben, natančen in ne smeš biti raztresen ali neurejen. Barrick in Mount (1991, po Bucik in sod., 1997) sta ugotovila, da je ta osebnostna dimenzija pomemben pokazatelj uspešnosti managerjev.

5. ZAKLJUČEK

Rezultati so zelo spodbudni, saj večinoma med trenerji ne prihaja do razlik glede posameznih dimenzij, ki jih merijo uporabljeni vprašalniki (stili vodenja, osebnostne lastnosti in načini socialnega vplivanja). Ugotovili smo, da so naši trenerji kot vodje, pri svojem delu usmerjeni na ljudi in ocenjujejo, da svoje lastne in športnikove cilje srednje dobro poznajo. Pri svojem delu se usmerjajo na zahteve, ki so povezane s športom in poskušajo dajati čimveč navodil, ki so povezana s tehniko in taktiko. Veliko uporabljajo vodenja, ki zajemajo spodbujanje, priznavanje in pohvalo ter dajanje povratnih informacij v pozitivni obliki. Prav avtokratičnega in demokratičnega stila vodenja v povprečju uporabljajo malo.

Malo razlik med spoloma kaže na to, da je vloga trenerja natančno izoblikovana. Prav tako na način vodenja ne vpliva pomembno kvaliteta športnikov v skupini, niti položaj trenerja v klubu oz. reprezentanci.

Z veseljem ugotavljamo, da pri trenerjih v našem vzorcu, ne prihaja do razkoraka med načini vodenja in tekmovalčevimi potrebami. Videti je, da večina udeležencev in udeleženk skrbi za dobro počutje tekmovalcev, jih vzpodbuja in spoštuje kot osebnosti. Malo nadrejenosti je opaziti v ekipnih športnih panogah, kar pa je dobro.

V bodoče bi lahko raziskavo še nekoliko poglobili in razširili. Potrebovali bi večji vzorec, predvsem žensk, poskusili bi dobili tudi povratno informacijo od športnikov, ki trenirajo pod vodstvom merjenih trenerjev ter bi preverili skladnost dejanskega, želenega in predpisanega vodenja. Zanimivo bi bilo tudi preveriti, kako stil vodenja vpliva na uspešnost športnikov. Dokazano je (House, Dressler, 1974; Chelladurai, 1984), da različni ljudje preferirajo različne stile. Razlike se pojavljajo moškimi in ženskami, pri različnih panogah, glede na starost, ipd. Zanimivo bi bilo te preference zmeriti na vzorcu slovenskih športnikov.

6. LITERATURA

- Bucic, V., Boben, D., Hruševar-Bobek, B., Krajnc, I. (1997): Model "velikih pet", pripomočki za merjenje strukture osebnosti, priročnik. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Chelladurai, C., (1984): Leadership in Sports. V Silva, Weinberg, Psychological Foundations of Sport. Human Kinetics, Champaign, Illinois.
- Chelladurai, C., (1990): Leadership in sports, A review. International Journal of Sport Psychology, 21, 328-354.
- Cox, R. (1994): Sport Psychology: Concepts and Applications. Brown&Benchmark, Madison, Wisconsin.
- Dipboye, R., Smith, C., Howell, W., (1994): Leadership in the Organization. V Understanding Industrial and Organizational Psychology, An Integrated Approach. Havcort Brace College Publishers.
- Paranosić, V., (1975): Psihodinamika sportske grupe, psihološki aspekti rada trenera. Savez za fizičku kulturo Jugoslavije.
- Tušak, M., (1997): Psihologija športa. Filozofska fakulteta: Ljubljana.