

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MANAGEMENTA
OSEBNE ENERGIJE NA PRIMERU SLOVENSKE ŽENSKE FUTSAL
REPREZENTANCE**

Ljubljana, september 2025

LUKA OŽEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisan Luka Ožek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in managementa osebne energije na primeru slovenske ženske futsal reprezentance, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 25.9.2025

Podpis študenta:



POVZETEK

Magistrsko delo preučuje povezavo med avtentičnim vodenjem in managementom osebne energije na primeru slovenske ženske futsal reprezentance. Teoretični del sistematično opredeli temeljne dimenzije avtentičnega vodenja (samozavedanje, odnosna preglednost, notranja moralna perspektiva in uravnoteženo presojanje) ter ključne gradnike osebne energije (telo, čustva, um, duh). Nato te koncepte preveri v empiričnem delu, kjer je bil izveden poglobljeni intervju s selektorjem reprezentance ter anketa med igralkami. Vprašalniki so bili oblikovani na osnovi relevantnih modelov in predhodnih raziskav.

Rezultati raziskave kažejo, da je avtentično vodenje v reprezentanci jasno prisotno in se izraža v doslednosti, preglednosti ter vodenju z zgledom. Takšen pristop povečuje zaupanje, psihološko varnost, komunikacijo in povezanost ekipe. Na področju managementa osebne energije so se kot ključni dejavniki pokazali ustrezna telesna priprava, obvladovanje čustvene in mentalne utrujenosti, strategije regeneracije ter notranja motivacija igralk. Izkazalo se je, da avtentično vodenje neposredno podpira učinkovito upravljanje osebne energije, saj omogoča večjo odpornost na pritiske, boljšo regulacijo čustev in večjo osredotočenost na skupne cilje.

Sklepno delo potrjuje, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na osebno energijo igralk ter posledično na uspešnost celotne ekipe. Sinergija obeh konstruktov se odraža v večji zavzetosti, stabilnosti in tekmovalnih rezultatih reprezentance. Glavna omejitev raziskave je kvalitativni pristop in majhen vzorec; za nadaljnje delo se priporoča širše kvantitativno preverjanje, ki bi omogočilo bolj reprezentativne ugotovitve.

KLJUČNE BESEDE: avtentično vodenje; management osebne energije; psihološka varnost; motivacija igralk

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The master's thesis examines the relationship between authentic leadership and personal energy management on the case of the Slovenian women's futsal national team. The theoretical part systematically defines the core dimensions of authentic leadership (self-awareness, relational transparency, internalized moral perspective, and balanced processing) and the key components of personal energy (body, emotions, mind, spirit). These concepts

are then tested in the empirical part, which included an in-depth interview with the team's head coach and a survey among the players. The questionnaires were designed based on relevant models and previous studies.

The research results show that authentic leadership is clearly present within the team, expressed through consistency, transparency, and leading by example. Such an approach strengthens trust, psychological safety, communication, and team cohesion. Regarding personal energy management, the key factors identified were adequate physical preparation, coping with emotional and mental fatigue, regeneration strategies, and players' internal motivation. It was demonstrated that authentic leadership directly supports effective personal energy management, as it enhances resilience under pressure, emotional regulation, and focus on common goals.

In conclusion, the thesis confirms that authentic leadership has a positive effect on players' personal energy and consequently on the overall team's performance. The synergy of both constructs is reflected in higher engagement, stability, and competitive results of the team. The main limitation of the study is the qualitative approach with a small sample size; therefore, further research with broader quantitative testing is recommended to obtain more representative findings.

KEYWORDS: authentic leadership; personal energy management; psychological safety; players' motivation

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	AVTENTIČNO VODENJE.....	4
2.1	Funkcija vodenja.....	4
2.2	Avtentično vodenje	5
2.2.1	Pregled teorije avtentičnega vodenja.....	5
2.2.2	Konstrukt avtentičnosti in koncepti.....	8
2.2.3	Značilnosti avtentičnega vodenja	9
2.2.4	Veščine avtentičnega vodje	10
2.2.5	Elementi avtentičnega vodenja.....	10
2.3	Avtentični vodja	11
2.3.1	Sposobnosti in lastnosti avtentičnega vodje.....	12
2.3.2	Usposabljanje avtentičnega vodje	13
2.4	Vplivi avtentičnega vodenja na organizacijo.....	14
2.4.1	Vpliv na sledilce.....	14
2.4.2	Vpliv na inovativnost	15
2.4.3	Vpliv na produktivnost.....	16
2.4.4	Vpliv na kreativnost	17
2.4.5	Vpliv na dobičkonosnost.....	18
3	MANAGEMENT OSEBNE ENERGIJE	18
3.1	Koncept managementa osebne energije.....	19
3.2	Glavni viri osebne energije.....	20
3.2.1	Telo.....	22
3.2.2	Čustva.....	22
3.2.3	Um.....	22
3.2.4	Človeški duh.....	23
3.3	Organizacijska podpora managementu osebne energije	23
3.4	Management osebne energije v športu.....	24
4	KVALITATIVNA RAZISKAVA NA PRIMERU SLOVENSKE ŽENSKE FUTSAL REPREZENTANCE	25
4.1	Slovenska ženska futsal reprezentanca	26
4.2	Zasnova raziskovanja in metodologija	26

4.2.1	Raziskovalni cilji in namen.....	27
4.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	28
4.2.3	Metoda raziskave	28
4.2.4	Oblikovanje anketnega vprašalnika	29
4.2.5	Oblikovanje poglobljenega intervjuja.....	29
4.3	Rezultati raziskave	31
4.3.1	Analiza in interpretacija odgovorov intervjuja s selektorjem slovenske ženske futsal reprezentance.....	31
4.3.1.1	<i>Pomen avtentičnega vodenja v slovenski ženski futsal reprezentanci s strani selektorja</i>	<i>31</i>
4.3.1.2	<i>Management osebne energije v slovenski ženski futsal reprezentanci s strani selektorja</i>	<i>33</i>
4.3.2	Analiziranje in interpretacija odgovorov ankete z igralkami slovenske ženske futsal reprezentance.....	35
4.3.2.1	<i>Pomen avtentičnega vodenja v slovenski ženski futsal reprezentanci s strani igralk</i>	<i>36</i>
4.3.2.2	<i>Pomen avtentičnega vodenja v slovenski ženski futsal reprezentanci s strani igralk</i>	<i>39</i>
4.3.2.3	<i>Povezava avtentičnega vodenja in managementa osebne energije v slovenski ženski futsal reprezentanci s strani igralk.....</i>	<i>43</i>
4.3.2.4	<i>Demografija ankete</i>	<i>46</i>
4.4	Omejitve dela	48
4.5	Zaključne ugotovitve	48
4.6	Preverjanje temeljne teze.....	48
4.7	Priporočila za nadaljnje raziskovanje	51
5	SKLEP	52
	LITERATURA IN VIRI.....	53
	PRILOGE	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitve avtentičnega vodenja	7
Tabela 2: Veščine avtentičnega vodenja	10
Tabela 3: Vprašanja o analizi avtentičnega vodenja v reprezentanci.....	30
Tabela 4: Vprašanja o managementu osebne energije v reprezentanci.....	30

Tabela 5: Vrednote, cilji in zahteve vodje	36
Tabela 6: Poslušnost vodje	36
Tabela 7: Skladnost vodje.....	37
Tabela 8: Enakopravnost vodje	37
Tabela 9: Vodenje z zgledom	38
Tabela 10: Izražanje v ekipi	38
Tabela 11: Ocenjevanje sposobnosti sledilcev	39
Tabela 12: Vpliv zunanjih dejavnikov na stil vodenja	39
Tabela 13: Fizična energija igralk	40
Tabela 14: Prepoznavanje mentalne utrujenosti	40
Tabela 15: Obvladovanje treme pred nastopi	41
Tabela 16: Lastne rutine regeneracije.....	41
Tabela 17: Ohranjanje motivacije v zahtevnih trenutkih	42
Tabela 18: Zavedanje čustvene, mentalne in duhovne energije	42
Tabela 19: Obvladovanje pritiska z notranjimi viri.....	43
Tabela 20: Vpliv čustvenih odnosov na energijo	43
Tabela 21: Vpliv vodenja na notranjo motivacijo	44
Tabela 22: Vplivi zaupanja vodje na energijo	44
Tabela 23: Stabilnost ob doslednem in poštenem vodenju.....	45
Tabela 24: Pozitiven vpliv vodje na psihično energijo	45
Tabela 25: Vpliv komunikacije na vzdušje	46
Tabela 26: Povezanost energije z odnosi v ekipi.....	46
Tabela 27: Anketa avtentičnega vodenja.....	1
Tabela 28: Anketa managementa osebne energije	3
Tabela 29: Anketa povezanosti avtentičnega vodenja in managementa osebne energije	4

KAZALO SLIK

Slika 1: Značilnosti avtentičnega vodje.....	9
Slika 2: Konceptualni okvir avtentičnega vodenja na produktivnost zaposlenih	17
Slika 3: Piramida osebne energije	21
Slika 4: Starost igralk	47
Slika 5: Čas igranja v reprezentanci	47
Slika 6: Druge redne obveznosti igralk	48

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Intervju	5

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

NZS – Nogometna zveza Slovenije

UEFA – (v angl. Union of European football associations; Združenja evropskih nogometnih zvez)

1 UVOD

Za vsakega managerja vodenje predstavlja enega od ključnih orodij za uspešno delovanje organizacije. V današnjih časih in poslovnem okolju se položaj organizacij nenehno spreminja. Na to morajo biti managerji pripravljeni in prilagoditi svoj stil vodenja glede na aktualne razmere. Skozi leta se je pojavilo več klasičnih oblik vodenja, ki pa za današnje okolje niso konkurenčne. Z razvojem sodobnih teorij vodenja se veliko pozornosti namenja avtentičnemu vodenju (Dimovski in drugi, 2011).

O konstrukt avtentičnosti so govorili že starogrški filozofi s stavkoma »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz«. Bistvo avtentičnosti temelji na poznavanju sebe, svojih čustev, zahtev, želja, vrednot, ki so nam pomembne. To so tudi temelji osebnosti avtentičnega vodje, ki vplivajo na pozitivno delovanje celotne organizacije (Penger in drugi, 2009).

Avtentični vodje so tisti, ki izžarevajo upanje, optimizem in vzdržljivost, hkrati pa so tudi iskreni in pregledni. Ti voditelji delujejo v skladu s svojimi globokimi osebnimi vrednotami in prepričanji, kar jim pomaga graditi verodostojnost in pridobiti spoštovanje ter zaupanje svojih sledilcev. Njihova predanost služenju drugim je izrazita, kar se odraža v načinu njihovega vodenja. Raziskave so pokazale, da avtentični voditelji pozitivno vplivajo na odnose in vedenje svojih sledilcev. Njihova odprtost in preglednost v komunikaciji ter integriteta in pravičnost pri sprejemanju odločitev prispevajo k temu, da sledilci začutijo povezanost in zaupanje v njihovo vodenje. Številne študije so potrdile, da avtentično vodenje ustvarja pozitivne rezultate med sledilci, kot so povečana delovna zavzetost, organizacijska zavezanost, kreativnost, državljansko vedenje v organizaciji, pa tudi izboljšano zdravje, počutje, delovna uspešnost in zadovoljstvo z nadrejenim. To povezuje avtentično vodenje z izboljšanjem različnih ključnih vidikov dela. Poleg tega je ključnega pomena, da avtentični voditelji vzpostavljajo trajne in krepke odnose s svojimi sledilci, kar dodatno prispeva k pozitivnim učinkom njihovega vodenja (Chughtai, 2018).

V ospredje vodstvenih lastnosti postavljamo dvigovanje ravni lastne energije kot prvo in najpomembnejšo nalogo vodje. Pomembno je, da vodja najprej osredotoči svojo energijo na dvig lastne ravni energije in nato pomaga pri dvigovanju ter uravnavanju energije v organizaciji ali ekipi. Voditelji, ki uspevajo delovati pod pritiskom ter ustvarjajo videz enostavnosti v okoljih, kjer drugi morda izkušajo težave, znajo izkoristiti ne le svojo izjemno fizično vzdržljivost, temveč tudi neizkoriščene vire domišljije, strasti, odločnosti in vizije. Učimo se pomembnih načel mobilizacije energije telesa, srca, uma in duha ter pridobivamo praktična orodja, ki nam omogočajo, da maksimalno izkoristimo ta ključni vidik vodenja. Nedavna znanstvena dognanja potrjujejo dve resnici, ki smo jih mnogi intuitivno razumeli: prvič, da ni dovolj, da izkoristimo le svoje trenutne zmožnosti, ampak moramo tudi iskati in izkoristiti neizkoriščeni potencial, ki ga imamo na razpolago, s stalnim vzdrževanjem visoke ravni energije (Cooper, 2001).

Daljši delovni čas prinaša izzive, saj je čas omejen vir, medtem ko energija, ki jo potrebujemo za delo, izvira iz različnih virov v človeku: telesa, čustev, uma in duha. Te vire lahko sistematično krepimo in obnovljamo z uvedbo posebnih ritualov - določenih navad, ki jih izvajamo namenoma in premišljeno, da postanejo del naše vsakodnevne rutine in delujejo avtomatično, brez razmišljanja. To nam omogoča, da ohranjamo stabilno raven energije tudi med daljšim delovnim časom. Da bi organizacije učinkovito okrepile svoje delavce, morajo preusmeriti svoj poudarek od pridobivanja več od ljudi k vlaganju več vanje, da bodo motivirani in sposobni vsak dan v delo prinesiti več sebe. Da bi se napolnili z energijo, se morajo posamezniki zavedati stroškov vedenja, ki izčrpava energijo, in nato prevzeti odgovornost, da ga spremenijo, ne glede na okoliščine, v katerih se znajdejo (Schwarz in McCarthy, 2007).

Ko se telesna dejavnost, naša miselnost in čustvene sposobnosti povežejo v harmoniji z avtentičnimi lastnostmi voditelja, lahko postanejo dragocen vir informacij o voditeljevih sposobnostih in pristopu k vodenju. Ti vidiki - telesna, umska in čustvena plat - ter njihovo vzajemno delovanje z avtentičnimi značilnostmi voditelja, lahko služijo kot temelj za bolj samozavedno in samoregulativno vodenje tako vodij kot tudi njihovih sledilcev v prihodnosti. Prav tako pa nam omogočajo, da bolje razumemo in ocenimo sedanje voditelje ter se iz tega učimo za naprej (Peterson, 2017).

Namen magistrskega dela je razširiti in utrditi razumevanje avtentičnega vodenja, ki je v zadnjem času postal eden najbolj intenzivno raziskanih in analiziranih pristopov vodenja, ter preučiti pomen managementa osebne energije, ki predstavlja eno najpomembnejših nalog vodenja. Obe temi podkrepi in razširiti s pomočjo domače in tuje literature in predstaviti nove raziskave o preučevanih konstruktih, z kvalitativno raziskavo pa ugotoviti ali je v vodenju slovenske ženske futsal reprezentance prisotno avtentično vodenje in kaj vpliva na management osebne energije. Namen raziskave je tudi prikazati, kako sta avtentično vodenje in management osebne energije povezana na primeru slovenske ženske futsal reprezentance in končne ugotovitve povezati s teoretičnim delom dela. **Osnovni cilj** magistrskega dela je preučiti pomen avtentičnega vodenja in management osebne energije na primeru slovenske ženske futsal reprezentance.

Pomožni cilji magistrskega dela so sledeči:

1. Analizirati in preučiti pomen koncepta avtentičnega vodenja v različnih tipih organizacij s pomočjo najnovejših sekundarnih virov.
2. Preučiti koncepte managementa osebne energije s pomočjo tuje in domače literature.
3. S pomočjo kvalitativne raziskave prikazati, da je avtentično vodenje prisotno v slovenski ženski futsal reprezentanci in oblikovati priporočila za management osebne energije, ki jim bo prinesla dodatno energijo in pomoč za nadaljnje uspehe.

V teoretičnem delu je cilj magistrskega dela na podlagi deduktivnega pristopa novejši in tudi starejši literature prikazati teoretična spoznanja o avtentičnem vodenju in managementu osebne energije v različnih organizacijah. V raziskovalnem delu pa je cilj

prikazati prisotnost avtentičnega vodenja v slovenski ženski futsal reprezentanci in vpliv na management osebne energije posameznikov kot tudi celotne ekipe.

Avtentično vodenje je prisotno pri vodenju slovenske ženske futsal reprezentance in vpliva na boljši management osebne energije v celotni ekipi, ki zaradi tega dosega boljše rezultate. Torej, vodenje s konceptom avtentičnosti pripelje do večje uspešnosti slovenske ženske futsal reprezentance, ker s tem stilom vodenja izboljšamo management osebne energije.

Na osnovi postavljenih ciljev in proučevanja koncepta avtentičnega vodenja in managementa osebne energije, postavljam **temeljno tezo**, ki se glasi: avtentično vodenje trenerjev slovenske ženske futsal reprezentance je pozitivno in neposredno povezano z managementom osebne energije celotne ekipe torej igralk v timu slovenske ženske futsal reprezentance.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjal v empiričnem delu so:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je pri vodenju slovenske ženske futsal reprezentance prisoten koncept avtentičnega vodenja?

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri so najpomembnejši dejavniki managementa osebne energije pri posameznikih v slovenski ženski futsal reprezentanci?

Raziskovalno vprašanje 3: Ali so dejavniki managementa osebne energije povezani z lastnostmi avtentičnega vodenja?

Raziskovalno vprašanje 4: Ali avtentično vodenje vpliva na management osebne energije igralk v futsal reprezentanci?

Raziskovalno vprašanje 5: Ali je koncept avtentičnega vodenja ključen za boljši management osebne energije in uspehe slovenske ženske futsal reprezentance?

Moje magistrsko delo sestavljata dva dela, teoretični in empirični. V **teoretičnem delu** bosta predstavljena poglavja koncept avtentičnega vodenja in poglavje management osebne energije. Za teoretični del bom uporabil metodo deskripcije, kjer bom z opisovanjem, opazovanjem, primerjavo in analizo pojavov ustvaril sklep na podlagi povezav. Uporabil bom sekundarne vire različnih avtorjev, ki so v člankih, knjigah, revijah objavili raziskovalne koncepte avtentičnega vodenja in management osebne energije. Pri teoretičnem delu se bom osredotočil na novejši vire in raziskave, uporabil pa bom tudi klasične teorije iz starejših sekundarnih virov.

Empirični del bo vključeval kvalitativni pristop, torej kombinacijo kvalitativne in kvantitativne metode. Prva faza bo oblikovanje vprašalnikov na podlagi teoretičnih ugotovitev, ki bodo predstavljene v prvem in drugem poglavju. Vprašalnike bom oblikoval glede na položaj posameznih skupin v slovenski ženski futsal reprezentanci.

Želim ugotoviti ali je v slovenski ženski futsal reprezentanci prisotno avtentično vodenje s strani vodstva ekipe in trenerjev in kako je to povezano z managementom osebne energije igralk in ostalih zaposlenih, ki delujejo v različnih vlogah. Izvedel bom poglobljeni intervju in anketo. Primarne vire, pridobljene v raziskavi, bom na začetku empiričnega dela analiziral in interpretiral in rezultate povezal s preučevanima konstruktoma v prvem delu. Pojavile se bodo tudi določene omejitve, zaradi subjektivnosti udeležencev pri odgovorih na intervjuje in v anketah.

2 AVTENTIČNO VODENJE

2.1 Funkcija vodenja

Vodenje je že stoletja predmet študija in razprav, ki segajo v čase grških filozofov, kot sta Platon in Sokrat, ter se nadaljujejo do današnjih gurujev za vodenje in upravljanje. V današnjem globalnem okolju je potreba po učinkovitem vodenju še posebej izrazita, saj vpliva ne le na uspeh posameznikov in organizacij, ampak tudi na širše sektorje, regije in narode. Kljub temu, da se prepozna pomen vodenja, ostaja njegova definicija izziv, saj gre za kompleksen koncept, ki se lahko subjektivno razlaga. Različni pristopi k opredelitvi vodenja odražajo raznolike teoretične stališča. Nekateri verjamejo, da je vodenje posledica specifičnih lastnosti ali značilnosti posameznikov, ki jih definiramo kot "vodje". Drugi pa vidijo vodenje kot družbeni proces, ki izhaja iz dinamike odnosov v skupini. Razlike v teh teoretičnih držav vplivajo na razumevanje in opredelitev vodenja, kar lahko privede do različnih interpretacij narave tega koncepta. Zaradi teh raznolikih pogledov in subjektivnosti vodenja se lahko pojavijo številne različne opredelitve, kar otežuje doseg enotnega razumevanja. Kljub temu pa ta raznolikost lahko prispeva k bogatemu in celovitemu razumevanju vodenja, ki lahko koristi tako akademskim raziskavam kot tudi praksi vodenja v organizacijah in skupnostih (Bolden, 2004).

Po besedah Bass (2019) je vodenje zapletena kombinacija osebnih lastnosti in človeškega vedenja. Njegov glavni namen je navdihniti sledilce, da se skupaj z njimi voljno vključijo v doseganje cilja. Pri razpravljanju o temi vodenja je ključno ohranjati objektivnost in se izogibati pristranskosti, da lahko bolje razumemo različne pristope in prakse ter njihov vpliv na učinkovitost in uspeh skupine ali organizacije. Res je, da so stili vodenja raznoliki in so odvisni od kulture, organizacijske strukture ter konteksta, v katerem delujejo. Avtoritativni, demokratični in skupnostni pristopi so le nekateri primeri teh različnih stilov, ki lahko uspešno delujejo v različnih okoliščinah. Vodje se oblikujejo pod vplivom zgodovinskih, družbenih in organizacijskih dejavnikov. Njihove osebne lastnosti, izkušnje in znanje igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju njihovega pristopa k vodenju. Razumevanje teh dejavnikov nam pomaga bolje razumeti, kako vodje oblikujejo svoj vodstveni slog in kako ta vpliva na njihove sledilce ter končne rezultate. Vodenje je torej kompleksen in dinamičen proces, ki zahteva celostni pristop in razumevanje različnih dimenzij ter njihovega medsebojnega vpliva.

2.2 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje je proces, ki temelji na pozitivnih psiholoških zmožnostih in visoko razvitem organizacijskem kontekstu, kar vodi v večje samozavedanje in pozitivno samo regulativno vedenje vodij in sodelavcev. Voditelji, ki sledijo avtentičnemu vodenju, so globoko zavedni svojih vrednot, prepričanj, čustev, samopodobe in sposobnosti ter ostajajo zvesti sami sebi. Pomembno je, da avtentični vodje delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji ter ne izpolnjujejo pričakovanj, ki niso skladna z njihovim prepričanjem o tem, kaj je pravilno, primerno ali potrebno. Avtentično vodenje temelji na etični podlagi, ki vključuje pozitivno moralno perspektivo, kot so poštenost, altruizem, prijaznost, pravičnost, odgovornost in optimizem. Operativna opredelitev avtentičnega vodenja vključuje štiri razsežnosti: samozavedanje, odnosno preglednost, uravnoteženo procesiranje in internalizirano moralno perspektivo, ki vodijo k učinkovitejšemu vodenju (Men in Stacks, 2014).

2.2.1 Pregled teorije avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je sodobna teorija vodenja, ki se je pojavila kot odziv na različne svetovno gospodarske in politične pretrese, da bi zagotovila "moralni kompas", preprečila posledice neetičnega vodenja, spodbujala družbeno odgovornost ter zagotavljala dobro počutje in razvoj zaposlenih. Gre za teorijo, na kateri temeljijo vse pozitivne oblike vodenja, ki je v zadnjih 20 letih pritegnila veliko pozornosti znanstvenikov in praktikov. Izraz "avtentičen" se zato uporablja za opis pristnih, temeljnih elementov pozitivnega vodenja (Nikolić in drugi, 2020).

Kljub vse večjemu zanimanju za avtentično vodenje se znanstveniki še vedno ne strinjajo o tem, kako ga ustrezno opredeliti. Poleg tega nedavni pregledi pozivajo k nadaljnji izgradnji teorije in celo predlagajo ponovno konceptualizacijo konstrukta (Iszatt-White in Kempster, 2019).

Čeprav je avtentičnost star koncept, ki sega že v antično Grčijo, pa se je avtentično vodenje začelo razvijati v zadnjih 20 letih. Avtentično vodenje je začelo nastajati po navdihu ugotovitev s področja pozitivne psihologije in pozitivnega organizacijskega vodenja. Sprva je bilo avtentično vodenje zasnovano kot "temeljni konstrukt" za pozitivne oblike vodenja, ki pri sledilcih v turbulentnih časih vzbuja samozavest in zaupanje. Od takrat je pritegnilo veliko pozornosti znanstvenikov s področja vodenja in upravljanja. Posledica tega je bila objava številnih teoretičnih in empiričnih člankov, ki dokazujejo pomen avtentičnega vodenja za razvoj in spodbujanje pozitivnih stališč, vodenja in delovne uspešnosti sledilcev. Vendar kljub takšni priljubljenosti tako v znanstvenih kot strokovnih krogih do danes ni bilo doseženo soglasje o univerzalni opredelitvi koncepta (Nikolić in drugi, 2020).

Različne konceptualizacije avtentičnega vodenja se lahko obravnavajo z uporabo dveh različnih meril. Prvo merilo razlikuje interpersonalni in razvojni vidik avtentičnega vodenja. Intrapersonalna perspektiva se osredotoča na vodjo samega in vključuje samospoznavanje ter samo regulativno vedenje. Medosebni vidik poudarja, da je avtentično vodenje relacijski konstrukt, ki se pojavi kot posledica odnosa med vodjo in sledilci. Gre za proces, ki temelji na vzajemnosti, v katerem vodja deluje na sledilce tako, kot sledilci na vodjo. Nazadnje, z razvojnega vidika se avtentično vodenje ne obravnava kot stalna lastnost vodje, temveč kot nekaj, kar se lahko gradi skozi čas. Drugo merilo za razlikovanje opredelitev avtentičnega vodenja se nanaša na njihove teoretične temelje in filozofske predhodnike. Začetne konceptualizacije avtentičnega vodenja, ki so vzbudile zanimanje znanstvenikov, so vključevale znanje iz pozitivnega organizacijskega vedenja, transformacijskega vodenja in etike. Posledično njihova opredelitev avtentičnega vodenja vključuje pozitivne psihološke lastnosti, samozavedanje, samoregulacijo, samorazvoj in visoko moralen značaj. Sledile so natančnejše opredelitve avtentičnega vodenja, ki temeljijo na večdimenzionalnem konceptu avtentičnosti, sestavljenem iz sestavin zavedanja, nepristranske obdelave, odnosne usmerjenosti in vedenja/delovanja. Vrhunec tega pristopa zaznamuje opredelitev avtentičnega vodenja, ki temelji na razumevanju avtentičnosti in opredeljuje štiri temeljne sestavine avtentičnega vodenja: Vključujejo naslednje značilnosti: samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, preglednost odnosov in ponotranjeno moralno perspektivo. Ta konceptualizacija je služila kot okvir za razvoj znanega instrumenta za merjenje pristnega vodenja, imenovanega vprašalnik o avtentičnem vodenju (Nikolić in drugi, 2020).

Poleg zgoraj omenjenih konceptov avtentičnega vodenja obstaja še ena perspektiva, imenovana teorija "pristop življenjske zgodbe". Ta teorija poudarja, da je ključni element pri razvoju avtentičnih voditeljev oblikovanje njihove življenjske zgodbe. Avtentično vodenje je tesno povezano z interpretacijo in relativnimi pomeni, ki jih vodja daje svojim življenjskim izkušnjam. To vodi k jasnejšemu samorazumevanju in uspešnemu povezovanju osebnosti voditelja s svojo vodstveno vlogo. Pri opredelitvi avtentičnega voditelja avtorji izpostavljajo lastnosti, kot so "izvirnost" in "ne ponavljanje", vendar se ne osredotočajo nujno na moralne vidike, kot to počnejo druge teorije. Ta perspektiva poudarja pomen razumevanja vpliva življenjskih izkušenj na oblikovanje identitete voditelja ter kako ta identiteta vpliva na njihovo sposobnost vodenja na način, ki je pristen in zvest njihovi osebnosti (Nikolić in drugi, 2020). Vse omenjene opredelitve avtentičnega vodenja in razvoj skozi čas so predstavljene v tabeli 1.

Tabela 1: Opredelitve avtentičnega vodenja

Vir	Definicija:
George (2003)	Avtentični voditelji uporabljajo svoje naravne sposobnosti, vendar hkrati prepoznajo svoje pomanjkljivosti in si prizadevajo, da jih premagajo. Vodijo z namenom, smislom in vrednotami. Gradijo trajne odnose z ljudmi. Drugi jih sledijo, ker vedo, kje stojijo. So dosledni in samodisciplinirani. Ko so njihova načela na preizkušnji, se ne strinjajo s kompromise. Avtentični voditelji so predani razvoju samega sebe, ker vedo, da postati vodja zahteva celo življenje osebne rasti.
Luthans in Avolio (2003)	Avtentično vodenje v organizacijah je proces, ki črpa tako iz pozitivnih psiholoških kapacitet kot tudi iz močno razvitega organizacijskega okolja, kar vodi tako do večje samozavesti kot tudi samo reguliranih pozitivnih vedenj s strani voditeljev in sodelavcev, kar spodbuja pozitivni osebni razvoj. Avtentičen vodja je samozavesten, poln upanja, optimističen, odporen, pregleden, moralen/etičen in usmerjen v prihodnost, pri čemer daje prednost razvoju sodelavcev v vodje. Avtentičen vodja ne poskuša prisiliti ali celo racionalno prepričati sodelavcev, temveč avtentične vrednote, prepričanja in vedenja vodje služijo kot model za razvoj sodelavcev.
Avolio in drugi (2004)	Avtentični voditelji so »tisti posamezniki, ki vedo, kdo so, kaj mislijo in kako se obnašajo ter jih drugi dojemajo kot tiste, ki so ozaveščeni o svojih in vrednotah drugih, znanju in močeh; ozaveščeni o kontekstu, v katerem delujejo; ter so samozavestni, polni upanja, odporni in visoke moralne narave.«
Shamir in Eilam (2005)	Avtentične voditelje lahko ločimo od manj avtentičnih ali neavtentičnih voditeljev z njihovimi štirimi lastnostmi, povezanimi s samim seboj: 1) stopnjo združitve osebnosti in vloge, pomenom vodstvene vloge v njihovem samopodobi, 2) stopnjo jasnosti samopodobe in obsegom, v katerem ta jasnost temelji na močno zasidranih vrednotah in prepričanjih, 3) obsegom, v katerem so njihovi cilji skladni z njihovim notranjim prepričanjem, ter 4) stopnjo, v kateri je njihovo vedenje usklajeno z njihovo samopodobo.
Ilies in drugi (2005)	Avtentični voditelji so globoko ozaveščeni o svojih vrednotah in prepričanjih, so samozavestni, iskreni, zanesljivi in zaupanja vredni, ter se osredotočajo na krepitev moči svojih sledilcev, širjenje njihovega razmišljanja in ustvarjanje pozitivnega ter angažiranega organizacijskega okolja.
George in Sims (2007)	Avtentični voditelji so »iskreni ljudje, ki so zvesti sebi in tistemu, v kar verjamejo. Vzpostavljajo zaupanje in razvijajo pristne povezave z drugimi. Ker jim ljudje zaupajo, so sposobni motivirati druge do visokih ravni uspešnosti. Namesto da bi jim pričakovanja drugih ljudi narekovala pot, so pripravljeni biti svojo lastno osebo in iti svojo pot. Ko se razvijajo kot avtentični voditelji, jih bolj skrbi služiti drugim, kot pa njihov lastni uspeh ali prepoznavnost.«
Walumbwa in drugi (2008)	Avtentično vodenje je vzorec vedenja voditelja, ki črpa in spodbuja tako pozitivne psihološke kapacitete kot tudi pozitiven etični okvir, da bi spodbudil večjo samozavest, notranje sprejete moralne vrednote uravnoteženo obdelavo informacij in relacijsko preglednost voditeljev pri delu s sodelavci, kar spodbuja pozitiven osebni razvoj.

se nadaljuje

Tabela 1: Opredelitve avtentičnega vodenja (nad.)

Vir	Definicija:
Whitehead (2009)	Avtentičen vodja je: (1) samozavesten, skromen, vedno išče izboljšave, ozaveščen o tistih, ki jih vodi, in skrbi za dobrobit drugih; (2) spodbuja visoke stopnje zaupanja z gradnjo etičnega in moralnega okvira; ter (3) je zavezan uspehu organizacije znotraj okvira družbenih vrednot.

Vir: prirejeno po Gardner in drugi (2011).

2.2.2 Konstrukt avtentičnosti in koncepti

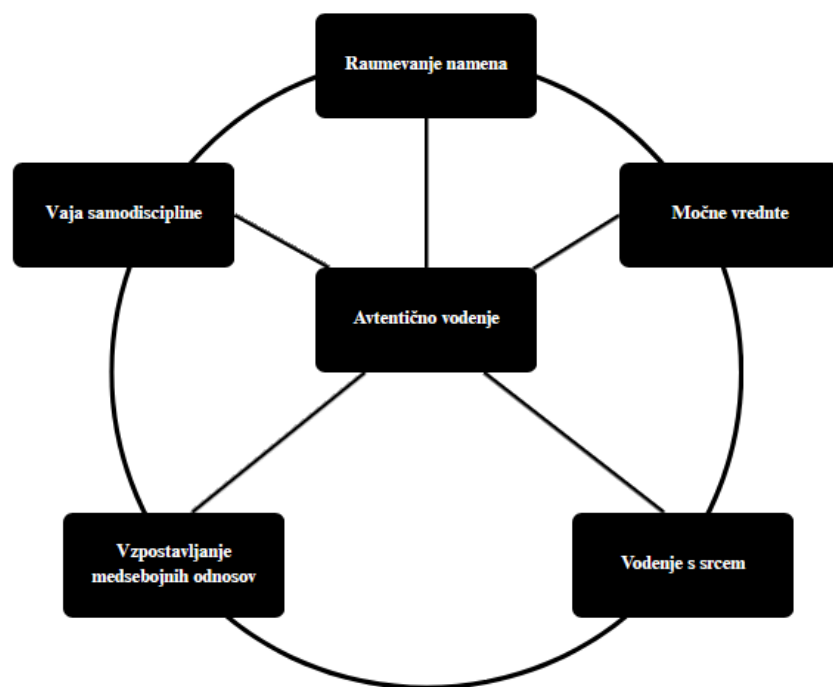
Da bi postali avtentični je pomembno vedeti, kakšno je naše stališče do pomembnih moralnih in strokovnih vprašanj, in nato ravnati v skladu s tem. Kako si lahko nekdo domišlja, da bo druge vodil k "viziji", če ne ve, kje stoji glede pomembnih izobraževalnih in moralnih vprašanj? Morala je tu obravnavana tako, kot velja za ravnanje v človeških zadevah, in ne kot ena od verskih opredelitev. V modrosti vekov ne manjka pozivov o poznavanju in zvestobi samemu sebi: "Spoznavaj samega sebe", "Neizkušeno življenje ni vredno življenja", "Bodi zvest samemu sebi". Pričakuje se usklajevanje ključnih vrednot (npr. poštenosti in integritete) in dejanj ter priznavanje potrebe po razvoju moralne in etične podlage za življenje in delo. To pomeni, da moramo priznati svoj pomanjkljivi jaz, temni jaz, masko, ki jo včasih nosimo, da bi zaščitili svoj krhki jaz. Uporabiti moramo tudi svoje čustvene prednosti in jih ne smemo poskušati zakopati zaradi konformizma ali zato, ker želimo "dobro izgledati". Prepoznati in sprejeti moramo sebe v celoti (Duignan in Bhindi, 1997).

Na podlagi zgodovinske literature, ki dokumentira vrsto duševnih in vedenjskih procesov, ki pojasnjujejo, kako ljudje odkrivajo in oblikujejo temeljni občutek sebe ter kako se ta temeljni občutek sebe ohranja v različnih situacijah in skozi čas. Poleg tega literatura odraža štiri osrednje teme: "avtentično delovanje (1) samorazumevanja ljudi, (2) odprtost za objektivno prepoznavanje njihove ontološke resničnosti (npr. ocenjevanje zelenih in neželenih vidikov sebe), (3) delovanje in (4) usmerjenost v medosebne odnose". Teme so skladne s konceptom avtentičnosti, ki obsega štiri ključne sestavine: (1) zavedanje (poznavanje in zaupanje v svoje misli, občutke, motive in vrednote), (2) nepristransko obdelavo (objektivnost glede svojih pozitivnih in negativnih lastnosti ter njihovo sprejemanje), (3) vedenje (ravnanje, ki temelji na resničnih željah, vrednotah in potrebah, in ne zgolj na tem, da bi zadovoljili druge, si zagotovili nagrado ali se izognili kazni) in (4) odnosna usmerjenost (doseganje in vrednotenje resnicoljubnosti in odprtosti v tesnih odnosih). Ta večkomponentna konceptualizacija avtentičnosti pa je bila teoretična podlaga za več teorij avtentičnega vodenja (Gardner in drugi, 2011).

2.2.3 Značilnosti avtentičnega vodenja

Avtentični vodje se odlikujejo po posebnih značilnostih, prikazanih na sliki 1. Ena od teh značilnosti je trdno prepričanje, da so ljudje temeljni gradniki uspeha. Ta osredotočenost na ljudi jim omogoča, da vodijo z jasnim namenom, gradijo pristne odnose ter sprejemajo uravnotežene in objektivne odločitve. Avtentični vodje se zavedajo svojih omejitev in jih ne skrivajo; zavestno raziskujejo svoje osebne moči in šibkosti ter si prizadevajo delovati v skladu z določenim namenom. Zavestno si prizadevajo za razvoj svojih naravnih prednosti, obenem pa se trudijo premagati svoje pomanjkljivosti. Njihove osebne lastnosti vključujejo samozavest, odpornost, upanje, optimizem in visoko moralno integriteto. Teoretiki avtentičnega vodenja so identificirali pet ključnih značilnosti avtentičnih vodij: sposobnost moralnega razsojanja, vodenje s čustvi, negovanje odnosov, samodisciplina in jasno določen namen. Brez razvoja teh pomembnih značilnosti ne more biti avtentičnosti. Sposobnost moralnega razmišljanja omogoča voditeljem, da si prizadevajo za pozitivne spremembe v svetu. Avtentični voditelji so vodeni s poslanstvom in zavezani svojim globoko ukoreninjenim osebnim vrednotam. Za avtentičnega vodjo je ključno, da globoko razume svoje osebne vrednote in vedno deluje v skladu z njimi. Drugi voditelje ocenjujejo glede na njihove vrednote in značaj. Avtentični vodja ima močan občutek za to, kaj je prav in kaj narobe, in dovoljuje, da ga te vrednote vodijo pri težkih odločitvah, saj je težko zaupati ali slediti vodji, ki nima integritete. S pomočjo introspekcije avtentični vodje razvijajo svoj moralni kompas in močan občutek za osebno moralo in vrednote. Vodja mora imeti močno zavedanje osebnih vrednot, ko se srečuje s težkimi odločitvami in etičnimi dilemami, ki pogosto zaznamujejo vodstvene položaje (Johnson, 2019).

Slika 1: Značilnosti avtentičnega vodje



Vir: prirejeno po Johnson (2019).

2.2.4 Veščine avtentičnega vodje

Najbolj zaželeni lastnosti vodenja zahtevajo pristnost, pristni vodje pa so pristni in zvesti sami sebi. Za razliko od drugih stilov se avtentično vodenje osredotoča na značaj in ne na karizmo ali služenje. Ko si ogledate konceptualne modele avtentičnega vodenja, boste našli štiri stalne veščine: samozavedanje, ponotranjeno moralno perspektivo, preglednost odnosov in uravnoteženo sprejemanje odločitev prikazane tudi v tabeli 2 (Raso, 2019).

Tabela 2: Veščine avtentičnega vodenja

Značilnosti	Opis
Samozavedanje	Poznavanje svojih moči, šibkosti in vrednot
Internalizirana moralna perspektiva	Uporabljanje svojega moralnega kompasa
Relacijska transparentnost	Povezovanje z lahkoto kot s sabo
Uravnoteženo odločanje	Iskanje in poslušanje vseh vidikov

Vir: Prirejeno po Raso (2019).

Samozavedanje v današnjem žargonu preprosto pomeni "*Ali imaš pojma?*" Verjetno ste že kdaj delali z ljudmi ali za ljudi, ki dobesedno nimajo pojma, kako delujejo in kako vplivajo na druge. Avtentični vodja pogosto razmišlja o sebi in pozna svoje prednosti, slabosti, vrednote in prepričanja. Ta tip vodje redno išče povratne informacije, da bi se izboljšal. Ed Koch, newyorški župan v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, je svoje volivce pogosto spraševal: "*Kako mi gre?*" Prav ta vrsta stalnega procesa je bistvena za pristnost. Osredotočanje na svoje prednosti, strasti in samorazvoj je ključnega pomena. Internalizirana moralna perspektiva se nanaša na trdne etične temelje in delovanje v skladu s svojimi vrednotami, tudi pod pritiskom. Ko so odločitve in dejanja utemeljeni na vaših vrednotah, ste avtentični. Včasih je osnovna vrednota osredotočenosti na pacienta žrtvovana v kompleksnosti naših organizacij. Če se to zgodi, se je internalizirana moralna perspektiva izgubila. Odnosna preglednost se nanaša na zmožnost enostavnega povezovanja z drugimi ter na odprto izmenjavo misli, čustev in prepričanj. Pri tem ni nobenih skritih načrtov. Sposobnost razvijanja odnosov s tem, da ste sami ter dosledni v svojih besedah in dejanjih, je temeljnega pomena za avtentično vodenje. To je vodenje s srcem, ki najverjetneje privede do sledenja zavzetih zaposlenih. Uravnoteženo sprejemanje odločitev je, ko vodja objektivno išče in posluša stališča vseh deležnikov. Odločanje in reševanje konfliktov poteka na racionalen način, ne da bi ga pri tem ovirali čustveni vložki. Uravnoteženi avtentični vodja je tudi vedenjsko dosleden in na delovnem mestu ni drame (Raso, 2019).

2.2.5 Elementi avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje sestavljajo štiri ključne komponente: 1) Samozavedanje običajno velja za začetno izhodišče avtentičnega vodenja. Avtentični vodje imajo izostren občutek za sebe ter dober občutek za svoje prednosti in slabosti. 2) Samoregulacija (imenovana

tudi internalizirana moralna perspektiva) se nanaša na sposobnost vodje, da uskladi svoje vrednote, namere in vedenje ter pokaže skladnost med tem, kar govori, in tem, kar dela. 3) Uravnoteženo procesiranje je sposobnost in pripravljenost objektivno analizirati ustrezne podatke in raziskati mnenja drugih, preden sprejme odločitev. Avtentični vodja poskuša biti čim bolj nepristranski pri zbiranju informacij, da bi ustrezno preučil in razložil različne poglede na neko vprašanje ter sprejel objektivno in uravnoteženo odločitev. 4) Odnosna preglednost se nanaša na raven razkritja vodje v zvezi z informacijami in obseg, v katerem razkriva svoje osebne misli in čustva. To so štirje glavni elementi avtentičnega vodenja, obstajajo pa še mnogi drugi elementi. Zavedati pa se je treba, da oblikovanje okvirja avtentičnega vodenja še ni povsem zaključeno. Koncept avtentičnega vodenja se nenehno prilagaja in razvija na podlagi okolja, to pa lahko prinese tudi nove elemente (Covelli in Mason, 2017).

2.3 Avtentični vodja

Podobno kot pri konceptu samega avtentičnega vodenja so se tudi pri vodji pojavile različne teorije, kateri vodja je avtentičen in kateri ni. Čeprav se večina definicij strinja, da avtentično vodenja vključuje odnos med vodjo in sledilci ter da je kontekst pomemben, se še vedno razlikujejo glede tega, kje se nahaja jedro avtentičnega vodje. Nekateri trdijo, da je osrednji element avtentičnega vodenja v notranjih lastnostih vodje, medtem ko drugi poudarjajo pomembnost zaznavanja sledilcev (Larsson in drugi, 2021). Nekateri strokovnjaki, kot so Iszatt-White in Kempster (2019), opredeljujejo avtentično vodenje kot lastnost vodje, ki temelji na tem, kar vodja počne in kako se nanaša nase. Podobno Luthans in Avolio (2003) opredeljujeta avtentičnega vodjo kot nekoga, ki je zvest samemu sebi. Te perspektive poudarjajo notranje lastnosti vodje, ki se osredotočajo na vodjo kot osebo: samozavedanje, odnosna preglednost ("*predstavljanje svojega avtentičnega jaza drugim*"), uravnotežena obdelava in ponotranjena moralna perspektiva. Drugi strokovnjaki, kot je Sparrowe, (2005), zagovarjajo bolj interpretativno perspektivo avtentičnega vodje, ki vključuje tudi zunanje dejavnike, kot je pripovedni jaz. Po tej perspektivi se vrednote in cilji vodje razkrivajo skozi dinamično pripoved, ki se oblikuje skozi interakcije s kontekstom. Ta perspektiva poudarja kompleksnost vodenja in pomen konteksta pri oblikovanju avtentičnega vodenja. Nekateri avtorji, kot sta Sidani in Rowe (2018), poudarjajo pomen interakcije med vodjo in sledilcem pri oblikovanju avtentičnega vodenja. Po tej perspektivi je avtentični vodja rezultat procesa, ki ga soustvarjata tako vodja kot sledilec. To pomeni, da je za avtentično vodenje potrebno ne le notranje jedro vodje, temveč tudi zaznavanje sledilcev.

Vendar pa ostaja vprašanje, kdo je dejansko avtentični vodja. Glede na različne perspektive se lahko avtentični vodja opredeli kot vodja, ki je zvest samemu sebi in izraža svoje notranje vrednote in prepričanja. Po drugi strani pa se lahko avtentični vodja opredeli tudi kot vodja, ki je sposoben vzpostaviti pristne interakcije s sledilci in jih navdihovati s svojim ravnanjem. Na koncu je morda najbolj smiselno razumeti avtentično

kot kompleksen koncept, ki vključuje tako notranje lastnosti vodje kot tudi zunanje interakcije s sledilci. Avtentičnost ni statična lastnost, temveč dinamičen proces, ki se oblikuje skozi interakcijo med vodjo, sledilci in kontekstom (Larsson in drugi, 2021).

2.3.1 Sposobnosti in lastnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodja je tisti, ki s svojo predanostjo osnovnim in bistvenim vrednotam organizacije ustvarja vizijo za prihodnost, ki navdihuje um, srce in dušo zaposlenih, ter gradi energijo in novo predanost, da jim pomaga ponovno odkriti sebe, hkrati pa izraža empatijo do njihovih čustev, zahtev in potreb, oblikuje skupno duhovnost ter predstavlja vrednote organizacije, deluje v večkulturnem okolju ter je pionir svetovnih trendov, s čimer prispeva k rasti in razvoju organizacije ter njenih zaposlenih, hkrati pa ohranja svojo integriteto in avtentičnost (Bhindi in Duignan, 1997).

Avtentični vodje so ključni steber organizacij, saj so globoko povezani z moralnimi vrednotami in delujejo v skladu z njimi. Njihova sposobnost odkrivanja lastnih prednosti in slabosti je ključna, saj to omogoča razumevanje, kako njihovo ravnanje vpliva na sledilce. Njihova predanost vodenju po moralnih načelih pa vodi k ustvarjanju sodelovanja, zadovoljstva in uspešnosti v organizaciji ter podpira zdravje zaposlenih (Adigüzel in drugi, 2022).

Ena od najpomembnejših sposobnosti avtentičnega vodenja je samozavedanje, tj. proces, v katerem človek razume samega sebe. To je stalen proces in ne dosežek. Samozavedanje vključuje razumevanje prednosti, slabosti, vrednot, morale in perspektiv. Samozavedanje ne vključuje le zavedanja slabosti, temveč tudi njihovo sprejemanje. Ta proces prepoznavanja in sprejemanja lastnih slabosti je lahko izjemno težak in lahko zahteva veliko časa ter osebne predanosti. Avtentični voditelji se zavedajo sami sebe na način, ki vključuje trdno razumevanje njihovega individualnega življenjskega cilja. Samozavedanje je lahko začetno izhodišče pristnega vodenja. Brez razumevanja samega sebe ni mogoče resnično avtentično voditi (Johnson, 2019). Avtentični vodje si prizadevajo izkoristiti svoje naravne talente za usmerjanje ciljev, nalog in vrednot organizacije. Z vzpostavljanjem trajnih odnosov z ljudmi ter doslednimi in samodiscipliniranimi dejanji gradijo privržence. Pri tem uravnoteženo in nepristransko ocenjujejo informacije ter se zavedajo in sprejemajo tako pozitivne kot negativne vidike situacije. S tem omogočajo objektivno ocenjevanje informacij na uravnotežen in nepristranski način, kar prispeva k učinkovitemu upravljanju informacij (Adigüzel in drugi, 2022).

Avtentični vodja podpira sledilca pri doseganju samouresničevanja. Ker si vodja prizadeva pomagati sledilcu pri doseganju tega cilja, mu mora sledilec zaupati. Avtentični sledilci cenijo osebni odnos z vodjo, vendar nimajo iluzij o vodji. Sledilci razumejo, da ima vodja pomanjkljivosti, vendar ga spoštujejo in sprejemajo njune razlike. Teorija avtentičnega vodenja trdi, da so sledilci tisti, ki prepoznajo vodjo kot avtentičnega, kar

poudarja pomembno vlogo odnosa med vodjo in sledilcem. Sledilci potrdijo avtentičnost vodje in mu avtentično sledijo. Razvoj odnosa med vodjo in sledilcem je bistvenega pomena za razvoj vodje (Shamir in Eilam, 2005).

Poleg tega avtentični vodje niso zadovoljni zgolj s svojim trenutnim znanjem, temveč si prizadevajo za nenehno osebno rast in razvoj. Raziskave, so pokazale pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na uspešnost prodaje in oddelkov v organizacijah, kar kaže na pomembno vlogo avtentičnih vodij v različnih sektorjih in panogah. Tako lahko pridemo do zaključka, da za avtentičnega vodjo ni točno določenih sposobnosti in lastnosti, temveč skupek vsega, kar je pomembno za avtentično delovanje (Clapp-Smith in drugi, 2009).

2.3.2 Usposabljanje avtentičnega vodje

Postati avtentičen vodja je zapleten proces. V njem moramo sprejeti pomen osebne ranljivosti in raznolikosti misli ter to uskladiti s poslovnimi merili produktivnosti in prihodkovnimi cilji. Avtentično vodenje ni današnja modna muha inovacij na področju vodenja. Je osebno resnicoljubno vedenje, ki ga oblikujejo spremembe v vedenju strank in zahteve talentov na delovnem mestu. Skrajni čas je, da se to zgodi v podjetjih, vladi in socialnem sektorju. Ni enega samega učbeniškega načrta, po katerem bi lahko krmarili pot, po kateri boste postali avtentični vodja. Obstajajo pa dragocene lekcije in vodila, ki se jih lahko naučite s poslušanjem zgodb drugih (Wright, 2015).

Eno od pomembnih vprašanj je, ali se je pristnega vodenja ali katerega koli drugega sloga vodenja mogoče naučiti. Preučevanje vodenja vodji v okolju je zagotovilo dokaze, da se je avtentičnega vodenja mogoče naučiti in ga simulirati v programih razvoja vodenja v akademskem okolju in praksi. Ta študija je ena od le nekaj študij o razvoju avtentičnega vodenja. O tem, kako usposablјati avtentične vodje, se moramo še veliko naučiti (Alexander in Lopez, 2018).

Shirey (2006) opisuje proces postajanja avtentičnega voditelja kot osebno potovanje, na katerem se odkriva, izboljšuje in reflektira samega sebe, in ne kot cilj. To je smiselno za mnoga naša poklicna potovanja, pa naj gre za vodenje, odličnost na svojem področju ali katero koli drugo. Če želite biti avtentični, morate biti v stiku s seboj in pogosto razmišljati. Navsezadnje je samozavedanje eno od osnovnih načel. Pot vključuje vadbo in večkratno učenje v neprekinjenih ciklih. Uporaba virov, kot so knjige, tečaji, programi, skupinska umikanja, coaching in mentorji, je seveda pomembna tako za avtentično vodenje kot za splošni razvoj kompetenc. Lahko delate na razvoju tega učinkovitega odnosnega sloga. Ne pozabite, da se je za učinkovito vodenje vedno treba naučiti še več, na primer poslovnih veščin, čustvene inteligence in obvladovanja konfliktov. Vse več je dokazov, da imajo formalni programi vodenja pozitivne rezultate v smislu kompetenc, ohranjanja zaposlitve in prehoda na nove vloge. Kar zadeva merjenje, so se v preteklosti uporabljali instrumenti avtentičnega vodenja, kot je vprašalnik o avtentičnem vodenju

(angl. Authentic Leadership Questionnaire), ki meri štiri prej omenjene lastnosti z vidika vodje (Raso, 2019).

Vodenje z avtentičnostjo ni cilj ali končni dosežek, temveč je potovanje. Za večino vodij je samozavedanje najtežji del tega procesa. Razumevanje samega sebe zahteva pogum, da smo dovolj iskreni in ranljivi, ter da sprejmemo najtemnejše dele sebe. Za to so potrebna leta osebne rasti, introspekcije in trdega dela. Pomembno je tudi sprejeti humanistično prepričanje, da so vsi ljudje v svojem bistvu dobri in si prizadevajo po svojih najboljših močeh. Težko je premagovati ovire, še posebej tiste, ki si jih ustvarimo sami, če ne razumemo, da obstajajo. Če želimo voditi avtentično, moramo odkriti svoje prednosti in slabosti ter o njih temeljito razmisliti. Razvoj avtentičnega vodenja se lahko začne s tem, da sedanji vodje pomagajo svojim sledilcem pri osebni rasti in razvijanju lastne avtentičnosti. Ko vodje vodijo z avtentičnostjo, so seveda vzor svojim sledilcem in podpirajo razvoj avtentičnih vodstvenih lastnosti. Vodje in drugi na vodstvenih položajih lahko pomagajo razvijati samozavedanje sledilcev z življenjskimi zgodbami, ki podpirajo osebni in poklicni razvoj (Johnson, 2019).

2.4 Vplivi avtentičnega vodenja na organizacijo

Avtentično vodenje pomembno izboljšuje uspešnost organizacije, saj spodbuja pozitiven odnos in vedenje zaposlenih. Vodje, ki so avtentični, ustvarjajo zaupanja vredno in pregledno delovno okolje, kar povečuje moralo, predanost in produktivnost zaposlenih. Ta avtentičnost pomaga preprečevati neetične prakse in spodbuja zaposlene, da se uskladijo s cilji organizacije, kar na koncu privede do izboljšanja splošne uspešnosti (Khan, 2010).

2.4.1 Vpliv na sledilce

Povezanost med avtentičnim vodjo in njegovimi sledilci se opira na zaupanje. Avtentični vodje poudarjajo legitimnost, etičnost in pozitivne psihološke sposobnosti. Avtentični vodje običajno bolj zaupajo svojim sledilcem zaradi svoje odprtosti in poštenosti ter vodenja v skladu s svojimi vrednotami. To zaupanje lahko okrepi vez med vodjo in sledilci, saj avtentični vodje gradijo zaupanje z naklonjenim vedenjem in transparentnostjo v svojih odnosih. Avtentični vodje se v komunikaciji pogosto izkažejo za bolj odprte in transparentne, kar lahko spodbudi občutek odprtosti in poštenosti med sledilci. Njihova pristnost in avtentičnost lahko navdihneta in motivirata sledilce, kar vodi v večjo zavzetost in predanost. Avtentični vodje ustvarjajo spodbudno in afirmativno delovno okolje, ki krepi sodelovanje in timsko delo, kar vodi do boljših odnosov in večje učinkovitosti (Obuba, 2023).

Avtentični vodja je tisti, ki načrtno spodbuja sledilce k večji odprtosti z razvijanjem zaupanja, ki temelji na medsebojnem spoštovanju. Ford in Harding (2011) poudarjata, da

avtentično vodenje predpostavlja, da je odnos med vodjo in sledilcem ključnega pomena za izboljšanje organizacijske uspešnosti. Raziskujeta načine, kako lahko vodje učinkovito vplivajo na svoje sledilce. Sledilci se učijo več iz tega, kdo smo in kako se obnašamo, kot iz tega, kar rečemo. Ključno je tudi ustvariti okolje, kjer se zaposleni počutijo udobno izražati svoja čustva, misli in ideje.

Avtentični vodja se do svojih sledilcev vede ponižno. Worthington Jr. in Allison (2018) trdita, da ponižnost pomeni natančno samopodobo, skromnost in osredotočenost na pomoč drugim. Te značilnosti avtentičnega vodenja predstavljajo temeljne vrednote, ki motivirajo avtentične vodje, da delujejo v najboljšo korist svojih sledilcev.

Na koncu lahko povzamemo, da je povezanost med avtentičnim vodjem in njegovimi sledilci zasnovana na zaupanju, odprtosti in preglednosti. Avtentični vodje ustvarjajo pozitivno in spodbudno delovno okolje, ki krepi sodelovanje in timsko delo. Prav tako so bolj dostopni, empatični in spoštljivi do svojih sledilcev, kar spodbuja občutek zaupanja in spoštovanja ter vodi do boljšega sodelovanja in bolj pozitivnih odnosov. Organizacije, ki spodbujajo pristno vodenje, lahko na ta način ustvarijo bolj zavzeto, motivirano in produktivno delovno silo (Obuba, 2023).

2.4.2 Vpliv na inovativnost

Vloga inovacij pri doseganju organizacijske učinkovitosti in dolgoročnega uspeha ter njihova ključna vloga pri prilagajanju na spremembe v zunanjem okolju je predmet številnih raziskav in praks v poslovnem svetu. Razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost, je bistvenega pomena za organizacije, ki si želijo ostati konkurenčne in trajnostne. Pet glavnih dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost, vključuje organizacijske dejavnike, odnose z nadrejenim na delovnem mestu, značilnosti delovnih mest, skupinske ali družbene dejavnike ter značilnosti posameznika (Müceldili in drugi, 2013).

V zadnjem času je opazno povečano zanimanje za vpliv vodenja na inovativnost. Študija avtorjev Cummings in O'Connell (1978) poudarja, da je vodenje ključni dejavnik organizacijskih inovacij. Številne empirične raziskave so potrdile pozitivne učinke participativnih in sodelovalnih stilov vodenja ter kakovosti odnosov med vodjo in sledilci na spodbujanje inovacij. Avtentični vodje, ki izkazujejo zaupanje, upanje, optimizem in odpornost, lahko še dodatno spodbudijo inovativnost v organizaciji. Njihov vpliv na inovacije gre lahko celo preko tradicionalnih vodstvenih pristopov.

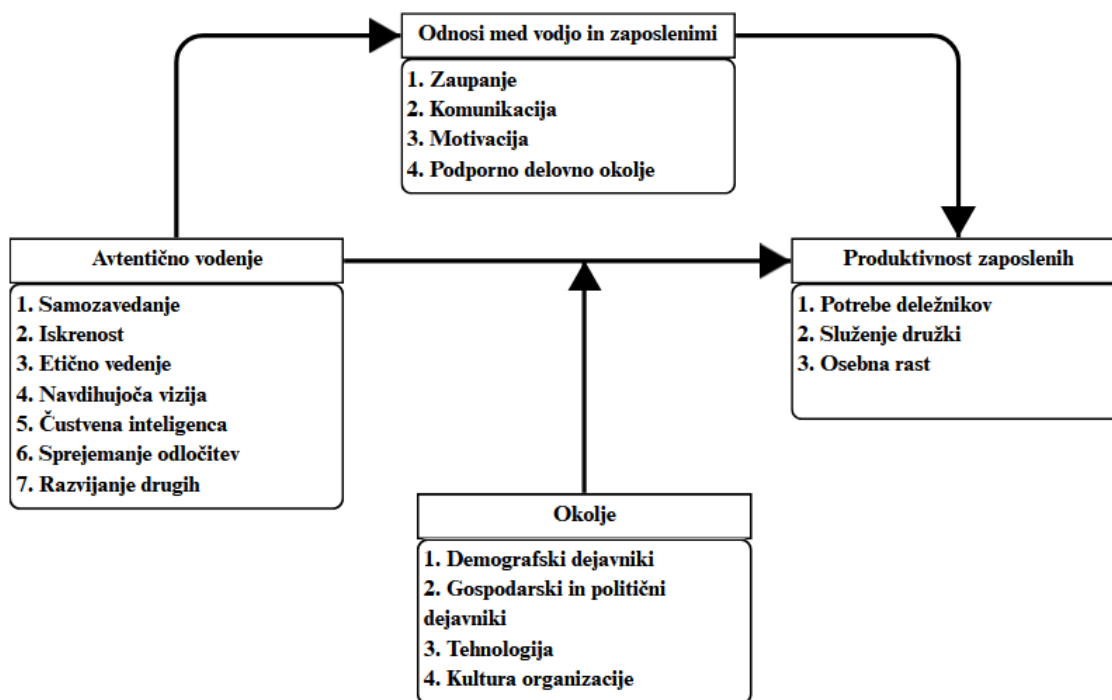
Poleg tega lahko avtentično vodenje učinkovito prispeva k razvoju inovacij preko izgradnje kakovostnih odnosov s sledilci. Komponenta preglednosti v teh odnosih lahko dodatno spodbuja inovacije. Raziskave so pokazale, da kakovost odnosov med vodjo in sledilci vpliva na inovativna prizadevanja zaposlenih, kar pa nato vpliva na celotno organizacijsko inovativnost. To poudarja pomen ne le vodenja samega po sebi, ampak

tudi kakovostnih medosebnih odnosov znotraj organizacije za spodbujanje inovacij (Müceldili in drugi, 2013).

2.4.3 Vpliv na produktivnost

Avtentično vodenje bistveno vpliva na produktivnost zaposlenih preko različnih mehanizmov, ki krepijo zaupanje, sodelovanje in osebni razvoj. Avtentični voditelji, ki so iskreni, transparentni in resnični v svojih dejanjih, spodbujajo odprto komunikacijo in vzajemno spoštovanje, kar izboljšuje delovno klimo in povečuje motivacijo zaposlenih. Eden izmed ključnih elementov avtentičnega vodenja je samozavedanje. Voditelji, ki se dobro zavedajo svojih moči, slabosti, vrednot in čustev, lahko bolj učinkovito upravljajo svoja čustva in sprejemajo boljše odločitve. To jim omogoča, da so bolj empatični in premišljeni v odnosu do svojih sledilcev, kar ustvarja pozitivno delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo cenjene in spoštovane. Avtentični voditelji spodbujajo osebni in profesionalni razvoj svojih zaposlenih z ustvarjanjem priložnosti za učenje in rast. S tem zaposleni pridobivajo nove veščine, samozavest in občutek namena, kar neposredno povečuje njihovo produktivnost. Voditelji, ki vlagajo v razvoj svojih zaposlenih, krepijo njihovo zavzetost in zadovoljstvo pri delu, kar se odraža v boljših rezultatih in večji učinkovitosti. Poleg tega avtentični voditelji ustvarjajo delovno okolje, kjer vladata zaupanje in pripadnost. S svojo iskrenostjo in transparentnostjo gradijo trdne odnose s svojimi sledilci, kar povečuje motivacijo in angažiranost zaposlenih. Zaposleni, ki se počutijo povezane s svojim voditeljem in organizacijo, so bolj verjetno, da bodo prispevali k doseganju organizacijskih ciljev. Avtentični voditelji prav tako igrajo ključno vlogo pri oblikovanju pozitivne delovne klime. Njihova sposobnost povezovanja s sledilci na osebni ravni ter njihova čustvena občutljivost ustvarjata okolje, kjer se zaposleni počutijo varne in podprte. To vodi v večjo produktivnost, saj zaposleni v takem okolju lažje sodelujejo, inovirajo in se osredotočajo na svoje naloge. Na splošno avtentično vodenje pozitivno vpliva na produktivnost zaposlenih preko spodbujanja zaupanja, komunikacije, osebnega razvoja in pozitivne delovne klime. Organizacije, ki vlagajo v avtentično vodenje, ustvarjajo okolje, kjer se zaposleni počutijo cenjene in motivirane, kar vodi v višjo učinkovitost in boljše organizacijske rezultate. Konceptualni okvir kako avtentično vodenje vpliva na produktivnost je prikazan na sliki 2 (Obuba, 2023).

Slika 2: Konceptualni okvir avtentičnega vodenja na produktivnost zaposlenih



Vir: prirejeno po Obuba (2023).

2.4.4 Vpliv na kreativnost

Učinki vodenja in nadzornega vedenja na ustvarjalnost zaposlenih so bili predmet velike raziskovalne pozornosti. Številne študije so proučevale vpliv različnih vrst vodenja, kot so transformacijsko vodenje, opolnomočujoče vodenje in podporni nadzor na ustvarjalnost zaposlenih. Rezultati preteklih raziskav so pokazali, da ima transformacijsko vodenje pozitiven vpliv na ustvarjalnost. Avtentično vodenje pa predstavlja obliko vodenja, ki temelji na pozitivni psihologiji in vključuje tudi moralno perspektivo. Prejšnje študije so prav tako pokazale, da ima etično in moralno vodenje pozitiven vpliv na ustvarjalnost zaposlenih. Sestavine avtentičnega vodenja, kot so samozavedanje, internalizirana moralna perspektiva, odnosna preglednost in uravnotežena obdelava, prav tako spodbujajo ustvarjalnost zaposlenih. Avtentični vodje gradijo pozitiven kontekst na delovnem mestu in vzpostavljajo pozitivne in podporne interakcije z zaposlenimi, kar ustvarja pozitivna čustva in spodbuja njihovo ustvarjalnost. Tesen odnos med avtentičnim vodjo in zaposlenim, ki temelji na relacijski preglednosti, spodbuja izražanje misli, izzivov in deljenje informacij, kar pa prispeva k ustvarjalnosti. Avtentični vodje zagotavljajo tudi psihološko varnost zaposlenih in spodbujajo njihovo notranjo motivacijo, kar jih naredi bolj ustvarjalne. Poleg tega motivacijski pristop poudarja, da notranja motivacija zaposlenih povečuje njihovo ustvarjalnost. Skupaj ti rezultati kažejo, da ima vodenje in nadzorni stil vpliv na ustvarjalnost zaposlenih. Avtentično vodenje, ki temelji na transformacijskem vodenju, pozitivnih psiholoških zmožnostih, etični in moralni perspektivi ter pozitivnih medosebnih odnosih, spodbuja

ustvarjalnost zaposlenih. Avtentični vodje vzpostavljajo pozitivno in podporno delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo varno in motivirano, kar pa spodbuja njihovo kreativnost in inovativnost. Razumevanje teh učinkov lahko pomaga vodjem in organizacijam pri oblikovanju strategij za spodbujanje ustvarjalnosti na delovnem mestu (Mücelgili in drugi, 2013).

2.4.5 Vpliv na dobičkonosnost

Avtentično vodenje pozitivno vpliva na dobičkonosnost organizacije z več ključnimi mehanizmi. Avtentični vodje spodbujajo kulturo zaupanja, preglednosti in etičnega vedenja, kar povečuje moralo in predanost zaposlenih. Večje zadovoljstvo z delom in predanost ekipe pomenita nižjo stopnjo fluktuacije in večjo produktivnost. Raziskave kažejo, da avtentično vodenje povečuje zadovoljstvo pri delu in zavzetost ekipe, kar vodi k boljšim organizacijskim rezultatom (Darvish in Rezaei, 2011). Avtentični vodje spodbujajo izmenjavo znanja in inovacije z ustvarjanjem okolja, ki ceni odprtost in nenehno učenje. To pa spodbuja sposobnost organizacije, da se prilagaja in uspeva v dinamičnih okoljih. Študija je na primer pokazala, da avtentično vodenje bistveno izboljša organizacijske zmožnosti učenja in inovacijsko uspešnost. Poleg tega avtentični vodje gradijo močne odnose z zaposlenimi, kar vodi k večji zavzetosti in diskrecijskim prizadevanjem, ki koristijo organizaciji. S spodbujanjem zaupanja in motiviranjem zaposlenih, da presežejo svoje osnovne delovne zahteve, avtentično vodenje izboljšuje splošno uspešnost in kakovost storitev. Ti dejavniki skupaj prispevajo k večji dobičkonosnosti, saj so zaposleni bolj produktivni, inovativni in predani uspehu organizacije (Domínguez-Escrig in drugi, 2022).

3 MANAGEMENT OSEBNE ENERGIJE

Učinkovito upravljanje osebne energije pomeni zavestno in strateško prilagajanje ter optimizacijo energijskih virov na različnih ravneh – fizični, čustveni, miselni in duhovni – z namenom izboljšanja celostnega počutja in produktivnosti. Za razliko od klasičnega upravljanja časa, ki se osredotoča na razporeditev nalog znotraj določenih časovnih okvirjev, se upravljanje energije osrednja na kakovost energije, ki jo posameznik vloži v svoje dejavnosti. Pri tem ima ključno vlogo tudi skrb za obnavljanje čustvenih virov energije. Takšen pristop poudarja, da lahko z ustreznim ravnanjem z energijskimi viri in njihovo učinkovito porabo dosežemo večje rezultate z manjšim vložkom, povečamo odpornost proti stresu ter vzpostavimo boljše ravnovesje med zasebnimi in poklicnimi obveznostmi. Poleg tega so metode za upravljanje energije bistvene pri zmanjševanju stresa, povezanega z delom, ter pri krepitvi splošnega blagostanja, saj omogočajo optimalno ravnanje s fizičnimi, čustvenimi, miselnimi in duhovnimi energijskimi viri (Week Plan, 2024).

Upravljanje energije je proces, ki zajema razumevanje in nadzor lastnih energijskih virov z namenom doseganja najvišje možne produktivnosti, izboljšanja počutja in večje osebne sreče. Temelji na prepoznavanju dejavnikov, ki vplivajo na izčrpavanje ali obnovo energije, ter na izvajanju strategij, ki omogočajo vzdrževanje dinamičnega in uravnoveženega življenjskega sloga. Učinkovito upravljanje energije je ključno za uspeh tako na poklicnem kot osebnem področju, saj posameznikom omogoča delovanje na optimalni ravni, sprejemanje premišljenih odločitev ter izboljšanje medosebnih odnosov. Z obvladovanjem energijskih virov si lahko posamezniki zagotovijo dovolj energije za vsakodnevne izzive, ohranijo pozitiven pogled na življenje ter dosežejo večje zadovoljstvo in uspešnost (Week Plan, 2024).

3.1 Koncept managementa osebne energije

Management osebne energije je ključnega pomena za posameznikovo učinkovitost in dobro počutje, zlasti v delovnem okolju. Osebna energija je večdimenzionalen konstrukt, ki vključuje fizične, čustvene, miselne in duhovne vidike. Razumevanje teh dimenzij ter njihovo učinkovito upravljanje prispeva k večji produktivnosti, boljši odpornosti na stres in splošnemu zadovoljstvu pri delu (Klijn in drugi, 2021).

Poznamo različne koncepte osebne energije. Subjektivna vitalnost se nanaša na občutek živosti in energije ter odraža posameznikovo fizično in psihološko dobro počutje. V okviru teorij notranje motivacije je osebna energija pogosto opredeljena kot občutek notranje moči in motivacije za delovanje, povezan s stanjem vitalnosti oziroma občutkom živosti (angl. aliveness). Pomemben koncept je tudi živahnost (angl. vigor), ki vključuje kombinacijo fizične moči, čustvene energije in kognitivne živahnosti ter je ključen za posameznikovo angažiranost pri delu. Pojem uspevanja (angl. thriving) označuje dinamično psihološko stanje, v katerem posamezniki na delovnem mestu hkrati doživljajo občutek vitalnosti in nenehnega učenja, kar odraža njihov napredek in osebni razvoj v delovnem okolju. Obstajajo tudi drugi koncepti, vendar so prav ti med pogostejše obravnavanimi v znanstveni literaturi (Klijn in drugi, 2021).

Poleg individualne ravni osebne energije obstaja tudi kolektivna oziroma produktivna energija, ki predstavlja skupno izkušnjo pozitivnih čustev, miselne zbranosti in usmerjenega vedenja znotraj delovne skupine. To pomeni, da učinkovito upravljanje osebne energije ne vpliva zgolj na posameznika, temveč pomembno prispeva tudi k dinamiki in uspešnosti celotnega delovnega okolja. Kolektivna energija se odraža v čustvenem vzburjenju, kognitivni osredotočenosti in namenskem delovanju, kar je primerljivo s tremi ključnimi dimenzijami osebne energije: čustveno, mentalno in fizično energijo (Klijn in drugi, 2021).

Različni raziskovalci se strinjajo, da je osebna energija sestavljena iz fizične in psihološke dimenzije. Slednja je pogosto nadalje razdeljena na čustveno, miselno in duhovno energijo. Medtem ko fizična energija vključuje biološke vire, kot je glukoza, ki omogoča

gibanje in miselne procese, psihološka energija odraža posameznikovo motivacijo, čustveno stanje in splošno mentalno budnost.

Management osebne energije vključuje strategije za ohranjanje in krepitev teh dimenzij. Sem spadajo fizična skrb za telo (npr. redna telesna vadba, uravnotežena prehrana, kakovosten spanec), čustvena regulacija (npr. obvladovanje stresa, vzdrževanje pozitivnih medosebnih odnosov), miselna stimulacija (npr. učenje novih veščin, osredotočenost na naloge) in duhovna rast (npr. iskanje smisla v delu, vrednotenje lastnih ciljev). Učinkovito upravljanje teh virov omogoča posameznikom, da dosegajo večjo delovno uspešnost in dolgoročno dobro počutje (Klijn in drugi, 2021).

Zaključno lahko ugotovimo, da je management osebne energije ključen za uspešnost posameznika in organizacije. Učinkovito upravljanje različnih dimenzij energije ne vpliva zgolj na posameznikovo delovno učinkovitost, temveč tudi na splošno organizacijsko klimo, kolektivno energijo in dolgoročno trajnostni razvoj delovnega okolja (Klijn in drugi, 2021).

3.2 Glavni viri osebne energije

Osebna energija je kompleksen konstrukt, ki vključuje različne dimenzije, na katerih temelji uspešnost posameznika pri delu in njegovem splošnem počutju. V literaturi je pogosto opisana kot sestavljena iz štirih glavnih dimenzij: fizične, čustvene, mentalne in duhovne energije. Ta model je prisoten v različnih strokovnih področjih, kot so upravljanje človeških virov, psihologija, organizacijsko vedenje, poslovanje in šport ipd., kjer se poudarja pomen vseh teh virov energije za celostno delovanje posameznika (Klijn in drugi, 2021).

Raziskave kažejo, da so vse štiri dimenzije osebne energije – fizična, čustvena, mentalna in duhovna – povezane z večjo pozitivno energijo in boljšimi izkušnjami pri delu. Osebni viri posameznikov temeljijo na štirih notranjih potencialih, ki so na voljo za delovanje na teh štirih ravneh. To pomeni, da so vse dimenzije medsebojno povezane in da posameznik za doseg visoke ravni osebne energije potrebuje uravnoteženo obvladovanje vseh virov, kar je prikazano na sliki 3 (Klijn in drugi, 2021).

Nekateri avtorji poudarjajo, da je za optimalno učinkovitost pri delu in življenju potrebno črpati energijo iz vseh štirih dimenzij. V podporo temu kažejo tudi empirične ugotovitve, ki potrjujejo, da zdrava prehrana in telesna vadba pozitivno vplivata na povečanje fizične energije, kar posledično izboljša splošno počutje in sposobnost za opravljanje vsakodnevnih nalog (Klijn in drugi, 2021).

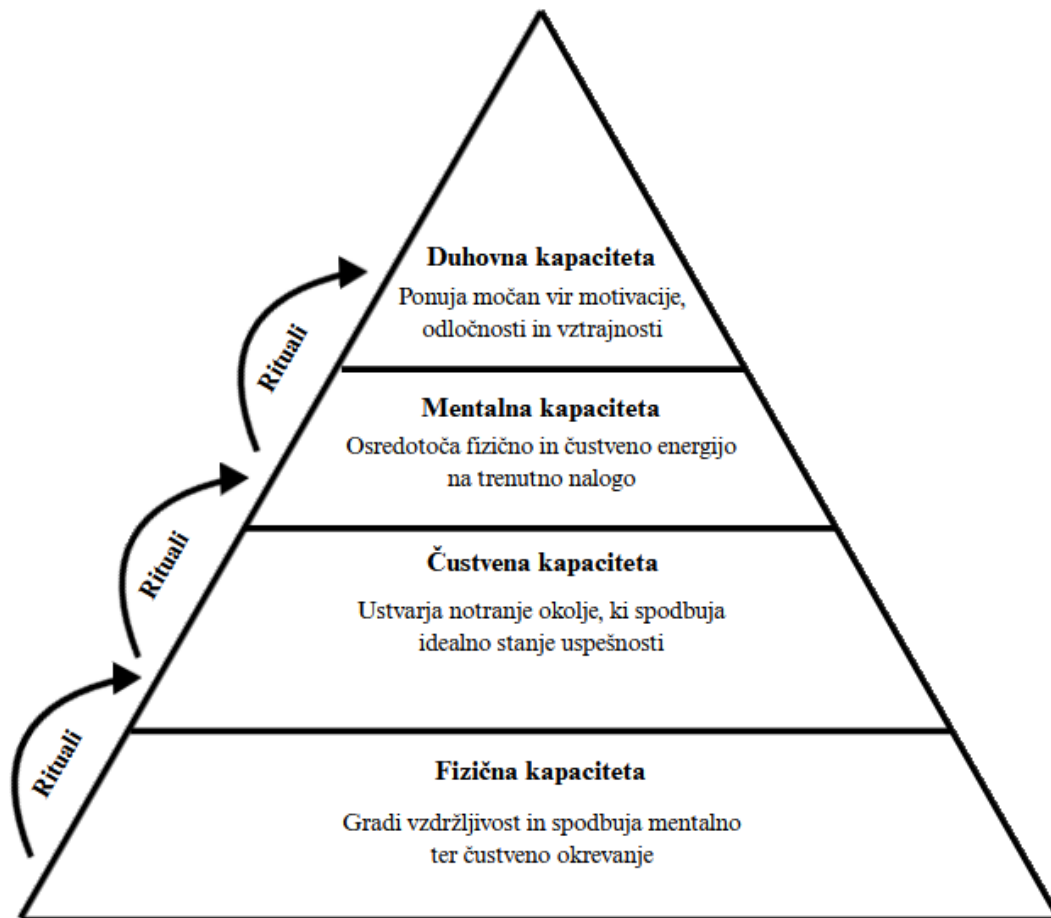
Obstajajo tudi širše razlage, ki opredeljujejo energetske aktivacije kot splošen konstrukt, v okviru katerega ljudje usmerjajo svojo fizično energijo v različne dejavnosti, kot so

mentalne, socialne ali duhovne. Kljub temu je jasno, da vse štiri dimenzije vplivajo druga na drugo in skupaj prispevajo k občutku celostne energije (Klijn in drugi, 2021).

Slika 3: Piramida osebne energije

Piramide "Visoke uspešnosti"

Fizična pripravljenost predstavlja temelj. Nad njo se zgradi čustvena stabilnost in nato mentalna ostrina, na vrhu pa stoji občutek za namen. Idealno stanje uspešnosti – doseganje vrhunskih rezultatov tudi pod pritiskom – nastopi, ko so vsi nivoji usklajeni in delujejo v sinergiji.



Vir: prirejeno po Penger (2025).

Vsak posameznik vsebuje štiri komponente: telo, um, čustva in duha, pri čemer skrb za vse te dimenzije vodi k večji učinkovitosti in večjemu zadovoljstvu v življenju. Sodobne prakse na področju upravljanja človeških virov so zato vse bolj usmerjene v ohranjanje ravnotežja med telesno pripravljenostjo, čustveno stabilnostjo, mentalno ostrino in duhovno povezanostjo. Tudi v športnem okolju se vse pogosteje poudarja pomen fizične, čustvene, mentalne in duhovne pripravljenosti kot ključnega dejavnika za doseg vrhunskih rezultatov. Enako velja za ženske športnice, pri katerih je celostno zdravje na vseh štirih področjih bistveno za uspešno športno udejstvovanje. Poleg tega so te dimenzije pomembne tudi za razvoj osebne odpornosti, saj posamezniki, ki dosegajo ravnesje med njimi, kažejo večjo sposobnost obvladovanja stresa in spoprijemanja z

izzivi. Na podlagi te literature osnove se pristop k obravnavi štirih dimenzij osebne energije zdi zelo obetaven, saj vse dimenzije medsebojno prispevajo k občutku energije. Posameznik lahko na primer kljub fizični utrujenosti občuti visoko duhovno energijo zaradi občutka izpolnjenosti in smisla v delu (Klijn in drugi, 2021).

3.2.1 Telo

Fizična energija predstavlja temelj vseh ostalih oblik energije, saj vpliva na delovanje kognitivnih in čustvenih procesov. Ustrezna telesna pripravljenost, kakovosten spanec, uravnotežena prehrana ter zadostna hidracija so ključni dejavniki za zagotavljanje stabilne ravni energije (Westover, 2024). Raziskave kažejo, da lahko že zmerna telesna aktivnost izboljša kognitivno zmogljivost, izboljša razpoloženje in zmanjša raven kortizola, hormona stresa (Weigelt in drugi, 2022).

Dodatno študije potrjujejo, da kakovost spanca neposredno vpliva na delovno učinkovitost in sposobnost sprejemanja odločitev. Na primer, eksperimentalne raziskave so pokazale, da neprespanost vodi v povečano impulzivnost ter slabše reševanje kompleksnih problemov. Zato je priporočljivo, da posamezniki vzdržujejo redne spalne vzorce ter zmanjšajo izpostavljenost modri svetlobi pred spanjem, saj to lahko izboljša kvaliteto počitka (Rozkwitalska in drugi, 2022).

3.2.2 Čustva

Čustvena energija pomembno vpliva na posameznikovo sposobnost regulacije stresa, motivacije in vzdrževanja pozitivnih medosebnih odnosov. Pozitivna čustva, kot so veselje, hvaležnost in zadovoljstvo, imajo neposreden učinek na zmanjšanje stresnih odzivov ter povečanje odpornosti na negativne zunanje vplive (Rozkwitalska in drugi, 2022).

V akademskem okolju raziskave kažejo, da posamezniki, ki so deležni večje socialne podpore in pozitivnih interakcij, lažje obvladujejo zahteve študija ter dosegajo boljše akademske rezultate. Organizacije lahko podpirajo čustveno energijo zaposlenih s programi za obvladovanje stresa, mentorstvom in ustvarjanjem pozitivnega delovnega okolja, ki zmanjšuje občutke anksioznosti in čustvene izčrpanosti (Onyemelukwe in drugi, 2023).

3.2.3 Um

Mentalna energija se nanaša na posameznikovo sposobnost koncentracije, analitičnega razmišljanja in kreativnosti. Raziskave so pokazale, da je kognitivna zmogljivost neposredno povezana z razpoložljivo energijo in sposobnostjo osredotočanja na kompleksne naloge (Schwartz in McCarthy, 2007). Pogoste prekinitve v delovnem

procesu in multitasking negativno vplivajo na učinkovitost, saj povzročajo razpršenost pozornosti in povečujejo kognitivno utrujenost (Weigelt in drugi, 2022).

Strategije, kot so tehnika Pomodoro, kjer posameznik dela v 25-minutnih intervalih s kratkimi premori, lahko pripomorejo k izboljšanju mentalne energije in optimizaciji kognitivnih procesov. Prav tako raziskave podpirajo uporabo tehnik čuječnosti in meditacije kot učinkovitih načinov za regeneracijo mentalne energije in zmanjšanje negativnih učinkov preobremenjenosti (Rozkwitalska in drugi, 2022).

3.2.4 Človeški duh

Duhovna energija predstavlja notranjo motivacijo, ki izhaja iz občutka smisla in namena. Posamezniki, ki doživljajo svoje delo kot smiselno, kažejo višjo stopnjo zavzetosti, večjo odpornost na stres in večje zadovoljstvo v karieri (Onyemelukwe in drugi, 2023). Organizacije lahko podpirajo duhovno energijo zaposlenih z oblikovanjem vizije in poslanstva, ki presega zgolj ekonomske cilje ter vključuje družbeno odgovornost in pozitivne vrednote (Rozkwitalska in drugi, 2022).

3.3 Organizacijska podpora managementu osebne energije

V delovnem okolju, prežetem z visoko ravniyo človeške energije, naloge in procesi potekajo z večjo lahkotnostjo in učinkovitostjo. Zaposleni z visoko subjektivno vitalnostjo se medsebojno motivirajo in vlagajo dodaten trud, kar vodi do pozitivnih rezultatov za organizacijo kot celoto. Vendar pa nizka raven energije povzroča težave, kot so utrujenost, zmanjšana osredotočenost ter povečano tveganje za duševne in telesne bolezni (Schwartz in McCarthy, 2007).

Organizacije pogosto delujejo po implicitnem načelu, da morajo iz zaposlenih pridobiti čim več v najkrajšem možnem času, kar vodi do izčrpanosti tako posameznikov kot podjetij. To prinaša težave, kot so nizka vključenost zaposlenih, povečana fluktuacija kadra ter naraščajoči stroški usposabljanja novih delavcev (Schwartz in McCarthy, 2007).

Za dolgoročno uspešnost je nujno vzpostaviti novo paradigmo upravljanja osebne energije. Organizacije bi morale vlagati v svoje zaposlene na vseh področjih njihovega življenja, s čimer bi jim pomagale graditi in ohranjati njihovo vrednost. V zameno bi zaposleni lahko v delo vnašali svojo polno energijo, kar bi dolgoročno koristilo tako posameznikom kot podjetjem. Raziskave namreč potrjujejo, da energična delovna sila bistveno prispeva k uspehu organizacije (Onyemelukwe in drugi, 2023).

Obstoječi izzivi, kot so družbene in ekonomske negotovosti ter geopolitične nestabilnosti, dodatno obremenjujejo zaposlene in povečujejo tveganje za izgorelost. Zato morajo organizacije zavestno pristopiti k upravljanju osebne energije in spodbujati delovno

okolje, ki krepi tako telesno kot duševno dobrobit zaposlenih (Schwartz in McCarthy, 2007).

3.4 Management osebne energije v športu

Učinkovit management osebne energije je ključen za dolgoročno uspešnost in dobrobit športnikov, saj vpliva na njihovo telesno pripravljenost, psihološko stabilnost in socialno prilagojenost. Raziskave potrjujejo, da redna športna dejavnost prinaša številne fiziološke koristi, kot so izboljšana kardiovaskularna zmogljivost, okrepljen imunski sistem, pospešen metabolizem ter boljša kakovost spanja. Poleg tega šport krepi pomembne psihološke veščine, kot so samozavest, odpornost, kompetentnost in motivacija, ki lahko pozitivno vplivajo na športnikovo uspešnost ter splošno življenjsko zadovoljstvo. Športniki skozi tekmovanja in treninge pridobijo tudi dragocene socialne izkušnje, saj šport spodbuja sodelovanje, medsebojno podporo in občutek pripadnosti skupnosti (Singh in drugi, 2024).

Kljub številnim prednostim pa se športniki soočajo z različnimi izzivi, ki lahko negativno vplivajo na njihovo osebno energijo. Tekmovalni pritiski, poškodbe, izbirni postopki v ekipah, organizacijski dejavniki, kot so namestitve in potovanja, ter splošni življenjski stres (npr. družinske in finančne težave) lahko povzročijo fizično in psihološko izčrpanost. Dolgotrajna izpostavljenost stresu povečuje tveganje za težave, kot so srčno-žilne bolezni, prebavne motnje, hiperglikemija ter dihalne težave. Poleg tega lahko psihološki stres vodi v izgubo motivacije, slabšo športno uspešnost, motnje razpoloženja, depresijo, anksioznost, izgorelost in celo resnejše težave, kot so motnje hranjenja ali prevelika obremenitev na treningih (Singh in drugi, 2024).

Zaradi teh izzivov je ključnega pomena, da športniki razvijejo učinkovite strategije upravljanja osebne energije. Te vključujejo ustrezno ravnovesje med treningom in počitkom, tehnike sproščanja, mentalne vaje ter podporne programe za obvladovanje stresa. Psihološka priprava, kot so vizualizacija, dihalne tehnike in čuječnost, lahko pomaga športnikom ohraniti koncentracijo in čustveno stabilnost v ključnih trenutkih. Pomembno vlogo pri upravljanju energije ima tudi strokovna podpora trenerjev, psihologov in zdravstvenih strokovnjakov, ki lahko športnikom pomagajo pri razvoju učinkovitih metod soočanja s stresom (Singh in drugi, 2024).

V zadnjih letih se športna psihologija vse bolj osredotoča na povezavo med športno uspešnostjo in dobrobitjo športnikov. Raziskave kažejo, da programi, ki spodbujajo celostni razvoj športnikov, ne le izboljšujejo njihovo psihološko stabilnost, temveč tudi zmanjšujejo tveganje za izgorelost in poškodbe. Organizacije in športni klubi vse pogostejše vlagajo v programe za mentalno pripravljenost, saj ti prispevajo k večji vzdržljivosti, boljši psihični odpornosti in dolgoročnemu uspehu v športu. Učinkovit management osebne energije tako ni le ključ do boljših rezultatov, temveč tudi do zdravja, zadovoljstva in trajnostnega razvoja športnikov (Singh in drugi, 2024).

V praksi po besedah Ono (2023) krepitev športne energije pri vrhunskih športnikih temelji na sistemskem, multidimenzionalnem pristopu, ki vključuje psihološke, fiziološke, prehranske in regeneracijske dejavnike. Ključno izhodišče predstavlja psihološka priprava, saj sta motivacija in mentalna odpornost temelj za dosledno izvajanje vseh drugih komponent športne uspešnosti. Psihološki dejavniki, kot so notranja motivacija, samozavedanje, sposobnost obvladovanja stresa ter duševna stabilnost, vplivajo na subjektivni občutek energije in pripravljenosti, obenem pa omogočajo učinkovito regulacijo napa, vztrajnosti in ravnanja z neuspehi. Fizična energija se vzpostavlja na osnovi ustreznega energijskega vnosa, pri čemer ima ključno vlogo prehrana, bogata s kompleksnimi ogljikovimi hidrati, beljakovinami in nenasičenimi maščobami, ki omogočajo stalno oskrbo mišic z gorivom ter spodbujajo anabolične procese. Sočasno je za vzdrževanje homeostaze in nevromuskularne funkcionalnosti bistvena dosledna hidracija, saj že minimalna dehidracija vodi v upad kognitivnih in motoričnih sposobnosti. Razvoj kondicije poteka preko strukturiranih vadbenih protokolov, ki vključujejo elemente moči, vzdržljivosti, koordinacije in agilnosti, ob progresivnem obremenjevanju in načrtovanem cikliziranju. Proces regeneracije je razumljen kot integralni del športne priprave, ki presega pasivni počitek in vključuje aktivne metode, kot so mišično sproščanje, termoterapija, miofascialne tehnike ter predvsem spanje kot regulator nevroendokrinega in imunskega ravnovesja. V tem okviru je športna energija konceptualizirana kot dinamično ravnovesje med telesno obremenitvijo in sposobnostjo organizma za učinkovito obnovo, pri čemer ključno vlogo igra zmožnost športnika in njegovega okolja, da prepoznata in odzivno uravnava telesne ter psihološke potrebe v vsakem trenutku športnega procesa.

4 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA PRIMERU SLOVENSKE ŽENSKE FUTSAL REPREZENTANCE

V prvem in drugem poglavju magistrske naloge sem se osredotočil na teoretično izhodišče, kjer sem na podlagi sekundarnih virov opravil pregled domače in tuje strokovne literature. Uporabil sem deskriptivno metodo, s pomočjo katere sem podrobneje opredelil koncept avtentičnega vodenja in managementa osebne energije. Poleg tega sem uporabil tudi metodo kompilacije, saj sem pri obravnavi različnih avtorjev zbiral in smiselno povzemal ključne informacije iz obstoječih virov.

Tretje poglavje je namenjeno empiričnemu delu, v katerem sem izvedel kvalitativno raziskavo. Na podlagi strukturiranega intervjuja in ankete sem analiziral vidike avtentičnega vodenja ter upravljanja osebne energije v okviru slovenske ženske futsal reprezentance. Zbrane podatke sem uporabil za odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja in oblikoval konkretna priporočila za nadaljnji razvoj na tem področju.

4.1 Slovenska ženska futsal reprezentanca

Slovenska ženska futsal reprezentanca, ki deluje pod okriljem Nogometne zveze Slovenije (v nadaljevanju NZS), je bila ustanovljena leta 2018 kot odziv na pobude Združenja evropskih nogometnih zvez (v angl. Union of European football associations; v nadaljevanju UEFA) za razvoj ženskega futsala. Prvi zbor reprezentance je potekal marca 2018 v Podčetrtku, pod vodstvom prvega selektorja Dejana Krambergerja, s ciljem priprave na prihajajoče kvalifikacije za UEFA evropsko žensko futsal prvenstvo 2019 (NZS, 2018).

Reprezentanca je svojo prvo uradno mednarodno tekmo odigrala 14. maja 2018 proti Slovaški, ki se je končala z neodločenim izidom 3 : 3. Že naslednji dan je dosegla prvo zmago z rezultatom 4 : 3 proti istemu nasprotniku.

V kvalifikacijskih ciklih za evropski prvenstvi 2019 in 2021 Sloveniji ni uspelo napredovati iz predtekmovalne skupine. Prelomnica je nastopila leta 2022, ko je reprezentanca v pred krogu kvalifikacij za UEFA evropsko žensko futsal prvenstvo ostala neporažena in zabeležila najvišjo zmago v svoji zgodovini – 11 : 1 proti Kazahstanu. V kvalifikacijah pa se slovenski reprezentanci ni uspelo prebiti v izločilne dele tekmovanja (NZS, brez datuma).

Leta 2024 je reprezentanca pod vodstvom novega selektorja Draga Adamiča prvič nastopila v kvalifikacijah za svetovno prvenstvo v ženskem futsalu, ki bo leta 2025 na Filipinih. Na kvalifikacijskem turnirju v Moldaviji je Slovenija zabeležila dve zmagi – proti Moldaviji (7 : 0) in Angliji (4 : 2), ter poraz proti Finski (0 : 4), kar je zadoščalo za drugo mesto v skupini, ki pa žal ni bilo dovolj za napredovanje.

Slovenska ženska futsal reprezentanca je v zadnjih letih dosegla pomemben napredek in se uveljavlja kot konkurenčna ekipa v evropskem prostoru. Njena zgodba je pomemben del razvoja ženskega futsala v Sloveniji in odraža širše trende rasti tega športa na nacionalni in mednarodni ravni (SNPortal, 2024).

4.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh glavnih delov: teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu sem se posvetil preučevanju pojmov avtentičnega vodenja ter managementa osebne energije. Za njuno predstavitev in analizo sem uporabil deskriptivno (opisno) metodo, s katero sem podal temeljit pregled osnovnih značilnosti obeh konceptov. Poleg tega sem uporabil tudi metodo primerjave in sinteze – s ciljem prikaza razlik med posameznimi teoretičnimi pristopi ter povezovanja ugotovitev različnih avtorjev v enotno, celostno razumevanje obravnavane tematike.

Empirični del magistrskega dela temelji na kvalitativni raziskavi, ki sem jo izvedel z uporabo intervjuja s trenerjem ter ankete, namenjene igralkam. Orodji za zbiranje podatkov – strukturiran intervju in vprašalnik – sem zasnoval na podlagi teoretičnih izhodišč, predstavljenih v prvem delu magistrskega dela. Zbrane podatke sem analiziral in interpretiral s pomočjo kvalitativne metode, rezultati pa mi bodo služili kot podlaga za preverjanje postavljene teze ter oblikovanje smiselnih priporočil za prakso.

4.2.1 Raziskovalni cilji in namen

Namen raziskovalnega dela je s pomočjo znanja iz teoretičnega dela izdelati intervju in anketni vprašalnik, ki bosta služila kot osnova za raziskavo in posledično analizo vpliva avtentične energije in managementa osebne energije v slovenski ženski futsal reprezentanci. S tem želim predvsem bolje spoznati kako avtentično vodenje in management osebne energije deluje na konkretnem primeru. Dodaten namen je ekipi pomagati s tem, da jih opozorim na morebitne pomanjkljivosti. Tako bi lahko pripomogel k večjemu zadovoljstvu in uspešnosti ekipe.

Glavni raziskovalni cilj magistrskega dela je preučiti tematiko, torej pomen avtentičnega vodenja in managementa osebne energije v slovenski ženski futsal reprezentanci. Poleg tega pa ugotoviti kako je avtentično vodenje prisotno med vodilnimi in kako skrbeti za svojo osebno energijo tako na skupinskem kot posamičnem nivoju. S pomočjo sekundarnih virov želim oblikovati in izvesti intervju ter anketo in na podlagi pridobljenih odgovorov odgovoriti na raziskovalna vprašanja in oblikovati priporočila, ki lahko pomagajo ekipi.

Namen raziskovalnega dela magistrskega dela je na podlagi teoretičnih izhodišč oblikovati intervju in anketni vprašalnik, ki bosta služila kot osnova za empirično raziskavo. Cilj raziskave je analizirati vpliv avtentičnega vodenja in managementa osebne energije znotraj slovenske ženske futsal reprezentance. S tem želim pridobiti boljše razumevanje, kako se ti koncepti udeležajo v praksi, in preveriti, kakšen vpliv imata na delovanje ekipe.

Dodatni namen raziskave je tudi prispevati k izboljšanju delovanja reprezentance, saj želim s pridobljenimi spoznanji opozoriti na morebitne pomanjkljivosti v obstoječih pristopih. Na ta način lahko pripomorem k večjemu zadovoljstvu in uspešnosti članic ekipe ter k izboljšanju dinamike vodenja in upravljanja z energijo.

Glavni raziskovalni cilj magistrskega dela je preučiti pomen avtentičnega vodenja in upravljanja osebne energije v specifičnem športnem okolju – slovenski ženski futsal reprezentanci. Zanima me, v kolikšni meri je avtentično vodenje prisotno med vodilnimi člani ekipe ter kako ti posamezniki upravljajo svojo osebno energijo – tako na ravni skupine kot posameznika. Na podlagi sekundarnih virov sem oblikoval raziskovalna

orodja (intervju in anketo), s pomočjo katerih bom pridobil podatke, analiziral odgovore in podal konkretna priporočila, ki lahko ekipi koristijo pri nadaljnjem razvoju.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela se glasi: avtentično vodenje trenerjev slovenske ženske futsal reprezentance je pozitivno in neposredno povezano z managementom osebne energije celotne ekipe, torej igralk v timu slovenske ženske futsal reprezentance. Iz tega izhaja predpostavka, da avtentični način vodenja pozitivno vpliva na učinkovitost upravljanja osebne energije znotraj tima.

Na podlagi pregleda domače in tuje strokovne literature sem oblikoval ustrezna raziskovalna vprašanja, ki usmerjajo empirični del dela. S pomočjo podatkov, pridobljenih prek intervjuja s trenerjem ter anketnega vprašalnika za igralk, bom izvedel kvalitativno analizo. Rezultati analize bodo podlaga za preverjanje zastavljenih raziskovalnih vprašanj, kar mi bo omogočilo, da temeljno tezo na koncu potrdim ali ovržem.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjal v empiričnem delu so:

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali je pri vodenju slovenske ženske futsal reprezentance prisoten koncept avtentičnega vodenja?
- Raziskovalno vprašanje 2: Kateri so najpomembnejši dejavniki managementa osebne energije pri posameznikih v slovenski ženski futsal reprezentanci?
- Raziskovalno vprašanje 3: Ali so dejavniki managementa osebne energije povezani z lastnostmi avtentičnega vodenja?
- Raziskovalno vprašanje 4: Ali avtentično vodenje vpliva na management osebne energije igralk v futsal reprezentanci?
- Raziskovalno vprašanje 5: Ali je koncept avtentičnega vodenja ključen za boljši management osebne energije in uspehe slovenske ženske futsal reprezentance?

4.2.3 Metoda raziskave

V magistrskem delu sem združil teoretični in empirični del raziskave. V teoretičnem delu sem preučil relevantno domačo in tujo literaturo, ki obravnava področji avtentičnega vodenja ter managementa osebne energije. Pregled literature mi je omogočil oblikovanje raziskovalnih ciljev, raziskovalnih vprašanj ter temeljne teze, ki usmerja celotno raziskavo.

Na podlagi teoretičnih spoznanj bom izvedel kvalitativno raziskavo, osredotočeno na slovensko žensko futsal reprezentanco. Za zbiranje podatkov bom pripravil polstrukturiran intervju s trenerjem ter anketni vprašalnik za igralk, ki temelji na

ugotovitvah iz teoretičnega dela. Analiza zbranih podatkov mi bo omogočila preverjanje postavljene hipoteze in podala odgovore na raziskovalna vprašanja.

Rezultate bom sistematično predstavil, interpretiral in analiziral, kar mi bo omogočilo oblikovanje konkretnih zaključkov ter priporočil za prakso. S tem želim prispevati k boljšemu razumevanju vpliva avtentičnega vodenja in upravljanja osebne energije znotraj ekipe ter ponuditi smernice za morebitne izboljšave, ki lahko pozitivno vplivajo na delovanje in uspešnost ekipe.

4.2.4 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Za namen raziskave sem oblikoval anketni vprašalnik, namenjen igralkam slovenske ženske futsal reprezentance. Glavni cilj vprašalnika je preučiti avtentično vodenje ter management osebne energije s strani sledilk. Vprašalnik je strukturiran v štiri vsebinske sklope. Prvi trije sklopi se neposredno nanašajo na preučevano tematiko, medtem ko je četrti namenjen zbiranju osnovnih demografskih podatkov anketirank.

S pomočjo spletnega orodja za ustvarjanje anket 1KA, bom anketo objavil in po zaključku zbiranja odgovorov podatke analiziral in interpretiral v sledečem delu dela. Vsa vprašanja so oblikovana na podlagi Likertove lestvice, kjer bodo anketiranke izražale stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami. Vprašalnik je sestavljen iz treh ključnih delov. Prvi del se nanaša na avtentično vodenje in vsebuje 8 vprašanj. Drugi del se osredotoča na management osebne energije in prav tako vsebuje 8 vprašanj. Tretji del pa obravnava vplive vodenja na osebno energijo igralk in vključuje 5 vprašanj. V demografskem delu želim bolje spoznati anketiranke. Pri oblikovanju vprašanj sem izhajal iz teoretičnih izhodišč, predstavljenih v teoretičnem delu dela, s čimer sem želel zagotoviti čim večjo veljavnost in zanesljivost vprašalnika. Zaradi majhnega vzorca anketirank bo raziskava izvedena anonimno, kar bo dodatno prispevalo k iskrenosti in točnosti pridobljenih odgovorov. Anketa je bila poslana igralkam reprezentance, celotna vsebina vprašalnika pa je priložena v Prilogi 1.

4.2.5 Oblikovanje poglobljenega intervjuja

Intervju je namenjen selektorju slovenske ženske futsal reprezentance. Osredotoča se na preučevanje avtentičnega vodenja in upravljanja osebne energije s strani vodje. Intervju je sestavljen iz dveh vsebinskih delov, ki se oba navezujeta na raziskovalno tematiko. Poleg anketnega vprašalnika sem se za izvedbo intervjuja odločil, ker menim, da bo tako raziskava celovitejša, hkrati pa bom na ta način lažje pridobil dodatne informacije neposredno od trenerja.

Vprašanja za intervju sem oblikoval na podlagi teoretične literature, ki sem jo preučeval v prvih dveh poglavjih magistrskega dela. Intervju je razdeljen na dva dela. Uvodoma

vključuje kratko predstavitev selektorja, s čimer želim pridobiti boljši vpogled v njegovo vlogo in osebni pristop. Sledi prvi vsebinski del, ki se osredotoča na analizo avtentičnega vodenja v reprezentanci oziroma na selektorjev pogled na vodenje ekipe. Drugi del pa obravnava upravljanje osebne energije – zanima me predvsem, kako selektor poleg rednih treningov vpliva na osebno energijo igralk ter kako skrbi za njihovo psihofizično stanje. Vsa vprašanja so predstavljena v tabeli 3 in tabeli 4. V prilogi 2 pa je poleg vprašanj priložena tudi celotna transkripcija intervjuja.

Tabela 3: Vprašanja o analizi avtentičnega vodenja v reprezentanci

	Vprašanja
1.	Za začetek vas prosim, da se na kratko predstavite in opišete svojo dosedanje trenersko pot.
2.	Kako bi opisali svoj trenutni stil vodenja kot trener/selektor slovenske ženske futsal reprezentance?
3.	Ali ste že slišali za koncept avtentičnega vodenja? Če da – kako ga razumete?
4.	Kako (če sploh) vaša osebna prepričanja in vrednote vplivajo na vaše odločitve in vodenje ekipe?
5.	Kako pogosto ste v stiku z igralkami na in izven treningov/tekem in na kakšen način poteka komunikacija? Imajo tudi one možnost izraziti svoje mnenje in vplivati na odločitve?
6.	Ste bili kdaj v situaciji, ko ste zaradi zunanjih pritiskov (mediji, zveza, rezultati) občutili, da se morate oddaljiti od svojih vrednot ali prilagoditi svoj način vodenja? Kako ste to reševali?
7.	Kakšno vzdušje po vašem mnenju vlada v ekipi? Kako se odzovete, kadar pride do napetosti ali nesoglasij?
8.	Katere tri lastnosti bi po vašem mnenju najbolj odlikovale uspešnega vodjo v športnem kolektivu?

Vir: prirejeno po Schwartz in McCarthy (2007), Peterson (2017), Weigelt in drugi (2022), Singh in drugi (2024).

Tabela 4: Vprašanja o managementu osebne energije v reprezentanci

	Vprašanja
1.	Kako bi opisali pomen osebne energije (fizične, čustvene, mentalne, duhovne) pri igralkah na najvišji ravni?
2.	Kako vi kot trener vplivate na upravljanje energije pri igralkah? Ali izvajate določene prakse, rutine ali metode za ohranjanje optimalnega nivoja energije?
3.	Kako pomembno se vam zdi uravnoteženo življenje igralk zunaj igrišča (npr. spanje, odnosi, študij/slужba)? Ga aktivno podpirate ali spremljate?
4.	Kako se v vaši ekipi odzivate na znake izgorelosti, stresa ali mentalne utrujenosti? Imate vzpostavljene določene mehanizme podpore?
5.	Ali menite, da vaš način vodenja (stil komunikacije, razumevanje, zaupanje) vpliva na raven osebne energije igralk? Če da, kako?
6.	Se vam zdi, da vas igralk dojemajo kot osebo, ki razume in podpira tudi njihovo notranjo (ne samo telesno) pripravljenost?

se nadaljuje

Tabela 4: Vprašanja o managementu osebne energije v reprezentanci (nad.)

	Vprašanja
7.	Ali ste opazili, da kadar je vaša energija kot trenerja nizka, to vpliva tudi na ekipo? Kako skrbite za lastno energijo?

Vir: prirejeno po Schwartz in McCarthy (2007), Peterson (2017), Weigelt in drugi (2022), Singh in drugi (2024).

4.3 Rezultati raziskave

V sledečem poglavju sledi podrobna predstavitev odgovorov, ki sem jih pridobil z izvedbo intervjuja in anketnega vprašalnika. Najprej bom predstavil rezultate intervjuja, ki je bil opravljen z aktualnim selektorjem slovenske ženske futsal reprezentance, Dragom Adamičem. V drugem delu pa sledijo odgovori, pridobljeni s pomočjo ankete, pripravljene za igralke reprezentance.

4.3.1 Analiza in interpretacija odgovorov intervjuja s selektorjem slovenske ženske futsal reprezentance

Intervju s selektorjem slovenske ženske futsal reprezentance, gospodom Dragom Adamičem, je potekal 13. julija 2025. Intervju je bil razdeljen na dva dela. V prvem delu se je tematika osredotočila na avtentično vodenje ter na to, kakšno obliko vodenja uporablja pri svojem delu. Drugi del pa je bil posvečen managementu osebne energije, oziroma kako kot selektor poskrbi, da so njegove varovanke vedno pripravljene na izzive.

4.3.1.1 Pomen avtentičnega vodenja v slovenski ženski futsal reprezentanci s strani selektorja

Prvo vprašanje je bilo namenjeno boljšemu spoznavanju trenerja, njegove poti in razlogu, zakaj se je odločil postati trener. »Sem Drago Adamič, selektor ženske futsal reprezentance Slovenije in trener ženskega nogometnega kluba Celje. Moja trenerska kariera sega v leto 2007, ko sem začel v Dobovcu, kjer sem tudi zaključil svojo igralsko kariero. Nato sem začel s trenerskim delom. Bil sem trener v Veplas Velenje, v futsal klubu Kebel, prav tako sem bil trener v Mariboru, sedaj pa sem že peto leto v ženskem nogometnem klubu Celje in četrto leto selektor futsal reprezentance Slovenije.«

Za trenersko kariero se je odločil, ker je to preprosto začutil in to sprejel kot svoje poslanstvo. Že med svojo igralsko kariero je veliko sodeloval s trenerji, soigralci in sodeloval pri analizah taktike. Bil je nekakšna podaljšana roka trenerjev skozi celotno igralsko kariero, trenerska pot pa ga je privlačila že v času igralske kariere. Po njenem koncu pa je bila odločitev za trenerski poklic naravna posledica zaključka igralske kariere.

Drugo vprašanje se je navezovalo na njegov trenerski stil vodenja. Izpostavil je, da uporablja kombinacijo različnih stilov – predvsem kooperativnega in avtoritativnega. Razlog za takšno izbiro je v tem, da mora trener v današnjem času znati prilagoditi način vodenja glede na situacijo, zlasti pri vodenju ženskih ekip, kjer je po njegovih besedah pomembno graditi povezanost in zaupanje ter se čim bolj zlit s igralkami, da si lahko bolj uspešen. Njegov stil vodenja torej temelji na prilagodljivosti, hkrati pa vključuje jasna pričakovanja in avtoriteto.

Tretje vprašanje se navezuje na avtentično vodenje. Trener je pritrdil, da pozna koncept avtentičnega vodenja in ga razume kot neke vrste izražanje sebe, svojih vrednot in to prenašati na svoje varovanke. Pritrdil je tudi, da to uporablja v svoji mešanici stilov, ker brez osebne avtentičnosti trener ne more uspešno voditi ekipe. Poudarja, da kot dober vodja mora biti vedno vzgled svojim sledilcem, da le-te lahko uspešno sledijo in skupaj tako postanejo močnejši.

Četrto vprašanje raziskuje, kako selektorjeva osebna prepričanja in vrednote vplivajo na njegove odločitve in vodenje ekipe. Selektor pritrdi, da je to eden najpomembnejših faktorjev, ker se osebna prepričanja in vrednote prenašajo na igralke. Brez tega bi bilo zelo težko, če bi govoril o stvareh ali načinih, sam pa bi prinašal drugačen zgled. To je pomembna zadeva pri uspešnem sodelovanju v ekipi.

V naslednjem vprašanju me je zanimalo, kako pogosto je selektor v stiku z igralkami na in izven treningov oziroma tekem, na kakšen način poteka komunikacija, in če imajo igralke možnost izraziti svoje mnenje ter vplivati na odločitve. Trener pove, da je v stiku z igralkami, seveda največ s tistimi, katere trenira na klubski ravni, občasno tudi s članicami reprezentance. To se zgodi, ko začuti potrebo, običajno izven sezone, da poižve, kakšne plane imajo igralke v sezoni, in če kaj potrebujejo. Med samo sezono, ko ni reprezentančnih akcij pa ne veliko, ker poteka tekmovalna sezona in sam noče preveč vplivati na procese, ki potekajo v posameznih klubih. Se pa srečujejo iz tedna v teden tudi med klubskimi tekmami in izmenjajo kakšno mnenje. Kar pa se tiče odločitev in pogovorov glede reprezentance pa to storijo na reprezentančnih zborih, na treningih in pred tekmami. Seveda ga zanima mnenje igralk, jih tudi pozove, da podajo svoje mnenje in potem na podlagi tega, ter na neki osnovi, ki si jo je trener sam zamislil, malo prilagodijo oziroma spremenijo taktiko ali pa potek dela. Vsako mnenje je dobrodošlo, kajtu več ljudi več vidi in več sliši. Kot dodatno vprašanje sem selektorja vprašal, kako poteka izbor igralk za reprezentanco. Vseskozi je potrebno spremljati klubsko prvenstvo in igre, ki jih prikazujejo igralke ter na podlagi tega potem izluščiti najboljše. Lažje je tudi zato, ker je trener v klubu v ligi, kjer je lažje spremljati druge klube.

V naslednjem vprašanju me je zanimalo, ali je bil selektor v situaciji, v kateri je zaradi zunanjih pritiskov občutil, da se mora oddaljiti od svojih vrednot ali pa prilagoditi svoj način vodenja, in kako je to reševal. Do zdaj do takšnega položaja ni prišlo, da bi bil pritisk takšen, da bi selektor moral odstopiti od svojih vrednot. Verjetno pa tudi ne bi

odstopil od njih, ker misli, da so te vrednote pravilne in je zaradi tega tudi na tem mestu. Za ceno nekega pritiska ne bi odstopal od svojih vrednot.

V naslednjem vprašanju me je zanimalo, kakšno vzdušje vlada v ekipi in kako se odzove na napetosti in nesoglasja v ekipi. Poudaril je, da je v ženskem kolektivu drugače kot pri moškem. Moške ekipe so bolj spontane, pride do določenih trenj ali nesporazumov vendar se ti običajno takoj rešijo oziroma zgladijo. Pri ženskih kolektivih pa to po navadi traja malo dlje. Skupinski nagon je večji in zato je treba več vlagati v ekipni duh. Dekleta so rada bolj vodene kot fantje. Vsekakor pride do določenih nesporazumov ali trenj, zato je selektor že od začetka svojega mandata, dal jasno vedeti, kakšni so cilji ekipe. Enostavno so se vsi temu prilagodili in tudi sam pohvali igralke, ker v štirih letih, odkar vodi ekipo, niso imeli večjega incidenta, ki bi negativno vplival na vzdušje v ekipi. V skupini zato, zaenkrat, vlada odlično vzdušje.

Za zadnje vprašanje v tem delu pa sem selektorja prosil, da mi pove katere tri lastnosti, po njegovem mnenju, najbolj oblikujejo uspešnega vodjo v športnem kolektivu. Po njegovem mnenju so najpomembnejše lastnosti naslednje: športna vizija, strast in ljubezen do izbranega. Seveda je potrebno biti pošten do vseh, enakopraven ne glede na posameznikove veščine. Kako boljši ali slabši je nekdo, je nepomembno – vsak se more počutiti pomembnega. Naslednja zadeva je empatija oz. zmožnost pogovora. Vsekakor pa je potrebno biti delaven. To je eden od predpogojev, da lahko ostali sledijo in vidijo pot do uspeha.

4.3.1.2 Management osebne energije v slovenski ženski futsal reprezentanci s strani selektorja

Pri prvem vprašanju drugega dela intervjuja o managementu osebne energije, sem se najprej osredotočil na to, kako bi selektor opisal pomen osebne energije – tako fizične, čustvene, mentalne in duhovne – pri igralkah na višji ravni. Tukaj gre za enega izmed ključnih faktorjev, saj je to enako pomembno, če ne celo bolj pomembno kot igralna veščina oziroma fizična pripravljenost ali kateri drugi segment. Če se na zadevo navežemo najbolj splošno, če v glavni, oziroma mentalno nismo pravi, potem je težko uspeti. Če želimo, da so vsi v reprezentanci, na vseh področjih, na maksimalnem nivoju, pa so pomembni pošten odnos, veliko pogovora, empatija in doslednost.

Drugo vprašanje je temeljilo na tem, kako kot trener vpliva na upravljanje energije pri igralkah, ali imajo določene prakse, rutine in metode za ohranjanje optimalnega nivoja energije. Seveda imajo trenerji izjemen vpliv na vse te zadeve. Vse je odvisno tudi od posameznega tekmovanja in faze, v kateri le-to je. Če gre za derbije ali za lovorike, ni potrebno posegati po motivacijskih prijemih, ker so igralke že same dovolj motivirane. V drugih primerih je potrebno morebiti tudi zniževati ali umirjati pričakovanja in se pripraviti bolj psihološko. Ko gre za manj pomembne tekme, pa je potrebno celotno ekipo bolj motivirati. Potem pa so še ostali faktorji, ki vplivajo na energijo. Tukaj gre za odnose

v privatnem življenju, v službi, šoli, družbi ipd. šele po vsem tem lahko pričnejo graditi na energiji v garderobi. Ko so vse te stvari pokrite, pa lahko ekipa začne računati na uspehe.

Pri tretjem vprašanju me je zanimalo, kako pomembno se selektorju zdi uravnoteženo življenje igralk zunaj igrišča in ali ga aktivno podpira in spremlja. Povedal je, da gre tukaj za zelo pomemben faktor sploh v ženskih kolektivih. Še bolj je poudaril, da so v ženskem kolektivu, če so varovanke mirne, če imajo urejeno življenje, potem tudi nivoji treningov in izvedbe tekem bistveno na višjem nivoju. V nasprotnem primeru je mentalno stanje veliko slabše, misli odhajajo drugam, vse skupaj pa privede do manjše koncentracije in nižje kvalitete same izvedbe. Poudaril je tudi, da je pri športnikih pomemben segment počitek. Sami odnosi sploh doma v ožjem in širšem družinskem krogu, s prijatelji v šoli in službi, kjer preživimo veliko časa, so zelo pomembni. Če tam igralk niso zadovoljne in če ni vse urejeno kot mora biti, se vse to občuti in posledično prenese na treninge ali tekme. Tudi kot trener je potrebno včasih znati usmerjati evforijo ali izbrati kakšen drugi psihološki pristop. Trener je tako vedno na neki preizkušnji in nenehno more slediti kaj se dogaja v glavah in v sami garderobi.

Pri četrtem vprašanju me je zanimalo, kako se v reprezentanci odzivajo na zanke izgorelosti, stres in mentalno utrujenost, ter če imajo za našete zadeve vzpostavljene mehanizme podpore. Povedal je, da je vse odvisno od tega, ali gre za stvar posameznika ali pa za skupinsko zadevo. Druga stvar pa je, ali so to znaki izgorelosti glede samega procesa treninga, tekmovanj oziroma športnega dela ali pa je to posledica izgorelosti iz privatnega življenja. Če gre za športni del in da gre za večino potem se prilagodi treninge in faze treningov, da so tako bolj sproščeni in vse skupaj poskusijo rešiti z sprostitvenimi tehnikami z igralkami in se spet vrniti na najvišji nivo, če gre za kratkotrajno obdobje. Če gre za dolgotrajno obdobje, pa do tega sploh ne sme priti, saj to pomeni, da gre lahko sezona v nezaželeno smer. Če pride do tega, je potrebno to čimprej zaznati, da igralka ni več pripravljena biti na zelenem nivoju. To je v reprezentanci malo težje kot v klubu, ker so reprezentančni zbori redki, zgodijo se vsako določeno obdobje in kot selektor ima dva do tri dni časa. V tem obdobju pa zelo težko vpliva na te zadeve, ki jih igralk prinesejo s sabo. V reprezentanci je tako na hitro potrebno ustvariti pozitivno in dobro vzdušje, poudariti pomen igranja za domovino, predstaviti čast in izbrati še druge motivacijske prijeme. Šele potem sledijo taktični in tehnični prijemi, ki se tičejo same igre. Na večino fizičnega in mentalnega stanja, ki ga igralk prinesejo na zборе, pa sam selektor nima večjega vpliva.

V petem vprašanju me je zanimalo, ali selektor meni, da njegov način vodenje vpliva na raven osebne energije igralk, in če, kako. Način vodenja absolutno vpliva na raven osebne energije igralk. V prvi vrsti mora biti trener psiholog in dajati podporo takrat, ko je potrebna, da igralk dvigne na višji nivo. S podporo naredi, da so bolj samozavestne, in kadar pade psihološki del je potrebno umiriti strasti, nervozo in evforijo. Vsekakor pa mora biti trener na nivoju in se zlit z igralkami kadar je potrebno. Včasih se mora

prilagoditi, včasih biti na nasprotni energiji, in kadar je potrebno biti na enaki energiji, potem pa vse to povezati v celoto.

Pri šestem vprašanju sem vprašal ali selektor meni, da ga igralka dojemajo kot osebo, ki razume in podpira ne samo telesno, ampak tudi notranjo pripravljenost. Povedal je, da je kot selektorju to težje doseči, ker ima manj stika z igralkami, skupaj preživijo manj časa in mu zaradi tega manj zaupajo. Bolj se ti zaupajo, oziramo se zaupajo svojim klubskim trenerjem, ker so dlje časa skupaj in se bolj poznajo. Tukaj je še dodatni del, kjer igralka marsikdaj kaj prikrijejo, da jih mogoče nebi izločili iz reprezentančnih akcij. Tukaj gre za manjše poškodbe, kakšne druge psihološke težave, ki vplivajo na igralko in jih poskušajo skriti, da ne izpadejo iz določenih akcij ali tekem. Potrebno je gledati na celotno sliko, kar ni vedno najlažje, ampak v kompletu so vseeno njegove igralko že toliko zrele, da ne pride do težav na tem nivoju.

Pri zadnjem vprašanju sklopa sem selektorja vprašal, če je opazil, da kadar je njegova energija kot trenerja nizka, to vpliva tudi na celotno ekipo in kako sam skrbi za svojo lastno energijo. Selektor se s tem popolnoma strinja. Če sam pride energetske in psihično nepripravljen na treninge oziroma tekme je podoba ekipe tudi takšna. Povedal je, da je lahko ekipa ogledalo trenerja, sicer seveda z redkimi odstopanji. Drugače bi lahko rekel tudi, da stopi pred ogledalo in vidi sebe v tej ekipi. Tudi sam redno skrbi, da je na najvišjem nivoju. Sam ogromno trenira. Dela kot osebni trener, kjer trenira športnike in rekreativce. Sam trenira štirikrat do petkrat na teden. Njegove najljubše aktivnosti so kolo, hoja v hribe in fitnes. Sam pa tudi pove, da šport predstavlja pomemben del njegovega življenja in se sam trudi, da je vedno maksimalno pripravljen. Osebnostno meni, da če je sam na visokem nivoju, tako psihološko kot fizično, je tako lažje pripravljen na vse izzive.

4.3.2 Analiziranje in interpretacija odgovorov ankete z igralkami slovenske ženske futsal reprezentance

Anketni vprašalnik sem izvedel z igralkami slovenske ženske futsal reprezentance. Anketa je bila odprta za igralko od 12. 7. 2025 do 24. 7. 2025. Sestavljena je bila iz 22 vprašanj zaprtega tipa z mersko lestvico od 1 do 5. Številka 1 je pomenila »sploh se ne strinjam«, številka 5 pa »popolnoma se strinjam«. Na koncu ankete so bila vključena še tri demografska vprašanja. Anketa je bila razdeljena na tri podsklope. Prvih osem vprašanj se je nanašalo na avtentično vodenje, drugih osem na management osebne energije, zadnjih šest pa na povezavo teh dveh konceptov. Na vprašanja je odgovorilo 11 od 15 igralk.

4.3.2.1 Pomen avtentičnega vodenja v slovenski ženski futsal reprezentanci s strani igralk

Pri prvem vprašanju me je zanimalo, ali igralk menijo, da ima trener jasno načrtane vrednote, cilje in zahteve, kar mi je pomagalo pri razumevanju, ali vodja uporablja elemente avtentičnega vodenja ter s tem ustvarja jasnost in usmerjenost znotraj ekipe.

Od enajstih odgovorov, ki jih je bilo podanih se 55 %, oziroma šest igralk, popolnoma strinja z navedeno trditvijo. 27 %, oziroma tri igralk, se strinja s trditvijo. 9 %, oziroma ena igralka, se s tem ne strinja. Prav tako pa se ena igralka sploh ne strinja s to trditvijo. Rezultati so prikazani v tabeli 5.

Tabela 5: Vrednote, cilji in zahteve vodje

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop1a	1. Naš vodja ima jasno načrtane vrednote, cilje in zahteve.	1 9 %	1 9 %	0 0 %	3 27 %	6 55 %	11 100 %

Vir: lastno delo.

Pri drugem vprašanju me je zanimalo, ali jim trener zna prisluhniti pri njihovem mnenju, kar mi je pomagalo pri razumevanju, ali vodja vzpostavlja dvosmeren komunikacijski odnos in gradi zaupanje znotraj ekipe. Odgovori so predstavljeni v tabeli 6.

Tabela 6: Poslušnost vodje

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop1b	2. Vodja zna prisluhniti mnenju svojih sledilcev.	1 9 %	0 0 %	3 27 %	3 27 %	4 36 %	11 100 %

Vir: lastno delo.

Štiri igralk, oziroma 36 %, se jih je popolnoma strinjalo s trditvijo. Tri igralk, oziroma 27 %, se s trditvijo strinjajo, prav tako se tri igralk niso niti ne strinjale in niti strinjale s podano trditvijo. Ena igralka pa se z trditvijo sploh ni strinjala.

Pri tretjem vprašanju me je zanimalo, ali trener deluje skladno s tem, kar govori, kar mi je pomagalo pri razumevanju stopnje integritete in doslednosti trenerjevega vedenja v procesu vodenja. Rezultati so prikazani v tabeli 7.

Tabela 7: Skladnost vodje

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop1c	3. Vodja deluje skladno s tem, kar govori.	1 9 %	1 9 %	3 27 %	2 18 %	4 36 %	11 100 %

Vir: lastno delo.

Tukaj so bile igralka bolj neenake pri odgovorih. Od enajstih odgovorov se jih 36 %, oziroma štiri igralka, popolnoma strinjalo s trditvijo. Dve, oziroma 18 %, se strinjata s trditvijo. 27 %, oziroma tri, se niti ne strinja in niti strinja. 9 %, oziroma ena igralka, se ne strinja, prav tako se sploh ne strinja ena igralka.

Pri četrtem vprašanju me je zanimalo, ali trener enakopravno sodeluje s celotno ekipo in igralka povezuje v uspešen tim, kar mi je pomagalo pri razumevanju, ali trener spodbuja vključujoče vodenje in krepi timsko povezanost znotraj ekipe.

Tukaj so bile igralka bolj enotne. Od enajstih odgovorov se jih 36 %, oziroma štiri igralka, popolnoma strinjalo s trditvijo. 45 %, oziroma pet igralk, se strinja s trditvijo. 18 %, oziroma dve igralki, pa se s trditvijo ne strinja. Rezultati so prikazani v tabeli 8.

Tabela 8: Enakopravnost vodje

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop1d	4. Vodja enakopravno sodeluje s celotno ekipo in nas povezuje v uspešen tim.	0 0 %	2 18 %	0 0 %	5 45 %	4 36 %	11 100 %

Vir: lastno delo.

Pri petem vprašanju me je zanimalo, ali trener vodi z zgledom in ne le z navodili, kar mi je pomagalo pri razumevanju, ali trener s svojim vedenjem vpliva na notranjo motivacijo igralk ter spodbuja prevzemanje odgovornosti znotraj ekipe. Rezultati so prikazani v tabeli 9.

Tabela 9: Vodenje z zgledom

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop1e	5. Vodja nas vodi z zgledom, ne le z navodili.	1 9 %	0 0 %	2 18 %	4 36 %	4 36 %	11 100 %

Vir: lastno delo.

Tukaj so se štiri igralk, oziroma 36 %, popolnoma strinjale s trditvijo. Prav tako so se štiri igralk strinjale s trditvijo. Dve igralki, oziroma 18 %, se ni nista mogli, zato sta podali, da se niti ne strinjajo in niti se strinjajo. Ena igralka je podala, da se s trditvijo sploh ne strinja

Pri šestem vprašanju me je zanimalo, ali se lahko v ekipi igralk izražajo brez strahu pred negativnimi posledicami, kar mi je pomagalo pri razumevanju, v kolikšni meri trener ustvarja psihološko varno okolje, ki spodbuja odprto komunikacijo in sodelovanje. Rezultati so prikazani v tabeli 10.

Tabela 10: Izražanje v ekipi

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop1f	6. V našem timu se lahko izražamo brez strahu pred negativnimi posledicami.	1 9 %	0 0 %	4 36 %	3 27 %	3 27 %	11 100 %

Vir: lastno delo.

Tukaj so se tri igralk, oziroma 27 %, popolnoma strinjale s trditvijo, še tri igralk pa so se s trditvijo samo strinjale. Kar štiri igralk, oziroma 36%, se niso mogle odločiti, zato so podale, da se s trditvijo niti ne strinjajo in niti se strinjajo. Ena igralka pa se s trditvijo sploh ne strinja.

Pri sedmem vprašanju me je zanimalo, ali trener zna oceniti zmožnosti igralk, kar mi je pomagalo pri razumevanju trenerjeve sposobnosti za individualiziran pristop in ustrezno razporejanje nalog glede na sposobnosti posameznic. Rezultati so prikazani v tabeli 11.

Tabela 11: Ocenjevanje sposobnosti sledilcev

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop1g	7. Vodja zna oceniti naše zmožnosti.	0 0 %	2 18 %	0 0 %	5 45 %	4 36 %	11 100 %

Vir: lastno delo.

Tukaj so bile igralkе spet bolj enotne. Štiri igralkе, oziroma 36 %, so se popolnoma strinjale s trditvijo. Pet, oziroma 45%, pa se jih je strinjalo s trditvijo. Ostali dve igralki pa se s trditvijo ne strinjata.

Pri zadnjem, osmem vprašanju iz sklopa, me je zanimalo, ali velik zunanji pritisk vpliva na stil vodenja trenerja, kar mi je pomagalo pri razumevanju, kako odporen je trener na zunanje vplive in ali ohranja stabilnost vodenja tudi v zahtevnih okoliščinah. Rezultati so prikazani v tabeli 12.

Tabela 12: Vpliv zunanjih dejavnikov na stil vodenja

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop1h	8. Veliki zunanji pritiski (mediji, javnost) vplivajo na stil vodenja našega vodje.	5 45 %	2 18 %	0 0 %	2 18 %	2 18 %	11 100 %

Vir: lastno delo.

Rezultati pri zadnjemu vprašanju so bili bolj razdeljeni. Dve igralki, oziroma 18 %, sta se s trditvijo popolnoma strinjali. Prav tako sta se po dve igralki s trditvijo strinjali, dve pa ne. Ostalih pet, oziroma 45 %, pa se s trditvijo sploh ni strinjalo.

4.3.2.2 Pomen avtentičnega vodenja v slovenski ženski futsal reprezentanci s strani igralk

Pri prvem vprašanju drugega sklopa sem igralkе vprašal, če menijo, da imajo dovolj fizične energije za treninge in tekme, kar mi je pomagalo pri razumevanju njihove fizične pripravljenosti ter zmožnosti za dolgoročno vzdrževanje športne učinkovitosti. Pet igralk,

oziroma 45 %, se z izjavo popolnoma strinja, dve igralki se z njo strinjata, tri so bile nevtralne, ena igralka pa se z izjavo ne strinja. Rezultati so prikazani v tabeli 13.

Tabela 13: Fizična energija igralk

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop2a	1. Večinoma imam dovolj fizične energije za treninge in tekme.	0	1	3	2	5	11
		0 %	9 %	27 %	18 %	45 %	100 %

Vir: lastno delo.

Pri drugem vprašanju me je zanimalo, če znajo prepoznati, kdaj so mentalno utrujene, kar mi je pomagalo pri razumevanju njihove samorefleksije in zavedanja psihičnega stanja kot pomembnega vidika celostne energije. Tri igralki, oziroma 27 %, so se z izjavo popolnoma strinjale, pet igralk se je z njo strinjalo, dve sta bili nevtralni, ena igralka pa je izrazila, da se z izjavo ne strinja. Rezultati so prikazani v tabeli 14.

Tabela 14: Prepoznavanje mentalne utrujenosti

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop2b	2. Znam prepoznati, kdaj sem mentalno utrujena.	0	1	2	5	3	11
		0 %	9 %	18 %	45 %	27 %	100 %

Vir: lastno delo.

Pri tretjem vprašanju me je zanimalo, ali igralki pred tekmo znajo učinkovito obvladovati tremo in živčnost, kar mi je pomagalo pri razumevanju njihove psihološke odpornosti in sposobnosti ohranjanja zbranosti v stresnih situacijah. Tri igralki, oziroma 27 %, so bile glede izjave nevtralne, pet se jih je z njo strinjalo, tri pa so se z izjavo popolnoma strinjale. Rezultati so prikazani v tabeli 15.

Tabela 15: Obvladovanje treme pred nastopi

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop2c	3. Pred tekmami znam učinkovito obvladovati tremo ali živčnost.	0	0	3	5	3	11
		0 %	0 %	27 %	45 %	27 %	100 %

Vir: lastno delo.

Pri četrtem vprašanju me je zanimalo, ali imajo igralkе vzpostavljene lastne rutine za regeneracijo, kar mi je pomagalo pri razumevanju njihove skrbi za dolgoročno ohranjanje telesne in psihične energije ter preprečevanje preobremenjenosti. Sedem igralk, oziroma 64 %, se je z izjavo strinjalo, tri igralkе so se z njo popolnoma strinjale, ena igralka pa je bila nevtralna. Rezultati so prikazani v tabeli 16.

Tabela 16: Lastne rutine regeneracije

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop2d	4. Imam vzpostavljene lastne rutine za regeneracijo.	0	0	1	7	3	11
		0 %	0 %	9 %	64 %	27 %	100 %

Vir: lastno delo.

Pri petem vprašanju me je zanimalo, ali njihova osebna motivacija ostaja visoka tudi v težjih obdobjih, kar mi je pomagalo pri razumevanju notranjih virov moči igralk in njihove sposobnosti vztrajanja kljub izzivom in pritiskom. Tri igralkе, oziroma 27 %, so se z izjavo popolnoma strinjale, pet igralk, oziroma 45 % se je z njo strinjalo, dve igralkе sta bile naturalne pri svoji odločitvi, ena igralka pa se je z njo ne strinjala. Rezultati so prikazani v tabeli 17.

Tabela 17: Ohranjanje motivacije v zahtevnih trenutkih

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop2e	5. Moja osebna motivacija ostaja visoka tudi v težjih obdobjih.	0	1	2	5	3	11
		0 %	9 %	18 %	45 %	27 %	100 %

Vir: lastno delo.

Pri šestem vprašanju sem želel izvedeti, ali se zavedajo pomena čustvene, mentalne in duhovne energije poleg fizične, kar mi je pomagalo pri razumevanju njihovega celostnega pristopa k energijskemu ravnovesju in pomembnosti vseh dimenzij dobrega počutja za športno uspešnost.

Štiri igralkе, oziroma 36 %, so se z izjavo popolnoma strinjale, tri so se z njo strinjale, dve sta bili nevtralni, ena se z izjavo ni strinjala, ena pa sploh ne. Rezultati so prikazani v tabeli 18.

Tabela 18: Zavedanje čustvene, mentalne in duhovne energije

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop2f	6. Zavedam se pomena čustvene, mentalne in duhovne energije poleg fizične.	0	0	2	3	6	11
		0 %	0 %	18 %	27 %	55 %	100 %

Vir: lastno delo.

Pri sedmem vprašanju sem želel izvedeti, ali pri obvladovanju pritiska uporabljajo tudi notranje vire, kar mi je pomagalo pri razumevanju njihove notranje stabilnosti ter sposobnosti samoregulacije v zahtevnih situacijah. Dve igralki, oziroma 18 %, sta se z izjavo popolnoma strinjali, tri so se z njo strinjale, tri so bile nevtralne, tri pa so se z njo ne strinjale. Rezultati so prikazani v tabeli 19.

Tabela 19: Obvladovanje pritiska z notranjimi viri

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop2g	7. Pri obvladovanju pritiska uporabljam tudi notranje vire.	0	3	3	3	2	11
		0 %	27 %	27 %	27 %	18 %	100 %

Vir: lastno delo.

Pri zadnjem, osmem vprašanju iz sklopa, me je zanimalo, ali njihovi čustveni odnosi pomembno vplivajo na njihovo raven energije, kar mi je pomagalo pri razumevanju vpliva medosebnih odnosov na njihovo psihofizično stanje ter pomembnosti socialne podpore znotraj in zunaj ekipe.

Štiri igralkе, oziroma 36 %, so se z izjavo popolnoma strinjale, štiri so se z njo strinjale, dve sta bili nevtralni, ena igralka pa se z izjavo ne strinja. Rezultati so prikazani v tabeli 20.

Tabela 20: Vpliv čustvenih odnosov na energijo

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop2h	8. Čustveni odnosi pomembno vplivajo na mojo raven energije.	0	1	2	4	4	11
		0%	9%	18%	36%	36%	100%

Vir: lastno delo.

4.3.2.3 Povezava avtentičnega vodenja in managementa osebne energije v slovenski ženski futsal reprezentanci s strani igralk

Pri prvem vprašanju sklopa sem želel izvedeti, ali način vodenja v ekipi vpliva na notranjo motivacijo igralk, kar mi je pomagalo pri razumevanju, kako pomembno vlogo ima stil vodenja pri oblikovanju notranje angažiranosti in zavzetosti igralk. Štiri igralkе, oziroma 36 %, so se z izjavo popolnoma strinjale, pet igralk se je z njo strinjalo, dve pa sta bili nevtralni. Rezultati so prikazani v tabeli 21.

Tabela 21: Vpliv vodenja na notranjo motivacijo

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop3a	1. Način vodenja v ekipi vpliva na mojo notranjo motivacijo.	0	0	2	5	4	11
		0 %	0 %	18 %	45 %	36 %	100 %

Vir: lastno delo.

Pri drugem vprašanju sem želel izvedeti, ali imajo igralk, ko začutijo zaupanje s strani vodje, več energije za treninge in tekme, kar mi je pomagalo pri razumevanju vpliva zaupanja v odnosu vodja – igralka na njihovo energijsko raven ter občutek vrednosti in pripadnosti v ekipi. Sedem igralk, oziroma 64 %, se je z izjavo popolnoma strinjalo, štiri igralk pa so se z njo strinjale. Rezultati so prikazani v tabeli 22.

Tabela 22: Vplivi zaupanja vodje na energijo

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop3b	2. Ko čutim zaupanje s strani vodje, imam več energije za treninge in tekme.	0	0	0	4	7	11
		0 %	0 %	0 %	36 %	64 %	100 %

Vir: lastno delo.

Pri tretjem vprašanju me je zanimalo, ali se igralk počutijo bolj stabilno, ko je vodenje v ekipi dosledno in pošteno, kar mi je pomagalo pri razumevanju, kako pomembna sta pravičnost in doslednost vodje za občutek varnosti, predvidljivosti in psihološke stabilnosti igralk. Šest igralk, oziroma 55 %, se je z izjavo popolnoma strinjalo, štiri so se z njo strinjale, ena igralk pa se je z izjavo ne strinjala. Rezultati so prikazani v tabeli 23.

Tabela 23: Stabilnost ob doslednem in poštemem vodenju

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop3c	3. Če je vodenje v ekipi dosledno in pošteno, se tudi sama počutim bolj stabilno.	0	0	1	4	6	11
		0 %	0 %	9 %	36 %	55 %	100 %

Vir: lastno delo.

Pri četrtem vprašanju me je zanimalo, ali vodja s svojo prisotnostjo pozitivno vpliva na psihično počutje igralk, kar mi je pomagalo pri razumevanju, kako pomembna je osebna karizma in čustvena podpora vodje pri ustvarjanju pozitivnega vzdušja v ekipi.

Tri igralk, oziroma 27 %, so se z izjavo popolnoma strinjale, štiri so se z njo strinjale, dve sta bili nevtralni, ena igralka se z izjavo ni strinjala, ena pa sploh ne. Rezultati so prikazani v tabeli 24.

Tabela 24: Pozitiven vpliv vodje na psihično energijo

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop3d	4. Vodja s svojo prisotnostjo pozitivno vpliva na moje psihično počutje.	1	1	2	4	3	11
		9 %	9 %	18 %	36 %	27 %	100 %

Vir: lastno delo.

Pri petem vprašanju me je zanimalo, ali komunikacija z trenerjem pomembno prispeva k boljšemu vzdušju v ekipi, kar mi je pomagalo pri razumevanju, kako kakovostna in odprta komunikacija vpliva na medsebojne odnose ter na splošno klimo v moštvu.

Štiri igralk, oziroma 36 %, so se z izjavo popolnoma strinjale, štiri so se z njo strinjale, ena igralka je bila nevtralna, ena se z izjavo ni strinjala, ena pa sploh ne. Rezultati so prikazani v tabeli 25.

Tabela 25: Vpliv komunikacije na vzdušje

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop3e	5. Naša komunikacija z vodjo pomembno prispeva k boljšemu vzdušju v ekipi.	1	1	1	4	4	11
		9 %	9 %	9 %	36 %	36 %	100 %

Vir: lastno delo.

Pri zadnjem, šestem vprašanju pa me je zanimalo, ali raven energije v veliki meri odraža odnose in razmere v ekipi, kar mi je pomagalo pri razumevanju povezanosti med timsko dinamiko in energijsko ravno posameznic ter vpliva medosebnega okolja na splošno počutje igralk. Tri igralk, oziroma 27 %, so se z izjavo popolnoma strinjale, šest se jih je z njo strinjalo, dve pa sta bili nevtralni. Rezultati so prikazani v tabeli 26.

Tabela 26: Povezanost energije z odnosi v ekipi

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj
Sklop3f	6. Moja raven energije v veliki meri odraža odnose in razmere v ekipi.	1	1	0	6	3	11
		9%	9%	0%	55%	27%	100%

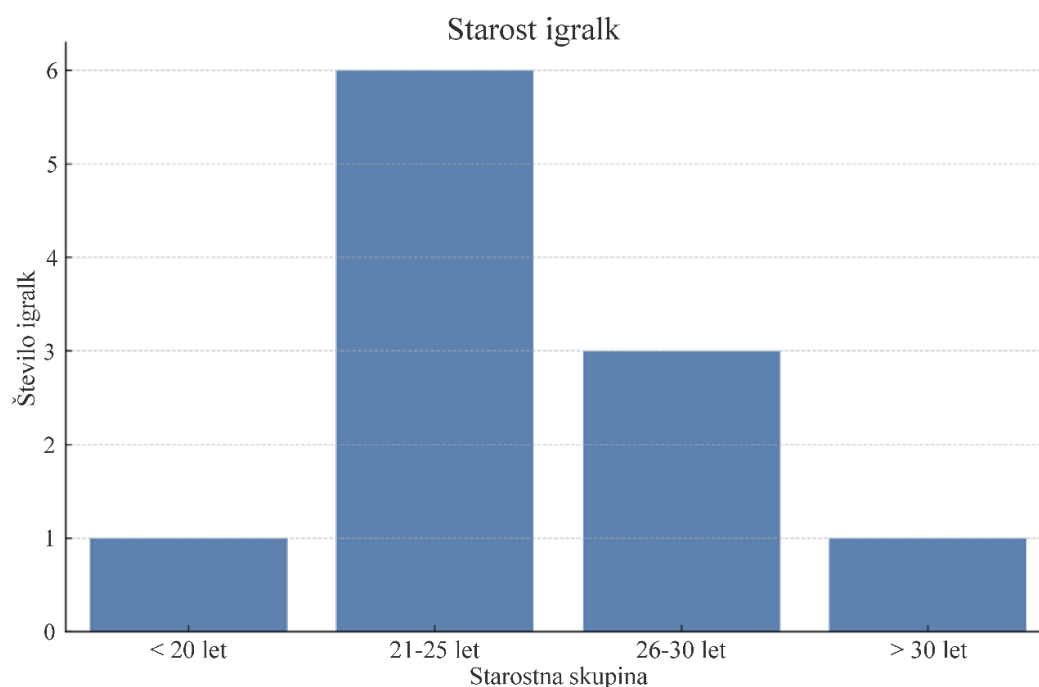
Vir: lastno delo.

4.3.2.4 Demografija ankete

V anketni vprašalnik sem vključil tudi demografska vprašanja z namenom, da bolje opišem populacijo sodelujočih igralk slovenske ženske futsal reprezentance ter s tem prispevam k možnosti primerjav in nadaljnjih raziskav na tem področju. Ti podatki omogočajo dodatni kontekst pri interpretaciji odgovorov in pomagajo razumeti ozadje posameznic, ki so sodelovale v raziskavi.

Prvo vprašanje se je nanašalo na starost igralk. Največ igralk, 6 od 11 (55 %), spada v starostno skupino 21–25 let. Sledijo tri igralk (27 %) v starostnem razponu 26–30 let. Po ena igralka (9 %) je bila mlajša od 20 let oziroma starejša od 30 let. Na sliki 4 je prikazan grafičen prikaz odgovorov.

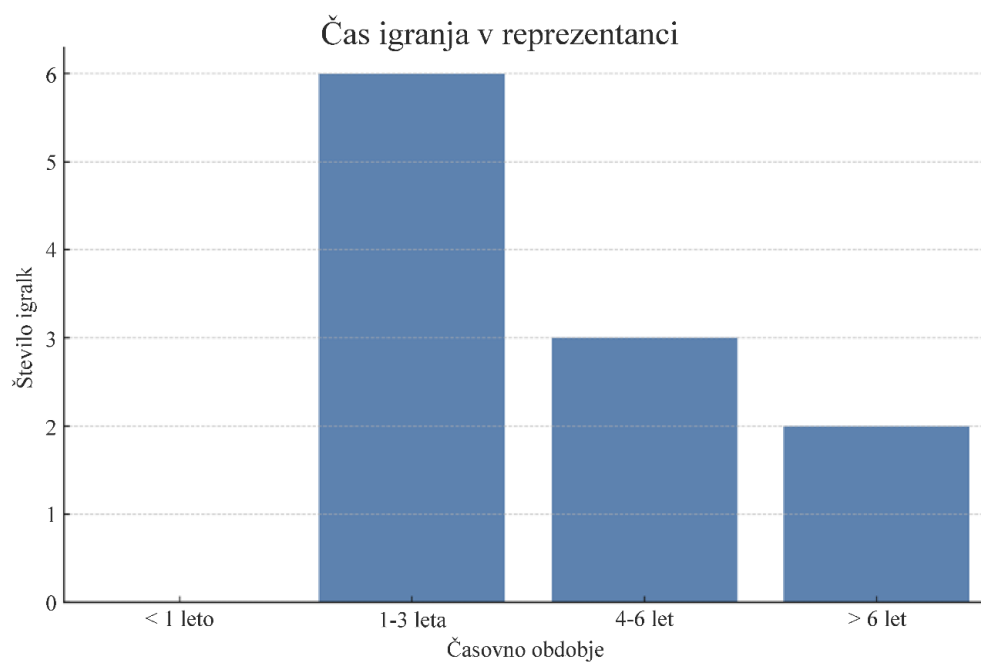
Slika 4: Starost igralk



Vir: lastno delo.

Drugo vprašanje je naslovljalo dolžino igranja v reprezentanci. Tudi tukaj jih največ, šest igralk (55 %), nastopa v reprezentanci od 1 do 3 leta. Tri igralk (27 %) so članice od 4 do 6 let, medtem ko sta dve igralki (18 %) v reprezentanci že več kot 6 let. Na sliki 5 je predstavljen grafičen prikaz odgovorov.

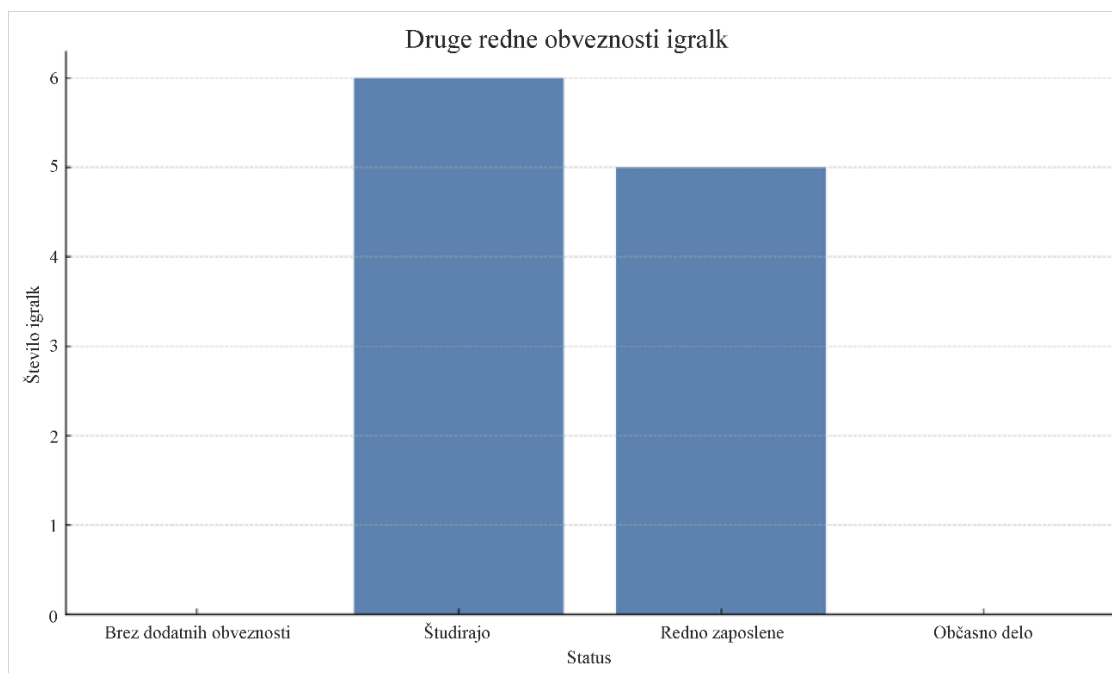
Slika 5: Čas igranja v reprezentanci



Vir: lastno delo.

Tretje vprašanje je raziskovalo, ali imajo igralkе poleg športne kariere še druge obveznosti. Odgovori kažejo, da šest igralk (55 %) študira, medtem ko je pet igralk (45 %) redno zaposlenih. Na sliki 6 je predstavljen grafičen prikaz odgovorov.

Slika 6: Druge redne obveznosti igralk



Vir: lastno delo.

4.4 Omejitve dela

Pri pisanju magistrskega dela sem imel največ težav z iskanjem primernih virov za drugi del dela, in sicer za področje managementa osebne energije. To je bil izziv predvsem zato, ker področje ni enotno poimenovano, kar je otežilo iskanje ustreznih virov. Omeniti velja tudi, da je bila raziskava izvedena v manjši ekipi, kar lahko vpliva na točnost rezultatov.

4.5 Zaključne ugotovitve

V zadnjem delu magistrskega dela bom na podlagi ugotovitev, pridobljenih iz preučevanja sekundarnih virov in rezultatov raziskave, najprej na kratko predstavil ključne zaključke raziskave. Nato bom preveril temeljno tezo in odgovoril na pet raziskovalnih vprašanj, ki sem si jih postavil na začetku pisanja magistrskega dela.

4.6 Preverjanje temeljne teze

Temeljna teza magistrskega dela se je glasila, da je avtentično vodenje trenerjev slovenske ženske futsal reprezentance pozitivno in neposredno povezano z

managementom osebne energije igralk v ekipi. Na podlagi opravljenega intervjuja s selektorjem Dragom Adamičem ter analize odgovorov ankete, ki so jo izpolnile igralkе reprezentance, lahko to tezo potrdim.

Iz odgovorov selektorja je bilo razvidno, da se zaveda pomena avtentičnega pristopa skozi izražanje lastnih vrednot, grajenje zaupanja, vodenje z zgledom in ustvarjanje pozitivnega vzdušja. Ob tem poudarja tudi, da njegov način vodenja neposredno vpliva na psihološko in energijsko stanje igralk.

Rezultati ankete so potrdili, da igralkе doživljajo povezanost med stilom vodenja in lastno ravno energije, motivacijo ter počutjem v ekipi. Večina igralk meni, da zaupanje trenerja in način vodenja močno vplivata na njihovo notranjo stabilnost in pripravljenost.

Na podlagi vseh ugotovitev lahko zaključim, da je avtentično vodenje v tej ekipi prisotno in ima neposreden vpliv na upravljanje osebne energije igralk. **Temeljna teza**, ki se glasi: »Avtentično vodenje trenerjev slovenske ženske futsal reprezentance je pozitivno in neposredno povezano s managementom osebne energije celotne ekipe, torej igralk v timu slovenske ženske futsal reprezentance,« je tako potrjena.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je pri vodenju slovenske ženske futsal reprezentance prisoten koncept avtentičnega vodenja?

Na podlagi izvedenega intervjuja s selektorjem slovenske ženske futsal reprezentance in rezultatov anketnega vprašalnika med igralkami lahko potrdim, da je koncept avtentičnega vodenja v tej reprezentanci jasno prisoten. Selektor vodenje razume kot vlogo, ki presega zgolj taktične in organizacijske vidike, saj poudarja pomen vrednot, osebne integritete, psihološke varnosti ter zaupanja med trenerjem in igralkami. Sam se zaveda, da mora kot vodja najprej biti zgled tako z vedenjem kot z odnosom do dela in ljudi. Poudarja, da njegove osebne vrednote močno vplivajo na vodenje, in da brez pristnosti ter iskrene komunikacije ekipa ne more uspešno delovati.

Tudi rezultati ankete potrjujejo, da večina igralk dojema trenerja kot nekoga, ki vodi z zgledom, zna prisluhniti, deluje skladno s tem, kar govori, in spodbuja timsko povezanost. Prisotna je tudi visoka stopnja zaznane poštenosti in doslednosti. Na podlagi vseh teh ugotovitev lahko zanesljivo zaključimo, da avtentično vodenje v tej reprezentanci ni le prisotno, temveč ima pomembno vlogo v vsakdanjem delovanju ekipe.

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri so najpomembnejši dejavniki managementa osebne energije pri posameznikih v slovenski ženski futsal reprezentanci?

Na podlagi odgovorov selektorja in igralk lahko izpostavim več ključnih dejavnikov, ki pomembno vplivajo na management osebne energije igralk v reprezentanci. Selektor Drago Adamič poudarja, da osebna energija ni zgolj fizična pripravljenost, temveč obsega tudi mentalno, čustveno in duhovno dimenzijo. Ključni dejavniki, ki vplivajo na energijo

igralke, so po njegovih besedah uravnoteženo zasebno življenje, podporni odnosi znotraj in zunaj ekipe, poštena in odprta komunikacija, psihološka pripravljenost in ustrezna regeneracija.

Igralke v anketi potrjujejo, da imajo več energije, kadar so čustveno stabilne, motivirane, in kadar v ekipi vladajo pozitivni odnosi. Velik poudarek namenjajo tudi lastnim regeneracijskim rutinam, prepoznavanju mentalne utrujenosti in zavedanju pomena čustvene energije. Poleg tega rezultati kažejo, da je za uspešno upravljanje energije ključno tudi zaupanje v trenerja, saj pozitivni medosebni odnosi vodijo do večje motivacije in notranje stabilnosti. Vse to kaže, da je management osebne energije kompleksen, a ključnega pomena za delovanje ekipe na najvišji ravni.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali so dejavniki managementa osebne energije povezani z lastnostmi avtentičnega vodenja?

Na podlagi zbranih podatkov lahko potrdim, da so dejavniki managementa osebne energije igralk neposredno povezani z lastnostmi avtentičnega vodenja. Selektorjev pristop temelji na iskrenosti, odprti komunikaciji, empatičnem odnosu in zglednem vedenju, vse to pa so temeljni gradniki avtentičnega vodenja. Hkrati so ti isti elementi ključni tudi pri ohranjanju in spodbujanju osebne energije igralk. V varnem in zaupanja vrednem okolju, kjer trener deluje dosledno in pošteno, se igralk počutijo bolj psihološko stabilne, motivirane in energijsko pripravljene.

Anketni rezultati dodatno potrjujejo to povezavo. Večina igralk je izrazila, da trenerjevo zaupanje, pravičnost in čustvena podpora pomembno prispevajo k njihovi notranji energiji in pripravljenosti za treninge in tekme. Avtentično vodenje tako ustvarja pogoje, v katerih se lažje uravnavajo psihološke obremenitve, stres in izgorelost, kar dolgoročno vpliva na višjo raven osebne energije. Lahko torej zaključim, da je povezava med obema konceptoma močna in vzajemna.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali avtentično vodenje vpliva na management osebne energije igralk v futsal reprezentanci?

Na podlagi izvedene raziskave lahko z gotovostjo potrdim, da avtentično vodenje vpliva na management osebne energije igralk v slovenski ženski futsal reprezentanci. Selektor Adamič poudarja, da mora biti trener ne le strokovnjak, temveč tudi psihološka opora svoji ekipi. Njegovo vodenje temelji na vrednotah, osebnem zgledu, prilagodljivosti in spoštljivem odnosu, kar vse pomembno prispeva k stabilnemu psihičnemu in čustvenemu stanju igralk. Poudarja tudi, da ko je sam energijsko šibek, to zelo hitro občuti celotna ekipa.

Tudi igralk v anketi potrjujejo ta vpliv. Izrazito so poudarile, da se ob zaupajočem, doslednem in pravičnem trenerju počutijo bolj motivirane, mirne in pripravljene. Visok odstotek jih je navedel, da stil vodenja neposredno vpliva na njihovo raven energije,

notranjo stabilnost in počutje. Zato lahko zaključim, da avtentično vodenje deluje kot pomemben vzvod pri uspešnem upravljanju osebne energije na ekipni in individualni ravni.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali je koncept avtentičnega vodenja ključen za boljši management osebne energije in uspehe slovenske ženske futsal reprezentance?

Rezultati raziskave kažejo, da je avtentično vodenje eden ključnih dejavnikov za uspešno upravljanje osebne energije igralk ter posledično za doseganje ekipnih ciljev. Selektor Drago Adamič vodenje razume kot poslanstvo, kjer mora trener delovati skladno s svojimi vrednotami, hkrati pa ustvarjati okolje zaupanja, podpore in jasne komunikacije. Tak način vodenja po njegovem mnenju neposredno vpliva na pripravljenost igralk – tako fizično kot psihično.

Tudi odgovori igralk potrjujejo, da avtentičen trener prispeva k boljšemu vzdušju, večji motivaciji in višji ravni osebne energije. Igralke so jasno izrazile, da se ob doslednem, odprtem in pravičnem vodenju počutijo bolj stabilne, varne in pripravljene na športne izzive. Vse to se neposredno odraža tudi v rezultatih in povezanosti ekipe. Na podlagi teh ugotovitev lahko zaključim, da je avtentično vodenje ključen dejavnik pri oblikovanju zdravega, učinkovitega in dolgoročno uspešnega športnega kolektiva.

4.7 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Na podlagi ugotovitev te raziskave se ponuja več možnosti za nadaljnje raziskovanje področja avtentičnega vodenja in managementa osebne energije v športu. Priporočljivo bi bilo izvesti širšo primerjalno raziskavo, ki bi zajela več različnih športnih panog, spolov ali ravni tekmovanja (mladinske, članske, amaterske in profesionalne ekipe). Tako bi lahko preverili, ali se vzorci avtentičnega vodenja in njegov vpliv na energijo igralk oziroma igralcev pojavljajo tudi v drugih kontekstih.

Poleg tega bi bilo smiselno vključiti več trenerjev in športnikov ter raziskavo razširiti na daljše časovno obdobje, kar bi omogočilo spremljanje sprememb v odnosih, vodenju in energijski dinamiki skozi sezono ali več let. Nadaljnje raziskave bi se lahko osredotočile tudi na konkretne prakse in intervencije, s katerimi avtentični trenerji uspešno uravnavajo energijo ekipe.

Nenazadnje bi bilo zanimivo raziskati tudi vpliv trenerjeve lastne samorefleksije in osebnostnih lastnosti na avtentičnost njegovega vodenja ter posledično na stanje in uspešnost ekipe.

5 SKLEP

Današnje hitro razvijajoče se okolje zahteva od organizacij, da se stalno prilagajajo, saj lahko le tako ohranijo svojo konkurenčnost in sledijo hitremu tempu sodobnega življenja. Pri tem niso pomembni zgolj izpopolnjeni izdelki, temveč tudi človeški kapital, ki je ključnega pomena za uspeh organizacije. Zaposleni, ki se počutijo podprte, motivirane in vključene, prispevajo veliko dodano vrednost. Vodje so tisti, ki so odgovorni za ustvarjanje pozitivnega vzdušja, etičnega okolja in za vzpostavitev zaupanja, ki je temelj vsake uspešne ekipe. Pri tem je ključno, da se vodje zavedajo pomena avtentičnega vodenja, ki temelji na iskrenosti, odprti komunikaciji, empatičnem pristopu in spoštovanju vrednot.

Avtentično vodenje ima močan vpliv na upravljanje osebne energije znotraj ekipe. Ko vodja vodi z zgledom in gradi medsebojno zaupanje, omogoča zaposlenim, da se počutijo čustveno stabilne, motivirane in energijsko pripravljene za izzive, s katerimi se soočajo. To velja tako v poslovnem okolju kot v športu, kjer je vodenje še posebej pomembno za obvladovanje stresa, ohranjanje psihološke stabilnosti in optimiziranje osebne energije. Vodja, ki prepozna pomen ravnotežja med fizično, čustveno in mentalno energijo svojih članov, omogoča ekipi, da doseže vrhunske rezultate, saj so vsi člani pripravljene investirati svojo energijo v skupni cilj. Zato je avtentično vodenje ključnega pomena za učinkovito upravljanje osebne energije in dolgoročni uspeh ekipe.

Magistrsko delo so sestavljali trije deli. V prvem delu sem se osredotočil na avtentično vodenje. Za začetek poglavja sem predstavil funkcijo vodenja. Potem pa sem se osredotočil na avtentično vodenje, kjer sem opisal teorijo avtentičnega vodenja, konstrukt in koncepte, značilnosti, veščine in elemente avtentičnega vodenja. Nato sem podrobno opisal kakšen je avtentičen vodja, njegove sposobnosti in lastnosti ter kako nekdo postane avtentični vodja. Na koncu poglavja avtentično vodenje pa sem opisal vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo. Tukaj sem opisal vplive na sledilce, inovativnost, produktivnost, kreativnost in dobičkonosnost.

V drugem delu je sledil pregled managementa osebne energije. Na začetku poglavja sem opisal koncept managementa osebne energije. Sledil je opis glavnih virov osebne energije kateri so: telo (fizična energija), čustva (kakovost energije), um (osredotočenost energije) in človeški duh (energija smisla in namena). Sledil je pregled organizacijske podpore managementa osebne energije. Za konec poglavja pa sem naredil še pregled managementa osebne energije v športu.

V tretjem delu pa sem izvedel kvalitativno raziskavo na primeru slovenske ženske futsal reprezentance. Raziskava je bila razdeljena na dva dela. V prvem delu sem s trenerjem reprezentance opravil intervju. V drugem delu pa sem s igralkami izvedel anketo in tako pridobil informacije s katerimi sem si lahko pomagal pri temeljni tezi in raziskovalnih vprašanjih.

Po končani kvalitativni raziskavi sem dosegel osnovni cilj magistrskega dela, ki se glasi preučiti pomen avtentičnega vodenja in management osebnosti na primeru slovenske ženske futsal reprezentance. Z zaključkom raziskave lahko temeljno tezo potrdim, ta se je glasila »avtentično vodenje trenerjev slovenske ženske futsal reprezentance je pozitivno in neposredno povezano s managementom osebnosti celotne ekipe torej igralk v timu slovenske ženske futsal reprezentance«. Uspešno sem odgovoril tudi na pet raziskovalnih vprašanj, ki sem si jih postavil na začetku dela.

Za konec lahko rečemo, da je avtentično vodenje zelo pomembno bodisi v poslovnem okolju ali pa športni ekipi. Vodja, ki je zgled, odprti za povratne informacije in prilagajanja lahko ekipo pripelje na višjo raven. Vse skupaj pa gre z roko v roki s managementom osebnosti, kar lahko pripelje do dolgoročnih rezultatov. Vse skupaj bi zaključil z razmišljanjem selektorja reprezentance, da je ekipa ogledalo trenerja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adigüzel, Z., Salamzadeh, Y. in Çakir, F. S. (2022). Examining the effects of authentic leadership on information, identity, commitment and job performance. *Sosyoekonomi*, 30(53), 173–194.
2. Alexander, C. in Lopez, R. P. (2018). A thematic analysis of self-described authentic leadership behaviors among experienced nurse executives. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 48(1), 38–43.
3. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. in 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.
4. Bass, B. L. (2019). What is leadership?. *Leadership in Surgery*, 1–10.
5. Bhindi, N. in Duignan, P. (1997). Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality and sensibility. *Educational management & administration*, 25(2), 117–132.
6. Bolden, R. (2004). *What is leadership?*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
7. Chughtai, A. (2018). Authentic leadership, career self-efficacy and career success: a cross-sectional study. *Career Development International*, 23(6/7), 595–607.
8. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. in 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.
9. Cooper, R. K. (2001). Excelling under pressure: increasing your energy for leadership and innovation in a world of stress, change and unprecedented opportunities. *Strategy & Leadership*, 29(4), 15–20.
10. Covelli, B. J. in Mason, I. (2017). Linking theory to practice: Authentic leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1–10.

11. Cummings, L. L. in O'Connell, M. J. (1978). Organizational innovation: A model and needed research. *Journal of Business Research*, 6(1), 33–50.
12. Darvish, H. in Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing*, 6(3).
13. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M. in Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A11–A22.
14. Domínguez-Escrig, E., Broch, F. F. M., Chiva, R. in Alcamí, R. L. (2022). Authentic leadership: boosting organisational learning capability and innovation success. *The Learning Organization*, 30(1), 23–36.
15. Duignan, P. A. in Bhindi, N. (1997). Authenticity in leadership: An emerging perspective. *Journal of educational administration*, 35(3), 195–209.
16. Ford, J. in Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463–479.
17. Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M. in Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120–1145.
18. George, B. (2003). Leadership is authenticity, not style. *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*, 18–25.
19. George, B., Sims, P., McLean, A. N. in Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
20. Ilies, R., Morgeson, F. P. in Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373–394.
21. Iszatt-White, M. in Kempster, S. (2019). Authentic leadership: Getting back to the roots of the 'root construct'?. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 356–369.
22. Johnson, S. L. (2019). Authentic leadership theory and practical applications in nuclear medicine. *Journal of nuclear medicine technology*, 47(3), 181 – 188.
23. Khan, S. N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 167.
24. Klijn, A. F. J., Tims, M., Lysova, E. I. in Khapova, S. N. (2021). Personal Energy at Work: A Systematic Review. *Sustainability*, 13(23), 13490.
25. Larsson, M., Clifton, J. in Schnurr, S. (2021). The fallacy of discrete authentic leader behaviours: Locating authentic leadership in interaction. *Leadership*, 17(4), 421–440.
26. Luthans, F. in Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1–26.
27. Men, L. R. in Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of public relations research*, 26(4), 301–324.
28. Müceldili, B., Turan, H. in Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681.

29. Nikolić, G., Grudić Kvasić, S. in Grbić, L. (2020). The development of authentic leadership theory. V *Zbornik radova PILC 2020: Učinkovito vodstvo / High Impact Leadership* (str. 176–187). PAR University College.
30. Nogometna zveza Slovenije – NZS. (2018, 16. april). *FOTO: Ženska futsal reprezentanca začela z delom*. https://www.nzs.si/novica/FOTO_Zenska_futsal_reprezentanca_zacela_z_delom?id=46457&id_objekta=95
31. Nogometna zveza Slovenije – NZS. (brez datuma). *Futsal A ženske – vse tekme*. https://www.nzs.si/reprezentanca/?action=tekme&id_menu=862
32. Obuba, M. O. (2023). Evaluating the Moral Components of Authentic Leadership on Employees' Productivity. A Literature Review. *Open Journal of Leadership*, 12(1), 89 – 115.
33. Ono, Y. (2023, 16. marec). *High performance athletes*. Lakeshore United. Pridobljeno 8. junija 2025, s <https://lakeshoreunited.org/2023/03/high-performance-athletes-2/>
34. Onyemelukwe, I. C., Ferreira, J. A. V. in Ramos, A. L. (2023). Human Energy Management in Industry: A Systematic Review of Organizational Strategies to Reinforce Workforce Energy. *Sustainability*, 15(17).
35. Penger, S. (2025). *Tehnike managementa časa in preprečevanja izgorelosti ter mobinga v dobi digitalizacije za vodje na Slovenskih železnicah: Priročnik za vodje in direktorje*. S. Penger.
36. Penger, S., Dimovski, V. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Planet GV.
37. Peterson, M. L. (2017). *Authentic leadership links between physical activity, mindfulness, and emotional competence*. Alliant International University.
38. Raso, R. (2019). Be you! Authentic leadership. *Nursing management*, 50(5), 18–25.
39. Rozkwitalska, M., Basinska, B. A., Okumus, F. in Karatepe, O. M. (2022). The effects of relational and psychological capital on work engagement: the mediation of learning goal orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 616–629.
40. Schwartz, T. in McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time. *Harvard business review*, 85(10), 63.
41. Shamir, B. in Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395–417.
42. Shirey, M. R. (2006). Authentic leaders creating healthy work environments for nursing practice. *American journal of critical care*, 15(3), 256–267.
43. Sidani, Y. M. in 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.
44. Singh, A., Kaur Arora, M. in Boruah, B. (2024). The role of the six factors model of athletic mental energy in mediating athletes' well-being in competitive sports. *Scientific reports*, 14(1).

45. SNPortal. (2024, 18. oktober). *Slovenska reprezentanca v boju za SP 2025 s preobratom premagala Anglijo*. Pridobljeno 7. junija 2025 s <https://snportal.si/drugo/mali-nogomet/slovenska-reprezentanca-v-boju-za-sp-2025-s-preobratom-premagala-anglijo/>
46. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16(3), 419–439.
47. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
48. Week Plan. (2024, 14. marec). *What is Personal Energy Management?* Week Plan Academy. Pridobljeno 22. maja 2025 s <https://weekplan.net/academy/glossary/personal-energy-management/>
49. Weigelt, O., Gierer, P., Prem, R., Fellmann, M., Lambusch, F., Siestrup, K., ... in Blume, J. (2022). Time to recharge batteries—development and validation of a pictorial scale of human energy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(5), 781–798.
50. Westover, J. H. (2024, September 13). *Managing fatigue at work: Strategies for preserving your energy*. Pridobljeno 6. junija 2025, s <https://www.innovativehumancapital.com/article/managing-fatigue-at-work-strategies-for-preserving-your-energy>
51. Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(6), 847 – 872.
52. Worthington Jr, E. L., in Allison, S. T. (2018). *Heroic humility: What the science of humility can say to people raised on self-focus*. American Psychological Association.
53. Wright, R. (2015). It's messy being authentic—lessons learned on the road to becoming an authentic leader. *Strategic HR Review*, 14(3), 79 – 84.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

Sem Luka Ožek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, smer Management. V okviru magistrskega dela izvajam raziskavo na temo »Analiza avtentičnega vodenja in managementa osebne energije na primeru slovenske ženske futsal reprezentance«. Cilj raziskave je analizirati avtentično vodenje in management osebne energije v reprezentanci ter ugotoviti, ali sta ti dve področji medsebojno povezani.

Vprašalnik vključuje tri tematske sklope ter nekaj demografskih vprašanj. Vaša pomoč bi mi izjemno koristila, zato vas prosim, da si vzamete približno 10 minut in izpolnite anketo. Odgovori so povsem anonimni in bodo uporabljeni izključno v študijske namene. Zato vas prosim za iskrenost in natančnost pri odgovarjanju, saj bodo rezultati le tako verodostojni.

Pred vsakim sklopom bo tematika na kratko predstavljena, da bo reševanje lažje in bolj razumljivo. Odgovori so podani na Likertovi lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa »popolnoma se strinjam«.

Že vnaprej se vam iskreno zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje pri raziskavi!

SKLOP 1: Avtentično vodenje

Avtentično vodja: Glede na različne perspektive se lahko avtentični vodja opredeli kot vodja, ki je zvest samemu sebi in izraža svoje notranje vrednote in prepričanja. Po drugi strani pa se lahko avtentični vodja opredeli tudi kot vodja, ki je sposoben vzpostaviti pristne interakcije s sledilci in jih navdihovati s svojim ravnanjem. Na koncu je morda najbolj smiselno razumeti avtentično kot kompleksen koncept, ki vključuje tako notranje lastnosti vodje kot tudi zunanje interakcije s sledilci. Avtentičnost ni statična lastnost, temveč dinamičen proces, ki se oblikuje skozi interakcijo med vodjo, sledilci in kontekstom (Larsson in drugi, 2021).

Tabela 27: Anketa avtentičnega vodenja

Vprašanja	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1. Naš vodja ima jasno začrtane vrednote, cilje in zahteve.	1	2	3	4	5
2. Vodja zna prisluhniti mnenju svojih sledilcev.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

Tabela 27: Anketa avtentičnega vodenja (nad.)

Vprašanja	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
3. Vodja deluje skladno s tem, kar govori.	1	2	3	4	5
4. Vodja enakopravno sodeluje s celotno ekipo in nas povezuje v uspešen tim.	1	2	3	4	5
5. Vodja nas vodi z zgledom, ne le z navodili.	1	2	3	4	5
6. V našem timu se lahko izražamo brez strahu pred negativnimi posledicami.	1	2	3	4	5
7. Vodja zna oceniti naše zmožnosti.	1	2	3	4	5
8. Veliki zunanji pritiski (mediji, javnost) vplivajo na stil vodenja našega vodje.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Luthan in Avolio (2003), Gardner in drugi (2011), Shamir in Eilam (2005), Clapp-Smith in drugi (2009).

SKLOP 2: Management osebne energije

Management osebne energije: Učinkovito upravljanje osebne energije pomeni zavestno in strateško prilagajanje ter optimizacijo energijskih virov na različnih ravneh—fizični, čustveni, miselni in duhovni—z namenom izboljšanja celostnega počutja in produktivnosti. Za razliko od klasičnega upravljanja časa, ki se osredotoča na razporeditev nalog znotraj določenih časovnih okvirjev, se upravljanje energije osrednja na kakovost energije, ki jo posameznik vloži v svoje dejavnosti (Week Plan, 2024).

Tabela 28: Anketa managementa osebne energije

Management osebne energije	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1. Večinoma imam dovolj fizične energije za treninge in tekme.	1	2	3	4	5
2. Znam prepoznati, kdaj sem mentalno utrujena.	1	2	3	4	5
3. Pred tekmami znam učinkovito obvladovati tremo ali živčnost.	1	2	3	4	5
4. Imam vzpostavljene lastne rutine za regeneracijo.	1	2	3	4	5
5. Moja osebna motivacija ostaja visoka tudi v težjih obdobjih.	1	2	3	4	5
6. Zavedam se pomena čustvene, mentalne in duhovne energije poleg fizične.	1	2	3	4	5
7. Pri obvladovanju pritiska uporabljam tudi notranje vire.	1	2	3	4	5
8. Čustveni odnosi pomembno vplivajo na mojo raven energije.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Schwartz in McCarthy (2007), Peterson (2017), Weigelt in drugi (2022), Singh in drugi (2024).

SKLOP 3: vpliv vodenja na osebno energijo

Tabela 29: Anketa povezanosti avtentičnega vodenja in managementa osebne energije

Vplivi vodenja na osebno energijo	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1. Način vodenja v ekipi vpliva na mojo notranjo motivacijo.	1	2	3	4	5
2. Ko čutim zaupanje s strani vodje, imam več energije za treninge in tekme.	1	2	3	4	5
3. Če je vodenje v ekipi dosledno in pošteno, se tudi sama počutim bolj stabilno.	1	2	3	4	5
4. Vodja s svojo prisotnostjo pozitivno vpliva na moje psihično počutje.	1	2	3	4	5
5. Naša komunikacija z vodjo pomembno prispeva k boljšemu vzdušju v ekipi.	1	2	3	4	5
6. Moja raven energije v veliki meri odraža odnose in razmere v ekipi.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Chughtai (2018), Clapp-Smith in drugi (2009), Shirey (2006), Domínguez-Escrig in drugi (2022).

SKLOP 4: demografska vprašanja

Starost:

- do 20 let

- 21–25 let
- 26–30 let
- nad 30 let

Koliko let ste že članica reprezentance?

- manj kot 1 leto
- 1–3 leta
- 4–6 let
- več kot 6 let

Ali imate poleg športne kariere še druge redne obveznosti?

- Študij
- Redna zaposlitev
- Občasno delo (npr. projekti, honorarno)
- Brez dodatnih obveznosti
- Drugo: _____

Priloga 2: Intervju

Intervju:

Avtentično vodenje

1. Za začetek vas prosim, da se na kratko predstavite in opišete svojo dosedanje trenersko pot

Sem Drago Adamič, selektor slovenske ženske futsal reprezentance in trener ženskega nogometnega kluba Celje. Moja trenerska kariera sega v leto 2007, ko sem začel v Dobovcu, kjer sem tudi končal igralsko kariero in začel trenersko. Potem sem bil trener v Voplast Velenje, futsal klubu Kobel in Mariboru. Zdaj pa sem že peto leto v futsal klubu Celje in četrto leto selektor ženske reprezentance. Enostavno to začutiš, da ti je to neko poslanstvo. Že med igralsko kariero sem veliko sodeloval s trenerji in soigralci pri razumevanju taktike. Bil sem kot neka podaljšana roka trenerju in me je to vedno privlačilo, zato je bila to logična posledica konca moje igralske kariere.

2. Kako bi opisali svoj trenutni stil vodenja kot trener/selektor slovenske ženske futsal reprezentance?

Rekel bi, da gre za mešanico več stilov – nekako kooperativni, avtoritativni stil – neka mešanica, ker se enostavno v današnjem svetu moraš prilagajati, sploh v ženskih kolektivih pa je to še toliko bolj pomembno. Treba se je zlit z igralkami, da si lahko uspešen.

3. Ali ste že slišali za koncept avtentičnega vodenja? Če da – kako ga razumete?

Sem slišal, da gre za neko vrsto izražanja sebe in svojih vrednot ter prenos tega na svoje varovanke. To tudi uporabljam v svoji mešanici stilov vodenja. Vsekakor brez tega ne gre – dober vodja je vsekakor vzgled in enostavno moraš biti vzgled, če želiš, da te uspešno sledijo.

4. Kako (če sploh) vaša osebna prepričanja in vrednote vplivajo na vaše odločitve in vodenje ekipe?

Absolutno imajo eno najpomembnejših vlog. Če imaš osebno prepričanje in vrednote, jih prenašaš na igralke. Brez tega bi težko bil drugačen – če bi govoril o nečem, kar sam ne živiš, bi bil slab vzgled. To vsekakor ne bi bilo uspešno sodelovanje.

5. Kako pogosto ste v stiku z igralkami na in izven treningov/tekem in na kakšen način poteka komunikacija? Imajo tudi one možnost izraziti svoje mnenje in vplivati na odločitve?

Sem v stiku z igralkami, največ seveda s svojimi, tam kjer treniram. Sem pa tudi z reprezentančnimi igralkami. Občasno, ko začutim potrebo, se pogovorimo tudi izven sezone – kakšne imajo plane, kaj potrebujejo. Med samo sezono, ko ni nekih akcij, niti ne veliko, ker med tekmovalno sezono nočem preveč vplivati na procese, ki jih imajo v klubih. Srečujemo se tedensko, izmenjamo kakšno mnenje. Kar se tiče odločitev in pogovorov, pa na reprezentančnih zborih, na treningih in pred tekmami – absolutno me zanima mnenje igralk. Vprašam jih, da podajo svoje mnenje, in na podlagi tega, kar sem si prej zamislil, lahko malo prilagodimo ali spremenimo. Vsekakor je vsako mnenje dobrodošlo – več ljudi več vidi, več sliši.

Dodatno vprašanje: Kako poteka izbor igralk za reprezentanco? Spremljaš klubsko prvenstvo in igre, ki jih igralke prikazujejo. Na podlagi tega izluščiš najboljše. Glede na to, da treniram v ligi, je lažje spremljati igralke tudi iz drugih klubov, in tako vidiš, katere so primeren material in katere ne.

6. Ste bili kdaj v situaciji, ko ste zaradi zunanjih pritiskov (mediji, zveza, rezultati) občutili, da se morate oddaljiti od svojih vrednot ali prilagoditi svoj način vodenja? Kako ste to reševali?

Ne morem reči, da ne. Enostavno ni bilo takšnega pritiska, da bi moral odstopiti od svojih vrednot, kar verjetno tudi ne bi – ker mislim, da so te vrednote pravilne. Zaradi tega sem morda tudi na mestu, kjer sem, in ne bi za ceno nekega pritiska odstopil od svojih vrednot.

7. Kakšno vzdušje po vašem mnenju vlada v ekipi? Kako se odzovete, kadar pride do napetosti ali nesoglasij?

Pri puncah je specifična – drugače je kot pri fantih. Pri fantih bi rekel, da so bolj spontani – pride do trenj, nesporazumov, ampak se to ponavadi takoj zgladi. Pri puncah to traja dlje, večji je ta skupinski nagon, delujejo bolj v skupini, in zato je treba bolj delati na timskem

duhu. Punce imajo rade, da so bolj vodene kot fantje. Seveda povsod pride do kakšnega nesporazuma ali trenja. Ampak že v začetku mandata sem dal jasno vedeti, kakšen je naš cilj oziroma zakaj smo tam. Enostavno smo se vsi prilagodili in moram pohvaliti punce, ker v štirih letih nismo imeli večjega incidenta, ki bi vplival na negativno vzdušje v ekipi. Tako da moram reči, da je vzdušje odlično.

8. Katere tri lastnosti bi po vašem mnenju najbolj odlikovale uspešnega vodjo v športnem kolektivu?

Vsekakor moraš imeti neko športno vizijo, strast, ljubezen do tega športa. Moraš biti pošten do vseh, enakopraven – vsakemu moraš dati občutek, da je pomemben, ne glede na to, kakšna je njegova veščina, ali je boljši ali slabši – to je nepomembno. Pomembno je, da se vsak počuti pomembnega. Potrebna je empatija, moraš se znati pogovarjati in biti delaven – to je eden od predpogojev, da ti sploh lahko sledijo. Da vidijo, da je to prava pot do uspeha.

Management osebne energije

1. Kako bi opisali pomen osebne energije (fizične, čustvene, mentalne, duhovne) pri igralkah na najvišji ravni?

To je eden izmed ključnih faktorjev – ta je enako pomemben, če ne celo bolj pomemben kot igralska veščina, fizična pripravljenost ali kateri koli drug segment. Če posplošimo – če v glavi nismo pravi, nam ne bo uspevalo ničesar. Kako torej doseči, da smo na vseh teh nivojih maksimalni? Tako kot sem rekel: s poštenim odnosom, veliko pogovora, empatijo in doslednostjo. V bistvu – to je to.

2. Kako vi kot trener vplivate na upravljanje energije pri igralkah? Ali izvajate določene prakse, rutine ali metode za ohranjanje optimalnega nivoja energije?

Seveda, kot trener imaš izjemen vpliv na te zadeve. Odvisno je tudi od tega, v kateri fazi je tekmovanje. Ko gre za derbije oziroma lovorike, ni potrebe po dodatni motivaciji, ker so igralka dovolj motivirane – takrat je bolj pomembno, da jih umiriš in jih psihološko pripraviš. Ko pa gre za manj pomembne tekme, jih je treba bolj motivirati. Potem pa je tu še cela vrsta drugih faktorjev – od odnosov v zasebnem življenju, v službi, v šoli, v družbi – šele ko se vse te stvari poklopijo, lahko res začnemo delati v garderobi. Šele takrat lahko računamo na uspeh.

3. Kako pomembno se vam zdi uravnoteženo življenje igralk zunaj igrišča (npr. spanje, odnosi, študij/slужba)? Ga aktivno podpirate ali spremljate?

Absolutno, to je verjetno eden najpomembnejših dejavnikov, sploh v ženskih športnih kolektivih. V ženskem kolektivu še posebej poudarjam: če so igralka mirne, če imajo urejeno življenje, potem je tudi nivo treninga in izvedbe tekem bistveno višji. Drugače pa misli

uhajajo, koncentracija pade, izvedba ni kakovostna. Zelo pomemben segment pri športnikih je tudi počitek. Odnosi – sploh doma – s starši, bratom, sestro, v ožjem in širšem družinskem krogu, s prijatelji, v službi, v šoli – kjer preživijo ogromno časa – če tam niso zadovoljne, če stvari niso urejene, se to prenese tudi sem. Včasih je treba umirjati evforijo, včasih ubrati drug psihološki pristop. Ves čas si na neki preizkušnji in moraš spremljati, kaj se dogaja v glavah – oziroma v garderobi.

4. Kako se v vaši ekipi odzivате na znake izgorelosti, stresa ali mentalne utrujenosti? Imate vzpostavljene določene mehanizme podpore?

Ja, v bistvu je spet odvisno, ali gre za posameznika ali za skupinsko zadevo. Ali so znaki izgorelosti povezani s samim procesom treningov, tekem, športnega dela – ali pa so posledica izgorelosti v zasebnem življenju. Če gre za športni del in je to prevladujoče, potem trening prilagodimo, sprostimo faze, vključimo sprostivne tehnike, igre – poskušamo igralke znova vrniti na pravo pot, če gre za kratkotrajno obdobje. Če pa gre za dolgotrajno izgorelost, do tega ne bi smelo priti – sicer lahko sezona uide v nezaželeno smer. Zato je treba pravočasno zaznati, da igralke niso več pripravljene delovati na visokem nivoju. V reprezentanci je to precej težje kot v klubu, ker so reprezentančni zbori redki – na vsake toliko časa. Imaš dva ali tri dni časa, v katerih lahko zelo malo vplivaš na zadeve, ki jih igralke prinesejo s sabo. V bistvu moramo tam hitro ustvariti dobro vzdušje, zbuditi pomen igranja za domovino, čast – uporabiti motivacijske prijeme, potem pa še taktične in tehnične vidike igre. Večina psihološkega in fizičnega stanja, ki ga igralke prinesejo po dveh, treh mesecih brez reprezentančnih zborov, je zunaj mojega vpliva kot selektorja.

5. Ali menite, da vaš način vodenja (stil komunikacije, razumevanje, zaupanje) vpliva na raven osebne energije igralk? Če da, kako?

Absolutno, vsekakor je treba – pri ženskah sploh – biti najprej psiholog in jim nuditi podporo takrat, ko jo potrebujejo. Takrat jih moraš dvigniti na višji nivo, jim s podporo pomagati, da postanejo bolj samozavestne. Ko psihološki del pade – jih moraš umiriti. Kadar pride do prevelike evforije – prav tako umiriti. Vsekakor moram biti tudi jaz na nivoju. V bistvu se moram znati zlit z njimi – kadar je treba biti na isti energiji, sem z njimi, kadar pa je treba biti na nasprotni energiji, se tudi temu prilagodim.

6. Se vam zdi, da vas igralke dojemajo kot osebo, ki razume in podpira tudi njihovo notranjo (ne samo telesno) pripravljenost?

Ja, kot selektor je to dosti težje, ker imamo manj časa skupaj. Zaradi tega mi igralke tudi manj osebno zaupajo, saj se te stvari večinoma delijo s klubski trenerji, ki so z njimi dlje časa in jih bolje poznajo. Pogosto igralke tudi kaj prikrijejo – morda kakšno drobno poškodbo ali psihološko težavo – ker se bojijo, da bi zaradi tega izpadle iz reprezentančne akcije ali tekme. Tudi na to moram biti pozoren. Ni vedno lahko, ampak v celoti gledano so igralke že dovolj zrele, da na tem nivoju ni večjih težav.

**7. Ali ste opazili, da kadar je vaša energija kot trenerja nizka, to vpliva tudi na ekipo?
Kako skrbite za lastno energijo?**

Absolutno – če pridem na trening ali tekmo energetske ali psihično nepripravljen, se to prenese na ekipo. Lahko rečemo, da je ekipa ogledalo trenerja – z redkimi odstopanji, a načeloma drži. Stopim lahko pred ogledalo in vidim sebe v tej ekipi. Zase skrbim – veliko treniram, delam tudi kot osebni trener, treniram športnike in rekreativce. Sam treniram 4–5x na teden – kolo, hribi, fitnes – moje življenje je šport. Trudim se biti vedno maksimalno pripravljen, ker sem tudi osebnostno bolj pripravljen na vse izzive, če sem psihološko in fizično na visoki ravni.