

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN OPOLNOMOČENJE: ANALIZA
KOŠARKARSKEGA KLUBA PETROL OLIMPIJA**

Ljubljana, november 2019

ANA BARTOL

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ana Bartol, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in opolnomočenje: analiza košarkarskega kluba Petrol Olimpija pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	3
1.1 Opredelitev in pomen	3
1.1.1 Pregled teorij avtentičnega vodenja.....	5
1.2 Elementi avtentičnega vodenja	10
1.2.1 Samozavedanje in samoregulacija.....	10
1.2.2 Pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj.....	11
1.3 Avtentični vodja	12
1.3.1 Značilnosti avtentične vodje.....	13
1.3.2 Značilnosti avtentičnih sledilcev.....	13
1.3.3 Odnosi med vodjo in sledilci.....	14
1.4 Avtentično vodenje v športu	16
1.4.1 Odnosi med trenerjem in ekipo.....	18
2 OPOLNOMOČENJE	18
2.1 Opredelitev in pomen opolnomočenja	18
2.1.1 Pregled teorij opolnomočenja.....	19
2.1.2 Značilnosti opolnomočenja.....	20
2.1.3 Prednosti in slabosti opolnomočenja.....	21
2.2 Proces opolnomočenja	23
2.3 Psihološko opolnomočenje	24
2.3.1 Dimenzije psihološkega opolnomočenja.....	25
2.4 Opolnomočenje v športu	26
2.4.1 Proces opolnomočenja v športu.....	26
2.5 Opolnomočenje in avtentično vodenje	28
3 RAZISKAVA O RAZVITOSTI KONCEPTA AVTENTIČNEGA VODENJA IN OPOLNOMOČENJA V KOŠARKARSKEM KLUBU PETROL OLIMPIJA ...	29
3.1 Predstavitev kluba Petrol Olimpija	29
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	30
3.2.1 Cilji raziskave.....	30
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	31
3.2.3 Metoda in načrt raziskave.....	31

3.2.4	Oblikovanje vprašalnika	32
3.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	34
3.3.1	Rezultati vprašalnika v sklopu avtentičnega vodenja.....	34
3.3.1.1	<i>Rezultati zaznavanja elementov avtentičnega vodenja igralcev U17.....</i>	<i>35</i>
3.3.1.2	<i>Primerjava med zaznavo avtentičnosti trenerja s strani igralcev U17 in samooceno avtentičnosti trenerja.....</i>	<i>39</i>
3.3.1.3	<i>Rezultati zaznavanja elementov avtentičnega vodenja igralcev U19.....</i>	<i>41</i>
3.3.1.4	<i>Primerjava med zaznavo avtentičnosti trenerja s strani igralcev U19 in samooceno avtentičnosti trenerja.....</i>	<i>45</i>
3.3.1.5	<i>Rezultati samoocene elementov avtentičnega vodenja igralcev U17.....</i>	<i>47</i>
3.3.1.6	<i>Rezultati samoocene elementov avtentičnega vodenja igralcev U19.....</i>	<i>51</i>
3.3.2	Rezultati vprašalnika v sklopu opolnomočenja	55
3.3.2.1	<i>Rezultati opolnomočenja U17.....</i>	<i>55</i>
3.3.2.2	<i>Rezultati opolnomočenja U19.....</i>	<i>58</i>
3.3.2.3	<i>Razlika v zaznavanju opolnomočenosti med igralci ekip U17 in U19</i>	<i>61</i>
3.4	Analiza raziskovalnih vprašanj	64
3.4.1	Zaključne ugotovitve	65
3.4.2	Omejitve dela in priporočila	66
SKLEP	67
LITERATURA IN VIRI	69
PRILOGE	75

KAZALO TABEL

Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja	5
Tabela 2: Pregled teorij opolnomočenja	20
Tabela 3: Prednosti in slabosti opolnomočenja na ravni organizacije	22
Tabela 4: Prednosti in slabosti opolnomočenja na ravni zaposlenega	22
Tabela 5: Raziskovalna vprašanja za preverjanje veljavnosti teze	31
Tabela 6: Trditve, ki se nanašajo na konstrukt avtentičnega vodenja	32
Tabela 7: Trditve o samooceni avtentičnosti igralcev	33
Tabela 8: Trditve o opolnomočenosti igralcev	33
Tabela 9: Zaznava elementa samozavedanja, U17.....	35
Tabela 10: Zaznava elementa transparentnosti odnosov, U17.....	36
Tabela 11: Zaznava elementa ponotranjene moralne perspektive, U17.....	37

Tabela 12: Zaznava elementa uravnotežene obdelave informacij, U17	38
Tabela 13: Zaznava elementa samozavedanja U19	41
Tabela 14: Zaznava elementa transparentnosti odnosov, U19	42
Tabela 15: Zaznava elementa ponotranjene moralne perspektive, U19	43
Tabela 16: Zaznava elementa uravnotežene obdelave informacij, U19	44
Tabela 17: Samoocena elementa samozavedanja s strani igralcev U17	47
Tabela 18: Samoocena elementa transparentnosti odnosov, U17	48
Tabela 19: Samoocena elementa ponotranjene moralne perspektive, U17.....	49
Tabela 20: Samoocena elementa uravnotežene obdelave informacij, U17.....	50
Tabela 21: Samoocena elementa samozavedanja s strani igralcev U19	51
Tabela 22: Samoocena elementa transparentnosti odnosov, U19	52
Tabela 23: Samoocena elementa ponotranjene moralne perspektive, U19.....	53
Tabela 24: Samoocena elementa uravnotežene obdelave informacij, U19.....	54
Tabela 25: ocena stopnje opolnomočenosti U17	55
Tabela 26: ocena stopnje opolnomočenosti U19	58
Tabela 27: Najbolje ocenjene trditve sklopa avtentičnega vodenja.....	65
Tabela 28: Najbolje ocenjene trditve sklopa opolnomočenja	66

KAZALO SLIK

Slika 1: Tri stopnje procesa samoregulacije	11
Slika 2: Značilnosti avtentičnega vodje	13
Slika 3: Oblikovanje legitimnosti v avtentičnem vodenju	14
Slika 4: Vpliv avtentičnega vodenja, zaupanja v vodstvo in ekipne kohezije na uspešnost ekipe.	17
Slika 5: Proces opolnomočenja.....	24
Slika 6: Logotip KK Petrol Olimpija	30
Slika 7: Načrt raziskave	31
Slika 8: Razlika v zaznavanju avtentičnosti: igralci U17, trener št. 1	40
Slika 9: Razlika v zaznavanju avtentičnosti-igralci U19, trener št. 2.....	46
Slika 10: Primerjava zaznavanja opolnomočenosti med igralci U17 in U19.....	63

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za člane mladinske ekipe košarkarskega kluba Petrol Olimpija.....	1
Priloga 2: Vprašalnik za trenerja mladinske košarkarske ekipe Petrol Olimpija	5

UVOD

Avtentično vodenje je v zadnjem desetletju eden izmed naraščajočih stebrov na področju vodenja (Müceldili, Turan & Erdil, 2013). Organizacije potrebujejo avtentične vodje za spopadanje z novim, nemirnim, dinamičnim in spreminjajočim se delovnim okoljem, saj le ti ustvarjajo razlike med organizacijami in pomagajo zaposlenim, da najdejo smisel in povezanost na delovnem mestu. Kljub temu da je beseda avtentičnost šele pridobila na popularnosti oziroma zanimanju med akademsko literaturo na področju managementa, kjer se še posebej pojavlja v povezavi z vodenjem, etiko in pozitivno organizacijsko kulturo, pa ni nova na področju filozofije in psihologije, saj izhaja še iz antične grške filozofije (Müceldili, Turan & Erdil, 2013). Vodenje je v nekem smislu vedno povezano z vrednotami. Bennis (2007) verjame, da imajo vsi zgledni voditelji šest kompetenc; znajo ustvariti občutek za poslanstvo, motivirajo druge, da se jim pridružijo na poti doseganja tega poslanstva oziroma zastavljenega cilja, ustvarijo prilagodljivo družbeno strukturo za svoje privrženke, ustvarjajo zaupanje in optimizem, razvijajo druge voditelje in na koncu dobijo želene rezultate.

Avtentičnost vključuje posameznikovo posedovanje izkušenj, njegove misli, čustva, potrebe, želje, preference, prepričanja, torej vse, kar ga opredeljuje in ga spodbuja, da deluje v skladu s svojim resničnim jazom (Harter, 2002). Avtentično vodenje je neposredno in pozitivno povezano z osebnim razvojem in rastjo posameznika. Avtentični vodja je opredeljen kot optimističen, samozavesten, empatičen, vodi z zgledom in pomaga pri razvoju novih vodij (Arda, Aslan & Alpan, 2017).

Opolnomočenje je za glavne zagovornike orodje za izboljšanje kakovosti delovnega življenja zaposlenih, za kritike pa je to najnovejša vodstvena prevara za povečanje intenzitete dela in tveganja na delovnem mestu (Lincoln, Travers, Ackers & Wilkinson, 2002). Povečanje moči je temeljen in pomemben vidik za uspešno doseganje ciljev, za povečanje produktivnosti in za rast vsakega podjetja. Opolnomočenje zaposlenih je opredeljeno kot razdeljevanje moči zaposlenim, da lahko le ti sprejemajo odločitve (Hunjra, Ul Haq, Akbar & Yousaf, 2011). Povečanje moči zaposlenih se šteje za motivacijsko prakso, katere cilj je povečati učinkovitost s povečanjem možnosti udeležbe in vključevanja v procesu odločanja. V veliki meri je povezano z razvojem zaupanja, motivacijo in sodelovanjem pri odločanju ter z odstranitvijo vseh meja med zaposlenimi in višjim vodstvom (Meyerson & Dewettinck, 2012). Opolnomočenje je mehanizem, ki zaposlenemu daje pooblastilo za odločanje in se pogosto povezuje s prenosom odgovornosti od vodij oziroma managerjev na ostale zaposlene (Saif & Saleh, 2013).

Opolnomočenje ekipe vključuje prenos tradicionalnih odgovornosti in nalog vodstva na člane skupine. Zunanje vodstvo se osredotoča na to, da doseže kolektivno prepričanje celotne ekipe, da ima le ta avtoriteto in nadzor nad svojim delovnim okoljem in da so njeni člani odgovorni za delovanje svoje ekipe (Rapp, Gilson, Mathieu & Ruddy, 2016). Vloga vodstva je spodbujevalna in usmerjena v razvoj motivacije ekipe in njene zmožnosti, da

prevzame vodstvene funkcije in posledično postane sposobna se voditi sama. Prednosti pooblaščenih ekipe so številne in vključujejo povečano produktivnost, višjo kakovost dela, večje zadovoljstvo strank, izboljšani procesi dela, večja varnost in tudi učinkovitost na delovnem mestu (Maynard, Mathieu, Gilson, O'Boyle Jr. & Cigularov, 2013).

Namen magistrskega dela je proučiti in povezati konstrukta avtentičnega vodenja in opolnomočenja v celoto in nato s pomočjo kvantitativne raziskave ugotoviti, kakšen pomen imata v košarkarskem klubu Petrol Olimpija, oziroma do kakšne mere in na kakšen način sta v klubu že prisotna. Glede na ugotovitve bom oblikovala priporočila za igralce in za vodstvo košarkarskega kluba Petrol Olimpija, z namenom, da bi pripomogla k boljšemu delovanju kluba in k večjemu zadovoljstvu tako igralcev kot tudi trenerja.

Osnovni cilj magistrskega dela je s pomočjo sekundarnih virov preučiti avtentično vodenje in opolnomočenje ter ju na primeru športnega kluba Petrol Olimpija povezati v celoto.

Pomožni cilji so naslednji:

1. Z analizo aktualnih tujih in domačih znanstvenih ter strokovnih prispevkov predstaviti in razčleniti konstrukta avtentičnega vodenja in opolnomočenja.
2. Preučiti, kako sta konstrukta med seboj povezana in ali imata vpliv drug na drugega.
3. S pomočjo raziskave ugotoviti, kako igralci vidijo svojega trenerja in do kakšne mere se opolnomočenost odraža v klubu.
4. Na podlagi dobljenih rezultatov in s podporo teoretičnih izsledkov podati priporočila vodstvu izbranega športnega kluba.

Glede na postavljene cilje je se **temeljna teza** magistrskega dela glasi: opolnomočenje je povezovalni člen med avtentičnim vodenjem in razvojem avtentičnih sledilcev, in sicer, ko je nivo opolnomočenja višji, je tudi vpliv avtentičnega vodenja na razvoj avtentičnih sledilcev močnejši. Poznavanje konstrukta opolnomočenosti, bo pripomoglo k izbiri pravilnega pristopa vodenja in s tem razvoja avtentičnih sledilcev. V vrhunskem športu je torej ključno, da tako vodje, kot trenerji, poznajo vidik opolnomočenja, ki uravnava razmerje med vodenjem in razvojem avtentičnih sledilcev, v tem primeru igralcev.

Kvantitativna raziskava bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali so v košarkarskem klubu Petrol Olimpija vidni elementi avtentičnega vodenja?
2. Ali igralci sebe zaznavajo kot avtentične?
3. Ali igralci vidijo svojega trenerja kot etičnega?
4. Ali igralci menijo, da se njihovo mnenje upošteva?
5. Ali igralci menijo, da imajo v igri dovolj svobode?

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del bo v ločenih poglavjih sestavljen iz konstrukta avtentičnega vodenja in iz konstrukta opolnomočenja. Podlaga za prvi del, v katerem bom izbrana konstrukta

opredelila, analizirala in opisala, bodo sekundarni podatki iz različnih razpoložljivih podatkovnih baz, tako iz domače kot tudi iz tuje strokovne literature. Pri oblikovanju poglavij bom uporabila metode deskripcije, kompilacije in komparacije.

Drugi, raziskovalni del bo temeljil na kvantitativni metodi, in sicer v obliki vprašalnika. V raziskavo bom vključila igralce košarkarskega kluba Petrol Olimpija, vprašalnik pa bo temeljil na vprašanjih o prisotnosti elementov avtentičnega vodenja in opolnomočenja v klubu. Na podlagi vseh zbranih primarnih podatkih bom oblikovala poročilo in podala mnenja za morebitno izboljšanje na področju vodenja v košarkarskem klubu Petrol Olimpija.

1 AVTENTIČNO VODENJE

Avtentično vodenje je ena izmed najnovejših teorij vodenja. V literaturi je prevladala kot odgovor na vprašanja, povezana s korupcijo, pohlepom in nepoštenostjo (Bennis, 2007), bolj uveljavljeni vodstveni modeli in teorije pa so avtentično vodenje predstavili z obsežnim ozadjem, preko katerega lahko pridobimo veliko znanja. Vodenje avtentičnih vodij temelji na morali in vrednotah, ter zavestnem vključevanju sledilcev, ki naj prevzamejo etične in častne odločitve kot svoje (Hannah, 2007).

1.1 Opredelitev in pomen

Avtentično vodenje je postalo samostojen koncept, saj je preseglo povezavo s transformacijskim vodenjem; velja, da avtentični vodja ni nujno tudi transformacijski vodja (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Avtentično transformacijsko vodenje je zgrajeno na moralnem značaju voditeljev, na njihovih etičnih vrednotah ter etični naravi interakcije med njimi in njihovimi sledilci (Bass & Steidlmeier, 1999). Transformacijski vodje se pri motiviranju sledilcev zanašajo na inspiracijske pozive, intelektualno simulacijo in individualno obravnavo, da le-ti ponotranjijo želene vrednote (Bass & Steidlmeier, 1999). Za razliko od njih se avtentični vodje bolj zanašajo na samozavedanje in transparentnost pri odnosu do sledilcev (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). Za opredelitev koncepta avtentičnega vodenja so bile oblikovane različne definicije.

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004) opredeljujejo avtentičnega vodjo kot nekoga, ki se globoko zaveda svojega načina razmišljanja in čutenja, nekoga, ki ve, kako ga drugi zaznavajo in ki pozna vrednote, moralne perspektive, znanja in prednosti, tako svoje kot tuje. Zaveda se konteksta, v katerem deluje, hkrati pa je samozavesten, nadobuden, optimističen, fleksibilen in ima visok moralni značaj. Harter (2002) definira avtentičnost kot posestvanje osebnih izkušenj, misli, čustev, potreb, želja, preferenc, prepričanj in procesa, ki zajema spoznavanje samega sebe in posledično predvidevanje, da posameznik deluje v skladu z resničnim jazom, da se izraža na način, ki je konsistenten z njegovimi mislimi in čustvi. Luthans in Avolio (2009) pravita, da je pri avtentičnem

vodenju cilj razumeti, kaj oblikuje pozitiven razvoj, tako voditeljev kot tudi razvoj sledilcev, ekip, organizacij, skupnosti in nenazadnje celotne družbe (Luthans & Avolio, 2009)

Ilies, Morgeson in Nahrgang (2005) povezujejo avtentično vodenje z dvema filozofskima pristopoma k človekovemu dobremu počutju (vodja-sledilec). Prvi je hedonizem in drugi blaginja. Po tej opredelitvi avtorji pravijo, da avtentični vodja, ki izraža svoj pravi jaz v vsakodnevnem življenju, živi dobro življenje po Aristotelu, rezultat tega pa je samouresničevanje (evdajmonija) vodje, ki pozitivno vpliva na dobro počutje njegovih sledilcev (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005).

Malo manj popularen koncept avtentičnega vodenja sta postavila Shamir in Eilam (2005), ki sta izpostavila štiri attribute avtentičnega vodje: 1) vodilna vloga je pomembna za samopodobo vodje, 2) njegova samopodoba je jasna in se vrti okoli globoko uveljavljenih prepričanj, 3) njegovi cilji, so v skladu s temeljnimi vrednotami ter interesi, 4) njegovo vodenje je v skladu z njegovo samopodobo (Shamir & Eilam, 2005). Ta perspektiva ne upošteva ponotranjene moralne perspektive, ki jo je razvila prejšnja opredelitev.

Najbolj splošno sprejeta opredelitev avtentičnega vodenja znotraj literature je opredelitev Walumbwe, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008). Predlagajo štiri glavne komponente, ki jih je operacionaliziral vprašalnik o avtentičnem vodenju. Opredelitev se nanaša na vedenjske vzorce vodje, ki poudarja tako pozitivne psihološke sposobnosti kot tudi pozitivno etično klimo, da bi spodbudil večje samozavedanje, ponotranjenje moralne perspektive, uravnoteženo obdelavo informacij in jasnost odnosov s svojimi sledilci, z namenom spodbujanja pozitivnega samorazvoja le-teh (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Avtentični voditelji so opisani kot samozavedne osebe, ki kažejo jasnost in hkrati odprtost glede tega, kdo so, in ki dosledno delujejo v skladu s svojimi osebnimi vrednotami, prepričanji, motivi in občutki. Avtentično vodenje vključuje pozitivno moralno perspektivo, za katero so značilni visoki moralni standardi, ki usmerjajo odločanje in vodenje. Na podlagi tega stališča so štiri komponente avtentičnega vodenja naslednje: samozavedanje, jasnost odnosov, uravnotežena obdelava informacij in ponotranjeni moralni vidiki (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Černe, Jaklič in Škerlavaj (2013) so predlagali, da je avtentično vodenje konstrukt, ki se vrti okoli samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega modeliranja. Ugotovili so, da so rezultati povezani s konstruktoma, kot sta individualna ustvarjalnost in ekipna inovativnost, pozitivni (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013). Černe, Dimovski, Marič, Penger in Škerlavaj (2014) nato predstavijo alternativno definicijo avtentičnega vodenja, po kateri postane pomembno medsebojno razumevanje situacijskih obvez, pri čemer vodja daje večjo vlogo sledilcem (Černe, Dimovski, Marič, Penger & Škerlavaj, 2014). Nekatere študije, se navezujejo tudi na relacijske vidike, kljub temu pa še vedno trdijo, da avtentično vodenje opisuje proces vplivanja, katerega cilj je razvoj sledilcev (Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2015).

Antonakis, Bastardož, Jacquart in Shamir (2016) menijo, da konceptualizacija, ki napredno opredeljuje, kaj naj bi avtentično vodenje doseglo, v smislu pozitivnega razvoja, in krepitev moči sledilcev ni natančen način za opredelitev konstrukta, saj uporabna definicija zahteva, da je konstrukt neodvisen od njegovega rezultata (Antonakis, Bastardož, Jacquart & Shamir, 2016).

1.1.1 Pregled teorij avtentičnega vodenja

Tabela 1 prikazuje pregled teorije in nestrinjanj glede opredelitve konstrukta avtentičnega vodenja.

Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja

Avtor	Leto	Ključni izrazi pri opredelitvi avtentičnega vodenja in/ali avtentičnih voditeljev	Definiranje značilnosti				
			slog	značilnost	predhodnik	izidi	etičnost
Bhindi&Duigan	1997	Avtentičen vodja je pogumen; vizionarsko vodenje; avtentični vodja spodbuja rast drugih.	x	x		x	x
Begley	2001	Strokovno učinkovite, etično zdrave in zavestno reflektivne prakse.	x			x	x
George	2003	Uporaba posameznikovih prirojenih sposobnosti, vodenje z namenom, grajenje trajnih odnosov.	x	x	x	x	x
Luthans&Avolio	2003	Postopek, ki izvira iz pozitivnih psiholoških zmožnosti, vodi v večjo samozavedanje in pozitivno vedenje voditeljev in sledilcev ter spodbuja njihov pozitiven samorazvoj.	x	x	x	x	x

se nadaljuje

Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja (nad.)

Avtor	Leto	Ključni izrazi pri opredelitvi avtentičnega vodenja in/ali avtentičnih voditeljev	Definiranje značilnosti				
			slog	značilnost	predhodnik	izidi	etičnost
Gardner et al.	2005	Avt. voditelji, ki vodijo z zgledom, spodbujajo zdravo etično klimo, za katero so značilni transparentnost, zaupanje, poštenost in visoki moralni standardi.	x	x		x	x
Ilies et al.	2005	Avtentični voditelji izražajo svoj jaz v vsakodnevnem življenju in živijo dobro življenje; blaginja in dobro počutje voditeljev in sledilcev.	x	x		x	x
Shamir&Eilam	2005	Pomembnost vodilne vloge v posameznikovem konceptu samopodobe, jasnost pojma o sebi, osebni cilji, skladnost vedenja s samopodobo.		x	x		
George & Sims	2007	Vzbujanje zaupanja in razvoj resničnih odnosov z drugimi, zmožnost motiviranja drugih, večja zavezanost k služenju drugim.	x	x		x	x
Wood	2007	Uporaba transparentnosti, altruističnih dejanj in vedenjske doslednosti za usmerjanje skupine k dosegu skupnega cilja.	x	x		x	x

se nadaljuje

Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja (nad.)

Avtor	Leto	Ključni izrazi pri opredelitvi avtentičnega vodenja in/ali avtentičnih voditeljev	Definiranje značilnosti				
			slog	značilnost	predhodnik	izidi	etičnost
Walumbwa et al.	2008	Vedenje vodje, ki temelji na pozitivnih psiholoških zmožnostih za spodbujanje večjega samozavedanja, ponotranjene moralne perspektive, uravnotežene obdelave informacij in jasnosti odnosov.	x	x	x	x	x
Whitehead	2009	Avtentični vodja je samozavesten, skromen, vedno išče izboljšave, spodbuja visoko stopnjo zaupanja, gradi etični in moralni okvir.	x	x		x	x
Sosik&Cameron	2010	Prikaz idealiziranega vpliva vedenja, inspirativne motivacije, intelektualne stimulacije in individualiziranega razmišljanja.	x	x			
Bishop	2013	Avt. vodenje ne pomeni zgolj biti zvest samemu sebi, vključuje integriteto, etiko, moralo, vrednote, svoj jaz in učenje; je več kot le stil vodenja.	x	x			x
Černe et al.	2013	Konstrukt, ki je skladen s tremi razsežnostmi: samozavedanje, samoregulacija in pozitivno modeliranje.	x	x			

se nadaljuje

Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja (nad.)

Avtor	Leto	Ključni izrazi pri opredelitvi avtentičnega vodenja in/ali avtentičnih voditeljev	Definiranje značilnosti				
			slog	značilnost	predhodnik	izidi	etičnost
Fields	2013	Vodja postane avtentičen v kontekstu sledilčevega odnosa skozi kompleksen niz spremenljivk, ki so izven nadzora vodje.			x		
Harré	2013	Poskus spodbude drugih, da izkusijo različne vrste vedenja.	x			x	x
Nicholson&Carroll	2013	Avtentičnost kot družbena vrlina, vrsta dialogov, angažiranost ali poziv k dejanju ter globoko vgrajen način bivanja v svetu.	x	x			x
Wilson	2013	Večji poudarek na odnosih, dostopnosti in enakopravnosti.	x				x
Gardiner et al.	2014	Vključenost in moralni namen, prožnost in etična povezanost s skupnostjo; demokratična, participativna oblika vodenja.	x	x			x
Jagha	2014	Prikaz posebnega odprtega in etičnega vodilnega vedenja, ki omogoča izmenjavo informacij in sodelovanje podrejenih pri odločanju.	x			x	x
Černe et al.	2014	Skupni produkt, ki ga je ustvarila interakcija vodja-sledilec; vzajemno razumevanje situacijskih zahtev.	x		x		

se nadaljuje

Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja (nad.)

Avtor	Leto	Ključni izrazi pri opredelitvi avtentičnega vodenja in/ali avtentičnih voditeljev	Definiranje značilnosti				
			slog	značilnost	predhodnik	izidi	etičnost
Leroy et al.	2015	Izvira iz avtentičnega delovanja, namenjenega razvoju privržencev.	x			x	
Stander et al.	2015	Slog vodenja, ki vključuje pozitivne vodstvene sposobnosti in zrelo kulturo vodenja organizacije.	x	x	x		
Wright	2015	Avtentično vodenje opredeljuje posameznik s svojimi osebnimi življenjskimi izkušnjami.		x	x	x	
Caza et al.	2015	Večdimenzionalni konstrukt, ki vključuje preglednost, obdelavo informacij, samozavedanje in moralnost.	x	x			x
Valsania et al.	2016	Vzorec vodenja voditelja, pri katerem zmogljivost presega pričakovanja.	x			x	
Lee	2017	Slog vodenja, ki je hkrati osebno prepoznaven in organizacijsko prilagojen.	x	x	x		

Vir: Sidani & Rowe (2018, str. 624).

Tabela 1 prikazuje, da je s strani avtorjev avtentično vodenje v večini opredeljeno kot stil vodenja, več kot polovica teorij vključuje komponento pozitivne morale in polovica opredelitev vključuje tudi rezultate. Dominantne definicije so h konstrukt avtentičnega vodenja torej pristopile kot k stilu vodenja, ki vključuje moralno okolje in vodi k pozitivnim rezultatom. Skupna točka, razvidna iz tabele, je težnja po definiranju avtentičnega vodenja v smislu moralne komponente. Nekaj poznejših konceptualizacij in kritik se je odmaknilo od moralne dimenzije, vendar pa je takšnih konceptualizacij malo. Sidani in Rowe (2018) opažata, da se znanstveniki vse bolj soočajo s potrebo razumevanja relacijskih vidikov avtentičnega vodenja in ne le domnevnih lastnosti in načina vedenja

vodij. Kljub temu da se je v mnogih primarnih delih na tem področju razpravljalo o vlogi sledilcev (na primer Avolio & Gardner, 2005), so definicije avtentičnega vodenja v večini ostale osredotočene okoli vodje (Sidani & Rowe, 2018).

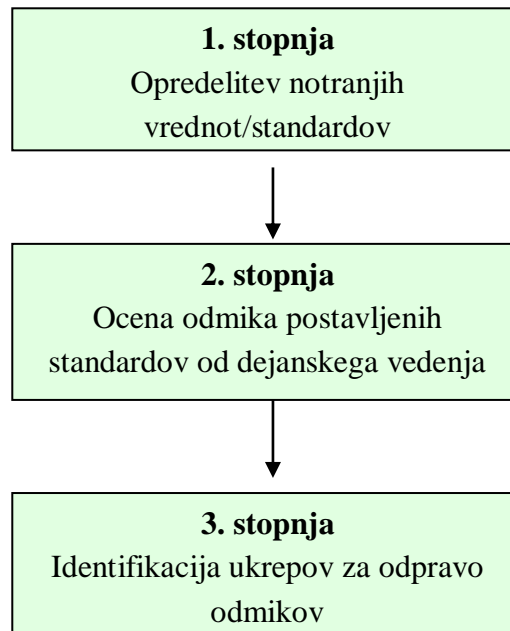
1.2 Elementi avtentičnega vodenja

1.2.1 Samozavedanje in samoregulacija

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) kot osnovna elementa razvoja avtentičnega vodenja in sledenja opredelijo samozavedanje in samoregulacijo. Samozavedanje je proces, pri katerem se posameznik skozi samorefleksijo in s spoznavanjem samega sebe, zaveda svojih želja, prepričanj, talentov (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005) ter svojih prednosti in slabosti (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). S tem se zaveda svojega znanja in zmožnosti. Bistveno vlogo pri samozavedanju igra samopodoba posameznika. Ključni komponenti, ki osmisli posameznikove prednosti ter slabosti s pomočjo samozavesti, sta sprejemanje ter zavedanje (Kernis, 2003). Avtentični vodje preko samoovrednotenja spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote; čustva, identiteto ter motive in cilje, kar so štirje elementi samozavedanja. Vse to je bistvenega pomena pri razvijanju skupnih ciljev, spodbujanju ter motiviranju ekip in zaposlenih, pri ocenjevanju njihovega dela, ohranjanju organizacijskega zaupanja in sodelovanja med posamezniki. Avtentični voditelji so izjemno naklonjeni spodbujanju raznolikega mišljenja in drugačnih perspektiv svojih sledilcev, da bi bili opaženi kot avtentični (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Z razvojem večjega samozavedanja je v procesu razvoja avtentičnega vodenja dosežena večja skladnost med idealnim in dejanskim jazom, kar se kaže v več pozitivnih čustvih in v večjem zadovoljstvu (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Poleg tega se samozavedanje nanaša na poznavanje večplastne narave posameznikov in na proces posameznikovega ustvarjanja smisla v odnosu do socialnega sveta (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Avolio in Gardner (2005) pravita, da skozi proces samoregulacije avtentični vodje in njihovi avtentični sledilci usklajujejo svojo osebnost in vrednote s svojimi dejanji (Avolio & Gardner, 2005). Pri procesu samoregulacije so pomembni štirje elementi: ponotranjeni odnosi obvladovanja, uravnoteženo obdelovanje informacij, transparentnost odnosov in avtentično vedenje (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Slika 1 prikazuje stopnje samoregulacije, kot sta jih opredelila Avolio in Gardner.

Slika 1: Tri stopnje procesa samoregulacije



Vir: Avolio & Gardner (2005, str. 325).

Ponotranjena moralna perspektiva temelji na samoregulaciji, ki je zasidrana v posameznikovem poslanstvu, v njegovih globoko zasejanih vrednotah in želji po ustvarjanju sprememb (Shamir & Eilam, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Uravnotežena obdelava informacij pomeni posameznikovo zmožnost objektivne obdelave podatkov pred sprejemom odločitve (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016). Vključuje tako upoštevanje mnenj drugih posameznikov kot tudi vseh razpoložljivih informacij, ki so pomembne za odločanje, vendar ob ohranjanju relativno nepristranskega pogleda na tematiko (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Nazadnje, relacijska preglednost se nanaša na prikazovanje resničnega samega sebe, v nasprotju s ponarejenim ali izkrivljenim jazom (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016), in na odkrito, vendar ustrezno izmenjavo informacij v zvezi s pristnim mišljenjem, prepričanjem ter z izkazovanjem pravih čustev. Tako avtentični voditelji spodbujajo odprtost, samorazkritjem in tesne odnose med posamezniki (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

1.2.2 Pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj

Dve značilnosti, povezani z avtentičnim vodenjem, sta pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Psihološki kapital poudarja perspektivo »kdo si«, ki se osredotoča na razvoj dejanskega sebe v možnem jazu. Psihološki kapital se empirično prikaže kot konstrukt višjega reda in jedro v pozitivnem organizacijskem vedenju (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Opredeljen je kot kombinacija samozavesti, upanja, optimizma in prožnosti. Pozitivni psihološki kapital lahko pomembno vpliva na samozavedanje vodje.

Ljudje z visokimi stopnjami pozitivnega psihološkega kapitala se bodo verjetno videli kot pozitivne osebe (Harvey, Martinko & Gardner, 2006). To je še posebej pomembno, saj je samozavest opredeljena kot lastnost, ki napoveduje vodstvo.

Pozitivno modeliranje je osnovno orodje, s katerim vodja vpliva na svoje podrejene. Je dvosmeren proces in vedno poteka med vodjo in sledilcem (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). V procesu pozitivnega modeliranja avtentični vodje dvigajo samozavest sledilcev in v njih vzpodbujajo upanje, krepijo prožnost ter jih navdajajo z optimizmom (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Na podlagi moralnih temeljev avtentični voditelji zavestno spodbujajo sledilce k izvajanju etičnih in častnih odločitev kot svojih lastnih (Hannah, 2007). Prav tako spodbujajo učenje sledilcev, kar je osnova za lasten pozitiven razvoj (Mazutis & Slawinski, 2008). Mazutis in Slawinski (2008) pravita, da avtentično vodenje lahko vpliva na vrsto dialoga, ki poteka v organizacijah, kar bi lahko imelo velik vpliv na voditelje in privrženca, saj bi to lahko avtentičnemu vodji omogočilo, da spodbuja odprt in pošten dialog med člani organizacije (Mazutis & Slawinski, 2008). Posledice tega bi bile, da odprtost in poštenost vodita k večjemu uspehu v organizacijah. Pri tem ima pomembno vlogo tudi psihološka bližina, ki jo razumemo kot bližino, tako v čustvenem odnosu kot v delovnem odnosu med voditelji in sledilci, kar lahko vodjam pomaga razumeti dejavnike, ki vplivajo na vedenje podrejenih in na njihovo uspešnost (Harvey, Martinko & Gardner, 2006).

Pozitiven psihološki razvoj se torej osredotoča na perspektivo »kdo postajaš« oziroma na razvoj dejanskega sebe v možnem jazu. Skozi odprt dialog in proces pozitivnega modeliranja sledilci ponotranjijo prepričanja in vrednote vodje in postanejo bolj transparentni v odnosih do drugih ljudi (Avolio & Gardner, 2005).

1.3 Avtentični vodja

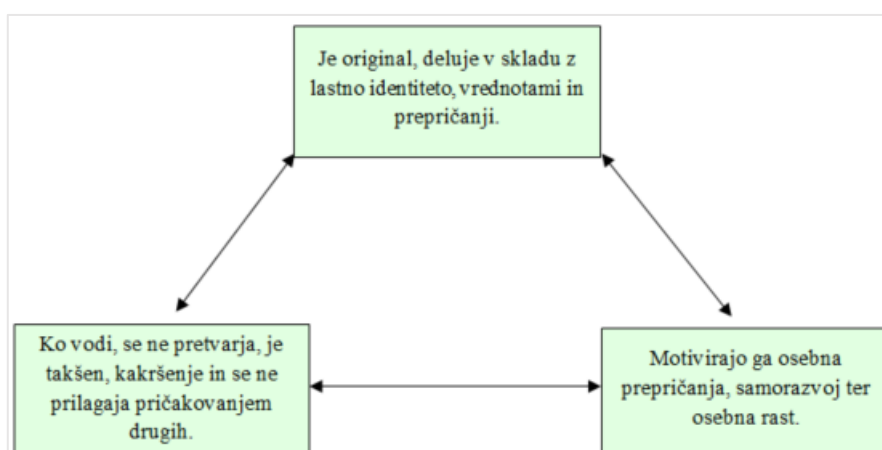
Prednost avtentičnosti naj bi bilo spodbujanje zaupanja v vodstvo, saj sledilci cenijo odprtost in odkritost avtentičnih vodij (Houchin, 2011).

Avtentični vodja je viden kot samozadostna in samoobvladovana oseba, herojska figura, ki lahko sproži spremembe v organizaciji in ki pozitivno vpliva na sledilce (Tomkins & Nicholds, 2017). Luthans in Avolio (2003) menita, da zna avtentični vodja prepoznati in ceniti razlike med posamezniki ter da je sposoben in pripravljen pomagati posamezniku, da svoje individualne sposobnosti in talente nadgradi ter jih razvije v svojo konkurenčno prednost (Luthans & Avolio, 2003). Dimovski, Penger in Peterlin (2009) opredelijo avtentičnega vodjo kot nekoga, ki ravna z visoko ravno avtentičnosti, se zaveda, kdo in kaj je, kakšna so njegova prepričanja, kaj ceni, in ki ves čas deluje v skladu s svojimi vrednotami. Skozi svoje delovanje gradi verodostojnost in si pridobi zaupanje in spoštovanje sledilcev, kar privede do tega, da sledilci njegov način vodenja zaznajo kot avtentičnega (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.3.1 Značilnosti avtentične vodje

V skladu z Nietzschejevim pojmovanjem je avtentična oseba nekdo, ki ustvarja svoje lastne vrednote in ne podlega vrednotam drugih. Avtentični vodje niso vodje samo zaradi vodilne pozicije; zanje je vodenje to, kar čutijo, da je njihov pravi, sanjski jaz. Pri uveljavljanju vodilne vloge se ne pretvarjajo in ne izpolnjujejo pričakovanj drugih, ampak delujejo v skladu s samim seboj. Avtentični vodje ne prevzamejo vodilne vloge zaradi statusa, časti ali drugih osebnih zadovoljstev. Niso kopije, temveč originali, kar pa ne pomeni, da so edinstveni ali da se njihove osebnostne lastnosti močno razlikujejo od drugih. Še več, njihove vrednote, nameni, razlogi in poslanstva so lahko po vsebini podobni kot tistim drugim vodij, vendar pa se razlikuje proces, preko katerega so prišli do teh prepričanj in spoznanj. Razvili so jih preko svojih osebnih izkušenj. Avtentični vodje so vodje, katerih dejanja temeljijo na njihovih vrednotah in prepričanjih. Kar govorijo, je skladno s tistim, v kar verjamejo. Delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji, namesto da bi zadovoljili druge. Imajo visoko stopnjo integritete (Shamir & Eilam, 2018). Slika 2 prikazuje lastnosti, ki so značilne za avtentičnega vodjo.

Slika 2: Značilnosti avtentičnega vodje



Prerejeno po Dimovski, Penger & Peterlin, (2009).

1.3.2 Značilnosti avtentičnih sledilcev

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) pravijo, da je pri avtentičnem vodenju sledenje bistvenega pomena in da se od avtentičnih sledilcev pričakuje, da bodo tako kot vodje tudi oni postali avtentični. Avtentične vodje kot pozitivni vzorniki vplivajo na sledilce in so zato zasluženi za njihov razvoj (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Za razumevanje procesa, ki povezuje avtentično vodenje s sledilci, je potrebno ugotoviti, kako se sistem vrednot vodij povezuje s sistemom vrednot sledilcev (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). Pri avtentičnem vodenju sledilci torej niso le pasivni igralci, ampak se

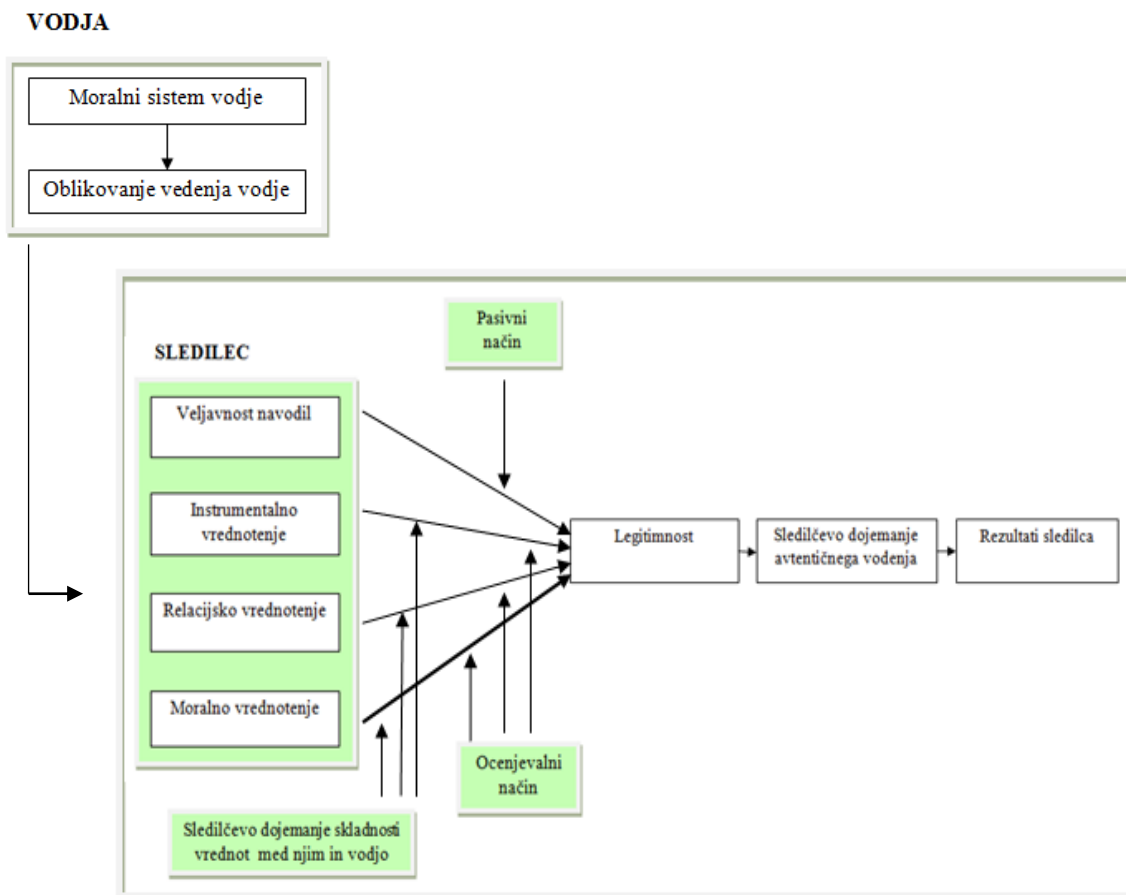
podobno kot pri drugih vodstvenih situacijah od njih pričakuje, da imajo posebne vrednote in motive, ki olajšajo proces vodenja. Razumevanje vedenja vodje, njegovih vrednot ter stališč, pomaga pri oblikovanju sledilčeve ocene vodje.

1.3.3 Odnosi med vodjo in sledilci

Avtentični voditelji spodbujajo tudi izgradnjo oziroma razvoj sodelavcev. Sposobni so videti najboljše v podrejenih in lahko prepoznajo in negujejo njihove spretnosti in sposobnosti (Harvey, Martinko & Gardner, 2006). Poleg tega lahko avtentični odnosi med voditelji in sledilci vodijo v zaupanje, ki pa je v organizacijah zelo pomembno (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009).

V modelu, ki sta ga oblikovala Sidani in Rowe (2018), je ključni steber avtentičnega vodenja legitimnost, ki je dana vodji, in ne njegova morala, sama po sebi. Definicija avtentičnega vodenja je legitimna zaznava avtentičnosti vodje s strani sledilcev. To zaznavo spodbudi moralna presoja sledilcev. Model se osredotoča na vlogo sledilcev in na proces, ki vodi do nastanka avtentičnega vodenja. Opisani model prikazujemo na sliki 3.

Slika 3: Oblikovanje legitimnosti v avtentičnem vodenju



Prirjeno po Sidani & Rowe (2018, str. 629).

Legitimnost pojasni, zakaj nekateri sledilci vidijo vodjo kot avtentičnega in zakaj drugi ne menijo tako. Legitimnost, kot jo je opredelil Suchman leta 1995, se nanaša na splošno dojetje tega, da so dejanja posameznika zaželena in v skladu z družbenim sistemom norm, vrednot, prepričanj in definicij (Suchman, 1995 v Sidani & Rowe, 2018).

Prva komponenta v moralni dimenziji je moralni sistem vodje. Takšen sistem vključuje stopnjo moralnega razvoja, identiteto in samopodobo, moralna čustva, moralno sposobnost, moralno učinkovitost, moralno prožnost in moralni pogum. Moralni sistemi voditeljev navsezadnje vplivajo na njihovo vzorno vedenje, ki je usmerjeno proti sledilec ali potencialnim sledilec. Avtentični vodja ne more pozitivno vplivati na sledilca v smislu njegove družbene identitete, v kolikor ga le-ta ne zaznava kot legitimnega.

Osrednja komponenta vodenja vključuje oblikovanje legitimnosti. Za dodeljevanje legitimnosti se lahko sledilci poslužujejo pasivnega ali aktivnega načina ocenjevanja. Sledilci včasih ne želijo vlagati veliko kognitivnega napora za ugotavljanje legitimnosti. V tem primeru se zanašajo na veljavnost namigov ali signalov v okolju, ki podpira zagotavljanje legitimnosti vodji. Temu pravimo pasivni način ocenjevanja. Primeri takšnih namigov, ki vodji zagotavljajo legitimnost, so lahko pretekli uspehi, dobro sodelovanje in dobra praksa. Na drugi strani pa sledilci pri aktivnem načinu ocenjevanja opazujejo voditelje, oblikujejo mnenje o načinu njihovega vedenja in na podlagi tega oblikujejo instrumentalne, relacijske ali moralne presoje.

Pri instrumentalni dimenziji sledilci dodeljujejo legitimnost družbenim entitetam, ko te spodbujajo sledilčeve osebne interese. Torej, v kolikor je vodja sposoben omogočiti sledilcu, da napreduje na področju osebnih interesov, bo le-temu zagotovljena legitimnost. Pri relacijski dimenziji posameznik dodeli legitimnost družbeni entiteti, ki mu omogoča, da napreduje kot oseba, in sicer s pomočjo spoštovanja, statusa in lastne vrednosti v okviru ustrezne skupine. Tretja dimenzija, ocenjevanje morale, se nanaša na sledilčevo dodeljevanje legitimnost družbenim institucijam, ki spodbujajo vrednote, skladne s sledilčevimi moralnimi prepričanji. Legitimnost je tako podeljena na podlagi moralnih razlogov.

Dinamika avtentičnega vodenja je močnejša, če je zavezanost k vrednotam del samopodobe tako vodje kot tudi sledilca. Kljub temu da naj bi avtentični vodja razvijal sledilčevo samopodobo, je za razumevanje dinamike vodenja ključna izhodiščna moralna samoidentiteta sledilca. Kljub temu da se zgoraj našteje dimenzije ne izključujejo, v prikazanem modelu debelejša črta med moralnim ocenjevanjem in legitimnostjo poudarja primarno vlogo dimenzije ocenjevanja morale pri podeljevanju legitimnosti pri avtentičnem vodenju.

Sledilec bo z večjo verjetnostjo sprejel vodjo in mu dodelil moralno legitimnost, ko bo ugotovil, da se njegove vrednote visoko skladajo z vrednotami vodje. Vedenje avtentične

vodje ne more biti samo po sebi razumljeno kot vodenje, v kolikor tega ne sprejme sledilec, ki dodeli moralno legitimnost vodji. Legitimnost je torej rezultat presoje sledilcev.

Kot vodjo se dojema osebo, ki je sprejela sistem vrednot, ki deluje v skladu z njim in čigar vrednote se ujemajo s sistemom vrednot drugih posameznikov. Te percepcije so okrepljene z modelnim vedenjem, ki lahko vključuje signale, ki jih je poslal vodja (Antonakis, Bastardo, Jacquart & Shamir, 2016).

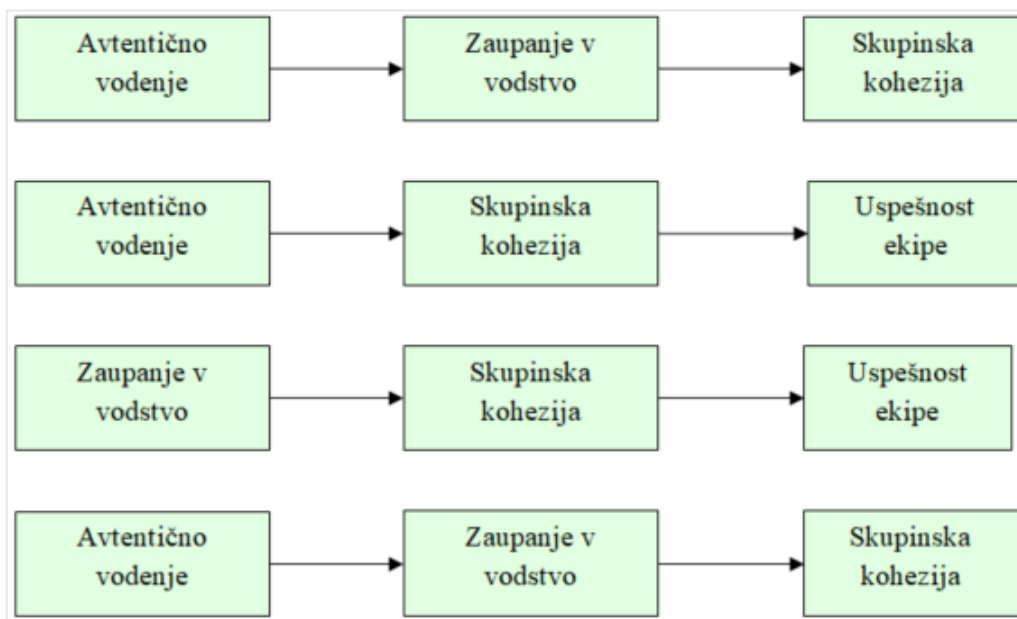
V tem modelu je avtentično vodenje rezultat, kjer pomembno vlogo pri dodelitvi naziva avtentičnosti vodje igrajo bodisi pasivne ali aktivne presoje sledilca. Vodja je viden kot vzornik, zgled, kot oseba, ki se zaveda svojih vrednot in prepričanj. Sledilci ga vidijo kot nekoga, ki je sposoben voditi v določenih situacijah, in kot nekoga, ki mu želijo slediti (Sidani & Rowe, 2018).

1.4 Avtentično vodenje v športu

Vodje so v športni ekipi izbrani na podlagi dojemanja članov ekipe. Vodja je lahko izvoljen kot kapetan, ki ga je določil trener oziroma so ga izvolili člani ekipe, lahko pa je to nastajajoči vodja, ki nima uradnega naziva. Vodja je dokazal svoje vodstvene sposobnosti in si je pridobil spoštovanje sledilcev (Houchin, 2011).

Avtentično vodenje lahko spodbuja čustveno zavezanost ekipe, kjer posredniško vlogo igra ekipna krepostnost (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Krepostnost ekipe se nanaša na ekipne kontekste, kjer se dobre navade, želje in dejavnosti (npr. človečnost, integriteta, odpuščanje in zaupanje) izvajajo, podpirajo, negujejo, širijo in vzdržujejo, tako na individualni kot na skupni ravni (Cameron, 2004). Avtentično vodenje spodbuja klimo, ki omogoča krepostnost ekipe, kjer njeni člani delijo skupne, pozitivne percepcije o tem, kako etična, krepostna je ekipa in katere so njeni vrline. To posledično povečuje čustveno zavezanost, kar naredi ekipo močnejšo. Avtentični voditelji postavljajo visoke standarde za moralno in etično obnašanje, skrbijo za poštenost, celovitost in zaupanje v ekipo, zaradi česar je le-ta bolj krepostna (Rego, Vitória, Magalhães, Ribeiro & e Cunha, 2013). Ekipna krepostnost ustvarja skupinsko čustveno zavezanost (Rego, Ribeiro, e Cunha & Jesuino, 2011), ki daje celotni ekipi občutek, da je močnejša. Slika 4 prikazuje, kako avtentično vodenje, zaupanje v vodstvo in ekipna kohezija vplivajo na uspešnost ekipe.

Slika 4: Vpliv avtentičnega vodenja, zaupanja v vodstvo in ekipne kohezije na uspešnost ekipe.



Prirejeno po Houchin (2011).

Houchin (2011) je v svoji raziskavi potrdil, da avtentično vodenje vodi do večje skupinske kohezije, ko kot mediator nastopa zaupanje v vodstvo. Ko ima vlogo posrednika skupinska kohezija, avtentično vodenje privede tudi do večje uspešnosti ekipe. Do večje uspešnosti ekipe vodi tudi zaupanje v vodstvo skozi skupinsko kohezijo. Nazadnje, avtentično vodenje ob zaupanjem v vodstvo vodi do skupinske kohezije.

Visoka stopnja avtentičnosti je povezana z visoko stopnjo uspešnosti, z ekipno kohezijo, ki deluje kot posrednik ali moderator. V športu je ekipna kohezija med zelo pomembnimi dejavniki za izboljšanje uspešnosti ekipe in krepitevi občutka zadovoljstva med člani (Cox, 1998 v Houchin, 2011). Dejavniki vodenja so ključni pri ustvarjanju kohezije v ekipi (Cox, 1998 v Houchin, 2011). Vodstvo, timska kohezija in zaupanje so torej tri značilnosti ekipe, ki imajo potencial, da naredijo ekipo odlično. Medtem ko je vsaka ekipa sestavljena iz nadarjenih posameznikov, trenerji nenehno iščejo zmagovalno kombinacijo. Zaupanje v vodstvo in skupinsko kohezijo se kaže v višji ravni skupinske uspešnosti. Zaupanje in skupinska kohezija pa sta značilna za avtentično vodenje, torej bi morali trenerji upoštevati, da lahko avtentičnost ekipam v prihodnje prinese zmago (Houchin, 2011). Trenerji se morajo zavedati, da je vodenje močno povezano s timskim delovanjem in da ima dejavnik zaupanja v vodstvo velik vpliv na uspešnost ekipe. Voditelji pridobijo spoštovanje skozi izkazovanje dobrega značaja in dobre morale.

1.4.1 Odnosi med trenerjem in ekipo

V okolju, kjer se kemija, zaupanje in vodenje pogosto kažejo kot vzrok za uspeh, je za voditelje ugodno, da delujejo avtentično. Interakcije med vodjo in sledilci so lahko močno povezane z moralo in vrednotami. Ključna razlika, ki ločuje avtentično vodstvo od drugih oblik je, da se voditelji globoko zavedajo svoje morale in vrednot. V svojih prepričanjih so strastni in neomajni. Prav tako so odkriti s tistimi, ki jih vodijo (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Ta vrsta vodje ima velik potencial za ustvarjanje vizije za uspešno ekipo sledilcev.

Trenerji imajo v športu zelo pomembno vlogo, saj poučujejo in vodijo svoje igralce, da le-ti opravljajo naloge, ki jih vodijo k čim večji uspešnosti. Narejenih je bilo veliko raziskav v zvezi s strategijami vodenja trenerjev, njihovimi lastnostmi in vedenjem. Igralci ali športniki, ki jih trener uči oziroma vodi, imajo veliko različnih osebnosti in značilnosti, prav tako so različne njihove potrebe, ki so osnovane na različnih stopnjah zadovoljstva z različnimi vidiki njihovega dela, kot so višina plače, delovni pogoji, mentorski nadzor ali soigralci (Hughes, Gunnett & Curphy, 2007). Trener ne sme le voditi svojih igralcev, da bi se uspešno spopadli z vsako situacijo ali oviro, ampak mora tudi razumeti vsakega od svojih igralcev ter najti učinkovit način komunikacije z njim. Igralci se zavedajo, da je lahko njihova prihodnja kariera odvisna od trenerja, saj le-ta deli informacije o igralcih s strokovnimi skavti in potencialnimi delodajalci. Na drugi strani pa se v trenerju zrcalijo uspehi in neuspehi, ki vplivajo na njegovo prihodnje zaposlovanje in ugled (Hughes, Gunnett & Curphy, 2007).

2 OPOLNOMOČENJE

Opolnomočenje je oblika decentralizacije, ki vključuje dodelitev pomembnih pooblastil za sprejemanje odločitev podrejenim. S tem vodje izražajo zaupanje v zmožnost zaposlenih, da delajo na visoki ravni, hkrati pa jih spodbujajo, da sprejmejo odgovornost za svoje delo. Eden izmed rezultatov opolnomočenja je, da zaposleni dajejo več pobud in so bolj vztrajni pri uresničevanju zadanih ciljev organizacije (Byars & Rue, 2000).

2.1 Opredelitev in pomen opolnomočenja

Opolnomočenje zaposlenih je motivacijska tehnika, zasnovana, da bi se skozi večjo stopnjo udeležbe in vključenosti zaposlenih ter višjo stopnjo samoodločanja izboljšala uspešnost. Opolnomočenje zaposlenih je povezano z zaupanjem, motivacijo, odločanjem in premagovanjem notranjih meja med vodstvom in zaposlenimi (Ignore, 2009).

Raziskovalci opolnomočenje opredelijo na najmanj dva načina (Conger & Kanungo, 1988). Situacijski pristop se nanaša na prenos pooblastil z vodstva na zaposlene z vključevanjem le-teh v odločanje. Ta pristop je znan tudi kot pristop relacijske ali

managerske prakse. Psihološki pristop daje manjši poudarek na prenos odločanja; namesto tega spodbudi motivacijske procese v delavcih. Psihološki pristop pojasni opolnomočenje kot različna psihološka spoznanja, ki prispevajo k večji notranji motivaciji (Yang & Ok Choi, 2009). Zagovorniki psihološke perspektive opolnomočenja se strinjajo, da imajo zaposleni več razsežnosti in pojasnjujejo, da psihološka spoznanja o opolnomočenju zaposlenih vključujejo smiselnost, kompetentnost, izbiro in vpliv (Boudrias, Gaudreau, Savoie & Morin, 2009). Petter, Byrnes, Choi, Fegan in Miller (2002) so predlagali sedem razsežnosti opolnomočenja zaposlenih, ki so zajemale moč, odločanje, informacije, avtonomijo, pobudo in ustvarjalnost, znanje in spretnosti ter odgovornost (Petter, Byrnes, Choi, Fegan & Miller, 2002).

Raziskovalci, ki opredelijo opolnomočenje s sociološkega vidika, se osredotočajo na podelitev, prenos ali delitev moči; torej na pooblastitev kot dejanje. Na drugi strani se raziskovalci s psihološkega vidika opolnomočenja, osredotočajo na notranji proces oziroma na psihološko stanje in spoznanja opolnomočenega posameznika. V kolikor je opolnomočenje mišljeno kot dejanje, je poudarek na delodajalcu oziroma nekomu z višjo avtoriteto, ki ima moč dodelovanja pooblastil zaposlenim. Ko je opolnomočenje videno kot proces ali stanje, je poudarek na posamezniku, ki je opolnomočen. Ti trije načini opredelitve, torej kot dejanje, proces ali stanje, se med seboj ne izključujejo, temveč ustvarijo celovito sliko koncepta opolnomočenja. Dejanja opolnomočenja, kot je na primer prenos pooblastil, vodijo zaposlene do spremenjenega dojemanja delovnega mesta. Opolnomočenje kot proces opiše spremembe, dejavnike in mehanizme, ki botrujejo k drugačnemu zaznavanju delovnega mesta. Opolnomočenje kot stanje pa je skupek nekaterih spoznanj posameznika, kot sta na primer občutek za samoučinkovitost in občutek nadzora nad delovnim okoljem v danem trenutku (Menon, 2001).

2.1.1 Pregled teorij opolnomočenja

Različni pristopi, ki so na kratko opisani v tabeli, pričajo o raznolikosti razmišljanja o opolnomočenju. Opolnomočenje definiramo kot dejanje, kot dodeljevanje pooblastil osebi oziroma osebam s strani vodij (npr. Kanter, 1979). Opredeljeno je kot proces, ki vodi do izkušnje posedovanja moči (npr. Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990). Obravnavano je tudi kot psihološko stanje, ki se kaže v obliki spoznanj, ki jih je mogoče izmeriti (npr. Spreitzer, 1995). Tabela 2 prikazuje pregled teorij opolnomočenja.

Tabela 2: Pregled teorij opolnomočenja

Avtor/ji	Leto	Prispevek
Kanter	1977, 1979	Opolnomočenje je rezultat decentralizacije, bolj sploščene hierarhične strukture v organizacij in večje udeležbe zaposlenih; v prvi vrsti je namenjeno omogočanju zaposlenim, da opravijo nalogo in ne toliko dajanju pooblastil za ukrepanje.
Conger & Kanungo	1988	Psihološki konstrukt; opolnomočenje pripomore k povečanemu občutku samoučinkovitosti.
Thomas & Velthouse	1990	Psihološki konstrukt; opolnomočenje kot notranja motivacija za opravljanje nalog; štiri dimenzije: vpliv, kompetentnost, smiselnost in izbira.
Bowen and Lawler	1992, 1995	Relacijski konstrukt; tisti, ki imajo moč v organizacijah, delijo moč in oblast tistim, ki je nimajo, vendar z deljenjem informacij, znanja in nagrad.
Randolph	1995	Opolnomočenje zaposlenih kot prenos moči z delodajalca na zaposlenega.
Spreitzer	1995, 1996	Opolnomočenje zaposlenih, kot motivacijski konstrukt, ki se kaže v štirih spoznanjih: pomen, kompetence, samoodločanje in vpliv.
Rodwell	1996	Opolnomočenje kot proces omogočanja; nastane s skupno delitvijo premoženja in možnosti, ki spodbujajo sprejemanje odločitev za izvedbo sprememb.
Blanchard et al.	1996	Opolnomočenje ni zgolj svoboda ukrepanja, ampak tudi posameznikova višja stopnja odgovornosti in dolžnosti.
Klagge J.	1998	Pomen opolnomočenja kot prepustitev moči in pooblastil z ustreznimi nalogami in strokovnim znanjem zaposlenim.
Mohammed et al.	1998	Opolnomočenje je stanje duha, v katerem zaposleni občuti, da ima nadzor nad delom, ki ga je treba opraviti. Je seznanjen z okoljem, v katerem deluje, ima odgovornost za osebno delo, razume, da je potrebna deljena odgovornost za uspešnost tako enote kot organizacije ter ima občutek za pravičnost, ki je ocenjena na podlagi individualne in kolektivne uspešnosti.
Hage & Lorensen	2005	Podobno kot Rodwell, opolnomočenje opredelita kot proces omogočanja.

Vir: Fernandez & Moldogaziev (2001, str. 153-180).

2.1.2 Značilnosti opolnomočenja

Opolnomočenje zaposlenih se nanaša na prenos moči in odgovornosti z višjih ravni v organizacijski hierarhiji na delavce, ki so zaposlenih na nižjih delovnih mestih, zlasti ko gre za dajanje možnosti odločanja (Baird & Wang, 2010). Opolnomočenje zaposlenih vodi v izboljšanje produktivnosti, uspešnosti in večje zadovoljstvo na delovnem mestu ter je povezano s konceptom moči, kar pomeni, da je treba moč v organizaciji deliti z najvišje ravni na nižjo raven (Pieterse, Van Knippenberg, Schippers & Stam, 2010).

Daft in Noe (2001) definirata štiri dejavnike opolnomočenja: informacije, znanje, moč in nagrada. Omogočen naj bo dostop in prost pretok informacij za vse zaposlene, ki sprejemajo odločitve, saj lahko le tako izberejo najboljšo dano možnost. Tu so pomembne tudi povratne informacije, saj je za zaposlene pomembno, da vidijo vpliv svojega dela in se zavedajo sprememb, ki so nastale zaradi njihovega delovanja (Randolph, 1995). Za posameznikovo razumevanje kako in koliko s svojim delom pripomore k zasledovanju

ciljev celotne organizacije, je potrebno, da ima informacije o učinkovitosti dela, strategiji, poslanstvu, ciljih in konkurenčnosti svoje organizacije (Spreitzer, 1996). Zaposlenim mora biti omogočeno pridobivanje znanja skozi različna izobraževanja; s prenosom izkušenj, mentorstvom in podobno lahko kar najbolj učinkovito opravljajo svoje delo in s tem direktno pripomorejo k višji uspešnosti svoje organizacije. S pridobljenim znanjem so zaposleni bolj samozavestni ter prepričani v svoje sposobnosti in so posledično pripravljene na soočanje z izzivi. S tem se veča tudi moč v smislu dajanja pooblastil zaposlenim, da sprejemajo lastne odločitve s katerimi direktno vplivajo na delovne procese in s tem na uspešnost celotne organizacije. Zaposleni morajo biti za svoj prispevek k doseženemu cilju nagrajeni v skladu z rezultati, ki jih organizacija doseže kot celota, nagrade pa so lahko podeljene v različnih oblikah; lahko so denarne ali nedenske, v resnici pa le ob prisotnosti obojih dosežemo visoko motiviranost posameznika (Daft & Noe, 2001). S tem vodje zaposlenim sporočajo, da jih spoštujejo in cenijo njihove sposobnosti ter jih spodbujajo k sodelovanju in vplivanju na odločanje (Spreitzer, 1995).

2.1.3 Prednosti in slabosti opolnomočenja

Opolnomočenje zaposlenih je bilo s strani velikega števila avtorjev priznано kot pomemben dejavnik za organizacijski uspeh. Opazili so neposredno povezavo med nivojem opolnomočenja zaposlenih in njihovo uspešnostjo ter nivojem zadovoljstva zaposlenih pri delu in njihovi zavezanosti k organizaciji (Meyerson & Dewettinck, 2012). Opolnomočenje zaposlenih organizacijam omogoča večjo prilagodljivost in odzivnost, lahko botruje k izboljšanju tako individualne kot tudi organizacijske uspešnosti in je ključnega pomena za organizacijsko inovativnost in učinkovitost (Meyerson & Dewettinck, 2012).

Opolnomočenje zaposlenemu dopušča več možnosti, da uporabi svoje talente, s čimer mu omogoči tudi več možnosti za odločanje, kar pomeni, da se posameznik približa točki, kjer ima vpliv. Opolnomočenje zaposlenih ponuja dodatne prednosti, ki podrejene vključujejo, vendar niso omejene na hitre postopke odločanja in odzivne čase, povečujejo pa ustvarjalne in inovativne zmogljivosti ter zagotavljajo večje zadovoljstvo pri delu, motivacijo in predanost (Green, 1998). Zaposlenim omogoča, da pri svojem delu pridobijo večji občutek za dosežke in zmanjšajo operativne stroške z odpravo nepotrebnih ravni upravljanja in posledičnimi postopki preverjanja in ponovnega preverjanja. Opolnomočenje izkoristi znanje, spretnosti in sposobnosti delovne sile ter spodbuja timsko delo in lahko v kombinaciji z udeležbo oziroma vključitvijo zaposlenih pripomore k uspešnemu izvajanju programov sprememb (Sell, 1998). Lahko povzroči posameznikovo zavezanost k organizaciji in s tem zmanjšanje fluktuacije zaposlenih. Z zaupanjem, sodelovanjem pri odločanju in odpravo meje med vodjo in zaposlenim povzroči povečanje produktivnosti, uspešnosti in zadovoljstva pri delu (Meyerson & Dewettinck, 2012).

Kljub temu da ima opolnomočenje veliko prednosti, se lahko organizacije soočijo tudi z negativnimi posledicami, ki jih povzroči nepravilna implementacija omenjenega konstrukta. Organizacija, ki svoje zaposlene opolnomoči, se srečuje z večjim tveganjem, saj v primeru, da na zaposlene prenese zgolj moč in pooblastila za odločanje, brez da bi jim prej nudila ustrezno usposabljanje, lahko pride do konfliktov, neučinkovitosti in drugih težav v organizaciji. Višja stopnja tveganja se pojavi, v kolikor se zaposlenemu omogoči, da deluje v skladu s svojimi vrednotami in cilji, ki pa niso v skladu z vrednotami in cilji organizacije, v kateri deluje. Negativna stran opolnomočenja je tudi upočasnjeno odločanje, saj zaposleni niso vajeni sprejemanja hitrih odločitev, prav tako pa se poveča tudi nadzor, ki ga mora izvrševati vodja nad odločitvami, ki jih sprejme opolnomočeni zaposleni (Klagge, 1998; Kaplan, 1991). Tabela 3 prikazuje prednosti in slabosti opolnomočenja na ravni organizacije, tabela 4 pa na ravni zaposlenega.

Tabela 3: Prednosti in slabosti opolnomočenja na ravni organizacije

Opolnomočenje na ravni organizacije	
Prednosti	Slabosti
Strateške smernice na ravni delovne enote.	Zahtevan je napor za implementacijo potrebnih sprememb.
Strateška implementacija na ravni delovne enote.	Potreben je velik vložek za usposabljanje zaposlenih, ki se morda ne bo izplačal.
Povečana učinkovitost delovne enote.	Zahteva določitev novih pristojnosti vsem zaposlenim (tudi managementu).
Povečana osredotočenost na kupca.	Razvoj in razmejitev novih temeljev moči vsem članom organizacije.
Večji poudarek na reševanju in preprečevanju problemov.	Povečana zmožnost za doseganje oziroma izkoriščanje polnega osebnega potenciala.
Povečano medsebojno spoštovanje in zaupanje delovnih enot.	
Izboljšana navzkrižna koordinacija.	

Vir: Klagge, 1998 (str. 549-550).

Tabela 4: Prednosti in slabosti opolnomočenja na ravni zaposlenega

Opolnomočenje na ravni zaposlenega	
Prednosti	Slabosti
Višja motivacija.	Strah pred izgubo nadzora.
Povečane osebne prednosti posameznika.	Sprememba v ravnotežju moči v razmerju med managementom in zaposlenimi.
Dodana odgovornost.	Zmanjševanje števila zaposlenih na delovnih mestih srednjega managementa.
Povečana osebna moč in občutek za samoučinkovitost.	Velike spremembe v poznanem, dosedanjem modelu managementa.

Vir: Klagge (1998, str. 549-550).

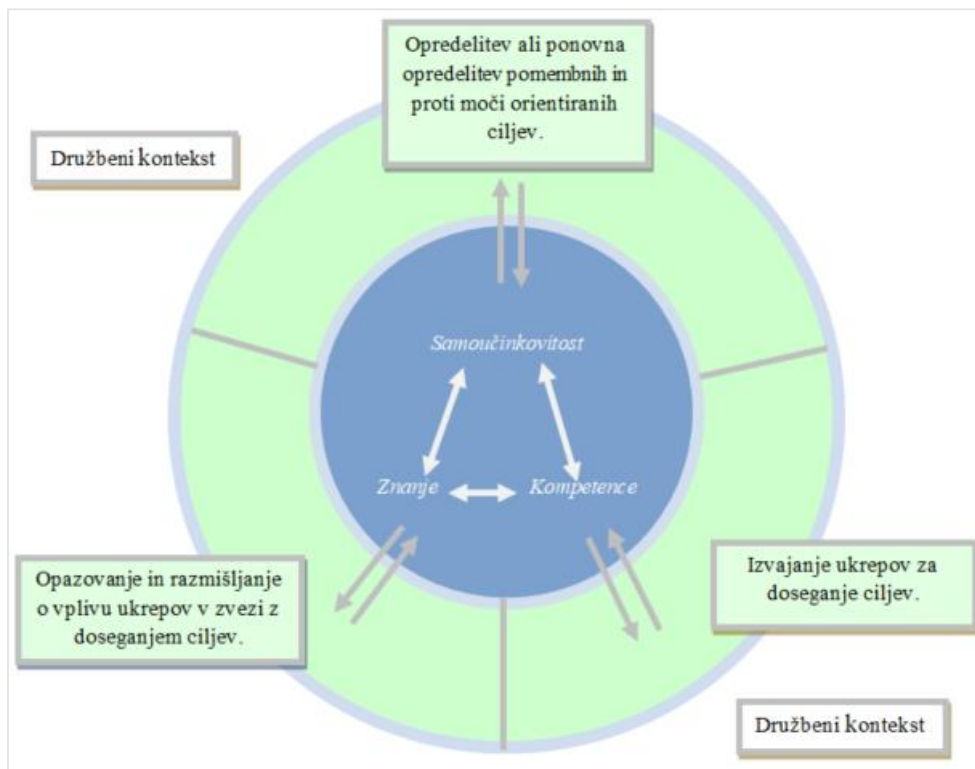
2.2 Proces opolnomočenja

Holpp (1994) opredeli pet korakov v procesu opolnomočenja: (1) definiranje ključnih procesov ter ciljev organizacije; (2) planiranje, kjer je natančno opredeljeno, kaj se pričakuje od posameznikov, skupin in timov; (3) opredelitev dolžnosti in zadolžitev, ki se bodo skozi proces prenesle na nižje zaposlitvene ravni organizacije; (4) merjenje rezultatov, kjer vodstvo in zaposleni dobijo povratno informacijo o uspešnosti opravljenega dela; (5) opredelitev diagrama omejitev, kjer se določi, kateri procesi so in kateri niso vključeni v opolnomočenje z namenom, da zaposleni bolje razumejo svoj položaj v samem procesu opolnomočenja.

Cattaneo in Chapman (2010) opolnomočenje opredelita kot interaktivni proces, v katerem si oseba, ki nima moči, postavi osebno pomemben in v povečanje moči usmerjen cilj, nato pa ukrepa oziroma deluje v smeri zastavljenega cilja ter opazuje in razmišlja o vplivu izvedenega dejanja, pri čemer se opira na svojo razvijajočo se učinkovitost, znanje in kompetence. Družbeni kontekst vpliva na vseh šest komponent procesa ter na povezave med njimi. Model postavljen s strani Cattanea in Chapmana (2010) prikazuje, da proces opolnomočenja ni linearen in lahko posameznik večkrat kroži skozi posamezne komponente in nato ponovno oceni, do kolikšne mere je bil njegov zastavljen cilj dosežen. Uspešen rezultat procesa opolnomočenja se kaže v posameznikovem osebnem povečanju moči, ki jo le-ta doseže s svojimi lastnimi prizadevanji. Model prikaže opolnomočenje poleg povezanih konceptov, kot so obvladovanje, posredovanje, samoučinkovitost, samozagovornišvo, samoodločanje in samoregulacija, na dva načina. Prvič, proces opolnomočenja se osredotoča na podskupino ciljev; tiste, ki so osebno pomembni in tiste, usmerjene k moči. Drugič, njegov cilj je sprememba družbenega vpliva osebe in ne le sprememba njegovega lastnega notranjega psihološkega stanja. Ta osredotočenost na spremembe v človeških interakcijah, ki se dogaja na več ravneh, poudarja velik pomen družbenega konteksta v procesu opolnomočenja. Vsi ljudje, ki nimajo moči, tudi nimajo enake možnosti, da bi jo pridobili. Proces opolnomočenja se odvija v kontekstu, kjer je moč neenakomerno porazdeljena in kjer obstajajo strukture, ki ohranjajo prednosti nekaterih posameznikov pred drugimi. Ta kontekst je najbolj opazen pri komponenti vpliva, saj le-ta najbolj jasno razširi proces opolnomočenja in poleg notranje-psihičnega področja, ki presega čustva ljudi glede njihovih sposobnosti, vključi tudi načine, na katere družbeni kontekst omejuje ali olajšuje njihova prizadevanja (Cattaneo & Chapman, 2010)

Slika 5 prikazuje model procesa opolnomočenja, kot sta ga zasnovala Cattaneo in Chapman (2010). Prikazuje šest komponent opolnomočenja ter družbeni vpliv in povezavo med njimi.

Slika 5: Proces opolnomočenja



Vir: Cattaneo & Chapman (2010, str. 647).

2.3 Psihološko opolnomočenje

Psihološko opolnomočenje opisuje psihološko stanje, ki se kaže v štirih elementih: pomen, kompetentnost, samoodločanje, in vpliv (Spreitzer, 1995). Predstavlja psihološko moč oziroma notranji proces, ki izhaja iz dejanja opolnomočenja nekoga, kot je nadzornik ali vodja (Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005). Thomas in Velthouse (1990) pravita, da psihološko opolnomočenje ni osebna lastnost, temveč skupek spoznanj, na katerega vpliva delovno okolje (Thomas & Velthouse, 1990). Višje ravni psihološke opolnomočenosti vodijo do večjega in intenzivnejšega navora, vloženega v delo, večje vztrajnosti in miselne prožnosti (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990).

Na posameznikovo psihološko opolnomočenje lahko delovne prakse vodje vplivajo skozi naloge, ki imajo za posameznika velik pomen in znatno vplivajo na njegovo stopnjo identifikacije ter pripadnosti organizaciji. Vodje morajo posamezniku zaupati več odgovornosti pri doseganju ciljev, vzpostaviti pozitivno organizacijsko klimo, posamezniku morajo dati občutek, da je pomemben za organizacijo, mu omogočiti ustrezna izobraževanja in mu dati večjo možnost odločanja z namenom, da bi povečali njegov občutek za samoodločnost (Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997).

2.3.1 Dimenzije psihološkega opolnomočenja

Pomen dela

Ko se obveznosti na delovnem mestu skladajo s prepričanji, stališči in vrednotami posameznika, dobi opravljanje dela za zaposlenega pravi pomen (Spreitzer, 1995). Bolj kot je delo v očeh posameznika pomembno, višja je stopnja njegove pripadnosti in vključenosti v dogodke v organizaciji ter bolj bo osredotočen na svoje delo. Na drugi strani pa so tisti, ki se jim njihovo delo zdi manj pomembno, bolj apatični in manj vključeni v dogajanje v organizaciji (Thomas & Velthouse, 1990).

Kompetentnost

Posameznikovo zaznavo zmožnosti uspešnega opravljanja delovnih nalog predstavlja kompetentnost (Spreitzer, 1995). Posameznik se čuti kompetentnega, ko je samozavesten glede svojih zmožnosti za dobro opravljanje dela, in ko meni, da ga je zmožen izpolniti v celoti (Quinn & Spreitzer, 1997).

Samoodločanje

Samoodločanje predstavlja samostojnost posameznika pri opravljanju dela in možnost izbiranja vedenja ter sprejemanja odločitev v različnih okoliščinah, brez stalnega nadzora vodje (Spreitzer, 1995). Visoka stopnja samoodločenosti pri zaposlenemu pomeni večjo fleksibilnost, kreativnost, iniciativnost, trdoživost in samokontrolo (Thomas & Velthouse, 1990).

Vpliv na delo

Vpliv se nanaša na stopnjo posameznikove zmožnosti, da vpliva na dogajanje v organizaciji (Spreitzer, 1995) ali na delovnem mestu ter zmožnost pritegnitve ostalih, da prisluhnejo njegovim idejam (Quinn & Spreitzer, 1997). Razlika med samoodločanjem in vplivom na delo je, da gre pri prvem za nadzor nad posameznikovim vedenjem, pri drugem pa za nadzor nad posameznikovim okoljem (Thomas & Velthouse, 1990). Posameznik, ki bo zaznal višjo stopnjo vpliva na delo, bo delo opravljal boljše in uspešneje, hkrati pa se bo lažje soočal z izzivi in napori na delovnem mestu (Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997).

Da bi vzpodbudili posameznikovo željo po večji vključenosti v delo, je potreben večji poudarek na pomembnejših delovnih nalogah, hkrati pa mu je potrebno izkazati zaupanje v njegove zmožnosti in sposobnosti ter mu dati priložnost, da se uveljavi v delovnem okolju. V kolikor bo posameznik čutil visoko stopnjo opolnomočenosti, bo lahko s svojim vedenjem opolnomočil tudi druge zaposlene v organizaciji (Menon, 2001)

2.4 Opolnomočenje v športu

Pristop opolnomočenja v trenerstvu je eden najbolj inovativnih in učinkovitih pristopov, saj športnikom omogoča, da uspejo in hkrati uživajo pri športnem udejstvovanju. Skozi to lahko športniki ustvarijo nekaj pomembnega in morda drugačnega, kot so že uveljavljene prakse v določeni športni panogi. Športniki in njihove ekipe lahko skozi inovativne ideje naredijo igro in tekmovanje bolj zanimivo. V procesu opolnomočenja trenerji in športniki delujejo s podobnim namenom v okolju, ki je za oboje motivacijsko. Opolnomočenje pomaga motivirati športnike in jim da občutek zadovoljstva, da so del skupne vizije in da lahko zrastejo skupaj z ekipo ter z njo dosežejo skupni cilj.

Ena glavnih prednosti posluževanja opolnomočenosti v trenerstvu je ta, da so športniki motivirani za učenje in bolje razumejo, kako ohraniti tako taktiko kot tudi psihološke, čustvene in fizične sposobnosti, ki so izjemno pomembne za športni uspeh. Ko trener igralce opolnomoči, spodbuja njihovo učenje, vendar le-tega ne more kontrolirati. Z opolnomočenjem se igralce spodbuja, da se začnejo zavedati samih sebe in da postanejo v igri samozadostni ter se jim hkrati omogoči, da sprejemajo racionalne odločitve in skozi pridobljene izkušnje zrastejo v odgovorne osebe.

Kidman, Thorpe, Jones in Lewis (2001) opredelijo pristop opolnomočenja kot pristop, ki je osredotočen na športnike in v njih spodbuja občutek pripadnosti ter jim daje vlogo pri odločanju in skupnemu pristopu k učenju. Opredelitev se fokusira na vključenost športnika. Opolnomočeni športniki imajo občutek odgovornosti, lahko čutijo, da so njihova mnenja vrednotena in upoštevana, kar jim omogoča, da prevzamejo odgovornost za razvoj svoj uspešnosti, kar lahko posledično ustvari večjo motivacijo.

Ko je v načinu trenerjevega vodenja prisotno opolnomočenje, se ustvari zaveza med športnikom, njegovo ekipo in trenerjem, ki je osnovana na zaupanju. Pri temu zavezništvu je trener v vlogi posrednika oziroma spodbujevalca pri športnikovi optimalni predstavi. Trener, ki opolnomoči, pomaga športnikom, da pridobijo nova znanja in jim omogoči, da razumejo, kako premagati njihove trenutne omejitve.

2.4.1 Proces opolnomočenja v športu

Za trenerja, ki se prvič sooča s konceptom opolnomočenja, Arai (1997) predlaga štiri faze za podporo športnikom v tem procesu: (1) spoznavanje samozavesti; (2) povezovanje in učenje; (3) ukrepanje/odgovornost; (4) prispevanje k lastnemu učenju. Trener se mora zavedati, na kateri ravni deluje in ali mora vedno imeti nadzor nad svojim delovnim okoljem. Za implementacijo opolnomočenja ni pravega ali napačnega načina, vendar pa bo dober trener znal oceniti, kdaj je mogoče elemente moči uporabiti.

V prvi fazi mora trener omogočiti razvoj športnikovega zavedanja. Da bi se le-ta čutil opolnomočenega, se mora športnik samoovrednotiti in začeti dvigovati raven

samozavedanja, prav tako mora ugotoviti, ali pripada oziroma se čuti povezanega z ekipo, da lahko določi svojo vlogo v njej. Mora se zavedati, kako odločen je in koliko mu šport pomeni. Samozavedni športnik razume, zakaj in kako reagira v določenem trenutku, kakšen gib napravi, kakšen je njegov način igre in podobno. Trenerji lahko športniku pomagajo pri dvigu samozavedanja z različnimi vprašanji, kot so na primer: zakaj se je igralec premaknil na drugo mesto; kaj stori, ko pride v kontakt z žogo; kako lahko žogo hitreje poda soigralcu, na kakšen način bi lahko žoga učinkoviteje krožila med igralci in drugo (Arai, 1997). V drugi fazi športnik določi svojo vlogo pri učenju. Pomembno je, da športnik razume, da mora biti del svojega učenja, trenerjeva naloga pa je, da mu zagotovi podporo in da je vir informacij, ki športniku omogoča, da začne širiti svoje možnosti in priložnosti. V tretji fazi športnik uporabi nove informacije o sebi in o učenju samem, da lahko začne delovati v procesu opolnomočenja. Pri tem začne z novimi aktivnostmi, s sprejemanjem odločitev skozi izražanje svojih lastnih idej. V tej fazi športnik sprašuje ter odgovarja na trenerjeva vprašanja, se zaveda na kakšni ravni je njegova igra in je pri svojem učenju aktiven. Trenerjeva naloga je, da spodbuja športnikove ideje in njegov način samoizražanja. V zadnji, četrti fazi športnik prispeva k lastnemu učenju z razmišljanjem in pridobivanjem razumevanja, ki poveča njegovo zmožnost reševanja problemov in sprejemanja odločitev. Prispeva tudi k viziji in ciljem, tako svojim lastnim kot ekipnim, ima odgovore na vprašanja in je zmožen odločati o svoji lastni usodi. V tej fazi ima športnik občutek pripadnosti in sprejetja tako s strani trenerja kot tudi svojih soigralcev, trenerjeva vloga pa je, da spodbuja njegovo rast in rast celotne njegove ekipe (Arai, 1997).

Kljub temu da so prednosti opolnomočenja jasne pa le-tega ni vedno mogoče implementirati v vsako okolje. Tradicionalno je trenersko okolje avtorsko in zelo strogo predpisano. V takem okolju so mnenja športnikov pogosto omejena, trener pa ima popoln nadzor. Učenje je tu minimalno, v kolikor trenerji svojim igralcem vedno predstavijo vse znanje in odgovore (Kidman, Thorpe, Jones & Lewis, 2001). V primeru, ko trener vedno poda odgovore in športniki nikoli ne dobijo moči, da bi sami poiskali rešitev v dani situaciji, so lahko športniki nepripravljeni prevzeti odgovornost, ki jo predstavlja moč. Pri izvajanju opolnomočenja je ključnega pomena trenerjeva pripravljenost, da prenese svojo moč na športnike. Trenerji lahko menijo, da s tem, ko ne prevzemajo odgovornosti in svojega znanja ne delijo neposredno s športniki, ne opravljajo svojega dela, s čimer se jim posledično odvzame moč vloge trenerja. Cushion in Jones (2001) pravita, da je moč športnikom dana, vendar nikoli vzeta, kar pomeni, da ima trener nadzor nad tem, do kolikšne mere je posameznik opolnomočen.

Pristop opolnomočenja ne pomeni, da mora trener prenesti vso odgovornost na športnike, ampak da jih vodi, umerja proti samostojnemu sprejemanju odločitev in jim dovoli, da prevzamejo odgovornost za svojo športno predstavo. Seveda, mora v nekaterih situacijah in z nekaterimi igralci trener nastopiti bolj avtoritativno, vendar pa je cilj, da se športnike spodbuja, da skozi sprejemanje odločitev postanejo bolj samozavestni, samozadostni in da se čutijo dovolj sposobne, zanesti se sami nase.

2.5 Opolnomočenje in avtentično vodenje

Sledilci avtentičnih vodij so se zmožni identificirati in se čutijo bolj psihološko usposobljeni ter lahko prevzamejo večjo odgovornost za svoje delo (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010). Koncept opolnomočenja je bil opredeljen kot povečana naloga notranje motivacije, ki se odraža v štirih spoznanjih posameznikove usmeritve pri vlogi na delovnem mestu: (a) usposobljenost, prepričanje posameznika v njegovo sposobnost, da je učinkovit; (b) vpliv, obseg, v katerem lahko posameznik vpliva na strateške, operativne in administrativne rezultate v delovnem okolju; (c) pomen, vrednost delovnih ciljev ali namen, kateri se presoja glede na posameznikove lastne ideale ali standarde; (d) samoodločanje, občutek posameznika, da ima izbiro pri uvajanju in urejanju ukrepov.

Za opolnomočenje je značilna avtonomija, ki se odraža skozi samoodločanje (Sprietzer, 1995; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010). Avtentični vodje podpirajo samoodločanje z zagotavljanjem priložnosti za razvoj spretnosti in avtonomije ter s socialnimi izmenjavami razvijajo in dvigujejo svoje sledilce (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). Kot trdijo Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005), se od avtentičnih vodij pričakuje, da sledilcem pomagajo, da sami odkrijejo svoje resnične talente in jim olajšajo njihovo uporabo. S tem jim pomagajo ustvariti boljše prileganje med delovnimi vlogami in pomembnimi osebnimi cilji avtentičnega jaza (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Vse to prispeva k trajni uspešnosti posameznika in organizacije. Raven psihološke opolnomočenosti je višja v delovnem okolju, ki vzpodbuja vključenost zaposlenih in omogoča prosto izmenjavo informacij (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010). Skozi svoje ponotranjene moralne perspektive in uravnoteženo obdelavo podatkov avtentični vodje zagotavljajo višje ravni povratnih informacij svojih sledilcev. Avtentične vodje bolj zanima spodbujanje kakovostnih odnosov, ki temeljijo na načelih, kot pa ekonomske izmenjave (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Z vidika socialne izmenjave se od sledilcev avtentičnih vodij pričakuje, da so pripravljeni vložiti dodaten napor v delo, da bi s tem upravičili visoko cenjen odnos s svojimi voditelji. Poleg tega transparentnost odnosov pomeni, da avtentični vodja prikazuje visoko raven odprtosti in zaupanja v tesne odnose s sledilci. Opolnomočenje je neposreden vpliv vodij, ki zaupajo svojim naslednikom. S spodbujanjem in izgradnjo transparentnosti ter hitrejšim in natančnejšim prenosom informacij, se poveča tudi uspešnost in učinkovitost sledilca (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Relacijska transparentnost spodbuja opolnomočenje sledilcev, saj transparenten vodja sledilca usmeri k pravilnemu vedenju ter mu natančno pojasni navodila in naloge, s tem pa mu omogoči samostojno delovanje in poveča njegovo uspešnost (Emuwa, 2013).

3 RAZISKAVA O RAZVITOSTI KONCEPTA AVTENTIČNEGA VODENJA IN OPOLNOMOČENJA V KOŠARKARSKEM KLUBU PETROL OLIMPIJA

V prvih dveh poglavjih smo skozi uporabo sekundarnih virov opisovali koncepta avtentičnega vodenja in opolnomočenja, v tretjem, empiričnem delu bomo na podlagi vprašalnika raziskovali omenjena koncepta v mladinskem pogonu košarkarskega kluba Petrol Olimpija. Začeli bomo s predstavitvijo kluba, nadaljevali s potekom raziskave, nato interpretirali dobljene rezultate, na podlagi katerih bomo nazadnje izdelali priporočila za trenerja.

3.1 Predstavitev kluba Petrol Olimpija

Ljubljanski klub, ki ga danes poznamo pod imenom Petrol Olimpija, je najbolj prepoznaven slovenski košarkarski klub. Ustanovljen je bil leta 1946 pod okriljem društva Svoboda. Klub je od takrat nosil številna imena, najpogosteje so ta vključevala imena glavnih sponzorjev, kot so Brest, Iskra, Smelt, Union in danes Petrol. V letu 1993/1994 je klub osvojil naslov pokalnega prvaka Evrope, v sezoni 1996/1997 pa se je pod imenom Smelt Olimpija uvrstil na turnir četverice Evrolige, kjer je dosegel tretje mesto, kar velja za drugi največji mednarodni uspeh kluba.

V klubu so se skozi zgodovino razvijali mnogi igralci, ki so kasneje uspeli tako v slovenskih in evropskih klubih kot tudi v klubih lige NBA. Trenutno ima Olimpija poleg članske ekipe tudi mladinske ekipe; vse od fantov, mlajših od 9 let, do fantov, mlajših od 19 let. Alojzij Šiško je vodja mladinskega pogona KK Petrol Olimpije, do sezone 20018/2019 pa je bil glavni trener mladinske ekipe U19. Od začetka sezone 2018 je glavni trener ekipe U19 Žiga Mravljak, ki je v klubu deloval že v članskih ekipah in v ekipah mlajših starostnih kategorij. Ekipo kadetov U17 vodi Andrej Podvršnik, ekipo kadetov U17B pa Borut Fijavž (KK Petrol Olimpija, 2019).

V magistrski nalogi bomo raziskovali konstrukta avtentičnega vodenja in opolnomočenja skozi analizo fantov, mlajših od 17 (U17) in 19 let (U19).

Slika 6: Logotip KK Petrol Olimpija



Vir: KK Petrol Olimpija (2019).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

V raziskavi bomo uporabili metodo anketnega vprašalnika, ki je osnovan na podlagi trditev, pridobljenih iz sekundarnih virov, ki so opisani v teoretičnem delu naloge. Vprašalnik, namenjen igralcem, je sestavljen iz treh sklopov vprašanj. Prvi se nanaša na konstrukt avtentičnega vodenja, drugi na samooceno avtentičnosti igralca, tretji na konstrukt opolnomočenja, na koncu pa so še vprašanja o demografskih podatkih posameznika. Vprašalnik, namenjen trenerju, vsebuje sklop vprašanj, ki se nanašajo na samooceno avtentičnosti. Z namenom, da bi vsi anketiranci razumeli vprašanja in da bi pridobili kar najbolj pristne odgovore, smo oblikovali vprašalnik v slovenskem in hrvaškem jeziku. V raziskavo je vključenih petnajst igralcev, starih od šestnajst do devetnajst let, in dva trenerja mladinskega pogona. Uporabili smo Likertovo petstopenjsko mersko lestvico izražanja stališč oziroma raven strinjanja s trditvijo. Raziskava se nanaša na igralno sezono 2018/2019.

3.2.1 Cilji raziskave

Osnovni cilj magistrske naloge je z uporabo sekundarnih virov proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in opolnomočenja ter ju na primeru košarkarskega kluba Petrol Olimpija povezati v celoto. Da bi dosegli osnovni cilj, smo si zastavili štiri pomožne cilje in jim sledili v magistrskem delu. Analizirali in razčlenili smo domače in tuje znanstvene ter strokovne prispevke na temo omenjenih konstruktov, preučili, ali sta med seboj povezana in ali vplivata drug na drugega. S pomočjo odgovorov na anketni vprašalnik ter s pomočjo teoretičnega znanja, pridobljenega z uporabo sekundarnih virov, smo ugotovili, kako igralci vidijo svojega trenerja, kako zaznavajo sebe in do kakšne mere se čutijo opolnomočene. Na podlagi dobljenih rezultatov in s podporo teoretičnih izsledkov smo oblikovali sklepe ter podali priporočila vodstvu košarkarskega kluba Petrol Olimpija.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Glede na postavljene cilje in teoretični del naloge se temeljna teza magistrskega dela glasi: opolnomočenje je povezovalni člen med avtentičnim vodenjem in razvojem avtentičnih sledilcev – ko je nivo opolnomočenja višji, je vpliv avtentičnega vodenja na razvoj avtentičnih sledilcev močnejši. Da bi preverili veljavnost teze, smo oblikovali pet raziskovalnih ciljev, ki so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 5: Raziskovalna vprašanja za preverjanje veljavnosti teze

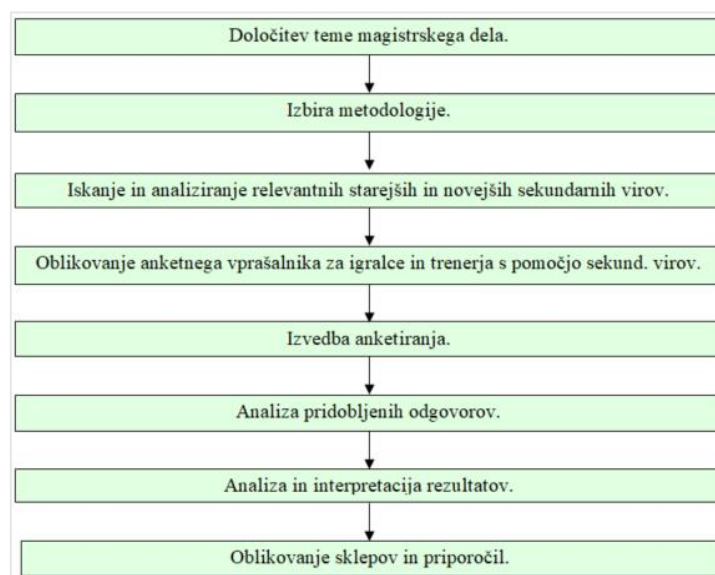
Raziskovalno vprašanje	
1.	Ali so v košarkarskem klubu Petrol Olimpija vidni elementi avtentičnega vodenja?
2.	Ali igralci sebe zaznavajo kot avtentične?
3.	Ali igralci vidijo svojega trenerja kot etičnega?
4.	Ali igralci menijo, da se njihovo mnenje upošteva?
5.	Ali igralci menijo, da imajo v igri dovolj svobode?

Vir: lastno delo.

3.2.3 Metoda in načrt raziskave

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega dela, ki se sestoji iz dveh poglavij – prvo je namenjeno konstrukt avtentičnega vodenja, drugo konstrukt opolnomočenja –, tretji del pa je empiričen. V teoretičnem delu so izpostavljeni najpomembnejši izsledki dosedanje strokovne ter znanstvene literature, ki nam omogočijo izdelavo raziskovalnega dela naloge. Le-ta je osnovan na kvantitativni metodi z uporabo anketnega vprašalnika, ki je namenjen tako igralcem kot trenerju. Slika 7 prikazuje načrt raziskave.

Slika 7: Načrt raziskave



Vir: lastno delo.

3.2.4 Oblikovanje vprašalnika

Anketni vprašalnik je osnovan na podlagi sekundarnih virov, ki smo jih zbrali v teoretičnem delu naloge. Z namenom, da bi zagotovili veljavnost vprašalnika, smo se oprli na že preverjene vprašalnike, ki so jih v svojih raziskavah uporabili oziroma osnovali Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008), Menon (2001) in Hayes (1994). Prvi sklop vprašanj raziskuje konstrukt avtentičnega vodenja in vsebuje devetnajst trditev, drugi sklop, ki se nanaša na samooceno avtentičnosti igralcev, pa jih vsebuje osemnajst. Vprašanja, namenjena samooceni avtentičnosti, so za anketiranje trenerjev prilagojena in vsebujejo devetnajst trditev. Tretji sklop vprašanj ugotavlja stopnjo opolnomočenosti igralcev in zajema štirinajst trditev. Zadnja tri vprašanja so demografska in sprašujejo po igralčevi starosti, številu mesecev igranja za košarkarski klub Petrol Olimpija in številu mesecev sodelovanja s trenerjem. Na vprašanja je odgovarjalo petnajst igralcev, sedem jih je bilo starih od šestnajst do sedemnajst let in osem jih je bilo starih od osemnajst do devetnajst let. V raziskavo sta bila vključena tudi dva trenerja. Anketiranci so vprašalnik izpolnjevali v fizični obliki, podatke pa smo obdelali v računalniškemu programu Excel. Igralci so imeli možnost obkroževanja trditev s petstopenjsko Likartovo mersko lestvico, kjer je najmanjšo možno stopnjo strinjanja pomenila trditev »sploh se ne strinjam«, ki je bila vrednotena z eno točko, in najvišjo stopnjo strinjanja trditev »popolnoma se strinjam«, ki smo ji dodelili pet točk. Da bi vsi anketiranci v celoti razumeli postavljena vprašanja, je vprašalnik oblikovan v slovenskem in hrvaškem jeziku.

Prvi sklop vprašanj preverja štiri elemente avtentičnega vodenja: samozavedanje, jasnost odnosov, uravnoteženo obdelavo informacij in ponotranjene moralne vidike. S trditvami prikazanimi v tabeli 6 želimo preveriti, ali igralci vidijo trenerja kot avtentičnega.

Tabela 6: Trditve, ki se nanašajo na konstrukt avtentičnega vodenja

AVTENTIČNO VODENJE
Moj trener se zaveda svojih najboljših lastnosti.
Moj trener ima jasno zastavljene osebne cilje.
Moj trener posluša ideje tistih, ki se z njim ne strinjajo.
Moj trener je iskren.
Moj trener vedno kaže svoj pravi obraz.
Moj trener deluje v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.
Moj trener ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.
Moj trener prisluhne idejam drugih, preden se odloči.
Pritisk skupine ne vpliva na odločitve mojega trenerja.
Moj trener se zaveda svojih slabosti
Moj trener zaupa svojim igralcem.
Moj trener pokaže svoja čustva.
Moj trener je samozavesten.
Moj trener igralcem pomaga razvijati njihove sposobnosti.
Z igralci ima moj trener pristne odnose.
Moj trener upošteva mnenja drugih.

se nadaljuje

Tabela 6: Trditve, ki se nanašajo na konstrukt avtentičnega vodenja (nad.)

AVTENTIČNO VODENJE
Moj trener igralcem prizna svoje napake.
Moj trener deluje v najboljšem interesu svoje ekipe.
Moj trener skrbi za svoj lasten razvoj.

Prirejeno po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008, str. 89-126).

Drugi sklop vprašanj (tabela 7) se nanaša na samooceno avtentičnosti igralcev, trditve so podobne zgornjim, le da so v prvi osebi ednine, saj se nanašajo na posameznikovo vrednotenje samega sebe. Vprašalnik namenjen trenerju, se sestoji iz enakih trditve, dodana je ena trditev – Skrbim za razvoj igralcev. Trditve so prilagojene trenerjevi perspektivi.

Tabela 7: Trditve o samooceni avtentičnosti igralcev

AVTENTIČNOST IGRALCEV
Zavedam se svojih najboljših lastnosti.
Imam jasno zastavljene osebne cilje.
Poslušam ideje tistih, ki se z mano ne strinjajo.
Sem iskren.
Vedno kažem svoj pravi obraz.
Delujem v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.
Prisluhnem idejam drugih, preden se odločim.
Delujem v najboljšem interesu svoje ekipe.
Pritisk skupine ne vpliva na moje odločitve.
Zavedam se svojih slabosti.
Zaupam svojim soigralcem.
Soigralcem pokažem svoja čustva.
Skrbim za svoj lasten razvoj.
S soigralci imam pristne odnose.
Upoštevam mnenja drugih.
Drugim priznam svoje napake.
Sem samozavesten.

Prirejeno po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008, str. 89-126).

Z zadnjim sklopom trditve (tabela 8) želimo preveriti, do kolikšne mere se igralci v klubu počutijo opolnomočene. Trditve se nanašajo na upoštevanje mnenj, idej, predlogov in želj posameznika pa tudi na njegove vloge, stopnjo avtoritete, zmožnost vplivanja in podobno.

Tabela 8: Trditve o opolnomočenosti igralcev

OPOLNOMOČENJE
Vključen sem v sprejemanje odločitev, ki zadevajo mojo igro.
Imam možnost podajanja predlogov za izboljšave.
Sodelujem pri določevanju nalog in ciljev pri svoji igri.

se nadaljuje

Tabela 8: Trditve o opolnomočenosti igralcev (nad.)

OPOLNOMOČENJE
Imam dostop do informacij, potrebnih za učinkovito odločanje na igrišču.
Moj trener spoštuje moje želje in predloge.
Z razvijanjem sposobnosti in pridobivanjem izkušenj imam več svobode pri igranju.
Imam nadzor nad igro.
Trener me spodbuja, da med tekmo prevzamem odgovornost.
Na igrišču imam veliko odgovornost.
Imam avtoriteto, da na igrišču sprejemam odločitve.
Imam vpliv na odločitve, sprejete v ekipi.
Lahko vplivam na svojo igro.
Ko na igrišču pride do problemov, sem lahko pri reševanju le-teh kreativen.
Za zmago mi je dovoljeno storiti skoraj vse.

Prirejeno po Menon (2001, str. 153-180).

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Anketiranci so imeli pri vsaki trditvi možnost izbire stopnje, do katere se strinjajo s postavljeno trditvijo. Skrajna leva možnost, »sploh se ne strinjam«, je izražala najvišjo stopnjo nestrinjanja in je bila ovrednotena z eno točko, skrajna desna, »popolnoma se strinjam«, pa najvišjo stopnjo strinjanja in je bila ovrednotena s petimi točkami.

3.3.1 Rezultati vprašalnika v sklopu avtentičnega vodenja

Igralci, zajeti v raziskavo, igrajo v dveh različnih skupinah; tisti, ki so stari od šestnajst do sedemnajst let, pripadajo ekipi imenovani U17, tisti med osemnajstim in devetnajstim letom pa pripadajo ekipi U19. Ekipi imata večinoma skupne treninge, vendar ima vsaka ekipa svojega glavnega trenerja, ki jo vodi na tekmah. Igralci ekipe U17 so na trditve odgovarjali glede trenerja, označenega s številko ena, igralci ekipe U19 pa glede trenerja številka dve. Rezultati v tabelah so prikazani s frekvenco odgovorov ter v odstotkih in s povprečno oceno, kjer je najvišja možna ocena pet.

Trditve prvega sklopa vprašalnika smo umestili v samozavedanje, transparentnost odnosov, ponotranjeno moralno perspektivo in uravnoteženo obdelavo informacij, da bi ugotovili, do kolikšne mere so ti elementi avtentičnega vodenja prisotni v mladinskem pogonu kluba Petrol Olimpija. Najprej prikazujemo rezultate, pridobljene s strani igralcev U17 glede njihovega glavnega trenerja, nato pa rezultate glede trenerja igralcev U19.

3.3.1.1 Rezultati zaznavanja elementov avtentičnega vodenja igralcev U17

Zaznava samozavedanja s strani igralcev U17

Tabela 9: Zaznava elementa samozavedanja, U17

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolnoma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Samozavedanje													
Moj trener se zaveda svojih najboljših lastnosti.	0	0,00	0	0,00	2	28,57	4	57,14	1	14,29	7	100	3,86
Moj trener ima jasno zastavljene osebne cilje.	0	0,00	1	14,29	1	14,29	3	42,86	2	28,57	7	100	3,86
Moj trener se zaveda svojih slabosti	0	0,00	1	14,29	2	28,57	3	42,86	1	14,29	7	100	3,57
Moj trener skrbi za svoj lasten razvoj	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	42,86	4	57,14	7	100	4,57
Moj trener je samozavesten.	0	0,00	0	0,00	2	28,57	2	28,57	3	42,86	7	100	4,14
Ocena samozavedanja v povprečju												4,00	
Mediana												3,86	

Vir: lastno delo.

Najmočnejša zaznava elementa samozavedanja se je pokazala pri trditvi o trenerjevem lastnem razvoju. Največ igralcev, štirje od sedmih (57,14%), se s to trditvijo popolnoma strinjajo, trije (42,86%) pa se z njo strinjajo. Trditev, da trener skrbi za svoj lasten razvoj, je dobila najvišjo povprečno oceno pri elementu samozavedanja in znaša 4,57. Druga najvišja povprečna ocena (4,14) je bila dodeljena trditvi o trenerjevi samozavesti. Da je njihov trener samozavesten, se popolnoma strinjajo trije igralci (42,86%), strinjata dva igralca (28,57%), dva (28,57%) pa sta neopredeljena. Kljub temu da imata trditvi, ki se nanašata na trenerjevo zavedanje lastnih najboljših lastnosti in na jasno zastavljenost njegovih osebnih ciljev, enako povprečno oceno (3,86), se mnenja o trditvah močno razlikujejo. S trditvijo, da se trener zaveda svojih najboljših lastnosti, se strinjajo štirje igralci (57,17%), popolnoma strinja en igralec (14,29%), dva (28,57%) pa se niti strinjata niti ne strinjata. Da ima trener jasno zastavljene cilje se strinjajo trije igralci (42,86%), dva (58,27%) se popolnoma strinjata, eden (14,29%) je neopredeljen, en igralec (14,29%) pa se s tem ne strinja. Igralci so najnižjo povprečno oceno (3,57) dodelili trditvi o trenerjevem zavedanju svojih slabih lastnosti. Trije igralci (42,86%) se strinjajo, da se njihov trener zaveda svojih slabih lastnosti, eden (14,29%) se s tem popolnoma strinja, dva (28,57%) sta neopredeljena, en igralec (14,29%) pa se ne strinja s tem, da se njegov trener zaveda svojih slabih lastnosti.

Povprečna ocena trditev o samozavedanju je 4,0. Mediana je nekoliko nižja in znaša 3,86. Na podlagi rezultatov lahko trdimo, da je element samozavedanja pri trenerju igralcev U17 prisoten.

Zaznava transparentnosti odnosov s strani igralcev U17

Tabela 10: Zaznava elementa transparentnosti odnosov, U17

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolnoma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Transparentnost odnosov													
Moj trener vedno kaže svoj pravi obraz.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	6	85,71	0	0,00	7	100	3,86
Moj trener zaupa svojim igralcem.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	3	42,86	3	42,86	7	100	4,29
Moj trener pokaže svoja čustva.	0	0,00	1	14,29	2	28,57	2	28,57	2	28,57	7	100	3,71
Z igralci ima moj trener pristne odnose.	0	0,00	0	0,00	3	42,86	3	42,86	1	14,29	7	100	3,71
Moj trener igralcem prizna svoje napake.	0	0,00	1	14,29	2	28,57	3	42,86	1	14,29	7	100	3,57
Ocena transparentnosti odnosov v povprečju													3,83
Mediana													3,71

Vir: lastno delo.

Igralci menijo, da je transparentnost odnosov najbolje izražena skozi zaupanje, ki ga trener izkazuje igralcem, saj je ta trditev prejela najvišjo povprečno oceno (4,29). Da jim trener zaupa, se trije igralci (42,86%) popolnoma strinjajo, trije (42,86%) se s to trditvijo strinjajo, en igralec (14,29%) pa je neopredeljen. Drugo najvišjo povprečno oceno (3,86) so igralci dodelili trditvi, da trener vedno kaže svoj pravi obraz. S to trditvijo se strinja kar šest (85,71%) od sedmih igralcev, en igralec pa je neodločen. Zanimivo, s to trditvijo se nihče od igralcev ne strinja v celoti. V zvezi s trditvijo, da njihov trener pokaže svoja čustva, sta dva igralca (28,57%) odgovorila s popolnoma se strinjam, dva (28,57%) s se strinjam, dva (28,57%) z niti se strinjam niti se ne strinjam in en igralec (14,29%) s se ne strinjam. Povprečna ocena te trditve znaša 3,71. Enako povprečno oceno ima tudi trditev, da ima trener z igralci pristne odnose. S se strinjam so nanjo odgovorili trije igralci (42,86%), popolnoma se strinja en igralec (14,29%), trije (42,86%) pa so neopredeljeni. Najnižjo povprečno oceno (3,57) glede transparentnosti odnosov je prejela trditev, ki se nanaša na trenerjevo priznavanje lastnih napak. S trditvijo, da trener prizna svoje napake, se strinjajo trije igralci (42,86%), eden (14,29%) se s trditvijo v celoti strinja, dva (28,57%) se niti strinjata niti ne strinjata, eden od igralcev (14,29%) pa se ne strinja. Glede na povprečno

oceno sklopa o transparentnosti odnosov (3,83) in mediano (3,71), lahko potrdimo, da je tudi ta element avtentičnega vodenja prisoten.

Zaznava ponotranjene moralne perspektive s strani igralcev U17

Tabela 11: Zaznava elementa ponotranjene moralne perspektive, U17

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolno -ma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Ponotranjena moralna perspektiva													
Moj trener je iskren.	0	0,00	0	0,00	2	28,57	4	57,14	1	14,29	7	100	3,86
Moj trener deluje v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	0	0,00	1	14,29	0	0,00	2	28,57	4	57,14	7	100	4,29
Moj trener ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	6	85,71	0	0,00	7	100	3,86
Pritisk skupine ne vpliva na odločitev mojega trenerja.	1	14,29	0	0,00	1	14,29	4	57,14	1	14,29	7	100	3,57
Moj trener igralcem pomaga razvijati njihove sposobnosti.	0	0,00	1	14,29	0	0,00	3	42,86	3	42,86	7	100	4,14
Ocena ponotranjene moralne perspektive v povprečju												3,89	
Mediana												3,86	

Vir: lastno delo.

Igralci se glede elementa ponotranjene moralne perspektive trenerja v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da njihov trener deluje v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in stališči, saj so ji dodelili najvišjo skupno oceno, ki znaša 4,29. Kar štirje (57,14%) od sedmih igralcev se s to trditvijo strinjajo v celoti, dva (28,57%) se strinjata in en igralec (14,29%) se z njo ne strinja. Igralci verjamejo tudi, da jim trener pomaga pri razvoju njihovih sposobnosti, saj je ta trditev dobila povprečno oceno 4,14. S to trditvijo se popolnoma strinjajo trije igralci (42,86%), prav toliko se jih s trditvijo strinja. Eden izmed igralcev (14,29%) se s tem, da trener pomaga igralcem pri razvoju njihovih spretnosti, ne strinja. Da je njihov trener iskren, se strinjajo štirje igralci (57,14 %), eden (14,29%) se s tem strinja v celoti, dva (28,57%) pa sta neopredeljena. Trditev o iskrenosti trenerja je bila ocenjena s povprečno oceno 3,86, prav tako tudi trditev, da trener ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili. Največ, šest igralcev (85,71 %), se s trditvijo strinja, eden izmed igralcev pa se niti strinja niti ne strinja. S trditvijo, da pritisk skupine ne vpliva na

trenerjeve odločitve, se eden (14,29%) izmed sedmih igralcev v celoti ne strinja. Štirje igralci (57,14%) se s tem, da pritisk skupine ne vpliva na trenerjeve odločitve strinja, eden (14,29%) se s tem strinja v celoti, eden (14,29%) pa je neopredeljen. Igralci so tej trditvi namenili najnižjo povprečno oceno, ki znaša 3,57.

Povprečna ocena ponotranjene moralne perspektive z vidika igralcev, mlajših od sedemnajst let, znaša 3,89. Mediana je nekoliko nižja (3,86). Kljub temu lahko trdimo, da je element moralne perspektive prisoten.

Zaznava uravnotežene obdelave s strani igralcev U17

Tabela 12: Zaznava elementa uravnotežene obdelave informacij, U17

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjам (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolno -ma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Uravnotežena obdelava informacij													
Moj trener posluša ideje tistih, ki se z njim ne strinjajo.	1	14,29	0	0,00	4	57,14	2	28,57	0	0,00	7	100	3,00
Moj trener prisluhne idejam drugih, preden se odloči.	1	14,29	0	0,00	1	14,29	5	71,43	0	0,00	7	100	3,43
Moj trener deluje v najboljšem interesu svoje ekipe	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	28,57	5	71,43	7	100	4,71
Moj trener upošteva mnenja drugih.	0	0,00	1	14,29	1	14,29	5	71,43	0	0,00	7	100	3,57
Ocena uravnoteženosti obdelave podatkov v povprečju													3,68
Mediana													3,50

Vir: lastno delo.

V zadnjem sklopu vprašalnika o avtentičnemu vodenju smo igralce spraševali po mnenju o uravnoteženi obdelavi podatkov njihovega trenerja. Igralci s skupno povprečno oceno 4,71 menijo, da njihov trener deluje v najboljšem interesu svoje ekipe. S tem se strinja vseh sedem igralcev, od tega pet (71,43%) v celoti. Da trener upošteva mnenja drugih, se strinja pet igralcev (71,43%), eden se s tem ne strinja, eden pa je neopredeljen. Trditev o upoštevanju drugih mnenj je bila v povprečju ocenjena s 3,57. Da trener prisluhne idejam drugih, preden se odloči, meni pet igralcev (71,43%), en igralec je neopredeljen, eden (14,29%) pa se s tem sploh ne strinja. Skupna povprečna ocena trditve je 3,43. Najnižje ocenjena trditev (3,0) je trditev o poslušanju idej tistih, ki imajo drugačno mnenje od trenerja. Da trener posluša ideje tistih, ki se z njim ne strinjajo, se strinjata dva igralca

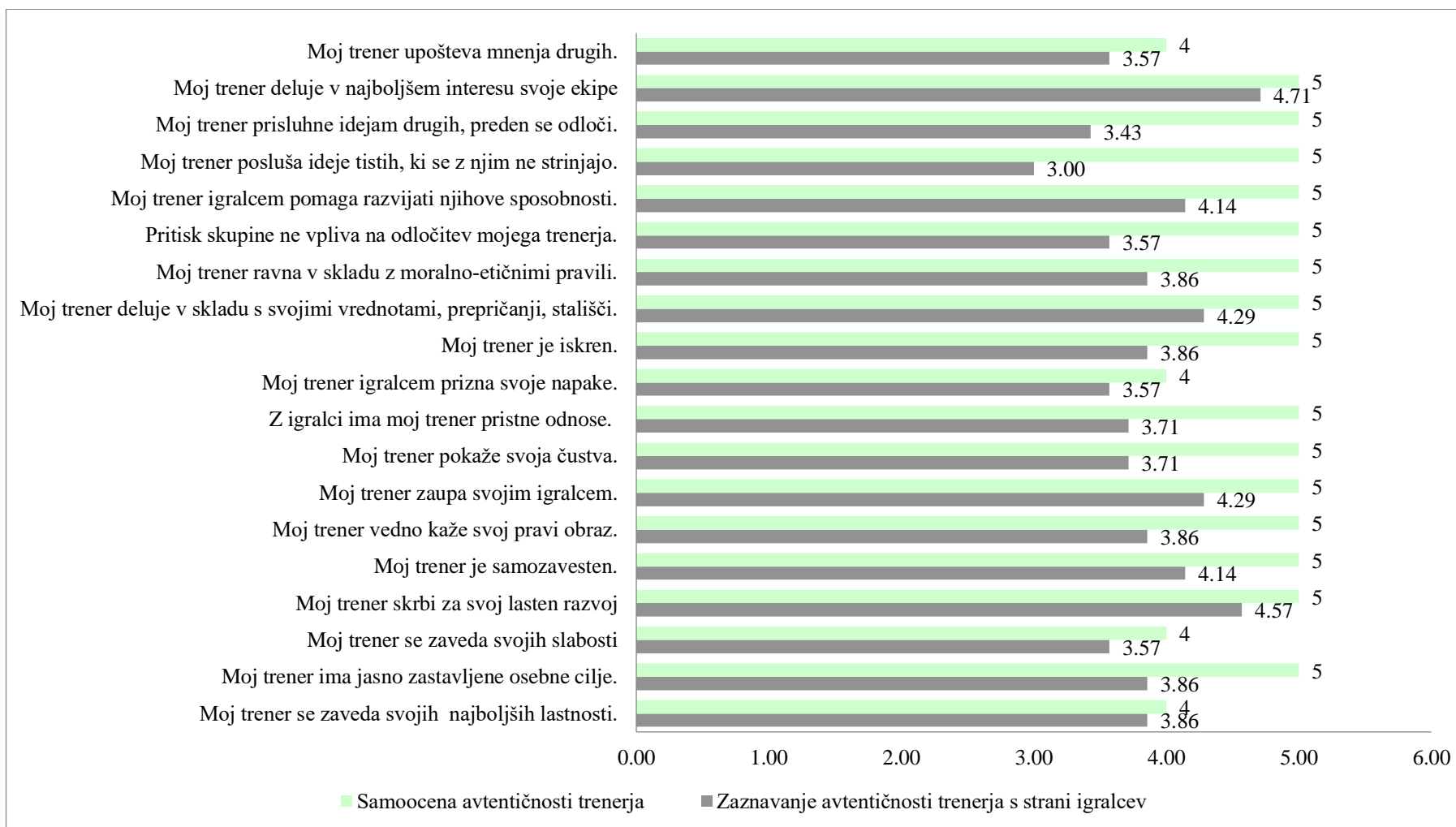
(28,57%), kar štirje (57,14%) se niti strinjajo niti ne strinjajo, eden (14,29%) pa se s to trditvijo sploh ne strinja.

Od vseh štirih elementov avtentičnega vodenja je element uravnotežene obdelave podatkov prejel najnižjo povprečno oceno (3,68) z mediano 3,50, vendar pa je bila od vseh trditev sklopa o avtentičnem vodenju najvišje ocenjena ta, da trener deluje v najboljšem interesu svoje ekipe (4,71). S tem se strinja vseh sedem igralcev. Na podlagi rezultatov lahko rečemo, da je tudi četrti element prisoten.

3.3.1.2 Primerjava med zaznavo avtentičnosti trenerja s strani igralcev U17 in samooceno avtentičnosti trenerja

Igralci U17 so avtentičnost svojega trenerja ocenili s povprečno oceno 3,87. Njihov trener je podal povprečno samooceno 4,79. Razlika med zaznano povprečno oceno in samooceno tako znaša 0,92. Največjo razliko (2,0) med oceno igralcev in samooceno trenerja je bilo zaznati pri trditvi, da trener posluša ideje tistih, ki se z njim ne strinjajo. Večja odstopanja so se pojavila še pri trditvah, da trener prisluhne idejam drugih, preden se odloči (1,57), da pritisk skupine ne vpliva na odločitev trenerja (1,43), da trener pokaže svoja čustva (1,29), da ima trener z igralci pristne odnose (1,29), da ima trener jasno zastavljene osebne cilje (1,14), da trener vedno kaže svoj pravi obraz (1,14), da je trener iskren (1,14) ter da trener ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili (1,14). Trditvi z najmanj odstopanj sta trditvi, da se trener zaveda svojih najboljših lastnosti (0,14) in da trener deluje v najboljšem interesu svoje ekipe (0,29).

Slika 8: Razlika v zaznavanju avtentičnosti: igralci U17, trener št. 1



Vir: lastno delo.

3.3.1.3 Rezultati zaznavanja elementov avtentičnega vodenja igralcev U19

Zaznava samozavedanja s strani igralcev U19

Tabela 13: Zaznava elementa samozavedanja U19

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolnoma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Samozavedanje	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Moj trener se zaveda svojih najboljših lastnosti.	0	0,00	0	0,00	1	12,50	6	75,00	1	12,50	8	100	4,00
Moj trener ima jasno zastavljene osebne cilje.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	50,00	4	50,00	8	100	4,50
Moj trener se zaveda svojih slabosti	0	0,00	0	0,00	6	75,00	2	25,00	0	0,00	8	100	3,25
Moj trener skrbi za svoj lasten razvoj.	0	0,00	0	0,00	1	12,50	2	25,00	5	62,50	8	100	4,50
Moj trener je samozavesten.	0	0,00	0	0,00	2	25,00	1	12,50	5	62,50	8	100	4,38
Ocena samozavedanja v povprečju													4,13
Mediana													4,38

Vir: lastno delo.

Najmočnejša zaznava elementa samozavedanja se je tako pri igralcih U19 tako kot pri igralcih U17 pokazala pri trditvi o trenerjevem lastnem razvoju (4,50). Enako povprečno oceno je dobila tudi trditev o trenerjevih jasno zastavljenih osebnih ciljih. Največ igralcev, pet od osmih (62,50%), se s tem, da trener skrbi za svoj lasten razvoj, popolnoma strinja, dva (25,00%) se s to trditvijo strinjata, eden (12,50%) se niti strinja niti ne strinja. S trditvijo, da ima trener jasno zastavljene osebne cilje, se popolnoma strinjajo štirje igralci (50,00%), prav tako se štirje (50,00%) strinjajo. Druga najvišja povprečna ocena (4,38) je bila enako kot pri mlajših igralcih dodeljena trditvi o trenerjevi samozavesti. Da je njihov trener samozavesten, se popolnoma strinja pet igralcev (62,50%), strinja en igralec (12,50%), dva (25,00%) pa sta neopredeljena. Sledi trditev, da se trener zaveda svojih najboljših lastnosti, s povprečno oceno 4,00. S to trditvijo se popolnoma strinja zgolj en igralec (12,50%), šest igralcev (75,00%) se strinja, eden (12,50%) je nevtralen. Anketiranci so enako kot igralci, mlajši od sedemnajst let, najnižjo povprečno oceno (3,25) dodelili trditvi o trenerjevem zavedanju svojih slabih lastnosti. S trditvijo se nihče od igralcev kakorkoli ne strinja, dva igralca (25,00%) se strinjata, da se njun trener zaveda svojih slabih lastnosti, kar šest (75,00%) jih je nevtralnih.

Povprečna ocena trditev o samozavedanju je 4,13. Mediana je nekoliko višja in znaša 4,38. Na podlagi rezultatov lahko trdimo, da je element samozavedanja pri trenerju igralcev U19 prisoten.

Zaznava transparentnosti odnosov s strani igralcev U19

Tabela 14: Zaznava elementa transparentnosti odnosov, U19

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolnoma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Transparentnost odnosov													
Moj trener vedno kaže svoj pravi obraz.	0	0,00	0	0,00	3	37,50	4	50,00	1	12,50	8	100	3,75
Moj trener zaupa svojim igralcem.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	50,00	4	50,00	8	100	4,50
Moj trener pokaže svoja čustva.	0	0,00	0	0,00	1	12,50	4	50,00	3	37,50	8	100	4,25
Z igralci ima moj trener pristne odnose.	0	0,00	0	0,00	5	62,50	1	12,50	2	25,00	8	100	3,63
Moj trener igralcem prizna svoje napake.	0	0,00	0	0,00	2	25,00	2	25,00	4	50,00	8	100	4,25
Ocena transparentnosti odnosov v povprečju												4,08	
Mediana												4,25	

Vir: lastno delo.

Enako kot mlajši igralci tudi igralci U19 menijo, da se transparentnost odnosov najbolje kaže skozi zaupanje, ki ga trener izkazuje igralcem, saj je ta trditev prejela najvišjo povprečno oceno (4,50). Da jim trener zaupa, se v celoti strinjajo štirje igralci (50,00%), ostali štirje (50,00%) se s tem strinjajo. Drugo najvišjo povprečno oceno (4,25) so igralci dodelili trditvama o trenerjevem izkazovanju čustev in njegovemu priznavanju lastnih napak. S prvo izmed trditev se v celoti strinjajo trije igralci (37,50%), štirje (50,00%) se strinjajo in eden (12,50%) je neopredeljen. Z drugo se v celoti strinjajo štirje igralci (50,00%), dva (25,00%) se strinjata in preostala dva (25,00%) sta neodločena. Glede trditve, da trener vedno kaže svoj pravi obraz, so štirje igralci (50,00%) odgovorili s se strinjam, eden (12,50%) s popolnoma se strinjam in trije (37,50%) z niti se strinjam niti se ne strinjam. Povprečna ocena te trditve znaša 3,75. Z najnižjo povprečno oceno, (3,63) je bila ocenjena trditev, ki se nanaša na pristnost trenerjevih odnosov. Kljub temu se s tem, da ima trener z igralci pristne odnose, v celoti strinjata dva igralca (25,00%), eden (12,50%) se strinja, pet (62,50%) pa jih je neopredeljenih. Zanimivo je, da se, tako kot pri elementu samozavedanja, tudi pri elementu transparentnosti odnosov nobeden od igralcev ni odločil

za oceno, nižjo od tri. Glede na povprečno oceno sklopa transparentnosti odnosov, ki znaša 4,08 in nekoliko višjo mediano, ki znaša 4,25, lahko potrdimo, da je tudi ta element avtentičnega vodenja prisoten.

Zaznava ponotranjene moralne perspektive s strani igralcev U19

Tabela 15: Zaznava elementa ponotranjene moralne perspektive, U19

Trditvev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolnoma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Ponotranjena moralna perspektiva													
Moj trener je iskren.	0	0,00	0	0,00	1	12,50	4	50,00	3	37,50	8	100	4,25
Moj trener deluje v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	0	0,00	0	0,00	1	12,50	4	50,00	3	37,50	8	100	4,25
Moj trener ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.		0,00	0	0,00	4	50,00	3	37,50	1	12,50	8	100	3,63
Pritisk skupine ne vpliva na odločitev mojega trenerja.	0	0,00	0	0,00	4	50,00	3	37,50	1	12,50	8	100	3,63
Moj trener igralcem pomaga razvijati njihove sposobnosti.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	50,00	4	50,00	8	100	4,50
Ocena ponotranjene moralne perspektive v povprečju												4,05	
Mediana												3,94	

Vir: lastno delo.

Igralci se glede elementa ponotranjene moralne perspektive trenerja v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da njihov trener igralcem pomaga razvijati njihove sposobnosti, saj so ji dodelili najvišjo skupno oceno (4,50). Štirje (50,00%) od osmih igralcev se s to trditvijo strinjajo v celoti, preostali štirje (50,00%) pa se z njo strinjajo. Nihče od igralcev se s to trditvijo kakorkoli ne strinja. Igralci verjamejo tudi, da je njihov trener iskren in da deluje v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in stališči, saj sta ti dve trditvi dobili povprečno oceno 4,25. Oceni za trditvi sta porazdeljeni popolnoma enako, in sicer se polovica vprašanih s trditvama strinja, trije (37,50%) se strinjajo v celoti, eden (12,50%) pa se niti strinja niti ne strinja. Z nekoliko nižjo povprečno oceno (3,63) sta bili ocenjeni trditvi, da trener ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili in da pritisk skupine ne vpliva na njegovo odločitev. Tudi pri tih dveh trditvah so bili glasovi enako razporejeni, in sicer so se trije

igralci (37,50%) s trditvama strinjali, eden (12,50%) se je strinjal v celoti, štirje (50,00%) pa so bili neopredeljeni.

Tudi pri elementu ponotranjene moralne perspektive igralci nobene od trditev niso ocenili z negativno oceno. Povprečna ocena ponotranjene moralne perspektive z vidika igralcev, mlajših od devetnajst let, znaša 4,05. Mediana je nekoliko nižja in znaša 3,94. Lahko trdimo, da je element moralne perspektive prisoten.

Zaznava uravnotežene obdelave s strani igralcev U19

Tabela 16: Zaznava elementa uravnotežene obdelave informacij, U19

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolno ma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Uravnotežena obdelava informacij													
Moj trener posluša ideje tistih, ki se z njim ne strinjajo.	0	0,00	1	12,50	3	37,50	4	50,00	0	0,00	8	100	3,38
Moj trener prisluhne idejam drugih, preden se odloči.	0	0,00	1	12,50	2	25,00	5	62,50	0	0,00	8	100	3,50
Moj trener deluje v najboljšem interesu svoje ekipe	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	37,50	5	62,50	8	100	4,05
Moj trener upošteva mnenja drugih.	0	0,00	0	0,00	5	62,50	1	12,50	2	25,00	8	100	3,63
Ocena uravnoteženosti obdelave podatkov v povprečju												3,64	
Mediana												3,56	

Vir: lastno delo.

Na zadnji sklop vprašalnika o avtentičnemu vodenju, ki se nanaša na uravnoteženo obdelavo podatkov njihovega trenerja, so igralci starostne skupine U19 odgovarjali tako, da so, enako kot mlajši igralci, najvišjo povprečno oceno (4,05) dodelili trditvi, da trener deluje v najboljšem interesu svoje ekipe. S to trditvijo se strinja vseh osem igralcev, od tega pet (62,50%) v celoti. Da trener upošteva mnenja drugih, se strinjajo trije igralci (37,50%), od tega dva (25,00%) v celoti, preostalih pet (62,50%) je neopredeljenih. Trditev o upoštevanju drugih mnenj je bila v povprečju ocenjena s 3,63. Da trener prisluhne idejam drugih, preden se odloči, meni pet igralcev (62,50%), dva (25,00%) sta na trditev odgovorila nevtrarno, en igralec (12,50%) pa se s tem ne strinja. Skupna povprečna ocena trditve je 3,50. Najnižje ocenjena trditev (3,38) je tudi pri igralcih U19 trditev o poslušanju idej tistih, ki imajo drugačno mnenje od trenerja. Da trener posluša ideje tistih, ki se z njim

ne strinjajo, se sicer strinjajo štirje (50,00%) od osmih igralcev, trije (37,50%) se niti strinjajo niti ne strinjajo, eden pa se s to trditvijo ne strinja.

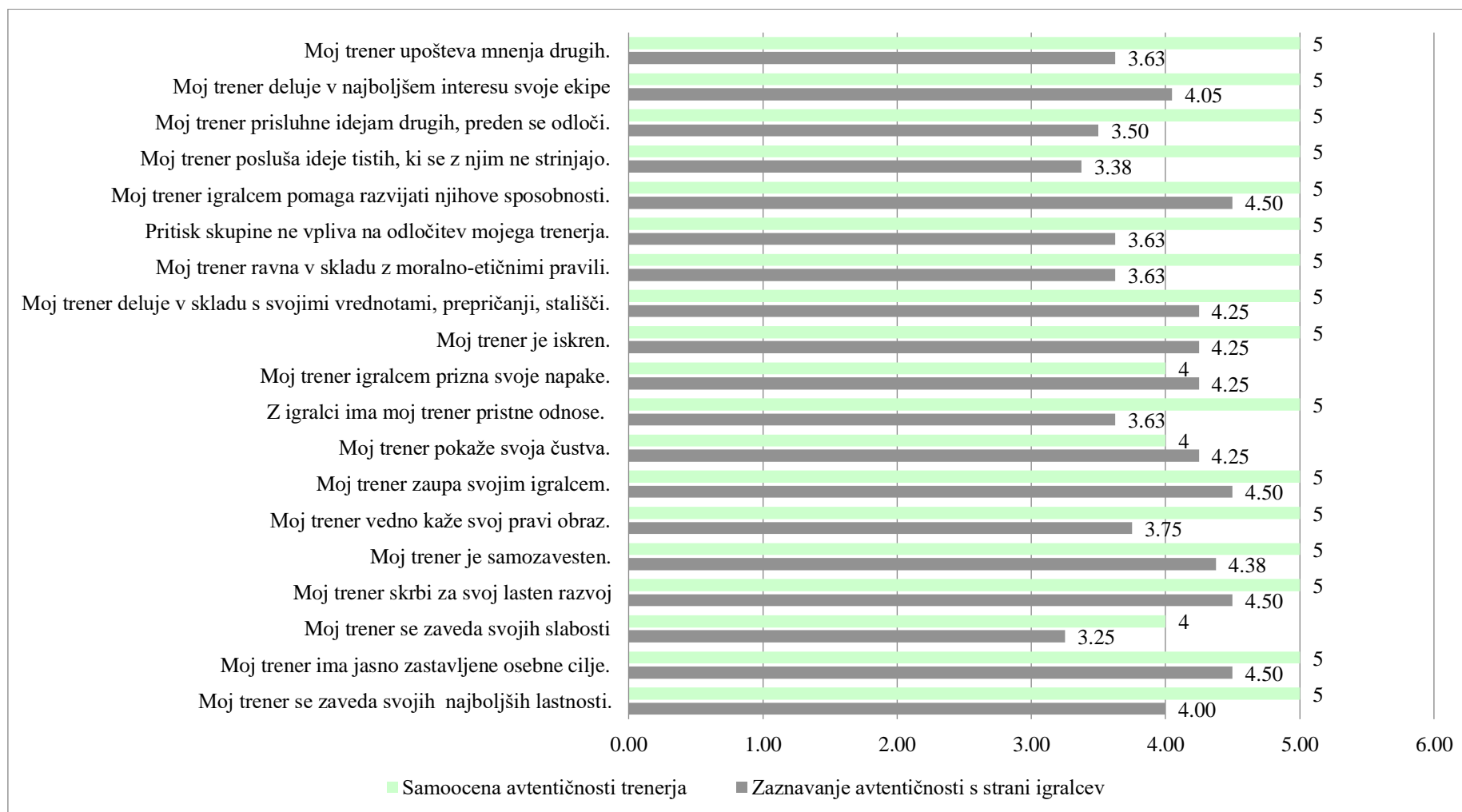
Od vseh štirih elementov avtentičnega vodenja je element uravnotežene obdelave podatkov prejel najnižjo povprečno oceno, in sicer 3,64, z mediano 3,56. Kljub nekoliko nižjim povprečnim ocenam se nihče od igralcev s trditvami v celoti ne strinja. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko rečemo, da je tudi četrti element prisoten.

3.3.1.4 Primerjava med zaznavo avtentičnosti trenerja s strani igralcev U19 in samooceno avtentičnosti trenerja

V spodnjem grafu prikazujemo razliko v zaznavanju avtentičnosti trenerja glede na njegovo samooceno. Igralci U19 so avtentičnost svojega trenerja ocenili s povprečno oceno 3,99. Trener je podal povprečno samooceno 4,84. Razlika med zaznano povprečno oceno in samooceno tako znaša 0,85. Največjo razliko (1,63) med oceno igralcev in samooceno trenerja je bilo zaznati pri trditvi, da trener posluša ideje tistih, ki se z njim ne strinjajo. Visoko odstopanje (1,50) se je pojavilo tudi pri trditvi, da trener prisluhne idejam drugih, preden se odloči. Večja odstopanja (1,38) so se pojavila še pri trditvah, da ima trener z igralci pristne odnose, da pritisk skupine ne vpliva na njegovo odločitev, da trener upošteva mnenja drugih ter da trener ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili. Očitna razlika v zaznavanju (1,25) se je pokazala tudi pri trditvi, da trener vedno kaže svoj pravi obraz in da se trener zaveda svojih najboljših lastnosti (1,00).

Trditvi z najmanj odstopanja sta trditvi, da trener pokaže svoja čustva (-0,25) in da trener igralcem prizna svoje napake (-0,25). Tem dvema trditvama so igralci namenili celo višjo povprečno oceno kot si jo je dodelil trener sam, kar pomeni, da ga v tem primeru dojemajo kot bolj avtentičnega.

Slika 9: Razlika v zaznavanju avtentičnosti-igralci U19, trener št. 2



Vir: lastno delo.

3.3.1.5 Rezultati samoocene elementov avtentičnega vodenja igralcev U17

V tem podpoglavju bomo podali rezultate samoocene avtentičnosti igralcev, torej do kolikšne mere se oni sami zaznavajo kot avtentične. Najprej bomo prikazali rezultate igralcev, mlajših od sedemnajst let, nato še igralcev, mlajših od devetnajst. Kot v prejšnjem podpoglavju so tudi tukaj elementi avtentičnosti razdeljeni po posameznih sklopih.

Samoocena elementa samozavedanja s strani igralcev U17

Tabela 17: Samoocena elementa samozavedanja s strani igralcev U17

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolnoma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Samozavedanje	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Zavedam se svojih najboljših lastnosti.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	5	71,43	1	14,29	7	100,00	4,00
Imam jasno zastavljene osebne cilje.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	1	14,29	5	71,43	7	100,00	4,57
Zavedam se svojih slabosti.	0	0,00	0	0,00	2	28,57	3	42,86	2	28,57	7	100,00	4,00
Skrbim za svoj lasten razvoj.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	14,29	6	85,71	7	100,00	4,86
Sem samozavesten.	0	0,00	0	0,00	2	28,57	3	42,86	2	28,57	7	100,00	4,00
Ocena samozavedanja v povprečju													4,29
Mediana													4,29

Vir: lastno delo.

Igralci U17 so se najbolje, s povprečno oceno 4,86, ocenili pri trditvi, da skrbijo za svoj lasten razvoj. Z njo se strinja vseh sedem vprašanih, od tega kar šest (85,71%) v celoti. Z visoko povprečno oceno (4,57) so se ocenili tudi pri trditvi, da imajo jasno zastavljene osebne cilje, s čimer se popolnoma strinja pet igralcev (71,43%), eden (14,29%) se strinja in eden (14,29%) ostaja neopredeljen. Preostale tri trditve imajo enako povprečno oceno (4,0). Da so samozavestni in se zavedajo svojih slabosti, se strinja pet vprašanih (71,43%), dva (28,57%) v celoti, dva (28,57%) pa sta na trditev odgovorila z nevtralno oceno. Da se zavedajo svojih najboljših lastnosti, se strinja šest igralcev (85,71%), od tega eden (14,29%) v celoti, eden (14,29%) pa se niti strinja niti ne strinja.

Skupna povprečna samoocena igralcev U17 za element samozavedanja je 4,29. Enaka je tudi mediana. Na podlagi rezultatov lahko rečemo, da se igralci zavedajo samih sebe, poznajo svoje prednosti in slabosti, želje in prepričanja.

Samoocena elementa transparentnosti odnosov s strani igralcev U17

Tabela 18: Samoocena elementa transparentnosti odnosov, U17

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolnoma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Transparentnost odnosov	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Vedno kažem svoj pravi obraz.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	2	28,57	4	57,14	7	100,00	4,43
Zaupam svojim soigralcem.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	4	57,14	2	28,57	7	100,00	4,14
Soigralcem pokažem svoja čustva.	0	0,00	1	14,29	1	14,29	3	42,86	2	28,57	7	100,00	3,86
S soigralci imam pristne odnose.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	57,14	3	42,86	7	100,00	4,43
Drugim priznam svoje napake.	0	0,00	0	0,00	2	28,57	3	42,86	2	28,57	7	100,00	4,00
Ocena transparentnosti odnosov v povprečju													4,17
Mediana													4,14

Vir: lastno delo.

Najvišjo samooceno (4,43) sta dobili trditvi, da igralec vedno kaže svoj pravi obraz in da ima s soigralci pristne odnose. Šest od sedmih igralcev meni, da se ne pretvarjajo in so, kakršni so; v celoti se s trditvijo strinjajo štirje igralci (57,14%), eden pa je neopredeljen (14,29%). Da imajo s svojimi soigralci pristne odnose, se strinja vseh sedem vprašanih, od tega trije (42,86%) v celoti. Svojim soigralcem zaupa šest igralcev, dva (28,57%) popolnoma, eden (14,29%) je neodločen. Trditev ima povprečno oceno 4,14. Pet igralcev meni, da drugim priznajo svoje napake, dva (28,57%) pravita, da vedno, dva (28,57%) pa sta neopredeljena. Ta trditev ima povprečno samooceno 4,00. Z najnižjo povprečno samooceno je bila ocenjena trditev o prikazovanju lastnih čustev. Dva igralca (28,57%) se popolnoma strinjata, da svoja čustva kažeta svojim soigralcem, trije igralci (42,86%) menijo, da svoja čustva delno kažejo, eden (14,29%) se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, en igralec (14,29%) pa se ne strinja, da svojim soigralcem pokaže svoja čustva.

Povprečna samoocena 4,17 kaže na to, da je element transparentnosti odnosov prisoten in da se igralci zavedajo, da so odkriti in pristni odnosi med soigralci eden od najpomembnejših dejavnikov uspešnega delovanja ekipe. Mediana je nekoliko nižja in znaša 4,14.

Samoocena elementa ponotranjene moralne perspektive s strani igralcev U17

Tabela 19: Samoocena elementa ponotranjene moralne perspektive, U17

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolno -ma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Ponotranjena moralna perspektiva													
Sem iskren.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	71,43	2	28,57	7	100,00	4,29
Delujem v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	4	57,14	2	28,57	7	100,00	4,14
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	0	0,00	0	0,00	3	42,86	2	28,57	2	28,57	7	100,00	3,86
Pritisk skupine ne vpliva na moje odločitve.	0	0,00	1	14,29	2	28,57	2	28,57	2	28,57	7	100,00	3,71
Ocena ponotranjene moralne perspektive v povprečju												4,00	
Mediana												4,00	

Vir: lastno delo.

S povprečno samooceno 4,29 se igralci U17 najbolj strinjajo s trditvijo, da so iskreni. Vsak igralec zase meni, da je iskren, dva (28,57%) se s trditvijo strinjata v celoti. Z drugo najvišjo samooceno(4,14) sledi trditev, da igralec deluje v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči. S to trditvijo se v celoti strinjata dva igralca (25,57%), štirje (57,14%) se strinjajo in en (14,29%) se niti strinja niti ne strinja. S trditvijo, da ravnata v skladu z moralno-etičnimi pravili, se popolnoma strinjata dva (28,57%) igralca, dva (28,57%) se strinjata, trije (42,86%) pa so neodločeni. Pri tej trditvi so se igralci samoocenili s povprečno oceno 3,86. Z najnižjo povprečno oceno (3,71) so igralci ocenili trditev, da pritisk skupine ne vpliva na njihove odločitve. S njo se en igralec (14,29%) ne strinja, dva (28,57%) se niti strinjata niti ne strinjata, preostali štirje (57,14%) pa menijo, da niso dovzetni na pritiske zunanjega okolja, ko se znajdejo pred neko odločitvijo. Povprečna samoocena in mediana ponotranjene moralne perspektive znašata 4,00 in lahko trdimo, da je ta element avtentičnosti pri igralcih prisoten.

Samoocena elementa uravnotežene obdelave informacij s strani igralcev U17

Tabela 20: Samoocena elementa uravnotežene obdelave informacij, U17

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolno -ma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Uravnotežena obdelava informacij													
Poslušam ideje tistih, ki se z mano ne strinjajo.	0	0,00	1	14,29	0	0,00	5	71,43	1	14,29	7	100,00	3,86
Prisluhnem idejam drugih, preden se odločim.	1	14,29	0	0,00	1	14,29	4	57,14	1	14,29	7	100,00	3,57
Delujem v najboljšem interesu svoje ekipe.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	57,14	3	42,86	7	100,00	4,43
Upoštevam mnenja drugih.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	5	71,43	1	14,29	7	100,00	4,00
Ocena uravnoteženosti obdelave podatkov v povprečju												3,96	
Mediana												3,93	

Vir: lastno delo.

Vsak igralec se strinja, da deluje v najboljšem interesu svoje ekipe, trije (42,86%) se s tem strinjajo v celoti. To je trditev, ki je dobila najvišjo povprečno samooceno (4,43). S povprečno oceno 4,00 ji sledi trditev, da igralec upošteva mnenja drugih. S tem se strinja pet igralcev (71,43%), eden se strinja v celoti (14,29%) in eden je neopredeljen (14,29%). En igralec (14,29%) se ne strinja, da posluša ideje tistih, ki se z njim ne strinjajo, preostalih šest pa se s to trditvijo strinja, eden (14,29%) v celoti. Povprečna samoocena trditve znaša 3,86. S trditvijo, da prisluhne idejam drugih, preden se odloči, se en igralec sploh ne strinja (14,29%), eden je neopredeljen (14,29%), štirje (57,14%) se strinjajo in eden se strinja v celoti (14,29%). Ta trditev je v sklopu uravnotežene obdelave informacij dobila najnižjo povprečno oceno(3,86).

V sklopu elementov avtentičnosti je dejavnik uravnotežene obdelave informacij dobil najnižjo povprečno oceno (3,96) in malenkost nižjo mediano (3,93). Kljub temu lahko trdimo, da igralci objektivno predelajo podatke in informacije, preden se dokončno odločijo.

Od vseh elementov avtentičnega vodenja se igralci najbolj avtentične prepoznajo skozi samozavedanje. Izmed vseh danih trditev o avtentičnosti je trditev o skrbi za lasten razvoj dobila najvišjo povprečno oceno, saj so se z njo strinjali vsi igralci, šest od njih v celoti.

3.3.1.6 Rezultati samoocene elementov avtentičnega vodenja igralcev U19

Enako kot pri igralcih, mlajših od sedemnajst let, nas je pri starejših zanimalo, kako zaznavajo samega sebe in do katere stopnje zase menijo, da so avtentični. Ugotovljamo prisotnost elementov avtentičnosti v ekipi igralcev, mlajših od devetnajst let.

Samoocena elementa samozavedanja s strani igralcev U19

Tabela 21: Samoocena elementa samozavedanja s strani igralcev U19

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolno -ma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Samozavedanje	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Zavedam se svojih najboljših lastnosti.	0	0,00	0	0,00	1	12,50	5	62,50	2	25,00	8	100,00	4,13
Imam jasno zastavljene osebne cilje.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	62,50	3	37,50	8	100,00	4,38
Zavedam se svojih slabosti.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	50,00	4	50,00	8	100,00	4,50
Skrbim za svoj lasten razvoj.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	50,00	4	50,00	8	100,00	4,50
Sem samozavesten.	0	0,00	0	0,00	1	12,50	3	37,50	4	50,00	8	100,00	4,38
Ocena samozavedanja v povprečju													4,38
Mediana													4,44

Vir: lastno delo.

Tako kot igralci U17 so tudi igralci U19 podali najvišjo povprečno samooceno (4,50) pri trditvi, da skrbijo za svoj lasten razvoj. Enako visoko so se ocenili pri trditvi, da se zavedajo svojih slabosti. Ocene so razdeljene enako pri obeh trditvah, in sicer se vseh osem igralcev s trditvama strinja, od tega štirje (50%) v celoti. S povprečno oceno 4,38 sledita trditvi o jasno zastavljenih ciljih in samozavesti. Da imajo jasno zastavljene cilje, se strinjajo vsi igralci, od tega trije (37,50%) v celoti. Da so samozavestni, se popolnoma strinjajo štirje (50%) igralci, trije (37,50%) se strinjajo, en (12,50%) pa se niti strinja niti

ne strinja. Pet igralcev (62,50%) se strinja, da se zavedajo svojih najboljših lastnosti, dva (25,00%) se s tem popolnoma strinjata, eden (12,50%) pa je neopredeljen. Ta trditev je dobila v sklopu samozavedanja najnižjo povprečno oceni, ki znaša 4,13.

Enako kot igralci U17 so tudi ti igralci podali najvišjo skupno povprečno oceno pri elementu samozavedanja (4,38) in nekoliko višjo mediano (4,44). Glede na dobljene rezultate sklepamo, da je element samozavedanja pri igralcih U19 prisoten.

Samoocena elementa transparentnosti odnosov s strani igralcev U19

Tabela 22: Samoocena elementa transparentnosti odnosov, U19

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolnoma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Transparentnost odnosov													
Vedno kažem svoj pravi obraz.	0	0,00	1	12,50	1	12,50	2	25,00	4	50,00	8	100,00	4,13
Zaupam svojim soigralcem.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	12,50	7	87,50	8	100,00	4,88
Soigralcem pokažem svoja čustva.	0	0,00	0	0,00	2	25,00	3	37,50	3	37,50	8	100,00	4,13
S soigralci imam pristne odnose.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	25,00	6	75,00	8	100,00	4,75
Drugim priznam svoje napake.	0	0,00	1	12,50	1	12,50	4	50,00	2	25,00	8	100,00	3,88
Ocena transparentnosti odnosov v povprečju													4,35
Mediana													4,13

Vir: lastno delo.

Vsi igralci zaupajo svojim soigralcem, kar sedem od osmih jih zaupa v celoti. Ta trditev je dobila najvišjo povprečno oceno, in sicer 4,88. Drugo najvišjo oceno (4,75) so igralci dodelili trditvi, da imajo s soigralci pristne odnose. S tem se strinja vseh osem igralcev, šest (75,00%) v celoti. Glede trditvev, da vedno kažejo svoj pravi obraz in soigralcem pokažejo svoja čustva, so podali različne samoocene. En igralec (12,50%) se ne strinja, da vedno kaže svoj pravi obraz, eden (12,50%) je neopredeljen, preostalih šest se s trditvijo strinja, od tega štirje (50%) v celoti. Da soigralcem pokažejo svoja čustva, se strinja šest igralcev, trije (37,50%) v celoti, dva (25,50%) pa sta na trditev odgovorila z nevtralnim odgovorom. S trditvijo, da drugim priznajo svoje napake, se strinja šest igralcev, od katerih

se dva (25,00%) strinjata v celoti, eden (12,50%) igralec se niti strinja niti ne strinja, preostali igralec (12,50%) pa se s to trditvijo ne strinja.

Ekipa, v kateri vladajo zaupanje in pristni odnosi med soigralci, ima potencial, da postane močnejša in učinkovitejša. V obravnavani ekipi si igralci izkazujejo medsebojno zaupanje, izkazujejo si čustva in imajo med seboj jasne odnose, kar se kaže v skupni povprečni oceni 4,35 in mediani 4,13. Lahko trdimo, da je element transparentnosti odnosov pri igralcih U19 prisoten.

Samoocena elementa ponotranjene moralne perspektive s strani igralcev U19

Tabela 23: Samoocena elementa ponotranjene moralne perspektive, U19

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolno -ma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Ponotranjena moralna perspektiva													
Sem iskren.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	62,50	3	37,50	8	100,00	4,38
Delujem v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	0	0,00	0	0,00	1	12,50	3	37,50	4	50,00	8	100,00	4,38
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	0	0,00	0	0,00	2	25,00	5	62,50	1	12,50	8	100,00	3,88
Pritisk skupine ne vpliva na moje odločitve.	0	0,00	0	0,00	2	25,00	3	37,50	3	37,50	8	100,00	4,13
Ocena ponotranjene moralne perspektive v povprečju													4,19
Mediana													4,25

Vir: lastno delo.

Igralci U19 so se v sklopu ponotranjene moralne perspektive najvišje ocenili (4,38) pri trditvah, da so iskreni in delujejo v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in stališči. Vsak izmed osmih igralcev meni, da je iskren, od tega trije (37,50%) v celoti. Da delujejo v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in stališči, se popolnoma strinjajo štirje igralci (50%), trije (37,50%) se strinjajo, eden (12,50%) pa je odgovoril nevtralnno. S trditvijo, da pritisk skupine ne vpliva na njihove odločitve, se popolnoma strinjajo trije igralci (37,50%), trije (37,50%) se z njo strinjajo, dva (25,00%) pa sta neopredeljena. S trditvijo,

da ravnajo v skladu z moralno-etičnimi pravili, se strinja šest igralcev, od tega eden (12,50%) v celoti. Dva igralca (25,00%) sta podala nevtralno oceno, kar je dalo skupno povprečno oceno 3,88.

Glede na povprečno oceno (4,19) in nekoliko višjo mediano (4,25) lahko rečemo, da igralci U19 usklajujejo svojo osebnost s svojimi dejanji in delujejo v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in željami, na katerih je osnovana ponotranjena moralna perspektiva. Nihče od igralcev ni pri katerokoli trditvi iz tega sklopa podal negativne ocene (ena ali dva).

Samoocena elementa uravnotežene obdelave informacij s strani igralcev U19

Tabela 24: Samoocena elementa uravnotežene obdelave informacij, U19

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolno -ma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Uravnotežena obdelava informacij													
Poslušam ideje tistih, ki se z mano ne strinjajo.	0	0,00	0	0,00	3	37,50	4	50,00	1	12,50	8	100,00	3,75
Prisluhnem idejam drugih, preden se odločim.	0	0,00	0	0,00	2	25,00	3	37,50	3	37,50	8	100,00	4,13
Delujem v najboljšem interesu svoje ekipe.	0	0,00	0	0,00	1	12,50	4	50,00	3	37,50	8	100,00	4,25
Upoštevam mnenja drugih.	0	0,00	1	12,50	1	12,50	4	50,00	2	25,00	8	100,00	3,88
Ocena uravnoteženosti obdelave podatkov v povprečju													4,00
Mediana													4,00

Vir: lastno delo.

Trditev, da igralec deluje v najboljšem interesu svoje ekipe, je bila ocenjena z najvišjo povprečno oceno (4,25). Z njo se strinja sedem igralcev, od tega trije (37,50%) v celoti, eden (12,50%) se niti strinja niti ne strinja. Sledi trditev, da igralec prisluhne idejam drugih, preden se odloči, s katero se popolnoma strinjajo trije igralci (37,50%), trije (37,50%) se strinjajo, dva (25,00%) pa sta neopredeljena. Štirje igralci (50,00%) se strinjajo, da upoštevajo mnenja drugih, dva (25,00%) se s tem strinjata v celoti, eden (12,50%) je neopredeljen, eden (12,50%) pa se s trditvijo ne strinja. Ta trditev je dobila najnižjo povprečno samooceno, in sicer 3,88. S povprečno oceno 4,00 in enako mediano

lahko rečemo, da igralci objektivno obdelujejo informacije ter pred odločitvijo upoštevajo ali vsaj razmislijo o idejah in mnenju drugih.

Vsi sklopi trditev avtentičnega vodenja so bili ocenjeni s povprečno oceno enako ali višjo od štiri. To dokazuje, da se igralci U19 zavedajo samih sebe, imajo s soigralci pristne in jasne odnose, se zavedajo svojih vrednot in delujejo v skladu s svojo moralo ter uravnoteženo predelujejo podatke preden podajo dokončno odločitev. Lahko rečemo, da so pri ekipi igralcev, starih manj kot devetnajst let, potrjeni vsi štirje elementi avtentičnosti.

3.3.2 Rezultati vprašalnika v sklopu opolnomočenja

V tem poglavju predstavljamo rezultate, pridobljene na podlagi drugega dela vprašalnika, ki se nanaša na opolnomočenje posameznega igralca. Pri obdelavi podatkov smo trditve razdelili v dva sklopa; prvi se nanaša na upoštevanje mnenj, želja, idej, predlogov, dostopnost informacij in vključenosti posameznika, drugi pa na njegovo vlogo, stopnjo avtoritete in zmožnost vplivanja na dogodke in spremembe. Tako kot pri poglavju rezultatov avtentičnega vodenja tudi tokrat najprej podajamo rezultate za ekipo igralcev U17 in nato še U19. Rezultati v tabelah so prikazani s frekvenco odgovorov ter v odstotkih in s povprečno oceno, kjer je najvišja možna ocena pet.

3.3.2.1 Rezultati opolnomočenja U17

Tabela 25: ocena stopnje opolnomočenosti U17

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolnoma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Vključen sem v sprejemanje odločitev, ki zadevajo mojo igro.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	85,71	1	14,29	7	100	4,14
Imam možnost podajanja predlogov za izboljšave.	1	14,29	0	0,00	2	28,57	4	57,14	0	0,00	7	100	3,29
Sodelujem pri določevanju nalog in ciljev pri moji igri.	1	14,29	0	0,00	2	28,57	4	57,14	0	0,00	7	100	3,29

se nadaljuje

Tabela 25: ocena stopnje opolnomočenosti U17 (nad.)

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolnoma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Imam dostop do informacij potrebnih za učinkovito odločanje na igrišču.	0	0,00	0	0,00	2	28,57	4	57,14	1	14,29	7	100	3,86
Moj trener spoštuje moje želje in predloge.	0	0,00	1	14,29	3	42,86	3	42,86	0	0,00	7	100	3,29
Ocena sklopa o upoštevanju mnenja v povprečju													3,57
Mediana													3,29
Z razvijanjem sposobnosti in pridobivanjem izkušenj imam več svobode pri igranju.	0	0,00	1	14,29	1	14,29	4	57,14	1	14,29	7	100	3,71
Imam nadzor nad igro.	0	0,00	2	28,57	1	14,29	3	42,86	1	14,29	7	100	3,43
Trener me spodbuja, da med tekmo prevzamem odgovornost.	0	0,00	1	14,29	2	28,57	2	28,57	2	28,57	7	100	3,71
Na igrišču imam veliko odgovornost.	0	0,00	0	0,00	2	28,57	2	28,57	3	42,86	7	100	4,14
Imam avtoriteto, da na igrišču sprejemam odločitve.	0	0,00	0	0,00	2	28,57	3	42,86	2	28,57	7	100	4,00
Imam vpliv na odločitve sprejete v ekipi.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	5	71,43	1	14,29	7	100	4,00
Lahko vplivam na svojo igro.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	14,29	6	85,71	7	100	4,86
Ko na igrišču pride do problemov, sem lahko pri reševanju le teh kreativen.	0	0,00	0	0,00	1	14,29	4	57,14	2	28,57	7	100	4,14

se nadaljuje

Tabela 25: ocena stopnje opolnomočenosti U17 (nad.)

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolnoma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Za zmago mi je dovoljeno storiti skoraj vse.	0	0,00	1	14,29	2	28,57	2	28,57	2	28,57	7	100	3,71
Ocena sklopa o avtoriteti in zmožnost vplivanja v povprečju													3,97
Mediana													4,00
Ocena opolnomočenosti v povprečju													3,83
Mediana													3,79

Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno (4,14) v sklopu, kjer smo preverjali stopnjo upoštevanja posameznika, je dobila trditev, da je igralec vključen v sprejemanje odločitev, ki zadevajo njegovo igro. Igralci menijo, da so vključeni v odločanje, ki se tiče njihove igre, saj se s to trditvijo strinja vseh sedem igralcev, eden od njih v celoti. S povprečno oceno 3,86 sledi trditev o dostopnosti informacij. Štirje (57,14%) igralci se strinjajo, da imajo na voljo vse informacije, ki so potrebne za učinkovito odločanje na igrišču, en igralec (12,29%) se s tem strinja v celoti, dva (28,57%) sta neodločena. Preostale tri trditve imajo enako povprečno oceno, in sicer 3,29. Trditvi, da ima igralec možnost podajanja predlogov za izboljšave ter da sodeluje pri določevanju nalog in ciljev pri svoji igri, imata enako porazdeljene ocene. Z njima se strinjajo štirje (57,14%) igralci, dva (28,57%) sta nevtralna, eden (14,29%) pa se z njima nikakor ne strinja. Igralci U17 so glede trditev, ki se nanašajo na izražanje predlogov, mnenj, želja, idej, odgovorili s skupno povprečno oceno 3,57 in nekoliko nižjo mediano 3,29.

Najbolj se igralci strinjajo s trditvijo, da lahko vplivajo na svojo igro, saj so ji dodelili najvišjo povprečno oceno (4,86). Z njo se strinja vseh sedem igralcev, šest (85,71%) v celoti. Sledita trditvi s povprečno oceno 4,14. S trditvijo, da na imajo na igrišču veliko odgovornost, se v celoti strinjajo trije igralci (42,86 %), dva (25,57%) se strinjata, preostala dva (25,57%) pa sta neodločena. Da so lahko pri reševanju problemov, ki se pojavijo na igrišču, kreativni, se strinja šest igralcev, od tega dva (28,57%) v celoti, en pa je odgovoril nevtralno. Trditvi, da ima igralec avtoriteto, da na igrišču sprejemam odločitve in vpliv na odločitve, sprejete v ekipi imata povprečno oceno 4,00. S prvo se popolnoma strinjata dva igralca (25,57%), trije (42,86%) se strinjajo, preostala dva (28,57%) se niti strinjata niti ne

strinjata. Da lahko vplivajo na odločitve, sprejete v ekipi, se strinja šest igralcev, od tega eden (14,29%) v celoti, eden (14,29%) pa je nevtralen. Da ima z razvijanjem sposobnosti in pridobivanjem izkušenj več svobode pri igranju, se ne strinja en igralec (14,29%), en je nevtralen (14,29%), preostalih pet pa se s tem strinja, eden (14,29%) v celoti. Da ju trener spodbuja, da med tekmo prevzmeta odgovornost, je trditev, s katero se popolnoma strinjata dva igralca (25,57%), dva (25,57%) se strinjata, en igralec (14,29%) se ne strinja, preostala dva (25,57%) pa sta podala oceno, ki izraža nevtralnost. Da jima je za zmago dovoljeno storiti skoraj vse, se popolnoma strinjata dva (25,57%) igralca, dva se strinjata (25,57%), dva sta neodločena (25,57%), eden (14,29%) pa se s trditvijo ne strinja. Te tri trditve so bile ocenjene s povprečno oceno 3,71. Najnižjo povprečno oceno (3,43) je dobila trditev o zmožnosti nadzorovanja igre. Da imata nad igro nadzor, se ne strinjata dva (25,57%) igralca, en igralec (14,29%) je nevtralen, preostali štirje pa se s trditvijo strinjajo, od tega eden (14,29%) v celoti. Povprečna ocena trditev, ki se nanašajo na avtoriteto, imetje moči in odgovornosti ter zmožnost vplivanja, je 3,97, mediana pa znaša 4,00. Celotna povprečna ocena sklopa opolnomočenja s strani igralcev, mlajših od sedemnajst let, je 3,83, mediana pa je nekoliko nižja in znaša 3,79.

3.3.2.2 Rezultati opolnomočenja U19

Tabela 26: ocena stopnje opolnomočenosti U19

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolnoma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Vključen sem v sprejemanje odločitev, ki zadevajo mojo igro.	0	0,00	0	0,00	3	37,50	5	62,50	0	0,00	8	100	3,63
Imam možnost podajanja predlogov za izboljšave.	0	0,00	0	0,00	3	37,50	4	50,00	1	12,50	8	100	3,75
Sodelujem pri določevanju nalog in ciljev pri moji igri.	0	0,00	0	0,00	5	62,50	2	25,00	1	12,50	8	100	3,50
Imam dostop do informacij potrebnih za učinkovito odločanje na igrišču.	0	0,00	1	12,50	1	12,50	4	50,00	2	25,00	8	100	3,88

se nadaljuje

Tabela 26: ocena stopnje opolnomočenosti U19 (nad.)

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolnoma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Moj trener spoštuje moje želje in predloge.	0	0,00	0	0,00	2	25,00	3	37,50	3	37,50	8	100	4,13
Ocena sklopa o upoštevanju mnenja v povprečju													3,78
Mediana													3,75
Z razvijanjem sposobnosti in pridobivanjem izkušenj imam več svobode pri igranju.	0	0,00	2	25,00	0	0,00	3	37,50	3	37,50	8	100	3,88
Imam nadzor nad igro.	0	0,00	0	0,00	2	25,00	5	62,50	1	12,50	8	100	3,88
Trener me spodbuja, da med tekmo prevzamem odgovornost.	0	0,00	0	0,00	4	50,00	2	25,00	2	25,00	8	100	3,75
Na igrišču imam veliko odgovornost.	0	0,00	0	0,00	4	50,00	2	25,00	2	25,00	8	100	3,75
Imam avtoriteto, da na igrišču sprejemam odločitve.	0	0,00	0	0,00	3	37,50	3	37,50	2	25,00	8	100	3,88
Imam vpliv na odločitve sprejete v ekipi.	0	0,00	0	0,00	4	50,00	3	37,50	1	12,50	8	100	3,63
Lahko vplivam na svojo igro.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	62,50	3	37,50	8	100	4,38
Ko na igrišču pride do problemov, sem lahko pri reševanju le teh kreativen.	0	0,00	0	0,00	3	37,50	3	37,50	2	25,00	8	100	3,88
Za zmago mi je dovoljeno storiti skoraj vse.	0	0,00	1	12,50	0	0,00	5	62,50	2	25,00	8	100	4,00
Ocena sklopa o avtoriteti in zmožnost vplivanja v povprečju													3,89

se nadaljuje

Tabela 26: ocena stopnje opolnomočenosti U19 (nad.)

Trditev	Sploh se ne strinjam (1)		Se ne strinjam (2)		Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)		Se strinjam (4)		Popolnoma se strinjam (5)		Total		Ocena v povprečju (max. 5)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Mediana												3,88	
Ocena opolnomočenosti v povprečju												3,85	
Mediana												3,88	

Vir: lastno delo.

Da trener spoštuje njihove želje in predloge, se strinja šest igralcev, od tega trije (37,50%) v celoti, dva (25,00%) sta neopredeljena. To je trditev, ki je dobila najvišjo povprečno oceno, in sicer 4,13. S povprečno oceno 3,88 sledi trditev, da ima igralec dostop do informacij, potrebnih za učinkovito odločanje na igrišču, s katero se prav tako strinja šest igralcev, tokrat dva (25,00%) v celoti. En igralec (12,50%) se s trditvijo ne strinja, eden (12,50%) pa je nevtralen. S trditvijo, da imajo možnost podajanja predlogov za izboljšave (3,75), se strinjajo štiri igralci (50,00%), eden (12,50%) se z njo strinja popolnoma, trije (37,50%) pa se niti strinjajo niti ne strinjajo. Da so vključeni v sprejemanje odločitev, ki zadevajo njihovo igro, se strinja pet igralcev (62,50%), trije (37,50%) so odgovorili nevtralnno. To trditev so igralci U19 ocenili s povprečno oceno 3,63. Z najnižjo oceno v sklopu trditev, ki se navezujejo na sprejemanje mnenj, predlogov, idej in podobno, je bila ocenjena trditev, ki se nanaša na sodelovanje pri določevanju nalog in ciljev pri posameznikovi igri. S trditvijo, da sodelujejo pri določevanju nalog in ciljev pri svoji igri, se strinjajo trije igralci, od tega eden (25,00%) v celoti, preostalih pet (62,50%) pa je podalo nevtralen odgovor. Povprečna ocena obravnavanega sklopa trditev je 3,78, mediana pa nekoliko nižja, in sicer 3,75.

Enako kot mlajši so tudi starejši igralci najvišje, s 4,38, ocenili trditev, da lahko vplivajo na svojo igro. S tem se strinja vseh osem igralcev, od tega trije (37,50%) v celoti. S povprečno oceno 4,00 sledi trditev, da jim je za zmago dovoljeno narediti vse. Z njo se strinja sedem igralcev, od tega dva (25,00%) v celoti, en igralec (12,50%) pa se z njo ne strinja. Sledijo štiri trditve z enako povprečno oceno, ki znaša 3,88. Šest igralcev, od tega trije (37,50%) popolnoma, se strinja, da z razvijanjem sposobnosti in pridobivanjem izkušenj, pridobijo tudi več svobode v igri, dva igralca (25,00%) se s tem ne strinjata. Da imajo nadzor nad igro, se strinja šest igralcev, eden (12,50%) od njih v celoti, preostala dva (25,00%) pa sta odgovorila nevtralnno. Na trditvi, da imajo avtoriteto, da na igrišču sprejemam odločitve in da so lahko, ko na igrišču pride do problemov, pri reševanju le-teh kreativni, so anketiranci odgovorili z enako razporejenimi glasovi. S trditvama se strinjajo trije igralci (37,50%), dva (25,50%) se strinjata v celoti, trije (37,50%) se niti strinjajo niti ne strinjajo. Igralci

U19 so z enako povprečno oceno (3,75) in enako dodeljenimi glasovi ocenili tudi trditvi, da jih trener spodbuja, da med tekmo prevzamejo odgovornost in da imajo na igrišču veliko odgovornost. Dva igralca (25,00%) se s trditvama popolnoma strinjata, dva (25,00%) se strinjata, preostali štirje (50,00%) pa so nevtralni. Najnižjo povprečno oceno (3,63) je dobila trditev, da ima igralec vpliv na odločitve, sprejete v ekipi. S tem se sicer strinja polovica vprašanih, od tega eden (12,50%) v celoti, preostali štirje (50,00%) pa so trditev ocenili z nevtralno oceno. Povprečna ocena sklopa trditev o avtoriteti, moči in vplivu znaša 3,89, mediana pa 3,88. Skupna povprečna ocena obeh delov, ki tvorita sklop trditev o opolnomočenju je 3,85, mediana pa je nekoliko višja, in sicer 3,88.

3.3.2.3 Razlika v zaznavanju opolnomočenosti med igralci ekip U17 in U19

V tem poglavju bomo primerjali odgovore na trditve o opolnomočenju med ekipama igralcev U17 in U19. Ekipi igralcev se čutita podobno opolnomočeni, saj se njuni povprečni oceni razlikujeta zgolj za 0,02 ocene. V povprečju so igralci U17 sklop trditev o opolnomočenju ocenili s povprečno oceno 3,83, igralci U19 pa s 3,85. Igralci so najbližje odgovorili na trditve: imam dostop do informacij potrebnih za učinkovito odločanje na igrišču (0,02); trener me spodbuja, da med tekmo prevzamem odgovornost (0,04);imam avtoriteto, da na igrišču sprejemam odločitve (0,13). Največjo razliko v stopnji opolnomočenosti je bilo zaznati pri trditvah: moj trener spoštuje moje želje in predloge (0,84); vključen sem v sprejemanje odločitev, ki zadevajo mojo igro (0,52);lahko vplivam na svojo igro (0,48).

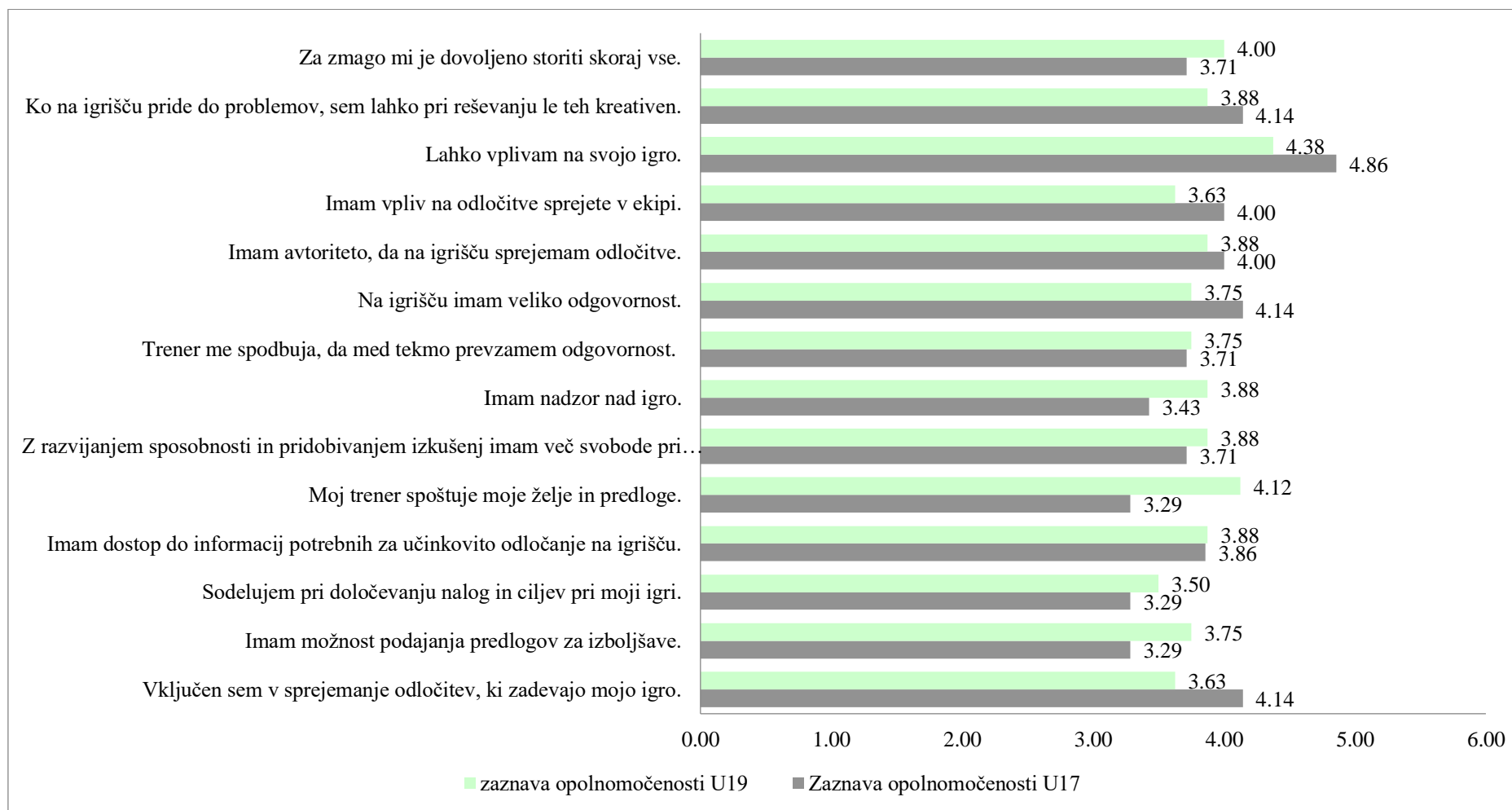
Igralci menijo, da lahko vplivajo na svojo igro, saj je to trditev, ki je bila s strani obeh starostnih skupin ocenjena z najvišjo povprečno oceno. Zavedajo se, da lahko z vztrajnostjo in treningi napredujejo in s tem izboljšajo svojo igro ter pomagajo ekipi do boljših rezultatov.

Na stopnjo opolnomočenosti vpliva več dejavnikov, na primer kvaliteta oziroma sposobnosti posameznika, njegov talent, mirnost ob pritisku in stresnih situacijah (izgubljanje, zadnje minute tekme ipd.), dolžina igranja za ekipo, minutaža na tekmo in podobno. Navadno si igralci z nabiranjem izkušenj in z izkazovanjem priporijo zaupanje trenerja in s tem višjo minutažo, kar rezultira v pomembnejši vlogi in posledično večjem opolnomočenju. Demografski podatki kažejo, da igralca U17, ki se čutita najbolj opolnomočena, za klub igrata slabi dve leti in pol oziroma tri leta. Eden od najbolj opolnomočenih igralcev U19 za klub igra kar deset let in pol, drugi pa zgolj 4 mesece. Igralec U17, ki se čuti najmanj opolnomočenega, za klub igra štiri mesece, igralec U19 pa šest mesecev.

Pomembno je, da je vsakemu igralcu jasna njegova vloga v ekipi oziroma klubu. To pomeni, da se zaveda, kaj je njegova naloga in kaj se od njega zahteva. Manipulacije, ko se igralcu vloga ne pojasni razumljivo ali ko se mu obljublja večja vloga, kot jo bo sicer imel, v ekipo vedno prinaša konflikte. Igralci, še posebej izkušeni, imajo svoje prepričanje o

tem, kakšno vlogo naj bi imeli in v kateri vlogi bi bili uspešni. Trener lahko igralcu zaradi pozicije moči vsili drugačno vlogo, vendar je, v kolikor ga ne uspe prepričati, da bo v njej tudi uspešen, možnost, da igralec to vlogo sprejme, mala. Trenerjeva naloga je, da je do igralcev odkrit, da jim jasno pove, kaj se od njih pričakuje, kakšna je njihova vloga in da igralce prepriča, da so jo sposobni izpeljati (Misija, Tušak & Vičič, 2003).

Slika 10: Primerjava zaznavanja opolnomočenosti med igralci U17 in U19



Vir: lastno delo.

3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj

V zadnjem poglavju bomo analizirali in odgovorili na raziskovalna vprašanja, postavljena v uvodnem delu magistrske naloge. Odgovore bomo podali glede na teoretične izsledke sekundarnih virov in rezultate, pridobljene v raziskavi. V nadaljevanju poglavja bomo na podlagi odgovorov na raziskovalna vprašanja oblikovali zaključne ugotovitve in jih povezali s teorijami proučevanih konceptov.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali so v košarkarskem klubu Petrol Olimpija vidni elementi avtentičnega vodenja?

Na podlagi odgovorov na anketni vprašalnik lahko odgovorimo, da je v mladinskem pogonu KK Petrola Olimpije prisoten koncept avtentičnega vodenja in da so v njem vidni vsi štirje elementi, tako pri ekipi U17 kot tudi pri U19. Igralci in trenerja izkazujejo razvite lastnosti avtentičnega vodenja oziroma sledenja, kljub temu da se v klubu ne ukvarjajo z aktivno implementacijo avtentičnega vedenja. Glede na samooceno, podano s strani obeh trenerjev, lahko rečemo, da se zaznavata kot avtentična in tako s svojim načinom vodenja, skozi proces pozitivnega modeliranja, razvijanja odnosov in skozi opolnomočenje igralcev posredno vplivata in spodbujata avtentično sledenje igralcev.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali igralci sebe zaznavajo kot avtentične?

Glede na samooceno igralcev U17 lahko rečemo, da se le-ti vidijo kot avtentične, saj so na trditve o samozavedanju odgovorili s povprečno oceno 4,29, o transparentnosti odnosov s 4,17, o ponotranjeni moralni perspektivi s 4,00 in o uravnoteženi obdelavi podatkov s 3,96. Igralci skrbijo za svoj lasten razvoj in imajo jasno zastavljene osebne cilje, so iskreni, s soigralci imajo pristne odnose ter jim kažejo svoj pravi obraz.

Tudi igralci U19 zase menijo, da so avtentični. Pri vseh elementih so se ocenili z višjo povprečno oceno kot igralci U17. Njihovo samozavedanje se izkazuje predvsem skozi skrb za lasten razvoj in pri zavedanju lastnih slabosti. Najvišji samooceni sta dobili trditvi, da zaupajo svojim soigralcem (4,88) in da imajo s soigralci pristne odnose (4,75), kar kaže na to, da imajo igralci med seboj transparentne odnose ter da v ekipi vladata zaupanje in odkrita komunikacija. Igralci menijo, da so iskreni in delujejo v skladu s svojimi vrednotami, prepričani ter stališči in v najboljšem interesu svoje ekipe.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali igralci svojega trenerja vidijo kot etičnega?

Avtentično vodenje sloni na moralnem značaju vodje in njegovih vrednotah, zato je pomembno, da ga sledilci zaznavajo kot iskrenega ter nekoga, ki se drži moralnih zapovedi. Nihče od igralcev U17 ali U19 ni na trditev, ki se nanaša neposredno na trenerjevo delovanje v skladu z moralno-etičnimi pravili, odgovoril z negativno oceno, zato lahko rečemo, da igralci svoja trenerja vidijo kot etična posameznika. Igralci s

povprečno oceno 4,29 oziroma 4,25 ocenjujejo, da njihov trener deluje v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali igralci menijo, da se njihovo mnenje upošteva?

Glede na podano povprečno oceno igralcev na vprašanje o upoštevanju njihovega mnenja v sklopu trditve o avtentičnem vodenju, ki znaša 3,57 oziroma 3,63, ter povprečno oceno prvega sklopa trditve o opolnomočenju, ki se prav tako nanaša na upoštevanje mnenj igralcev in znaša 3,57 oziroma 3,78, lahko trdimo, da se mnenja in ideje igralcev upoštevajo, vendar ne vedno. To je razumljivo, saj sta narava dela ter dinamika na tekmi takšni, da upoštevanje mnenj vsakega od igralcev v vsaki situaciji ni mogoče.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali igralci menijo, da imajo v igri dovolj svobode?

Igralci starostne skupine U17 so na trditve, ki se posredno nanašajo na svobodo v igri, odgovorili s povprečno oceno 3,79, starejši igralci pa s 3,89. Med te spada tudi trditev, da lahko igralec vpliva na igro, ki je s strani igralcev U17 dobila povprečno oceno 4,86, s strani igralcev U19 pa 4,38. V večini se igralci obeh ekip strinjajo, da z razvijanjem sposobnosti in nabiranjem izkušenj dobijo tudi več priložnosti in svobode pri igranju. S tem povezana so tudi moč oziroma avtoriteta in odgovornost, ki jo ima posameznik na igrišču. Glede na rezultate lahko rečemo, da imajo igralci v igri svobodo, vendar pa je le-ta odvisna od njih samih, njihovih sposobnosti in izkušenj.

3.4.1 Zaključne ugotovitve

Skozi proučevanje sekundarnih virov in na podlagi rezultatov raziskave smo prišli do nekaterih zaključnih ugotovitev. Vsi elementi avtentičnega vodenja so bili zaznani s strani obeh obravnavanih ekip, najbolj pa so se ti elementi pokazali skozi dejavnike zaupanja, skrbi za lasten in tuj razvoj, delovanje v skladu z lastnimi vrednotami, prepričanji, stališči in v najboljšem interesu ekipe.

Tabela 27: Najbolje ocenjene trditve sklopa avtentičnega vodenja

Trditev	
U17	U19
Moj trener deluje v najboljšem interesu svoje ekipe.	Moj trener skrbi za svoj lasten razvoj.
Moj trener skrbi za svoj lasten razvoj.	Moj trener ima jasno zastavljene osebne cilje.
Moj trener zaupa svojim igralcem.	Moj trener zaupa svojim igralcem.
Moj trener deluje v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	Moj trener igralcem pomaga razvijati njihove sposobnosti.
Moj trener igralcem pomaga razvijati njihove sposobnosti.	Moj trener deluje v najboljšem interesu svoje ekipe.

Vir: lastno delo.

Tabela 28: Najbolje ocenjene trditve sklopa opolnomočenja

Trditve	
U17	U19
Lahko vplivam na svojo igro.	Lahko vplivam na svojo igro.
Vključen sem v sprejemanje odločitev, ki zadevajo mojo igro.	Moj trener spoštuje moje želje in predloge.
Na igrišču imam veliko odgovornost.	Za zmago mi je dovoljeno storiti skoraj vse.
Ko na igrišču pride do problemov, sem lahko pri reševanju le-teh kreativen.	Imam dostop do informacij, potrebnih za učinkovito odločanje na igrišču.

Vir: lastno delo.

Sledilci avtentičnih vodij se čutijo dovolj usposobljene za svoje delo, zato so zmožni prevzeti večjo odgovornost na svojem delovnem mestu oziroma v našem primeru na košarkarskem igrišču. Avtentični trenerji podpirajo samoodločanje igralcev z zagotavljanjem priložnosti za razvoj spretnosti na treningu in nabiranjem izkušenj ter avtonomije na tekmi. Od avtentičnih trenerjev se pričakuje, da igralcem pomagajo, da sami odkrijejo svoje talente in sposobnosti ter jim omogočijo njihovo uporabo. S tem jim pomagajo pri boljšem prilaganju med njihovo vlogo in osebnimi cilji avtentičnega jaza. V delovnem okolju, ki spodbuja vključenost posameznika in omogoča učinkovito in pristo izmenjavo informacij, je raven psihološke opolnomočenosti višja. Opolnomočenje je neposreden vpliv vodij, ki imajo zaupanje v svoje naslednike. S spodbujanjem in povečanjem transparentnosti odnosov ter hitrejšim in natančnejšim prenosom informacij se poveča tudi uspešnost in učinkovitost sledilca (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Walumbwa, Wang, P., Wang, H., Schaubroeck & Avolio, 2010; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Glede na najboljše ocenjene trditve s strani igralcev lahko rečemo, da jim trenerja zaupata, kar se odraža v večjem vplivu igralca na njegovo igro, na upoštevanje njegovih predlogov, želj in njegovi vključenosti v sprejemanje odločitev, ki zadevajo njegovo igro. Hkrati to pomeni večjo odgovornost in svobodo pri kreiranju rešitev za probleme, ki se pojavijo na igrišču. Skozi ta proces in z dostopom do informacij, ki so potrebne za učinkovito odločanje na parketu, trener igralcem pomaga pri samostojnosti, razvoju talentov, spretnosti in ne nazadnje pri oblikovanju igralčeve avtentične osebnosti.

3.4.2 Omejitve dela in priporočila

Omejitve vidimo predvsem v subjektivnosti anketirancev, saj ljudje sebe v večini ocenimo bolje kot druge, pa tudi v ozkem časovnem okvirju, saj je ritem treningov in tekem naporen in si anketiranci morda niso vzeli dovolj časa za premislek ter uporaba opisnega pristopa za ugotavljanje prisotnosti avtentičnega vodenja in opolnomočenja. Za boljši vpogled, poglobljene odgovore in posledično zanesljivejše rezultate bi bilo poleg anketnega vprašalnika potrebno izvesti tudi intervju.

Glede na rezultate lahko rečemo, da so v klubu že prisotni vsi elementi avtentičnega vodenja, vendar pa nekatera področja potrebujejo nekoliko več pozornosti. Menimo, da bi bilo potrebno izboljšati komunikacijo, v smislu izkazovanja čustev, priznavanja storjenih napak in jasnejšega izražanja, saj bi s tem igralci preprosteje prepoznali tako prednosti kot slabosti vodje in se z njim posledično lažje poistovetili. Priporočamo tudi, da se v večji meri posluša ideje in predloge igralcev in se o le-teh objektivno razmisli ter pogovori, saj so igralci temu področju namenili dokaj nizke ocene. S tem bi igralcem dali vedeti, da je njihovo mnenje pomembno in jih tako tudi bolj psihološko opolnomočili, s tem pa jim izkazali večje zaupanje, vero v njih in njihove sposobnosti, kar bi pripomoglo k višji samozavesti in večji zagnanosti in želji po dokazovanju.

SKLEP

Mladostniki se v odraščanju soočajo z različnimi vprašanji in izzivi, vsi pa se močno razlikujejo glede fizičnega, čustvenega in kognitivnega razvoja ter motivacije za udeleževanje v športu na profesionalni ali rekreativni ravni. Pomembno je, da imajo klubi oziroma organizacije, ki se ukvarjajo z razvojem mladih športnikov, okoli njih podporo, orodja in znanja, ki so potrebna za razumevanje in obvladovanje pritiskov, s katerimi se mladi srečujejo. Vsaka ekipa je sestavljena iz nadarjenih posameznikov, med katerimi trenerji nenehno iščejo zmagovalno kombinacijo. V športu sta zaupanje in ekipna kohezija med pomembnejšimi dejavniki za izboljšanje uspešnosti ekipe in krepitvi občutka zadovoljstva med člani.

Avtentični vodja je viden kot samozadostna in samoobvladovana oseba, herojska figura, ki lahko sproži spremembe v organizaciji, in ki pozitivno vpliva na sledilce ter zna prepoznati in ceniti razlike med njimi. Sposoben in pripravljen je pomagati posamezniku, da svoje individualne sposobnosti in talente nadgradi ter jih razvije v svojo konkurenčno prednost. Avtentični vodje skozi proces pozitivnega modeliranja svojim sledilcem dvigujejo samozavest, jih navdajajo z optimizmom, jim omogočajo osebno rast in razvoj ter jih spodbujajo k etičnim in častnim odločitvam. Avtentično vodenje sloni na medsebojnem zaupanju, odprtih in iskrenih odnosih, morali in vrednotah ter objektivni obdelavi informacij in podatkov.

Opolnomočenje je oblika notranje motivacije, kjer gre za prenos pooblastil za odločanje s strani vodje na zaposlene in tako povečanje njihove odgovornosti, vključenosti, samostojnosti in svobode pri delu. S tem vodje izražajo zaupanje v svoje podrejene in njihovo kompetentnost za opravljanje dela. V športu se to odraža v visoki minutaži igralcev, svobodi pri kreiranju igre, prevzemanju odgovornosti v ključnih trenutkih igre in podobno. Pomembno je, da se v športniku spodbuja občutek pripadnosti ter vključenosti in da ima le-ta možnost odločanja, podajanja idej, mnenj ter sodelovanja v skupnem pristopu k soočanju z izzivi.

Psihološko opolnomočenje opisuje psihološko stanje, ki se kaže v štirih elementih: pomen, kompetentnost, samoodločanje, in vpliv. Posameznik, ki svoje delo zaznava kot pomembno, bo v opravljanje le-tega vložil več truda, kot v tistega, ki se ne sklada z njegovimi vrednotami in pričakovanji. Posameznik je bolj psihološko opolnomočen, ko se čuti sposobnega za opravljanje zadane naloge, ima možnost odločanja brez stalnega nadzora vodje, ima vpliv na spremembe v organizaciji ali na delovnem mestu ter ima možnost podajanja predlogov in mnenj. Višje ravni psihološke opolnomočenosti vodijo do večjega in intenzivnejšega napora vloženega v delo, večje vztrajnosti in miselne prožnosti.

V **prvem poglavju** smo s pomočjo domače in tuje literature proučili koncept avtentičnega vodenja. Najprej smo koncept opredelili in nato predstavili pomembnejše teorije in elemente avtentičnega vodenja, značilnosti in sposobnosti avtentične vodje, opisali odnose med njim in njegovimi sledilci ter nazadnje opisali avtentično vodenje v športu in odnos med trenerjem in ekipo. V **drugem poglavju** smo skozi pregled sekundarnih virov ugotavljali pomen opolnomočenja, podali pregled teorij in predstavili glavne značilnosti, prednosti ter slabosti obravnavanega koncepta. Opisali smo proces opolnomočenja, nato pa se osredotočili na psihološko opolnomočenje in njegove dimenzije. Obravnavali smo tudi koncept opolnomočenja v športu in nazadnje podali povezavo med obema proučevanima konstruktoma, torej avtentičnem vodenju in opolnomočenjem. Teoretičnima deloma sledi **tretje poglavje**, v katerem smo s pomočjo anketnega vprašalnika izvedli raziskavo na primeru mladinskega pogona košarkarskega kluba Petrol Olimpija. Zanimala nas je prisotnost avtentičnega vodenja in stopnja opolnomočenosti na izbranem primeru. Raziskava je bila opravljena na skupno petnajstih igralcih in dveh trenerjih. V prvem delu smo predstavili potek raziskave, v drugem pa analizo in interpretacijo dobljenih rezultatov. Nazadnje smo podali zaključne ugotovitve, omejitve in priporočila.

V magistrski nalogi smo dosegli **osnovni cilj**, ki je bil s pomočjo sekundarnih virov preučiti avtentično vodenje in opolnomočenje ter ju na primeru športnega kluba Petrol Olimpija povezati v celoto. Glede na zaključne ugotovitve lahko potrdimo **temeljno tezo**, da je opolnomočenje povezovalni člen med avtentičnim vodenjem in razvojem avtentičnih sledilcev, in sicer, ko je nivo opolnomočenja višji, je tudi vpliv avtentičnega vodenja na razvoj avtentičnih sledilcev močnejši. Poleg glavnega cilja smo dosegli tudi pomožne cilje ter odgovorili na vsa **raziskovalna vprašanja** in ugotovili, da so v mladinskem pogonu košarkarskega kluba Petrol Olimpija prisotni vsi elementi avtentičnega vodenja, da igralci sebe zaznavajo kot avtentične, svojega trenerja kot etičnega, da se mnenja igralcev do neke mere upoštevajo, in da jim trener v igri dopušča dovolj svobode, ki pa je odvisna od njih samih, njihovih izkušenj in sposobnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945.
2. Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P. & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 293-319.
3. Arai, S. M. (1997). Empowerment: from the theoretical to the personal. *Journal of leisurability*, 24(1), 3-11.
4. Arda, Ö. A., Aslan, T. & Alpkan, L. (2017). Review of practical implications in ethical leadership studies. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3), 400.
5. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
6. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
7. Baird, K. & Wang, H. (2010). Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*, 39(5), 574-599.
8. Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
9. Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
10. Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American psychologist*, 62(1), 2.
11. Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Savoie, A. & Morin, A. J. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 625-638.
12. Byars, L. & Rue, L. W. (2000). *Management: Skills and application*. NY: McGraw-Hill.
13. Cameron, J. E. (2004). A three-factor model of social identity. *Self and identity*, 3(3), 239-262.
14. Cattaneo, L. B. & Chapman, A. R. (2010). The process of empowerment: a model for use in research and practice. *American Psychologist*, 65(7), 646.
15. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
16. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

17. Cushion, C. J. & Jones, R. L. (2001). A systematic observation of professional top-level youth soccer coaches. *Journal of sport behavior*, 24(4), 354.
18. Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian journal of management*, 39(3), 453-471.
19. Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
20. Daft, R. L. & Noe, R. A. (2001). *Organization behavior*. Orland, FL: Harcourt College.
21. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
22. Emuwa, A. (2013). Authentic leadership: Commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 45-65.
23. Fernandez, S. & Moldogaziev, T. (2011, June). A causal model of the empowerment process: Exploring the links between empowerment practices, employee cognitions, and behavioral outcomes. *11th National Public Management Research Conference*, Maxwell School, Syracuse University, Syracuse, New York.
24. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & 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.
25. Green, J. (1998). Do your managerial skills need servicing for the new year?. *Chartered secretary-london-*, 36-37.
26. Hannah, S. T. (2007). The authentic high-impact leader. V D. Crandall (ur.), *Leadership lessons from West Point* (str. 88-106). Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
27. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. R. Snyder & S. J. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 382-394). London: Oxford University Press.
28. Harvey, P., Martinko, M. J. & Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1-1.
29. Hayes, B. E. (1994). How to measure empowerment. *Quality Progress*, 27, 41-41.
30. Holpp, L. (1994). Applied Empowerment. *Training*, 31(2), 39-44.
31. Houchin, G. (2011). *Authentic leadership in sports teams*. Chattanooga: The University of Tennessee at Chattanooga.
32. Hughes, R. L., Gunnett, R. C. & Curphy, G. J. (2007). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (5 izd.) New York: Tata McGraw-Hill.
33. Hunjra, A. I., Ul Haq, N., Akbar, S. W. & Yousaf, M. (2011). Impact of employee empowerment on job satisfaction: an empirical analysis of Pakistani service industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 680.
34. Ignore, H. (2009). Managing behind the scenes: A view point on employee empowerment. *African Journal of Business Management*, 3(1), 009-015.

35. Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
36. Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Classics of organization theory*, 342-351.
37. Kaplan, R. E. (1991). Why empowerment often fails. *Executive excellence*, 8(12), 9.
38. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26.
39. Kidman, L., Thorpe, R., Jones, R. L. & Lewis, C. (2001). *Developing decision makers: An empowerment approach to coaching*. Christchurch: IPC Print Resources.
40. Klagge, J. (1998). The empowerment squeeze-views from the middle management position. *Journal of Management development*, 17(8), 549-550.
41. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.
42. Lincoln, N. D., Travers, C., Ackers, P. & Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment: The interdisciplinary etymology of a new management concept. *International journal of management reviews*, 4(3), 271-290.
43. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
44. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 291-307.
45. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
46. Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Gilson, L. L., O’Boyle Jr. E. H. & Cigularov, K. P. (2013). Drivers and outcomes of team psychological empowerment: A meta-analytic review and model test. *Organizational Psychology Review*, 3(2), 101-137.
47. Mazutis, D. & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39, 437-456
48. Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied psychology*, 50(1), 153-180.
49. Meyerson, G. & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2(1), 40-46.
50. Misija, R., Tušak, M. & Vičič, A. (2003). *Psihologija ekipnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
51. Müceldili, B., Turan, H. & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681
52. Petrol Olimpija. (2019). Pridobljeno 17. maja 2019 iz <http://petrol.olimpija.com/>

53. Petter, J., Byrnes, P., Choi, D. L., Fegan, F. & Miller, R. (2002). Dimensions and patterns in employee empowerment: Assessing what matters to street-level bureaucrats. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(3), 377-400.
54. Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
55. Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational dynamics*, 26(2), 37-49.
56. Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational dynamics*, 23(4), 19-32.
57. Rapp, T. L., Gilson, L. L., Mathieu, J. E. & Ruddy, T. (2016). Leading empowered teams: An examination of the role of external team leaders and team coaches. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 109-123.
58. Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M. P. & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532.
59. Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N. & e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
60. Saif, N. I. & Saleh, A. S. (2013). Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian hospitals. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(16), 250-257.
61. Sell, R. (1998). Empowerment, QWL news and abstracts. *ACAS*, (33), 7-11.
62. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
63. Sidani, Y. M. & Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 623-636.
64. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
65. Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483-504.
66. Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of management*, 23(5), 679-704.
67. Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
68. Tomkins, L. & Nicholds, A. (2017). Make me authentic, but not here: Reflexive struggles with academic identity and authentic leadership. *Management Learning*, 48(3), 253-270.

69. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
70. Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The leadership quarterly*, 21(5), 901-914.
71. Yang, S. B. & Ok Choi, S. (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(5/6), 289-301.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za člane mladinske ekipe košarkarskega kluba Petrol Olimpija

Vprašalnik za člane športne ekipe

Spoštovani,

moje ime je Ana Bartol in zaključujem podiplomski študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom "Avtentično vodenje in opolnomočenje: študija primera košarkarskega kluba Petrol Olimpija".

Vprašalnik je popolnoma anonimen in posamezni odgovori ne bodo vidni, zato vas prosim, da na vprašanja podate iskrene odgovore, ki bodo prikazali realno stanje v klubu. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Izpolnjevanje vam ne bo vzelo več kot 15 minut vašega časa. Za morebitna vprašanja sem vam na voljo na elektronskem naslovu a.bartol17@gmail.com.

V naprej se Vam zahvaljujem za vaše sodelovanje.

I. MOJ TRENER

Pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor.

AVTENTIČNO VODENJE	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Moj trener se zaveda svojih najboljših lastnosti.	1	2	3	4	5
Moj trener ima jasno zastavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Moj trener posluša ideje tistih, ki se z njim ne strinjajo.	1	2	3	4	5
Moj trener je iskren.	1	2	3	4	5
Moj trener vedno kaže svoj pravi obraz.	1	2	3	4	5
Moj trener deluje v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Moj trener ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Moj trener prisluhne idejam drugih, preden se odloči.	1	2	3	4	5
Pritisk skupine ne vpliva na odločitev mojega trenerja.	1	2	3	4	5
Moj trener se zaveda svojih slabosti	1	2	3	4	5
Moj trener zaupa svojim igralcem.	1	2	3	4	5
Moj trener pokaže svoja čustva.	1	2	3	4	5
Moj trener je samozavesten.	1	2	3	4	5
Moj trener igralcem pomaga razvijati njihove sposobnosti.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Z igralci ima moj trener pristne odnose.	1	2	3	4	5
Moj trener upošteva mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Moj trener igralcem prizna svoje napake.	1	2	3	4	5
Moj trener deluje v najboljšem interesu svoje ekipe.	1	2	3	4	5
Moj trener skrbi za svoj lasten razvoj.	1	2	3	4	5

II. SAMOOCENA

Tudi pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor. Izberite odgovor, ki vas najbolj opisuje.

AVTENTIČNOST IGRALCEV	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Zavedam se svojih najboljših lastnosti.	1	2	3	4	5
Imam jasno zastavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Poslušam ideje tistih, ki se z mano ne strinjajo.	1	2	3	4	5
Sem iskren.	1	2	3	4	5
Vedno kažem svoj pravi obraz.	1	2	3	4	5
Delujem v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Prisluhnem idejam drugih, preden se odločim.	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu svoje ekipe.	1	2	3	4	5
Pritisk skupine ne vpliva na moje odločitve.	1	2	3	4	5
Zavedam se svojih slabosti.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim soigralcem.	1	2	3	4	5
Soigralcem pokažem svoja čustva.	1	2	3	4	5
Skrbim za svoj lasten razvoj.	1	2	3	4	5
S soigralci imam pristne odnose.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Drugim priznam svoje napake.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5

III. OPOLNOMOČENJE

Tako kot pri odgovorih na zgornja vprašanja, tudi tukaj, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor. Izberite odgovor, ki najbolje opisuje stanje v ekipi.

AVTENTIČNOST IGRALCEV	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Vključen sem v sprejemanje odločitev, ki zadevajo mojo igro.	1	2	3	4	5
Imam možnost podajanja predlogov za izboljšave.	1	2	3	4	5
Sodelujem pri določevanju nalog in ciljev pri moji igri.	1	2	3	4	5
Imam dostop do informacij potrebnih za učinkovito odločanje na igrišču.	1	2	3	4	5
Moj trener spoštuje moje želje in predloge.	1	2	3	4	5
Z razvijanjem sposobnosti in pridobivanjem izkušenj imam več svobode pri igranju.	1	2	3	4	5
Imam nadzor nad igro.	1	2	3	4	5
Trener me spodbuja, da med tekmo prevzamem odgovornost.	1	2	3	4	5
Na igrišču imam veliko odgovornost.	1	2	3	4	5
Imam avtoriteto, da na igrišču sprejemam odločitve.	1	2	3	4	5
Imam vpliv na odločitve sprejete v ekipi.	1	2	3	4	5
Lahko vplivam na svojo igro.	1	2	3	4	5
Ko na igrišču pride do problemov, sem lahko pri reševanju le-teh kreativen.	1	2	3	4	5
Za zmago mi je dovoljeno storiti skoraj vse.	1	2	3	4	5

III. SOCIODEMOGRAFSKI PODATKI

Pri naslednjih vprašanjih, prosim, označite ustrezen odgovor.

1. Vaša starost:

- manj kot 18
- 18-24
- 25-34
- 35-40

2. Število mesecev igranja za klub?

3. Število mesecev sodelovanja s trenerjem

Zahvaljujem se vam za vaš čas in sodelovanje.

S spoštovanjem,

Ana Bartol

Prirjeno po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, (2008); Menon, (2001, str.153-180);
Hayes, (1994, str. 41-46).

Priloga 2: Vprašalnik za trenerja mladinske košarkarske ekipe Petrol Olimpija

Vprašalnik za trenerja športne ekipe

Spoštovani,

moje ime je Ana Bartol in zaključujem podiplomski študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom "Avtentično vodenje in opolnomočenje: študija primera košarkarskega kluba Petrol Olimpija".

Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Izpolnjevanje vam ne bo vzelo več kot 5 minut vašega časa. Za morebitna vprašanja sem vam na voljo na elektronskem naslovu a.bartol17@gmail.com.

V naprej se Vam zahvaljujem za vaše sodelovanje.

I. SAMOOCENA

Pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor. Izberite odgovor, ki vas najbolj opisuje.

AVTENTIČNOST TRENERJA	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Zavedam se svojih najboljših lastnosti.	1	2	3	4	5
Imam jasno zastavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Poslušam ideje tistih, ki se z mano ne strinjajo.	1	2	3	4	5
Sem iskren.	1	2	3	4	5
Vedno kažem svoj pravi obraz.	1	2	3	4	5
Delujem v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Prisluhnem idejam drugih, preden se odločim.	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu svoje ekipe.	1	2	3	4	5
Pritisk skupine ne vpliva na moje odločitve.	1	2	3	4	5
Zavedam se svojih slabosti.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim igralcem.	1	2	3	4	5
Igralcem pokažem svoja čustva.	1	2	3	4	5
Skrbim za svoj lasten razvoj.	1	2	3	4	5
Z igralci imam pristne odnose.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	
Drugim priznam svoje napake.	1	2	3	4	5
Skrbim za razvoj igralcev.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5

Zahvaljujem se vam za Vaš čas in sodelovanje.

S spoštovanjem,

Ana Bartol

Prirjeno po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, (2008); Menon, (2001, str.153-180);
Hayes, (1994, str. 41-46).