

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MOTIVACIJE
ŠPORTNIKOV V IZBRANIH NOGOMETNIH KLUBIH V SLOVENIJI**

Ljubljana, september 2025

PETRA ANDOLŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Petra Andolšek, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in motivacije športnikov v izbranih nogometnih klubih v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju z mentorico red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerzi v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 23. 10. 2025

Podpis študentke:



POVZETEK

Avtentično vodenje poudarja iskrenost, transparentnost in etičnost vodij, kar lahko pomembno vpliva na psihološko dobrobit in motivacijo sledilcev. V magistrskem delu bom v teoretičnem delu podrobno predstavila koncept avtentičnega vodenja ter motivacije, prav tako pa se bom dotaknila njunega pomena v športu. Empirični del bo vključeval analizo na podlagi intervjujev s trenerji in igralci s ciljem ugotoviti, kako trenerji v slovenskih nogometnih klubih uporabljajo avtentično vodenje kot obliko vodenja ter kakšen vpliv ima to na motivacijo, uspešnost in zadovoljstvo igralcev.

KLJUČNE BESEDE: avtentično vodenje, motivacija, nogometni klub, šport, slovenski nogomet, trenerji, vodenje v športu, duševno zdravje, timski duh, zaupanje, šport, uspeh, osebni razvoj

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

Authentic leadership emphasizes honesty, transparency, and ethics of leaders, which can significantly influence the psychological well-being and motivation of followers. In the theoretical part of the master's thesis, I will present in detail the concept of authentic leadership and motivation, while also addressing the importance of both in sports. The empirical part will include an analysis based on interviews with coaches and players, with the aim of determining how coaches in Slovenian football clubs use authentic leadership as a form of leadership and what impact this has on motivation, performance, and satisfaction of the players.

KEY WORDS: authentic leadership, motivation, football club, sports, Slovenian football, coaches, leadership in sports, mental health, team spirit, trust, success, personal development

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	AVTENTIČNO VODENJE	4
2.1	Vodenje	4
2.2	Avtentično vodenje	5
2.2.1	Pojem avtentičnosti	6
2.2.2	Značilnosti avtentičnega vodenja	7
2.2.3	Teorije avtentičnega vodenja	7
2.2.4	Elementi avtentičnega vodenja	9
2.2.4.1	<i>Samozavedanje</i>	9
2.2.4.2	<i>Samoregulacija</i>	9
2.2.4.3	<i>Pozitiven psihološki kapital</i>	10
2.2.4.4	<i>Pozitivno modeliranje</i>	11
2.2.4.5	<i>Lasten pozitiven razvoj</i>	12
2.3	Avtentični vodja	12
2.3.1	Avtentični vodja in njegove sposobnosti	13
2.3.2	Razvoj avtentičnih vodij	14
2.3.2.1	<i>Akcijsko učenje</i>	14
2.3.2.2	<i>360-stopinjsko vodenje</i>	15
2.3.2.3	<i>Sistem mentorstva</i>	16
2.3.2.4	<i>Sistem nasledstva</i>	16
2.3.2.5	<i>Učeči se timi</i>	16
2.4	Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo	17
2.4.1	Vpliv na vodje in sledilce	17
2.4.2	Vpliv na produktivnost in kreativnost	18
2.4.3	Vpliv na dobičkonosnost	19
2.5	Avtentično vodenje v športu	19
2.5.1	Vpliv na uspešnost	20
2.5.2	Vpliv na duševno zdravje	20
3	MOTIVACIJA	21
3.1	Koncept motivacije	21

3.2	Notranji in zunanji motivacijski dejavniki	21
3.3	Motivacijske teorije.....	23
3.3.1	Herzbergova dvofaktorska teorija	23
3.3.2	Teorija hierarhije potreb po Maslowu	23
3.3.3	Vroomova teorija pričakovanj	23
3.3.4	Adamsova teorija enakosti	23
3.4	Vpliv motivacije na organizacijo	26
3.4.1	Vpliv na zadovoljstvo.....	27
3.4.2	Motivacijski dejavniki.....	28
3.4.3	Načini motiviranja v velikih podjetjih	28
3.5	Motivacija v športu	29
3.5.1	Motivacija trenerjev	30
3.5.2	Vpliv na duševno zdravje	31
4	RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN MOTIVACIJI V IZBRANIH NOGOMETNIH KLUBIH V SLOVENIJI.....	31
4.1	Zasnova raziskovanja in metodologija.....	32
4.1.1	Raziskovalni cilji.....	32
4.1.2	Raziskovalna vprašanja	33
4.1.3	Metoda in načrt raziskave	33
4.1.4	Oblikovanje intervjujev	34
4.2	Analiza intervjujev in interpretacija rezultatov.....	36
4.2.1	Analiza intervjuja s trenerji slovenskih nogometnih klubov.....	36
4.2.1.1	<i>Analiza rezultatov koncepta avtentičnega vodenja</i>	<i>36</i>
4.2.1.2	<i>Analiza rezultatov koncepta motivacije.....</i>	<i>39</i>
4.2.1.3	<i>Analiza rezultatov vpliva avtentičnega vodenja na motivacijo.....</i>	<i>44</i>
4.2.2	Analiza intervjuja z igralci slovenskih nogometnih klubov	45
4.2.2.1	<i>Analiza rezultatov koncepta avtentičnega vodenja</i>	<i>46</i>
4.2.2.2	<i>Analiza rezultatov koncepta motivacije.....</i>	<i>49</i>
4.2.2.3	<i>Analiza rezultatov vpliva avtentičnega vodenja na motivacijo.....</i>	<i>52</i>
4.3	Zaključne ugotovitve.....	53
4.3.1	Analiza raziskovalnih vprašanj	54
4.3.2	Zaključne ugotovitve.....	57
4.4	Priporočila in predlogi za izboljšave	61

5 SKLEP.....	62
SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	64
LITERATURA IN VIRI	64
PRILOGE	70

KAZALO TABEL

Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja.....	8
Tabela 2: Glavne sposobnosti avtentičnega vodje.....	13
Tabela 3: Primeri notranje in zunanje motivacije.....	22
Tabela 4: Primeri motivacijskih in higienskih dejavnikov	23
Tabela 5: Raziskovalna vprašanja za kvalitativno raziskavo	33

KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljne pozitivne psihološke zmožnosti	10
Slika 2: Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo	17
Slika 3: Motivacijske faze pri zadovoljevanju potreb	21
Slika 4: Hierarhija potreb po Maslow-u	24
Slika 5: Veriga motivacije	26
Slika 6: Model delovne motivacije na podlagi glavnih motivacijskih teorij	27
Slika 7: Načrt raziskovanja.....	34
Slika 8: Ključni dejavniki avtentičnega vodenja v slovenskih nogometnih klubih.....	58
Slika 9: Ključni motivacijski dejavniki v slovenskih nogometnih klubih.....	59
Slika 10: Povezava avtentičnega vodenja in motivacije v slovenskih nogometnih klubih .	60

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Uvod v intervju s trenerji in igralci.....	1
Priloga 2: Vprašanja za pol-strukturiran intervju s trenerji	2
Priloga 3: Vprašanja za pol-strukturiran intervju z igralci	4

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

1 UVOD

Vodenje je ena izmed štirih temeljnih funkcij managementa, ki ključno prispeva k uspešnemu delovanju organizacije. Poznamo več oblik vodenja, vendar pa v sodobnem svetu vse več organizacij posveča pozornost avtentičnemu vodenju. Avtentično vodenje je eden izmed najprimernejših načinov vodenja, saj poskrbi za pozitivno delovanje funkcij v organizaciji, kjer se vodje srečujejo z vse večjimi izzivi. Izhaja iz koncepta avtentičnosti, ki poudarja poznavanje samega sebe, zaupanje v vrednote, čustva ter preference, zato avtentični vodje stremijo k zaupanju vase ter vodijo organizacijo na način, v katerega verjamejo sami (Dimovski in drugi, 2009).

Dimovski in drugi (2013) ugotavljajo, da je avtentičnost nekaj tako neprecenljivega, da bi z njo pridobili koristi tako posamezniki kot celotna organizacija, če bi jo v njej krepili. Avtentičnost se pogosto razume kot nekaj resničnega; gre za koncept, ki temelji na verodostojnosti in globljem pomenu. Definicija avtentičnega vodenja vključuje odnose med vodjo in zaposlenimi, pri čemer so ključni zaupanje in sposobnosti. Učinkovit avtentičen vodja motivira zaposlene, zagotavlja potrebna sredstva in spremlja njihov razvoj. To pa lahko doseže le, če se zaveda resničnih potreb in sposobnosti svojih sodelavcev.

Novejša raziskava kaže, da avtentično vodenje, v kombinaciji s čustveno inteligenco, pomaga delavcem pri obvladovanju stresa na delovnem mestu in izboljšanju njihovega počutja. Organizacije bi morale spodbujati avtentičnost med vodjami in zaposlenimi, saj ima to pomembno vlogo ne le pri produktivnosti in učinkovitosti v organizaciji, pač pa tudi zadovoljstvu zaposlenih ter njihovem telesnem in duševnem zdravju (Shih in Yeh, 2024).

Danes je vedno več govora tudi o avtentičnem vodenju v športu, kjer raziskave kažejo, da lahko trenerji, ki uporabljajo omenjeno vodenje, ustvarijo boljše podporno okolje, kar omogoča športniku občutek kompetentnosti in pozitivnih odnosov ter mu pomaga graditi na samozavesti. Integracija avtentičnega vodenja v programe za usposabljanje trenerjev bi zato lahko pomembno vplivala na igralce in posledično njihovo duševno zdravje (Kavussanu in drugi, 2024). Tudi študije iz prejšnjih let, ko je bil koncept avtentičnega vodenja še slabše raziskan, so pokazale, da so posledice različnih stilov vodenja postale pomembno področje proučevanja. Avtentično vodenje v športu je povezano s pozitivnimi rezultati za športnike; njihovo zadovoljstvo, predanost ter zaupanje v trenerja. V študiji so raziskovali, ali dojemanje avtentičnega vodenja trenerja s strani športnikov vpliva na njihovo predanost in užitek ter ali pri tem poveča zaupanje v trenerja. Ugotovitve kažejo, da lahko avtentično vodenje trenerjev spodbuja večji užitek in predanost pri športnikih, kar pa je povezano z občutkom avtonomije in zaupanja (Bandura in Kavussanu, 2018).

Motivacija je del našega vsakdanjega življenja, saj nas spremlja na vsakem koraku; ne le v osebnem življenju, pač pa tudi v organizaciji. Ko motiviramo sebe in druge okoli nas, smo lahko bolj uspešni, to pa pomeni tudi višje dobičke (Dimovski in Penger, 2008). Motivacija

torej v organizaciji močno vpliva na uspešnost posameznikov ter posledično na uspešnost. Med bolj pomembnimi motivacijskimi dejavniki je notranja motivacija, ki vpliva na to, ali bodo zaposleni želeli ostati v podjetju ali ne. Zaposleni z nizko notranjo motivacijo so bolj nagnjeni k menjavi službe, tudi če so njihovi cilji v skladu s cilji podjetja. Prav tako ima zunanja motivacija, kot so npr. denarne nagrade, napredovanja, pohvale ipd. pomembno vlogo pri obvladovanju stresa na delovnem mestu, prilagodljivem delovnem času in vplivu okolja, v katerem posameznik živi (Sekhar in drugi, 2013).

Chen in Kanfer (2024) v novejših raziskavah motivacijo definirata kot proces, ki vpliva na to, kako posameznik usmerja, razporeja in vztraja pri svojih aktivnostih, vključno z izbiro in doseganjem ciljev. Proces motivacije vključuje dve glavni komponenti: izbor ciljev (kako določamo cilje in strategije) in uresničevanje ciljev (kako se trudimo in vztrajamo pri doseganju ciljev). Ti procesi so odvisni od motivacijskih stanj posameznika, kot so misli, čustva in sposobnosti za spopadanje z nalogami.

Motivacija v športu je v veliki meri odvisna od odnosa med trenerjem in športnikom. Ključni elementi tega odnosa so bližina, predanost in dopolnjevanje, ki imajo pomembno vlogo pri krepitvi motivacije športnikov. Športniki, ki so deležni tesnejših odnosov in podpore s strani trenerja, dosegajo višjo vrednost notranje in zunanje motivacije, kar pozitivno vpliva na njihovo angažiranost v športu. Takšni odnosi zadovoljujejo njihove psihološke potrebe po kompetentnosti in povezanosti. Nasprotno pa pomanjkanje motivacije negativno vpliva na športnika, saj ti pogosteje obupajo nad športom. Rezultati novejših raziskav poudarjajo pomembnost podpornega okolja, ki ga ustvarijo trenerji, da bi zmanjšali negativna motivacijska stanja in spodbudili dolgoročno ukvarjanje s športom (Longakit in drugi, 2024).

Novejše raziskave poseben poudarek namenjajo tudi športnim navijačem, ki so pomembni potrošniki, saj so tako čustveno in psihološko povezani s svojimi ekipami. Pomembno je, da športne organizacije razumejo, kaj njihove navijače motivira in kako to vpliva na njihovo potrošniško vedenje. To jim pomaga pri sprejemanju trženjskih odločitev in oblikovanju kampanj, ki uporabljajo zvestobo navijačev in krepijo dolgoročne odnose med navijači in ekipami (Manago in Leite, 2024).

Koncept avtentičnega vodenja in motivacije sta močno povezana, kar ugotavlja že raziskava, ki prikazuje vpliv avtentičnega vodenja na delovno uspešnost zaposlenih, obenem pa preučuje moderiranje notranje motivacije. Rezultati so pokazali, da ima avtentično vodenje pozitiven vpliv na delovno uspešnost, prav tako pa je bilo ugotovljeno, da ima notranja motivacija pomembno vlogo pri obravnavanju vpliva avtentičnega vodenja na delovno uspešnost zaposlenih (Laraib in Hashmi, 2018). Baquero (2023) ugotavlja, da avtentični vodje med zaposlenimi ustvarjajo zaupanje, jih vključujejo v svoje delo, skrbijo za njihovo dobro počutje, z njimi nepristransko delijo informacije in so z njimi transparentni, kar zaposlene motivira. Stil vodenja zato ostaja bistvenega pomena za oblikovanje dobrega delovnega okolja in motivacije zaposlenih. Avtentično vodenje opisujejo kot aktivnost, ki v

ekipi spodbudi motivacijo ter pozitivne miselne sposobnosti, kjer je cilj vseh to, da dosežejo rezultate nad pričakovanji.

Namen magistrskega dela je razširiti znanje o avtentičnem vodenju, ki je vse bolj priljubljen stil vodenja, in o motivaciji, s katero se soočamo vsakodnevno skozi naše celo življenje s pomočjo tujih in domačih sekundarnih virov literature. Ta bo osnova za kvalitativni del raziskave, kjer bom ugotavljala, ali je v izbranih nogometnih klubih v Sloveniji vključeno avtentično vodenje, kako se to kaže ter kaj motivira ekipo za doseganje želenih rezultatov. S pomočjo raziskave bom ugotovila tudi razlike v teh dveh konceptih pri moških in ženskih ekipah v nogometu. S podatki, pridobljenimi v raziskavi, bi rada preučila, kako sta koncepta avtentično vodenje in motivacija športnikov med seboj povezana, hkrati pa bom na koncu magistrskega dela podala nekaj priporočil in predlogov za izboljšave, ugotovljenih na podlagi rezultatov. Obravnavana tematika magistrskega dela je zelo uporabna, ker vodenje v športu igra ključno vlogo pri oblikovanju zaupanja, timske dinamike in motivacije, kar vpliva na uspeh posameznikov in ekip. Razumevanje avtentičnega vodenja in motivacije v nogometnih klubih v Sloveniji lahko ponudi vpogled v boljše vodenje, večjo uspešnost klubov ter izboljšanje duševnega zdravja športnikov, kar je vse bolj aktualno in pomembno za šport na profesionalni in rekreativni ravni.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti avtentično vodenje in motivacijo športnikov v izbranih nogometnih klubih v Sloveniji, koncepta analizirati ter preveriti njuno medsebojno povezavo.

Pomožni cilji magistrskega dela pa so:

1. Preučiti in analizirati koncepta avtentičnega vodenja in motivacije športnikov v izbranih nogometnih klubih v Sloveniji s pomočjo najnovejše domače in tuje literature.
2. Uspešno izvesti kvalitativno raziskavo ter z njo ugotoviti vključenost avtentičnega vodenja in motivacije športnikov v izbrane nogometne klube ter njuno medsebojno povezanost.
3. S pomočjo raziskave ugotoviti razlike v avtentičnem vodenju in motivaciji med ženskimi in moškimi ekipami.
4. Na podlagi proučevane teorije in pridobljenih rezultatov podati priporočila in predloge za izboljšavo za nadaljnje delovanje klubov.

Na osnovi preučevanega koncepta avtentičnega vodenja in motivacije ter postavljenih ciljev postavljam temeljno tezo: avtentično vodenje in motivacija nogometnih igralcev sta neposredno in pozitivno povezana na primeru analize v izbranih nogometnih klubih v Sloveniji; trenerji, ki svoje igralce vodijo po principih avtentičnega vodenja, jih spodbujajo k višji stopnji motivacije.

Raziskovalni del magistrskega dela je sestavljen iz naslednjih raziskovalnih vprašanj:

1. Kako se v izbranih nogometnih klubih v Sloveniji kažejo elementi avtentičnega vodenja pri trenerjih?

2. Kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki pri posameznih nogometnih igralcih v izbranih nogometnih klubih v Sloveniji?
3. Kako avtentično vodenje vpliva na motivacijo nogometnih igralcev v izbranih nogometnih klubih v Sloveniji?
4. Kakšne so razlike v avtentičnem vodenju in motivaciji nogometnih igralcev oz. igralk pri ženskih in moških ekipah?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh glavnih delov; teoretičnega in raziskovalnega. Teoretični del bo zajemal prvo in drugo poglavje, kjer bom s pomočjo domače in tuje literature v prvem poglavju opredelila ter razčlenila koncept avtentičnega vodenja, v drugem pa koncept motivacije. V teoretičnem delu bom uporabila metodo deskripcije, ki omogoča ustvarjanje sklepov na osnovi povezav s pomočjo opisovanja, primerjave, opazovanja ter analiziranja pojavov. Za metodo deskripcije bom uporabila različne sekundarne vire, predvsem novejše, v katerih so avtorji že raziskovali koncept avtentičnega vodenja in motivacije.

V raziskovalnem delu bom izvedla kvalitativno raziskavo, kjer bom vključila trenerje in igralce oz. igralk nogometnih klubov v Sloveniji. Izvedla bom poglobljene polstrukturirane intervjuje s trenerji in igralci oz. igralkami, pri katerih bom ugotavljala uporabo in zaznavanje avtentičnega vodenja, potek komunikacije in motivacije v ekipi, dotaknila pa se bom tudi duševnega zdravja. Odgovore, ki jih bom pridobila v intervjujih, bom primerjala med različnimi nogometnimi klubi ter izpostavila razlike v ženskih in moških ekipah.

Podatke, pridobljene s pomočjo intervjuja, bom analizirala in interpretirala ter jih poskušala vsebinsko povezati s teoretičnim delom magistrskega dela. S pomočjo teorije in odkritij, ugotovljenih s kvalitativno raziskavo, bom oblikovala tudi priporočila in predloge za izboljšave za nadaljnje delovanje klubov.

2 AVTENTIČNO VODENJE

2.1 Vodenje

Z leti se je pojavilo veliko definicij vodenja, vendar niti ena ne velja za univerzalno. Stari misleci, kot so Machiavelli, Konfucij in Platon, so vodenje opredelili kot osebno lastnost vodje in kot njihove temeljne značilnosti poudarjali modrost, vrline in inteligenco. V ospredju je bila teorija »velikega moža«, kjer je Carlyle opisal vodjo kot junaka, ki uporablja svojo modrost in karizmo, da vpliva na druge. Kasneje se je koncept vodenja razširil in že so avtorji poudarjali pomen interakcije med vodjo in njegovimi sledilci ter njihovo sodelovanje, prav tako pa je v ospredje prihajal pomen skupnih ciljev. Skozi čas se je torej spoznavalo, da je vodenje proces, ne le osebna lastnost vodje, kot je veljalo na samem začetku (Silva, 2016).

Dimovski in drugi (2014) vodenje opredeljujejo kot sposobnost vplivanja na druge, da sodelujejo pri doseganju ciljev, ki so osnova za uspešno delo. Sodobni vodja v času hitrih sprememb ne potrebuje le vizije, strateške usmerjenosti in energije, pač pa tudi samozavedanje, empatijo, čustveno inteligenco, sposobnost navdihovanja zaposlenih ter socialne spretnosti.

Organizacije, katerih vodje so učinkoviti, so pogosto bolj inovativne, prilagodljive in usmerjene v ustvarjalno reševanje težav ter doseganje visokih rezultatov. Za spodbujanje teh konkurenčnih prednosti pa je potrebno vlaganje v programe za razvoj vodij, ki morajo biti zasnovani tako, da zagotavljajo trajnostno rast z natančnim usklajevanjem potreb organizacije in posameznika. Vključenost vodij v praktično usposabljanje in ustvarjanje priložnosti za uporabo novih veščin v delovnem okolju omogoča, da se razvijejo ključne kompetence za uspešno vodenje (Amagoh, 2009).

Stil vodenja se oblikuje na podlagi potreb in vedenja organizacije ter zaposlenih, saj mora vodenje organizacijo usmerjati k doseganju ciljev, zagotavljati red in nadzorovati njeno delovanje. Ločimo dve skrajni dimenziji stilov vodenja: dimenzijo dela ter dimenzijo ljudi. Prva se osredotoča na postavljanje jasnih rokov in osredotočanje zaposlenih na naloge, medtem ko druga poudarja ustvarjanje prijetnega delovnega okolja, ki spodbuja pozitivne odnose in produktivnost. Vodje se prav tako razlikujejo glede na stopnjo demokratičnosti ali avtokratskosti. Demokratični vodje spodbujajo sodelovanje in vključevanje zaposlenih pri odločanju, avtokratski pa se zanašajo na centralizirano avtoriteto. Sodobni vodja mora obvladati različne stile vodenja, prilagajati pristop glede na spremembe v poslovnem okolju, motivirati zaposlene in združevati elemente avtokratskosti z demokratičnostjo (Dimovski in Penger, 2008).

2.2 Avtentično vodenje

Koncept avtentičnega vodenja se je začel razvijati zaradi hitrih sprememb in negotovosti okolja, ko je narastla potreba po vodjah, ki v ospredje postavljajo pomembnost ravnanja po prepričanjih in vrednotah, se žrtvujejo za dobrobit in interese drugih, hkrati pa predstavljajo vzor za zaposlene. Avtentično vodenje tako ustvarja večje zaupanje, dodaja vrednost pri odločanju, spodbuja tako osebno kot strokovno rast in zato izboljšuje celotno uspešnost organizacije. V prihodnosti bo vse več poudarka na tistih avtentičnih vodjah, ki bodo veliko dosegli, ne pa tistih, ki bodo veliko obljubili (Dimovski in drugi, 2014).

Avtentično vodenje je po mnenju prof. dr. Sandre Penger zlati standard vodenja v dobi inovativnosti in eden od najpomembnejših in najučinkovitejših pristopov k vodenju v sodobnem času. Njegove prednosti se kažejo v pozitivnem vplivu na uspešnost, zavzetost, pripadnost in dobro počutje zaposlenih, hkrati pa prispeva k nižanju stresa v timih, povečuje identifikacijo zaposlenih z vodjo ter spodbuja inovativnost (Kos, 2020).

V globalnem kontekstu so številni vodilni menedžerji, kot je Jensen Huang, izvršni direktor podjetja Nvidia, izpostavili vrednost avtentičnosti pri vodenju. Huang je poudaril, da pri uspešnih vodjih ceni predvsem njihovo pristnost in sposobnost, da ostajajo zvesti svojemu značaju. Prav to sposobnost vodje, da zgradi okolje, v katerem se zaposleni počutijo kot del organizacije, in jim pomaga najti smisel v svojem delu, prof. dr. Penger izpostavlja kot ključno za uspešno avtentično vodenje (Kos, 2020).

2.2.1 Pojem avtentičnosti

Korenine koncepta avtentičnosti segajo že v starodavno grško filozofijo, kjer je bila ključna misel »spoznati samega sebe« in »živeti v skladu s svojim resničnim jazom«. Bistvo avtentičnosti je v sprejemanju in izražanju lastne biti ter ohranjanju osebne integritete (Kos, 2020). Že skozi zgodovino se avtentičnost nenehno razvija v smeri poudarjanja zanesljivosti, zaupanja in skladnosti s samim sabo. Poudarja se prepoznavanje lastnih izkušenj, čustev in prepričanj ter delovanje v skladu z njimi, hkrati pa združuje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja, transformacijskega vodenja ter moralne in etične naravnosti (Luthans in Avolio, 2003).

Dimovski in drugi (2013) poudarjajo, da je avtentičnost povezana z nečim resničnim in prepoznavnim, kar omogoča posamezniku, da se s tem poistoveti. Avtentičnost po njihovih besedah zajema osebo, zgodbe, kulinariko ali kulturne izraze. Omenjajo, da je ključna lastnost avtentičnosti prav njena pristnost, ki omogoča, da nekaj ali nekdo pridobi spoštovanje in vrednost.

Vprašanje razvoja lastne avtentičnosti je pogosto eno ključnih, na katerega Dimovski in drugi (2013) odgovarjajo, da če si želimo postati avtentičen vodja ali oseba, moramo to lastnost zavestno razvijati. Navajajo, da avtentičnost ni nekaj, kar se doseže čez noč, temveč je to rezultat dolgotrajnega osebnega razvoja. Na individualni ravni se moramo povezati z ljudmi, ki so oblikovali našo osebnost, npr. prijatelji, starši ipd., prav tako pa je koristno obujati spomine na trenutke, ki so nam prinesli veselje in srečo. Avtorji menijo, da stik z osebami iz preteklosti pomaga razumeti, kdo smo in kako smo se oblikovali. Naslednji korak k avtentičnosti vključuje izražanje lastnih misli in razmišljanj, kjer lahko z zapisovanjem misli in idej pridemo do globljega razumevanja lastnega jaza.

Na razvoj avtentičnosti vplivajo različni dejavniki: socializacija; otroštvo, družina, šolanje, organizacijsko okolje; vrednote in prepričanja ter samorazvoj. Iz tega lahko razberemo, da je avtentičnost posameznika rezultat vpliva okolja, v katerem je odraščal, in trenutnega okolja, v katerem deluje. Torej, okolje in kultura, v kateri živimo ali smo živeli, sta ključna za razvoj avtentičnosti (Dimovski in drugi, 2013).

Sparrowe (2005) trdi, da avtentični vodje svojo identiteto gradijo na zgodbah, ki odražajo njihove življenjske izkušnje, vrednote in smisel. Namesto da bi avtentičnost izhajala le iz notranjih lastnosti, jo oblikuje dialog z drugimi in kontekst, v katerem delujejo.

Vendar pa ocenjevanje avtentičnosti pri avtentičnih vodjah ni tako preprosto, kot se morda sliši. Avtentičnost vodenja se ocenjuje na podlagi stopnje, do katere je posameznik avtentičen. Vodja izkazuje visoko stopnjo avtentičnosti, če sprejema sam sebe, je samozaveden ter ostaja zvest svojim vrednotam in vedenjskemu stilu, tudi če je ta slab. Avtentičnost ne pomeni le pozitivnih vedenjskih značilnosti in prijaznost, temveč tudi iskrenost do sebe in ravnanje skladno s svojim »pravim jazom« (Černe in Penger, 2008).

2.2.2 Značilnosti avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje temelji na značilnostih, kot so poštenost, zaupanje in integriteta ter ima pozitiven vpliv na organizacijo in ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja. Avtentični vodje so resnični in zvesti sami sebi, kar jih razlikuje od drugih slogov vodenja, ki temeljijo na karizmi ali uslužnostnem pristopu. Pogosto jih označujejo kot »pravega vodjo« ali »vodjo, ki ga ljudje cenijo« (Raso, 2019).

Raso (2019) opredeljuje štiri temeljne značilnosti avtentičnega vodenja: samozavedanje, ki pomeni, da se vodja zaveda svojih močnih in šibkih točk, vrednot in prepričanj. Tak vodja redno išče povratne informacije za izboljšanje. Naslednja značilnost je notranji moralni »kompas«, ki predstavlja trdno etično podlago in vodjo vodi k temu, da deluje v skladu s svojimi vrednotami, tudi v težkih situacijah. Transparentnost uvrščamo med tretjo značilnost avtentičnega vodenja in se nanaša na odprt in iskren odnos z drugimi. Vodja brez skritih namenov dosledno izraža svoja mnenja, čustva in prepričanja ter gradi odnose z iskrenostjo in skladnostjo med besedami in dejanji. Zadnja lastnost pa je uravnoteženo odločanje, ki vključuje objektivno upoštevanje različnih perspektiv in racionalno reševanje konfliktov. Tak vodja ravna brez čustvenih pritiskov in prispeva k stabilnemu delovnemu okolju.

Avtentično vodenje se torej odlikuje po naštetih značilnostih, ki zaposlene spodbujajo k pozitivnemu vedenju in skladnosti z določenimi pričakovanji. Te značilnosti ne prispevajo zgolj k izboljšanju organizacijske kulture, temveč tudi k usklajevanju ciljev zaposlenih z organizacijskimi pričakovanji (Dimovski in drugi, 2009).

2.2.3 Teorije avtentičnega vodenja

Kot že omenjeno v zgornjih odstavkih, se koncept avtentičnega vodenja teoretično še vedno razvija in ni enotno definiran. Različne teorije avtentičnega vodenja so se začele oblikovati okoli leta 2004, pri čemer je bil ključen poudarek na pozitivnem modeliranju kot ključnem elementu za njegov razvoj. Kljub temu ostaja izziv jasno ločiti med avtentičnostjo in neavtentičnostjo, saj konstrukt avtentičnosti še vedno nima popolnoma določenih spremenljivk, ki bi omogočale natančno opredelitev (Batistič in drugi, 2017). Tabela 1 prikazuje teorije, ki so čez leta opisovale avtentično vodenje.

Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja

Teorija	Opis teorije
Pozitivno modeliranje (2004) Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May	Vodja doseže avtentičnost skozi štiri glavne komponente: sprejemanje samega sebe, samozavedanje, avtentično delovanje ter odnose z drugimi.
Komplementarni model avtentičnega razvijanja (2005) Ilies, Morgeson in Nahrgang	V ospredju je prepričanje, da mora vodja usmerjati pozornost na dejavnike, kot so: osebni razvoj, samoučinkovitost, vključevanje v družbeno okolje ter pozitivna čustva. Teorija izpostavlja tudi vpliv avtentičnega vodenja na srečo.
Pristop življenjskih zgodb (2005) Shamir in Eilam	Vsak življenjski dogodek nosi poseben pomen, ki mu posameznik pripisuje določeno zgodbo, iz katere se oblikujejo elementi avtentičnega vodenja, zato imajo dogodki ključno vlogo.
Samopripovedni pristop (2005) Sparrowe	Koncept avtentičnosti ne obravnava kot statično stanje pri posamezniku, ampak se osredotoča na način, kako posameznik izraža svojo avtentičnost skozi odnose z drugimi.
Kritika izvirnega modela (2005) Cooper, Scandura in Schreisheim	Ključno je izpostaviti neskladja med prejšnjimi teorijami in novimi ugotovitvami ter opozoriti na morebitne pomanjkljivosti; kritika teorije pozitivnega modeliranja.
Pomen pripisovanja (2006) Harvey, Martinko in Gardner	Poudarek je na subjektivnem zaznavanju vedenja in na transparentnosti. Razvili so svoj model avtentičnega vodenja, podoben prejšnjim.
Empirična podlaga avtentičnega vodenja (2007) Endreissat, Muller in Kaudela-Baum	Vključuje oblikovan model, ki zajema ključne elemente avtentičnega vodenja in se bistveno razlikuje od drugih; model poudarja razlike med avtentičnim vodenjem in drugimi vodstvenimi pristopi. Pri prepoznavanju vodij imata ključno vlogo integriteta ter avtentičnost.
Univerzalnost avtentičnih vodij (2007) George	Avtentični vodja nima enotnih, univerzalnih značilnosti, saj te izhajajo iz njegovih osebnih življenjskih izkušenj in doživetij.

Vir: prirejeno po Černe in Penger (2008).

2.2.4 Elementi avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje se kaže skozi najpomembnejše elemente; samozavedanje, samoregulacijo, pozitivni psihološki kapital, pozitivno modeliranje in lastni pozitivni razvoj, ki so medsebojno povezani (Dimovski in drugi, 2013). V nadaljevanju bom vsak element podrobno predstavila in opisala.

2.2.4.1 Samozavedanje

Sodobne teorije in prakse vodenja povezujejo avtentičnost predvsem s samozavedanjem temeljnih vrednot in življenjskega namena, pri čemer motivacijske učinke vodenja pripisujejo skladnosti med vrednotami in vedenjem voditelja ter njegovo sposobnostjo usklajevanja teh vrednot z vrednotami sledilcev (Sparrowe, 2005).

Ključna misel, ki jo pogosto povezujemo z avtentičnim vodenjem, je Shakespearov rek, da bodimo zvesti samemu sebi. To zahteva globoko samozavedanje, ki vodjem omogoča prepoznavanje tega, kar jih opredeljuje, ter usklajevanje svojega vedenja z lastnim notranjim »jazom«. Samozavedanje deluje kot temelj, na katerem vodje gradijo svojo avtentičnost in hkrati navdihujejo druge (Luthans in Avolio, 2003). A kaj pravzaprav pomeni »pravi jaz«? Pogledi na to vprašanje se razlikujejo. Bass in Steidlmeier (1999) npr. razlikujeta med moralnim in amoralnim transformacijskim vodenjem, pri čemer avtentičnost povezujeta z etičnimi vrednotami, ki voditelju omogočajo navdihujoč vpliv in intelektualno stimulacijo. Kouzes in Posner (2006) pa npr. poudarjata pomen »iskanja lastnega glasu« skozi proces jasnega definiranja osebnih vrednot.

Pojem samozavedanja vključuje dve pomembni dimenziji: zavedanje osebne identitete in kolektivne identitete. Osebna identiteta se nanaša na edinstvene značilnosti posameznika, ki ga ločujejo od drugih. Voditelji, ki se zavedajo teh lastnosti, lahko bolj dosledno in iskreno izražajo svoje vrednote ter tako ustvarjajo vtis avtentičnosti. Poleg tega pa je ključno tudi kolektivno samozavedanje, ki izhaja iz voditeljevega razumevanja svoje vloge znotraj skupine. To vključuje zavedanje o značilnostih, ki so skupne njemu in sledilcem, ter sposobnost povezovanja teh lastnosti z vizijo in cilji skupine (Steffens in drugi, 2021).

2.2.4.2 Samoregulacija

Samoregulacija je bistven mehanizem, ki povezuje identiteto in avtentičnost. V kontekstu vodenja ta proces poteka v specifičnih družbenih in situacijskih okoliščinah, kjer mora vodja usklajevati svojo identiteto s cilji organizacije ali skupine (Bunjak in drugi, 2024). Z drugimi besedami, pomeni usklajevanje vedenja in delovanja vodje z vrednotami, ki jih zagovarja, ob hkratnem ohranjanju dobrih odnosov s sodelavci. Samoregulacija temelji na štirih ključnih elementih: avtentičnem vedenju, transparentnih odnosih, ponotranjenih procesih obvladovanja ter uravnoteženi obdelavi informacij (Dimovski in drugi, 2013).

Avtentično vedenje temelji na pristnih dejanjih vodje, ki odražajo njegove temeljne vrednote, občutke, prepričanja in razmišljanja, ne da bi bili ti pod vplivom zunanjih pritiskov, transparentni odnosi poudarjajo pomen zaupanja v tesnih odnosih, visoko stopnjo samozavedanja in odprtost, ponotranjeni procesi obvladovanja se nanašajo na procese, ki temeljijo na notranjih pogojih, kjer regulatorni sistem vodi notranji jaz, pri čemer ne sledi zunanjim pričakovanjem, uravnotežena obdelava informacij pa vključuje zbiranje in analizo podatkov, ki se nanašajo na vodjo samega (Gardner in drugi, 2005). Dimovski in drugi (2013) prav tako opozarjajo na ključno vlogo etičnosti v procesu samoregulacije. Vodje z močno izraženo sposobnostjo samoregulacije so namreč zmožni prilagoditi svoje vedenje tako, da je skladno z etičnimi standardi in družbenimi normami, obenem pa sprejemljivo za zaposlene.

2.2.4.3 Pozitiven psihološki kapital

Dimovski in drugi (2013) poudarjajo, da je pozitiven psihološki kapital eden ključnih elementov avtentičnega vodenja, ki ima pomembno vlogo pri samozavedanju in samoregulaciji, saj oba procesa dodatno potrjuje. Slika 1 prikazuje štiri temeljne pozitivne psihološke zmožnosti: samozavest, upanje, optimizem in prožnost, ki jih je mogoče meriti, razvijati in voditi pri izboljšanju delovne uspešnosti (Luthans in drugi, 2004).

Slika 1: Temeljne pozitivne psihološke zmožnosti



Vir: prirejeno po Luthans in drugi (2004).

Da pa prikazane pozitivne psihološke zmožnosti dosežemo, jih je treba skrbno razvijati in negovati. Samozavest zaposlenih se najbolje krepi z doseganjem jasnih, konkretnih ciljev,

ki so zahtevni, a dosegljivi, ali pa z vodenjem skozi izkušnje, mentorske programe, opazovanjem uspešnih modelov ter vizualizacijo lastnega uspeha. Za spodbujanje upanja je ključno postavljanje jasnih, realističnih in merljivih ciljev. Te cilje je smiselno razdeliti na manjše korake, da zaposleni doživljajo stalne napredke. Ključno je tudi opolnomočenje zaposlenih, da čutijo nadzor nad svojo prihodnostjo. Optimističen način razmišljanja omogoča zaposlenim, da svoje uspehe pripisujejo lastnim sposobnostim in se učijo iz izkušenj. Pristopi, kot so popustljivost do preteklosti (sprejemanje napak), cenjenje sedanjosti (hvaležnost za obstoječe pozitivne vidike) in iskanje priložnosti v prihodnosti (pozitiven odnos do negotovosti), krepijo optimizem. Prožnost ni prirojena lastnost, temveč proces, ki ga razvijamo skozi življenje. Organizacije lahko zmanjšajo tveganja z uvedbo programov za dobro počutje, varnost pri delu in podporo zaposlenim. Poleg tega je pomembno graditi človeški in socialni kapital, ki zaposlenim pomaga pri spopadanju z izzivi (Luthans in Youssef, 2004).

Wang in drugi (2021) v raziskavi ugotavljajo, da pozitiven psihološki kapital igra ključno vlogo pri zmanjševanju občutka negotovosti pri delu. Zaposleni, ki razvijajo zgoraj omenjene pozitivne psihološke zmožnosti, se bolje spopadajo z izzivi in težavami, kar zmanjšuje njihov občutek negotovosti in stresa. Na primer, večja samozavest pomeni, da se zaposleni manj bojijo negativnih posledic, kot so odpustitev ali izguba dela, ker verjamejo, da bodo lahko našli rešitve za izzive. Optimizem pa omogoča, da zaposleni v negotovih situacijah pričakujejo pozitivne rezultate, kar zmanjša občutek panike ali strahu pred prihodnostjo.

Za avtentične vodje je ključno, da prepoznajo vrednost pozitivnega psihološkega kapitala in ga spodbujajo v vsakodnevnem delu s svojimi sledilci. To vključuje nudenje podpore, spodbujanje učenja, zagotavljanje jasne vizije in ciljev ter omogočanje zaposlenim, da razvijajo in uporabljajo prej omenjene sposobnosti; samozavest, upanje, optimizem in prožnost (Wang in drugi, 2021).

2.2.4.4 Pozitivno modeliranje

Pozitivno modeliranje pomeni, da vodja s svojimi osebnostnimi prepričanji, vrednotami in optimističnim pristopom vpliva na svoje podrejene. Ta proces vključuje poistovetenje sledilcev z vodjo, saj vodja na ta način prenaša določene lastnosti in hkrati krepi elemente pozitivnega psihološkega kapitala pri svojih sledilcih. Pozitivno modeliranje tako ni le proces vplivanja, ampak tudi ustvarjanja spodbudnega okolja za učenje in razvoj (Dimovski in drugi, 2013).

Lewis (2022) poudarja, da je osnova pozitivnega modeliranja usmerjanje zaposlenih k uspehu s prikazovanjem želenega vedenja. Podjetja, ki izvajajo ta pristop, spodbujajo pozitivna vedenja na vseh ravneh organizacije. Pogosto se uporablja mentorski sistem, kjer je posamezniku ali skupini zaposlenih dodeljen mentor, ki jih vodi skozi procese dela in služi kot zgled. Mentorske prakse povečujejo raven učenja na delovnem mestu, kar

zaposlenim omogoča hitrejšo napredovanje. Prav tako lahko mentorji sami občutijo večje zadovoljstvo pri delu, saj pozitivno vplivajo na razvoj svojih sodelavcev.

2.2.4.5 Lasten pozitiven razvoj

Dimovski in drugi (2013) lasten pozitiven razvoj opredeljujejo kot proces, v katerem se podrejeni skozi dolgotrajno sodelovanje z vodjo razvijajo v pozitivni smeri. Poudarjajo, da avtentični vodje s svojimi vrednotami, stališči in prepričanji dolgoročno vplivajo na svoje sledilce do te mere, da ti postopoma začnejo razmišljati na podoben način, poleg tega pa sledilci prevzamejo značilnosti pozitivnega psihološkega kapitala. Ta element predstavlja končno fazo avtentičnega vodenja, saj odraža, kako uspešno je vodja deloval in kako transparenten je bil v svojem pristopu. Avtentični vodje torej spodbujajo sledilce k razvoju samozavedanja, kar ni nujno njihov namen, temveč naravna posledica njihovega vedenja in ravnanja. Takšno spodbujanje vodi do pozitivnega razvoja posameznika, ki sčasoma oblikuje svojo avtentičnost (Gardner in drugi, 2005).

V procesu, kjer vodja služi kot pozitiven zgled in vpliva na sledilce, ti ponotranjijo njegove vrednote ter prepričanja, kar vpliva na njihovo zaznavanje lastnih trenutnih in prihodnjih sposobnosti. Ta razvojni proces je dolgotrajen in vključuje nenehno prilagajanje lastnih sposobnosti. Sledilci, ki so vključeni v ta proces, pridobijo globlji vpogled vase, kar izboljšuje odprtost v medosebnih odnosih, poleg tega pa skozi ta proces krepijo svojo osebnostno identiteto (Černe, 2008).

2.3 Avtentični vodja

Za avtentične vodje je značilno, da ostajajo zvesti svojim vrednotam, prepričanjem in moralnim načelom, pri čemer delujejo transparentno in etično. Njihova dejanja so usklajena z notranjo moralo, kar pomeni, da se pri sprejemanju odločitev ne prilagajajo zunanjim pritiskom, temveč ostajajo zvesti svojim etičnim načelom. Njihova komunikacija je vedno odprta in iskrena, s čimer gradijo zaupanje in tesne odnose z drugimi. Avtor poudarja, da so ključne lastnosti avtentičnih vodij predvsem samorefleksija, saj stalno analizirajo svoja prepričanja in dejanja, ter iskrenost in integriteta, ki se kažeta v doslednosti njihovih besed in dejanj. So empatični, razumejo in spoštujejo potrebe svojih zaposlenih, hkrati pa znajo s svojo vizijo in predanostjo navdihniti druge k doseganju skupnih ciljev (Makhmoor, 2018).

Michie in Gooty (2005) močno poudarjata pomen vrednot, kjer imajo avtentični vodje tako vrednote samoizpopolnjevanja (dosežki, moč ...) kot tudi tako imenovane samotranscendentne vrednote (enakost, socialna pravičnost in strpnost). Vodje z večjim poudarkom na teh vrednotah postavljajo interese drugih pred svoje, kar prispeva k moralni integriteti in pozitivnemu vplivu na njihove sledilce.

Čeprav tradicionalna literatura pogosto prikazuje čustva kot oviro pri racionalnem odločanju, sodobni pristopi priznavajo, da čustva izboljšujejo zaznavanje in razumevanje situacij ter drugih ljudi. Vodje, ki čutijo sočutje do drugih, bolje zaznavajo nepravičnost in s tem delujejo moralno in etično. Pomembno je, da vodje doživljajo čustva z ustrezno intenzivnostjo, saj lahko čezmerno kazanje čustev zmanjša njihovo sposobnost racionalnega odločanja (Michie in Gooty, 2005).

2.3.1 Avtentični vodja in njegove sposobnosti

Stopnja avtentičnosti vodje je povezana z njegovo zmožnostjo povezovanja s samim sabo ter z iskreno in odprto komunikacijo z zaposlenimi. Avtentični vodja si prizadeva čim bolje razumeti svoje zaposlene, jih aktivno poslušati, nuditi podporo ter jih spodbujati k osebnemu in poklicnemu razvoju, s čimer dokazuje, da mu ni mar le zase, temveč tudi za njihovo dobrobit in napredek (Dimovski in drugi, 2009). Makhmoor (2018) poudarja, da avtentični vodje niso le uspešni voditelji, temveč tudi nosilci dolgoročnih pozitivnih sprememb.

Tabela 2 prikazuje štiri glavne sposobnosti avtentičnega vodje, ki so ključne za uspešno delovanje organizacije ter motivacijo zaposlenih.

Tabela 2: Glavne sposobnosti avtentičnega vodje

RAZVOJ OPTIMIZMA
RAZVOJ POZITIVNIH ČUSTEV
RAZVOJ ZAUPANJA MED TIMOM
RAZVOJ UPANJA

Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2009).

Prisotnost optimizma med zaposlenimi vodi do večje vztrajnosti, višje motivacije, večjega zadovoljstva pri delu ter močne zavezanosti organizaciji. V optimističnem delovnem okolju se neuspehi dojemajo kot začasni in premagljivi, kar pripomore k večji odpornosti na izzive ter krepí zaupanje v prihodnje uspehe. Avtentični vodje s svojo pozitivno naravnanoostjo širijo optimizem med zaposlenimi, jih motivirajo ter prispevajo k večji zavzetosti celotne organizacije. Posledično se zaposleni lažje poistovetijo s takšnim vodstvom, kar pripomore k oblikovanju močne in uspešne organizacijske kulture (Dimovski in drugi, 2009).

Pozitivna čustva imajo pomembno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture in uspešnosti zaposlenih. Prijetna čustva, kot so veselje, hvaležnost, zadovoljstvo in

navdušenje, vplivajo na ustvarjalnost, povečujejo produktivnost ter izboljšujejo medosebne odnose v delovnem okolju. V sodobnih organizacijah je vključitev pozitivnih čustev ključna za spodbujanje inovativnosti, kar omogoča lažje doseganje zastavljenih ciljev. Poleg tega pozitivna čustva zmanjšujejo stres, povečujejo odpornost zaposlenih na izzive in spodbujajo sodelovanje (Dimovski in drugi, 2009).

Zaupanje med člani tima temelji na prepričanju v poštenost, integriteto in zanesljivost sodelavcev ter vodje. Zaposleni, ki zaupajo vodji, so bolj pripravljeni sprejeti tveganja za doseganje ciljev, kar vodi do večje zavzetosti in inovativnosti. Ključni dejavniki pri vzpostavljanju zaupanja vključujejo odprto komunikacijo, transparentno deljenje informacij ter vključevanje zaposlenih v proces odločanja. Zaupanje je hkrati tudi psihološki pojem, ki vključuje sposobnost posameznika, da verjame v pozitivne namene drugih (Dimovski in drugi, 2009).

Upanje spodbuja voljo in pozitivno naravnost, kar ustvarja motivacijsko stanje, osredotočeno na ciljno usmerjeno delovanje in iskanje poti za doseganje ciljev. Z organizacijsko kulturo, ki krepi upanje, vodje zaposlenim pomagajo premagovati izzive ter jih usmerjajo k učinkovitejšemu delu. Proces vzpostavljanja upanja je dolgotrajen in zahteva zaupanje med vodjem in zaposlenimi, sodelovanje ter odprt pretok znanja in idej. Hkrati je pomembno, da vodje znajo predvideti ovire ter poiskati ustrezne alternative za njihovo premagovanje (Dimovski in drugi, 2009).

2.3.2 Razvoj avtentičnih vodij

Avtentičnost ni prirojena lastnost, temveč jo skozi življenje razvijamo in izpopolnjujemo. Ker je koncept avtentičnosti še vedno razmeroma nov, ne obstaja formalna izobraževalna ustanova, ki bi učila o avtentičnem vodenju. Kljub temu pa imamo na voljo številne študije, članke ter primere uspešnega in neuspešnega avtentičnega vodenja, iz katerih se lahko učimo. Ključna lastnost avtentičnega vodje je stalna želja po osebnem razvoju, saj s tem spodbuja rast in napredek tudi znotraj organizacije (Dimovski in drugi, 2009).

Torej avtentičnih vodij ne določa specifičen nabor lastnosti, veščin ali karakteristik, temveč njihov način vodenja izhaja iz osebnih življenjskih izkušenj. Pri oblikovanju avtentičnega vodje imata pomembno vlogo tako okolje, v katerem odrasča, kot tudi tisto, v katerem deluje. Prav okolje najbolj vpliva na razvoj posameznikovih vrednot, značaja in prioritet (George in drugi, 2007). V nadaljevanju bodo predstavljene najpomembnejše metode oz. načini spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja.

2.3.2.1 Akcijsko učenje

Dilworth in Willis (2003) akcijsko učenje opisujeta kot proces razmišljanja o lastnem delu in prepričanjih v dinamičnem okolju, kjer posameznik pridobiva nove vpoglede in rešitve za realne izzive. To je metoda, ki temelji na izkušnjah, refleksiji in sodelovanju ter se vse bolj

uveljavlja kot učinkovito orodje za razvoj avtentičnega vodenja. V organizacijskem okolju se akcijsko učenje kaže kot še posebej uporabno, saj se posamezniki učijo skozi izkušnje in reševanje realnih problemov, namesto da bi zgolj pasivno sprejemali teorijo. Prav tako vključuje tudi t.i. sprožilne dogodke; izkušnje, ki izzovejo posameznikovo obstoječo perspektivo in ga spodbudijo k introspekciji ter osebnemu razvoju. Sprožilni dogodki so ključni za razvoj avtentičnega vodenja, saj vodjem omogočajo, da prepoznajo in presežejo lastne omejitve ter oblikujejo bolj skladne in etične vodstvene pristope (Baron, 2016).

Baron (2016) poudarja, da pri akcijskem učenju posebno vlogo igra refleksija, ki jo omogočajo tako individualne kot skupinske razprave. Spraševanje in refleksivno poslušanje sta elementa, ki sta bistvena za globoko učenje, saj udeležencem omogočata, da ne le analizirajo svoje izkušnje, temveč jih tudi povežejo s širšim organizacijskim in osebnim kontekstom. Akcijsko učenje poteka v skupini pod vodstvom mentorja, ki usmerja proces in zagotavlja ustrezno podporo. Ta metoda je še posebej koristna za razvoj vodstvenega kadra, saj spodbuja praktično pridobivanje znanja, izboljšuje odločanje ter krepi timsko delo in refleksijo (Dimovski in drugi, 2009).

Kljub številnim prednostim pa akcijsko učenje v organizacijah pogosto ni optimalno uporabljeno. Mnoge organizacije se osredotočajo zgolj na vidik učenja, ne pa tudi na konkretno ukrepanje, kar zmanjšuje njegovo učinkovitost. Zato je ključno, da so programi akcijskega učenja uravnoteženi in vključujejo ne le razvoj posameznika, temveč tudi vpliv na širše organizacijsko okolje (Baron, 2016).

2.3.2.2 360-stopinjsko vodenje

Penger in drugi (2009) 360-stopinjsko vodenje opisujejo kot metodo, ki vodjem pomaga izboljšati njihov način vodenja, saj jim omogoča pridobivanje povratnih informacij iz različnih virov. Avtentični vodja v učeči se organizaciji mora biti sposoben poiskati resnico o svojem delovanju, jo sprejeti in se na podlagi pridobljenih vpogledov razvijati.

Metoda je lahko usmerjena bodisi v razvoj bodisi v ocenjevanje zaposlenih. Če se uporablja za ocenjevanje, lahko služi kot osnova za nagrajevanje ali kaznovanje zaposlenih, medtem ko razvojna usmeritev omogoča odpravljanje pomanjkljivosti in izboljševanje sposobnosti posameznikov. Strokovnjaki priporočajo, da se metoda najprej uvede v razvojne namene, šele nato pa kot orodje za ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje. Njena glavna prednost je, da omogoča načrtovanje izobraževanja in usposabljanja na področjih, kjer je to potrebno, poleg tega pa se je pokazalo, da je ocenjevanje s strani več opazovalcev bolj objektivno in zanesljivo kot zgolj ocenjevanje neposrednega nadrejenega. Čeprav je primarni cilj metode razvoj zaposlenih, njena pravilna uporaba pozitivno vpliva tudi na komunikacijo in medosebne odnose v organizaciji (Penger in drugi, 2009).

2.3.2.3 Sistem mentorstva

Avtentični vodje v učečih se organizacijah cenijo znanje in ga širijo med svoje zaposlene. Poleg tega, da se sami nenehno učijo, prevzemajo tudi vlogo učiteljev in mentorjev. Odnos med mentorjem in varovancem temelji na medsebojnem spoštovanju in se razlikuje od hierarhičnega odnosa med nadrejenim in podrejenim; gre za proces skupnega učenja, kjer mentor s svojimi izkušnjami usmerja varovanca k doseganju ciljev ter ga spodbuja k razmišljanju in razvoju. Ključna naloga mentorja ni le spodbujanje, temveč tudi postavljanje izzivov in podajanje realne slike varovančevega napredka (Penger in drugi, 2009).

Baskin in drugi (2023) poudarjajo, da mentorstvo izboljšuje odnose z zaposlenimi, njihovo zadovoljstvo pri delu ter posledično tudi izboljšuje njihovo zadržanje. Mentorski programi so se torej izkazali za učinkovite pri zmanjševanju fluktuacije zaposlenih, povečanju zadovoljstva osebja in krepitvi njihove vključenosti. Mentorstvo koristi tako mentorjem kot njihovim učencem; mentorji imajo priložnost deliti svoje znanje in razvijati vodstvene veščine, medtem ko se njegovi učenci počutijo varno v okolju, v katerem imajo prostor tako za strokovni kot tudi osebni razvoj.

2.3.2.4 Sistem nasledstva

Sistem nasledstva v organizacijah je ključen za njihovo dolgoročno stabilnost in uspešnost. Grusky poudarja dva temeljna razloga za njegovo načrtovanje: prvič, iskanje naslednikov je neizogibno za dolgoročno usmerjene organizacije; in drugič, pomanjkljiva priprava lahko povzroči nestabilnost. Organizacije, ki vlagajo v razvoj zaposlenih in gradijo socialni kapital, lažje identificirajo ustrezne kandidate za vodstvene položaje (Penger in drugi, 2009).

Čeprav je načrtovanje nasledstva pogosto neprijetna tema, ki lahko naleti na odpor, je nujno, saj lahko pomanjkanje strukturiranega pristopa povzroči nestabilnost, zmanjšano učinkovitost ter negativne posledice za organizacijsko kulturo. Proces izbire mora biti tesno povezan s strateškim načrtovanjem organizacije, kar pomeni, da mora temeljiti na jasni viziji prihodnosti in dolgoročnih ciljih. Razvoj talentov in njihovo usposabljanje sta bistvena za pravočasno pripravo na prevzem vodstvenih funkcij, pri čemer je pomembno upoštevati raznolikost in preprečevati pristranskost pri izbiri kandidatov. Ključni vidik je tudi podpora odhajajočim vodjem, ki lahko s svojim znanjem in izkušnjami pripomorejo k nemotenemu prehodu (Land, 2020).

2.3.2.5 Učeči se timi

Penger in drugi (2009) učeče se time označujejo kot jedro učeče se organizacije, saj si posamezniki v njih spontano izmenjujejo znanje, ki se tako prosto pretaka. V takšnem okolju se najlažje prenaša tudi skrito znanje, ki ga zaposleni pridobijo z izkušnjami in medosebnimi odnosi.

Z avtentičnim vodenjem in odprto komunikacijo se učeči se timi odmikajo od rutinskega dela ter prehajajo k strateškemu razmišljanju, kar spodbuja ustvarjalnost vodilnih timov. Vsak zaposleni mora vsak dan nameniti vsaj eno uro ustvarjalnemu snovanju, kar vključuje sprostitev in miselni preklon prek različnih metod, študij in pregled strokovnih objav, zapis ustvarjalnih prebliskov, da ne zapadejo v pozabo, ter tedenska srečanja vodilnega tima, kjer se predstavljajo nove ideje (Penger in drugi, 2009).

2.4 Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo

Avtentično vodenje je otipljivo in uresničljivo, če organizacija pravilno izbira, razvija in usposablja talente ter jih postavlja na ustrezna delovna mesta. To vodi k odličnosti pri delu in večji uspešnosti podjetja (Khan, 2010). Prav tako voditelji, ki so etični, pravični, dosledni in odprti v komunikaciji, gradijo zaupanje med zaposlenimi, kar izboljšuje odnos med organizacijo in njenimi zaposlenimi ter krepi organizacijski ugled. Podjetja, ki želijo izboljšati svoj ugled, morajo vlagati v razvoj avtentičnega vodenja, usposabljanje vodje za učinkovito in odprto komunikacijo ter zagotavljati, da so vrednote, informacije in dejanja organizacije usklajeni. Tak pristop ne le krepi ugled organizacije, temveč tudi spodbuja pozitivno vedenje zaposlenih, kot so priporočila in podpora podjetju (Men, 2014). Slika 2 prikazuje, kako avtentično vodenje pozitivno vpliva na organizacijo.

Slika 2: Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo



Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2009).

2.4.1 Vpliv na vodje in sledilce

Narejenih je bilo ogromno raziskav, ki so pokazale, da avtentično vodenje prinaša številne koristi organizacijam in spodbuja pozitivna vedenja zaposlenih. Avtentično vodenje

prispeva k večji zavzetosti, zadovoljstvu, uspešnosti in dobremu počutju zaposlenih (Fusco in drugi, 2016).

Tudi Penger in Černe (2014) sta v svoji študiji ugotovila, da ima avtentično vodenje neposreden pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Avtentični vodje povečujejo zadovoljstvo zaposlenih predvsem prek ustvarjanja podpornega in zaupanja vrednega odnosa, kar vodi v večjo produktivnost in boljše delovanje organizacij. Vodje bi zato morali razvijati svojo avtentičnost ter vzpostavljati odnose, ki temeljijo na odprti komunikaciji in podpori zaposlenih. To je še posebej ključno v timskih okoljih, kjer avtentično vodenje prispeva k večjemu zaupanju, občutku varnosti in zavzetosti zaposlenih za skupne cilje.

Joo in Jo (2017) sta v svoji raziskavi dokazali, da ima avtentično vodenje pomemben vpliv tudi na psihološko opolnomočenje zaposlenih, kar posledično povečuje njihovo pripravljenost na izvajanje dodatnih, neobveznih delovnih nalog in s tem prispevajo k ciljem organizacije na načine, ki presegajo njihove formalne delovne naloge. Prav tako so zaposleni, ki doživljajo večjo psihološko opolnomočenost, bolj motivirani in samozavestni, pogostejše izražajo pripravljenost pomagati sodelavcem, prevzemati odgovornosti in ohranjati pozitivno delovno klimo. Raziskava je prispevala k širšemu razumevanju avtentičnega vodenja kot dejavnika, ki ne vpliva le na zadovoljstvo zaposlenih, temveč tudi na njihovo angažiranost in prispevek k organizaciji.

Avtentično vodenje pa ne prinaša koristi le zaposlenim, temveč tudi samim vodjem, še posebej, če imajo pogosto interakcijo s podrejenimi. Weiss in drugi (2018) so s svojo raziskavo ugotovili, da avtentično vodenje vodi v nižjo stopnjo stresa in večjo delovno zavzetost vodij, pri čemer ta učinek deluje prek zmanjšane čustvene izčrpanosti. Zanimiva ugotovitev je, da ima stopnja interakcije med vodjo in zaposlenimi pomembno vlogo; avtentični vodje, ki so imeli več stikov s svojimi zaposlenimi, so doživljali manjšo izčrpanost, medtem ko so se neavtentični vodje ob pogostejših interakcijah z zaposlenimi hitreje čustveno izčrpali. Ta ugotovitev potrjuje, da lahko interakcije z zaposlenimi avtentičnim vodjem pomagajo pri ohranjanju energije in zmanjševanju stresa, medtem ko pri neavtentičnih vodjih predstavljajo dodatno breme. Raziskava je pomembna, ker ne potrjuje zgolj pozitivnih učinkov avtentičnega vodenja na zaposlene, ampak kaže, da ima tak način vodenja pomemben vpliv tudi na duševno dobrobit vodij samih.

2.4.2 Vpliv na produktivnost in kreativnost

Avtentični vodje, ki delujejo v skladu s svojimi vrednotami, se osredotočajo na transparentno komunikacijo, uravnoteženo odločanje in etično vodenje, kar zaposlenim omogoča večjo stopnjo zaupanja in pripadnosti organizaciji. Empirična analiza, ki sta jo izvedla Zehir in Narcikara (2016), potrjuje, da obstaja močna povezava med avtentičnim vodenjem in produktivnostjo, pri čemer ima odpornost zaposlenih vlogo posrednika. Vodje, ki s svojim zgledom krepijo samozavest, upanje in optimizem pri zaposlenih, ustvarjajo delovno okolje, kjer so zaposleni bolj motivirani, pripravljeni prevzeti odgovornost in inovativno razmišljati.

Poleg tega raziskava ugotavlja, da avtentično vodenje ne vpliva zgolj na kratkoročno povečanje produktivnosti, temveč ima tudi dolgoročne učinke, saj zaposlenim omogoča razvoj kompetenc, ki jim pomagajo pri premagovanju prihodnjih izzivov.

Podobno so v svoji raziskavi ugotovili tudi Ribeiro in drugi (2018), ki so poleg zgoraj omenjenega ocenili, da avtentično vodenje spodbuja tudi ustvarjalnost zaposlenih, saj vodje ustvarjajo delovne pogoje, ki podpirajo inovativno razmišljanje. Ustvarjalni zaposleni so bolj prilagodljivi, motivirani in osredotočeni na izboljšanje delovnih procesov, kar neposredno prispeva k njihovi večji produktivnosti.

2.4.3 Vpliv na dobičkonosnost

Zaposleni, ki delajo pod vodstvom avtentičnih vodij, so bolj zadovoljni s svojim delovnim okoljem, kar se odraža v večji produktivnosti, boljših medosebnih odnosih in večji pripravljenosti na sodelovanje. Posledično to vodi k izboljšanju operativne uspešnosti, kot so višja kakovost storitev, boljša izkušnja strank in njihova večja zvestoba. Čeprav ti dejavniki kratkoročno ne vplivajo neposredno na finančne rezultate (dobiček, prihodki, donosnost naložb ipd.), lahko na dolgi rok prispevajo k večjemu številu strank, večji prepoznavnosti podjetja in izboljšanju tržnega položaja, kar posledično vpliva tudi na finančno uspešnost organizacije. Študije torej ne potrjujejo neposrednega vpliva avtentičnega vodenja na finančne rezultate organizacij, se pa pozitivni učinki omenjenega vodenja kažejo predvsem v izboljšani kakovosti storitev, večji učinkovitosti delovnih procesov in bolj zavzetih zaposlenih, ki so ključni za dolgoročno uspešnost organizacije (Kaštelan in Grudić, 2021).

2.5 Avtentično vodenje v športu

V zadnjih letih sta transformacijsko in avtentično vodenje vse bolj prišla do izraza tudi v športu, kjer s transformacijskim vodenjem trenerji spreminjajo vrednote športnikov, jih motivirajo in delujejo kot vzorniki, medtem ko avtentično vodenje izhaja iz samorefleksije in skladnosti z notranjimi vrednotami ter poudarja transparentnost, uravnoteženo obdelavo informacij in moralno perspektivo. Obe obliki vodenja sta si konceptualno sorodni, vendar nista enaki; avtentično vodenje prispeva k razlagi uživanja in zavzetosti športnikov nad okvirji transformacijskega vodenja. Športniki, ki zaznavajo svoje trenerje kot avtentične, izkazujejo večjo predanost ekipi in večji užitek pri igranju, poleg tega pa se zmanjša možnost opustitve določenega športa (Malloy in Kavussanu, 2021).

Prav tako športniki, ki svoje vodje zaznavajo kot avtentične, poročajo o višjih stopnjah zaupanja v vodstvo, kar pozitivno vpliva na njihovo povezanost z ekipo in s tem tudi na skupinsko uspešnost. Vodje, ki so iskreni, odprti in delujejo v skladu s svojimi vrednotami, ustvarjajo okolje, v katerem se igralci počutijo varne in motivirane, da prispevajo k skupnemu cilju. Športni trenerji in vodje ekip morajo biti pozorni na to, da se avtentičnost

ne kaže zgolj skozi njihovo vedenje, temveč tudi skozi način, kako gradijo odnose s svojimi igralci (Houchin, 2011).

Vodje v ekipah se lahko soočijo z različnimi izzivi, kjer ne morejo oz. nočejo 100-odstotno udejanjiti avtentičnega vodenja zaradi organizacijskih ciljev in zunanjih pritiskov. V obdobjih krize lahko pride do zmanjšane transparentnosti in vključenosti zaposlenih v odločitve ter občutka odtujenosti vodstva, kar vpliva na zaznavanje avtentičnosti s strani športnikov. Tako vodenje postane bolj pragmatično, kar lahko vodi v zmanjšano zaznano avtentičnost. Prav tako je ovira lahko redko izražanje čustev, še posebej v športnih okoljih, kjer prevladujejo tradicionalno moške vrednote in je izražanje čustev pogosto dojeno kot šibkost (McCarroll, 2024).

2.5.1 Vpliv na uspešnost

Zaznavanje avtentičnega vodenja pri športnikih pozitivno vpliva na njihovo psihološko lastništvo ekipe, kar posledično izboljšuje uspešnost ekipe. Psihološko lastništvo je občutek pripadnosti in identifikacije s skupino ali organizacijo; v športu se ta občutek kaže v stavkih, kot je »to je moja ekipa«. Športniki, ki čutijo močno psihološko lastništvo, so bolj zavzeti, pripravljeni vložiti več truda in se bolj poistovetijo z ekipo. Trenerji bi torej morali razvijati avtentične vodstvene lastnosti, kot so transparentnost, odprta komunikacija in vključevanje športnikov v odločanje, saj to povečuje občutek psihološkega lastništva športnikov in posledično izboljšuje ekipno uspešnost (Grégoire in drugi, 2021).

2.5.2 Vpliv na duševno zdravje

V zadnjih letih je duševno zdravje športnikov postalo pomembna tema številnih raziskav, saj se je izkazalo, da veliko športnikov trpi zaradi težav, povezanih s psihičnim blagostanjem. V športnem okolju lahko določeni dejavniki izboljšajo ali poslabšajo duševno zdravje športnikov – med temi dejavniki pa je tudi avtentično vodenje trenerjev. Kavussanu in drugi (2024) so v novejši raziskavi preučevali vpliv avtentičnega vodenja trenerjev na duševno zdravje športnikov. Posebej so analizirali dva vidika: pozitivno duševno zdravje (npr. zadovoljstvo z življenjem, pozitivna čustva in psihološka dobrobit) ter prisotnost duševnih težav (npr. anksioznost, depresija in stres). Ugotovili so, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na športnike prek dveh glavnih posredniških dejavnikov: psihološkega kapitala in moralnega vedenja soigralcev.

Psihološki kapital zajema samozavest, optimizem, upanje in prožnost. Trenerji z avtentičnim vodenjem spodbujajo razvoj teh lastnosti pri svojih športnikih, kar jim pomaga pri spopadanju s pritiski in izzivi. Poleg tega avtentično vodenje vpliva tudi na moralno vedenje soigralcev; spodbuja prosocialno vedenje (spodbujanje in podpora) ter zmanjšuje antisocialno vedenje (kritiziranje in verbalna zloraba soigralcev). Športniki, sploh tisti na višjih tekmovalnih ravneh, ki so imeli trenerje z avtentičnim vodenjem, so poročali o večji

psihološki odpornosti, večji podpori soigralcev in manjšem pojavu negativnih vedenj v ekipi, kar je prispevalo k boljšemu duševnemu zdravju (Kavussanu in drugi, 2024).

3 MOTIVACIJA

3.1 Koncept motivacije

Motivacija je proces, ki spodbuja posameznika k določenemu vedenju in vpliva na to, koliko truda bo vložil v neko dejavnost, kako dolgo bo v njej vztrajal in kako se bo spopadal z izzivi. Gre za skupek prepričanj, vrednot, interesov, ciljev in zaznavanja lastne sposobnosti, ki skupaj vplivajo na posameznikovo odločanje in delovanje. Motivacija se razvija skozi čas in je odvisna od različnih dejavnikov, kot so izkušnje z uspehom ali neuspehom, podpora vodij ter občutek nadzora nad lastnim učenjem. Pomembno je, da vodje ustvarijo spodbudno podporno okolje, v katerem se njegovi sledilci počutijo kompetentne, sprejete in vključene, saj to dolgoročno pozitivno vpliva na njihovo zavzetost in posledično dosežke (Lai, 2011).

Motivacija predstavlja ključno gonilo človeškega vedenja, saj vključuje notranje sile, ki posameznika usmerjajo k doseganju ciljev. Proces motivacije se običajno začne z zaznavanjem potrebe oziroma pomanjkanja, ki sproži iskanje načinov za njeno zadovoljitev. S tem se vzpostavi notranja energija, ki posameznika spodbuja k določenemu vedenju, dokler ne doseže ravnovesja oziroma zadovoljstva (Fatehi in Choi, 2019). Slika 3 prikazuje ključne motivacijske faze pri zadovoljevanju potreb posameznikov.

Slika 3: Motivacijske faze pri zadovoljevanju potreb



Vir: prirejeno po Fatehi in Choi (2019).

3.2 Notranji in zunanji motivacijski dejavniki

Motivacija je gonilna sila človekovega vedenja – od vsakodnevnih nalog do dolgoročnih ciljev. Toda pomembno ni le to, koliko motivacije imamo, temveč tudi, zakaj smo sploh motivirani. Prav zato ločimo med notranjo in zunanjo motivacijo (Ryan in Deci, 2000).

Notranja motivacija pomeni, da nekdo nekaj počne zaradi samega veselja, zanimanja ali izziva, ki ga dejavnost prinaša. Gre za občutek zadovoljstva, ki izvira iz samega opravila – ne zaradi nagrade ali pritiska od zunaj. Ljudje, ki jih žene notranja motivacija, pogosto

občutijo občutek kompetentnosti, samostojnosti in osebnega smisla pri tem, kar počnejo. Včasih doživljajo celo stanje popolne vpetosti in zadovoljstva pri delu, znano kot tok (angl. flow) (Hennessey in drugi, 2015).

Po drugi strani pa zunanja motivacija izhaja iz želje po doseganju nekega zunanjega cilja ali izpolnjevanju pričakovanj okolice. To so lahko nagrade, pohvale, ocene, plačilo, izogibanje kazni ali celo pričakovanje presoje ali tekmovanja. Čeprav so ti motivatorji lahko učinkoviti, lahko v določenih okoliščinah izrinejo notranjo motivacijo; to se zgodi, kadar začne oseba vedenje pripisovati nagradi in ne več lastnemu interesu ali veselju. Vendar pa ni vedno tako; v določenih primerih lahko zunanja motivacija celo okrepi notranjo, če na primer nagrada potrjuje posameznikovo kompetentnost ali omogoča še globlje vključevanje v nalogo, ki je že zanimiva (Hennessey in drugi, 2015).

Notranja in zunanja motivacija se torej razlikujeta glede na svoj izvor in lahko vplivata tudi na različno učinkovitost pri doseganju ciljev. Zunanja motivacija, kot je na primer nagrada, je lahko koristna pri nalogah, ki nam niso posebej prijetne ali zanimive. Vendar pa tak način motiviranja, kot omenjeno, pogosto ne zdrži na dolgi rok; motivacija lahko sčasoma upade ali celo privede do izgorelosti. Po drugi strani pa je notranja motivacija, ki izvira iz lastnega interesa ali občutka izpolnjenosti, običajno bolj trajnostna in učinkovita, zlasti pri dolgotrajnih nalogah in ciljih. Da bi lažje razumeli razliko med notranjo in zunanjo motivacijo, sem v tabeli 3 prikazala konkretne primere omenjenih konceptov (Herrity, 2025).

Tabela 3: Primeri notranje in zunanje motivacije

NOTRANJA MOTIVACIJA	ZUNANJA MOTIVACIJA
Imaš organizirano pisarno, ker imaš rad, da je pospravljeno.	Urediš si pisarno, da zmagaš na tekmovanju, ki od tebe zahteva pospravljeno pisarno.
Igraš nogomet, ker imaš rad ta šport in v njem uživaš.	Igraš nogomet, da zmaguješ in prejemaš pokale.
Bereš knjigo o nečem, kar te zanima.	Bereš knjigo, ker se želiš naučiti zahtevano veščino.
Sestavljaš sestavljanko, ker imaš rad izziv, ki ti jo ta prinaša.	Sestavljaš sestavljanko zato, da dobiš nagrado.

Vir: prirejeno po Herrity (2025).

Ključni dejavniki, ki omogočajo prehod iz zunanje prisile k bolj notranje sprejeti motivaciji, so občutki avtonomije, kompetentnosti in povezanosti. Ko posameznik čuti, da ima izbiro, da je sposoben in da je povezan z drugimi, je bolj verjetno, da bo tudi zunanje naloge ponotranjil in jih izvajal z večjo angažiranostjo in smislom. Zato se notranja in zunanja motivacija ne izključujeta, ampak prepletata in dopolnjujeta. Še posebej v okoljih, kot so šola, služba ali šport, kjer ni vselej mogoče pričakovati, da bodo naloge same po sebi

zanimive, postane naloga vodij, da ustvarijo pogoje, v katerih bodo posamezniki začeli doživljati zunanje zahteve kot osebno pomembne in vredne truda (Ryan in Deci, 2000).

3.3 Motivacijske teorije

3.3.1 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova dvofaktorska teorija, znana tudi kot motivacijsko-higienska teorija, predstavlja pomemben prispevek k razumevanju zadovoljstva pri delu. Herzberg se je odločil izvesti raziskavo, v kateri je udeležence prosil, naj navedejo, kaj jih pri delu osrečuje in kaj jih spravlja v slabo voljo. Rezultati so pokazali, da zaposlene osrečuje predvsem narava dela oziroma način, kako je njihovo delo organizirano in vrednoteno, medtem ko nezadovoljstvo izvira predvsem iz načina, kako so obravnavani v delovnem okolju. Na podlagi teh ugotovitev je Herzberg oblikoval svojo teorijo, v kateri je delovne dejavnike razdelil na dve skupini: motivacijske in higienske dejavnike (Haque in drugi, 2014).

Motivacijski dejavniki izhajajo iz samega dela, torej so notranji in vodijo do večjega zadovoljstva pri delu. Ti dejavniki vključujejo dosežke, priznanje, vsebino dela, odgovornost, napredovanje in možnost osebnostne in poklicne rasti. Prisotnost teh dejavnikov povzroča zadovoljstvo, njihova odsotnost pa ne privede do nezadovoljstva, temveč do pomanjkanja zadovoljstva (Alshmemri in drugi, 2017).

Higienski dejavniki pa so povezani z delovnim okoljem, torej z zunanjimi motivacijskimi dejavniki. Sem spadajo plača, odnosi z nadrejenimi in sodelavci, delovni pogoji, politika podjetja in način vodenja. Ti dejavniki ne morejo povzročiti resničnega zadovoljstva, lahko pa preprečujejo nezadovoljstvo. Če so neustrezni ali nezadostni, pride do nezadovoljstva; če pa so ustrezni, to še ne pomeni, da bo zaposleni zadovoljen – zgolj ne bo nezadovoljen (Alshmemri in drugi, 2017). Tabela 4 prikazuje primere motivacijskih in higienskih dejavnikov.

Tabela 4: Primeri motivacijskih in higienskih dejavnikov

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	HIGIENSKI DEJAVNIKI
Dosežek	Plača
Osebna rast	Status
Priznanje	Delovni pogoji
Napredovanje	Medosebni odnosi
Samo delo	Nadzor

Vir: prirejeno po Nickerson (2025).

Za uspešno implementacijo Herzbergove teorije motivacije morajo organizacije najprej oceniti delovno okolje, pri čemer z zbiranjem podatkov preko anket, intervjujev ali fokusnih skupin ugotovijo, kateri dejavniki povzročajo nezadovoljstvo (npr. plača, pogoji dela) in

kateri motivirajo zaposlene (npr. možnosti napredovanja, priznanje). Na podlagi analize vzorcev in prioritete se najprej odpravijo osnovne pomanjkljivosti, kot so neustrezna plačila, nejasna pravila ali slabi odnosi z nadrejenimi. Ko se zmanjšajo nezadovoljstva, se osredotočijo še na okrepitev dejavnikov motivacije, tj. s spodbujanjem osebne rasti, priznavanjem dosežkov in povečanjem odgovornosti ter avtonomije zaposlenih. Na ta način organizacija ustvarja bolj zadovoljno, motivirano in produktivno delovno okolje (Nickerson, 2025).

3.3.2 Teorija hierarhije potreb po Maslowu

Hierarhija potreb po Maslowu je ena izmed najbolj znanih teorij motivacije na svetu in pogosto predstavlja izhodišče pri razumevanju različnih teorij o tem, kaj ljudi žene naprej. Temelji na preprosti predpostavki, da ljudje vedno nekaj želijo, vendar so te želje odvisne od tega, kar že imajo oziroma kaj jim še manjka. Maslow je razvil model, ki razdeli človeške potrebe na pet ravni, skozi katere posameznik postopno napreduje, ko zadovolji nižje potrebe (Haque in drugi, 2014). Teh pet ravni prikazuje slika 4.

Slika 4: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: prirejeno po Haque in drugi (2014).

Kot lahko vidimo na sliki 4, so na dnu piramide fiziološke potrebe, ki so ključne za preživetje človeka. Sem spadajo zrak, hrana, voda, zavetje, toplota, obleka, spolnost in spanec. Te potrebe so temeljne in primarne – dokler niso zadovoljene, so druge potrebe sekundarnega pomena, saj telo ne more optimalno delovati brez njih (McLeod, 2007).

Ko so fiziološke potrebe izpolnjene, človeka začnejo motivirati potrebe po varnosti. Ljudje si želimo reda, predvidljivosti in nadzora nad svojim življenjem. Te potrebe se izražajo v obliki čustvene in finančne varnosti, zakonodaje, zaščite pred nevarnostmi, socialne stabilnosti ter dostopa do zdravstva, izobraževanja in zaposlitve (McLeod, 2007).

Naslednja raven zajema potrebo po ljubezni in pripadnosti. Ljudje smo družabna bitja, zato hrepenimo po odnosih, povezanosti in občutku, da smo del skupine. Sem sodijo prijateljstva, intimni odnosi, zaupanje, sprejetost ter izmenjava ljubezni in naklonjenosti. Ta potreba je posebej močna v otroštvu, ko lahko celo preglasi potrebo po varnosti; to je opazno pri otrocih, ki se oklepajo staršev, ki jih zlorabljajo (McLeod, 2007).

Ko so zadovoljene tudi te socialne potrebe, se pojavi potreba po samospoštovanju in priznanju. Ljudje si želimo občutka vrednosti, dosežkov in spoštovanja, tako s strani drugih kot tudi v lastnih očeh. Maslow je to raven razdelil na dve kategoriji: samozavest in občutek lastne vrednosti ter željo po statusu, ugledu in priznanju. Pogosto se ljudje vključujejo v določene poklice ali hobije, da bi pridobili priznanje in občutek prispevka k družbi. Neravnovesje na tej ravni lahko vodi v nizko samopodobo ali občutek manjvrednosti, še posebej pomembna pa je ta potreba v otroštvu in adolescenci, ko želja po ugledu pogosto prehitijo pravo samospoštovanje (McLeod, 2007).

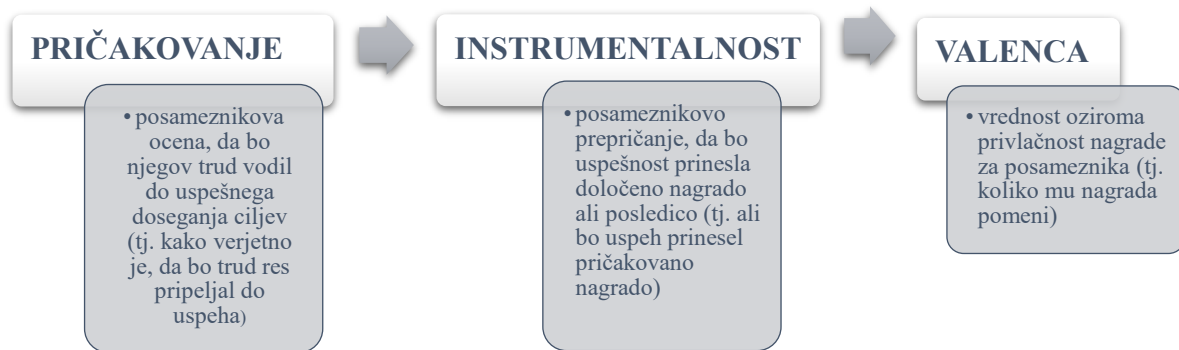
Na vrhu Maslowove piramide je potreba po samouresničitvi. To je želja, da posameznik izkoristi ves svoj potencial in postane to, kar je zmožen postati. Samouresničitev se izraža različno – nekdo si lahko želi postati idealen starš, drugi se želi izkazati na športnem področju, spet tretji v umetnosti ali inovacijah. Čeprav Maslow ni verjel, da bo veliko ljudi doseglo popolno samouresničitev, je menil, da vsi doživljamo kratke trenutke popolnega izražanja sebe oz. vrhunske izkušnje. Ti trenutki, povezani z osebnimi prelomnicami, kot so rojstvo otroka, športni uspehi ali opravljen izpit, so redki in težko trajajo, a predstavljajo nek vrh človekovega notranjega razvoja (McLeod, 2007).

Haque in drugi (2014) poudarjajo, da po teoriji Maslowa ni nujno, da mora biti ena raven popolnoma zadovoljena, da bi se posameznik lahko usmeril k naslednji. Ljudje so lahko hkrati delno zadovoljni na eni stopnji in že čutijo potrebo po višji. Ključ teorije je v tem, da moč neke potrebe oslabi, ko je ta zadovoljena, s tem pa postane pomembnejša potreba na višji stopnji.

3.3.3 Vroomova teorija pričakovanj

Glavna ideja Vroomove teorije pričakovanj je, da je posameznikova motivacija za določeno vedenje odvisna od njegovega pričakovanja, da bo vložen trud pripeljal do ustrezne uspešnosti, ta uspešnost pa bo nato vodila do zelenega rezultata oziroma nagrade. Motivacija torej ni zgolj posledica notranjih potreb, temveč temelji na racionalni presoji posameznika o tem, kaj lahko pričakuje kot posledico svojih dejanj. Vroom je to razložil z naslednjo enačbo: $\text{motivacija} = \text{pričakovanje} \times \text{instrumentalnost} \times \text{valenca}$ (Bestmark Mystery, 2016). Slika 5 opisuje verigo motivacije (pričakovanje, instrumentalnost in valenca).

Slika 5: Veriga motivacije



Vir: prirejeno po Bestmark Mystery (2016).

Vroomova teorija temelji na domnevi, da si posamezniki prizadevajo maksimirati prijetne izkušnje in se izogniti neprijetnim. Zaposleni se zato vedejo na način, za katerega verjamejo, da bo prinesel najboljši možni rezultat in s tem povezano nagrado. Ključni dejavnik pri tem je, koliko vrednosti zaposleni pripisujejo določenemu cilju – večja kot je ta vrednost, večja bo njihova motivacija za doseg cilja. Prav tako velja, da več truda kot nekdo vложи, bolj verjame, da ga čaka ustrezna nagrada (Channell, 2021).

3.3.4 Adamsova teorija enakosti

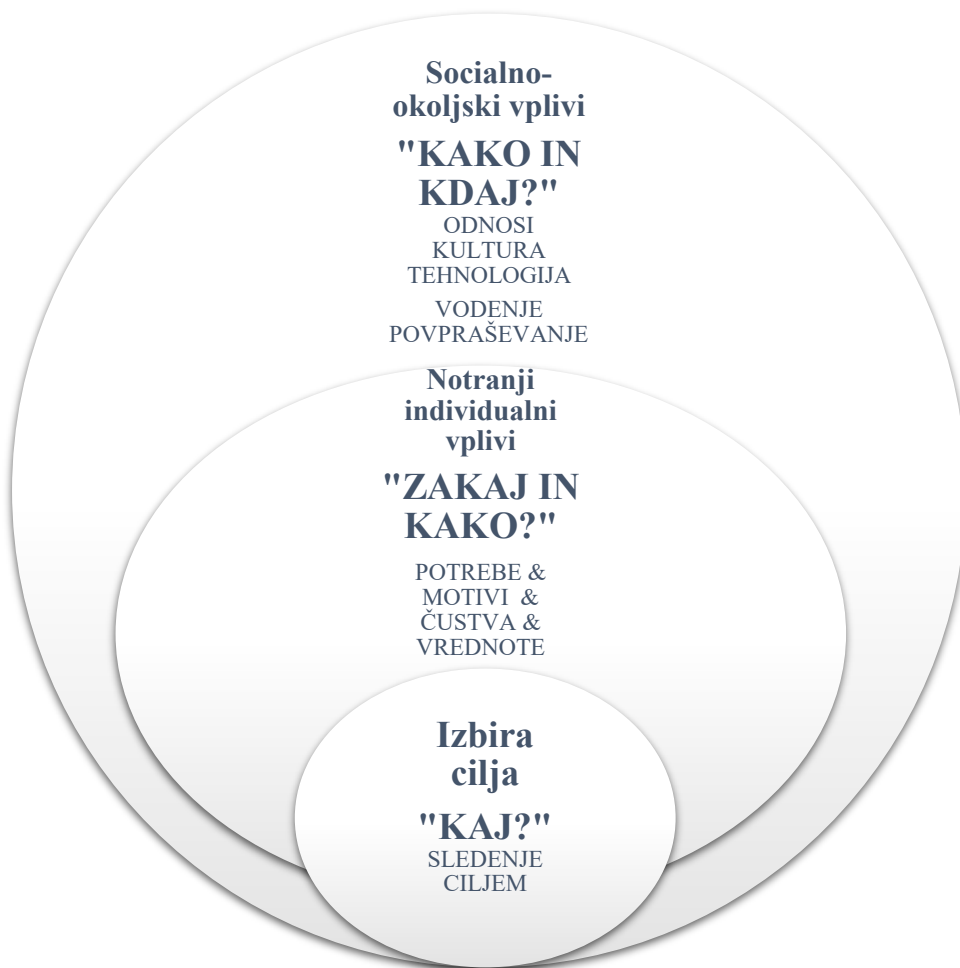
Teorija enakosti, ki jo je v 60. letih prejšnjega stoletja razvil Stacy Adams, poudarja pomen pravičnosti pri primerjanju vloženega truda in prejetih nagrad v delovnem okolju. Po tej teoriji so posamezniki najbolj motivirani takrat, ko menijo, da so za svoj prispevek pošteno nagrajeni. Ljudje pogosto ocenjujejo svojo situacijo v primerjavi z drugimi; npr. učitelji lahko svoje plače primerjajo s plačami zdravnikov ali inženirjev, kar vpliva na njihovo zaznavanje pravičnosti. Če se jim zdi, da za podobno delo prejmejo manj, lahko občutijo nepoštenost, kar zmanjšuje njihovo motivacijo. V tej teoriji so zunanje nagrade, kot so plača in drugi materialni prejemi, pomembnejše, saj jih je lažje objektivno oceniti, medtem ko so notranje nagrade bolj subjektivne in zato pogosto težje uporabne kot sredstvo motivacije (Amzat in drugi, 2017).

3.4 Vpliv motivacije na organizacijo

Motivacija ima ključno vlogo v vsaki organizaciji, saj predstavlja gonilno silo, ki posameznike spodbuja k uspešnemu opravljanju nalog. Gre za notranji ali zunanji dejavnik, ki vpliva na posameznikovo energijo in usmerjenost k cilju. V organizacijskem okolju je motivacija pogosto povezana s pozitivno učinkovitostjo in zaželenim vedenjem zaposlenih. Osrednja vprašanja v okviru motivacijskega koncepta vključujejo: »kako in kdaj?«, »zakaj?«, »kako?« in »kaj?« (Kanfer in Chen, 2016). Slika 8 prikazuje model delovne

motivacije na podlagi glavnih motivacijskih teorij, ki sem jih predstavila v poglavju »Motivacijske teorije«.

Slika 6: Model delovne motivacije na podlagi glavnih motivacijskih teorij



Vir: prirejeno po Kanfer in Chen (2016).

3.4.1 Vpliv na zadovoljstvo

Motivacija ima ključno vlogo pri oblikovanju zadovoljstva zaposlenih in posledično pri njihovi učinkovitosti ter ustvarjalnosti na delovnem mestu. V raziskavi, ki je temeljila na intervjujih v enem izmed slovenskih podjetij, je bilo ugotovljeno, da zadovoljni zaposleni ne le opravljajo delo z večjo predanostjo, temveč tudi pogosteje prispevajo nove ideje in kažejo višjo stopnjo pripadnosti podjetju. Zaposleni poleg finančnega nagrajevanja zelo cenijo tudi nefinančne motivatorje, kot so dobri odnosi s sodelavci, pozitivna delovna klima ter predvsem osebne pohvale s strani vodij. Prav pohvale so se izkazale kot izredno pomembne, saj zaposlenim dajejo občutek pomembnosti, priznanja in vrednosti njihovega prispevka, kar vpliva na povečano notranjo motivacijo (Kušar, 2014).

Rožman in drugi (2017) so v svoji raziskavi pokazali, da se motivacija in zadovoljstvo razlikujeta glede na starost zaposlenih. Mlajši zaposleni (do 49 let) so bolj motivirani z zunanjimi dejavniki, kot so višja plača, možnosti za napredovanje ter dodatna izobraževanja in usposabljanja. Po drugi strani pa starejši zaposleni (med 50 in 65 let) večjo motivacijo najdejo v prilagodljivosti delovnega mesta, avtonomiji pri delu, dobrih medosebnih odnosih ter možnosti dela v lastnem tempu. Ključno zanje je tudi spoštovanje med sodelavci in enakopravna obravnava ne glede na starost. Starejši zaposleni so tudi v povprečju bolj zadovoljni s svojim delom, medosebnimi odnosi in z organizacijo delovnega časa, mlajši zaposleni pa izražajo večje zadovoljstvo predvsem z možnostjo samoregulacije tempa dela ter z delovnimi pogoji, kot so svetloba, klimatizacija in ustrezna oprema.

3.4.2 Motivacijski dejavniki

Motivirani zaposleni so ključni za doseganje organizacijskih ciljev, saj njihova večja zavzetost, zadovoljstvo in pripadnost pripomorejo k boljši delovni klimi in večji produktivnosti. Rahaman in drugi (2020) so v svoji raziskavi ugotovili, da med najpomembnejše motivacijske dejavnike spadajo varnost zaposlitve, možnosti za napredovanje in rast ter kakovostno delovno okolje. Finančna nagrada in plača, čeprav pogosto obravnavana kot primarni motivator, je bila sicer visoko uvrščena, a ne kot najbolj ključna. To pomeni, da zgolj finančne nagrade ne zadostujejo za dolgoročno motivacijo zaposlenih.

V okviru raziskave je bilo ugotovljeno, da varnost zaposlitve zaposlenim zagotavlja občutek stabilnosti in predvidljivosti, kar zmanjšuje stres in omogoča večjo osredotočenost na delo. Možnost kariernega razvoja je povezana z občutkom napredka, osebne rasti in samouresnitve, medtem ko kakovostno delovno okolje ustvarja pogoje za dobro počutje, sodelovanje in večjo učinkovitost. Zanimivo je, da so bili dejavniki, kot so pravičnost organizacijskih pravil, priložnosti za razvoj novih znanj in pomoč nadrejenih pri reševanju težav, ocenjeni kot manj pomembni (Rahaman in drugi, 2020).

Le in drugi (2021) so kot zanimivost v svoji raziskavi izpostavili pogosto prezrti motivacijski dejavnik; rezultat dela. Ko zaposleni vidijo konkretne rezultate svojega dela, jih to dodatno motivira k nadaljnjemu trudu. Motivacija torej ni rezultat enega samega dejavnika, temveč preplet notranjih in zunanjih vplivov, ki jih mora vodstvo prepoznati in ustrezno usmerjati, če želi ustvariti spodbudno in stabilno delovno okolje.

3.4.3 Načini motiviranja v velikih podjetjih

Google je eden izmed najbolj znanih primerov podjetja, ki motivacijo zaposlenih postavlja na prvo mesto. Njihova filozofija temelji na ustvarjanju najsrečnejšega in hkrati najbolj produktivnega delovnega okolja na svetu. Zaposlenim ponuja ne le klasične bonitete, kot so zdravstveno zavarovanje, pokojninski skladi in dopusti, temveč tudi številne druge, bolj

unikatne ugodnosti, kot so brezplačni obroki, zdravniki na lokaciji, masaže, telovadnice in celo pomoč pri posvojitvah. Staršem novorojenčkov nudijo tudi finančno podporo za obroke v prvih mesecih doma (Luenendonk, 2019).

Google zaposlenim omogoča izjemno svobodo in prilagodljivost pri organizaciji njihovega dela. Verjamejo, da večji nadzor nad lastnim delom prinaša boljše zdravje, večje zadovoljstvo in večjo produktivnost. Zaposleni si lahko sami izberejo projekte, na katerih želijo delati, in celo 20 % delovnega časa posvetijo projektom po lastni izbiri. Tako je nastalo tudi več inovativnih izdelkov, kot je npr. Gmail. Poleg fizičnega okolja pa Google vlaga tudi v odprto komunikacijo in preglednost. Vsak petek potekajo forumi z vodstvom, kjer lahko zaposleni zastavljajo vprašanja, podjetje pa redno deli pomembne informacije o načrtih in ciljih. Zaposleni so vključeni v raziskave, podajajo povratne informacije o svojih nadrejenih, podjetje pa na podlagi teh podatkov oblikuje konkretne ukrepe za izboljšave (Luenendonk, 2019).

Prav tako po svojem inovativnem pristopu motiviranja zaposlenih izstopa Netflix. Zaposleni samostojno sprejemajo odločitve v skladu s cilji podjetja, kar krepi njihovo samozavest, občutek vrednosti in pripadnost podjetju. Poleg zaupanja in svobode pa Netflix zaposlenim omogoča tudi številne ugodnosti, kot so neomejen dopust, fleksibilni delovni pogoji ter velik poudarek na ravnovesju med delom in zasebnim življenjem. Prav tako vlagajo v njihov osebni in poklicni razvoj prek mentorstev, izobraževanj in jasnih poti za napredovanje. Zaposleni se čutijo slišane, saj podjetje redno izvaja ankete o zadovoljstvu in delovnem okolju, rezultate deli z vsemi ter ukrepa glede na povratne informacije (eBloom, 2023).

Coca-Cola je eno največjih podjetij na svetu in za ohranjanje visoke motivacije več kot 700.000 zaposlenih uporablja celovit pristop. Ključna značilnost njihove strategije motivacije je vključevanje zaposlenih v odločanje; vsako leto pripravijo globalno anketo Employee Insights, prek katere zaposleni izrazijo svoje mnenje o vodenju podjetja in podajo predloge za izboljšave. Poleg tega Coca-Cola veliko vlaga v izobraževanje in razvoj zaposlenih; ponujajo lastno učno platformo Coca-Cola University, razvojne forume in priložnosti za rotacijo delovnih mest (npr. delo v drugih oddelkih ali državah). Za dodatno motivacijo poskrbijo z različnimi finančnimi spodbudami: konkurenčnim plačilom, letnimi ocenami uspešnosti s priložnostjo za povišice, bonusi, štipendijami za otroke zaposlenih, popusti, brezplačnim parkiranjem in posebnim programom Red Tag, ki nagraduje odlične posameznike s potovanji in darili (Heibutzki, 2018).

3.5 Motivacija v športu

Motivacija predstavlja ključno gonilno silo za doseganje vrhunskih rezultatov v športu, še posebej v svetu vrhunskih športnikov, kjer je potrebna velika količina energije, discipline in osredotočenosti. Barca innovation hub (2022) opozarja, da je treba razbiti mit, da so športniki na visoki ravni vedno 100-odstotno motivirani. V resničnem življenju in profesionalnem športu delo pogosto poteka tudi brez navdušenja; s pomočjo discipline, predanosti, občutka

odgovornosti in globljih smislov. Sicer je izguba motivacije lahko zelo frustrirajoča, ampak pomembno je, da se športniki osredotočajo na tisto, kar lahko nadzorujejo, in ne izgubljajo energije z zadevami, na katere nimajo vpliva.

V raziskavi o motivaciji mladih nogometašev so Ureña-Lopera in drugi (2020) ugotovili, da se splošna motivacija, še posebej notranja motivacija, pred tekmovanji občutno zmanjša v primerjavi z motivacijo med treningi. Razlog za to so lahko stresne situacije pred tekmo, ki pri mladih igralcih povzročajo tesnobo in negotovost. Ta nihanja v motivaciji kažejo na to, da športna tekmovanja za mnoge mlade predstavljajo vir pritiska, zaradi česar so manj osredotočeni na užitek v igri in bolj na rezultat, kar lahko negativno vpliva na njihovo dolgoročno vključenost v šport. Poleg tega je bila zaznana povezava med motivacijo in akademskim uspehom. Višja raven notranje motivacije se je povezovala z boljšimi šolskimi ocenami, medtem ko je bila zunanja motivacija (npr. želja po priznanju) povezana z nižjo uspešnostjo. Demotivirani igralci so imeli tudi slabše učne dosežke. Pomemben dejavnik, ki vpliva na motivacijo, je bila tudi telesna sestava; večja telesna maščoba je bila povezana z večjo demotivacijo, kar kaže na pomembnost fizične pripravljenosti in pozitivne telesne samopodobe pri mladih športnikih.

Zanimiva je tudi povezava med motivacijo in čustveno inteligentnostjo v športu. Raziskava Sukys in drugih (2019) je pokazala, da športniki z višjo čustveno inteligentnostjo šport doživljajo kot osebno pomemben ter se bolj osredotočajo na zadovoljstvo ob sami aktivnosti kot na zunanje nagrade. Prav tako so športniki, ki bolje prepoznavajo čustva svojih soigralcev, bolj motivirani za sodelovanje v športu iz lastne želje, ne zaradi zunanjih pritiskov. Razvoj čustvene inteligence je tako lahko učinkovit način za izboljšanje športne motivacije, še posebej v ekipnih športih, kjer je ključno sodelovanje z drugimi.

Ženske ekipe v športu izkazujejo višjo skupno raven čustvene inteligence kot moški, predvsem na področjih zaznavanja čustev in ravnanje s čustvi drugih (Sukys in drugi, 2019). Prav tako lahko opazimo razlike med žensko in moško ekipo v notranji in zunanji motivaciji, kjer so moški športniki pogosto gnani z zunanjimi motivi, medtem ko so se ženske športnice morale zanesti na notranjo motivacijo, saj sprva niso imele nobenih zunanjih spodbud – ne finančnih, ne medijskih, poleg tega pa so se pogosto soočale z izzivi, kot je materinstvo in nizka družbena prepoznavnost (Barca innovation hub, 2022)

3.5.1 Motivacija trenerjev

Vloga trenerjev v športu presega zgolj tehnično vodenje ekip, saj so prav oni ključni oblikovalci motivacijskega okolja za športnike. McLean in drugi (2012) poudarjajo, da trenerje k delu motivira močna osebna povezanost s športom, ki pogosto izvira iz njihove lastne športne poti. Šport dojemajo kot pomemben del svoje identitete, vloga trenerja pa jim omogoča, da ostanejo povezani s tem svetom tudi po koncu tekmovalne kariere. Prav tako jim veliko pomeni socialna interakcija z igralci ter občutek pripadnosti skupini, kar krepi občutek povezanosti in notranje zadovoljstvo. Trenerji poleg skrbi za razvoj športnikov

kažejo tudi izrazito potrebo po osebni rasti; želijo si postati boljši trenerji, iščejo znanje in priložnosti za napredek ter izražajo notranjo željo po uspehu. Njihovo delo pogosto presega meje fizične vadbe in seže v osebnostni razvoj športnikov, kjer si prizadevajo vzgajati samostojne in odgovorne posameznike (McLean in drugi, 2012).

Kljub visoki ravni notranje motivacije pa trenerji, predvsem na vrhunskem nivoju, pogosto občutijo močne zunanje pritiske – od pričakovanj športnih institucij do medijske izpostavljenosti. Ti dejavniki lahko zmanjšujejo občutek avtonomije in povečujejo stres, kar vpliva na kakovost njihovega dela in psihološko dobrobit. Pomanjkanje družbenega priznanja, visoka pričakovanja ter težave z vzdrževanjem ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem predstavljajo dodatne izzive. Zato je razumevanje trenerjeve motivacije ključno ne le za njihov osebni razvoj, temveč tudi za oblikovanje učinkovitega in podpornega okolja, ki koristi tako njim kot športnikom (McLean in drugi, 2012).

3.5.2 Vpliv na duševno zdravje

Okolje, v katerem športniki delujejo, zlasti odnos trenerja in poudarek na nalogah, je pomemben dejavnik za razvoj občutkov tekmovalnosti, avtonomije in povezanosti. Študija Sheehana in drugih (2018) je pokazala, da so oblike motivacije, ki temeljijo na zunanji prisili ali notranjem pritisku, povezane s slabšim duševnim zdravjem; višjo stopnjo anksioznosti, slabšim spanjem, večjo depresivnostjo in motnjami razpoloženja. Na drugi strani je integrirana regulacija (ko športniki svojo dejavnost dojemajo kot usklajeno z lastnimi vrednotami) povezana z nižjo stopnjo anksioznosti. Zanimivo je, da je bila celo notranja motivacija v določenih primerih povezana s simptomi depresije, kar kaže na kompleksnost odnosa med motivacijo in duševnim zdravjem; tudi visoko notranje motivirani športniki niso imuni na psihične težave, kar avtorji pripisujejo pritiskom in zahtevam vrhunškega športa.

Motivacija torej ni le sredstvo za doseganje športne uspešnosti, ampak ima tudi pomembne posledice za duševno zdravje športnikov. Avtorji zato priporočajo, da trenerji in druge osebe v športnem okolju namenijo več pozornosti ustvarjanju podpornega motivacijskega okolja ter spodbujajo občutek avtonomije, kompetentnosti in povezanosti pri športnikih, saj lahko s tem dolgoročno izboljšajo ne le športno uspešnost, temveč tudi splošno dobrobit športnikov (Sheehan in drugi, 2018).

4 RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN MOTIVACIJI V IZBRANIH NOGOMETNIH KLUBIH V SLOVENIJI

V prvih poglavjih svojega magistrskega dela sem s pomočjo deskriptivne metode pregledala domačo in tujo strokovno literaturo ter opredelila temeljna teoretična izhodišča avtentičnega vodenja in motivacije. Pri pregledu sekundarnih virov sem uporabila tudi metodo kompilacije, saj sem zbrala, primerjala in strnila ugotovitve iz različnih znanstvenih in strokovnih virov. V tem poglavju sledi še raziskovalni del, kjer bom z uporabo poglobljenih,

pol-strukturiranih intervjujev preučevala, kako se koncepta avtentičnega vodenja ter motivacije odražata v praksi izbranih nogometnih klubov v Sloveniji.

4.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

V raziskovalnem delu magistrskega dela sem se osredotočila na raziskovanje dveh ključnih konstruktov, predstavljenih v teoretičnem delu; avtentičnega vodenja in motivacije. Podatki so bili zbrani iz primarnih virov s pomočjo poglobljenih pol-strukturiranih intervjujev, ki omogočajo celovit in poglobljen pogled v obravnavano tematiko. Vprašanja za intervjuje sem oblikovala na podlagi znanstvene in strokovne literature, ki sem jo podrobno pregledala in analizirala v prvem delu magistrskega dela in s tem zagotovila njihovo teoretično utemeljenost.

V raziskavo so vključeni tako moški kot ženski nogometni klubi – trenerji oz. trenerke (tudi trenerji vratarjev/vratark), igralci oz. igralke (tudi vratarji oz. vratarke). Na ta način sem zajela raznolike perspektive; vidik vodje, ki ima ključno vlogo pri oblikovanju avtentičnega vodenja, in vidik sledilcev, ki so neposredno vključeni v dinamiko ekipe in proces motivacije. Takšen pristop omogoča primerjalno analizo zaznav in izkušenj med moškimi in ženskimi klubi ter prispeva k celovitejšemu razumevanju raziskovanih konstruktov v športnem kontekstu.

4.1.1 Raziskovalni cilji

Na podlagi primarnih in sekundarnih virov raziskujem koncept avtentičnega vodenja in motivacije v izbranih nogometnih klubih. Osnovni in tudi glavni raziskovalni cilj magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature preučiti in predstaviti pomen obeh konceptov ter raziskati, kako se avtentično vodenje in motivacija odražata v praksi v izbranih nogometnih klubih. S tem magistrskim delom želim natančneje preučiti, kako trenerji v različnih okoljih udejanjajo avtentično vodenje ter kako to vpliva na motivacijo igralcev in igralk.

Zanima me, ali in kako sta avtentično vodenje ter motivacija medsebojno povezana ter ali lahko avtentičen pristop k vodenju prispeva k višji ravni motivacije in s tem tudi k boljšemu delovanju ekipe kot celote. Cilj dela je torej razširiti razumevanje obeh konceptov in njune vloge v športnem kontekstu, hkrati pa s pomočjo kvalitativne raziskave pridobiti primarne podatke, na podlagi katerih lahko izvedem poglobljeno analizo odgovorov na raziskovalna vprašanja ter oblikujem priporočila za izboljšanje vodenja in motivacije v nogometnih klubih.

Za povezovanje empiričnih ugotovitev s teoretičnim izhodiščem sem uporabila metodo sinteze, s katero sem povezala rezultate raziskave s strokovno literaturo. Izvedla sem analizo pridobljenih intervjujev s trenerji in igralci obeh spolov ter na ta način sistematično obdelala in interpretirala zbrane podatke. V zaključku metodološkega dela se na podlagi kvalitativnih

spoznanj osredotočam na pripravo konkretnih priporočil, ki lahko služijo kot usmeritev za trenerje in vodstva klubov pri oblikovanju bolj avtentičnega pristopa k vodenju in učinkovitemu motiviranju športnikov, kar lahko pripomore k večji uspešnosti in zadovoljstvu znotraj ekipe.

4.1.2 Raziskovalna vprašanja

Kvalitativna raziskava v magistrskem delu temelji na vnaprej oblikovanih raziskovalnih vprašanjih, ki so predstavljena v tabeli 5. Vprašanja sem oblikovala na podlagi znanja, pridobljenega s preučitvijo sekundarnih virov pri obravnavi konceptov avtentičnega vodenja in motivacije.

Tabela 5: Raziskovalna vprašanja za kvalitativno raziskavo

Prvo raziskovalno vprašanje	Kako se v izbranih nogometnih klubih v Sloveniji kažejo elementi avtentičnega vodenja pri trenerjih?
Drugo raziskovalno vprašanje	Kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki pri posameznih nogometnih igralcih v izbranih nogometnih klubih v Sloveniji?
Tretje raziskovalno vprašanje	Kako avtentično vodenje vpliva na motivacijo nogometnih igralcev v izbranih nogometnih klubih v Sloveniji?
Četrto raziskovalno vprašanje	Kakšne so razlike v avtentičnem vodenju in motivaciji nogometnih igralcev oz. igralk pri ženskih in moških ekipah?

Vir: lastno delo.

4.1.3 Metoda in načrt raziskave

Metodologija raziskovanja v mojem magistrskem delu temelji na znanstvenem pristopu, ki vključuje teoretični in empirični del. V prvem delu raziskave sem za poglobljeno razumevanje konceptov avtentičnega vodenja in motivacije izvedla sistematičen pregled domače in tuje strokovne ter znanstvene literature. Na podlagi pregleda sem izoblikovala teoretični okvir raziskave, pri čemer sem uporabila metodo dedukcije za povezovanje teorije s prakso.

V empiričnem delu sem uporabila kvalitativno raziskovalno metodo, in sicer metodo poglobljenih pol-strukturiranih intervjujev, ki so temeljili na vprašanjih, oblikovanih z

izhodišči iz sekundarnih virov in teorij, predstavljenih v teoretičnem delu magistrskega dela. V raziskavo sem vključila nogometne klube v Sloveniji, pri čemer sem intervjuvala trenerje in trenerke (tudi trenerje in trenerke vratarjev oz. vratark) in igralce oz. igralke (tudi vratarje oz. vratarke) tako moških kot ženskih nogometnih klubov. Vprašanja v intervjuju so se nanašala na zaznavanje avtentičnega vodenja znotraj kluba, komunikacijo med vodjo in sledilcem, motivacijo, vzdušje v ekipi, vpliv vodenja na uspešnost ekipe, poleg tega pa sem se dotaknila še duševnega zdravja med športniki. S tem sem pridobila raznolike poglede na obravnavana koncepta iz različnih perspektiv znotraj športnega okolja.

Pridobljene podatke sem analizirala s pomočjo vsebinske analize in jih interpretirala v kontekstu obstoječe literature. Na podlagi ugotovitev sem oblikovala še zaključke in priporočila za nogometne klube, ki želijo z avtentičnim vodenjem in učinkovitim pristopom k motivaciji prispevati k večji zavzetosti, zadovoljstvu in uspešnosti svojih športnikov ter zaposlenih.

Slika 7: Načrt raziskovanja



Vir: lastno delo.

4.1.4 Oblikovanje intervjujev

Na podlagi pregleda relevantne strokovne literature v teoretičnem delu magistrskega dela je bilo mogoče ugotoviti, da avtentično vodenje in motivacija predstavljata dva ključna dejavnika uspeha tudi v športnem okolju. Raziskave so pokazale, da avtentično vodenje trenerjev vpliva na boljše odnose v ekipi, večjo angažiranost igralcev ter posledično na njihovo dolgoročno motivacijo. V empiričnem delu sem se zato osredotočila na doživljanje avtentičnega vodenja in motivacijskih pristopov znotraj nogometnih klubov tako pri moških kot ženskih ekipah.

Za raziskovalno metodo sem izbrala kvalitativni pristop, in sicer izvedbo pol-strukturiranih intervjujev. Ta je bil oblikovan na podlagi ugotovitev, ki sem jih pridobila iz sekundarnih virov v prvem delu magistrskega dela. Najprej sem pripravila tri tematske sklope; avtentično vodenje, motivacija in povezava med avtentičnim vodenjem in motivacijo, nato pa na podlagi tega okvirna vprašanja, ki temeljijo na strokovni literaturi s področja avtentičnega vodenja in motivacije. Vprašanja so odprtega tipa, kar omogoča sogovornikom svobodno izražanje, hkrati pa meni omogoča, da smiselno dodajam dodatna vprašanja in poglobljam posamezne tematike, ki se v procesu intervjuja izkažejo kot pomembne za razumevanje raziskovalnega problema.

V raziskavo sem vključila 12 sogovornikov: šest različnih nogometnih klubov (tri moške in tri ženske klube), kjer sem v vsakem intervjuvala po enega igralca oz. igralko in njihovega trenerja oz. trenerko, pri enem moškem in enem ženskem klubu pa sem intervju izvedla še z vratarjem in vratarko ter njunima trenerjema. Na ta način sem pridobila vpogled iz različnih okolij in zajela dva ključna zorna kota; vodstvenega in izkustvenega, tako v ženskem kot v moškem nogometu. Trenerji so podali vpogled v lastne pristope k vodenju ter dojemanje avtentičnosti in motivacije v odnosu do ekipe, medtem ko so igralci prispevali k razumevanju zaznavanja avtentičnega vodenja in motivacije ter njihove osebne izkušnje glede odnosa s trenerjem, prav tako pa sem se pri obeh dotaknila še duševnega zdravja v športu. Primerjava odgovorov med različnimi nogometnimi klubi, vlogami in med spoloma je omogočila bolj celostno razumevanje obravnavanih konceptov ter zaznavanja podobnosti in razlik v pristopih znotraj različnih nogometnih okolij.

Osem intervjujev je bilo izvedenih v živo, medtem ko so bili štirje zaradi časovne stiske izvedeni preko spletne platforme Zoom ali Teams. Kljub temu da sem vse intervjuje želela izvesti v živo, saj bi s tem zagotovila bolj pristen stik s sogovorniki, sem se prilagodila njihovim željam in štiri intervjuje izvedla preko videoklica na Zoom ali Teams platformi. Prva dva intervjuja sem izvedla s trenerjem in igralcem istega nogometnega kluba v petek, 23. maja 2025 ob 16. uri v njihovih klubskih prostorih. Naslednja dva sta potekala z golmanom in njegovim trenerjem istega nogometnega kluba v soboto 31. maja 2025 ob 9. uri zjutraj, ravno tako v njihovih klubskih prostorih. Peti intervju sem izvedla s trenerko ženskega nogometnega kluba v sredo 11. junija 2025 ob 13. uri in šestega z igralko istega nogometnega kluba v četrtek 12. junija 2025 ob 8. uri zjutraj. Tako peti kot šesti intervju sem izvedla preko Zoom platforme. Naslednja dva intervjuja sem opravila v petek 27. junija 2025 ob 16. uri, in sicer z igralko in trenerjem istega ženskega nogometnega kluba v njihovih klubskih prostorih. Intervju z 9. sogovorncem, ki je bil igralec izbranega nogometnega kluba, sem izvedla v četrtek 10. julija 2025 ob 11. uri zjutraj, medtem ko sem s trenerjem istega nogometnega kluba intervju opravila v torek 15. julija ob 10. uri zjutraj preko Teams platforme. Zadnja dva intervjuja sem opravila z vratarko in njeno trenerko v njihovih klubskih prostorih v petek 18. julija 2025 ob 10. uri zjutraj. Pri vsakem od trenerjev in igralcev sem izhajala iz istih vprašanj, ta pa so bila potem vsakemu nekoliko prilagojena.

Uvod v intervjuje je v prilogi 1, vprašanja za intervju s trenerji oz. trenerko v prilogi 2, vprašanja za igralce oz. igralk izbranih nogometnih klubov pa v prilogi 3. Prepisi vseh opravljenih intervjujev so glede na varovanje osebnih podatkov shranjeni v mojem arhivu.

4.2 Analiza intervjujev in interpretacija rezultatov

V tem delu magistrskega dela bom analizirala intervjuje ter interpretirala njihove rezultate. V prvem delu bom predstavila rezultate intervjuja s trenerji oz. trenerkami izbranih slovenskih nogometnih klubov, drugi del pa bo namenjen analizi intervjujev in interpretaciji rezultatov, pridobljenih od igralcev oz. igralk. Rezultati bodo predstavljeni opisno.

4.2.1 Analiza intervjuja s trenerji slovenskih nogometnih klubov

Intervju s trenerji izbranih slovenskih nogometnih klubov je bil sestavljen iz treh delov. V prvem delu so se vprašanja nanašala na avtentično vodenje, drugi del na motivacijo, tretji del pa na povezavo med avtentičnim vodenjem in motivacijo. Pri izvedbi intervjujev s trenerji oz. trenerkami v slovenski ligi sem imela na začetku nekaj težav, saj je bil moj cilj intervjuvati čim več trenerjev iz prve lige, vendar jih je bilo kar nekaj tujcev, ki niso bili pripravljeni sodelovati v intervjuju v angleščini. Vseeno mi je uspelo izvesti intervjuje s tremi trenerji iz prve moške slovenske nogometne lige, dvema trenerjema iz prve ženske slovenske nogometne lige in pa trenerko iz prve ženske slovenske nogometne lige. Torej so bili vsi intervjuvani klubi iz prvih slovenskih nogometnih lig.

Kot uvod v intervju sem najprej želela, da mi vsak od trenerjev na kratko opiše svojo trenersko pot, ki jo opisujejo kot postopno in večletno nabiranje znanja ter izkušenj, ki jih je oblikovalo tako delo na različnih ravneh kot tudi formalno izobraževanje. Večina jih je najprej igrala nogomet, nekateri na visoki tekmovalni ravni, nato pa so se odločili, da bodo svojo strast do športa prenesli v trenerski poklic. Nekateri so se specializirali za delo z vratarji, kar je seveda zahtevalo še dodatno specifično usposabljanje, drugi pa so prevzemali vodenje celotnih ekip. Pot od mladinskih selekcij do članskih ekip je večkrat potekala po korakih, v katerih so trenerji spoznavali pomen komunikacije, individualnega pristopa in prilagodljivosti. Več jih je izpostavilo tudi pomembnost dela v različnih selekcijah; od mlajših kategorij do ženskih in moških ekip, saj takšno okolje ponuja širši vpogled v različne psihološke, taktične in razvojne potrebe igralcev.

4.2.1.1 Analiza rezultatov koncepta avtentičnega vodenja

Naslednje vprašanje v intervjuju se je navezovalo na koncept avtentičnega vodenja, in sicer na najpomembnejše elemente dobrega vodenja v nogometu. Trenerji, ki so sodelovali v raziskavi, se v svojih pogledih o dobrem vodenju večinoma strinjajo, čeprav je pri moških in ženskih ekipah ter med trenerji vratarjev zaznati nekatere poudarke, ki izhajajo iz specifičnosti njihovega dela. Skupna vsem je ugotovitev, da dobro vodenje presega zgolj

tehnično in taktično pripravo ter vključuje predvsem sposobnost povezovanja ljudi, razumevanja njihovih potreb in ustvarjanja okolja, kjer lahko vsak posameznik doseže svoj maksimum. Več trenerjev izpostavlja iskreno in odprto komunikacijo kot osnovo dobrega vodenja, saj ta omogoča, da se jasno prenese vizija in da igralci vedo, kaj se od njih pričakuje, hkrati pa se počutijo slišane. Trenerji in trenerka ženskih ekip so pri tem še posebej poudarili pomen empatije in vzpostavitve varnega okolja, kjer se igralke ne bojijo izražati svojega mnenja, kar pogosto vodi do večje povezanosti in ekipnega duha.

Pri moških ekipah je nekoliko večji poudarek na jasnih pravilih, disciplini in doslednosti pri njihovi uporabi. Ti trenerji opažajo, da tak pristop pomaga ohranjati osredotočenost in tekmovalnost, vendar ga dopolnjujejo z odprto komunikacijo, da ohranijo dobro klimo. Trenerji vratarjev, tako v moških kot ženskih ekipah, poudarjajo še eno dimenzijo – individualizacijo pristopa. Zaradi narave vratarske vloge, ki zahteva visoko stopnjo koncentracije, specifične tehnične veščine in psihološko odpornost, vidijo dobro vodenje tudi v sposobnosti, da se trening in pristop prilagodita posamezniku, ne da bi pri tem odstopali od skupnih ekipnih vrednot.

Vsi trenerji se strinjajo, da je strokovna podkovanost nujna, a brez avtentičnosti izgubi svojo moč. Avtentičnost razumejo kot iskrenost v namenih, pripravljenost priznati napako ter pokazati človeško plat, kar zmanjšuje strah pred napakami in spodbuja igralsko pobudo.

Glede vprašanja o vplivu zunanjih pritiskov na vrednote njihovega vodenja so se trenerji strinjali, da je v nogometu pritisk stalnica, vendar se razlikujejo v tem, kako ga doživljajo in kako se z njim spopadajo. Trenerji moških ekip pogosto poudarjajo, da so pritiski z rezultati in pričakovanji navijačev izjemno intenzivni, zato je še toliko pomembnejše, da trener ostane zvest svojim vrednotam. Pri tem eden od njih izrecno poudarja, da se ne smejo odzivati impulzivno, ampak morajo situacijo vedno pogledati skozi prizmo dolgoročne vizije in principov, ki jih vodijo. Trenerji in trenerka ženskih ekip opažajo, da je pritisk pogosto drugačne narave – manj ga je s strani medijev in širše javnosti, a je lahko močnejši znotraj ekipe in v odnosu do kluba, kjer so sredstva in pogoji pogosto bolj omejeni. Zato morajo svoje vrednote ohranjati tudi v kontekstu prilagajanja omejenim virom, pri čemer ne žrtvujejo osnovnih načel poštenosti, spoštovanja in enake obravnave.

Trenerji vratarjev so pri tem še posebej izpostavili psihološko komponento. Poudarili so, da morajo ostati mirni in dosledni tudi, ko njihov varovanec naredi napako, ki vpliva na rezultat, saj bi sicer hitro izgubili zaupanje. Ohranjanje vrednot pri njih pomeni tudi zaščito igralca pred pretirano kritiko in iskanje konstruktivnih rešitev, kako izboljšati formo brez dodatnega pritiska.

Trenerji se zavedajo, da obstajajo trenutki, ko rezultatska resničnost zahteva določene prilagoditve, a so soglasni, da te prilagoditve nikoli ne smejo poseči v temeljna načela njihovega dela. Izpostavljeno je bilo, da je prav doslednost pri spoštovanju svojih načel razlog, da jih ekipe spoštujejo in jim zaupajo tudi v težkih obdobjih. Tako se pokaže, da

avtentično vodenje ni le koncept, temveč konkretna praksa, ki trenerjem omogoča, da ohranijo integriteto in vodijo ekipo skozi pritiske brez izgube lastne identitete in zaupanja igralcev.

Kar se tiče komunikacije z ekipo in vključevanja igralcev v proces odločanja, se trenerji v veliki meri strinjajo, da je vključevanje igralcev v komunikacijo in določene odločitve ključno za ustvarjanje zaupanja in občutka soodgovornosti. Vendar pa to pri vseh ne pomeni, da jih vključujejo v vse odločitve, kar je bolj opazno pri moških ekipah v prvi ligi, kjer je vse skupaj malo bolj strogo. Trenerji ženskih ekip opažajo, da igralka pogosto bolj cenijo odprt dialog in da se večkrat same vključujejo z vprašanji ter predlogi, zato je njihov stil vodenja pogosto nekoliko bolj participativen. Moški trenerji ugotavljajo, da so igralci sicer prav tako pripravljeni sodelovati v pogovoru, a da v določenih situacijah pričakujejo bolj odločno vodstvo in manj razprave, zlasti pred pomembnimi tekmami, ko je potrebno hitro in jasno ukrepanje.

Trenerji vratarjev opozarjajo na še eno dimenzijo vključevanja – ker gre za zelo specifičen položaj, pogosto poteka individualna komunikacija, ki je globlja in bolj analitična. Vratarji se zavedajo svoje posebne vloge in večkrat želijo aktivno sodelovati pri izbiri metod treninga ali analiziranju posnetkov. Nekateri trenerji omenjajo, da je to vključevanje pomembno tudi zato, ker krepi samozavest igralca, saj ve, da ima glas pri svojem razvoju.

Skupno vsem je prepričanje, da je komunikacija ključna in ji zato namenijo veliko pozornosti. Eden od trenerjev je celo izpostavil, da je ekipi na voljo 24/7 za kakršen koli pogovor, ne le o nogometnih zadevah. Vključevanje igralcev v komunikacijo torej ne pomeni izgube avtoritete, temveč nasprotno; povečuje medsebojno spoštovanje in krepi povezanost ekipe. Pomembno pa je, da trener jasno določi okvir, v katerem se odločitve sprejemajo, da ne pride do zmede glede odgovornosti.

V povezavi z vprašanjem o vplivu pozitivnega vzdušja na dosedanje dobre rezultate, se trenerji strinjajo, da pozitivno vzdušje v ekipi ni le prijeten dodatek, temveč ključen dejavnik za doseganje dobrih rezultatov. Poudarjajo, da dobra klima neposredno vpliva na sodelovanje in psihološko pripravljenost njihovih igralcev ter igralk. Ko se igralci počutijo sprejete, cenjene in vključene, so bolj pripravljeni preseči svoje meje in prevzeti odgovornost za skupni uspeh.

Pri ustvarjanju pozitivnega vzdušja vsi trenerji uporabljajo podobne pristope; organizirajo teambuildinge, redne pogovore, neformalna druženja, kot so skupna kosila, večerje ali aktivnosti zunaj igrišča. Takšne izkušnje krepijo občutek pripadnosti in zbližajo ekipo tudi na osebni ravni. To je skupno tako trenerjem moških in ženskih ekip kot tudi trenerjem vratarjev. Razlika je le, da trenerji moških ekip bolj poudarjajo uravnoteženost – po zmagi ne dovolijo pretirane evforije, po porazu pa se izogibajo občutku tragedije. Tak pristop pomaga ohraniti stabilno čustveno stanje in zmanjšuje nihanja v formi.

Ko pride do nesoglasij, trenerji soglasno zagovarjajo hiter in odprt pristop. Nesporazume rešujejo s pogovori, včasih tudi z organizacijo delavnic ali skupinskih sestankov, kjer vsak od njih predstavi svoj pogled. Poudarjajo, da je včasih pač treba ego postaviti na stran in se osredotočiti na skupne cilje, ki pa je napredek ekipe. Tak način ne le da odpravi trenutni konflikt, ampak pogosto celo okrepi medsebojne vezi.

Na vprašanje, ali so v avtentičnem vodenju med trenerji moških in ženskih ekip razlike, mi trije trenerji niso znali odgovoriti, saj niso imeli osebnih izkušenj z obema spoloma oz. jih niso trenirali, da bi lahko podali popolnoma neposredno primerjavo. So pa v teoriji že zasledili, da te obstajajo. Tisti, ki so trenirali tako moške kot ženske ekipe, opazajo, da so igralke pogosto bolj čustveno odzivne na dogajanje tako na igrišču kot izven njega. To pomeni, da je pri delu z ženskami način komunikacije še posebej pomemben – ton, izbira besed in način podajanja povratne informacije lahko bistveno vplivajo na sprejemanje sporočila in posledično na delovanje ekipe. Pri moških ekipah trenerji večkrat izpostavljajo bolj neposreden in tekmovalen pristop, kjer se kritika hitreje sprejme kot izziv za izboljšanje. Eden od trenerjev je poudaril, da v ženskih ekipah bolj pride do izraza pomen skupinske povezanosti, medtem ko v moških ekipah večji vpliv ohranjajo individualni cilji znotraj skupnega uspeha.

Čeprav so razlike prisotne, trenerji poudarjajo, da temeljne vrednote vodenja ostajajo enake; ne glede na spol ekipe: spoštovanje, strokovnost, jasna komunikacija in zaupanje so univerzalni temelji uspešnega dela. Razlike se tako kažejo predvsem v načinu, kako trener te temelje prenese na ekipo in prilagodi svoj pristop glede na dinamiko skupine.

4.2.1.2 Analiza rezultatov koncepta motivacije

Naslednji sklop vprašanj se nanaša na konstrukt motivacije, kjer so si v povezavi z vprašanjem, kateri so po mnenju trenerjev ključni motivacijski dejavniki igralcev, ki vplivajo na njihov uspeh, trenerji precej enotni; uspeh nogometašev in nogometašic je rezultat prepleta notranjih in zunanjih motivacijskih dejavnikov, pri čemer se intenziteta posameznih elementov lahko razlikuje glede na spol ekipe, igralni položaj in individualne cilje. V ženskih ekipah trenerji in trenerka opazajo, da so pomembni medosebni odnosi – pozitivno in podporno okolje v ekipi ter strokovnem kadru ustvarja osnovo, na kateri se gradi motivacija. Eden izmed intervjuvanih trenerjev meni, da igralkam občutek pripadnosti in skupnega cilja daje dodatno energijo, da vztrajajo tudi v težkih obdobjih. Močna želja po osebnem napredku in dokazovanju sebi, da lahko dosežejo višjo raven igre, je prav tako pomembna, pogosto pa je povezana z občutkom, da so del nečesa večjega, kot je posameznik; tj. kluba, ki se bori za iste cilje. Pri moških ekipah trenerji opazajo nekoliko večji vpliv kombinacije notranjih in zunanjih dejavnikov. Notranji dejavniki, kot so želja po uspehu, tekmovalnost in potreba po dokazovanju, so močno prisotni, vendar zunanji vidiki, kot je finančna nagrada, tudi igrajo pomembno vlogo, saj omogočajo preživetje in dajejo občutek materialne potrditve za vložen trud. To ne pomeni, da so pri moških igralcih odnosi

in pripadnost nepomembni, vendar se pogosto bolj izrazito pokaže pragmatičen vidik motivacije.

Poleg naštetega, ki velja v veliki meri tudi za trenerje vratarjev, pa ti izpostavljajo še nekatere specifične dejavnike, vezane na naravo njihove vloge. Pri vratarjih in vratarjih sta ključni zaupanje vase in moč karakterja, saj je položaj izpostavljen pritisku, kjer lahko ena napaka zasenči celotno dobro predstavo. Zato je psihološka stabilnost pogosto enako pomembna kot tehnična pripravljenost.

Skupna slika vseh opažanj kaže, da motivacijo oblikuje kombinacija osebnih ambicij, kakovostnega odnosa znotraj ekipe in zunanjih spodbud. Eden od intervjuvanih trenerjev je poudaril, da se je včasih treba posamezniku tudi prilagoditi – pri nekom je pomembno spodbujanje tekmovalnega naboja, pri drugem poudariti občutek pripadnosti, pri tretjem pa graditi samozaupanje. To se mi je zdelo res omembe vredno, saj menim, da morajo trenerji, ki želijo biti avtentični, to prakticirati, saj s tem povečajo verjetnost, da bodo njihovi sledilci uspešni na dolgi rok.

Naslednje vprašanje se navezuje na motiviranje ekipe pred tekmami, med sezono in v obdobjih, ko rezultati niso najboljši. Skozi odgovore sem zaznala, da se trenerji strinjajo, da motivacija ni enkratno dejanje, ampak proces, ki zahteva prilagajanje skozi celotno sezono. Pred tekmami večina poudarja pomen jasne usmeritve in postavitve ciljev. Trener in trenerka ženskih ekip pogosto gradita motivacijo na emocionalni povezanosti in zaupanju, tako da igralkam predstavijo jasne naloge, hkrati pa izrazijo prepričanje, da so sposobne doseči zastavljene cilje. Tako krepijo samozavest in občutek, da je ekipa pripravljena na izziv. Pri moških ekipah je pogostejši bolj neposreden, pragmatičen pristop. Nekateri trenerji v kriznih obdobjih namesto dolgoročnih ciljev raje postavijo kratkoročne, dosegljive cilje, da igralci hitro občutijo napredek in povrnejo samozaupanje. Ta pristop zmanjšuje psihološki pritisk in ohranja osredotočenost na izvedbi.

Trenerji vratarjev motivacijo pogosto gradijo skozi vsakodnevno delo. Energija, ki jo trener vnese v treninge, ter individualna podpora sta ključni, še posebej, ko gre za povrnitev zaupanja po napaki. Analiza posnetkov tekem in treningov, kjer vratar vidi svoje dobre odzive, ima močan psihološki učinek in pomaga ponovno zgraditi samozavest.

Prej smo omenili, da trener in trenerka ženskih ekip pogosto gradita motivacijo na čustveni povezanosti, vendar pa lahko tudi pri tem zaznamo razlike v pristopih. Tretji intervjuvani trener ženske ekipe meni, da lahko pretirana čustvena spodbuda pred tekmo celo škodi, saj pri nekaterih igralcih povzroči nepotreben pritisk, zato raje ohranja mirno in zbrano vzdušje, brez dodatne »evforije«. Prav tako pa trener moške ekipe opaža razliko med posamezniki – medtem ko se nekateri igralci dobro odzovejo na javno pohvalo pred celotno ekipo, drugi raje slišijo spodbudne besede v zasebnem pogovoru. Po njegovem mnenju je prav prilagajanje motivacijskih metod posameznikom tisto, kar dolgoročno drži ekipo povezano in osredotočeno.

V obdobjih, ko rezultati niso najboljši, trenerji poudarjajo, da je ključno ohraniti mirnost in stabilnost, saj ekipa hitro začuti, če trener deluje panično ali zmedeno. Večina meni, da je takrat treba poudariti proces, torej napredek pri igri, taktiki in fizični pripravi, namesto da se obremenjujejo zgolj s končnim rezultatom. Skupno vsem trenerjem je, da pri tem uporabljajo individualne pogovore – ti so sploh poudarjeni pri ženskih ekipah, medtem ko se pri moških ekipah pojavi poudarek na kratkoročnih, merljivih ciljih, kot so izboljšana obramba, večji odstotek uspešnih podaj ali več ustvarjenih priložnosti na tekmo. Trenerji vratarjev pa poudarjajo, da morajo v kriznih obdobjih zaščititi svoje igralce pred pretirano kritiko. Uporabljajo posnetke tekem, na katerih izpostavijo uspešna posredovanja, da vratar vidi, da je sposoben vrhunskih iger tudi v težkih trenutkih.

Nekateri trenerji verjamejo, da je treba v takšnih obdobjih vzdrževati visoko intenziteto treningov, da se ekipa prebije skozi krizo s fizično in duševno močjo. Drugi menijo, da je koristno začasno zmanjšati pritisk in v treninge vnesti bolj sproščene elemente – igre, nenavadne vaje ali nenapovedane proste dneve, da se igralci čustveno ponastavijo. Eden izmed trenerjev opozarja, da je treba biti previden s pohvalo: preveč pozitivnih besed brez dejanske izboljšave lahko vodi v samozadovoljstvo, zato motivacijo kombinira z jasnimi zahtevami in ciljno usmerjenimi nalogami.

Trenerji se strinjajo, da je motivacija znotraj članov ekipe pomembna za dolgoročni uspeh, večina pa jih meni, da je celo ključna. V ženskih ekipah trenerji pogosto poudarjajo, da je spodbudno okolje in pozitivna energija, ki se prenaša med igralkami, izjemno močan dejavnik; ko si soigralke med seboj pomagajo, se spodbujajo in si dajejo podporo v težkih trenutkih, to neposredno vpliva na povezanost in pripravljenost, da se borijo ena za drugo. Takšna klima po njihovih izkušnjah pogosto odloča o tem, kako visoko ekipa lahko poseže, tudi če tehnično ni najmočnejša. Enakega mnenja so trenerji moških ekip, ki poudarjajo, da ko se ekipa dobro razume in ustvari dobro okolje, kjer se vsi dobro počutijo in so pripravljeni delati drug za drugega, je dober rezultat le vprašanje časa. Eden od trenerjev je omenil, da se včasih medsebojna motivacija kaže tudi na drugačen način – bolj skozi tekmovalnost na treningih, kar dolgoročno lahko vodi tudi v dvig kakovosti igre. Opozarja pa, da je pri tem pomembno paziti, da tekmovalni duh ne preraste v negativno rivalstvo, saj to lahko poruši ekipni duh.

Prav tako glede ustvarjanja spodbudnega okolja in pozitivne klime enako pravijo trenerji vratarjev, vendar pa imajo malo bolj poseben pogled, saj njihova skupina deluje nekoliko ločeno od preostale ekipe. Med vratarji pogosto, kot je omenil eden od trenerjev, vlada močna solidarnost – čeprav tekmujejo za mesto prvega »čuvaja mreže«, se v težkih trenutkih med seboj spodbujajo, ker vedo, da lahko le z zdravim medsebojnim odnosom ohranjajo psihološko stabilnost, ki je za njihovo vlogo ključna.

V povezavi z vprašanjem, katera od motivacij (notranja in zunanja) se trenerjem zdi bolj pomembna, se vsi trenerji strinjajo, da je notranja motivacija dolgoročno pomembnejša od zunanje, saj daje trajnejši učinek in globlji vpliv na razvoj igralca ali igralk. »Najbolj

uspešni so tisti igralci in igralke, pri katerih je notranja motivacija močna, zunanja pa jo le dopolnjuje», je dobro obrazložil eden od trenerjev.

Pri ženskih ekipah trenerji opažajo, da notranja motivacija pogosto tudi prevladuje – igralke žene želja po napredku, občutek pripadnosti ekipi, osebna rast in zadovoljstvo ob doseženih ciljih. Takšna motivacija jih ohranja zavzete tudi v težkih obdobjih, ko zunanje nagrade, kot so priznanja ali denar, niso prisotne. Poudarjajo, da notranja motivacija gradi vztrajnost in zvestobo, saj prihaja iz osebne želje po izboljšanju, ne iz pričakovanja nagrade.

V moških ekipah pa je slika nekoliko bolj raznolika. Trenerji priznavajo, da je notranja motivacija sicer ključna za dolgoročni uspeh – igralci, ki jih žene osebni ponos in želja po preseganju samega sebe, so po njihovih izkušnjah bolj zanesljivi in vztrajni. Vendar pa nekateri opažajo, da v praksi pogosto prevladuje zunanja motivacija, zlasti na višjih tekmovalnih nivojih, kjer finančne nagrade, bonusi in pogodbeni pogoji močno vplivajo na osredotočenost in zavzetost igralcev. Eden od trenerjev je poudaril, da pa to ne pomeni, da zunanja motivacija nujno škoduje – lahko je močan kratkoročni pospeševalec, ki pa sam po sebi redko zagotovi dolgotrajno predanost.

Trenerji vratarjev izpostavljajo še poseben vidik: pri njihovih varovancih pogosto prevladuje notranja motivacija, saj finančne nagrade niso tako visoke, da bi same po sebi pomenile glavno gonilo. Vratarji morajo imeti močno osebno željo po napredku in dokazovanju, saj so pod stalnim pritiskom in se soočajo z visoko stopnjo odgovornosti.

Trenerji menijo, da večja notranja motivacija močno prispeva k dolgoročnim in trajnim rezultatom ter k večjemu osebnemu zadovoljstvu igralcev oziroma igralk, a so med njimi opazne tudi razlike v razumevanju, kako močna je ta povezava in od česa je odvisna. Trenerji ženskih ekip pogosto poudarjajo, da igralkam, ki jih vodi notranja želja po igri, osebnem napredku in občutku smisla, ni težko ohranjati visoke ravni truda tudi v težjih obdobjih, ko rezultati niso takoj vidni. Te igralke so bolj osredotočene na proces učenja in manj na trenutno nagrado, kar povečuje njihovo odpornost na zunanje pritiske in nihanja forme.

Trenerji moških ekip večinoma prav tako priznavajo, da notranja motivacija pozitivno vpliva na trajnost rezultatov, a nekateri opozarjajo, da ni vedno odločilni dejavnik. Eden izmed njih meni, da je moč notranje motivacije pogosto povezana z vzgojo in vrednotami, ki jih igralec pridobi v družini, zato je lahko zelo različna med posamezniki. Drugi pa poudarja, da lahko tudi igralci z močno notranjo motivacijo doživijo padec, če dolgo ne vidijo napredka ali rezultatov, saj profesionalno okolje od njih zahteva stalno potrjevanje uspeha.

Trenerji vratarjev pri svoji skupini opažajo, da notranja motivacija in samozaupanje še posebej vplivata na psihološko stabilnost, ki je ključna za njihov položaj. Vratar, ki verjame vase in v svoj proces, se po napaki hitreje pobere in ohrani visok nivo igre, medtem ko lahko pomanjkanje notranje motivacije povzroči daljše krize forme.

Intervjuvana trenerka ene izmed ženskih ekip je opozorila, da pa notranja motivacija sama po sebi ni dovolj, če ni podprta z ustreznim okoljem. To pomeni, da morata ekipa in strokovni kader ustvariti pogoje, v katerih se notranja motivacija lahko razvija – skozi pozitivno klimo, konstruktivno povratno informacijo in občutek, da je trud prepoznan.

Motivacija ni le sredstvo za doseganje športne uspešnosti, temveč ima pomembne posledice tudi na duševno zdravje igralcev, zato sem se pri naslednjem vprašanju dotaknila tudi tega področja. Trenerji priznavajo, da je duševno zdravje športnikov izjemno pomembno in da v športnem okolju še vedno ni deležno tolikšne pozornosti, kot bi si zaslužilo, čeprav opažajo postopne spremembe na bolje. Poudarjajo, da so v zadnjih letih sicer opazili več pripravljenosti za odpiranje te teme, a je na ravneh tekmovalnega športa še vedno prisoten občutek, da se o tem govori premalo ali zgolj takrat, ko pride do resnih težav. Trenerka ene izmed ženskih ekip poudarja, da imajo v klubu vključeno športno terapevtko, ki redno sodeluje z igralkami in trenerji, kar se je izkazalo za učinkovito pri zmanjševanju stresa in preprečevanju izgorelosti. Po njenem mnenju je ustvarjanje varnega in odprtega okolja, kjer se športniki počutijo slišani in razumljeni, ključno tako za športni uspeh kot za dolgoročno dobro počutje. Prav tako vsi trenerji poudarjajo, da bi se v naslednjih letih moralo na tem več delati.

Skozi intervjuvanje trenerjev moških ekip sem dobila občutek, da ti še bolj prepoznajo pomen te »tabu« teme, saj je v moških ekipah pogosto še vedno prisoten stereotip, da mora športnik »biti močan« in ne sme kazati ranljivosti, kar lahko odvrača igralce od iskanja pomoči. Eden izmed trenerjev moške ekipe izpostavlja še enega izmed izzivov; prehod iz profesionalne kariere v »civilno« življenje, kjer igralci pogosto izgubijo strukturo, rutino in socialno mrežo, kar lahko vodi v psihološke stiske. Poudarja, da bi morali klubi in zveze več vlagati v pripravo igralcev na ta prehod, tudi s pomočjo psihologov in izobraževalnih programov.

Trenerji vratarjev pa poudarjajo, da so vratarji pogosto pod ogromnim individualnim pritiskom, saj so njihove napake bolj izpostavljene, zato je pri njih še posebej pomembno, da imajo možnost odkrito govoriti o svojih občutkih in dvomih. Eden izmed trenerjev vratarjev dodaja, da bi morali že v mladinskih selekcijah vzpostaviti kulturo, kjer so pogovori o duševnem zdravju nekaj povsem običajnega, ne pa izjemnega.

V povezavi z razlikami v motivaciji med moškimi in ženskimi nogometnimi ekipami se večina trenerjev strinja, da obstajajo, čeprav se ne strinjajo vsi glede njihove intenzivnosti in pomena. Trenerji ženskih ekip pogosto poudarjajo, da v ženskem nogometu finančna komponenta kot zunanji motivator ni tako izrazita kot v moškem. Igralke se zato bolj opirajo na notranje dejavnike – željo po napredku, pripadnost ekipi, občutek skupnega cilja in ljubezen do igre. Po izkušnjah nekaterih trenerjev so ženske ekipe pogosto bolj motivirane z ustvarjanjem dobrega okolja, kjer se igralka počutijo spoštovane, vključene in cenjene. V kontekstu, kjer so pogoji v ženskem nogometu še vedno pogosto skromni, je lahko že

osnovna skrb za dobro komunikacijo in pozitivno vzdušje močan motivator, ki se odraža v pripravljenosti na trdo delo in vztrajnost.

Pri moških ekipah trenerji opažajo, da poleg notranje motivacije pomembno vlogo pogosto igrajo tudi zunanji dejavniki, kot so finančne nagrade, pogodbe, možnost napredovanja v višje lige ali prehod v tujino. Tekmovalnost je pogosto izrazitejša in je lahko sama po sebi močan motivator, hkrati pa se med igralci pojavlja več individualnih ambicij znotraj skupnega cilja. Eden izmed trenerjev meni, da so razlike med spoloma v motivaciji sicer prisotne, a ne drastične – bolj so povezane z individualnimi značilnostmi in osebnimi cilji igralcev kot z dejstvom, ali gre za moško ali žensko ekipo.

Trenerji vratarjev, ki so delali z obema spoloma, opažajo, da so razlike v motivaciji znotraj vratarske skupine pogosto manjše kot pri igralcih. Vratarji in vratarke so praviloma močno usmerjeni v osebni napredek in tehnično popolnost, ne glede na spol, a pri vratarkeh pogosto večjo vlogo igra občutek sprejetosti in podpore v ekipi, medtem ko se moški vratarji včasih močneje odzovejo na tekmovalne izzive in priložnosti za dokazovanje.

»Razlike v motivaciji med moškimi in ženskimi ekipami v praksi pogosto izvirajo iz širšega konteksta – pogojev, podpore in statusa nogometa v posameznem okolju, in ne iz same narave igralcev ali igralk. Ko so pogoji primerljivi, se razlike zmanjšajo, motivacijski vzorci pa se med ekipami bistveno približajo,« omenja eden od trenerjev.

4.2.1.3 Analiza rezultatov vpliva avtentičnega vodenja na motivacijo

Raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo ekipe, so potrdili vsi intervjuvani trenerji. Trenerji in trenerka ženskih ekip izpostavljajo, da način, kako trener komunicira, izraža svoje vrednote in načrtuje delo, neposredno oblikuje, kako se igralk počutijo ter s kakšno zavzetostjo pristopajo k treningom in tekmam. Po mnenju enega od trenerjev ženske ekipe motivacije ni mogoče vsiliti – lahko pa jo trener s svojim slogom dela spodbuja, neguje in gradi. To pomeni, da mora biti pristop avtentičen, podprt z iskrenim zanimanjem za dobrobit igralk ter jasnim in poštenim komuniciranjem. Trenerka je dodala, da če igralka ne bo zadovoljna z vodenjem trenerja, potem ne bo prihajala na treninge. Veliko igralk preneha z nogometom prav zaradi trenerja.

Trenerji moških ekip dodajajo, da je ključno, da igralci trenerja začutijo kot del svoje skupnosti in da se v ekipi oblikuje odnos medsebojnega zaupanja. Eden izmed njih izpostavlja, da vključevanje igralcev v pogovore o pomembnih odločitvah in problematikah krepi občutek soodgovornosti in posledično ustvarja motivacijo. Drugi pa opozarja, da je vpliv stila vodenja tesno povezan tudi z rezultati – včasih ekipa na začetku ne sprejme določenega sloga, a ga zaradi uspehov postopoma prevzame in celo začne ceniti.

Zaradi individualne narave dela trenerji vratarjev menijo, da stil vodenja na njihove varovance vpliva še močneje. Če trener vratarjev zna ustvariti delovno okolje, v katerem so

jasne vrednote, cilji in zaupanje, bo vratar zanj pripravljen vložiti dodatno energijo, se hitreje pobrati po napakah in v ključnih trenutkih dati od sebe največ. Eden izmed njih celo pravi, da obstajajo primeri, ko igralci zaradi zaupanja v trenerja »sledijo tudi na slepo« in so pripravljeni »na igrišču narediti vse« zanj.

Eden izmed trenerjev moške nogometne ekipe je izpostavil še, da se stil vodenja ne kaže le v taktičnih odločitvah, temveč v vsakodnevnem vedenju; kako se trener odziva na napake, kako se odziva na pritisk in kako zna uravnotežiti zahtevnost z empatijo. Skupno vsem je prepričanje, da prav ta kombinacija strokovnosti, odnosa in načina vodenja določa raven motivacije v ekipi in vpliva na rezultate in nadaljnji uspeh.

Za konec sem si želela slišati motivacijsko misel, ki ji kot trenerji sledijo pri vodenju ekipe. Trenerka ene od ženskih ekip vodi po načelu: *»Zaupaj procesu, ostani zvesta sebi in nikoli ne podcenjuj moči ekipe, ki verjame v skupen cilj.«* Poudarja, da uspeh ne pride čez noč, ampak je rezultat vsakodnevnega truda, vztrajnosti in povezanosti. Po njenem mnenju igralkam največ pomeni, ko čutijo, da trener vanje verjame in jim stoji ob strani tako v dobrih kot v težkih trenutkih. Trener ženske ekipe kot svoje vodilo navaja misel: *»Moč ekipe ni v enem igralcu, ampak v povezanosti vseh.«* Z njo želi poudariti to povezanost ekipe, ki so jo trenerji, sploh ženskih ekip, poudarjali skozi celoten intervju. Trener vratarke v ženski ekipi pa pravi: *»Moč igralca se ne meri po številu zmag, temveč po tem, kako se pobere po padcu.«* S tem želi sporočiti, da resnična vrednost športnika ni v tem, da nikoli ne naredi napake, temveč v tem, da zna po napaki vstati, ostati zbran in nadaljevati z istim ali še večjim pogumom.

Trener moške ekipe je za svojo misel izbral: *»Nihče ni popoln, lahko pa se dopolnjuješ z ostalimi.«* S tem želi igralcem približati idejo, da je uspeh rezultat medsebojnega dopolnjevanja in sprejemanja različnih sposobnosti ter karakterjev znotraj ekipe. Drugi intervjuvani trener moške ekipe se vodi po načelu: *»Treniraj tako, kot da si zadnjič na igrišču – z vsem srcem in brez obžalovanja.«* Njegovo vodilo je, da vsak trenutek na treningu in tekmi zahteva maksimalno predanost, saj prav tak pristop loči povprečne od izjemnih ekip. Trener vratarjev v moški ekipi pa zase pravi: *»Moj strop (vrh) naj bodo tla/podlaga za rast igralcev.«* To pomeni, da želi vse svoje znanje in izkušnje prenesti na igralce tako, da jim ustvari močno osnovo, iz katere lahko sami še naprej rastejo in se razvijajo.

4.2.2 Analiza intervjuja z igralci slovenskih nogometnih klubov

Intervju z igralci izbranih slovenskih nogometnih klubov je bil prav tako sestavljen iz treh delov. V prvem delu so se vprašanja nanašala na avtentično vodenje, drugi del na motivacijo, tretji del pa na povezavo med avtentičnim vodenjem in motivacijo. Intervjuje z igralci v slovenski ligi sem izvedla v istih klubih, kot sem jih izvedla s trenerji. Intervjuvala sem torej dva igralca in enega vratarja iz prve moške slovenske nogometne lige ter dve igralki in eno vratarico iz prve ženske slovenske nogometne lige. Pri intervjujih igralcev sem imela manj

težav kot pri trenerjih, saj so bili ti bolj pripravljeni sodelovati, prav tako pa sem jih nekaj že predhodno osebno poznala.

Tako kot pri intervjuju s trenerji sem kot uvod v intervju najprej želela, da mi vsak od igralcev na kratko opiše svojo pot v nogometnih vodah. Nogometne poti igralcev in igralk, ki so sodelovali v raziskavi, se med seboj razlikujejo, a imajo skupno strast do igre, ki jih spremlja že od otroških let. Večina jih je z nogometom začela v lokalnih klubih, kjer so naredili prve korake in spoznali osnovne veščine igre. Nekateri so se hitro uveljavili v mladinskih selekcijah ter prestopili v večje klube, kjer so pridobili izkušnje na višji tekmovalni ravni, drugi pa so ostali dlje časa zvesti matičnim sredinam, dokler ni prišla priložnost za napredovanje. Pot jih je pogosto vodila skozi različna okolja – od igranja v manjših klubih, prek prvoligaških tekem, nekatere pa tudi do izkušenj v tujini. Pri vratarskih položajih je zanimivo, da se je intervjuvan vratar sprva preizkusil kot igralec v polju, a ga je sčasoma pritegnila specifičnost vratarske vloge, kjer je našel svoj izziv in strast. Igralke ženskih ekip pa so pogosto začele v mešanih ekipah s fanti, saj v njihovem okolju ženskih selekcij še ni bilo, kar je verjetno močno vplivalo na njihov razvoj.

4.2.2.1 Analiza rezultatov koncepta avtentičnega vodenja

Prvo vprašanje pri konceptu avtentičnega vodenja se je navezovalo na najpomembnejše elemente dobrega vodenja, kjer se je izkazalo, da imajo igralci podobne poglede, ki se večinoma ujemajo s pogledi njihovih trenerjev. Med najbolj izpostavljenimi elementi so jasna in odprta komunikacija znotraj ekipe, saj ta omogoča, da vsak igralec razume svoje naloge in se počuti vključenega v proces dela. Poleg tega se pojavlja močan poudarek na sposobnosti trenerja, da zna ekipo motivirati, ter na doslednosti in disciplini, ki po mnenju igralcev zagotavljata dolgoročno stabilnost in uspešnost. Eden od igralcev moške nogometne ekipe je posebej izpostavil še predanost svojega trenerja, saj meni, da prav iskren in predan vodja lažje pridobi spoštovanje ekipe in si ustvari zaupanje, ki je ključno za skupni uspeh.

Vratar ene od moških ekip je dodal, da pri svojem trenerju še posebej ceni individualen pristop in njegovo sposobnost, da prepozna posebnosti posameznega položaja, saj so potrebe vratarjev pogosto drugačne od potreb igralcev v polju. Pri igralkah ženskih ekip pa se je pokazal nekoliko večji poudarek na medsebojnih odnosih in podpori – ena izmed igralk je izpostavila, da dober trener ne vodi zgolj z navodili, temveč z zgledom, ki ga kaže skozi spoštljiv odnos in pripravljenost prisluhniti, druga pa je poudarila, da je zanj pomembno, da trener zna ustvariti pozitivno energijo in občutek pripadnosti, saj se takrat igralk lažje odprejo, delijo svoje izzive in sprejmejo usmeritve. Pri moških igralcih so bolj pogosto omenjeni tehnični in organizacijski vidiki vodenja, medtem ko so pri igralkah poudarki pogostejše povezani z empatijo in občutkom varnega okolja, kar pa sem že pričakovala glede na analizo rezultatov pri trenerjih.

Vsi od intervjuvanih igralcev menijo, da njihovi trenerji ostajajo zvesti svojim vrednotam in prepričanjem tudi v težkih trenutkih in ob zunanjih pritiskih, kar potrjujejo tudi izjave samih

trenerjev v prejšnjem poglavju. Iz odgovorov sem razbrala, da igralci cenijo tako doslednost kot tudi sposobnost prilagajanja, kadar je to potrebno. Nekateri so izpostavili, da njihov trener, kljub močni osebni drži, zna prisluhniti mnenju okolice in poiskati nasvet, če to koristi ekipi. Drugi so poudarili, da trener prevzame odgovornost za morebitne slabše rezultate, kar krepi zaupanje med njim in ekipo.

Za vratarke in vratarje je pomembno, da trener v kriznih trenutkih ne spreminja osnovnega sistema dela in ne podlega paniki, saj bi to lahko negativno vplivalo na njihovo samozavest. Vratar pri enem od moških slovenskih nogometnih klubov pravi, da pri trenerju ceni občutek stabilnosti, ker se po navadi zanašajo na ponavljanje določenih rutin in psihološko varnost.

Če primerjam odgovore igralcev in trenerjev, so trenerji pogosto poudarjali predvsem nujnost vztrajanja pri lastnem pristopu in vrednotah, medtem ko sem pri igralcih zaznala nekoliko več naklonjenosti k prilagodljivosti. *»To zame ni znak šibkosti, temveč dokaz, da trener razume realnost situacije in zna delovati v korist ekipe, tudi če to pomeni manjše prilagoditve vrednot ali pristopa«*, je v intervjuju povedal eden od igralcev. Spet pa sem opazila tudi malenkostno razliko med spoloma, in sicer da pri ženskih ekipah pride do izraza večja občutljivost na komunikacijo in psihološko varnost, pri moških pa bolj cenijo odločnost in neposrednost.

Če nadaljujemo z vprašanjem o komunikaciji trenerjev z igralci in njihovem vključevanju v proces odločanja, igralci izpostavljajo, da komunikacija s trenerji poteka odprto in da imajo možnost izražati svoje mnenje, vendar pa se stopnja vključevanja razlikuje glede na trenerja in situacijo. Nekateri trenerji aktivno spodbujajo dialog in iščejo povratne informacije (npr. pri analizah tekem), spet drugi pa povratno mnenje upoštevajo le deloma, pri ključnih odločitvah pa sledijo predvsem svojemu strokovnemu štabu. Tudi pri analizi rezultatov intervjujev trenerjev sem ugotovila, da je odprta komunikacija zelo pomembna, vendar pa se v praksi pokaže, da pri odločanju še vedno prevladuje avtoriteta strokovnega kadra. To sem, kot sem že omenila, zaznala predvsem pri moških nogometnih ekipah v prvi ligi.

Igralci moških ekip pogosto pri tem vprašanju omenjajo bolj formalen pristop – trenerji iščejo mnenja, a na koncu odločitev sprejmejo sami. Pri igralkah ženskih ekip pa se po odgovorih zazna nekoliko večja želja po sproščenem dialogu in občutku, da je njihovo mnenje zares upoštevano. Ena izmed igralk je tako poudarila, da jih trenerka pogosto vključi v razprave o taktičnih prilagoditvah ali o dinamiki v garderobi, kar jim daje občutek soudeležbe in povečuje pripadnost ekipi. Kot pričakovano je tudi pri vratarjih opazna razlika, saj njihovi trenerji po navadi uporabljajo bolj individualne pristope. Vratarji omenjajo, da imajo veliko individualnih pogovorov s trenerjem vratarjev, kjer se počutijo slišane in upoštevane.

Pri naslednjem vprašanju o vlogi pozitivnega vzdušja v ekipi se je pokazalo precej soglasno mnenje med igralci – vsi poudarjajo, da je pozitivna klima temelj za doseganje dobrih rezultatov. Menijo, da če v garderobi in na igrišču vlada energija zaupanja, veselja do igre

in pripadnosti, je pot do uspeha precej lažja. Kot je poudaril eden od igralcev, »*nogomet vsi igramo, ker smo ga vzljubili kot otroci in v njem uživamo*«, zato je ključno ohranjanje tega občutka. To lepo odraža tudi ugotovitve trenerjev, ki so prav tako večkrat izpostavili pomen vzdušja in dobrih odnosov kot enega izmed glavnih dejavnikov motivacije.

Pri moških igralcih sem zaznala več poudarka na profesionalnosti in jasni razmejitvi med šalo in resnim delom – trener lahko prispeva k sproščenosti s humorjem, a ko pride čas za trening ali tekmo, je zahtevan resen pristop. Pri igralkah ženskih ekip, kot že pričakovano, pa pride bolj do izraza čustvena komponenta: pozitivno vzdušje se povezuje s podporo, občutkom slišnosti in medsebojnim spoštovanjem. Ena izmed igralk je poudarila, da jim trener pogosto namenja spodbudne besede in se zanima za njihovo počutje, kar jim daje občutek varnosti in motivacije. Pri vratarju ene izmed moških ekip sem dobila odgovor, da je zanj pozitivno vzdušje tesno povezano z zaupanjem v trenerja vratarjev – če ve, da mu trener zaupa in mu stoji ob strani, lažje ohranja mirno glavo, tudi če pride do napake, medtem ko je vratarica ženskega kluba poudarila, da zanjo pozitivno vzdušje pomeni predvsem občutek, da jo ekipa in trenerka razumejo in da napake niso razlog za kritiko, ampak za učenje. Kar je skupno tako ženskimi in moškimi ekipam, pa je to, da pozitivno vzdušje ohranjajo skozi pogovore, druženja, teambuildinge ipd.

Kar se tiče nesoglasij, igralci v splošnem menijo, da se trenerji trudijo pristopiti do njih čim prej in jih razrešiti, saj nepojasneni konflikti hitro spodkopavajo enotnost ekipe. Ena izmed igralk ženskega nogometnega kluba mi je odgovorila na vprašanje o nesoglasjih s »*treba se je pač pogovarjat, pa je vse prej ali slej rešeno*« – kratko in jedrnato. Skozi odgovore so sicer vsi poudarjali pomen pogovora in odprtega pristopa, vendar sem zaznala, da so moški igralci bolj sprijaznjeni s tem, da bo pač vedno kdo nezadovoljen (predvsem tisti, ki manj igrajo) in da je tudi to sprejemljivo.

Pri vprašanju o razlikah v vodenju moških in ženskih ekip so se pokazala precej zanimiva opažanja – igralci, ki imajo manj ali pa sploh nimajo neposrednih izkušenj z ženskimi ekipami, pogosto priznavajo, da jim je težko komentirati ta vidik – eden izmed njih je odkrito povedal, da zaradi pomanjkanja stika z ženskimi ekipami raje ne daje primerjav. Kar se mi zdi pošteno, saj včasih slišimo stereotipne komentarje o ženskem nogometu, čeprav oseba nima izkušenj z njim. Eden od igralcev moške ekipe je opozoril, da je v moških ekipah pogosto prisotna večja »surovost« in kruta realnost, kar se tiče vodenja. Razlaga, da so trenerji (tudi trenerji vratarjev) do igralcev bolj neposredni, zahtevni in manj strpni do napak. To opažanje se dobro sklada z odgovori trenerjev moških ekip, ki so bolj poudarjali pomen discipline, trdnosti in jasnih meja.

Na drugi strani se pri odgovorih igralk kaže, da vodenje v ženskih ekipah pogosto vključuje več komunikacije, čustvene podpore, poudarka na dobrih odnosih in tudi ponovitev. Igralka ene izmed intervjuvanih ekip je na primer poudarila, da trenerka veliko vlaga v ustvarjanje zaupanja in dialoga, kar jim daje občutek varnosti, da se lahko izražajo. Ena od igralk pa je kratko in jedrnato odgovorila »*ja ... ženske smo pač težke.*«

Torej, nekateri poudarjajo razlike, medtem ko jih drugi ne vidijo, tretji pa s tem izkušenj nimajo, tako da razlik ne morejo komentirati. Ugotavljam, da so torej izkušnje z vodenjem in dožemanje razlik zelo subjektivni in odvisni od osebne perspektive.

4.2.2.2 Analiza rezultatov koncepta motivacije

Naslednji sklop vprašanj se nanaša na koncept motivacije, in sicer sem začela s ključnimi motivacijskimi dejavniki, ki vplivajo na uspeh igralcev. Moški igralci so kot ključne dejavnike pogosto izpostavili osebni napredek, dosežke, jasne cilje in izzive ter timski duh. Dva izmed njih sta dodala tudi finančno komponento, kar je v moškem nogometu zaradi večje profesionalizacije in vložkov razumljivo nekoliko bolj poudarjeno. Pri vratarju bi se ob tem kot pomemben dejavnik pojavila še želja po osebni rasti in dokazovanju skozi ključne trenutke na tekmah, saj uspešna obramba pogosto pomeni potrjevanje lastne vrednosti in pomembnosti za ekipo.

Pri igralkah ženskih ekip pa se kot osrednji motivacijski dejavniki izpostavljajo strast do igre, občutek pripadnosti ekipi, zadovoljstvo ob osebnem napredku in dobri rezultati, hkrati pa jim ogromno pomenijo pohvale in priznanje trenerja oz. trenerke. Denar kot dejavnik pri tem redkeje pride v ospredje, kar so potrdili tudi trenerji; ženske ekipe večinoma gradijo na notranji motivaciji in medosebnih odnosih. Ena izmed igralk bi tako recimo poudarila, da jo najbolj žene želja po dokazovanju, da so ženske v nogometu sposobne enako kot moški, kar je dodatna plast motivacije.

Igralci in igralka so ne glede na spol v ospredje postavili osebno zadovoljstvo in ekipni duh, kar kaže, da kljub razlikam v zunanjih okoliščinah (finančna podpora, medijska prepoznavnost ipd.) na koncu največ šteje občutek, da napreduješ in da si del povezanega kolektiva.

V povezavi z motiviranjem ekipe med tekmami, med sezono in v obdobjih, ko rezultati niso najboljši, sem skozi odgovore ugotovila, da motivacija pred tekmami in med sezono temelji predvsem na izzivih, jasnih ciljih, napredku in pohvalah. Igralci moških ekip omenjajo, da jih trenerji motivirajo z jasnimi zahtevami, spodbujanjem značaja in s tem, da od njih pričakujejo maksimalen vložek. To se povezuje z odgovori trenerjev, ki so v svojih odgovorih poudarili pomen usmerjenosti k ciljem, disciplini in odgovornosti.

Pri igralkah sicer izstopa bolj čustvena komponenta motivacije, a ne pri vseh. Pri njih je močno prisoten element psihološke podpore in zaupanja. Ena izmed igralk je poudarila, da trenerka pogosto uporablja motivacijske nagovore, ki temeljijo na povezanosti ekipe, med sezono pa jih motivira z občutkom pripadnosti in potrditvijo njihove vloge v ekipi. Vendar pa se je skozi odgovore pokazala tudi druga plat: ena izmed igralk je poleg psihološke ravni izrazila še rezultatsko naravnost; pravi, da jo najbolj motivira občutek zmage, tekmovalnost in želja, da premaga nasprotnice. Pri njej v ospredju opazimo manj čustvene

podpore in več usmerjenosti k trdemu delu in disciplini, kar kaže na to, da tudi v ženski ekipi obstajajo različni pristopi k motivaciji, ne samo psihološki.

Pri vratarjih se pojavi vidik osebne odgovornosti in psihične priprave. Ker je njihova vloga bolj individualna, jih trenerji motivirajo predvsem z gradnjo samozavesti, s poudarkom na tem, da je vsaka obramba priložnost za dokazovanje. Med sezono se njihova motivacija pogosto vzdržuje z osebnimi izzivi in zavedanjem, da lahko z eno potezo odločijo tekmo.

V obdobjih, ko rezultati niso najboljši, moški igralci dajejo več poudarka trdem delu, vztrajnosti in disciplini, kar potrjujejo tudi trenerji, ki menijo, da rezultati pogosto vplivajo na motivacijo, a jo je mogoče ohranяти z usmerjenostjo k ciljem. Trdo delo in vztrajnost poudarjajo tudi ženske igralki, vendar spet priznavajo, da jim takrat veliko pomeni čustvena podpora in pogovor. Vratar pa omenja, da se mu zdi, da so njihove napake pogosto najbolj vidne in da je v težkih trenutkih njegova motivacija usmerjena predvsem v čustveno stabilnost in zaupanje vase, pa tudi njegovega trenerja.

Pri vseh intervjuvanih igralcih in igralkah se jasno pokaže, da je motivacija znotraj ekipe ključna za uspeh. Moški igralci so večinoma zelo enotni – poudarjajo, da motivacija med člani ekipe deluje kot »gorivo«, ki dviguje energijo in pripomore k rezultatom. Če so igralci med seboj motivirani in potiskajo drug drugega naprej, je uspešnejša tudi ekipa kot celota. Podobno razmišlja tudi vratar, ki dodaja, da se motivacija znotraj ekipe najmočneje pokaže prav v težkih trenutkih – ko rezultati niso najboljši, takrat je odločilno, da si igralci med seboj stojijo ob strani in ohranjajo zaupanje.

Prav tako je motivacija znotraj ekipe med ženskami zelo pomembna, če ne še bolj kot pri moških. Ena izmed njih je poudarila, da je motivacija med igralkami najpomembnejša prav zato, ker gradi timski duh in občutek pripadnosti, brez katerega ženski nogomet izgubi svojo moč, druga pa je izpostavila, da je nogomet z razlogom ekipni šport – ko nekomu ne gre, je tam vedno trener ali soigralke, da se med seboj motivirajo.

Pri vprašanju glede notranje in zunanje motivacije, katera od njiju se igralcem zdi bolj pomembna, katera pa pogosteje prevladuje, se med igralci in igralkami pojavlja več različnih pogledov, kar je pričakovano, saj je motivacija močno povezana z osebnostjo posameznika in njegovimi cilji. Oba moška igralca menita, da sta oba tipa motivacije pomembna, pri čemer je njuno mnenje, da se vpliv motivacije spreminja glede na trenutek – včasih prevlada zunanja (npr. nagrade, pogodbe, priznanja), drugič notranja (osebno zadovoljstvo, napredek, pohvale). Eden izmed njih je izpostavil, da po njegovem mnenju pri večini športnikov kljub vsemu prevladuje notranja motivacija, saj bi brez notranjega zadovoljstva in strasti do igre zelo težko vztrajali skozi dolga leta treningov.

Pri igralkah pa se pojavi zanimiva razlika. Ena izmed njih je jasno povedala, da je zanjo pomembna pretežno notranja motivacija, a da v nogometu kot celoti žal prevladuje zunanja – ljudje igrajo zaradi denarja, statusa in ugleda. Druga igralka pa je poudarila kombinacijo: notranja motivacija ji daje pogon, vendar priznava, da zunanja motivacija v obliki priznanja

in priložnosti igra pomembno vlogo pri dolgoročnem vztrajanju. Je pa izpostavila, da v ženskem nogometu ni visokih finančnih nagrad, tako da je verjetno to bolj primerno vprašanje za moške.

Pri vratarju in vratarici se pokaže podobno stališče – notranja motivacija je tista, ki ju žene. Ključno jima je osebno zadovoljstvo ob dobri obrambi in občutek, da s tem pomaga ekipi. A hkrati priznavata, da zunanja motivacija (pohvala trenerja, izbor v prvo postavo) deluje kot dodatna potrditev. Glede finančnih nagrad pa sem s strani vratarke dobila enak odgovor kot pri igralcih, da te niso dovolj visoke, da bi samo zaradi tega igrala ženski nogomet.

Skupno lahko zaključimo, da notranja motivacija ostaja temelj – brez nje igralci in igralke ne bi zmogli vlagati toliko časa, truda in energije v šport. A hkrati večina priznava (sploh igralci v moškem nogometu), da zunanja motivacija ni zanemarljiva: deluje kot dodatna spodbuda, pogosto pa prevladuje v resničnosti, še posebej v visokem profesionalnem okolju, kjer nagrade in pogodbe predstavljajo ključni del sistema.

Pri vprašanju, ali je večja notranja motivacija povezana s trajnejšimi rezultati in večjim zadovoljstvom, so bili igralci in igralke enotni – notranja motivacija je tista, ki daje pravo dolgoročno moč. Moška igralca sta poudarila, da notranja motivacija ustvarja trdnejše temelje, saj osebno zadovoljstvo in želja po napredku športnika žene naprej, tudi ko rezultati niso najboljši. Eden izmed njiju je izpostavil, da se notranja motivacija z dosežki samo še krepi in da prav ta spirala vodi k trajnejšim rezultatom.

Pri igralcih se razmišljanja še bolj nagibajo k notranji komponenti. Ena je jasno povedala, da notranja motivacija zanjo pomeni zadovoljstvo, prijateljstvo in vezi, ki jih denar ne more kupiti. Druga igralca pa je dodala, da notranja motivacija pomeni tudi osebno rast in občutek pripadnosti, kar ji daje vztrajnost, a hkrati iskreno priznava, da bi ji višje finančne nagrade pri tem nedvomno pomagale. *»Želim si, da bi bil ženski nogomet enakopraven moškemu, z enako prepoznavnostjo in nagradami«*, priznava. Tudi vratarja, tako moški kot ženska, poudarjata, da notranja motivacija pomeni predvsem odgovornost in osebni ponos ob dobrih obrambah, kar ju oba žene naprej, tudi če ekipa kot celota ne dosega najboljših rezultatov. Vratarka je poudarila, da ji prav notranja želja, da zaščiti oz. reši ekipo, daje trajno zadovoljstvo, medtem ko zunanje nagrade predstavljajo nek bonus.

Motivacija ima pomembne posledice tudi na duševno zdravje, česar sem se dotaknila tudi pri igralcih. Njihova mnenja so podobna tistim, ki so jih dali trenerji, vendar z nekaj zanimivimi razlikami. Igralci in vratar moških klubov se strinjajo, da je psihološki pritisk v nogometu velik, še posebej v obdobjih slabših rezultatov ali pri prestopih, in da se posledično pogosto pojavljajo stres, negotovost in negativna čustva. Eden izmed njih je poudaril, da je na višjih ravneh nogometa duševno zdravje vse manjša tabu tema, saj imajo veliki klubi že vzpostavljene podporne sisteme, psihologe in terapevte, sploh pa v tujini, kjer temu področju namenjajo več pozornosti. V manjših klubih pa pri tem ostaja precejšnja rezerva, kar je skladno z mnenjem trenerjev, ki so tudi sami opozorili na ta razkorak. Enako meni drugi

igralec, ki izpostavlja, da se o duševnem zdravju res nekoliko več govori kot v preteklosti, a še vedno premalo, in da je v mlajših selekcijah najpomembneje ohraniti igro kot vir veselja, brez dodatnega pritiska. Poudarek na otroškem užitku in spontanosti športa odpira zanimivo perspektivo, vendar bi se sama osebno bolj strinjala z mnenjem trenerjev, ki so poudarjali predvsem preventivo in vzpostavljanje varnega okolja ter da bi se na stabilnem duševnem zdravju več delalo, ker je to pomembno za motivacijo.

Pri igralkah in vratarji je mogoče zaznati pomen varnega okolja, terapevtske podpore in odprte komunikacije skozi individualne pogovore tako s trenerjem oz. trenerko kot tudi s soigralkami. Je pa ena izmed igralk dejala, da je šport zanjo prostor sprostitve, kjer ne razmišlja o ničemer drugem, kar kaže na to, da lahko sama igra predstavlja obliko terapije. Sama sicer menim, da je duševno zdravje globlje in odvisno od posameznika, saj nekateri žal niso zmožni odklopiti svojih misli.

Kar se tiče vprašanja glede razlik v motivaciji med moškimi in ženskimi nogometnimi ekipami, večina igralcev razlik ne zaznava ali pa jih ne želi izpostavljati. Oba moška igralca in vratar so poudarili, da so po njihovem mnenju cilji podobni – igrati dobro, dosegati rezultate in uživati v nogometu ter da motivacija temelji predvsem na teh skupnih športnih elementih. Eden izmed njih je dodal, da sam ženskega nogometa ne pozna dovolj dobro, zato težko komentira, kar nakazuje, da igralci morda preprosto niso dovolj seznanjeni s posebnostmi ženskih ekip.

Tudi ženske poudarjajo športne cilje in željo po napredku, a v ospredje pogosteje postavljajo pomen medsebojnih odnosov, zaupanja in timskega duha. Ena izmed igralk je na primer izpostavila, da jo najbolj motivira občutek pripadnosti ekipi in podpora soigralk, kar je, po odgovorih, ki sem jih dobila, v rahlem kontrastu z moškimi igralci, ki so bolj usmerjeni k rezultatom in individualnemu napredku. Prav tako je ena izmed intervjuvanih igralk omenila, da moške bolj motivira tudi denar in pa status, saj je moški nogomet veliko bolj prepoznaven, finančne nagrade pa so višje.

Skozi odgovore sem ugotovila, da igralci razlike težko zaznajo ali jih celo zanikajo, medtem ko igralk in trenerji precej jasno izpostavljajo, da so razlike v motivaciji prisotne. Predvidevam, da so igralk in trenerji teh razlik bolj zavedni, igralci pa jih doživljajo manj neposredno. Prav tako so nekateri trenerji trenirali tako ženske kot moške ekipe, medtem ko igralci niso imeli te možnosti. V ženskem nogometu pa se morajo skozi celo kariero dokazovati, da so enako sposobne kot moški in da si zaslužijo več prepoznavnosti.

4.2.2.3 Analiza rezultatov vpliva avtentičnega vodenja na motivacijo

Raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo ekipe, so potrdili vsi intervjuvani igralci. Moška igralca sta poudarila predvsem usmerjenost trenerja – eden je izpostavil, da lahko dober način vodenja posamezniku vlije ogromno mero motivacije, ki vodi k večjim

dosežkom, drugi pa je dodal, da na motivacijo vplivajo ravno dražljaji, smernice in pristop trenerja, saj se s skupnimi cilji poveže celotna ekipa.

Pri igralkah pa je odgovor še bolj neposreden – ena je jasno povedala, da z nemotivirano ekipo ne moreš doseči ničesar. To potrjuje, da so igralka zelo občutljive na vpliv vodenja trenerja oz. trenerke in da vodenje vidijo kot ključen temelj motivacije. Tudi vratar moške ekipe se strinja z vplivom stila vodenja na motivacijo – če trener zaupanje in motivacijo gradi na pravi način, lahko vratar začuti, da je enakovreden del ekipe, kljub svojem specifičnem položaju. Brez tega občutka podpore je motivacijo težko ohranjati, saj napake vratarja hitro izstopajo in lahko porušijo samozavest. Vratarka pa je v odgovoru šla še korak dlje – povedala je, da trenerjev slog vodenja neposredno vpliva na njen občutek varnosti. Če trener ostane miren in zaupljiv tudi v kriznih trenutkih, se to prenese nanjo in ji omogoči, da nastopa sproščeno in samozavestno.

Na koncu so igralci in igralka z mano delili tudi svoje osebne motivacijske misli, ki jih spremljajo pri športni poti. Eden je poudaril misel »*Trening je težek, poraz še težji. Zato treniraj, kot da igraš,*« drugi pa je izpostavil kratko in preprosto frazo: »*Kar je treba, ni težko!*« Obe misli kažeta na poudarek discipline, trdega dela in osredotočenosti na cilje.

Ena izmed igralk je povedala, da neke specifične misli nima, da pa jo pred tekmami najbolj motivirajo govori in misli Novaka Djokovića, ki jih pogosto posluša, saj ji dajo dodatno energijo in samozavest. Druga igralka pa se je odločila za bolj osebno vodilo: »*Nikoli ne pozabi, zakaj si začela,*« kar jo vedno opomni na ljubezen do igre in prve občutke na igrišču.

Tudi vratar in vratarka sta dodala zanimivi perspektivi. Vratar moške ekipe je izpostavil misel: »*Bodi zadnja ovira, ki jo bo nasprotnik kadar koli želel premagati,*« s čimer je res dobro pokazal svojo osredotočenost na odgovornost in odločnost, ki sta ključni pri njegovi vlogi. Vratarka pa je izpostavila misel: »*Mirna glava, odločno srce,*« kar ji pomaga ohranjati zbranost v stresnih situacijah, hkrati pa tudi zaupati v svojo notranjo moč.

4.3 Zaključne ugotovitve

V tem delu magistrskega dela bom najprej na podlagi teoretičnih izhodišč ter rezultatov empiričnega dela podrobneje analizirala in odgovorila na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila v uvodnem delu. Ta vprašanja so služila kot rdeča nit raziskovanja in usmerjala potek zbiranja ter interpretacije podatkov. Analiza bo tako predstavljala sintezo med teoretičnimi spoznanji in praktičnimi rezultati, pridobljenimi s pomočjo intervjujev.

V nadaljevanju bom na osnovi dobljenih analiz oblikovala zaključne ugotovitve, ki bodo podprte z empiričnimi dokazi ter umeščene v širši teoretični okvir obravnavanih konceptov. Poseben poudarek bo namenjen primerjavi podobnosti in razlik med teoretičnimi predpostavkami in praktičnimi ugotovitvami, saj ta primerjava omogoča boljše razumevanje kompleksnosti raziskovane problematike.

4.3.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Na podlagi raziskave, ki sem jo izvedla skozi intervjuje igralcev in trenerjev, bom predstavila odgovore na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila že v uvodnem delu proučevanja konceptov in njune raziskave.

Raziskovalno vprašanje 1: Kako se v izbranih nogometnih klubih v Sloveniji kažejo elementi avtentičnega vodenja pri trenerjih?

Teorija pravi, da vodje, ki so iskreni, odprti in delujejo v skladu s svojimi vrednotami, ustvarjajo okolje, v katerem se igralci počutijo varne in motivirane, da prispevajo k skupnemu cilju. Športni trenerji in vodje ekip morajo biti pozorni na to, da se avtentičnost ne kaže zgolj skozi njihovo vedenje, temveč tudi skozi način, kako gradijo odnose s svojimi igralci (Houchin, 2011). Na podlagi izvedenih intervjujev z izbranimi trenerji in njihovimi igralci v slovenskih nogometnih klubih je mogoče zaznati več jasnih elementov avtentičnega vodenja. Kot najbolj izrazit se kaže poudarek na zvestobi lastnim vrednotam in prepričanjem, kar trenerji razumejo kot ključni element njihovega dela. V odgovorih večkrat poudarjajo iskrenost in transparentnost pri komunikaciji z igralci, kar se sklada s teoretičnimi značilnostmi avtentičnega vodenja, kot sta samozavedanje in transparentnost v odnosih. Pomembno je tudi, da trenerji pri spopadanju s pritiski iz okolja in rezultatskimi pričakovanji ostajajo zvesti sebi, pri čemer nekateri izpostavljajo pripravljenost prevzeti odgovornost za neuspehe, včasih pa se tudi komu prilagoditi.

Še en pomemben element avtentičnega vodenja, ki se jasno odraža, je uravnotežen proces odločanja in odprta ter transparentna komunikacija. Večina trenerjev v komunikaciji z igralci išče povratne informacije, nekateri pa celo vključujejo igralce v proces razmišljanja, četudi končne odločitve ostajajo v njihovih rokah ali pa v rokah strokovnega štaba. Tak pristop ustvarja občutek slišanosti in krepi pripadnost, kar se je pokazalo kot pomembno zlasti v ženskem nogometu, kjer igralke poudarjajo tudi pomen psihološke podpore, pogovorov, zaupanja in empatije. Pri moških ekipah sem opazila sicer nekoliko večji poudarek na profesionalizmu in jasni hierarhiji, a je tudi tam prisotno zavedanje, da mora komunikacija temeljiti na spoštovanju in iskrenosti, saj tak trener dobi spoštovanje.

Poleg tega trenerji in igralci pogosto poudarjajo pomen pozitivnega vzdušja in timskega duha, ki ga gradijo tudi sami; skozi pogovore, neformalna druženja, teambuildinge ipd. Iz njihovih odgovorov je razvidno, da si prizadevajo vzpostaviti okolje, kjer se igralci počutijo cenjene in kjer je poudarek na skupnem cilju, ne zgolj individualnih dosežkih. Zanimivo je, da pri vratarjih in trenerjih vratarjev pride še bolj do izraza individualiziran pristop – tam trenerji poudarjajo osebno rast posameznika, kar nakazuje na avtentično razumevanje posebnosti položaja vsakega igralca.

Raziskovalno vprašanje 1: Kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki pri posameznih nogometnih igralcih v izbranih nogometnih klubih v Sloveniji?

Analiza intervjujev z nogometnimi trenerji in igralci v slovenskih klubih kaže, da je motivacija v športu kompleksen pojav, ki združuje notranje in zunanje dejavnike in se kaže tako na individualni kot na ekipni ravni. Že na začetku sem ugotovila, da večina sogovornikov, tako trenerjev kot igralcev, notranjo motivacijo prepoznava kot temelj dolgoročnega uspeha. Igralci so kot najpomembnejše motivacijske dejavnike izpostavili občutke osebnega zadovoljstva, željo po napredovanju, veselje do igre, pripadnost ekipi in timski duh, ki jih vse po teoriji štejemo pod notranje motivacijske dejavnike. Trenerji so večkrat poudarili, da prav notranja motivacija zagotavlja trdnejše temelje in omogoča, da igralci ostajajo zavezani procesu tudi v obdobjih, ko rezultati niso najboljši. Igralci pa so ta pogled potrdili, saj jim notranja motivacija pomeni gonilo vsakodnevnega truda, saj je tesno povezana z osebnimi cilji, identiteto športnika ter zadovoljstvom ob doseženem napredku.

Notranja motivacija je torej tista, ki omogoča trajnejše rezultate, saj je globlje zakoreninjena v osebnosti posameznika in ni tako odvisna od zunanjih dejavnikov, ki se lahko hitro spremenijo.

Na drugi strani pa zunanja motivacija, kot so materialne nagrade, finančna plačila, priznanja in pohvale, prav tako ohranja pomembno vlogo. Zlasti v profesionalnem nogometu ostajajo denar in nagrade močan dejavnik, ki vpliva na odločitev posameznika za profesionalno pot. Nekateri igralci in trenerji so izpostavili, da je zunanja motivacija tista, ki pogosto prevladuje v nogometnem svetu, saj marsikdo vidi šport kot poklic, s katerim si želi zagotoviti stabilnost in prepoznavnost. Vendar pa je slovenski nogomet še vseeno manjši in finančne nagrade zato niso tako visoke, da bi jih igralci opisali kot tisto res glavno gonilo njihove motivacije, je pa vseeno pomembno. Manj relevantna je zunanja motivacija za igralke, ki imajo nižje finančne nagrade, prav tako pa jim denar sam po sebi ne more zagotoviti notranjega zadovoljstva, prijateljstev in občutka pripadnosti. Igralke prav tako žene želja po dokazovanju, da so ženske v nogometu sposobne enako kot moški, kar je še dodatna plast motivacije.

Prav tako je bila vsem intervjuvancem pomembna motivacija znotraj ekipe. Tako trenerji kot igralci verjamejo, da je ekipna motivacija ključna za uspeh. Posameznik se namreč razvija in raste znotraj skupine, pozitivna klima pa omogoča, da se notranja motivacija vsakega igralca dodatno okrepi. Če ekipa deluje kot povezana celota, kjer vladata zaupanje in podpora, je verjetnost za doseganje skupnih ciljev večja. Igralci so posebej poudarili pomen pozitivnega vzdušja, saj lažje prenašajo napore in pritiske, ko čutijo, da so del povezane ekipe. To potrjuje, da nogomet ni zgolj individualen šport, kjer šteje osebna ambicija, temveč močno kolektivna dejavnost, kjer drug drugega vlečejo naprej.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako avtentično vodenje vpliva na motivacijo nogometnih igralcev v izbranih nogometnih klubih v Sloveniji?

Rezultati raziskave jasno potrjujejo, da ima avtentično vodenje trenerjev izjemno pomembno vlogo pri oblikovanju motivacije v nogometnih ekipah. Igralci, igralke in vratar ter vratar

so soglasni, da slog vodenja ni nekaj, kar zgolj spremlja športni proces, temveč predstavlja enega ključnih temeljev njihove zavzetosti in dolgoročne predanosti.

Na eni strani avtentično vodenje kot vpliv na motivacijo pomeni jasne smernice, cilje in strukturo, ki dajejo igralcem občutek varnosti in usmerjenosti. Športniki so izpostavili, da jim dober in avtentičen način vodenja lahko vlije ogromno mero motivacije, saj tak trener ne deluje kot figura, ki zgolj zahteva, ampak kot nekdo, ki s svojim zgledom navdihuje. Na drugi strani pa avtentičnost pomeni tudi psihološko komponento (sploh pri ženskih ekipah) – občutek zaupanja, pripadnosti in podpore, ki ga igralci prepoznajo v načinu komunikacije in v vsakodnevnem vedenju trenerja. Prav ta kombinacija strokovnosti in človečnosti je bila največkrat omenjena kot ključna za dolgoročno motivacijo.

Zanimivo je, da so nekateri športniki zelo neposredno poudarili, da z nemotivirano ekipo preprosto ni mogoče doseči ničesar. To kaže, da dojemajo trenerjev slog vodenja kot osnovni pogoj, brez katerega se motivacija hitro poruši, zaradi trenerja pa lahko veliko igralcev s športom tudi preneha.

Skozi odgovore pa sem z raziskavo ugotovila tudi, da avtentično vodenje ni pomembno le na ravni posameznika, temveč se prenaša na celotno ekipo. Način, kako trener gradi odnose, vpliva na skupno klimo, na občutek povezanosti in na pripravljenost igralcev, da delujejo kot enotna celota. Prav ta vpliv na ekipno dinamiko se zdi kot eden ključnih razlogov, zakaj avtentično vodenje dolgoročno vodi do večje motivacije; ker ne deluje zgolj kot zunanja spodbuda, ampak kot mehanizem, ki gradi notranjo zavzetost in pripadnost.

Koncept avtentičnega vodenja in motivacije sta močno povezana, kar ugotavlja že raziskava, ki prikazuje vpliv avtentičnega vodenja na delovno uspešnost zaposlenih, obenem pa preučuje moderiranje notranje motivacije. Rezultati so pokazali, da ima avtentično vodenje pozitiven vpliv na delovno uspešnost, prav tako pa je bilo ugotovljeno, da ima notranja motivacija pomembno vlogo pri obravnavanju vpliva avtentičnega vodenja na delovno uspešnost zaposlenih. Že teorija potrjuje, da stil vodenja ostaja bistven za oblikovanje dobrega delovnega okolja in motivacije, s čimer se strinjajo tudi moji intervjuvanci, ki avtentično vodenje opisujejo kot aktivnost, ki v ekipi spodbudi motivacijo ter pozitivne miselne sposobnosti, vse to pa vpliva tako na zadovoljstvo kot rezultate.

Raziskovalno vprašanje 4: Kakšne so razlike v avtentičnem vodenju in motivaciji nogometnih igralcev oz. igralcev pri ženskih in moških ekipah?

Analiza intervjujev kaže, da se razlike med moškimi in ženskimi ekipami tako v avtentičnem vodenju kot v motivaciji vsekakor kažejo. Tako trenerji kot igralci poudarjajo, da so osnovni elementi avtentičnega vodenja univerzalni: spoštovanje, strokovnost, jasna komunikacija in zaupanje so ključni ne glede na spol ekipe. Vendar pa je način, kako trener te vrednote prenese na svojo ekipo, pogosto odvisen od dinamike skupine, osebnostnih značilnosti igralcev ter širšega konteksta, v katerem delujejo.

Kar se tiče avtentičnega vodenja, tisti trenerji, ki imajo izkušnje z vodenjem obeh spolov, opazajo, da se igralka bolj čustveno odzovejo na dogajanje, tako na igrišču kot izven njega. Zato pri delu z ženskami večji pomen nosi komunikacija – ton, izbira besed in način podajanja povratne informacije močno vplivajo na sprejemanje sporočila. Vodenje v ženskih ekipah tako pogosto vključuje več dialoga, čustvene podpore in ponovitev, medtem ko je pri moških ekipah bolj prisoten neposreden in tekmovalen pristop, v katerem se kritika pogosto dojema kot izziv za izboljšanje. Moški igralci celo opazajo, da je moški nogomet bolj »surov« v smislu komunikacije in discipline, medtem ko se pri ženskah več dela na medosebnih odnosih in ustvarjanju občutka varnosti.

Igralke v ženskih ekipah so izpostavile, da jim največ pomeni, ko trenerji oz. trenerka vlagajo v odnos, gradijo zaupanje in spodbujajo odprto komunikacijo. Priznavajo, da so ženske ekipe težje za razumeti, kar nakazuje, da se igralka zavedajo večje kompleksnosti vodenja v svojih ekipah; več komunikacije in ponovitev. Moški igralci so na drugi strani pogosto izpostavljali pomen usmerjenosti, discipline in trdnosti, pri čemer se zavedajo, da so trenerji v moških ekipah pogosto manj tolerantni do napak in bolj neposredni v svojem pristopu.

Tudi pri motivaciji so nekateri intervjuvanci izpostavili razlike med moškimi in ženskimi ekipami. Igralke so v odgovorih bolj jasno izpostavile pomen notranjih dejavnikov, kot so pripadnost ekipi, podpora soigralk in občutek skupnega cilja. To potrjuje opažanja trenerjev, da je v ženskem nogometu finančna komponenta bistveno manj izrazita, zato je notranja motivacija tista, ki prevladuje in žene igralka k trdemu delu in vztrajnosti.

Pri moških ekipah je slika nekoliko drugačna. Poleg notranje motivacije pomembno vlogo igrajo tudi zunanji dejavniki, kot so finančne nagrade, pogodbe, možnost napredovanja v višje lige ali prehoda v tujino. Tekmovalnost in individualne ambicije so pogosto bolj izrazite, kar lahko vpliva na dinamiko znotraj ekipe. Trenerji so ob tem opozorili, da razlike v motivaciji ne izvirajo nujno iz same narave igralcev in igralk, temveč predvsem iz širšega konteksta – statusa nogometa, pogojev in podpore, ki jo ekipe prejema. Ko so pogoji primerljivi, se razlike med spoloma zmanjšajo, motivacijski vzorci pa postajajo vse bolj podobni.

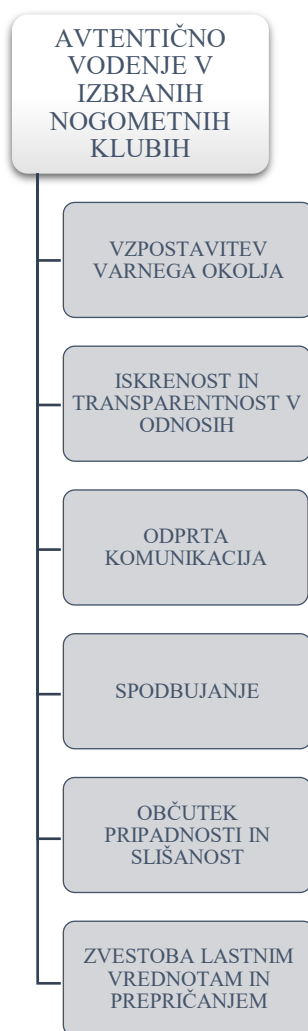
4.3.2 Zaključne ugotovitve

Proučevanje sekundarnih virov in izvedena raziskava na izbranih slovenskih nogometnih klubih sta me pripeljala do več zaključkov, ki povezujejo koncept avtentičnega vodenja in motivacije v športu. Analiza intervjujev s trenerji, igralci in vratarji, tako v moških in ženskih klubih, jasno kaže, da avtentično vodenje ni le prisotno, temveč tudi ključno za oblikovanje uspešnih športnih okolij.

Najpogostejše izpostavljeni elementi avtentičnega vodenja so bili vzpostavitev varnega okolja, iskrenost in transparentnost v odnosih, odprta komunikacija, spodbujanje, občutek

pripadnosti in slišnost ter zvestoba lastnim vrednotam in prepričanjem, ki se kažejo v vsakodnevnem odnosu trenerjev do svojih ekip. Trenerji poudarjajo, da motivacije ni mogoče vsiliti, temveč jo je mogoče graditi skozi avtentičen odnos, ki pa temelji na spoštovanju. Torej je moja končna ugotovitev, da je v slovenskem nogometu prisotno avtentično vodenje. Slika 8 prikazuje ključne dejavnike avtentičnega vodenja v slovenskih nogometnih klubih.

Slika 8: Ključni dejavniki avtentičnega vodenja v slovenskih nogometnih klubih



Vir: lastno delo.

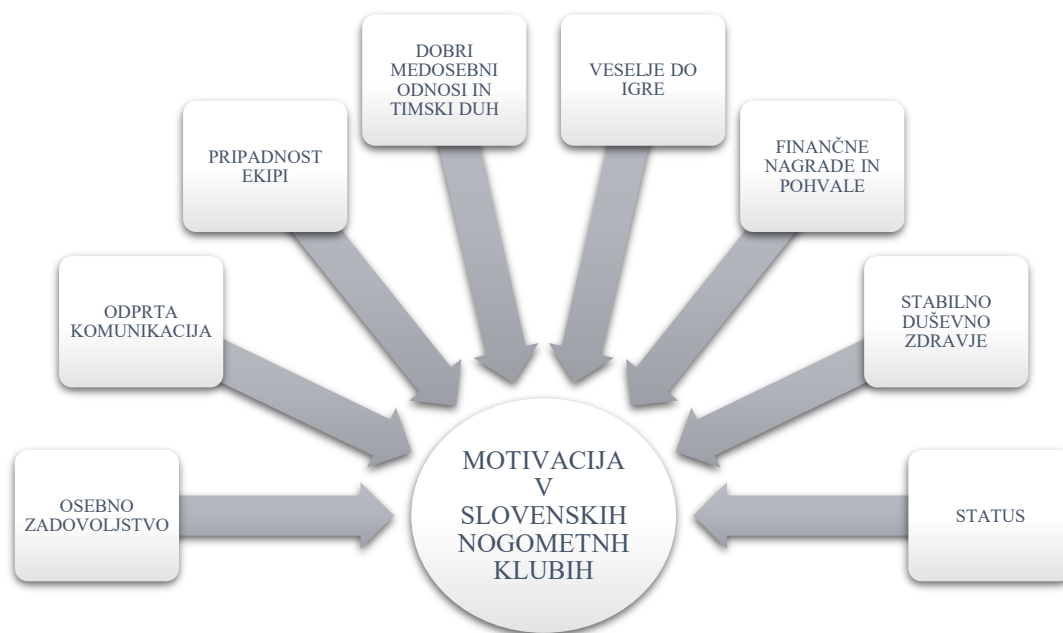
V povezavi s konceptom motivacije raziskava potrjuje, da je ta v nogometu eden osrednjih dejavnikov uspeha. Trener predstavlja veliko vlogo pri motivaciji, prav tako pa je ta pomembna tudi med samimi soigralci. Igralci in igralki so kot pomembne motivacijske dejavnike izpostavili predvsem notranjo motivacijo (osebno zadovoljstvo, pripadnost ekipi, timski duh in dobre medosebne odnose, odprto komunikacijo in veselje do igre), medtem ko je zunanja motivacija (finančne nagrade, status, pohvale) bolj pomembna pri moških, pri

ženskih ekipah pa so npr. finančne nagrade drugotnega pomena, jih pa precej motivirajo pohvale.

Kot sem že omenila, je pomembna tudi motivacija znotraj ekipe, saj gre le za ekipni šport – pozitivna dinamika v skupini, občutek pripadnosti in timski duh močno vplivajo na pripravljenost posameznikov za delo in vztrajanje pri dolgoročnih ciljih. Notranja motivacija se v tem kontekstu kaže kot močnejša in trajnejša, saj daje športnikom energijo tudi v trenutkih, ko rezultati niso najboljši. Igralci in trenerji se strinjajo, da prav notranja motivacija praviloma vodi do trajnejših rezultatov, večje stabilnosti in večjega zadovoljstva, zunanja pa je le dodatek za njihov trud.

V sklopu motivacije sem se dotaknila še duševnega zdravja v športu. Tako igralci kot trenerji so poudarili, da nogomet skupaj s pritiski medijev in pričakovanji prinaša stres, anksioznost, to pa lahko pripelje tudi do izgorelosti. Po njihovem mnenju je to sicer še vedno tabu tema, a se o tem vedno več govori in se uvajajo podporni sistemi, sploh na višjih ravneh. Avtentično vodenje lahko pri tem odigra pomembno vlogo, saj s svojo odprto komunikacijo in človeškim pristopom omogoča ustvarjanje varnega okolja, ki lahko vpliva na duševno zdravje. Trenerji in igralci se strinjajo, da duševno zdravje vpliva na motivacijo in želijo vnaprej delati v smeri dobrega počutja. Slika 9 prikazuje ključne motivacijske dejavnike v slovenskih nogometnih klubih.

Slika 9: Ključni motivacijski dejavniki v slovenskih nogometnih klubih



Vir: lastno delo.

Na podlagi izvedene raziskave lahko potrdimo, da ima avtentično vodenje trenerjev izjemno pomemben vpliv na motivacijo nogometnih igralcev in igralk v izbranih slovenskih klubih. Rezultati jasno kažejo, da slog vodenja ne predstavlja zgolj spremljevalnega elementa

športnega procesa, temveč enega ključnih temeljev, na katerem se gradi zavzetost, pripadnost in dolgoročna predanost športnikov. Pri tem je bila posebej izpostavljena kombinacija strokovnosti in človečnosti, ki jo igralci in trenerji prepoznavajo kot bistveno za ohranjanje motivacije. Po teoriji avtentični trener (vodja) namreč ne deluje kot avtoriteta, ki zahteva, temveč kot zgled, ki s svojim pristopom, transparentnostjo in skrbjo za dobrobit igralcev ustvarja zaupanje ter navdihuje.

Analiza intervjujev kaže, da avtentično vodenje vpliva tako na individualno motivacijo kot na skupinsko dinamiko. Igralci, igralke in vratarji so posebej poudarili, da je brez pravega vodenja skoraj nemogoče ohraniti visoko stopnjo motivacije, saj občutek zaupanja, jasnih smernic in psihološke varnosti predstavlja osnovo za nadaljnji športni razvoj. Zanimivo je, da so športniki in trenerji soglasni, da nezadovoljstvo z vodenjem pogosto vodi v izgubo motivacije in celo v opuščanje športa, kar dodatno potrjuje pomen avtentičnega sloga.

Zaključimo lahko z ugotovitvijo, da avtentično vodenje v slovenskem nogometnem okolju ni le prisotno, temveč tudi nujno za oblikovanje uspešnih ekip. Trenerji, ki z iskrenostjo, transparentnostjo in empatijo pristopajo k svojemu delu, ustvarjajo okolje, v katerem igralci ne le sledijo ciljem, ampak jih tudi ponotranjijo in se zanje zavzemajo z lastno energijo in prepričanjem. Ko pa sem proučevala koncept motivacije in dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost športnikov v slovenskih nogometnih klubih, pa so se kot ključni motivacijski elementi izkazovali prav značilnosti in lastnosti avtentičnega vodenja. Tako lahko sklenemo, da avtentično vodenje pomembno prispeva k večji motivaciji igralcev in igralk, kar pa se odraža v zadovoljstvu in uspehih. Na sliki 10 sem prikazala povezavo avtentičnega vodenja in motivacije v slovenskih nogometnih klubih.

Slika 10: Povezava avtentičnega vodenja in motivacije v slovenskih nogometnih klubih



Vir: lastno delo.

4.4 Priporočila in predlogi za izboljšave

Raziskava, narejena v mojem magistrskem delu, je jasno pokazala, da avtentično vodenje predstavlja enega ključnih dejavnikov motivacije nogometašev v slovenskih klubih, zato je smiselno oblikovati tudi priporočila, ki lahko trenerjem služijo kot usmeritve za še učinkovitejše delo. V raziskavi je sicer ugotovljeno, da večina trenerjev uporablja **avtentičnost**, je pa pri tem pomembno tudi, da še naprej **dodatno gradijo** na iskrenem in transparentnem odnosu z igralci ter da dosledno skrbijo za njihovo dobrobit. Iskrenost, odprta komunikacija in osebni zgled so dejavniki, ki so se tudi v raziskavi večkrat pokazali kot bistveni pri oblikovanju dolgoročne motivacije. Trener, ki zna svoje vrednote prenašati na ekipo na pristen način, hkrati vzbuja zaupanje in povečuje občutek pripadnosti, kar dolgoročno krepi zavzetost posameznikov in ekipe kot celote.

Predlagala bi tudi, če je to mogoče, uvedbo sistematične podpore trenerjem pri razvijanju veščin avtentičnega vodenja. Zavedam se namreč, da je to morda nekaterim trenerjem še neznan koncept ali pa se ga ne znajo lotiti pravilno. Predlagala bi dodatna izobraževanja, delavnice in programe usposabljanja, kjer bi trenerji pridobili znanja o čustveni inteligentnosti, samorefleksiji in komunikacijskih spretnostih. Takšne kompetence so po mojem mnenju bistvene za ohranjanje dolgoročne motivacije igralcev.

Menim, da morajo v prihodnosti trenerji še bolj uporabljati individualiziran pristop, saj se je pokazalo, da imajo igralci, igralke in vratarji različne potrebe, ki zahtevajo prilagojen način vodenja. Ženske ekipe so npr. izpostavile večjo občutljivost na komunikacijo trenerja, kar pa ne velja za vse in potreb ne moremo posploševati. Trenerji, ki znajo prisluhniti specifičnim izzivom posameznika in mu nuditi prilagojeno podporo, hkrati sporočajo, da je vsak član ekipe enakovreden in pomemben.

Še ena pomembna izboljšava oz. priporočilo se nanaša tudi na področje psihološke varnosti in duševnega zdravja športnikov. Igralci in igralke so v raziskavi večkrat izpostavili pomen zaupanja ter občutka sprejetosti, kar kaže, da bi bilo smiselno v klube vključiti več sistematične podpore v obliki športnih psihologov ali svetovalcev. Na višjem nivoju igre so že bili omenjeni športni psihologi, vendar je po mojem mnenju to pomembno tudi za nižje ravni nogometa, za vse klube. Avtentično vodenje lahko v tem kontekstu dopolni strokovna pomoč, ki skrbi za dobrobit igralcev in jim pomaga pri spopadanju s pritiski, anksioznostjo ali celo izgorelostjo ali depresijo. Na ta način bi klubi spodbujali ne le športne dosežke, temveč tudi celostni razvoj posameznika.

Poleg tega bi klubi lahko oblikovali integrirane programe, kjer bi poleg strokovne psihološke podpore športnikom nudili tudi delavnice o obvladovanju stresa, trening čuječnosti, obvladovanje anksioznosti in različne tehnike sproščanja. Tako bi športniki lahko sami aktivno skrbeli za svoje psihološko stanje, kar bi hkrati zmanjšalo tudi njihovo odvisnost od zunanjih dejavnikov in povečalo notranjo motivacijo.

Klubi bi lahko razmislili tudi o vzpostavitvi programov mentorstva, kjer bi izkušenejši igralci podpirali mlajše, ob tem pa bi trenerji delovali kot koordinatorji teh procesov. S tem bi se dodatno okrepila ekipna povezanost, razvila bi se kultura medsebojne podpore, igralci pa bi motivacijo črpali tudi iz občutka, da so lahko nekemu zgled.

Naslednje priporočilo, ki bi ga dala klubom, je, da razmislijo tudi o uvedbi strukturirane povratne informacije igralcev trenerjem. Pogosto se v športnih ekipah pričakuje, da trener ocenjuje igralce, redkeje pa je obratno. Če bi klubi uvedli sistem anonimnih anket ali strukturiranih razgovorov, kjer bi igralci lahko izrazili svoja mnenja o vodenju trenerja, bi ti pridobili dragocene vpoglede v to, kako jih njihova ekipa dejansko dojema.

Na ravni dolgoročnega razvoja pa bi klubi lahko razvili tudi programe za krepitev vodenja pri igralcih samih. Mlajši nogometaši bi lahko skozi posebne aktivnosti (npr. vodenje treninga, predstavitev taktičnih rešitev ali prevzemanje odgovornosti na določenih področjih) postopoma razvijali lastne veščine vodenja. S tem bi se znotraj ekip oblikovala kultura, kjer avtentično vodenje ni prisotno le pri trenerjih, ampak postane širša vrednota, ki jo gojijo vsi člani ekipe, poleg tega pa bi koncept avtentičnega vodenja razumeli tudi sami. To bi po mojem mnenju dolgoročno ustvarilo bolj samozavestne, zrele in motivirane športnike.

5 SKLEP

Avtentično vodenje se je v raziskavi izkazalo kot eden ključnih dejavnikov uspeha vodenja športnih ekip. Pomembno je, ker trenerjem omogoča, da s svojo pristnostjo ustvarjajo okolje, kjer se igralci počutijo razumljene, vključene in motivirane. Moja raziskava je pokazala, da avtentično vodenje trenerjev neposredno vpliva na športnike – na njihovo zavzetost, motivacijo ter pripravljenost preseči lastne meje. S tem prispevam k dodatni potrditvi obstoječe literature, hkrati pa moje ugotovitve ponujajo praktično vrednost, saj lahko trenerjem nogometnih timov služijo kot smernice pri njihovem delu in odnosu z igralci, sploh s priporočili in predlogi za izboljšavo na koncu.

Enako pomemben vidik pa je motivacija, brez katere športni uspehi niso mogoči. Motivacija daje športnikom notranjo moč za vztrajanje, spopadanje z izzivi in doseganje vrhunskih rezultatov. Prav zato me je zanimalo, kaj igralce v slovenskih nogometnih klubih najbolj spodbuja in motivira za njihove dosežke, napredek in uspehe. Razumevanje teh dejavnikov je ključno, saj trenerjem in klubom omogoča oblikovanje okolja, v katerem igralci ostajajo osredotočeni, zavzeti in predani svoji športni poti.

V prvem poglavju sem na podlagi obstoječe domače in tuje literature preučevala koncept avtentičnosti, bolj specifično avtentično vodenje. Najprej sem se dotaknila vodenja nasplo, nato pa sem se navezala na avtentično vodenje, ki je zajemalo pojem avtentičnosti, značilnosti avtentičnega vodenja, njegove teorije ter elemente, kjer sem se podrobno dotaknila samozavedanja, samoregulacije, pozitivnega psihološkega kapitala, pozitivnega

modeliranja ter lastnega pozitivnega razvoja. V sklopu avtentičnega vodenja sem opisovala tudi avtentične vodje, njihove sposobnosti ter razvoj, pri čemer sem predstavila različne načine spodbujanja avtentičnega vodenja; akcijsko učenje, 360-stopinjsko vodenje, sistem mentorstva, sistem nasledstva in učeče se time. V tem poglavju sem preučevala tudi vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo, in sicer vpliv na vodje in sledilce, produktivnost in dobičkonosnost. Glede na temo magistrskega dela sem se v teoretičnem delu dotaknila tudi avtentičnega vodenja v športu ter vpliva na uspešnost in njihovo duševno zdravje.

Drugo poglavje pa se navezuje na teoretične ugotovitve na podlagi motivacije, kjer sem se najprej podrobno dotaknila same zasnove in njene definicije. Nadaljevala sem z notranjimi in zunanjimi motivacijskimi dejavniki, kjer sem jih opisala ter jih za lažje razumevanje med seboj primerjala. Nato sem preučila motivacijske teorije, kjer sem se dotaknila Herzbergove dvofaktorske teorije, teorije hierarhije potreb po Maslowu, Vroomove teorije pričakovanj ter Adamsove teorije enakosti. V teoriji sem raziskala tudi vpliv motivacije na organizacijo, in sicer vpliv na zadovoljstvo, motivacijske dejavnike ter načine motiviranja v velikih podjetjih, kjer sem podala tudi nekaj znanih primerov podjetja, ki motivacijo zaposlenih postavljajo na prvo mesto. Konec poglavja pa je bil namenjen še motivaciji v športu; motivaciji trenerjev in vplivu na duševno zdravje.

Tretje poglavje je metodološko zasnovano in v celoti posvečeno pridobivanju primarnih podatkov na podlagi izvedene raziskave. Osredotočila sem se na proučevanje prisotnosti avtentičnega vodenja v izbranih slovenskih nogometnih klubih, kako se to vodenje odraža v praksi, kateri motivacijski dejavniki imajo pri igralcih največjo vlogo ter kakšne razlike se pojavljajo med moškimi in ženskimi ekipami pri obeh zasnovah. Prav tako sem raziskovala, kako avtentično vodenje vpliva na motivacijo igralcev in posledično na njihove športne dosežke. Raziskava je temeljila na pol-strukturiranih intervjujih, ki sem jih izvedla s šestimi trenerji (tremi iz moških in tremi iz ženskih ekip) ter šestimi igralci (tremi iz moških in tremi iz ženskih ekip) iz istih klubov. Vprašanja sem najprej oblikovala za trenerje, nato pa jih prilagodila tudi za igralce, da bi lahko primerjala njihove poglede. V prvem delu poglavja sem podrobneje predstavila potek raziskave, njene cilje in vprašalnik, v zaključnem delu pa sem analizirala zbrane odgovore ter oblikovala ključne ugotovitve skupaj s priporočili in predlogi za izboljšave.

V svojem magistrskem delu sem dosegla osnovni cilj, ki sem si ga zastavila na začetku, in sicer preučiti avtentično vodenje in motivacijo športnikov v izbranih nogometnih klubih v Sloveniji, analizirati obe zasnovi ter preveriti njuno medsebojno povezanost. To sem naredila s pomočjo najnovejše domače in tuje literature in izvedeno kvalitativno raziskavo. Prav tako sem s pomočjo raziskave ugotovila razlike v zasnovah med ženskimi in moškimi ekipami, na koncu pa mi je na podlagi teorije in pridobljenih rezultatov uspelo oblikovati še priporočila in predloge za izboljšavo za nadaljnje delovanje klubov.

Na podlagi zaključnih ugotovitev lahko potrdim temeljno tezo, da sta avtentično vodenje in motivacija nogometnih igralcev neposredno in pozitivno povezana; trenerji, ki svoje igralce

vodijo po principih avtentičnega vodenja, jih spodbujajo k višji stopnji motivacije in posledično k boljšim športnim rezultatom in uspehom.

Odgovorila sem tudi na vsa že na začetku zastavljena raziskovalna vprašanja. Ugotovila sem, da so elementi avtentičnega vodenja v izbranih slovenskih nogometnih klubih prisotni in da se odražajo v odnosih trenerjev do igralcev, v načinu komunikacije in v podpori, ki jo nudijo svojim ekipam. Opredelila sem najpomembnejše motivacijske dejavnike igralcev, pri čemer se je pokazalo, da so med ključnimi tako notranji kot zunanji dejavniki, vendar pa so na dolgi rok notranji bolj pomembni. Analiza je pokazala, da avtentično vodenje trenerjev pozitivno vpliva na motivacijo igralcev, kar vodi v večje zadovoljstvo in pripravljenost za doseganje dobrih rezultatov. Prav tako sem ugotovila glavne razlike med moškimi in ženskimi ekipami, kjer se razlikujejo tako nekateri motivacijski dejavniki kot tudi dojemanje avtentičnega vodenja.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Bandura, C. T. in Kavussanu, M. (2018). Authentic leadership in sport: Its relationship with athletes' enjoyment and commitment and the mediating role of autonomy and trust. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(6), 968–977. <https://doi.org/10.1177/1747954118768242>
2. Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
3. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. in Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B. in Amabile, T. M. (2015). Extrinsic and intrinsic motivation. *Wiley encyclopedia of management*, 1–4. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110098>
5. Longakit, J., Toring-Aque, L., Aque Jr, F., Sayson, M. in Lobo, J. (2024). The role of coach-athlete relationship on motivation and sports engagement. *Physical Education of Students*, 28(5), 268–278. <https://doi.org/10.15561/20755279.2024.0503>
6. Michie, S. in Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.006>
7. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J. in Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1–2), 4–11.
8. Sekhar, C., Patwardhan, M. in Singh, R. K. (2013). A literature review on motivation. *Global business perspectives*, 1, 471–487. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0028-1>

LITERATURA IN VIRI

1. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. in Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16.
2. Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management decision*, 47(6), 989–999. <https://doi.org/10.1108/00251740910966695>

3. Amzat, I. H., Don, Y., Fauzee, S. O., Hussin, F. in Raman, A. (2017). Determining Motivators and Hygiene Factors among Excellent Teachers in Malaysia: An Experience of Confirmatory Factor Analysis. *International Journal of Educational Management*, 31(2), 78–97. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2015-0023>
4. Barca inovacion hub (2022, 23. avgust). *The effect of motivation in sports performance*. <https://barcainnovationhub.fcbarcelona.com/blog/the-effect-of-motivation-in-sports-performance/>
5. Baquero A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology research and behavior management*, 16, 1403–1424. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>
6. Baskin, R., Biazus-Dalcin, C. in Bartlett, R. (2023). The time for mentoring is now. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services*, 61(8), 3–4. <https://doi.org/10.3928/02793695-20230705-01>
7. Bass, B. M. in Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
8. Batistič, S., Černe, M. in Vogel, B. (2017). Just how multi-level is leadership research? A document co-citation analysis 1980–2013 on leadership constructs and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 86–103. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.007>
9. Bestmark Mystery. (2016, 6. marec). *Expectancy theory of motivation*. <https://www.info4mystery.com/2016/03/expectancy-theory-of-motivation.html>
10. Bunjak, A., Lord, R. G. in Acton, B. P. (2024). Rethinking authentic leadership: An alternative approach based on dynamic processes of active identity, self-regulation, and ironic processes of mental control. *Journal of Management & Organization*, 1–30. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.69>
11. Channell, M. (2021, 30. september). *Vroom expectancy theory: how to motivate staff and increase performance* [objava na blogu]. Pridobljeno 14. aprila 2025 s <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/vrooms-expectancy-theory/>
12. Chen, G. in Kanfer, R. (2024). The Future of Motivation in and of Teams. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 93–112. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-031621>
13. Černe M. in Penger S. (2008). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
14. Černe, M. (2010). *Model avtentičnega vodenja: empirična preverba* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
15. Dilworth, R. L. in Willis, V. J. (2003). *Action learning: Images and pathways*. Malabar, FL: Krieger.
16. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalomon, K. in Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
17. Dimovski, V. in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
18. eBloom (2023, 13. februar). *The Surprising Ways Netflix Keeps Its Employees Happy And Productive*. [objava na blogu]. Pridobljeno 4. maja 2025 s

<https://www.ebloom.be/en/post/the-surprising-ways-netflix-keeps-its-employees-happy-and-productive>

19. Fatehi, K. in Choi, J. (2019). Managerial Leadership and Motivation in an International Context. *International Business Management: Succeeding in a Culturally Diverse World*, 145-189. https://doi.org/10.1007/978-3-319-96622-9_5
20. Fusco, T., O’Riordan, S. in Palmer, S. (2016). Assessing the efficacy of authentic leadership group-coaching. *International Coaching Psychology Review*, 11(2), 118–128. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2016.11.2.118>
21. George, B., Sims, P., McLean, A. N. in Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
22. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. in Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
23. Grégoire, B., Laure, G., Sarah, M., Séverine, C. in Evelyne, F. (2021). Role of psychological ownership and authenticity strength in the relationship between authentic leadership and sport team performance: A multilevel analysis. *Psychology of Sport and Exercise*, 56, 101965. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2021.101965>
24. Haque, M. F., Haque, M. A. in Islam, M. S. (2014). Motivational Theories-A Critical Analysis. *ASA University Review*, 8(1).
25. Heibutzki, R. (2018). *What are the factors affecting motivation in an organization?* <https://careertrend.com/factorsaffecting-motivation-organization-12897.html>
26. Herrity, J. (2025, 25. julij). *Intrinsic vs. Extrinsic Motivation: What’s the Difference?* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. aprila 2025 s <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/intrinsic-extrinsic-motivation>
27. Houchin, G. (2011). *Authentic leadership in sports teams* (magistrsko delo). The University of Tennessee at Chattanooga.
28. Joo, B. K. in Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463–481. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0254>
29. Kanfer, R. in Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational behavior and human decision processes*, 136, 6-19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.002>
30. Kaštelan M. M. in Grudić K. S. (2021). The mediating role of hotel employees’ job satisfaction and performance in the relationship between authentic leadership and organizational performance. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26(1), 97–110. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.1.6>
31. Kavussanu, M., Zhang, S., Tang, Q., Cumming, J. in Mackman, T. (2024). Mental health in athletes: Does authentic leadership matter?. *Psychology of sport and exercise*, 73, 102617. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2024.102617>
32. Khan, S. N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 167. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p167>
33. Kos, D. (2020, 26. februar). Sandra Penger: Avtentično vodenje je zlati standard vodenja v dobi inovativnosti. *Siol.net*. <https://siol.net/novice/posel-danes/sandra-penger-avtenticno-vodenje-je-zlati-standard-vodenja-v-dobi-inovativnosti-519474>

34. Kouzes, J. M., in Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (3. izd.). John Wiley & Sons.
35. Kušar, A. (2014). Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih. *RUO. Revija za univerzalno odličnost*, 3(3), 125–136.
36. Lai, E. R. (2011). Motivation: A literature review. *Person Research's Report*, 6, 40-41.
37. Land, T. (2020). Succession planning: Be ready for whatever comes your way. *Frontiers of Health Services Management*, 36(4), 1–2.
<https://doi.org/10.1097/HAP.0000000000000086>
38. Larai, A. in Hashmi, S. H. (2018). An empirical study to examine the relation of authentic leadership on employee performance; moderating role of intrinsic motivation. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 4(4), 137.
39. Le, D. H., Aquino, P. G., Jalagat Jr, R. C., Truc, N. T., Sid, L. K. Q. in Mye, L. T. H. (2021). Factors affecting employees' motivation. *Management Science Letters*, 11(4), 1063–1070.
40. Lewis, J. (brez datuma). What is positive modeling in the workplace? *Chron*.
<https://smallbusiness.chron.com/positive-modeling-workplace-35099.html>
41. Luenendonk, M. (2019, 18. september). *The Google way of motivating employees*. [objava na blogu]. Pridobljeno 11. maja 2025 s <https://cleverism.com/google-way-motivating-employees/>
42. Luthans, F. in Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1–26.
43. Luthans F., Luthans K. W. in Luthans B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
44. Luthans, F. in Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
45. Magano, J. in Leite, Â. (2024). The motivation scale for sport consumption: Turkish and Spanish versions' psychometric properties. *Managing Sport and Leisure*, 29(3), 373–391. <https://doi.org/10.1080/23750472.2022.2046489>
46. Makhmoor, T. (2018). Authentic leadership: Concept of authenticity and qualities of authentic leaders. *Erişim tarihi*, 29. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30915.71208>
47. Malloy, E. in Kavussanu, M. (2021). A comparison of authentic and transformational leadership in sport. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(7), 636–646.
<https://doi.org/10.1111/jasp.12769>
48. McCarroll, A. S. (2024). The reality of authentic leadership: the rugby football league challenge. *Managing sport and leisure*, 1–14.
<https://doi.org/10.1080/23750472.2024.2428643>
49. McLean, K. N. in Mallett, C. J. (2012). What motivates the motivators? An examination of sports coaches. *Physical Education & Sport Pedagogy*, 17(1), 21–35.
<https://doi.org/10.1080/17408989.2010.535201>
50. McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology*, 1(1-18), 3-4.
51. Men, L. R. (2014). Internal reputation management: The impact of authentic leadership and transparent communication. *Corporate reputation review*, 17, 254–272.
<https://doi.org/10.1057/crr.2014.14>
52. Nickerson, C. (2025, 18. april). *Herzberg's Two-Factor Theory Of Motivation-Hygiene*.
<https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>

53. Penger, S. in Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 27(1), 508–526. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2014.974340>
54. Rahaman, M. A., Ali, M. J., Wafik, H. M., Mamoon, Z. R. in Islam, M. M. (2020). What Factors Do Motivate Employees at the Workplace? Evidence from Service Organizations. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 515– 521. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.515>
55. Ribeiro, N., Duarte, A. P. in Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance: mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1585–1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>
56. Rožman, M., Treven, S. in Čančer, V. (2017). Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research*, 8(2), 14–25. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0013>
57. Sheehan, R. B., Herring, M. P. in Campbell, M. J. (2018). Associations between motivation and mental health in sport: A test of the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Frontiers in psychology*, 9, 707. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00707>
58. Shih, F. C. in Yeh, S. C. J. (2024). Conservation of resources perspective on authentic leadership and employee well-being: The influence of job stress and emotional intelligence. *Health Care Management Review*, 49(4), 323–330. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000418>
59. Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1.
60. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16(3), 419–439. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.004>
61. Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A. in Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101498. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101498>
62. Ureña-Lopera, C., Morente-Oria, H., Chinchilla-Minguet, J. L. in Castillo-Rodríguez, A. (2020). Influence of academic performance, level of play, sports success, and position of play on the motivation of the young football player. *International journal of environmental research and public health*, 17(10), 3374. <https://doi.org/10.3390/ijerph17103374>
63. Wang, D., Kan, W., Qin, S., Zhao, C., Sun, Y., Mao, W., Bian, X., Ou, Y., Zhao, Z. in Hu, Y. (2021). How authentic leadership impacts on job insecurity: The multiple mediating role of psychological empowerment and psychological capital. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 37(1), 60–71. <https://doi.org/10.1002/smi.2973>
64. Weiss, M., Razinkas, S., Backmann, J. in Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 309–321. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.007>
65. Zehir, C. in Narcikara, E. (2016). Effects of resilience on productivity under authentic leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 250–258. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.021>

PRILOGE

Priloga 1: Uvod v intervju s trenerji in igralci

Spoštovani,

najlepša hvala, ker ste si vzeli čas za sodelovanje v današnjem intervju. Moje ime je Petra Andolšek in zaključujem magistrski študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela izvajam raziskavo z naslovom »Analiza avtentičnega vodenja in motivacije v izbranih nogometnih klubih v Sloveniji«. Vprašanja v intervju so razdeljena na dva vsebinska sklopa; prvi del se osredotoča na avtentično vodenje, drugi pa na motivacijo. Cilj pogovora je pridobiti poglobljen vpogled v omenjeni tematiki, njuno prisotnost v vašem klubu ter morebitno povezanost med njima.

Da bom lahko odgovore kasneje natančneje analizirala, si bom med pogovorom zapisovala ključne informacije. Poleg tega bi za lažje razumevanje vaših odgovorov in pripravo analize rada uporabila snemalno napravo na svojem mobilnem telefonu. Posnetek bo uporabljen izključno za namene raziskave in bo shranjen skladno z uredbo GDPR, seveda le ob vašem soglasju.

Pogovor bo trajal približno 30 minut. Zavezujem se, da bom pri obdelavi podatkov ravnala v skladu z etičnimi načeli raziskovalnega dela. Vaši iskreni in jasni odgovori bodo izredno dragoceni za celovitost raziskave. Poudarjam, da bodo rezultati intervjuja uporabljeni izključno za pripravo magistrskega dela in bodo predstavljeni v anonimni obliki.

Iskrena hvala za vaše sodelovanje!

Ali se strinjate s sodelovanjem in pogoji intervjuja?

☐ DA ☐ NE

1. Ime in priimek intervjuvanca:

2. Datum izvedbe intervjuja:

3. Soglašam z zvočnim snemanjem intervjuja:

☐ DA ☐ NE

Priloga 2: Vprašanja za pol-strukturiran intervju s trenerji

1. Prosim vas, da mi najprej na kratko predstavite svojo pot v trenerskih vodah.

Koncept avtentičnega vodenja:

2. Kateri so po vašem mnenju najpomembnejši elementi dobrega vodenja v nogometu?
3. Kako pomembno je za vas, da ste kot trener zvesti svojim vrednotam in prepričanjem tudi v težkih trenutkih in pod pritiski okolice? V kolikšni meri ti zunanji pritiski, ki so vse pogostejši, vplivajo na stil in vrednote vašega vodenja?
4. Na kakšen način poteka vaša komunikacija z ekipo? Ali vključujete igralce v proces odločanja in upoštevate njihova mnenja ali pa delo poteka izključno po vaših navodilih?
5. Ali je po vašem mnenju pozitivno vzdušje pomembno za doseganje dobrih rezultatov? Kako ustvarjate pozitivno vzdušje v ekipi? Kako pa se spopadate z nesoglasji?
6. Bi rekli, da obstajajo razlike v vodenju med moškimi in ženskimi nogometnimi ekipami? Katere?

Koncept motivacije:

7. Glede na vaše dosedanje izkušnje, kateri so po vašem mnenju ključni motivacijski dejavniki igralcev, ki vplivajo na njihov uspeh?
8. Na kakšen način se trudite motivirati svojo ekipo pred tekmami, med sezono in v obdobjih, ko rezultati niso najboljši?
9. Ali je po vašem mnenju pomembna tudi motivacija znotraj članov ekipe? Zakaj?
10. V teoriji poznamo notranjo in zunanjo motivacijo. Zunanja motivacija vključuje materialne nagrade kot je npr. denar, notranjo motivacijo pa povezujemo z notranjim zadovoljstvom in optimizmom posameznika na podlagi dosežkov in pohval. Katera motivacija se vam zdi bolj pomembna? Katera pa najpogosteje prevladuje?
11. Ali mislite, da je večja notranja motivacija povezana s trajnejšimi rezultati in večjim zadovoljstvom pri igralcih? Zakaj?
12. Motivacija ni le sredstvo za doseganje športne uspešnosti, temveč ima pomembne posledice tudi na duševno zdravje igralcev. Ali menite, da je duševno zdravje športnikov še vedno tabu tema in da se o tem premalo govori? Ali je potrebno v športnem okolju nameniti več pozornosti ustvarjanju podpornega motivacijskega okolja, ki bi zmanjšalo pojav stresa, anksioznosti, depresije... Kako?
13. Bi rekli, da obstajajo razlike v motivaciji med moškimi in ženskimi nogometnimi ekipami? Katere?

Povezava med avtentičnim vodenjem in motivacijo

14. Ali se strinjate z raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo ekipe. Zakaj menite tako?
15. In še za konec ... ali imate kakšno motivacijsko misel kateri sledite pri vodenju?

Priloga 3: Vprašanja za pol-strukturiran intervju z igralci

1. Prosim, da mi najprej na kratko predstavite svojo pot v nogometnih vodah.

Koncept avtentičnega vodenja

2. Kateri so po vašem mnenju najpomembnejši elementi dobrega vodenja v nogometu?
3. Menite, da je vaš trener zvest svojim vrednotam in prepričanjem tudi v težkih trenutkih in pod pritiski okolice? V kolikšni meri ti zunanji pritiski, ki so vse pogostejši, vplivajo na stil in vrednote vodenja vašega trenerja?
4. Na kakšen način poteka vaša komunikacija z trenerjem? Ali vas trener vključuje v proces odločanja in upošteva vaša mnenja ali pa delo poteka izključno po njegovih navodilih?
5. Ali je po vašem mnenju pozitivno vzdušje pomembno za doseganje dobrih rezultatov? Kako na pozitivno vzdušje vpliva trener in na kakšen način? Kako pa se spopada z nesoglasji?
6. Bi rekli, da obstajajo razlike v vodenju med moškimi in ženskimi nogometnimi ekipami? Katere?

Koncept motivacije

7. Kateri so ključni motivacijski dejavniki, ki vplivajo na vaš uspeh?
8. Na kakšen način vas trener motivira pred tekmami, med sezono in v obdobjih, ko rezultati niso najboljši?
9. Kako pomembna je po vašem mnenju motivacija znotraj članov ekipe? Zakaj?
10. V teoriji poznamo notranjo in zunanjo motivacijo. Zunanja motivacija vključuje materialne nagrade kot je npr. denar, notranjo motivacijo pa povezujemo z notranjim zadovoljstvom in optimizmom posameznika na podlagi dosežkov in pohval. Katera motivacija se vam zdi pomembnejša in na vas bolj vpliva? Katera pa po vašem mnenju najpogosteje prevladuje?
11. Ali mislite, da je večja notranja motivacija povezana s trajnejšimi rezultati in večjim zadovoljstvom? Zakaj?
12. Motivacija ni le sredstvo za doseganje športne uspešnosti, temveč ima pomembne posledice tudi na duševno zdravje. Ali menite, da je duševno zdravje v športu tabu tema in da se o njem premalo govori? Ali bi se moralo po vašem mnenju v športnem okolju nameniti več pozornosti ustvarjanju podpornega motivacijskega okolja, ki bi zmanjšalo pojav stresa, anksioznosti, depresije... igralcev. Kako?

13. Bi rekli, da obstajajo razlike v motivaciji med moškimi in ženskimi nogometnimi ekipami? Katere?

Povezava med avtentičnim vodenjem in motivacijo

14. Ali se strinjate z raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo ekipe? Zakaj menite tako?
15. In še za konec... ali imate kakšno motivacijsko misel, kateri sledite in vas žene naprej?