

Stili vodenja vrhunskih trenerjev v ekipnih in individualnih športih

Izveleček

Namen raziskave je bil ugotoviti značilnosti vodenja vrhunskih trenerjev v ekipnih in individualnih športih v Sloveniji, primerjati značilnosti obeh skupin trenerjev, najti skupne točke vodenja in medsebojne razlike ter poiskati vzroke zanje. V raziskavo je bilo vključenih 54 trenerjev ekipnih športov in 91 trenerjev individualnih športov. Uporabljena sta bila dva vprašalnika. Prvi vprašalnik (Chelladurai, 1984) je meril trenerjevo samopercepcijo. Sestavljen je bil iz 40 postavk, na katere je preizkušanec odgovarjal s 5-stopenjsko lestvico. Drugi vprašalnik (Hersey in Blanchard, 2001), ki izhaja iz teorije situacijskega vodenja, je bil sestavljen iz 12 situacij, do katerih lahko pride v delovnem okolju. Rezultat vprašalnika je prevladujoči stil vodenja, ki ga uporablja trener. Primerjava rezultatov je pokazala, da so trenerji ekipnih športov v svojem vedenju veliko manj demokratični ter veliko bolj direktivni kot trenerji individualnih športov. Trenerji individualnih športov se obenem tudi raje poslužujejo sodelovalnega stila vodenja kot trenerji ekipnih športov.

Ključne besede: vrhunski trener, stili vodenja, ekipni športi, individualni športi

Uvod

Vrhunski šport danes še vedno doživlja številne razvojne spremembe in skokovit razvoj. Postaja še kompleksnejši in še bolj dinamičen sistem, njegovo delovanje pa je v prvi vrsti odvisno od trenerja, torej vodje. Njegova vloga je zelo pomembna in izpostavljena, saj ima močan vpliv na člane skupine, njihovo vedenje, motivacijo in končno na rezultat, katerega cilj je to početje.

Torej vrhunski šport predstavlja nekaj, kar je neločljivo povezano z vpetjem načina življenja v kontekst športne vadbe, in s tem predstavlja mnogo več kot le običajen poklic. V njem ni prostora za določen delovni čas, v njem so akterji prav gotovo popolnoma predani vsem bistvenim stvarem za doseg vrhunskih rezultatov.

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

Preučevanje vodenja je bilo vedno zelo zanimivo in aktualno področje, kar se odraža v obsežnosti strokovne literature iz navedene tematike. Želja po odkritju idealnega modela je prisotna tako pri raziskovalcih kot vodjih v praksi. Raziskave v zadnjih desetletjih so vedno znova potrjevale, da univerzalni način vodenja ne obstaja. Osnovni razlog, zakaj **najuspešnejši način vodenja ne obstaja**, je v tem, da je vodenje v osnovi situacijsko pogojeno. Situacijske teorije vodenja so pri tem tiste, ki ne odkrivajo novih vodstvenih stilov, pač pa je njihov prispevek v tem, da poskušajo pojasniti, kdaj uporabljati določen stil vodenja.

Prve raziskave so v zgodnjih štiridesetih opravili trije avtorji: Lewin, Lippit in White (1939, v Tušak, Misija in Vičič, 2003), ki govorijo o dveh prevladujočih načinih vodenja: demokratičnem in avtokratičnem. Tušak (2001) na tem mestu pravi, da sta to le dve skrajnosti na kontinuumu, v realnosti nikoli ne uporabljamo le enega stila, niti ne v tako »čisti« obliki.

Cilji raziskave

Cilj raziskave je bil ugotoviti značilnosti vodenja vrhunskih trenerjev v ekipnih ter individualnih športih v slovenskem prostoru, jih primerjati, najti skupne točke vodenja in medsebojne razlike ter poiskati vzroke zanje in jih vnesti v širšo razpravo. Stile vodenja smo preverili na več različnih lestvic stilov, ki jih merita dva vprašalnika.

Metode dela

Vzorec merjencev

Raziskava je bila del večjega projekta, ki poteka že od leta 2003, z naslovom Psihološki profili vodilnih slovenskih delavcev. Izvedena je bila anonimno, in sicer s skupinskim in individualnim reševanjem po panožnih zvezah, vedno pod vodstvom psihologa. V raziskavo je bilo vključenih 54 trenerjev ekipnih športov (13 iz košarke, 10 iz rokmeta, 10 iz odbojke, 8 iz nogometa, 8 iz hokeja na ledu, 5 iz vaterpola) in 91 trenerjev individualnih športov (17 iz plavanja, 16 iz atletike, 11 iz gimnastike, 11 iz kolesarstva, 6 iz alpskega smučanja, 6 iz tenisa, 6 iz namiznega tenisa, smučarski skoki, smučarski teki, veslanje ipd.). Starost trenerjev je bila med 25 in 50 let, zajeti pa so bili le vrhunski trenerji. V ekipnih športih so bili trenerji v povprečju stari 38,1 let, v individualnih pa 39,2. Kot kriterij je bil uporabljen pogoj, da so trenerji v zadnjih petih letih trenirali športnike vrhunškega in mednarodnega razreda.

Inštrumenti

Uporabili smo dva vprašalnika različnih avtorjev, vendar oba le za merjenje trenerjeve samopercepcije. Koncept prvega vprašalnika meri stabilne značilnosti (dimenzije) vedenja trenerja, koncept drugega pa način odzivanja na specifične športne situacije, ki se pogosto pojavljajo.

Uporabili smo.

- Lestvico vodenja v športu (angl. LSS: Leadership Scale for Sports) - Chelladurai (1984).

Lestvica je sestavljena iz 40 postavk, na katere trener odgovarja s 5-stopenjsko lestvico s tem, da označi, kako pogosto na treningu uporablja našeta vedenja. 1 pomeni, da tega vedenja ne uporablja, 5 pa pomeni, da ga uporablja vedno. Lestvica se uporablja za merjenje idealne predstave o trenerju, merjenje športnikovega zaznavanja trenerja in za merjenje trenerjevega dožemanja lastnega vedenja oziroma vodenja (samopercepcije). Sestavljena je iz petih dimenzij in sicer dimenzije **trening-poučevalno** vedenje, **avtokratično vedenje**, **socialno podpirajoče** in dimenzija **pozitivne povratne informacije** (v Chelladurai, 1984).

- Vprašalnik: Stili vodenja v situacijskem modelu – lastna ocena (angl. LEAD questionnaire: Leadership Effectiveness and Adaptability Description) - Hersey in Blanchard (2001).

Vprašalnik, ki izhaja iz teorije situacijskega vodenja, še ni bil uporabljen v raziskovalne namene. V osnovi je namenjen izobraževanju managerjev, v raziskavi pa smo ga uporabili

prilagojenega situacijam v športu. Vprašalnik sestoji iz 12 situacij, do katerih lahko pride v delovnem okolju. V vsaki izmed situacij so navedeni možni odgovori, trener pa mora izbrati tistega, ki je najbližje načinu, na katerega bi reagiral sam. Rezultat vprašalnika je prevladujoči stil vodenja, ki ga uporablja trener. Stili vodenja so: **direktiva**, **prepričevanje**, **sodelovanje**, **delegiranje** ter **fleksibilnost** vodenja (v Hersey in Blanchard, 2001).

Metode obdelave podatkov

Podatki so bili obdelani z računalniškim paketom SPSS 12. 0, in sicer z uporabo deskriptivnih statistik in enosmerne analize variance, s katerimi smo preverili razlike v omenjenih dimenzijah med trenerji ekipnih in individualnih športov.

Rezultati z razpravo

Analiza razlik v stilih vodenja med vrhunskimi trenerji ekipnih in individualnih športov

Tabela 1: Prikaz deskriptivnih statistik in rezultatov enosmerne analize variance

	ekipni športi		individualni športi		F vrednost	
	M	SD	M	SD	F	F _{sign}
Trening in poučevalno vodenje	4,37	0,31	4,31	0,38	1,10	0,23
Demokratično vodenje	2,61	0,64	3,07	0,57	20,10	0,00*
Avtokratično vodenje	2,88	0,47	2,79	0,49	1,04	0,31
Socialno podpirajoče vodenje	3,23	0,44	3,38	0,64	2,23	0,13
Pozitivna povratna informacija	4,38	0,53	4,49	0,47	1,46	0,23
Direktivno vodenje	4,11	2,75	2,69	1,95	13,12	0,00*
Prepričevalno vodenje	4,89	2,23	5,34	1,93	1,68	0,20
Sodelovalno vodenje	2,24	1,50	2,93	1,53	6,98	0,09t
Delegirano vodenje	0,78	0,95	1,03	1,18	1,82	0,18
Prilagojeno, fleksibilno vodenje	4,56	10,34	6,85	10,41	1,68	0,20

Legenda: M = aritmetična sredina, SD = standardni odklon, F = F - vrednost, F_{sign} = nivo statistične pomembnosti, * = statistično značilne razlike (p<0,05), t = tendenca k statistično značilnim razlikam (p<0,1).

Statistično pomembna razlika med skupinama je bila na dimenziji demokratično vodenje (p=0,00). Primerjava aritmetične sredine trenerjev ekipnih s trenerji individualnih športov je pokazala, da so trenerji ekipnih športov manj demokratični kot trenerji individualnih športov. Primerjava razlik med trenerji ekipnih in trenerji individualnih športov v dimenziji socialno podpirajoče vodenje ni pokazala statistično pomembne tendence (p=0,13), vendar pa bi se ta, ob znatno večjem vzorcu, lahko pokazala. Razlike na ostalih dimenzijah med skupinama niso bile statistično značilne.

Statistično pomembna razlika je bila tudi v direktivnem stilu vodenja (p=0,00). Primerjava aritmetičnih sredin med merjenima skupinama je pokazala, da so trenerji ekipnih športov neprimerno bolj direktivni v svojem vodenju kot trenerji individualnih športov. Kaže se tudi tendenca (p=0,09), da se trenerji individualnih športov pogosteje poslužujejo sodelovalnega stila vodenja kot trenerji ekipnih športov. Razlike na ostalih dimenzijah med skupinama niso bile statistično značilne.

Razlike v dimenziji demokratično vodenje med skupinama so bile pričakovane. To so pokazale tudi predhodne raziskave. Jurčak (2003) je v raziskavi med drugimi stvarmi primerjala tudi razlike v stilih vodenja naključno izbranih trenerjev različnih nivojev. V tem delu raziskave je primerjala 30 trenerjev ekipnih z 28-imi trenerji individualnih športov in

prišla do ugotovitve, da so trenerji individualnih športov bolj demokratični ($p=0,02$) ter socialno podpirajoči ($p=0,01$) kot trenerji ekipnih športov.

Tušak (1996; povzeto po: Tušak in Tušak, 2001) je analiziral vedenje športnikov, ki so se v času raziskave tekmovalno ukvarjali z nekim športom. Med drugimi preučevanji je ugotavljal tudi razlike v vedenju med športniki ekipnih in športniki individualnih športov v predtekmovalnem obdobju. Ugotovil je, da med njimi obstajajo razlike v posameznih karakteristikah predtekmovalnega vedenja. Športniki, ki so nastopali v individualnih športih so se bolj osredotočali na nastop, kar se je pokazalo v večji koncentraciji usmerjeni nase, natančnejši izvedbi predtekmovalnega plana, v večji želji po 100-odstotnem nastopu in v nepopustljivosti tudi ob težavah. Na drugi strani pa so bili športniki ekipnih športov neprimerno bolj orientirani na percepcijo težav, s čimer so vplivali na redukcijo stresnih dogodkov. Avtor je iskal razloge v stilih vodenja trenerjev in zaključil, da v ekipnih športih praviloma prevladuje bolj avtokratično usmerjen trener kot v individualnih športih. Pravi, da tak trener pogosto ne le načrtuje športnikovo vedenje v vseh podrobnostih pred tekmo, ampak je ves čas tudi s skupino športnikov, kjer poskrbi, da se dogovorjeno vedenje izvaja. Športniki individualnih športov pa so bolj prepuščeni sebi. S tem so bolj dovzetni za stresne vplive in vloga takih trenerjev v njihovi manj pogosti in s tem tudi manj intenzivni interakciji postane bolj orientirana na dimenzijo demokratično vedenje.

Razlogi za dobljene rezultate niso enostavno prepoznavni in enoplastni. Zanesljivo velja, da je **situacija** tisti dejavnik, ki narekuje ustrezen stil vodenja trenerja in s tem vplivanja na športnike.

Že dobrih deset let slovenski vrhunski šport doživlja nesluten razvoj, ki se v ožjem pomenu kaže v vse bolj specialnem in multidisciplinarnem transformacijskem pristopu. Gledano širše, pa vrhunski šport, vključno z njegovim najožjim vodenjem, postaja vse bolj del neizprosnega managementa, ki s svojimi projekcijami trži vrhunske športne dosežke. Vrhunski dosežek je postal tržna vrednost in kot tak v marsičem vpliva na **osebnost športnika** ter povratno na zakonitosti trenerjevega vodenja.

Ekipni športi so v primerjavi z individualnimi medijsko neprimerno odmevnejši. S tem so postali tarča mnogih vlagateljev, ki nepotrpežljivo zahtevajo vrhunski dosežek, da ta postane razlog za medijsko pojavnost. Eden izmed možnih vzrokov za večjo popularnost ekipnih športov v primerjavi z individualnimi športnimi panogami, je koledar tekmovanj in njemu podrejen sistem tekmovanj. V ekipnih športih koledar in sistem tekmovanj narekujeta kratko pripravljalo in dolgo tekmovalno obdobje, pri individualnih športih pa je osnovno izhodišče ravno obratno. Sistem tekmovanj v ekipnih športih je zaradi komercialnih razlogov večkrat tudi absurdno zastavljen, kar lahko za trenerja, športnika ter ekipo predstavlja velik problem. Po drugi strani pa koledar in sistem tekmovanj povzročata pogosto interakcijo s publiko in s tem redno medijsko pojavnost. Koledar in sistem tekmovanj sta pri individualnih športih manj intenzivna, v smislu frekvence tekmovalnih nastopov, kar vpliva na drugačno motivacijsko shemo samega športnika.

Na popularnost športa poleg koledarja in sistema tekmovanja vpliva še osebni interes množice, ki se odloča za spremljanje enih ali drugih športov. Razlog za to bi bil lahko v večjem spektru čustev, ki jih obiskovalec tekmovanj ekipnih športov doživlja ob gledanju.

Dostopnost ekipnih športov, z njo povezana identifikacija gledalcev s športniki in tekmovalnimi situacijami na igrišču, je prav gotovo eden izmed naslednjih vzrokov večje popularnosti ekipnih športov v primerjavi z individualnimi športi.

Trenerjevo vodenje je v veliki meri odvisno od **zrelosti športnikov** in razumevanja pomena profesionalnosti kot načina življenja. Vodenje 20-letnika zaradi njegovega, danes že samo talenta, polnega nekontrolirane energije in nastopaštva ter vrtoglavih finančnih obljub, ne more biti enako kot vodenje 30-letnega izkušenega in poročenega športnika, ki z discipliniranim in športu podrejenim načinom življenja deluje že dobro desetletje. In ni prava redkost, da trenerji v ekipnih športih združujejo mlade, drzne, z odličnimi atletskimi sposobnostmi in izkušene, emocionalno stabilnejše in timsko orientirane športnike. Od trenerjevega stila vodenja ob tem spoznanju zavisi, v kolikšni meri bodo združeni različni potenciali športnikov prispevali k novi, uravnoteženi kakovosti ekipe.

Na drugi strani pa so tu trenerji in športniki individualnih športov, ki velikokrat nimajo niti ustreznih pogojev za izvajanje transformacijskega procesa. Pridobivanje finančnih sredstev v individualnih športih velikokrat spominja na »glas vpijočega v puščavi« kar pomeni, da tako trener kot športnik, vlagata veliko energije in naporov za pridobivanje materialnih sredstev, potrebnih za njuno sodelovanje. Zato trenerji individualnih športov za obvladovanje odgovornega dela nimajo tolikšne **socialne moči** položaja kot jo imajo trenerji ekipnih športov, zaradi česar so bolj prisiljeni uporabljati osebni vir moči (**moč osebnosti**). Vrhunski trener v izbrani športni panogi običajno nima večje skupine športnikov, kar omogoča še tesnejšo in bolj osebno komunikacijo z redkejšimi konflikti. V individualnih športih je zato bolj primeren demokratičnejši stil vodenja.

Poleg finančnih razlik, ki imajo vzvode v popularnosti športa in koledarju tekmovanj, pa na stil vodenja vplivajo še **specifične okoliščine**, ki so značilne za posamezen šport. Okolji ekipnih in individualnih športov zagotovo nista podobni. Množičnost, bližina gledalcev (publike) in njihova identifikacija s športniki (in tekmovalnimi situacijami), pogostost in intenzivnost medijskega spremljanja dogodkov, vloga sodnikov in vpliv sodniških odločitev na vedenja športnikov, vloga športnikovih managerjev, eksplicitno izražena pričakovanja klubov, interakcija z nasprotno ekipo, pogostost nastanka podskupin znotraj ekipe, možnost popravnega izpita, ki ga dovoljuje dolgo tekmovalno obdobje, časovna (ne)opredelitev trenerjevega vplivanja na potek dogodkov, so značilnosti predvsem okolja ekipnih športov.

Športna literatura, hitrost razvoja vrhunškega športa ter kompleksnost vodenja kažejo na to, da so različni stili vodenja ena najpogosteje omenjenih in najmanj razumljenih aspektov treniranja. Zveza med trenerjem in športnikom je ponavadi mišljena kot odločilni faktor v trenažnem procesu, vendar zaradi svoje dinamičnosti dokazuje, da je zelo odvisna od situacije, v katero je postavljena. Raznolikost le-teh pa zahteva od trenerja poznavanje in uporabo kombinacije stilov vodenja odvisno od situacije, med katerimi so eni stili bolj prevladujoči kot drugi.

Zaključek

Ugotovili smo, da so trenerji ekipnih športov v svojem vedenju veliko manj demokratični ter veliko bolj direktivni kot trenerji individualnih športov. Trenerji v individualnih športov se obenem tudi raje poslužujejo sodelovalnega stila vodenja kot trenerji ekipnih športov.

Razlike v stilu vodenja na omenjenih dimenzijah pripisujemo predvsem spletom različnih okoliščin, ki imajo lahko zasnovo v popularnosti športa in z njo povezanimi pričakovanji. Popularnost športa je verjetno odvisna od koledarja ter sistema tekmovanj, ki ima drugačno osnovo med primerjalnima skupinama, in identifikacije gledalcev s športniki ter tekmovalnimi situacijami na igrišču. Okoliščine makro okolja so najverjetnje pripeljale do velikih razlik v zrelosti športnikov primerjalnih skupin in z njo povezano osebnostjo. K vsem razlikam pa še prispevajo specifične zahteve posameznega športa, ki jih kot tak predstavlja (delovno okolje, kompleksnost športa, njegova rizičnost ipd.).

V splošnem mnogo prevečkrat govorimo o nekem, če že ne »idealnem«, pa vsaj uspešnem trenerju. Dejstvo je, da se šele v realnosti pokaže kompleksna slika fenomena, saj so za uspešno delovanje procesa športnega vodenja v trenerju neobhodno združene kombinacije stilov vodenja, ki se na vsak način morajo **prilagajati** specifičnim situacijam. Ustrezno vodenje trenerja, ki skrbi za ravnotežje med skupinskimi in individualnimi potrebami ter odnosi, je pri tem ključnega pomena na poti k cilju.

Literatura

1. Challadurai, C. (1984). Leadership in Sports. V J.M. Silva in R.S. Weinberg (Ur.). *Psychological Foundations of Sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
2. Hersey, P. And Blanchard, K.H. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
3. Jakše, B. (2005). Stili vodenja vrhunskih trenerjev v ekipnih in individualnih športih. Diplomsko naloga. Ljubljana: Fakulteta za šport.
4. Jurčak, T. (2003). *Razlike v stilih vodenja in osebnostnih lastnosti pri trenerjih in trenerkah v Sloveniji*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
5. Tušak, M. (2001). *Psihologija športa mladih*. Ljubljana: Zavod za šport Slovenije.
6. Tušak, M. in Tušak, M. (2001). *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
7. Tušak, M., Misija, R. in Vičič, A. (2003). *Psihologija ekipnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

Bibliografski podatki članka:

Boštjan Jakše, Tanja Kajtna, Matej Tušak (2006). Stili vodenja vrhunskih trenerjev v ekipnih in individualnih športih. *Sport*, 54, 1:71-74