

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VLOGE AVTENTIČNEGA VODENJA PRI RAZVOJU
SPRETNOSTI PROFESIONALNIH ŠPORTNIH TRENERJEV NA
PRIMERU VRHUNSKEGA TENISA**

Ljubljana, september 2020

ŽIGA PAPEŽ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Žiga Papež, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza vloge avtentičnega vodenja pri razvoju spretnosti profesionalnih športnih trenerjev na primeru vrhunškega tenisa, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Pengar

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 preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

ZAHVALA

Moja velika in iskrena hvala gre članom moje čudovite družine. Ravno oni so bili tisti, ki so verjeli vame od samega začetka, tudi v trenutkih, ko sam nisem. Spodbujali so me in me vedno imeli radi iz globine srca. Zahvaljujem se tudi mentorici Sandri Penger, ki ni samo vrhunska profesorica in strokovnjakinja na področju ekonomije, temveč tudi čudovita, dobra, prijazna in energična oseba, ki je pripravljena pomagati vedno in vsakič. Boljše mentorice si ne bi mogel želeli.

Najlepša hvala za vse!

»Success is walking from failure to failure with no loss of enthusiasm.«

Winston Churchill

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Opredelitev vodenja	4
1.1.1 Teorije vodenja.....	4
1.1.2 Stili vodenja.....	5
<i>1.1.2.1 Stili vodenja v slovenskem vrhunskem tenisu</i>	6
1.2 Avtentično vodenje	7
1.2.1 Primerjava med avtentičnim vodenjem v športu in organizaciji.....	10
<i>1.2.1.1 Avtentično vodenje v športu</i>	10
<i>1.2.1.2 Avtentično vodenje v organizaciji</i>	12
1.2.2 Urjenje in učenje veščin avtentičnega vodenja	13
2 TENIS	15
2.1 Zgodovina tenisa	15
2.2 Značilnosti teniške igre	16
2.3 Psihologija tenisa	17
2.3.1 Psihološka zahtevnost teniške igre	17
<i>2.3.1.1 Psihična kondicija teniških igralcev</i>	17
<i>2.3.1.2 Mentalne zmogljivosti teniških igralcev</i>	19
2.3.2 Vrednote teniških igralcev in trenerjev.....	20
3 PROFESIONALNI ŠPORTNI TRENERJI	21
3.1 Veščine vrhunskih športnih trenerjev	21
3.1.1 Temeljna kombinacija veščin uspešnih trenerjev.....	22
3.1.2 Upravljanje s časom.....	23
3.1.3 Komunikacija	24
3.2 Cilji vrhunskih športnih trenerjev	26
3.3 Vrednotenje športnih trenerjev	27
3.3.1 Zaznavanje trenerjev s strani varovancev	27
3.3.2 Trenerjeva samopodoba in zaznavanje lastnega znanja	28
3.4 Vloge vrhunskih športnih trenerjev	29
3.4.1 Učitelji športne vzgoje kot pionirji športnih trenerjev.....	29

3.5	Odnos trener-športnik-starši	31
3.5.1	Teorija navezanosti	31
3.6	Težave športnih trenerjev	32
3.6.1	Nadziranje čustev	32
3.6.2	Ukvarjanje s starši športnika.....	33
3.6.3	Ukvarjanje s problematičnimi športniki	33
3.6.4	Dvom v učinke in pravilnost pristopa	34
3.6.5	Motivacija športnika.....	35
3.6.6	Nepretrganost izobraževanja in prilagajanja posamezniku	35
3.7	Učenje novih trenerskih spretnosti	36
3.7.1	Strategija petih korakov.....	36
3.7.2	Mentalni treningi.....	36
3.7.2.1	<i>Postavljanje ciljev, samoocenjevanje in izbor strategije.....</i>	<i>37</i>
3.7.2.2	<i>Tehnike mentalnega treninga.....</i>	<i>38</i>
3.7.2.3	<i>Učinki mentalnega treninga.....</i>	<i>39</i>
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA NA PRIMERU VRHUNSKEGA TENISA	41
4.1	Predstavitev udeležencev raziskave	41
4.2	Zasnova raziskave in metodologija.....	41
4.2.1	Namen in cilji raziskave	41
4.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	42
4.2.3	Metodologija.....	42
4.2.3.1	<i>Prednosti in omejitve raziskave.....</i>	<i>42</i>
4.3	Poglobljena intervjuja	43
4.3.1	Intervju s teniškim trenerjem dr. Alešem Filipčičem.....	43
4.3.2	Intervju s teniškim igralcem Aljažem Bedenetom.....	48
4.4	Analiza in interpretacija izsledkov	52
4.4.1	Preverjanje temeljne teze.....	52
4.4.2	Odgovori na raziskovalna vprašanja	52
4.5	Priporočila za nadaljnje raziskovanje	53
SKLEP	53
LITERATURA IN VIRI	55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava med štirimi različnimi stili vodenja	5
Tabela 2: Vprašalnika o avtentičnosti vodje	9
Tabela 3: Primeri uporabe tehnike igrifikacije	12
Tabela 4: Strategije za povečanje avtentičnega vodenja.....	13
Tabela 5: Karakteristike trenerjev: orientiranost nase in orientiranost na športnika	26
Tabela 6: Vrednosti pred in po intervenciji za vsako podlestvico v vprašalniku	39
Tabela 7: Podatki zajema intervjuja s teniškim trenerjem dr. Alešem Filipčičem	43
Tabela 8: Podatki zajema intervjuja s teniškim igralcem Aljažem Bedenetom	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Osebni viri, ki se gradijo pri doživljanju pozitivnih čustev	8
Slika 2: Vplivi avtentičnega vodenja na eudaimonsko blagostanje vodij in sledilcev	11
Slika 3: Deleži samogovora med tekmovalno igro.....	20
Slika 4: Sestavine telesne vzgoje	30
Slika 5: Teniški trener dr. Aleš Filipčič	43
Slika 6: Teniški igralec Aljaž Bedene.....	48

UVOD

Vodenje je ena osnovnih nalog managementa. Ravno zato je po mnenju mnogih strokovnjakov ključen dejavnik pri uspešnem delovanju neke organizacije. V literaturi lahko najdemo različne oblike vodenja, ki so oblikovane na podlagi klasičnih teorij. Na podlagi tako imenovanih sodobnih teorij vodenja pa se po letu 2004 vedno več pozornosti namenja **avtentičnemu vodenju** (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018). Pojem **avtentičnost** poudarja, da je bistveno poznavati samega sebe in spodbujati vrednote, preference in čustva, v katere tudi sami zares verjamemo. Vodje v podjetjih, športu in drugod se danes pravzaprav vsak dan srečujejo s težkimi izzivi, njihova naloga pa je vse bolj in bolj zahtevna. Prav zato je avtentično vodenje v zadnjih letih priznано kot eno najustrežnejših in najuspešnejših načinov vodenja za pozitivno delovanje vseh delov in funkcij organizacije (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018). **Avtentični vodja** mora na ljudi, ki so člani neke organizacije, širiti vrednote, ki so povezane z njim osebno. Ustvarjati mora skupne simbole in spodbujati k pozitivnemu vedenju, prožnosti, zaupanju, optimizmu in razvoju samozavesti. Pozitivno organizacijsko vedenje je pod vplivom avtentičnega vodenja del vsakega člana organizacije.

Značilnosti avtentičnih vodij torej temeljijo na zaupanju vase. Avtentični vodje ne želijo dosežati osebnih koristi v protislovju s svojimi osebnimi vrednotami in njihova dejanja ne temeljijo na egoizmu. Njihovo delovanje temelji na tem, v kar zares verjamejo. Vodijo po svojih občutkih in se ne držijo klasičnih teoretičnih okvirjev, ki začrtajo domnevno pravilne stile vodenja. Ljudi vodijo na način, v katerega sami v celoti verjamejo in se ne prilagajajo idejam in željam drugih (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018).

Princip avtentičnega vodenja je povezan z lažjo identifikacijo zaposlenih z organizacijo. Velika večina zaposlenih ima namreč pod vplivom avtentičnega vodje večji občutek pripadnosti neki organizaciji in večje spoštovanje do vodje. Avtentični vodja se z zaposlenimi v organizaciji dosti bolj poveže, medtem ko je cilj njegovega ravnanja prenesti osebne vrednote, ideje in videnja na celotno organizacijo, v kateri in za katero deluje. Temu pritrjujejo raziskave znotraj različnih organizacij, ki so preverjale zadovoljstvo zaposlenih z vodjami (Steffens, Mols, Haslam & Okimoto, 2016). Zaposleni v organizaciji pod vodstvom avtentičnega vodje bolj čutijo pripadnost organizaciji, kar poveča njihovo produktivnost in kreativnost, posledica vsega tega pa je večja dobičkonosnost same organizacije (Müceldili, Turan & Erdil, 2013).

Zaradi naštetih značilnosti avtentičnega vodenja bi načela avtentičnega vodenja lahko imela pomembno vlogo tudi v športu, in sicer v povezavi s **spretnostmi profesionalnih športnih trenerjev**. Profesionalni športni trenerji so si med seboj različni, skladno s tem pa se razlikuje tudi njihov način vodenja. V magistrskem delu bom zato na primeru vrhunškega tenisa raziskoval značilnosti razvoja različnih trenerskih spretnosti in jih primerjal z načinom vodenja, ki se ga trenerji poslužujejo.

Spretnosti, veščine, sposobnosti ali kompetence so sopomenke, ki predstavljajo različna, predhodno pridobljena znanja. Spretnosti (angl. *skills*) so »/s/estavljene psihomotorične navade, ki omogočajo izvajanje nalog na visoki stopnji kompetentnosti /.../ Spretnosti so pridobljene oziroma naučene, izboljšujemo jih na osnovi povratnih informacij, vaje in uporabe različnih učnih strategij« (<https://www.termania.net/slovarji/terminoloski-slovar-vzgoje-in-izobrazevanja/3474432/spretnosti>). Po tej definiciji lahko med spretnosti štejemo tudi temeljne spretnosti (angl. *core skills*) in v spretnosti usmerjeno izobraževanje učiteljev (angl. *skills-centred teacher education*) (Cotterill, 2017).

Spretnosti imamo veliko. Mednje spadajo govorne sposobnosti (sposobnosti besednega izražanja, bogatenje besedišča), komunikacijske spretnosti (učinkovit prenos misli v besede), veščina pisnega izražanja, veščina ustnega izražanja, logično sklepanje, sposobnost hitrega dojemanja bistva, sposobnost koncentracije, spomin, domišljija, prostorninska predstava, sposobnost opazovanja, spretnost operiranja s števili (hitrost in natančnost pri računanju, predstavljanje količin), sposobnost samokontrole, veščina učinkovitega organiziranja svojega dela, sistematičnost pri delu, natančnost pri delu, sposobnost načrtovanja aktivnosti, hitrost pri reševanju nalog, ustvarjalnost, likovna nadarjenost, spretnost in natančnost pri risanju, smisel za oblikovanje, glasbena nadarjenost, spretnost reševanja praktičnih problemov, ročne spretnosti, veščina rokovanja z različnimi stroji, aparati in instrumenti, telesna gibčnost, telesna vzdržljivost in usklajenost gibov (Eliöz, 2016).

Zelo težko oziroma nemogoče pa je biti zares dobro izurjen v vseh spretnostih. Če želimo biti uspešni na nekem področju, je ravno zato ključno prepoznati za nas relevantne spretnosti in se izuriti le v tistih, ki so za nas pomembne. Za vrhunske športne trenerje so gotovo pomembne spretnosti denimo spretnost učenja in treniranja tako sebe kot tudi drugih, govorne in komunikacijske spretnosti, spretnost logičnega sklepanja, spretnost opazovanja, dober spomin, sposobnost samokontrole, gibalna spretnost, vodstvene sposobnosti, intuicija, spretnost sodelovanja in dobro razvite pedagoške veščine (Üzüm, 2018).

Namen magistrskega dela je s pomočjo literature podkrepiti znanje o avtentičnem vodenju, nato pa analizirati vlogo avtentičnega vodenja profesionalnih športnih trenerjev pri razvoju njihovih spretnosti. Povezavo med avtentičnim vodenjem profesionalnih športnih trenerjev in razvojem njihovih spretnosti bom preverjal z empirično raziskavo.

Osnovni cilj magistrskega dela je z analizo sekundarnih virov in metodo poglobljenih intervjujev preučiti vlogo avtentičnega vodenja profesionalnih športnih trenerjev pri razvoju njihovih spretnosti. Cilj je ugotoviti, ali avtentično vodenje profesionalnih športnih trenerjev prispeva k razvoju njihovih spretnosti na primerih teniškega igralca in teniškega trenerja.

Pomožni cilji magistrskega dela so sledeči:

1. Z analizo sekundarnih virov analizirati in preučiti pomen koncepta avtentičnega vodenja v različnih tipih organizacij.

2. Z analizo sekundarnih virov analizirati in preučiti pomembne spretnosti oziroma veščine profesionalnih športnih trenerjev.
3. S pomočjo poglobljenih intervjujev ugotoviti, ali je avtentično vodenje pomemben dejavnik pri izboljševanju spretnosti športnih trenerjev.

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da avtentično vodenje profesionalnih športnih trenerjev pozitivno doprinese k razvoju njihovih spretnosti. Bistvo tako podjetništva kot tudi športa je dosegati čim boljše rezultate, zato lahko načela in učinke avtentičnega vodenja preslikamo tudi na športno področje. Cilj vsakega avtentičnega vodje je stimulirati varovance k uresničitvi njihovih potencialov, kar posledično privede do boljših uspehov. Trener, ki je avtentični vodja, svoje trenerske spretnosti prav s tem namenom stalno dograjuje in tako izboljšuje svoje vodenje, pristop k varovancem in njihove športne rezultate.

Raziskovalna vprašanja:

1. Ali je pri večini teniških trenerjev prisoten koncept avtentičnega vodenja?
2. Katere so najpomembnejše lastnosti profesionalnih športnih trenerjev z vidika igralcev in trenerjev?
3. Ali avtentično vodenje pripomore k hitrejšemu in uspešnejšemu razvoju spretnosti teniških trenerjev?
4. Ali so športni trenerji, ki imajo dobro razvite spretnosti profesionalnih trenerjev, bolj nagnjeni k avtentičnemu načinu vodenja?
5. Ali je koncept avtentičnega vodenja nujen pri razvoju spretnosti športnega trenerja?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu se bom skliceval na sekundarne podatke iz literature. Z metodami deskripcije (opisovanja), kompilacije (povzemanja) in dedukcije (sklepanja iz splošnih stališč na posamične zaključke) bom v prvem poglavju razčlenil koncept avtentičnega vodenja. V drugem poglavju bom navedel značilnosti teniške igre, v tretjem poglavju pa podrobno opisal spretnosti profesionalnih športnih trenerjev in njihov razvoj.

Teoretični okvir bom nato v empiričnem delu nadgradil s primarnimi podatki, ki jih bom pridobil s kvalitativno metodo poglobljenih intervjujev z vrhunskim teniškim igralcem in profesionalnim teniškim trenerjem.

V empiričnem delu bom na podlagi literature iz prvega dela sestavil vprašanja in izvedel poglobljena intervjuja. Oblikoval bom dva vprašalnika, enega za teniškega igralca in enega za teniškega trenerja. Izsledke intervjujev bom nato analiziral in interpretiral ter jih povezal s teorijo. Na podlagi ugotovitev bom na koncu preveril temeljno tezo in odgovoril na raziskovalna vprašanja.

V sklepnem poglavju magistrskega dela bom povzel ugotovitve iz teoretičnega in empiričnega dela in podal priporočila za nadaljnje raziskovanje koncepta avtentičnega vodenja na področju športnega trenerstva.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Opredelitev vodenja

Vodenje je naraven in umeten proces hkrati, je enostavna, a kompleksna oblika vedenja. Gre za zanimiv pojav, ki naj bi vzniknil ob nastanku človeka, nekateri znanstveniki pa trdijo, da še prej, s pojavom prvih živih bitij na zemlji. Znanstveniki so denimo preučevali različne skupine živali in ugotovili, da se prerekanje med živalmi umiri šele, ko se znotraj skupine oblikuje hierarhija in na čelo stopi vodja. Takrat se oblikujejo pravila in norme, ki se jih ostali podrejeni člani skupine kaj hitro naučijo (Bass, 1997).

Vodenje skozi zgodovino ne ostaja isto in se ves čas spreminja, na kar močno vpliva tudi kultura. Antropologi poudarjajo, da je vodenje uveljavljena oblika obnašanja v skupinah in različnih kulturah po vsem svetu. Tudi v družbah, ki niso razvite kot moderne države, ki imajo uveljavljena pravila, norme in zakone, se vedno pojavi oseba, ki prevzame vodilno vlogo pri odločanju o dejanjih in stvareh, ki zavzemajo celotno družbo in okolje (Jogulu, 2010). Z znanstvenega vidika je vodenje večdimenzionalen proces, torej ga lahko opišemo z več različnih zornih kotov. Nagnjenost raziskovalcev je, da po navadi vodenje definirajo z individualne perspektive in perspektive pojavov, ki se jim zdijo najbolj zanimivi. V teoriji je vodenje opisano kot vedenje, izmenjava, vpliv, interakcijski vzorec, vloga odnosov in delo na administrativnem položaju. Vodenje lahko opišemo tudi kot kombinacijo moči, ki se ustvari med vodjo in njegovimi zaposlenimi. Nekaj raziskovalcev na tem področju meni, da je vodenje preoblikovalni proces, ki zaposlene neposredno spodbuja pokazati, vložiti in doseči več od pričakovanega. Po drugi strani nekateri strokovnjaki trdijo, da je na vodenje morda bolje gledati kot na veččino. S tega vidika so ravno znanje in veščine tiste, ki omogočajo uspešno vodenje (Nienaber, 2010).

1.1.1 Teorije vodenja

Poznamo tri najpomembnejše teorije vodenja. Prva teorija se osredotoča na osebnostne lastnosti voditelja, druga k razmeram, v katerih te lastnosti igrajo pomembno vlogo, tretja teorija pa je preplet prvih dveh. Zagovorniki prve teorije pravijo, da so vodje določene že ob rojstvu, medtem ko zagovorniki druge teorije trdijo, da se vodje in njihove lastnosti razvijajo skozi celo življenje. Teorija osebnostnih značilnosti vodje, ki zagovarja, da so lastnosti vodij prirojene in ne naučene, se je uveljavila v 20. stoletju. Znotraj teorije se pravi vodje že rodijo in jim ni treba vložiti veliko dodatnega truda, da bi postali uspešni vodje. Vodje se tukaj močno razlikujejo glede na močne psihološke komponente, ki so ene glavnih lastnosti uspešnega vodje.

Vodja se mora od ostalih ljudi razlikovati predvsem po intelektualnih in socialnih lastnostih, kar mu omogoča boljše vodenje podrejenih ljudi. Te lastnosti so inteligentnost, razsodnost, samorefleksija, odgovornost, samoiniciativnost, vztrajnost, samodisciplina, samozavest,

iznajdljivost in družabnost. Skladno z opisano teorijo vodenja bi naj organizacije poslovale bolje v primeru, ko so lastnosti zaposlenih enake lastnostim vodje. Ravno zato se v čedalje več organizacijah vodje odločajo uporabljati različne načine in postopke, s katerimi bodoče zaposlene ocenijo in tako izvedo, ali določena oseba spada v organizacijo in ali je kompatibilna tako z organizacijo kot tudi z vodjo. Zanimivo je, da teorija osebnostnih značilnosti poudarja tudi, da vodja, ki ima omenjene lastnosti, lahko deluje v vseh razmerah in nanj ne vplivajo zunanji dejavniki (Offermann & Coats, 2018).

Druga teorija vodenja se uvršča med vedenjske teorije in se za razliko od prve teorije osredotoča predvsem na samo obnašanje oziroma vedenje vodje. V tem primeru je vodenje sestavljeno iz dveh komponent, in sicer iz vodenja s ciljem izvajanja nalog in vodenja s ciljem dobrega odnosa z zaposlenimi. Če ti dve komponenti povzamemo, bi lahko rekli, da ta način vodenja deluje na podlagi dejanj vodij (Offermann & Coats, 2018).

Tretja teorija vodenja združuje prvi dve. Po novejših študijah je ravno tretja teorija najprimernejša, saj iz prvih dveh vzame najpomembnejše in najbolj raziskane trditve in s tem oblikuje novo teorijo, ki povzema dobre prakse iz predhodnic. Strokovnjaki menijo, da je to eden najboljših načinov postavljanja novih teorij, tj. povzemanje starejših in sicer pravih, vendar različnih teorij (Offermann & Coats, 2018).

1.1.2 Stili vodenja

Poznamo tipologijo stilov vodenja, ki temeljijo na zaznavanju podrejenih. Kot je razvidno iz tabele 1 spodaj, so takšni stili vodenja avtokratsko vodenje, demokratsko vodenje, *laissez-faire* (liberalno vodenje) in ustrežljivo vodenje.

Tabela 1: Primerjava med štirimi različnimi stili vodenja

	Avtokratsko vodenje	Demokratsko vodenje	Liberalno vodenje	Ustrežljivo vodenje
Lastnosti vodje	Zatiralni diktator	Dobrohotni diktator	Ohlapen ali šibak vodja	Skrben vodja, ki opolnomoči
Motiv	Nadzor	Zvestoba	Osvoboditev	Razvoj
Moč	Prisila	Nagrajevanje	Permisivnost	Navdihovanje
Učinki	Strah	Odvisnost	Neodvisnost	Zavezanost
Najprimernejši za	Neodgovorne Kljubovalne	Odvisne Nezrele	Ustvarjalne Zrele	Vse tipe delavcev

Vir: Wong (2003).

Pri avtokratskem stilu vodenja vodja sam načrtuje delo in odloča, kaj bo kdo počel in kako. Avtokratski vodja ukazuje, nadzoruje, pohvali in kritizira. Pogosto tudi posega v delo, člani skupine pri delu niso zares samostojni in svobodni, ne dajejo pobud in idej, predvsem pa

prevladuje zunanja motivacija, ki usahne, ko vodje ni. Pri demokratskem stilu vodenja vodja veliko sodeluje s člani pri načrtovanju, delitvi nalog in dogovoru o načinu dela. Uporablja večinoma pohvale, priznanja in konstruktivne spodbude. V skupini je več sodelovanja, podrejeni imajo občutek pripadnosti podjetju oziroma ekipi, prevladujeta boljše sprejemanje in medsebojna pomoč. Prednjačijo dobri in pozitivni odnosi, delavnost je realna in vztraja tudi, če nadzora vodje za določen čas ni. Pri *laissez-faire* stilu vodenja vodja ne uspe pojasniti, kaj in kako naj bi delali, niti kakšni so cilji, zato delo ne steče. Nastane veliko konfliktov, ni rezultatov, člani postanejo spretni v iskanju izgovorov. S tem načinom vodenja priključimo najslabše rezultate dela in hkrati slabe odnose z veliko konflikti (Wong, 2003).

1.1.2.1 Stili vodenja v slovenskem vrhunskem tenisu

O stilih vodenja sva se v poglobljenem intervjuju pogovarjala s teniškim igralcem Aljažem Bedenem. Kot pravi Bedene, je moral poizkusiti in zamenjati veliko trenerjev, da bi lahko ugotovil, kakšen tip trenerja mu pravzaprav ustreza, kar, kot pravi, ni lahko. Po njegovih besedah je zanj najprimernejši trener tisti, ki ima avtoriteto, vendar ga kljub temu posluša in ne presliši njegovih povratnih informacij, istočasno pa ga usmerja. Bedene pravi tudi, da je v Sloveniji malo trenerjev, ki bi ustrezali njegovemu profilu oziroma željam in potrebam. Prav tako meni, da »slovenski trenerji nimajo dovolj izkušenj z delom na najvišjem nivoju, zato tudi nimajo dovolj samozavesti za zahtevnejša trenerska dela.« Poleg tega po njegovem opažanju v Sloveniji ni trenerja, »ki bi stremel po nečem več, dovolj jim je, da si 'najboljši na vasi'«, poudaril pa je tudi, da »n/i prave zmagovalne mentalitete med igralci, kaj šele med trenerji.« Bedene je sodeloval z osmimi različnimi trenerji. Pri veliki večini ga je motilo, da »niso bili dovolj avtoritativni, niso imeli dovolj jasnih pogledov, morda samozavesti.« Po njegovih besedah so njegovi trenerji veliko preveč nalog in situacij, ki bi jih morali reševati sami, prenašali nanj, predvsem pa »niso znali pokazati pravega ravnotežja med avtoritativnim vodenjem in sproščenim vodenjem.«

O svoji izkušnji s spreminjanjem stila vodenja skozi trenersko kariero je v intervjuju govoril tudi teniški trener Aleš Filipčič. Kot pravi, je stil vodenja »v svoji trenerski karieri drastično spreminjal /.../ iz avtoritativnega vodenja v bolj kooperativno vodenje.« Filipčič pojasnjuje, da ob začetku svoje trenerske poti trenerji niso imeli veliko izkušenj z načini oziroma s stili vodenja, prav tako ni bilo na voljo veliko literature. Po njegovih besedah je avtoritativno vodenje uporabljal »predvsem zaradi pomanjkanja znanja in samozavesti.« Kot pravi, trenerji v preteklosti niso poznali drugega načina, na isti način so bili vodeni tudi sami. V primeru problematičnih igralcev so se takega načina še bolj posluževali, saj drugače niso znali. Kot pravi Filipčič, se je skozi čas tekom kariere naučil »tudi s kooperativo vzpostaviti korekten odnos z igralci in jih pravilno in predvsem uspešno voditi.« Vendar na njegovo spremembo vodenja »niso vplivale le trenerske izkušnje, temveč tudi ITF tečaji oziroma seminarji, ki so nam pokazali moderne smernice načina vodenja v športu.« Kot pravi, je od takrat naprej »zares začutil in spoznal, da je kooperativno vodenje veliko bolj učinkovito.«

Filipčič poudarja tudi razliko med vodenjem posameznikov in vodenjem ekipe, saj je pri vodenju ekipe pomembno podporno osebje, denimo kondicijski trener, fizioterapevt, psiholog, in trener sam težko vodi ekipo. Pravi tudi, »da je bilo ekipe voditi lažje« predvsem, ker je tenis po večini individualen šport in igralci večino sezone potujejo, tekmujejo in trenirajo sami, v takšnih razmerah pa je težko vzdrževati motivacijo. Po drugi strani v ekipi vlada »drugačen duh in te 'potegne' s sabo.«

Teorij o vodenju je zares veliko. Čeprav na prvi pogled delujejo zelo podobne, so si v resnici zelo različne in vsaka poudarja in pokaže pomembne podrobnosti. Vse našete definicije govorijo o tem, da gre pri vodenju predvsem za proces vplivanja na (podrejeno) skupino ljudi v želji, da bi vodja dosegel svoje interese, v poštenem svetu pa skupne interese, ki so za vse najboljše. V nadaljevanju se bom osredotočil in podrobneje razdelal koncept avtentičnega vodenja.

1.2 Avtentično vodenje

Kaj pravzaprav je avtentično vodenje? V današnjem svetu je vse več vodij na delovnem mestu ena oseba, zunaj dela pa popolnoma druga. Kruse (2013) piše, da mu je nekoč direktor vplivnega podjetja rekel, da je vodenje igra. Zdelo se mu je zanimivo, da je bil direktor podjetja vedno znova videti začuden, ko mu zaposleni niso zaupali, ga na splošno niso marali, nekateri pa celo komaj čakali, da dobijo novo službo. Po besedah Penger (v Kos, 2020) koncept avtentičnega vodenja pomembno ponazarja izjava svetovnega managerja leta 2019, soustanovitelja in predsednika podjetja Nvidia: »Dovolite mi, da sklenem, kdo so po moji presoji uspešni vodje. Cenim ljudi, ki so pristni, avtentični. Preprosto so, kar so.«

Podobno je v poglobljenem intervjuju koncept opisal tudi teniški trener Aleš Filipčič, ki pravi, da je avtentično vodenje »edini način, da ostaneš v tem poslu (trenerskem). Brez avtentičnega vodenja na dolgi rok ne boš preživel. Vsi vrhunski trenerji so avtentični. Imajo visoke moralne standarde, načela in vrednote.«

Beseda avtentičen se pojavi že v stari grški filozofiji in v delih William Shakespeara, ki je v svoji svetovno znani igri Hamlet zapisal: »*To thy own self be true.*« Avtentično vodenje je zelo pomembno in čedalje bolj raziskano v moderni veji managementa, pomembnost tega koncepta pa se je izstrelila v veselje leta 2003 z izdajo knjige Billa Georgea z naslovom *Authentic leadership*.

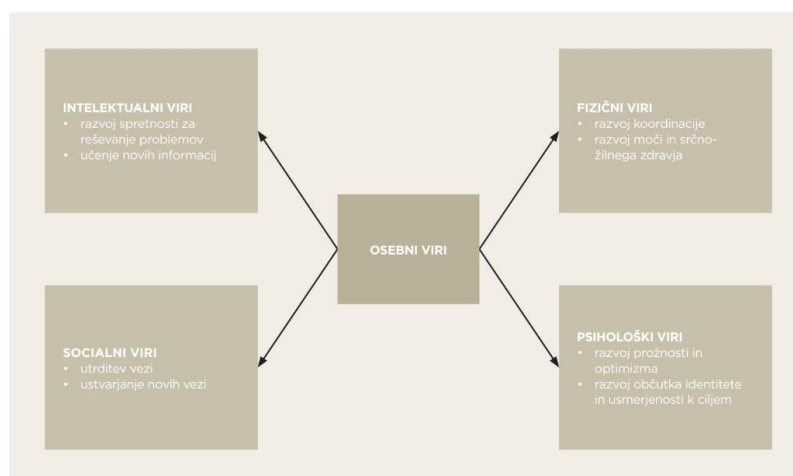
Pojem avtentičnosti pomeni, da je pri vodenju bistveno poznavati samega sebe in zaupati v vrednote, preference in čustva ter v vodenje vključiti vse stvari, v katere sami popolnoma predano verjamemo. Vodje se tako v podjetniškem kot tudi v športnem svetu, pa tudi drugod, srečujejo z različnimi težkimi izzivi, z modernizacijo pa se njihovi problemi vse bolj in bolj povečujejo in specializirajo. Prav zato je avtentični način vodenja edini pravi način, ki tako vodi kot mnogim podrejenim prihrani nepotreben stres (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018).

Kot pišejo Steffens, Mols & Okimoto (2016), raziskave kažejo, da se zaposleni, ki delujejo v manjših ali večjih organizacijah, veliko bolj poistovetijo s podjetjem, če njihov vodja deluje po vzoru avtentičnosti. Zaposleni v taki organizaciji imajo večje spoštovanje in boljši odnos z vodstvom. Cilj vodje v takem primeru je prenos osebnih vrednot, idej in različnih pogledov na podjetje kot celoto, kar pa velja tudi v obratni smeri.

Tradicionalno vodenje je po mnenju mnogih strokovnjakov danes zastarelo in predstavlja ravno nasprotje od tega, kar uči avtentično vodenje. Po besedah Penger (v Kos, 2020) gre pri tradicionalnem vodenju za psevdo-transformacijsko vodenje, »kjer vodja govori in dela eno, v svojih mislih in v zakulisju pa, ko ga sledilci ne vidijo, počne drugo ter tako pri sledilcih vzbuja lažne občutke z namenom doseganja lastne koristi.« Avtentično vodenje pa nasprotno pomeni vodenje »v skladu s svojo lastno osebnostjo, vrednotami, etičnimi načeli, prepričanji, integriteto in obenem širjenje teh vrednot z etičnim delovanjem kot vzorom za zaposlene v organizaciji ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti. Zato potrebujemo moralne in etične vodje, ki gojijo zaupanje zaposlenih, jih opolnomočijo in skupaj stremijo za cilji, ki imajo zanje smisel« (Penger v Kos, 2020). Tradicionalno vodenje je torej ravno nasprotno, kar bi pravi vodja zares moral biti in učiti naprej (Kos, 2020).

Kot pravi Kruse (2013), obstaja veliko različnih teorij o tem, kaj je avtentično vodenje, vsem pa jim je skupno strinjanje o štirih konceptih avtentičnega vodenja: avtentični vodje imajo dobro razvito samozavedanje in so pristni, žene jih cilj in so fokusirani na rezultat, vodijo s svojim srcem in imajo dolgoročno usmerjen fokus. Kot pravijo Müceldili, Turan & Erdil (2013), je prvi in najpomembnejši cilj avtentičnega vodenja vzpostaviti dober, sproščen, zaupanja vreden in ne stresen delovni odnos ter delovno okolje. Slika 1 spodaj ponazarja osebne vire zaposlenih, ki se gradijo pri doživljanju pozitivnih čustev znotraj neke organizacije. Osebne vire sestavljajo fizični viri, psihološki viri, socialni viri in intelektualni viri.

Slika 1: Osebni viri, ki se gradijo pri doživljanju pozitivnih čustev



Vir: Fredrickson, Tugade, Waugh & Larkin (2003).

Avtentično vodenje je povezano z dobrim počutjem zaposlenih. Kot pravita Penger & Podbornik (2018), »integrirani pristopi dobrega počutja na delovnem mestu izboljšujejo zdravje zaposlenih, promovirajo zdrava vedenja, izboljšujejo uravnoteženost med kariero in družino ter zagotavljajo varno in zdravo delovno okolje.« Pri tem je za stabilno poslovanje podjetja zelo pomembno, da »/o/rganizacije z integracijo programov dobrega počutja na delovnem mestu izboljšajo zdravje zaposlenih ter znižajo stroške, ki so povezani z bolniškimi odsotnostmi in fluktuacijo zaposlenih« (Penger & Podbornik, 2018). Dober pokazatelj, ali vodja deluje po vzoru avtentičnosti, ki doprinese k dobremu počutju, je vprašalnik v tabeli 2 spodaj.

Tabela 2: Vprašalnika o avtentičnosti vodje

Vprašalnika o avtentičnosti vodje		
	Za zaposlenega	Za vodjo
1	Vodja ima pozitiven odnos do dela in sodelavcev.	Zmorem naštetih 3 svoje največje pomanjkljivosti.
2	Vodja je optimističen in ima močno samopodobo, močan »jaz.«	Moja dejanja odražajo moje temeljne vrednote.
3	Vodja v podjetje vnaša upanje za uspešen razvoj rešitev.	Preden se odločim, po mnenjih povprašam druge.
4	Vodja gradi zaupanje med sodelavci.	Svoje občutke odprto delim z drugimi.
5	Sodelavci vodji nudijo veliko psihološko podporo.	Zmorem naštetih 3 svoje največje prednosti.
6	Vodja ima visoko samospoštovanje.	Ne dopuščam, da bi me nadziral skupinski pritisk.
7	Vodja je primarno osredotočen na iskanje pozitivnih vrednot med sodelavci.	Pazljivo prisluhnem idejam tistih, ki se z mano ne strinjajo.
8	Identificiram se z vodjo (imava »enak pogled na svet«)	Drugim pokažem, kdo sem kot oseba.
9		Iščem povratno informacijo drugih, da bi lažje razumel, kdo sem kot oseba.
10		Ljudje poznajo moja stališča pri kontroverznih problematikah.
11		Ne poudarjam svojega vidika na škodo drugih.
12		Redko se »lažno« predstavljam pred drugimi.
13		Pri vodenju sledim svojim moralnim vrednotam in načelom.
14		Sprejemam občutke, ki jih imam o sebi.
15		Preden sprejem odločitve, pozorno prisluhnem idejam drugih.
16		Drugim priznam svoje napake.

Vir: Penger & Podbornik (2018).

Penger & Krajnik (2018) opozarjata tudi na pomembnost sreče na delovnem mestu, ki ima vpliv na različne in skrajno pomembne stvari za kakovost delovanja podjetja in dober ekipni duh. Po njunih besedah »sreča na delovnem mestu pripomore k predvidevanju časa, ki ga bo zaposleni porabil za izpolnitev delovne naloge in na njegovo odločitev glede tega, ali bo na določenem delovnem mestu ostal« (Penger & Krajnik, 2018). Prav tako »sreča vpliva na njegovo motivacijo, angažiranost, zadovoljstvo, samozavest in spoštovanje do sebe in drugih« (Penger & Krajnik, 2018). Srečni zaposleni so v primerjavi z manj srečnimi sodelavci »45 % bolj produktivni, 108 % bolj angažirani, 50 % bolj motivirani, imajo 180 % več energije, so 82 % bolj zadovoljni pri delu, 25 % bolj učinkoviti in uspešni, imajo 25 % boljše samozavest in krajši čas bolniške odsotnosti od povprečja 14« (Penger & Krajnik, 2018).

Cilj podjetij je ustvarjanje dobička in raziskave kažejo, da avtentično vodenje posredno ustvarja veliko večjo motivacijo, kreativnost in produktivnost med zaposlenimi, kar vodi do večjega dobička. Tako združuje interese lastnikov, vodij oziroma managerjev in zaposlenih ter deluje v pravljeno začaranem krogu, ki lahko le raste in raste.

1.2.1 Primerjava med avtentičnim vodenjem v športu in organizaciji

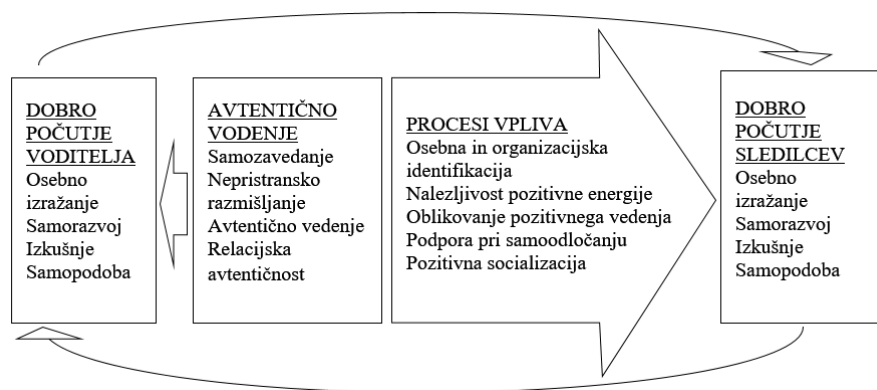
Avtentično vodenje je način vodenja, ki se nanaša predvsem na vrednote vodje in na nesebično prenašanje teh vrednot na podrejene. Vodje v organizaciji oziroma podjetju so direktorji, lastniki in vrhnji management, v športu pa je to trener. Podrejeni v nekem podjetju so delavci, ki izvršujejo ukaze vodij, v športu pa učenci oziroma športniki, ki so podrejeni trenerju oziroma trenerski ekipi. Vodenje trenerjev v športu je v primerjavi z vodenjem v podjetjih nekoliko bolj usmerjeno k določeni osebi in specializirano, veliko več je tudi osebnega odnosa in prilagajanja. V podjetju je situacija nekoliko drugačna, saj se vodjam ni treba tako močno prilagajati podrejenim in komunikacija ni na zelo osebni ravni. Vodja se realno veliko težje prilagodi določeni osebi in s tem posebi način komunikacije. Kljub tem razlikam je treba upoštevati, da so to le malenkosti, ki razlikujejo avtentičnega vodjo v podjetju in športu, saj je veliko več podobnosti kot razlik. Avtentično vodenje ima na obeh področjih veliko pozitivnih učinkov. Pravo vprašanje tako ni, ali je avtentično vodenje pravi način vodenja, ampak na kakšen način implementirati avtentičnost v podjetje oziroma šport in pokazati, da je to edini pravi način vodenja.

1.2.1.1 Avtentično vodenje v športu

Posledice stilov vodenja so za raziskovalce športne psihologije postale omembe vredno področje, vendar obstaja malo raziskav o konceptu avtentičnega vodenja. Do danes so raziskave na področju športa pokazale, da je verodostojno vodenje povezano s pozitivnimi rezultati športnikov, kot so zadovoljstvo, zavzetost, zaupanje in dojemanje možnosti izbire. Bandura & Kavussanu (2018) sta v svoji raziskavi preučila, ali so športniki vodenje trenerja povezovali z njihovo zavzetostjo in uživanjem ter ali sta zaupanje v trenerja in zaznana

samostojnost kakorkoli vplivala na te odnose. V raziskavi je bilo udeleženih skupaj 435 športnikov (od tega 211 žensk). 338 športnikov je bilo iz ekipnih športov in 97 športnikov iz posameznih športov. Športniki so izpolnili vprašalnike o zaznavanju avtentičnega vodenja pri svojih trenerjih in svoje samostojnosti, zaupanju v trenerja in zaznavanju svojega užitka in zavzetosti v športu. Raziskava je pokazala, da so športniki, ki so trdili, da njihov trener sledi načelom avtentičnega vodenja, veliko bolj uživali v športu, bili bolj samozavestni, bolj zavzeti pri delu in imeli bolj uspešne rezultate. Kar pa je najpomembnejše, bili so veliko bolj povezani s trenerjem, prepri so se pojavljali veliko redkeje, torej je bil odnos med trenerjem in športnikom v splošnem veliko boljši. Športniki so tudi povedali, da jih trenerjevo avtentično vodenje navdihuje in jim daje dodatno motivacijo ter da v takem načinu vodenja dobijo občutek namena, predvsem pa prijatelja, na katerega se lahko zanesejo. Ugotovitve raziskave ponazarja slika 2 spodaj.

Slika 2: Vplivi avtentičnega vodenja na eudaimonsko blagostanje vodij in sledilcev



Vir: Bandura & Kavussanu (2018).

S teniškim igralcem Aljažem Bedenetom sva se pogovarjala tudi o njegovi percepciji avtentičnega vodenja pri trenerju. Zanimalo me je, ali Bedene meni, da so slovenski trenerji seznanjeni z načeli avtentičnega vodenja in ali jim pri svojem delu sledijo. Po njegovih besedah v slovenskem teniškem svetu »trenerji na splošno nimajo dovolj samospoštovanja in samozavesti«, zato sploh ne more priti do tega, »da bi lahko avtentično vodili.« Prav tako meni, da »s konkretnim avtentičnim vodenjem niso seznanjeni, saj se na splošno o tem zelo malo govori.« Ob tem dodaja, da je o tem področju precej manj literature kot drugod, saj je na turnirjih že slišal nekaj pogovorov o avtentičnem vodenju, a pri nas žal še ne.

O raziskanosti avtentičnega vodenja v športu pa sva govorila s teniškim trenerjem Alešem Filipčičem, ki pravi, da se je prvič o avtentičnem vodenju z ostalimi strokovnjaki pogovarjal okoli leta 2010, medtem ko ima mednarodna teniška zveza ITF »pozitivne prakse avtentičnega vodenja v svojih učbenikih že desetletja«, čeprav se »konkretno beseda avtentičnost v teniškem svetu uporablja zelo malo.« K temu dodaja, da bi po njegovem mnenju v »športu morali posvetiti več časa v raziskave in poučevanje o avtentičnem vodenju.«

1.2.1.2 Avtentično vodenje v organizaciji

Pomemben del avtentičnega vodenja je navdihovanje, združevanje in motiviranje zaposlenih k odličnosti. Avtentično vodstvo pri tem pomaga, saj daje vtis dosegljivosti in resničnosti. Če se vodstvo izogiba pretiravanju, da so vodje popolni, močni in nedovzetni za pritiske, bodo zaposleni lažje spoznali, da lahko tudi sami napredujejo, pri tem pa ostajajo zvesti lastnim vrednotam. Poleg moči navdihovanja je pri avtentičnem vodenju osrednja moč sposobnost vodje biti zvest samemu sebi in biti v celoti prav tisto, kar v resnici tudi je. To povzroča stopnjo osvoboditve, ki omogoča, da se vodja ne obremenjuje z mnenjem drugih. Osvobojen vodja ima sposobnost osvoboditi tudi sodelavce oziroma podrejene, s čimer lahko dalje razvije naslednike avtentičnega vodenja (Wang & Hsieh, 2013).

Penger, Juriševič & Zavrtanik (2019) razlagajo, da velika in uspešna podjetja, kot so Google, Facebook in Alibaba, aktivno udeležujejo filozofijo, da so zaposleni, ne pa kupci, vedno na prvem mestu. Sledijo jim kupci, nato pa delničarji. Iz tega sledi, da je v tovrstnih podjetjih poudarek na odnosu z zaposlenimi, ki so obravnavani kot člani družine namesto kot le delovna sila, ki uresničuje potrebe in želje vodilnih. V ta namen podjetja uporabljajo različne, moderne in kompleksne tehnike motiviranja zaposlenih. Mednje spadajo timsko delo, opolnomočenje, postavljanje ciljev in igrifikacija. Slednja je najmodernejša med vsemi, pomeni pa motiviranje zaposlenih skozi igro oziroma zabavo. Primeri uporabe tehnike igrifikacije so navedeni v tabeli 3 spodaj.

Tabela 3: Primeri uporabe tehnike igrifikacije

Podjetje	Primer igrifikacije
Google	Zaposleni imajo znotraj podjetja možnost uporabe posebne valute Goobles, s čimer želijo spodbuditi kreativnejše ideje in doseči, da zaposleni vložijo še več truda v svoje delo.
SAP	Želeli so zmanjšati ogljični odtis podjetja, zato so osnovali igro za spodbujanje svojih zaposlenih k skupinskim prevozom.
Deloitte	Uvedba programa Maverick, s katerim želijo vplivati na kulturo v podjetju, odkrivati talente, podpirati inovativnost in spodbujati vključenost v organizacijo. Gre za tekmovanje znotraj organizacije.
Microsoft	Aplikacija Ribbon Hero 2. Zgodba igre predstavlja lik, ki se prebija skozi različna časovna obdobja. V vsakem izmed njih pa se igralec skozi različne izzive prebija do višjih ravni, pri tem pa gre skozi izzive v povezavi z Wordom, Excelom ali na primer PowerPointom. Skozi igro se igralec dejansko nauči uporabljati Orodja, kar pozitivno vpliva na produktivnost in kreativnost zaposlenih na zabaven način.
Bluewolf Consulting	Spodbujajo svoje zaposlene, da delijo in izražajo svoje kreativne zamisli ter debatirajo o programih znotraj podjetja in na takšen način zbirajo točke.
Področje turizma	Primer aplikacije Pokemon Go, ki je že v prvem tednu po pojavu na trgu dosegla 65 milijonov uporabnikov z namenom odkrivanja novih krajev. Gre za primer, kako lahko organizacije, ki delujejo na področju turizma, zadovoljijo tudi potrebe generacije Y in Z generacije v povezavi z doživetjem na različnih krajih.

Vir: Penger, Juriševič & Zavrtanik (2019).

Podobno kot pri vsakem načinu vodenja ima avtentično vodenje v organizaciji prednosti in slabosti. To vodi k temu, da je avtentični način vodenja bolj učinkovit v primerjavi z ostalimi. Pri tem je zelo pomembno imeti ekipo, ki verjame v tak način vodenja. V nasprotnem primeru ima lahko avtentično vodenje celo slabše učinke na celotno organizacijo, kot če tega načina ne bi prakticirali. Avtentičnost se nekoliko bolj kot na čustveno nanaša na intelektualno inteligenco, vendar se je treba zavedati, da je čustvena inteligenca razvita le pri ljudeh, ki so tudi intelektualno inteligentni. Ko bo vodja v podjetju našel svojo strast in namen, ne bo več aktualno vprašanje, ali vodja vodi po vzorih avtentičnosti (Wang & Hsieh, 2013).

1.2.2 Urjenje in učenje veščin avtentičnega vodenja

Kot pišejo Ilies, Morgenson & Nahrgang (2005), marsikateri vodja na svoji poslovni poti trči ob spoznanje, da je napredoval na mesto, kjer v resnici ni želel biti. Prav tako se mu lahko včasih zazdi, da želja po višjem mestu in uspehu v poslovnem svetu ogroža njegove vrednote ali strasti. V takem položaju lahko vodja slednje ohrani le tako, da ekipo začne voditi po načelu avtentičnosti. Veliko direktorjev na visokih položajih namreč opisuje situacijo, ko so dolgo iskali idealen model vodenja in ga želeli posplošiti na vse in zapisati za vse večne čase. Na koncu so vsi prišli do spoznanja, da vodenje prihaja v vseh oblikah, velikostih in okusih. Razlog temu je, da smo vsi različni in v svoje vodenje vnašamo svoj nabor izkušenj, osebnost in strast. Vključevanje naših edinstvenih osebnosti in izkušenj v naše vodenje pa je tako imenovano avtentično vodenje. Čeprav novejša raziskave kažejo, da je avtentično vodenje povečini naravno dano, ne smemo podcenjevati moči učenja in izobraževanja na področju avtentičnosti. Tudi lastnosti, ki nam jih je dala mati narava, moramo gojiti, negovati in jih nadgrajevati. Kot kaže tabela 4 spodaj, nam pri tem lahko pomagajo različne strategije za povečanje avtentičnega vodenja.

Tabela 4: Strategije za povečanje avtentičnega vodenja

Sestavina avtentičnega vodenja	Kriterij izbora	Razvojne intervencije
Samozavedanje	Pozitivno samo-pojmovanje Čustvena inteligenca	Povratne informacije iz več virov
Nepriistransko procesiranje	Integriteta Učenje usmerjenosti k ciljem	Središča vrednotenja
Avtentično vodenje	Samo-opazovanje (nizka usmerjenost k drugim) Samozavest	Treniranje/mentoriranje Modeliranje vedenjskih vlog
Relacijska avtentičnost	Pretekli pozitivni odnosi Vpogled v preteklo vodenje	Povratna informacija od spodaj navzgor Izmenjava vodja-član trening

Vir: Ilies, Morgenson & Nahrgang (2005).

Kot trdijo Iliés, Morgenson & Nahrgang (2005), lahko vodja razvije svoje avtentično vodenje tako, da se osredotoči na sedem pomembnih področij. Vodja mora najprej postati bolj samozavesten. Samozavest se izboljša skozi različne aktivnosti, denimo izkušnje, komunikacije z različnimi ljudmi in psihološkim/mentalnim treningom. Samozavesti sicer ni tako enostavno graditi, kot se zdi. Veliko ljudem se samozavest popolnoma podre ob prvi slabi izkušnji, ki jo doživijo. Pogosto se vodje ne lotevajo odkrivanja tega skritega zaklada. Morda si ne upajo skozi ta proces, ker ne vedo, kako, ne razumejo svoje zgodbe, svojega potenciala, ali pa se jim pretekle izkušnje preveč vtisnejo v spomin in enostavno ne želijo še enkrat čez vse muke. Po drugi strani je to potovanje res vredno naložbe. Prav samozavest je prvi korak oziroma prva stopnja, na kateri je treba graditi in se izpopolniti.

Naslednje področje, na katerem se lahko vodja izpopolni v avtentičnem vodenju, je razumevanje svojih osebnih vrednot. Razmišljanje o osebni življenjski zgodbi vodji omogoča boljše razumevanje lastnih strasti, vrednot in načel. To spodbuja vodjo k odkritju, kaj poganja njegove strasti, in se nato nauči, kako to strast usmeriti v svoje vodenje. Težki izzivi, s katerimi se srečuje v življenju, pogosto določajo, kdo je pravi vodja, in dajo smer, kaj bodo postali. Vodjevo razumevanje lastnih vrednot postane še bolj pomembno, ko ga preizkusimo pod pritiskom. Močni temelji vrednot, ki so na preizkušnji, omogočajo vodji razvijanje načel, ki jih bo uporabil pri najtežjih odločitvah v poklicni karieri (Braden, 2018).

Razumevanju lastnih osebnih vrednot sledi uravnoveženost zunanjih in notranjih motivacij. Vrednote vodji pomagajo dobiti vpogled v svojo obliko motivacije, tako notranjo kot zunanjo. Pogost odziv pri merjenju uspešnosti vodje je zunanja motivacija. Ko je merilo za uspeh le zunanja motivacija, potem se pri ljudeh ustvari praznina, ki ni nikoli zapolnjena. Ta pogled vključuje oprijemljive stvari, kot so denar, dom, avtomobili in tako dalje. Te stvari niso trajnostne in pogosto pustijo vodjo neizpolnjenega s pomanjkanjem smisla v življenju. Ravno zato je treba najti ravnotežje med zunanjo in notranjo motivacijo. To je edina rešitev, ki vodji ne izpodbije tal pod nogami (Braden, 2018).

Naslednja zelo pomembna komponenta, na kateri se vodje lahko izboljšajo, je zavedanje, da sami ne morejo uspeti. Vsi vemo, da je za uspeh potrebna podpora. Avtentični vodje vedno sestavijo podporno skupino ljudi, ki jim pomagajo ostati popolnoma osredotočeni na cilj. Ekipa zagotavlja povratne informacije in uravnoveženo perspektivo, s tem pa si prisluži tudi pravico iskreno in brez sramu spregovoriti vodji. Ekipa bi morala vodji pomagati pri osredotočenosti in ga korigirati, kadar to potrebuje, vendar mu kljub temu omogočiti, da se sam še vedno odloča po lastnem občutku. Podporna skupina ne pomeni nujno službenih kolegov. To so lahko prijatelji, družina, mentorji, kratka ljudje, ki so vredni popolnega zaupanja (Iliés, Morgenson & Nahrgang, 2005).

Peti nasvet, ki je tudi eden temeljnih oziroma osnovnih za nastanek avtentičnega vodje, je držite se svojih korenin. Tisti, ki dosegajo kriterije za avtentičnost in pristnost, si nenehno prizadevajo za vzdrževanje ravnovesja in ohranjajo prizemljenost v celotnem življenju, ne samo na poslovni poti. Tudi doma se mora vodja obnašati odgovorno, preživljati čas z

družino in bližnjimi prijatelji in biti telesno aktiven. Če bo vodja tudi izven službe sledil svojim načelom in počel stvari, ki ga veselijo, potem bo lahko uspešen tudi na poslovni poti. Pogoj, da postaneš uspešen vodja, je zavedati se svojih korenin in slediti svojim sanjam (Braden, 2018).

Zadnja zelo pomembna stvar, na kateri morajo vsi avtentični vodje delati in graditi, je prizadevanje za navdihovanje in opolnomočenje vseh okoli sebe. Ko vodja deluje s samozavestjo in samozavedanjem, potem si prisluži pravico do vodenja podrejenih. Avtentični vodje ustvarjajo kulturo zaupanja in zvestobe. Ne bojijo se pokazati čustev in biti ranljivi. Člani ekipe so na vseh ravneh zato navdihnjeni, podrejeni pa se veliko bolj trudijo in sprejmejo večje izzive. Na tak način vodje ustvarjajo trajnostne rezultate zase in za svojo organizacijo (Ilies, Morgenson & Nahrgang, 2005).

2 TENIS

2.1 Zgodovina tenisa

Po ustnem izročilu bi naj prvi približek današnje teniške igre nastal že pred dvema tisočletjema. V tistih časih so to igro prakticirali Rimljani in jo poimenovali *trigon*. V ulici so napeljali vrvi in uporabljali majhno usnjeno žogico, napolnjeno s semeni fig. Igrišče so omejevale stene ulice, ki so bile visoke in kamnite. Improvizirano žogico so nato z manjšimi lesenimi vesli udarjali čez napeto mrežo, lahko tudi v steno, vse dokler žogica ni končala na tleh. Igro so igrali posamezno ali pa ekipno, z več igralci na isti strani mreže. Odvisno od sistema igre je lahko tekma trajala kar nekaj časa, lahko tudi štiri ure ali pa do šestdeset točk (Noel & Clark, 1991).

Igra je bila v času Rimljanov zelo popularna. Igrali so jo vsi, mladi, stari, revni in bogati, zato se je igra *trigon* obdržala kar nekaj časa. Kasneje so začeli žogice polniti z različnimi materiali kot so lasje, odrezki jadvovine in pluta. To je bil še vedno material, ki se je odbijal le od kamnitih oziroma lesenih tal, zato igre niso mogli igrati na travnatih površinah (Noel & Clark, 1991).

Ohranjeni zgodovinski zapisi pa prvič omenjajo igro, podobno tenisu, šele v 12. stoletju. Ta igra naj bi se začela igrati na območju današnje Francije, kjer so sprva žogico lovili z rokami in jo metali, kasneje pa so jo odbijali z golo roko ali z rokavico. Igrišče ni bilo več omejeno s stenami ulice, temveč s črtami, ki so jih narisali na obeh strani vrvi, ki je ločevala obe polovici igrišča. V 16. stoletju so prvič začeli uporabljati približek teniškega loparja in prvič zapisali uradna pravila. Tako se je igra tenisa standardizirala po celi Franciji (Noel & Clark, 1991).

Hitro po izumu prvega teniškega loparja, ki je bil napet s strunami, so to igro poimenovali *tennis*. Beseda izvira iz francoske besede *tenez*, ki pomeni zadrži, prejmi ali vzemi. Začeli

so jo igrati predvsem na travnati podlagi. V tistem času je bila teniška igra rezervirana le za aristokracijo, ne pa tudi za preproste ljudi oziroma reveže. Ravno zaradi ekskluzivnosti se je močno razširila med plemstvom po celotni Evropi, pogosto so jo imenovali tudi igra kraljev ali beli šport. Pomembnost tenisa ponazarja tudi dejstvo, da je William Shakespeare veliko pisal o tem belem športu. Teniška igra se je skozi leta razvijala, v 19. stoletju pa so jo prvič razglasili za šport in ustanovili mednarodne teniške zveze. Tako je nastal atraktiven in zanimiv šport kot ga poznamo danes (Noel & Clark, 1991).

2.2 Značilnosti teniške igre

Tenis je šport, ki vključuje dva igralca oziroma tekmece, ki si stojita na nasprotni strani mreže. V tenisu obstaja tudi igra dvojic, ki se odvija med dvema paroma igralcev. Teniški igralci morajo pri igri tenisa uporabljati pripomoček, ki mu rečemo teniški lopar. Obliko loparja lahko opišemo kot nekakšno ponev za peko s podaljšanim ročajem. Del loparja sestavljajo okvir, ki je iz umetne mase, v sredini okvirja pa je vpeta tako imenovana struna, ki je prav tako iz umetne plastične ali gumijaste mase. Teniški igralec drži lopar za ročaj, ki predstavlja nekakšen podaljšek okvirja. Teniški igralci pri igri tenisa uporabljajo tudi teniško žogico, ki je narejena iz gume, prekrita pa s tanko plastjo najlonskih laskov.

Igra tenisa se igra na teniškem igrišču, ki ima lahko več različnih podlag: peščeno, travnato, kombinacijo trdne umetne mase ali pa preprogo z granulatom. Teniško igrišče razpolavlja mreža in je na tak način razdeljeno na dve polovici. Mreža je na sredini visoka 91,4 centimetra, na skrajnih robovih pa 106 centimetrov. Pri igri posameznikov in igri dvojic je dolžina igrišča 23,77 metra. Širina igrišča se pri igri posameznikov (angl. *singles*) in igri dvojic (angl. *doubles*) razlikuje. Pri igri posameznikov je širina igrišča 8,23 metra, pri igri dvojic pa se širina poveča na 10,97 metra. Teniška igra pozna sedem osnovnih udarcev, ki se jih poslužujejo teniški igralci. To so začetni udarec ali servis, forhend, bekhend, slajz, volej, smeš in skrajšana žogica (Brown, 1997).

Ideja teniške igre in cilj vsakega teniškega igralca je, da čez mrežo iz svojega igralnega polja s teniškim loparjem udari žogo v nasprotnikovo polje vsaj enkrat več kot njegov nasprotnik. Poglavitni cilj je, da se teniški igralec izogiba lastnim napakam, obenem pa poskuša igrati čim bolj napadalno in na tak način nasprotnika prisiliti v neizsiljeno napako ali pa poskuša s svojim natančnim udarcem direktno oziroma neposredno zaključiti točko. Torej igralec lahko poskuša odigrati takšno žogico, da je nasprotnik ne doseže, da nasprotnik stori napako pod pritiskom ali pa da napravi neizsiljeno napako, ko sam ni pod pritiskom.

Teniško igro sestavljajo točke, igre in nizi. Igralec potrebuje štiri točke, da osvoji igro in šest iger, da osvoji en niz. Teniški igralec ali ekipa parov, ki prvi dobi dva niza, je zmagovalec tekme. Znotraj teniške igre poznamo pet različnih igralnih situacij. Delimo jih na serviranje, reterniranje, igranje na osnovni črti, napadanje (prehod k mreži) in igranje blizu mreže ter igranje proti tekmeču na oziroma tik ob mreži.

2.3 Psihologija tenisa

2.3.1 Psihološka zahtevnost teniške igre

Teniška igra je zahtevna predvsem s psihološkega vidika. Teniški igralci morajo ohranjati visoko stopnjo pozornosti oziroma koncentracije, biti morajo motivirani, visoko aktivirani, hkrati pa tudi sproščeni in umirjeni. Prav tako so zelo pomembne tudi izkušnje. Za razvoj vrhunškega teniškega igralca morajo biti pozitivne in negativne izkušnje ravno v pravem razmerju. Vse omenjeno zahteva zelo dobro fizično in psihološko pripravo igralca, saj sta ti dve komponenti močno povezani in se dopolnjujeta (Filipčič, 2000).

Tenis je individualen šport. Za individualne športe so značilni večji psihološki pritiski v primerjavi z ekipnimi športi. Tenis od igralcev zahteva nenadne odločitve v težkih fizičnih situacijah, kar pripelje do še večjih psiholoških obremenitev. Na tekmovanjih, ki zasedajo nižjo kakovostno ali starostno raven, si morajo tekmovalci soditi sami (šteti točke, napake), ker sodnikov na stolu ni. Način štetja v tenisu je tak, da zmagovalec ni odločen, dokler ne dobi zadnje točke, kar pomeni, da je koncentracijo potrebno ohranjati do zadnjega trenutka, saj je preobrat vedno možen.

Za tenis je značilno tudi, da je igralec odvisen sam od sebe, saj trener med tekmo na nikakršen način ne sme komunicirati z njim oziroma mu dajati nasvetov. Dodaten stres predstavlja še ena značilnost tega športa, in sicer neprestana in dolga potovanja, ki se odvijajo na vseh kontinentih in vseh državah. Neprestano menjavanje geografskih področij lahko zaradi časovnih in višinskih razlik, podnebnih sprememb, vetra, različnih podlag in teniških žog močno oteži stopnjevanje forme igralcev. Ena pomembnejših značilnosti tega športa je tudi, da teniški igralci vedno ne vedo točno, ob kateri uri bodo začeli svoj dvoboj. Včasih se lahko začne do ene ure prej ali kasneje od uradne napovedi oziroma urnika, saj se razpored tekem dela po tako imenovanem pravilu »prvo prosto igrišče«.

Kot pišeta Crespo in Miley (2011), je tenis vrhunski šport, pri katerem mora teniški igralec psihično premagati tako sebe kot tudi tekmeca. Fizična pripravljenost, počutje in telesne sposobnosti so velikokrat odvisne tudi od igralčevega psihološkega stanja oziroma psihične pripravljenosti. Kot v ostalih športih pa se tudi v tenisu dogaja, da vse prevečkrat starši otroku igralcu povzročajo dodaten stres s svojim vmešavanjem v delo trenerja, ali pa prenašajo svoje nedoživete sanje na otroka in ga na tak način dodatno psihično obremenijo.

2.3.1.1 Psihična kondicija teniških igralcev

Cilj vsakega teniškega igralca je zmagati. Kljub temu je vsak šport, tako kot življenje na splošno, sestavljen tudi iz porazov. Kot pravi Girod (2009), se moramo ravno zato vprašati, ali je smisel teniške igre skrit nekje drugje in ne le v zmagi, saj bi v nasprotnem primeru to za igralca pomenilo neskončno veselje frustracij in depresije.

Če pogledamo na tenis skozi psihološko okno, je to šport, ki je zelo kompleksen in od igralcev zahteva ne samo odlično fizično pripravo, temveč tudi dobro psihološko pripravljenost. Ravno zaradi omenjene raznolikosti, nepredvidljivosti in kompleksnosti spada tenis med najzahtevnejše športe. Da bi profesionalni teniški igralci vse omenjene dejavnike obvladali, morajo biti odlično psihično pripravljeni. V tej luči je smisel teniške igre v samozaupanju in obvladovanju tako notranjih kot zunanjih problemov, obvladovanju stresa z obrambnimi mehanizmi in obvladovanju različnih kriz, ki se značilno pojavljajo v daljši teniški karieri. Obvladati je treba tudi strategijo oziroma taktiko tenisa, zavestno nadzorovati svojo igro pod pritiskom, vsak teniški igralec pa mora imeti tudi natančno, jasno in dobro postavljene cilje (Loehr, 1997).

Za doseganje najboljših rezultatov na vrhunskem nivoju je zelo pomembna tudi psihična pripravljenost teniških igralcev, ki ne pride zlahka. Zanj je treba slediti planu in izvajati natančen mentalni trening. Treba si je postaviti dobre, personalizirane cilje (kratkoročne in dolgoročne), poiskati pravo razmerje med notranjo in zunanjo motivacijo, se naučiti pozitivnega samogovora, pred treningi in tekmami izkoriščati moč vizualizacije, prepoznati svoje rituale, ki pomagajo pri boljši igri, se naučiti kontrolirati negativno in pozitivno agresivnost, jezo in vsa ostala čustva (Newman & Crespo, 2008).

V intervjuju je tudi teniški igralec Aljaž Bedene potrdil, da v sklopu treningov že šest let sodeluje s športnim psihologom, ki mu je »močno pomagal pri napredku« in s katerim je stopil »nekaj stopničk višje«. Pravi tudi, da iz tega razloga močno zagovarja sodelovanje s športnim psihologom, čeprav dodaja, da je v Sloveniji »to morda tabu tema, nekateri igralci se bojijo psihologa, saj naj bi to predstavljalo nekaj negativnega.« Bedene prav tako opisuje, na čem konkretno s psihologom delata. Kot pojasnjuje, so mu bolj kot dejanske tehnike pomagale druge stvari. Psihologi so mu namreč »pomagali na splošno, da /je/ bil konstanten na igrišču, izven igrišča in na splošno v življenju.« Prav tako mu je psiholog pokazal »zakaj uživam v tenisu in zakaj ga igram«. Po njegovih besedah psihologi pomagajo tako, da se prilagajajo posamezniku in ga znajo usmeriti na pravo pot.

Girod (2009) pravi, da je tenis pravzaprav svojevrsten skupek različnih življenjskih situacij. Te življenjske situacije so cilj (pri tenisu cilj predstavlja žogico, ki jo je potrebno pošiljati v tekmečevo polje), ovira (v tenisu je to mreža na sredini teniškega igrišča), nasprotna sila (v tenisu so to nasprotnik in vremenski dejavniki), odvisnost od drugih ljudi (v tenisu so to sodniki in nasprotnik), opazovanje drugih (v tenisu so to gledalci), zunanje meje (v tenisu so to črte, znotraj katerih je treba poslati žogo) in notranje meje, ki se pojavljajo znotraj nas samih (v tenisu se pojavljajo v psihološki zavesti igralca).

Velika umetnost v tenisu, ki jo premorejo le največji teniški igralci, se skriva v vzdrževanju prave intenzivnosti skozi celotno tekmo. Intenzivnost je širši pojem, ki predstavlja tako gibalne kot psihološke komponente, ki morajo biti celoten čas trajanja tekme ravno prave jakosti, če želimo iz sebe potegniti maksimalno. Loehr (1997) pravi, da umetnost tenisa sestavljajo uporaba humorja, kadar se pritisk v tekmi poveča, uporaba bolj napadalne igre,

ko je rezultat izenačen, odmišljanje storjene napake, in pogum iskanja spopada, srditega boja, brez strahu pred porazom. Kot pravi Girod (2009), bi se vsak posameznik, ki se ukvarja s tenisom, pa naj bo začetnik ali profesionalac, moral zavedati, da je pravi pomen tenisa skrit pod površinskimi motivi, ki se v medijih kažejo kot velika želja po slavi in finančnem prestižu. Edini smisel teniške igre je vsakodnevno spoznavanje samega sebe in neprestana osebna rast.

2.3.1.2 Mentalne zmogljivosti teniških igralcev

Loehr (1997) opisuje, da ima vsak teniški igralec širok spekter različnih mentalnih oziroma umskih zmogljivosti. Poudari tudi, da sta pri tenisu pomembni predvsem dve mentalni zmogljivosti oziroma sposobnosti, in sicer sposobnost pravilno prenesti poraz in sposobnost pravilno prenesti zmago. Zmaga ali poraz pri tenisu v tekmi ni le na koncu, temveč tudi znotraj tekme. Gre za zmago ali poraz pri vsaki točki in ravno zato je tenis tako težaven šport, saj teniški igralci skozi celotno tekmo in celotno športno kariero nihajo med konstantnimi zmagami in porazi. Kot pravi Loehr (1997), je pomembno, da se poraz naučijo sprejemati pogumno, brez strahu, odgovorno in čustveno zrelo ter da se ob zmagi ne obnašajo preveč arogantno, vzvišeno in prevzetno, temveč ravno prav.

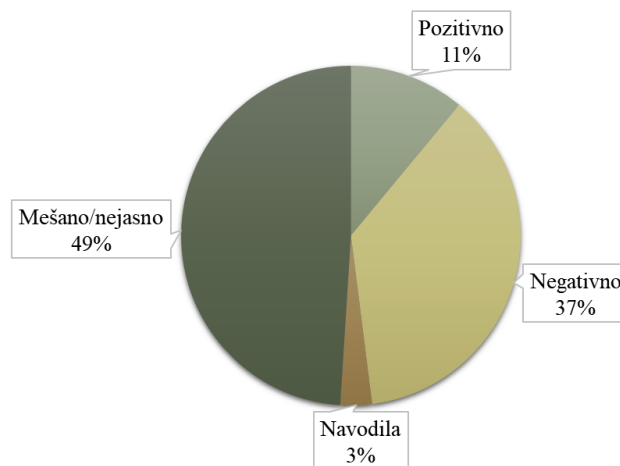
Največji izziv v vrhunskem športu je umirjeno prenašati frustracije po porazih in evforijo po zmagah. Igralec Gustavo Kuerten je v tekmovalni sezoni 2001 leto denimo začel z dvema zaporednima porazoma v Sydneyju na Odprtem prvenstvu Avstralije. Nato je takoj zmagal pet tekem zapored in osvojil celoten turnir v Santiagu. Teden dni kasneje je ponovno izgubil v prvem krogu na turnirju v Monte Carlu, štirinajst dni za tem pa osvojil tri turnirje zapored. Zadnji osvojen turnir je bil celo Grand Slam turnir Roland Garros, ki velja za enega velikih štirih. Kuerten je idealen primer, kako dinamičen je teniški svet in kako močno lahko nihata forma in igra teniškega igralca. Kljub frustracijam in nepričakovano mnogim porazom se je uspel zbrati in zmagati na največjih turnirjih (Girod, 2009).

Kot pišeta Newman & Crespo (2008), med najpomembnejše mentalne spretnosti, ki prispevajo k razvoju vrhunškega teniškega igralca, spadajo motivacija ter kontrola čustev, fizične moči in fokusa oziroma koncentracije. Šele ko športnik to obvlada in uporablja v vsakodnevnem treningu in na tekmah, lahko postane vrhunski teniški igralec.

Reagiranje v najtežjih situacijah je vsekakor ključno, še posebej v intenzivnem in čustvenem športu kot je tenis. Teniški trener Aleš Filipčič zase denimo pravi, da je doživel nekaj situacij, ko bi moral reagirati drugače, a »/k/ napačni reakciji pripomorejo čustva in neizkušenosť.« Dodaja, da se je sedaj »naučil tudi 'odigrati' čustveno stanje«, vseeno pa poudarja, da v tenisu kljub pričakovanjem nadzora samih nad seboj in nad vsako situacijo »temu enostavno nihče ni kos.« Teniški igralec Aljaž Bedene o pozitivnih in negativnih reakcijah teniških igralcev pravi, da »/b/oljši kot si, manj negativno razmišljaš.« Zase pravi, da ima v glavi čedalje manj negativnih misli. Kljub trenutkom, »ko ti nič ne gre«, slednje skuša minimalizirati, kar je dosegel z izkušnjami in znanjem, ki ga prek izkušenj pridobiš.

Poleg vseh omenjenih mentalnih spretnosti, ki jih mora vrhunski športnik obvladati, je gotovo pomemben tudi pozitiven samogovor. Samogovor je lahko tudi negativen, zato je zelo pomembno za trenerje, da mlade športnike čim prej poučijo o njegovih negativnih lastnostih. Pozitiven samogovor lahko v kritičnih trenutkih dvigne razpoloženje oziroma aktivacijo športnika in popolnoma spremeni pogled na neko situacijo. Iz negativne situacije lahko čudežno nastane pozitivna. Slika 3 spodaj kaže razpon samogovora športnikov, ki v živo nastaja med tekmovalno igro (Thibodeaux, 2016).

Slika 3: Deleži samogovora med tekmovalno igro



Vir: Thibodeaux (2016).

2.3.2 Vrednote teniških igralcev in trenerjev

Vrednote teniškega igralca morajo biti zelo podobne oziroma enake vrednotam teniškega trenerja. Teniški igralec in trener se morata strinjati oziroma imeti čim bolj podobno mnenje, saj se bosta lahko le na ta način vse bolj dopolnjevala in skupaj dosegala vrhunske rezultate. Prav tako se je treba zavedati, da so vrednote ponotranjene in izhajajo iz globine posameznika, zato vsako primerjanje vrednot v smislu »moje/naše vrednote so boljše, bolj pravilne« vodi samo v konflikte in stresne situacije. Pri tem je pomembno poudariti, da imajo pri učenju vrednot zelo pomembno vlogo starši, takoj za njimi pa so športni trenerji, ki s športniki preživijo zelo veliko časa in so njihovi vzorniki in učitelji (Girod, 2009).

Vrednote so neskončen bazen pozitivne energije in mentalne moči (Girod, 2009). Vrednota je tisto, kar daje neko vrednost vsakemu posamezniku posebej. Nekaj, kar je za nekega posameznika pomembno, zanj pomeni vrednoto. Vrednote so nekakšni cilji, ki jih ljudje cenimo, oziroma so razmišljanje o tem, kaj je dobro oziroma prav. Predstavljajo idejo, za kaj si je treba prizadevati. Primer najpomembnejših vrednot so spoštovanje, borbenost, pravičnost oziroma poštenost, nesebičnost, človekoljubnost in tako naprej. Vrednote lahko razdelimo na štiri kategorije, in sicer izpolnitvene (samoaktualizacija, ki pomeni duhovno

rast), moralne (vežejo se na dolžnosti in odgovornosti), potenčne (vežejo se na uspehe in dosežke) in hedonistične (vežejo se na užitke). Športnik in trener morata imeti vrednote iz vseh kategorij, največ pa iz kategorije izpolnitvenih in potenčnih vrednot, saj jim le take vrednote pomagajo pri izpolnitvi visoko postavljenih ciljev in želja (Girod, 2009).

Vrednote, ki teniške igralce in trenerje peljejo do vrhunskih športnih rezultatov, so strast do igre, disciplina, želja/volja, borbenost, samonadzor, drznost in spoštovanje. Gre za sedem pglavitnih vrednot, ki jih morata teniški igralec in trener gojiti že od prvega stika z loparjem. Ker se posamezniki razlikujemo, se tudi vrednote močno razlikujejo od osebe do osebe. Ravno zato ne smemo vsiljevati posameznih vrednot drugim ljudem, saj s tem povzročamo le nestrinjanje in konflikt. Kot trener smo dolžni svojega varovanca usmerjati in voditi po pravi poti vrednot, nikakor pa ga za vsako ceno in na silo spreminjati (Girod, 2009).

Strast kot vrednota je nekakšna notranja moč, ki teniškemu igralcu pomaga premagati težke dneve, treninge, poraze in utrujenost. Disciplina se kaže kot vztrajanje v vsakodnevni preprosti dejavnosti kot so kakovostno ogrevanje pred treningom, doslednost med napornimi kondicijskimi treningi, dosledno ohlajanje, raztezanje in regeneracija po končanih treningih in podobne malenkosti, ki se jih mora vrhunski igralec konstantno držati. Volja je ohranjanje upanja skozi daljše obdobje, tudi v težkih trenutkih in obdobjih, ki jih v športu ni malo. Volja je vztrajati, ne obupati in iskati rešitve, ko ti nič ne gre po načrtih. Borbenost je vrednota, ki se pojavlja pri vseh vrhunskih športnikih. Brez borbenosti si pravzaprav ne moremo in ne znamo predstavljati športnika na najvišjem nivoju. Borbenost je tako rekoč podpomenka želji, volji in predanosti. Samonadzor pa lahko opišemo kot preplet umirjenosti, koncentracije, samozavedanja in prave ravni energije (Mackenzie & Denlinger, 1991).

3 PROFESIONALNI ŠPORTNI TRENERJI

3.1 Veščine vrhunskih športnih trenerjev

Po besedah Andrews (2018) je trenerstvo večšina, ne darilo ali talent. Po navedbah mednarodne trenerske organizacije, 86 odstotkov članov (trenerjev) v organizaciji trdi, da se je njihov vložek v treniranje eksponentno povrnili, torej da ima trenerstvo pozitivne učinke tako na osebne lastnosti kot tudi na spretnosti. Kar 96 odstotkov športnikov, ki so jih trenirali omenjeni trenerji, pa bi celoten proces ponovili, saj pri sebi opažajo ogromen napredek. Kot sklepa Andrews (2018): »Trenerstvo deluje in pika.«

Trenerske veščine se oblikujejo iz izkušenj v šoli, na igrišču, doma, na ulici in v službi. Zelo malo ljudi je na svetu, ki se lahko naučijo prav vse, kar si zadajo. Za največje znanstvenike je izobrazba le začetek kariere, v kateri se bodo morali naučiti še mnogo. Za povprečne ljudi pa izobrazba predstavlja nekoliko več kot le okolje, v katerem spoznavajo nove prijatelje in se učijo osnovnih življenjskih veščin. V šoli nam podajo standardizirano znanje, ki je temelj

za življenje, po koncu šolanja pa je učenje odgovornost posameznika. Pomembno je, kaj nas sploh zanima, s kom se družimo, na kakšen način preživljamo prosti čas in koliko truda vložimo v šolo. Zelo veliko ljudi je tudi odvisnih od staršev in širšega družinskega kroga. Treba je poudariti, da se veliko veščin naučimo tudi spontano, brez zavestnega učenja, kljub temu pa naša predhodna dejanja oziroma zanimanja privedejo do podobnega načina prilastitve veščin. Uradno znanje v šoli nekomu koristi več in nekomu manj, zato je pomembno, da vsak posameznik usmerja svoje misli in svoj čas v stvari, ki so mu blizu, v katerih uživa in se dobro počuti. Le na takšen način bo lahko postal najboljši na svojem področju, pa naj želi postati glasbenik, čevljar, znanstvenik, učitelj, doktor, ali pa športni trener. Počne naj točno tisto delo, ki mu dejansko ne predstavlja dela (Alic, 2018).

Teniški igralec Aljaž Bedene je v najinem pogovoru podal nasvet mladim teniškim trenerjem: »Ko si na začetku kariere, bi jaz na trenersko delo pogledal kot biznis. Torej vprašaj se, kako naj bom najboljši, kako naj uspem. Kot trener začetnik bi šel do najbližjega vrhunškega trenerja, ga opazoval, spraševal, se učil od njega. V Sloveniji nas je sram pogledati in se učiti od boljšega kot smo sami. Slovenci smo zavistni, v športu še toliko bolj.« Za teniškega trenerja Aleša Filipčiča so medtem najpomembnejše veščine trenerja »strokovnost (poznavanje okvirjev trenajnega procesa), vizija in način vodenja.«

3.1.1 Temeljna kombinacija veščin uspešnih trenerjev

Veščin vrhunskih športnih trenerjev je preveč, da bi jih vse opisal, zato bom izbral le najpomembnejše in tiste, ki se mi zdijo zapostavljene v sodobnem trenerskem svetu. Prva veščina, ki je ena najpomembnejših za vrhunske športne trenerje, je znati gledati in poslušati. Na primer, ko trener razlaga in uči svojega učenca, lahko pride do situacije, v kateri učenec napačno interpretira informacijo, ki jo je prejel od trenerja. Zaradi napačne interpretacije se lahko učenec užali in zapre vase, lahko odreagira agresivno ali na kakšen drugačen nepravilen način. Uspešni trenerji take napačne interpretacije hitro opazijo in jih popravijo že v prvi fazi, saj dlje časa kot čakamo, težje je ta nesporazum odpraviti (Andrews, 2018).

Druga veščina vrhunskih trenerjev je pozitivna samopodoba, ki je prav gotovo končni cilj vseh trenerjev na začetku svoje kariere. Na začetku poti lahko trenerje učenci hitro prevarajo tako, da jih pretirano hvalijo, zato veliko trenerjev misli, da imajo pozitivno samopodobo, ki pa v takšnem primeru ni pristna. Prav nasprotno pa se lahko zgodi, da trenirajo učenca, ki jih ne bo nikoli pohvalil. Tudi v tem primeru je potrebnega veliko samonadzora, s katerim dosežejo umirjenost in samozadostnost pohval (Andrews, 2018).

Tretja pomembna veščina vrhunskih trenerjev je izkoriščanje svojih vrlin. Raziskava leta 2015, ki je vključevala več kot osemdeset tisoč trenerjev, je pokazala, da so uspešni trenerji tisti, ki jim vodstvo kluba oziroma njihov nadrejeni dopušča opravljati ravno tisto delo, v katerem so najboljši. Najboljši športni trenerji so tisti, ki učijo svoje učence na svojih najboljših lastnostih, saj o tem največ vedo in tako lahko največ naučijo in dajo (Andrews, 2018).

Četrta večšina vrhunskih trenerjev je gradnja dobrega odnosa s svojim varovancem. Da bi trener in učenec sploh lahko začela graditi dober odnos, je potrebna iskrenost oziroma iskren pogovor. Zelo pomembno je tudi, da si na samem začetku pojasnita svoje želje in cilje, ki jih želita izpolniti v tem procesu. Če so cilji enaki, potem je začetni pogoj za uspešno sodelovanje izpolnjen. Iskreno si morata priznati, da jima je mar drug za drugega, za njune želje in da se spoštujeta (Andrews, 2018).

Peta večšina vrhunškega trenerja je biti vodič. To pomeni, da trener postane vodič svojemu učencu skozi zapleteno življenje športnika, ki je polno pasti, težkih trenutkov, žalosti in odrekovanja. Gre za vodiča, ki našete negativne trenutke spremeni v dobre trenutke in v življenje, polno izzivov (Andrews, 2018).

3.1.2 Upravljanje s časom

Veliko športnikom, staršem in ostalim zunanjim opazovalcem se zdi ena večšina trenerja samoumevna, in sicer upravljanje s časom (angl. *time management*). Četudi se nam zdi taka večšina samoumevna, ki jo mora trener do potankosti usvojiti, pa ni temu vedno tako. Kontrola nad časom je zelo težka, še posebej v športu. Tu se odvija veliko in hitro, športu bi lahko pripisali pridevnik turbulentno. Definicijo časa je v športu zelo težko opisati, saj se pojmovanje časa iz športa v šport razlikuje, zato se tudi teorije in koncepti močno razlikujejo. Na splošno velja teorija, da je to konstanten proces, čigar učinki imajo vpliv iz preteklosti na sedanost, iz sedanosti na prihodnost, torej iz preteklosti na prihodnost. Zavedati se je treba, da je čas omejen resurs, z omejenimi resursi pa je veliko težje gospodariti kot z neomejenimi (Ustun, Ersoy & Berk, 2017).

Znanstveniki, ki se ukvarjajo z raziskovanjem časa, velikokrat poudarjajo nasvete, da mora vsak posameznik poiskati in identificirati tisto, kar zares potrebuje in si želi, potem razvrstiti te potrebe in želje po pomembnosti in šele nato tem željam in potrebam pripisati ravno pravšnjo mero časa, da jih bo lahko uspešno opravil. Zaradi pomanjkanja raziskav na tem področju so znanstveniki upravljanje s časom razdelili v omenjene tri faze, tj. postavljanje ciljev in priorit, zapis seznama priorit po pomembnosti in na koncu razvrščanje svojega časa (Ustun, Ersoy & Berk, 2017).

Pravilno in dobro razvrščanje časa pripelje do dveh pomembnih pozitivnih učinkov, ki sta produktivnost in psihično dobro počutje. Dobro planiranje in razvrščanje časa pripeljeta tudi do bolj tekočega, sproščenega in ne natrpanega urnika, kar posledično pomeni manj stresa in veliko večjo uspešnost pri izvrševanju različnih nalog. Strokovnjaki navajajo, da je ta sposobnost pomembna za vse: učence v osnovnih in srednjih šolah, študente, delavce v podjetjih, managerje, športnike in trenerje. Pomembno se je tudi zavedati, da z višanjem položaja ta lastnost začne dobivati veliko večjo veljavo. Na višjem položaju si, več nalog imaš, te naloge so pomembnejše in težavnejše, zato je ravno upravljanje s časom ena najpomembnejših veščin v današnjem razvitem, modernem, hitrem in turbulentnem svetu (Ustun, Ersoy & Berk, 2017).

3.1.3 Komunikacija

Rael (2016) pravi, da je delo trenerja kombinacija tako imenovanih tehničnih veščin in veščin za delo s sočlovekom, ki pomagajo graditi trenerja kot športnika oziroma varovanca. Veliko trenerjev deluje skozi staro in dotrajano metodo, ki deluje na principu ukazov in nadzora. Ta metoda upravljanja s športniki oziroma učenci je popolnoma napačna, saj trener diktira ukaze in navodila, športniki pa morajo tem ukazom slepo slediti brez vprašanj, dvomov in možnosti podajanja povratnih informacij. Tukaj je kršeno prvo pravilo dobrega in iskrenega odnosa med trenerjem in športnikom, in sicer možnost in nujnost po iskreni komunikaciji. Delo trenerja naj bi slonelo na zidu osebnega odnosa s športnikom in na svobodi govora v trenutkih, ko gre do stvari ali narobe ali pa dobro. V obeh situacijah je ključna komunikacija. Komunikacija je po mnenju večine strokovnjakov na različnih področjih in po mnenju športnikov in trenerjev, s katerimi sem se osebno srečeval v svoji karieri, najbolj pomemben dejavnik uspeha oziroma neuspeha v situacijah, ki vključuje dva ali več akterjev. Gre za situacije, v katerih je treba delovati z vsaj še enim človekom. Pri tem je ključna komunikacija, ki deluje kot most med različnimi akterji.

Z ljudmi lahko komuniciramo besedno ali nebesedno. Besedno komuniciranje pomeni govorno in pisno sporazumevanje, nebesedno pa vključuje telesne kretnje, mimiko obraza, zvočne signale (na primer glasba), risbe in slike in celo svetlobne signale. Vrste komuniciranja delimo glede na razdaljo med udeleženci, glede na število sodelujočih, glede na smer komuniciranja in glede na obliko. Razločujemo vertikalno ali horizontalno komuniciranje in formalno oziroma neformalno. Težave v komunikaciji nastanejo predvsem, ko ne znamo sogovorniku jasno sporočiti naših misli, idej in čustev. Do težav pa lahko pride tudi, ko naš sogovornik nima veščine dobrega poslušanja in sprejemanja informacij oziroma sporočil. Ko se pojavijo težave pri komuniciranju, je pomembno, da se s sogovorniki začutimo, poiščemo skupno raven znanja sporočanja in sprejemanja informacij, začnemo aktivno poslušati in uporabljamo le tiste neverbalne znake, ki so vsem razumljivi. Zelo pomembno je, da spodbujamo dajanje povratnih informacij, četudi so kdaj pa kdaj nekoliko nerodno podane. Pri pravilni komunikaciji ne smemo biti preveč hitro užaljeni, še posebej s sogovorniki, ki niso tako večji komuniciranja. Zaradi motenj v komunikaciji lahko pride do konflikta, ki ga moramo kakor hitro je mogoče odpraviti, in sicer z umirjeno pravilno komunikacijo. Pri besedni komunikaciji je pomembno, da se izražamo jasno, da ne uporabljamo pretežkih besed, sledimo toku pogovora, pozorno poslušamo in predvsem poskušamo svoje misli in občutke jasno izražati (Eliöz, 2016).

Komunikacija v športu se nekoliko razlikuje od vsakodnevne komunikacije s službenimi kolegi in je prej podobna komunikaciji s prijatelji. Taka komunikacija je večino časa neformalna, sproščena in temelji na komunikaciji iz oči v oči. Če si dober trener, potem se ti gotovo ni treba bati, da tvoji varovanci do tebe ne bodo iskreni. Ravno z iskrenostjo ti bodo pomagali, da boš postajal boljši in boljši trener. Trener nikakor ne sme pozabiti pohvaliti svojih učencev, ko pokažejo iskrenost in željo po podajanju povratne informacije. Na začetku bo gotovo prihajalo do napačne komunikacije in napačnega podajanja

informacij, saj vsi ljudje potrebujemo nekaj časa, da se navadimo drug drugega in si zaupamo. Dober trener bo svojemu varovancu velel: »Le pogumno, ni napačnega vprašanja«.

Teniški igralec Aljaž Bedene o svojih izkušnjah s komunikacijo s trenerji pravi, da je komunikacija »ključ pri gradnji odnosa« in se brez nje »celotna struktura podre.« Kot pojasnjuje, je bil zanj pogovor vedno na prvem mestu in je vedno »stremel k temu, da trener nekaj pove, jaz poslušam, potem to naredim, če pa mi kaj ni ustrezalo oziroma sem imel boljšo idejo, sem jo tudi naglas povedal.« Ob tem dodaja, da je vedno »najprej upošteval trenerjevo idejo«, a da ga je po drugi strani tudi trener »upošteval in sprejemal moje ideje ter predloge, v primeru, če sem ga najprej poslušal jaz in izvršil zadano nalogo.« Pri tem je zanimivo, da ko je Bedene »hotel pametovati in biti trener«, ga trener ni upošteval. Kot pravi, se je to dogajalo, ko je bil še mlajši, sčasoma pa se je naučil, da »tak način dela ni kakovosten in ne pelje nikamor.«

Teniški trener Aleš Filipčič o pomenu komunikacije med njim in njegovimi varovanci pravi, da je najboljša »/d/irektna, stalna, odkrita, takojšnja in odprta komunikacija.« Pojasnjuje, da je komunikacija v veliki meri situacijska in da jo sestavljajo mnoge pomembne komponente, denimo čustvena inteligenca in zrelost tekmovalca. Po njegovih besedah je trenerjeva naloga, »da se poskuša čim bolj približati tekmovalčevemu načinu komuniciranja in ga počasi usmerjati na prava pota.« Poudarja tudi pomen svobode govora in spodbujanja povratne informacije in omenja, da se včasih »varovanci bojijo postaviti vprašanje trenerju, saj se bojijo svojega napačnega razmišljanja. To je narobe. Trener mora spodbujati otroke k pogovoru in k čim večjemu postavljanju vprašanj.«

V športu se znanje o komunikaciji deli na tri dimenzije, in sicer na mentalno oziroma kognitivno, emocionalno in vedenjsko znanje. Vse tri dimenzije so zelo pomembne in nobene med njimi ne smemo postavljati na stranski tir. Mentalno znanje smatramo kot znanje, ki ga v športu najtežje pridobimo z izkušnjami. Mentalnega znanja se najlažje priučimo preko staršev, prijateljev in trenerjev. Je komponenta, na katero se da najbolj vplivati tudi s samoiniciativo (Eliöz, 2016).

Emocionalno znanje komunikacije je v veliki meri pogojeno in se težko konkretno spreminja. Čustva predstavljajo zelo pomembno komponento v športu, saj mnogi športniki šport enačijo s čustvi. V svetu športnikov in trenerjev je prisotnih ogromno čustev, zato velikokrat prihaja do nerazumevanja in konfliktov med trenerjem in športnikom. V afektu namreč velikokrat kaj narobe sporočimo, razumemo oziroma interpretiramo (Eliöz, 2016).

Vedenjsko znanje pa je tisto, ki se za razliko od emocionalnega znanja v zelo veliki meri more naučiti in kontrolirati. Vedenjsko znanje komunikacije je vedenje posameznika, pri katerem bolj kot ne fizično odreagira na določeno situacijo, ko je potrebno neko informacijo sprejeti ali dati. Na vedenjsko znanje komunikacije imajo velik vpliv starši in trenerji, zato te komponente nikakor ne smejo zapostavljati (Eliöz, 2016).

3.2 Cilji vrhunskih športnih trenerjev

Pri obravnavi ciljev vrhunskih športnih trenerjev se je treba zavedati, da se cilji med posamezniki močno razlikujejo, še bolj pa se razlikujejo med trenerji, ki so zares vrhunski, in med tistimi, ki ta poklic opravljajo le polprofesionalno. Prvi pogoj pri obravnavi ciljev trenerjev je ravno ta, da znamo pravilno razvrstiti športne trenerje na lestvici vrhunskosti in profesionalnosti. Vrhunski profesionalni trenerji imajo gotovo večje cilje in višje želje. Ravno zato v nekaj letih dela na tem področju zares močno prerastejo sebi enake trenerje po kakovosti, ki enakih želja in ciljev nimajo. Veliko strokovnjakov meni, da so ravno cilji in moč želje tisti, ki zares oblikujejo in zgradijo vrhunskega trenerja. Nekateri trenerji si za cilje postavijo le dolgoročne, na primer da bi radi postali trenerji vrhunskega teniškega igralca, ki bo osvojil turnir najvišjega svetovnega ranga Wimbledon. Spet drugi trenerji pa si za cilj postavijo le kratkoročne cilje, na primer da njihov trenutni varovanec obvlada udarec forhend. Primeren tip ciljev je, ko oba ekstrema približamo drug drugemu in se tako najdeta nekje na sredini. Vrhunski športni trenerji si morajo torej postavljati kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje. Le na tak način bodo cilji primerni, hkrati pa njihova prisotnost poskrbi, da sta želja in motivacija pravilno koncentrirani in usmerjeni.

Pri pravilnem postavljanju ciljev veliko vlogo igrajo tudi izkušnje. V karieri športnih trenerjev morajo biti prisotne tako pozitivne kot negativne izkušnje. Tudi negativne izkušnje so eden boljših in pristnih načinov, ki trenerju pokažejo, da se je uštel in se bo moral situacije lotiti drugače, bolj previdno ali pa le z drugačnim pristopom. Cotterill (2017) piše, da je zelo pomembno tudi, da trener vsak pristop k športniku čim bolj personalizira. Hkrati je ključno, da trener ni sebičen in ne vidi le svojih ciljev. Uvideti mora tudi športnikove cilje in želje po uspehu. Prav to bi moralo trenerju predstavljati cilj sam po sebi. Tabela 5 spodaj kaže razlike med obnašanjem in delom trenerja, ki je usmerjen le nase oziroma na svoje cilje, in trenerjem, čigar cilji so orientirani tudi glede na cilje športnika (Mitchell, 2013).

Tabela 5: Karakteristike trenerjev: orientiranost nase in orientiranost na športnika

Trener, orientiran na trenerja	Trener, orientiran na športnika
Usmerja/pove športnikom, kaj početi	Postavlja vprašanja in pomaga športnikom najti lastne rešitve
Določa smer in cilje ekipe	Omogoča ekipi in športnikom zastaviti lastne cilje
Osredotoča se na zmago in doseganje rezultatov	Osredotoča se na razvoj in doseganje ciljev športnikov in ekipe
Pričakuje, da bodo športniki med igro sledili njegovim navodilom	Razvija športnike, ki se zavedajo samih sebe in ki so se sposobni odločati in sami sebe popravljati
Ima odnos »zmage za vsako ceno«	Prizadeva si razviti športnika v celoti: tehnično, telesno, duševno in družbeno
Športnike pojmuje kot kolektiv, v katerem imajo vsi iste potrebe	Športnike pojmuje kot zbir posameznikov s posamičnimi potrebami

Vir: Mitchell (2013).

Tudi teniški trener Aleš Filipčič pravi, da je vključevanje varovancev v različne pomembne odločitve ključno, ker jim tako pokažemo, da njihovo mnenje šteje in da jim zaupamo. O pripravi plana za vrhunske teniške igralci pravi, da prvi osnutek pripravi sam, kasneje pa se o njem posvetuje z igralci in preveri, če se z njim strinjajo. Kot pravi, na koncu »skupaj oblikujemo in popravimo do potankosti. Na tak način menim, da jih tudi motiviram pri razmišljanju in vključujem v določene naloge oziroma odločitve.«

3.3 Vrednotenje športnih trenerjev

3.3.1 Zaznavanje trenerjev s strani varovancev

Üzüm (2018) je izvedel raziskavo o tem, kako športniki zaznavajo lastnosti svojih trenerjev kot so obnašanje, spretnosti, znanje, poštenost in način poučevanja. V raziskavi je sodelovalo 95 športnic in 180 športnikov iz različnih športov kot so nogomet, odbojka, košarka, tenis, karate in kolesarstvo. Trenerji so se delili v tri skupine glede na število let dela kot športni trener in kakovost ekipe ali posameznika, ki jih trenirajo. Raziskava je pokazala, da so športnice svoje trenerje veliko bolj ocenile kot športniki. Takšno oceno morda lahko pripišemo temu, da ženske izbirajo bolj kompatibilne trenerje in veliko hitreje opazijo, da se s trenerjem ne bodo ujele, zato ga tudi veliko prej zapustijo oziroma prekinejo sodelovanje. To tudi pomeni, da športnica, ki sodeluje s trenerjem že dalj časa, trenerju gotovo zaupa, ga visoko ceni in spoštuje. Najvišje uvrščeni trenerji na tri stopenjski kakovostni lestvici so bili veliko bolj ocenjeni v primerjavi s trenerji, ki so se po kakovosti uvrščali na najnižjo stopničko. Kar je tudi dober pokazatelj, da so bili kriteriji za kakovost trenerja dobro opredeljeni in realno postavljeni. Raziskava je tudi potrdila, da dlje ko trener deluje v športu (tudi kot tekmovalec, ne samo trener) in doseže višjo stopnjo izobrazbe, boljše ocene dobi. Na drugi strani je raziskava pokazala, da ni pomembne povezave med starostjo trenerja in njegovimi spretnostmi ter znanjem. Zadnja trditev potrjuje splošno znano pravilo v športu, da brez dela in garanja ne moreš postati dober trener (Üzüm, 2018).

Zaznavanje trenerjevega dela s strani varovancev je ključnega pomena. Zelo pomembno je tudi, da športnik zna realno in objektivno oceniti trenerjevo delo. Na tak način bo pomagal sebi in trenerju k neprestanemu izboljševanju in nadgrajevanju spretnosti poučevanja. Pomembno je tudi, da zna športnik na pravilen način objektivno oceno pravilno prenesti trenerju, za kar je ključna dobra komunikacija. Trener mora športnika tudi naučiti pravih ocen in realnega ocenjevanja dela trenerja. Pogosto se zgodi, da je trener sebičen, morda prestrašen, da bi izgubil delo, in športnika ne nauči takšnega ocenjevanja. Dostikrat celo zatira športnikova opažanja in ga ponižuje v smislu, da ocenjevanje trenerja ni športnikovo delo in sam trener že ve, kaj počne. Tak način gotovo ni pravilen in je predvsem odraz nespoštovanja športnika in konec koncev tudi samega sebe. Na tak sebičen način nikoli ni nastal vrhunski športni trener. Trener v pravem pomenu besede se mora zavedati, da je na tem delovnem mestu predvsem zaradi športnika in ne obratno. Le tako bo svojega varovanca podučil o realnem vrednotenju in ocenjevanju trenerja ter ga za bistre in konstruktivne

opazke tudi pohvalil in nagradil. Na tak način bosta lahko s športnikom gradila na dobrem odnosu in skupaj eksponentno napredovala (Üzüm, 2018).

3.3.2 Trenerjeva samopodoba in zaznavanje lastnega znanja

Velik problem današnjega športa je, da se veliko trenerjev, predvsem mladih, zanaša na svoje pretekle izkušnje v tekmovalnem športu. Vse preveč trenerjev tretira svoje tekmovalne izkušnje kot izobraževanje, znanje in kot kompetenco, ki bi jih morala pripeljati na pozicijo pomembnega športnega trenerja. Veliko trenerjev zaradi tako pripisanih izkušenj tudi meni, da ne potrebujejo uradnega oziroma dodatnega izobraževanja. Zaradi tega ne razvijejo pravilnega športnega razmišljanja, filozofije športa, pravih prepričanj ali pa dobrih praks, ki zares vodijo in pravilno usmerjajo športne trenerje. Mnoge raziskave kažejo, da se ravno mladi športni trenerji, ki v trenerskih vodah nimajo dovolj izkušenj, ne zavedajo svojega primanjkljaja v znanju. Tukaj je nujno poudariti, da je treba mladim trenerjem privzgojiti občutek samovrednotenja, samozavedanja znanja in iskrenosti do sebe. Ne sme jim biti težko priznati, da o nečem ne vedo dovolj. Ravno obratno, želeli si morajo še več in še boljšega znanja. Če in ko se trener začne zavedati, da je služenje športniku bolj pomembno od igralčevih zmag, potem sta z varovancem na pravi poti (Richards, 2012).

Trenerjeva učinkovitost se kaže v samozavesti in zaupanju v svoje sposobnosti učinkovitega vpliva na učenje in nastop športnika. Samozadostnost trenerja se pojavi, ko je zaupanje trenerja v sposobnosti varovanca na tako visokem nivoju, da mu določenih navodil sploh ni treba ponavljati, in ravno to je eden končnih ciljev trenerja in temeljev odnosa med trenerjem in učencem. Kot pravi Richards (2012), so raziskave pokazale tudi, da so trenerji, ki realno zaznavajo svojo visoko učinkovitost, bolj dovezetni za aktivnost v situacijah, ki se športnikom zdijo poučne in učinkovite. Pozitivno in pravilno usmerjena samopodoba trenerjev na športnike vpliva zelo pozitivno. Kaže se na primer kot dobro samozavedanje svojega znanja in pozitivna samopodoba, ki je koristna predvsem pri mladih športnikih. Dokazano je tudi, da ko športni trenerji pravilno ovrednotijo svoje znanje in se ga tudi zavedajo, to vodi v večji odstotek zmag športnikov, večje zadovoljstvo, večjo kooperacijo znotraj ekipe in boljši pozitiven ekipni duh. Tudi teniški trener Aleš Filipčič v svojem odgovoru o nasvetu mladim trenerjem poudarja pomen samopodobe in samozavedanja: »Brez samorefleksije v trenerskem poslu ne moreš napredovati! Če želite postati najboljši, se ustavite, pogledajte vase in naredite plan za naprej.«

Richardsova (2012) raziskava je pokazala tudi, da se v primerjavi s trenerji, ki visokih uspehov niso beležili, veliko bolj cenijo in zavedajo svojega znanja tisti trenerji, ki so bili bolj uspešni v svoji športni karieri. Prav tako imajo boljšo samopodobo trenerji, ki izhajajo iz individualnih športov kot so tenis, atletika, smučanje in gimnastika, medtem ko so trenerji, ki so se udeleževali v ekipnih športih, manj samozavestni. O sebi imajo boljše mnenje tudi trenerji, ki so višje izobraženi in so v svojem življenju prebrali več strokovne literature in se udeležili več predavanj in praktičnih seminarjev. Po drugi strani je zanimivo, da raziskava

ni pokazala velike povezanosti med rezultati športnikov in trenerjevo samopodobo ter zaznavanjem lastnega znanja. Kot piše Richards (2012), lahko to pripišemo nezainteresiranosti po hvalisanju tistih trenerjev, ki že imajo nadstandardno bogato trenersko kariero.

3.4 Vloge vrhunskih športnih trenerjev

Vloga trenerja se je skozi zgodovino močno spreminjala. Danes je samoumevno, da trener opravlja veliko več nalog, kot jih je opravljal v preteklosti. Včasih je bil trener zadolžen le za fizično pripravo športnika, danes pa je poleg fizične priprave zadolžen še za psihološko pripravo ter učenje bontona in kulture na in ob igrišču. Poleg tega ima vlogo prijatelja, starša ter intelektualnega in duhovnega učitelja. Danes se od športnega trenerja pričakuje veliko več, kot je zares sposoben nuditi. Zelo zanimivo je tudi, da je mnogim staršem samoumevno, da trener poskrbi za njihovega otroka, ko oni nimajo časa, čeprav to ni njegovo delo. To nikakor ne pomeni, da se trener in športnik izven treningov ne smeta družiti. Ravno obratno, popolnoma priporočljivo je, da se spoznavata, komunicirata in gradita na odnosu, vendar nikakor ne na način, ki bi kakorkoli škodoval trenerju, otroku ali pa družini športnika (Quay & Peters, 2008).

3.4.1 Učitelji športne vzgoje kot pionirji športnih trenerjev

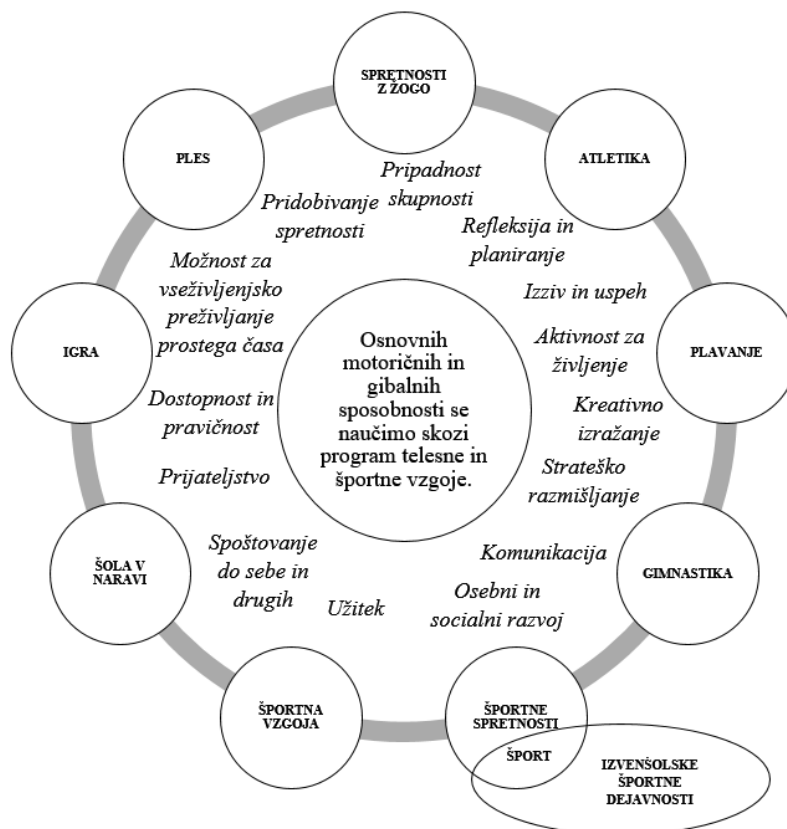
Quay & Peters (2008) sta podala preprost primer, ki je zasnovan na učiteljih športne vzgoje. Učitelji športne vzgoje predstavljajo pionirje športne trenerje, saj so prve osebe, ki otroku zares začnejo predavati in ga učiti o športu. Avtorja pravita, da je učitelj športne vzgoje eden najtežjih poklicev v osnovni ali srednji šoli. Težavnostna stopnja je na najvišjem nivoju, ker so učenci na »prostosti«, v telovadnici ali na šolskem igrišču, kar predstavlja veliko večje območje od šolske učilnice. Ravno zato je nadzor nad učenci veliko težji. Poleg tega je treba učence naučiti tudi določenega gibalnega vzorca, ki lahko predstavlja ne samo kognitivno in psihološko težavo, temveč tudi fiziološko in gibalno. Ko učenje vključuje vse omenjene dejavnike, njihova posledična kompleksnost zahteva vrhunsko organizacijo za izvajanje učnega procesa. Ni zanemarljiv tudi problem varnosti, ki se povečuje s številom otrok, neprimernostjo vadbenega okolja oziroma prostora, neznanjem otrok, neznanjem učitelja in ostalih zunanjih dejavnikov.

Kljub zahtevnosti in vsem nevarnostim, ki jih Quay & Peters (2018) poudarjata, ima učitelj športne vzgoje v primerjavi z drugimi učitelji veliko večjo možnost otrokom ponuditi znanje in življenjske veščine, prav tako pa z napredkom učencev oziroma otrok napreduje tudi sam. Učitelji športne vzgoje, ki imajo znanje in so večji dela z otroki, vedo, da mora biti fokus učenja športa in vsega povezanega s športom usmerjen v igro, saj na tak način učitelji pritegnejo učence brez velikega napora. Igre imajo za učence veliko večji osebni pomen kot ga ima udeleževanje v suhoparnih vajah, ki ves čas ponavljajo enake gibe. Prav tako otroci

postanejo bolj entuziastični, poveča se želja po udejstvovanju, in kar je najpomembnejše, otroci se nezavedno socializirajo in spoznavajo tako sebe kot tudi ostale udeležene v igri.

Na sliki 4 spodaj lahko vidimo prikaz sestavin, ki naj bi jih učitelji telesne oziroma športne vzgoje poznali in vključevali v vadbeni proces. Učitelji naj bi otroke skozi učni proces naučili osnovnih motoričnih sposobnosti, osnov gibanja in kulture v športu. V omenjene procese spada predvsem učenje motorike, prijateljstva, komunikacije, samospoštovanja in spoštovanja do drugih, uživanja, razvoja socialnih veščin, strateškega razmišljanja, kreativnega izražanja, samorefleksije in planiranja oziroma postavljanja ciljev. Športi, skozi katere naj bi učitelji otroke teh veščin naučili, pa so ples, družabne igre, aktivnosti v naravi, učenje športnih pravil in kulture v športu, športne spretnosti z žogo in brez nje, gimnastika, plavanje in gibanja v vodi ter atletika (Quay & Peters, 2008).

Slika 4: Sestavine telesne vzgoje



Vir: Quay & Peters (2008).

Kot trdita Quay & Peters (2018), bi morali športni trenerji aktivnosti in značilnosti učiteljev športne vzgoje prenesti v prakso tudi sami, ne samo na nižjem kakovostnem in starostnem nivoju športnikov, temveč tudi na vrhunskem nivoju. Naloge, ki jih ima učitelj športne vzgoje, so namreč tudi naloge športnega trenerja. Ko se odločamo za ta prelep poklic, se moramo zavedati, da prinaša še nekaj skritih vlog, ki v teoriji niso zapisane. Vendar nam mora ravno to predstavljati dodatno motivacijo in zagon, da imamo možnost in pravico biti športniku tudi nekaj več, včasih prijatelj, družina in celo starš.

3.5 Odnos trener-športnik-starši

Motivirani pasivni udeleženci v športu otroka, kot so trener in starši, lahko predstavljajo zelo efektiven izobraževalni sistem. Ta sistem pa lahko funkcionira le v primeru, če člani trikotnika trener-športnik-starši čim več in čim bolj učinkovito sodelujejo. Sodelovanje mora biti dobro že od samega začetka športnikove kariere. Le na tak način si lahko trenerji, starši in otroci zaupajo in gradijo na dolgoročnosti, ki predstavlja kakovost v vsakem procesu (Lisinskienė, Lochbaum, May & Huml, 2019).

Nedavne raziskave trikotnika trener-športnik-starši so pokazale, da je zadnja leta tak tridimenzionalen izobraževalni sistem močno zapostavljen, saj na tem področju ni bilo opravljenih veliko raziskav, ki bi potrdile koristnost uporabe in uspešnost modela. Ravno iz tega razloga so se raziskovalci odločili opraviti obsežne študije na tem področju in empirično dokazati uspešnost športno izobraževalnega trikotnika. Treba je poudariti, da omenjeni trikotnik lahko močno vpliva na športnikovo odločitev o vstopu v določen šport in o nadaljnjem udejstvovanju v športu oziroma o vstopu v vrhunski šport in začetku vrhunske kariere (Lisinskienė, Lochbaum, May & Huml, 2019).

Aktivno sodelovanje vseh treh članov trikotnika trener-športnik-starši je pomembno in potrebno za pozitiven razvoj tega sistema. Tak tridimenzionalni vzgojni sistem je morda učinkovitejši, če se starši bolj aktivno in pozitivno ukvarjajo s športom svojih otrok in na otroke ne pritiskajo, ampak jih motivirajo s svojo pozitivno psihološko naravnostjo. Na tak način tudi trenerjem omogočajo nenehne možnosti za učenje. Usklajevanje športnega trikotnika ostaja glavni izziv na področju raziskovanja in praktične uporabe. Zato je splošno najpomembnejša tema povečati razumevanje in graditi na medsebojnem odnosu trener-športnik-starši in krepiti medsebojno povezanost med njimi. V znanosti pa je treba preučevati učinke športnega trikotnika, pridobivati pomembne informacije, kako tak način delovanja vpliva na vse udeležence v trikotniku, predvsem pa vse informacije ustrezno analizirati in poenostavljeno interpretirati za uporabnike te pomembne teorije (Lisinskienė, Lochbaum, May & Huml, 2019).

3.5.1 Teorija navezanosti

Za boljše razumevanje odnosa trener-športnik-starši ter športnikove odločitve Lisinskienė & Šukys (2014) izpostavljata teorijo navezanosti. Teorija navaja, da zgodnje izkušnje z osnovnimi skrbniki, ki so po navadi starši, vplivajo na otokov nadaljnji razvoj tesnih odnosov. Osrednje načelo teorije navezanosti je ideja, da že zgodnje otroštvo postavlja temelje za razvoj osebnosti skozi vse življenje. Tesen in varen odnos s starši se v različnih okoliščinah spreminja, v primeru športa pa se v večini primerov še dodatno okrepi. Primarni odnos med otrokom in starši je osnova za razvoj drugih tesnih odnosov v življenju. Pri dolgoročnem razvoju športnika se športnik naveže tudi na trenerja in oblikuje vrsto odnosa podobno, kot se naveže na starše.

Teorija navezanosti pomaga pri razumevanju medosebnih odnosov trener-športnik-starši v športnem okolju in ima temeljni cilj povečati koristi mladega športnika. Starši so prvi člen tega trikotnika, saj imajo zelo pomembno prvinsko vlogo pri tem, ali se bo otrok sploh približal športu in se kasneje začel športno udeleževati. Bližnji in dober odnos med otrokom in starši je ključnega pomena v začetnih fazah, ko se otrok odloča, s čim se bo ukvarjal v mladosti, saj starši z bližino otroku dajejo občutek varnosti in samozavesti. Skupne komponente med staršem in športnikom, kot so zaupanje, spoštovanje, podpora, kooperacija, komunikacija in razumevanje, so komponente, ki spadajo med najpomembnejše medosebne lastnosti, in ravno te v največji meri vplivajo na športnikove nastope, uspeh in zadovoljstvo. Nasprotno pa lahko starši na otroke s preveliko željo po uspehu in posledičnim prevelikim pritiskom, ki ga ustvarjajo s kritiziranjem, otroke pahnejo na rob prepada in tako ogrozijo njihovo nadaljnje ukvarjanje s športom. Ravno takšno obnašanje so strokovnjaki dokazano povezali z negativnimi vidiki, ki se jih lahko otrok skozi takšna dejanja staršev priuči, in sicer strah pred neuspehom, pretirana anksioznost, pretreniranost in tako dalje (Lisinskién, Lochbaum, May & Huml, 2019).

V športnem trikotniku imamo še eno odraslo osebo, ki močno vpliva na otrokov oziroma športnikov razvoj in kariero, to je trener. Športni trener je edina oseba v razvoju športnika, ki s svojim pristopom k treniranju zares direktno vpliva na športnikovo udeleževanje v športu. Od trenerjev pa se ne pričakuje, da bodo športnika učili le tehnike in taktike, temveč tudi razvijali njegovo psihološko, emocionalno, socialno in kognitivno komponento.

3.6 Težave športnih trenerjev

Prvo vprašanje, ki si ga vsak trener postavi ne glede na svoje izkušnje, kakovost ali nivo športnika, ki ga trenira, je, ali je z njim vzpostavil dober in zaupanja vreden odnos. Preden trener označi svojega športnika za netalentiranega oziroma nesposobnega na področju komunikacije ali socialnih veščin, se mora sam vprašati, ali je dovolj naredil za vzpostavitev dobrega odnosa, ali je vložil pravo mero truda v zblíževanje in ali se je obnašal profesionalno in hkrati prijateljsko. Prav enako pa velja tudi za športnika. Primeren odnos se gradi obojestransko in oba, tako trener kot športnik, sta enako zaslužna za zmago ali poraz v gradnji odnosa (Remland, 1981).

3.6.1 Nadziranje čustev

Ena večjih težav športnih trenerjev je, da od svojih športnikov želijo veliko. Pravzaprav problem nastane, ko od njih želijo in zahtevajo preveč. Seveda želja trenerja po dobrem oziroma vrhunskem dosežku športnika ni napačna, vendar previsoka želja in pričakovanja nikoli niso dobrodošla. Ena težjih veščin, ki se jih mora trener naučiti, je nadziranje čustev. Trenerji, ki so bili v svoji karieri tudi vrhunski športniki, imajo intenzivna čustva in visoke cilje, poraza pravzaprav ne poznajo ali pa ga celo prezirajo. Želja po uspehu in primerno čustvovanje sta sicer dobrodošla, vendar v ravno pravi meri, in to v takšni, da športnik ne

čuti pritiska, hkrati pa ga trenerjev čustven naboj potiska naprej in motivira. Da bi trener dosegel ravno pravnji nivo čustev, želja in pričakovanj, je priporočljivo, da izvaja mentalni trening, ki ga bom podrobneje obravnaval nekoliko kasneje.

3.6.2 Ukvarjanje s starši športnika

Ena najbolj opevanih, seveda v negativnem smislu, težav in frustracij športnih trenerjev je ukvarjanje s starši. Čedalje več staršev se vmešava v delo trenerja, kar ni niti malo dobrodošlo in sprejemljivo. Največja težava je, da se ravno starši, ki o športu ne vedo nič, največ vmešavajo in najbolj pametujejo o trenerjevem delu. Na tak način starši neposredno vplivajo na otroka športnika in mu tako predstavljajo velik pritisk, ki si ga ne zasluži in je popolnoma nepotreben. Ko starši otroka vpišejo v nek šport, bi morali trenerju popolnoma zaupati in se ne bi smeli vmešavati v njegovo delo. V primeru, da starš trenerju ne zaupa, je najbolje, da se posluži pravila iz zdravniške stroke. Tako kot se ljudje pri pojavu določenega zdravstvenega stanja posvetujejo tudi z ostalimi zdravniki, tako naj bi tudi starši otrok pri ostalih športnih trenerjih določenega športa poiskali drugo mnenje in tako preverili, ali trener svoje delo dobro opravlja. Šele ko dobijo več negativnih informacij o določenem trenerju, se lahko odločijo, da je otroka bolje prepustiti drugemu trenerju. Najslabše, kar se lahko zgodi je namreč, da starši prevzemajo vlogo trenerja in na tak način škodijo svojemu otroku (Lin, Chalip & Christine, 2015).

Tudi teniški trener Aleš Filipčič opisuje zunanje pritiske, s katerimi se je srečeval pri svojem delu, predvsem v Teniškem klubu Olimpija. Kot pravi, so v klubu imeli veliko ambicioznih igralcev in še več ambicioznih staršev, kar je prineslo ogromno komunikacije, sestankov in usklajevanja in je bilo »nemogoče uskladiti vse želje in pobude. Takrat sem naredil ogromno napak, nisem bil še dovolj izkušen. Izbiral sem napačne načine komunikacije s starši, s športniki, vse je bilo zmedeno in raztreseno. Na primer, imeli smo sestanke s 50 starši naenkrat.« Po besedah Filipčiča so veliki pritiski staršev močno ovirali delo trenerjev. Po drugi strani ga je ta izkušnja izučila, da ni nikoli več podlegel zunanjim pritiskom, čeprav razume trenerje, ki jim podlegajo, saj jih je v teniškem svetu po njegovih besedah res veliko. Po drugi strani omenja tudi, da pritiski niso prihajali s Slovenske teniške zveze: »Imel sem občutek, da so hoteli imeti mehke nadzor nad mano, vendar nikoli niso konkretno pritiskali name.«

3.6.3 Ukvarjanje s problematičnimi športniki

Ena največjih težav trenerjev v ekipnih športih je gotovo ukvarjanje s problematičnimi športniki. Problematici športniki lahko predstavljajo tudi športnike, ki so nasilni do svojih ekipnih kolegov. Takih nasilnežev je največ v najnižjih starostnih kategorijah, pojavljajo pa se tudi v starejših, kjer kažejo nasilnost na drugačen način. V mlajših kategorijah so otroci lahko problematični tako, da sami ne najdejo motivacije za udejstvovanje v športu in s tem ovirajo učni proces. Mlajši športniki lahko zaradi različnih interesov ne poslušajo in ves čas

negirajo svojemu trenerju, kar predstavlja velik problem, saj je po navadi trener le en, otrok pa je lahko tudi več kot petnajst. Otroci so po navadi nasilni do svojih ekipnih kolegov tako, da jih fizično maltretirajo, s starostjo pa fizično maltretiranje prerašča v psihološko, ki je po mnogih raziskavah veliko bolj negativno in pušča hujše življenjske posledice. Športni trenerji v individualnih in ekipnih športih imajo nekoliko drugačno delo, kar tudi pomeni drugačne težave, ki jih morajo reševati.

Teniški trener Aleš Filipčič o svojih težavah z varovanci pravi, da je z njimi vsekakor prihajal v konflikte, prav tako kot neizbežno vsi trenerji, a jih vsak rešuje na svoj način. Zase pravi, da jih je »poskušal reševati s pogovorom, vendar vedno to ni zaleglo.« Navede primer igralca, ki je pogosto zamujal, kasneje pa izvedel, da se je tega vzorca navzel od svojih staršev. Kot pravi, se je trudil več let, vendar mu tega ni uspelo spremeniti. Kot pravi: »Če je zamudil 15 minut, sem jaz odšel s treninga 15 minut prej.«

3.6.4 Dvom v učinke in pravilnost pristopa

Vse več trenerjev današnjega časa ima občutek, da sami vlagajo v odnos in delo s športnikom vse, kar premorejo, športniki pa na ta račun gradijo svoje življenje in nekako izkoriščajo trenerje. Treba je poudariti, da večina športnih trenerjev ne ve, kako učinkovito je njihovo treniranje in kakšne pozitivne učinke ima tako na njih same kot na učenca. Tudi če se teh učinkov zavedajo, lahko dvomijo vase, se ustrašijo neuspeha in posledično ne izkoriščajo in ne nadgrajujejo svojega potenciala.

Po mnenju mnogih strokovnjakov je negotovost o pozitivnih učinkih in pravilnem pristopu k športnemu poučevanju oziroma treniranju eden največjih razlogov za nemotiviranost športnih trenerjev pri opravljanju tega poklica. Vsi, ki smo že kakorkoli bili vpleteni v športni svet, vemo, da veliko trenerjev opravlja ta poklic iz popolnoma napačnih vzgibov. Mnogo trenerjev opravlja ta poklic le zato, ker ga mora, ali pa zaradi denarja oziroma samo zaradi osebnih kariernih ciljev. Ne zavedajo pa se, da pravzaprav vse te stvari lahko želijo, celo dobro je, da jih, vendar ne na sebičen način. Želeti morajo tudi rast osebe, ki jo trenirajo. Lin, Chalip & Christine (2015) v svoji raziskavi ugotavljajo, da so trenerji, ki so želeli osebno rast svojemu športniku in za to tudi vse storili ter v treniranje vložili sebe, svoj čas in nesebičnost, posledično tudi sami dosegali veliko boljše rezultate in osebno mnogo bolj napredovali.

Podobno težavo predstavlja občutek trenerja, da obvlada vsako situacijo, ki se pojavi, in da ima odgovore na vsa vprašanja. To lahko ovira gradnjo dobrega in zaupanja polnega odnosa med trenerjem in športnikom. Ta težava se po navadi pojavi popolnoma nezavedno, saj v večini primerov trener sploh ne želi biti superioren, temveč želi le pomagati in graditi dobrega športnika in dobro osebo. Tudi tukaj je najboljša in pravzaprav edina rešitev odprt in iskren pogovor oziroma izmenjava občutkov in čustev (Andrews, 2018).

Trenerji, ki niso sebični in brez predsodkov vlagajo v športnika ves svoj trud, čas in znanje, pa imajo vse prevečkrat strah pred svojim neznanjem oziroma neizkušenostjo. Ta strah je ena najbolj pogostih težav športnih trenerjev, ki so na začetku svoje kariere. Trenerji se brez potrebnih izkušenj takega strahu zelo težko znebijo. Temu navkljub pa obstajajo tehnike, ki omenjen strah pomagajo hitreje premagati in zagotoviti večjo mero samozavesti.

3.6.5 Motivacija športnika

Nekaterim trenerjem težavo predstavlja motivirati športnika oziroma ekipo in ustvariti zmagovalno kulturo. Čeprav bi morali pravi motivi izhajati iz športnika samega, dober trener še vedno poišče pot oziroma način, s katerim lahko športnika motivira. Na takšen način se lahko športnik nasloni na trenerjevo motivacijo, ko mu lastne primanjkuje, v situacijah, ko ima notranje motivacije dovolj, pa trenerju enostavno ni treba storiti ničesar. Pri motivaciji je bistvenega pomena športnikova čustvena zrelost. Samo motivacijo oziroma katerikoli izoliran čustveni dejavnik je zelo težko izboljšati, bistveno lažje pa se nadgradi celotno čustveno inteligenco športnika. Čustvena inteligenca narašča z leti in izkušnjami, prav tako pa jo mora športnik izboljševati in graditi s pravilnimi tehnikami. Pri tem mu lahko pomaga trener. V situacijah, ko se trener ne čuti dovolj kompetentnega za takšno delo, mora to priznati in skrb prepustiti strokovnjakom na tem področju, in sicer športnim psihologom. Slednje redno uporablja vse več mlajših športnikov, vrhunski športniki pa ne poznajo dneva, da ne bi sodelovali s športnim psihologom (Remland, 1981). Temu pritrjuje tudi že omenjena izkušnja slovenskega vrhunkega teniškega igralca Aljaža Bedeneta, ki tudi že vrsto let sodeluje s športnim psihologom.

3.6.6 Nepretrganost izobraževanja in prilagajanja posamezniku

Iz vseh raziskav, ki sem jih preučil, je treba potegniti zaključek, ki ga mnogi trenerji zapostavljajo. Velika razlika je med trenerjem, ki deluje na področju individualnega športa, in trenerjem, ki deluje na področju ekipnega športa. Na začetku se morajo trenerji naučiti nekih splošnih pravil delovanja na področju športnega trenerstva, kasneje pa se morajo začeti izobraževati bolj specializirano in usmerjeno na področje, v katerem bodo delovali. S specializacijo pridejo specifično znanje in tudi specifični problemi, ki se jih mora vrhunski trener naučiti reševati. Treba se je zavedati, da kljub večjemu znanju in izkušenosti problemi trenerjev ne postajajo manjši in lažji za reševanje, še posebej ne v tako turbulentnem poklicu kot je trenerstvo. Težave športnih trenerjev se skozi leta tudi spreminjajo. Trenerji iz prejšnjega stoletja pravzaprav niso poznali težav, ki se pojavljajo trenerjem danes, in obratno. Svet se spreminja, spreminja se šport, spreminja se način treniranja, spreminjamo se ljudje, spreminja se vse. Trenerji se morajo zavedati, da če želijo biti najboljši na svojem področju, morajo slediti trendom, se izobraževati, komunicirati s športniki, predvsem pa s športnikom delovati čim bolj individualno oziroma personalizirano. Dober športni trener se zaveda, da je vsak človek drugačen in svoj.

3.7 Učenje novih trenerskih spretnosti

3.7.1 Strategija petih korakov

Za učenje novih spretnosti v literaturi najdemo različne recepte in načine, ki naj bi vodili do osvajanja novega znanja. Najnovejše raziskave kažejo, da je eden boljših načinov strategija, ki je sestavljena iz petih korakov. Znotraj te strategije v prvem koraku trener realno oceni svoje znanje, sposobnosti in spretnosti poučevanja. Pri tem je pomembno, da začne graditi svoje znanje z mesta, kjer realno je, in ne z mesta, kjer misli, da je. V drugem koraku mora trener razviti pozitivno miselno naravnost, ki ga bo gnala in povečevala želje ter cilje. Pozitivna miselnost pomeni nadomeščanje negativnih stavkov s pozitivnimi. Vse izjave, ki vsebujejo »ne morem« so popolnoma nekoristne in neresnične. Če je miselnost naravnana tako, da se nagiba v pozitivnost, potem beseda »ne morem« ne obstaja. Razen resnih telesnih ali zdravstvenih omejitev je naš um skoraj vedno največji omejujoč dejavnik. Če imamo dovolj časa, potrpljenja in pravilno usmerjenega razmišljanja, bomo počeli stvari, ki se nam zdijo nemogoče (Olusoga, Maynard, Butt & Hays, 2014).

Tretji korak vključuje trening, trening, trening in potrpljenje, potrpljenje, potrpljenje. Vsi smo že slišali za pregovor »vaja dela mojstra, če mojster dela vajo.« Po drugi strani veliko športnih trenerjev ali pa športnikov pravi, da se jim zdi, da ves čas ponavljajo isto napako in nikakor ne vidijo napredka. Resnica je, da je postopno izboljšanje včasih težko opaziti, je pa gotovo bolj dobrodošlo in bolj prijazno telesu in umu, saj na tak način dokazano bolj dosledno osvojimo določeno spretnost. V četrtem koraku mora trener spoznati način učenja, ki nekomu najbolj ustreza. Kot že velikokrat povedano, ljudje smo si različni in zato nam ustrezajo tudi različni načini pridobivanja informacij oziroma učenja. Z napačno izbiro učne metode se lahko proces učenja podaljša za dneve, tedne in mesece. Najboljši način skrajšanja obdobja učenja je dobro poznavanje sebe in posledična izbira pravilne metode (Olusoga, Maynard, Butt & Hays, 2014).

V petem koraku trener pridobiva nova znanja od strokovnjakov. Ker se v življenju ves čas učimo in nikoli ne vemo vsega, se je treba povezovati, iskati nova poznanstva, hoditi na različna izobraževanja, predavanja in delavnice. Informacij v današnjem modernem svetu je ogromno, celo preveč, zato moramo izbirati informacije na pravem mestu od pravih ljudi, in informacije, ki so pomembne za naš razvoj na področju trenerstva (Olusoga, Maynard, Butt & Hays, 2014).

3.7.2 Mentalni treningi

Medtem ko imajo športniki od sistematičnega mentalnega treninga velike koristi, za športne trenerje obstaja le malo dokazov o uporabi in učinkovitosti podobnih mentalnih treningov. Kot pišejo Olusoga, Maynard, Butt & Hays (2014), trenerji, ki uporabljajo enake mentalne trenažne tehnike kot športniki, veliko bolj uspešno nadzorujejo stresne situacije, ki se

pojavnjajo v trenerjevi karieri, dvigujejo svojo samozavest, samokontrolo in samozavedanje. Športni trenerji naj bi z uporabo mentalnega treninga boljše razumeli športnike in njihova doživljanja v določenih situacijah, zato jim tudi lažje pomagajo premostiti težave. Prav tako tudi sami bolj uspešno prenesejo stresne dogodke in na tak način izgubijo manj časa in energije v učnem procesu.

Mentalni treningi tako za športnike kot tudi trenerje vključujejo različne tehnike. Strokovnjaki poudarjajo, da uporaba vseh tehnik ne bo nujno pripeljala do pozitivnega učinka, pa tudi pretirana uporaba le ene tehnike po navadi ne pripelje do koristnega rezultata. Le pravilno in individualno prilagojen plan lahko pripelje do vrhunskih rezultatov, ki jih vsi želimo. Mentalni treningi zahtevajo kar nekaj časa, preden pokažejo svoje prave in pozitivne učinke, zato se morajo športniki in trenerji zavedati, da dobri rezultati zahtevajo čas, nič ne pride čez noč. Mogoče so na udaru ravno trenerji, ki so še vedno nekoliko starokopitni in ne zaupajo v novejša metode kot so mentalni treningi. Trenerji morajo zaupati v dobro postavljen načrt, predvsem pa se zavedati, da je načrt uresničljiv in da ima omenjena metoda pozitivne učinke, saj v nasprotnem primeru takšen trening ne bo imel nikakršne vloge. Vse, kar delamo v življenju, se mora delati postopno in po korakih. Le tako pride uspeh, ki si ga želimo (Newman & Crespo, 2008).

3.7.2.1 Postavljanje ciljev, samoocenjevanje in izbor strategije

Pri mentalnem treningu moramo na prvo mesto uvrstiti postavljanje ciljev. Poglavitna pri postavljanju ciljev je motivacija. Brez motivacije ciljev ne bomo uspešno postavili. Motivacija mora biti ravno prav visoka. Če je prenizka, potem bodo naši cilji neambiciozni, previsoka motivacija pa lahko ustvari preveč ambiciozne cilje, kar ima lahko mnogo stranskih učinkov. Motivacija in cilji so močno medsebojno povezani in zelo pomembni. Na drugo mesto pri mentalnem treningu je treba postaviti samoocenjevanje in izbor strategije. Vrhunske rezultate bomo dosegli šele takrat, ko bomo do potankosti spoznali sebe, svoje obnašanje, svoje fizične in psihične lastnosti, povedano drugače, ko bomo spoznali svoje dobre in slabe lastnosti. Ravno šport je eden vrhunskih načinov za spoznavanje samega sebe. S športom dobimo privilegij, ki nam da pravi vpogled svoje telo, svoj um in dušo. Pri samoocenjevanju je pomembno, da si športni trener ali igralec vzameta dovolj časa za spoznavanje svojih navad in lastnosti. Nikakor ne smemo hiteti, saj je za rezultat lahko usodno, če hitimo in se spoznamo v napačni luči. Samoocenjevanje lahko opravimo tudi s pomočjo različnih psiholoških vprašalnikov, ki nam hitreje pomagajo razumeti samega sebe (Kajtna & Jeromen, 2007).

Pri samoocenjevanju poznamo šest pomembnih korakov, ki jih morajo uresničiti vsi športniki ali trenerji. V prvem koraku morata športnik in trener poiskati področje, na katerem se čutita najšibkejša in želita popraviti najprej. To jima mora predstavljati osnovni cilj. Drugi korak je, da sama s sabo opravita čim več intervjujev oziroma rešita različne psihološke vprašalnike, tako da res dobro spoznata samega sebe. V tretjem koraku morata dobro

razmisliti, katere psihološke strategije so jima koristile v preteklosti in katere še ne testirane strategije jima dajejo dober občutek. Četrti korak je zelo pomemben, saj morata trener in športnik strategije drug drugega čim več uporabljati v praksi. V petem koraku vodita dnevnik psihološkega počutja in napredka. Le na tak način lahko pridobita realen vpogled v svoje dejansko in ciljno stanje. Šesti korak predstavlja komunikacijo in izmenjavo informacij in osebnih izkušenj svojim sotrpinom oziroma ostalim trenerjem in športnikom. S tem korakom lahko zaokrožimo vse prejšnje korake in jih naredimo še bolj učinkovite, kot dejansko že so (Kajtna & Jeromen, 2007).

3.7.2.2 Tehnike mentalnega treninga

Naj omenim le nekaj konkretnih tehnik, ki dokazano izboljšajo mentalno pripravljenost tako športnikov kot trenerjev. Vizualizacija ali mentalne slike je tehnika, pri kateri sodelujejo štirje različni čuti, in sicer videnje predmetov, poslušanje zvokov ter tip in smisel za gibanje telesa (kinestetika). Vizualizacija se uporablja za izboljšanje samega gibanja, koncentracije, samozaupanja oziroma samozavesti, nadzora čustev in tako dalje. Kajtna in Jeromen (2007) pravita, da je imaginacija še naprednejša oblika vizualizacije, pri kateri si pomagamo še z ostalimi čuti kot so vonj, občutek za toploto, bolečino in čustveno zaznavo.

Naslednja pomembnejša tehnika je tehnika sproščanja in aktivacije. Za kakršnokoli izvajanje gibanj ali mentalnih nalog je potrebna pravilna količina napetosti. Če je telo preveč napeto, potem izgubi nadzor nad samim seboj, če pa je napeto premalo, nismo dovolj motivirani in ne dosežemo željenega uspeha. Pravilna kombinacija napetosti v telesu se uravnava z dihalnimi vajami, ki omogočajo sproščanje oziroma aktiviranje. Načinov za sproščanje je več, na primer koncentracija na določene mišične skupine, ki jih želimo sprostiti, metode dihanja, pri kateri z vsakim globokim vdihom in izdihom skušamo postati čedalje bolj sproščeni in mirni. Metoda za sproščanje je tudi vizualizacija samega sebe na mirni, sanjski lokaciji, na kateri smo popolnoma brez stresa. Prav tako poznamo več načinov oziroma tehnik aktivacije telesa. Aktivacija se lahko prakticira z dihanjem, ki je nekoliko bolj ostro in aktivno od dihanja, ko se želimo sprostiti. Lahko pa se poslužujemo tehnike vizualizacije, s katero si sebe predstavljamo v situacijah, kjer smo visoko motivirani. Aktivacija je sestavljena iz fizične in mentalne komponente. Potrebno je aktivirati obe, saj brez katerekoli prave aktivacije ni. Aktivacija je predvsem pomembna za dvig motivacije in osredotočenosti na določeno nalogo (Kajtna & Jeromen, 2007).

Zgoraj omenjene metode so najpogosteje v uporabi med vrhunskimi športniki in bi se prav tako morale uporabljati med vrhunskimi športnimi trenerji. Omeniti velja še eno tehniko, ki sicer v športu ni pogosto v uporabi, pa je vendarle zelo zanimiva, in sicer simulacijo. Simulacija je tehnika treniranja uma in telesa, ki človeka s pomočjo tehnologije, torej z vizualnimi in ostalimi efekti (tako imenovana 5D tehnologija), postavi v situacijo, ki je skoraj pravi približek realnosti. Simulacijo uporabljajo predvsem astronauti, piloti in poklicni vozniki dirkalnih avtomobilov (Kajtna & Jeromen, 2007).

3.7.2.3 Učinki mentalnega treninga

Raziskava, ki so jo izvedli Olusoga, Maynard, Butt & Hays (2014), je vključevala pet trenerjev iz petih različnih športnih panog. Trenerji iz posamezne športne panoge so dobili obsežen vprašalnik, nato pa se šest tednov udeleževali mentalnih treningov, po katerih so ponovno izpolnili vprašalnik. Raziskava je potrdila, da so trenerji z uporabo mentalnega treninga izrazito izboljšali svoje mentalne sposobnosti na različnih področjih. Največji napredek pri trenerjih se je pokazal na področju vizualizacije. Močno so se povečale tudi samozavest, sproščenost in somatska intenzivnost trenerjev. Prav tako so se izboljšali emocionalna kontrola, pozitivna samokritičnost, humor in aktivno sodelovanje s športnikom. Vrednosti pred mentalnim treningom in pred njim prikazuje tabela 6 spodaj.

Tabela 6: Vrednosti pred in po intervenciji za vsako podlestvico v vprašalniku

	Pred intervencijo		Po intervenciji		Velikost učinka (<i>r</i>)
	Mediana (MDN)	Stand. napaka (SE)	Mediana (MDN)	Stand. napaka (SE)	
Podlestvica MSQ					
Podobe	18	0.60	21	0.74	0.52
Psihična priprava	16	1.53	19	1.08	0.23
Samozavest*	15	1.44	18	0.86	0.58
Premagovanje tesnobe/skrbi	19	0.81	17	0.51	0.20
Koncentracija	22	1.11	20	0.66	0.43
Sproščanje*	15	1.12	19	1.05	0.64
Motivacija	19	1.00	18	0.98	0.17
Podlestvica CSAI-2md					
Somatska intenzivnost*	18	2.42	16	2.41	0.58
Kognitivna intenzivnost	21	1.78	21	1.74	0.41
Intenzivnost samozavesti	25	3.51	23	1.69	0.00
Somatska usmeritev	-1	3.25	7.5	3.52	0.36
Kognitivna usmeritev	4	4.79	0.5	3.57	0.09
Usmeritev samozavesti	15	6.14	16.5	4.33	0.37

se nadaljuje

Tabela 6: Vrednosti pred in po intervenciji za vsako podlestvico v vprašalniku (nad.)

Podlestvica MCOPE					
Instrumentalna podpora*	8	1.36	8	1.36	0.55
Čustvena podpora	8	1.64	7	1.71	0.54
Vedenjska izključenost	8	1.16	5	1.05	0.26
Prevzemanje krivde nase*	13	1.12	12	0.84	0.65
Načrtovanje	15	0.37	14	1.54	0.17
Potlačitev tekmovalnih aktivnosti	13	0.05	14	1.21	0.00
Izbruh čustev/jeze	8	1.33	10	1.33	0.04
Humor*	4	0.97	6	1.36	0.58
Prizadevanje	15	1.29	15	1.57	0.14
Pobožne želje	10	1.63	8	1.52	0.04
Aktivno reševanje	15	1.29	14	0.93	0.23
Zanikanje	6	0.49	6	0.68	0.45
Podlestvica učinka MCOPE					
Instrumentalna podpora	14	0.45	15	0.75	0.41
Čustvena podpora	13	0.55	16	2.08	0.27
Vedenjska izključenost	8	2.06	11	2.52	0.23
Prevzemanje krivde nase	13	1.38	13	1.21	0.18
Načrtovanje	16	0.58	17	0.84	0.18
Potlačitev tekmovalnih aktivnosti	13	1.77	15	1.72	0.45
Izbruh čustev/jeze	12	0.40	12	0.80	0.42
Humor	12	0.87	12	0.56	0.36
Prizadevanje	15	1.28	16	0.80	0.36
Pobožne želje	10	1.02	9	1.02	0.34
Aktivno reševanje	16	1.08	17	0.74	0.51
Zanikanje	11	1.39	11	1.58	0.12

*Kaže stopnjo statistične značilnosti ($p < 0.05$)

Vir: Olusoga, Maynard, Butt & Hays (2014).

Poznamo veliko načinov, s katerimi lahko športni trener pridobiva nove spretnosti. Niti uporaba le enega načina, niti začasna uporaba vseh tehnik ne bo nikoli pripeljala do vrhunškega rezultata. Potrebna je konstantna uporaba različnih metod, ki posamezniku najbolj koristijo. Trenerji svoje znanje pridobivajo predvsem z udejstvovanjem na različnih seminarjih, predavanjih, delavnicah in okroglih mizah, pa tudi skozi vsakodnevne pogovore z različnimi trenerji. Prav tako lahko pridobijo različne spretnosti in znanja skozi različne tehnike vizualizacije in dihanja. Športnik mora trenirati več ur dnevno, zakaj bi trener zaostajal za njim?

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA NA PRIMERU VRHUNSKEGA TENISA

4.1 Predstavitev udeležencev raziskave

V raziskovalno nalogo sem želel vključiti čimbolj rezultatsko uspešna igralca in trenerja. Prav tako sem želel poskrbeti, da sta sogovornika izobrazena in imata bogate in dolgoletne izkušnje v tenisu. S pazljivo izbiro sogovornikov sem ciljal dobiti dovolj podatkov, s katerimi bi lahko zaobjel koncept avtentičnega vodenja in njegovo vlogo pri razvoju trenerskih spretnosti ter odgovoril na vsa raziskovalna vprašanja. Iz tega razloga sem vključil teniškega igralca, ki igra na najvišjem svetovnem nivoju in je uvrščen na svetovno ATP lestvico, in izobrazenega in strokovno podkovanega profesionalnega teniškega trenerja. Udeleženca raziskave sta bila tako Aljaž Bedene, najboljši teniški igralec v zgodovini Slovenije, in edina oseba, ki ima doktorat s področja tenisa, dr. Aleš Filipčič.

4.2 Zasnova raziskave in metodologija

4.2.1 Namen in cilji raziskave

Namen magistrskega dela je analizirati vlogo avtentičnega vodenja profesionalnih športnih trenerjev pri razvoju njihovih spretnosti. V teoretičnem delu sem z metodami deskripcije, kompilacije in dedukcije razčlenil koncept avtentičnega vodenja, opisal značilnosti tenisa in predstavil značilnosti razvoja spretnosti profesionalnih športnih trenerjev. V nadaljevanju bom ugotovitve iz teoretičnega dela dopolnil s primarnimi podatki in povezavo med avtentičnim vodenjem in razvojem spretnosti profesionalnih športnih trenerjev preveril z empirično raziskavo na primeru vrhunškega teniškega igralca in profesionalnega teniškega trenerja. Pri tem je **osnovni cilj** raziskati, ali avtentično vodenje profesionalnega športnega trenerja pozitivno prispeva k razvoju njegovih spretnosti. Osnovni cilj raziskave podpirajo **pomožni cilji**:

1. Z analizo sekundarnih virov analizirati in preučiti pomen koncepta avtentičnega vodenja v različnih tipih organizacij.

2. Z analizo sekundarnih virov analizirati in preučiti pomembne spretnosti oziroma večšine profesionalnih športnih trenerjev.
3. S pomočjo poglobljenih intervjujev ugotoviti, ali je avtentično vodenje pomemben dejavnik pri izboljševanju spretnosti športnih trenerjev.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Ugotovitve iz teoretičnega dela kažejo, da ima avtentično vodenje pomembno vlogo pri razvoju potencialov tako vodje kot njegovih sledilcev. Avtentični vodja stremi k odličnosti in se neprestano izpopolnjuje, česar se navzamejo tudi njegovi sledilci, kar na koncu privede do večjih uspehov pri (poslovnih) rezultatih. V empiričnem delu bom preverjal, ali ima avtentično vodenje podoben pozitiven prispevek tudi na športnem področju vrhunškega tenisa. **Temeljna teza** tako pravi, da avtentično vodenje profesionalnih športnih trenerjev pozitivno doprinese k razvoju njihovih spretnosti.

Z izsledki empirične raziskave želim odgovoriti na naslednja **raziskovalna vprašanja**:

1. Ali je pri večini teniških trenerjev prisoten koncept avtentičnega vodenja?
2. Katere so najpomembnejše lastnosti profesionalnih športnih trenerjev z vidika igralcev in trenerjev?
3. Ali avtentično vodenje pripomore k hitrejšemu in uspešnejšemu razvoju spretnosti teniških trenerjev?
4. Ali so športni trenerji, ki imajo dobro razvite spretnosti profesionalnih trenerjev, bolj nagnjeni k avtentičnemu načinu vodenja?
5. Ali je koncept avtentičnega vodenja nujen pri razvoju spretnosti športnega trenerja?

4.2.3 Metodologija

V empiričnem delu bom s pomočjo kvalitativne metode poglobljenih intervjujev z vrhunskim teniškim igralcem in profesionalnim teniškim trenerjem zbral primarne podatke, ki jih bom primerjal z izsledki teoretičnega dela in tako preveril temeljno tezo. Na podlagi literature iz prvega dela, lastnega znanja in usmeritev svetovalke red. prof. dr. Sandre Penger bom oblikoval dva vprašalnika, enega za teniškega igralca in enega za teniškega trenerja.

4.2.3.1 Prednosti in omejitve raziskave

Kvalitativna metoda poglobljenih intervjujev z vprašanji odprtega tipa nam omogoča globlji pogled v intervjuvančevo zavest in omogoča širok spekter partikularnih informacij, ki jih nekatere kvantitativne metode ne morejo zaobjeti. Prav tako lahko vprašalnik pri nadaljnjem raziskovanju povezanosti avtentičnega vodenja s športnim trenerstvom na različnih področjih v svojih intervjujih uporabijo tudi drugi raziskovalci in s tem povečajo vzorec in posledično zanesljivost izsledkov.

Kvalitativna metoda poglobljenih intervjujev ima poleg svojih prednosti tudi svoje omejitve. Pri njej je treba upoštevati subjektivnost udeležencev v raziskavi, in sicer tako njihovih odgovorov kot tudi raziskovalčeve interpretacije podanih odgovorov. Zaradi subjektivnosti je iz raziskave nemogoče izluščiti neizpodbitna dejstva. Poleg tega je vzorec kvalitativne raziskave v pričujočem magistrskem delu manjši od 30 enot in zato ni reprezentativen. Z vzorcem dveh intervjuvancev, čeprav sta največja strokovnjaka na področju tenisa v Sloveniji, ne morem pridobiti dovolj podatkov, ki bi jih lahko posplošil na celotno populacijo vrhunskih športnih trenerjev.

4.3 Poglobljena intervjuja

4.3.1 Intervju s teniškim trenerjem dr. Alešem Filipčičem

Intervju s teniškim trenerjem Alešem Filipčičem, ki je prikazan na sliki 5 spodaj, je sestavljalo devetnajst vprašanj, ki sem jih pripravil s pomočjo literature, lastnega znanja in osebnih izkušenj ter svetovalke red. prof. dr. Sandre Penger. Po potrebi sem vprašanjem dodajal podvprašanja.

Slika 5: Teniški trener dr. Aleš Filipčič



Vir: <https://www.aftennis.si/> (brez datuma).

Intervju sva opravila 10. aprila 2020 v Kranju. Pogovor sem snemal in nato iz zvočnega posnetka naredil prepis (transkripcijo). Podatke zajema intervjuja prikazuje tabela 7 spodaj.

Tabela 7: Podatki zajema intervjuja s teniškim trenerjem dr. Alešem Filipčičem

Intervju: teniški trener	Dan izvedbe	Anketiranec	Lokacija
	10. 4. 2020	Dr. Aleš Filipčič	Kranj

Vir: lastno delo.

1. Prosim vas, da se na kratko predstavite. Opišite, kaj vse ste na športnem področju že počeli. Predstavite tudi svojo trenersko pot oziroma kariero.

Svojo teniško kariero sem začel pri svojih osmih letih, leta 1974, v Teniškem klubu Triglav Kranj. Pri svojih 12. letih sem se uvrstil na tretje mesto na državnem prvenstvu. Pri članih pa je bila moja najvišja uvrstitev na Slovenski teniški lestvici 5. mesto. Svojo trenersko kariero sem začel dosti zgodaj, leta 1988 v Teniškem klubu Triglav Kranj. Od leta 1990 vodim tudi usposabljanja za teniške trenerje v Sloveniji, v povezavi z mednarodno teniško zvezo ITF. Sodelujem in predavam tudi na mednarodnih teniških konferencah po celem svetu. Leta 1991 sem postal pomočnik kapetana slovenske članske reprezentance Davis Cup, še v istem letu pa sem zaradi odstopa kapetana to postal jaz. V tem času sem doktoriral na fakulteti za šport. V moji dolgi trenerski karieri sem treniral mnogo vrhunskih teniških igralcev in igralk. Leta 2010 pa sem popolnoma na novo ustanovil teniški klub LTC. Ta klub je danes eden najuspešnejših v Sloveniji.

2. Kaj bi rekli zase, kakšen stil vodenja po večini uporabljate kot trener? Kakšen vodja (trener) ste? Ali ste v času svoje trenerske kariere spreminjali svoj način oziroma stil vodenja? Če ste, zakaj in na kakšen način?

Stil vodenja sem v svoji trenerski karieri drastično spreminjal. Bolj iz avtoritativnega vodenja v bolj kooperativno vodenje. V tistih časih, ko sem sam začel trenersko pot, trenerji nismo imeli veliko izkušenj z načini oziroma s stili vodenja. Tudi literature na tem področju veliko ni bilo. Avtoritativno vodenje sem uporabljal predvsem zaradi pomanjkanja znanja in samozavesti. Nismo poznali drugega načina vodenja, zato smo po večini vsi trenerji uporabljali avtoritativno vodenje. Če so bili igralci bolj problematični, pa smo se takega načina vodenja še veliko bolj posluževali. Tudi nas so vodili na tak način. Drugače nismo znali. Ko greš čez kariero, se naučiš tudi s kooperativo vzpostaviti korekten odnos z igralci in jih pravilno in predvsem uspešno voditi. Na mojo spremembo vodenja niso vplivale le trenerske izkušnje, temveč tudi ITF tečaji oziroma seminarji, ki so nam pokazali moderne smernice načina vodenja v športu. Od takrat naprej sem zares začutil in spoznal, da je kooperativno vodenje veliko bolj učinkovito.

3. Ali se pri sprejemanju vaših odločitev osredotočate na lastne vrednote in načela, ali se zanašate na zunanje pritiske (športniki, starši, sponzorji)? Kako močno na vaše vodenje vplivajo zunanji pritiski?

Največja šola za mene glede zunanjih pritiskov je bilo delo v Teniškem klubu Olimpija. Tam smo imeli zares veliko dobrih igralcev in še več ambicioznih staršev. Komunikacija s starši, sestanki, usklajevanje različnih interesov, bilo je nemogoče uskladiti vse želje in pobude. Takrat sem naredil ogromno napak, nisem bil še dovolj izkušen. Izbiral sem napačne načine komunikacije s starši, s športniki, vse je bilo zmedeno in raztreseno. Na primer, imeli smo sestanke s 50 starši na enkrat. Noro. Od tedaj naprej ne delamo več skupinskih sestankov. Pritiski staršev so bili zares veliki in na tak način so ovirali naše delo. Takrat sem se veliko naučil in nikoli več nisem podlegel zunanjim pritiskom.

Razumem pa trenerje, ki podležejo različnim pritiskom. V teniškem svetu jih je veliko in ni lahko. S Slovenske teniške zveze nikoli nisem doživel nekih pritiskov. Imel sem občutek, da so hoteli imeti mehek nadzor nad mano, vendar nikoli niso konkretno pritiskali name.

4. Kaj za vas predstavlja avtentično vodenje? Kako pomembno se vam zdi, da športni trener sledi načelom avtentičnega vodenja?

To je edini način, da ostaneš v tem poslu (trenerskem). Brez avtentičnega vodenja na dolgi rok ne boš preživel. Vsi vrhunski trenerji so avtentični. Imajo visoke moralne standarde, načela in vrednote.

5. Menite, da so trenerji v Sloveniji seznanjeni z načeli avtentičnega vodenja in jim tudi sledijo, se jim zdijo pomembna za implementacijo v trenersko delo? Kaj pa teniški trenerji v tujini?

Razlika med slovenskimi in tujimi trenerji obstaja in to velika. Sam menim, da predvsem zato, ker po navadi trenerji v tujini delajo za nacionalne institucije. Torej te institucije trenerjem postavljajo različne okvirje in oporo za vodenje. Trener ima vedno nekoga za seboj, ga usmerja, mu pomaga, tudi finančno se jim ni treba bati. Zato trenerji v tujini vodijo drugače, boljše, večji nivo zaupanja imajo v sebe, ne živijo v strahu, da bodo naredili napake. Zato dosegajo tudi boljše rezultate.

6. Koliko pozornosti akademiki namenjajo preučevanju avtentičnosti v športu? Menite, da premalo/dovolj/preveč? Se spomnite, kdaj ste prvič slišali oziroma prebrali karkoli o avtentičnosti v športu?

Prvič sem se z ostalimi strokovnjaki pogovarjal o avtentičnem vodenju približno 10 let nazaj, leta 2010. Mednarodna teniška zveza ITF ima pozitivne prakse avtentičnega vodenja v svojih učbenikih že desetletja. Je pa res, da se konkretno beseda avtentičnost v teniškem svetu uporablja zelo malo. Sam menim, da bi v športu morali posvetiti več časa v raziskave in poučevanje o avtentičnem vodenju.

7. Imate kakšen nasvet, kako postati dober avtentični vodja?

Kot sem omenil že prej, če ne uživaš v tem, kar počneš, če nisi pristno zaljubljen v svoje delo, ne počneš tega s strastjo, potem nikoli ne boš postal avtentični vodja. Izberi nekaj drugega, nekaj kar te veseli!

8. Ali bi zase lahko rekli, da ste tudi v najtežjih situacijah pozitivno in optimistično naravnani? Kako pomembna kompetenca teniškega trenerja se vam to zdi?

Bilo je nekaj takih situacij, ko bi moral reagirati drugače. K napačni reakciji pripomorejo čustva in neizkušenosť. Sedaj sem se naučil tudi »odigrati« čustveno stanje. Igralci sicer pričakujejo, da imaš nadzor nad sabo in nad vsako situacijo, ki se zgodi v teniškem svetu, vendar temu enostavno ni nihče kos, vsi smo ljudje in delamo napake. Ta kompetenca je zelo pomembna, vendar se jo vsak uči na svoj način. Nekateri se je naučijo prej, drugi kasneje.

9. Gotovo ste v vaši dolgi karieri doživeli kakršenkoli konflikt s svojimi varovanci. Kako ste konflikte reševali? Kaj menite, da je najpomembnejše za reševanje konfliktov? Ali konflikte rešujejo vsi trenerji na enak način?

Seveda sem. Gotovo smo v konflikt s svojimi varovanci prišli že vsi trenerji. Jih pa vsak trener rešuje drugače. Konflikte sem poskušal reševati s pogovorom, vendar vedno to ni zaleglo. Imel sem igralca, ki je zares pogosto zamujal. Kasneje sem izvedel, da je ta vzorec igralec prenesel od staršev, tudi oni so ves čas zamujali. Trudil sem se več let, vendar nikakor ga nisem mogel spremeniti. Če je zamudil 15 minut, sem jaz odšel s treninga 15 minut prej. Vsak trener ima svoj način reševanja problemov tako kot svoj način vodenja. Vsi smo različni in prav je tako.

10. Kako pomembna se vam zdi komunikacija med vami in varovanci? Kako pomembna pa je komunikacija za dober odnos trener-športnik? Kaj bi še izpostavili kot pomemben dejavnik pri gradnji dobrega odnosa?

Direktna, stalna, odkrita, takojšnja in odprta komunikacija je najboljša. Je pa zelo odvisno od situacije, v kateri se nahajate kot trener. Tudi vedenje, čustvena intelektualnost in zrelost tekmovalca so zelo pomembni tukaj. Trenerjeva naloga pa je, da se poskuša čim bolj približati tekmovalčevemu načinu komuniciranja in ga počasi usmerjati na prava pota. Včasih se varovanci bojijo postaviti vprašanje trenerju, saj se bojijo svojega napačnega razmišljanja. To je narobe. Trener mora spodbujati otroke k pogovoru in k čim večjemu postavljanju vprašanj.

11. Ali svojim varovancem dopuščate možnost odprte komunikacije z vami? Če je odgovor pritrdilen, zakaj se vam zdi to pomembno?

Seveda. Vendar zelo težko je spremeniti življenjske navade igralcev. Če se bojijo trenerja oziroma se bojijo postavljati vprašanja in komunikacije, jih poskušam z vprašanji in podvprašanji spodbuditi k razmišljanju in povratnim informacijam. To je temelj dobrega odnosa in sodelovanja.

12. Ali vključujete svoje varovance v sprejemanje novih oziroma pomembnejših odločitev, morda manj pomembnih? Jih motivirate pri podajanju predlogov, ali menite, da to ni potrebno?

Pri planu vrhunskih teniških igralcev prvi osnutek pripravim sam, kasneje pa se posvetujem z igralci, ali se z planom strinjajo. Na koncu ga skupaj oblikujemo in popravimo do potankosti. Na tak način menim, da jih tudi motiviram pri razmišljanju in vključujem v določene naloge oziroma odločitve.

13. Na kakšen način motivirate svoje varovance? Kako pomembna se vam zdi motivacija športnika v trenažnem procesu?

Zunanje motivacije se ne poslužujemo toliko. Znotraj kluba pripravljamo tekme med slabšimi in boljše rangiranimi teniški igralci. Če slabše rangiran tekmovalec premaga boljše rangiranega, potem gre ta v višjo oziroma bolj kakovostno skupino. Tako se ustvarja zdrava tekmovalnost znotraj kluba. Mislim, da je veliko bolj pomembno vzgajati

notranjo motivacijo, čeprav jo v prvi vrsti mora človek oziroma športnik že imeti od rojstva, saj je le v tem primeru dober rezultat zagotovljen. Če tekmovalcu ne uspe pomagati trener, potem mora to težavo pri iskanju motivacije popravljati psiholog.

14. Kako se odzovete v situaciji, ko vam ali športniku ne gre vse po planu? Menite, da je čustven odziv trenerja v podobnih situacijah dobrodošel ali ne?

Če hočeš dobro funkcionirati kot trener, te porazi igralcev ne smejo prizadeti. Ne smeš se zaradi porazov začeti obnašati drugače in spreminjati svojega načina vodenja. To je njegov poraz in cilj je, da mu pomagamo, da bo naslednjič zmagal. Tenis je emocionalno gotovo najtežji šport. Če čustveni odzivi niso preveč intenzivni in ne povzročajo negativnega odziva igralcev, potem je to vsekakor priporočljivo. Vendar potrebna je zares velika čustvena kontrola in nadzor, kar pa ni lahko.

15. Povejte, na kakšen način skrbite za svoj strokoven razvoj in rast na področju trenerstva? Katere aktivnosti izvajate in kaj vas motivira pri nadaljnji rasti?

Motivira me predvsem ljubezen do tega športa in ljubezen do predajanja znanja naprej. Jaz vedno pravim, da pravi teniški trener postaneš, ko daš eno generacijo »skozi«. Strokovne knjige spremljam, cele redko preberem, prebiram pa odlomke. Prebiram tudi strokovne članke. Pomembno se mi zdi prebiranje tudi literature drugih disciplin, ne samo športne oziroma teniške. Saj se lahko iz drugih, komplementarnih študij naučimo še mnogo več, le pravilno je treba potegniti vzporednice. Na tak način smo lahko pred drugimi.

16. Katere značilnosti in specifikke bi izpostavili pri vodenju in motiviranju športnika, ko tekmuje individualno, in športnikov, ko tekmujejo kot ekipa (reprezentanca)?

Ekipno vodenje in individualno vodenje sta zelo različna. Pri vodenju ekipe je pomembno tudi podporno osebje, sam zelo težko vodiš celo ekipo (kondicijski trener, fizioterapevt, psiholog). Sam imam izkušnje, da je bilo ekipe voditi lažje. Po mojem mnenju predvsem zato, ker je tenis po večini individualen šport. Igralci 95 odstotkov sezone potujejo, tekmujejo in trenirajo sami, na tak način je motivacijo težko vzdrževati. Ekipa ima nek drugačen duh in te »potegne« s sabo.

17. Izpostavite, prosim, tri ključne kompetence/znanja/veščine uspešnega teniškega trenerja. Se potrebne kompetence teniškega trenerja razlikujejo od kompetenc športnega trenerja na splošno?

Prvič, strokovnost (poznavanje okvirov trenažnega procesa); drugič, vizija; tretjič, vodenje (način vodenja).

18. Prosim, da poleg vas izpostavite dva vrhunska in uspešna teniška trenerja (v domačem ali svetovnem merilu), ki sta po vašem mnenju uspešna tudi zaradi avtentičnega vodenja ter bi morala biti vsem ostalim trenerjem zgled.

Belgijski trener Ivo Van Aken, ker je bil zelo strokoven, dober voditelj in manager. Belgijski tenis je postavil iz nič na najvišjo stopničko. Nizozemec Rudi Visser, predvsem

zaradi velike empatije do igralcev, topel pristop, vendar še vedno avtentičen, deloval je ves čas v skladu s svojimi vrednotami.

19. Za konec mi prosim zaupajte motivacijsko misel/verz/citat, ki mu sledite pri svojem vodenju oziroma z njim motivirate svoje teniške igralce.

Brez samorefleksije v trenerskem poslu ne moreš napredovati! Če želite postati najboljši, se ustavite, pogledajte vase in naredite plan za naprej.

4.3.2 Intervju s teniškim igralcem Aljažem Bedenetom

Intervju s teniškim igralcem Aljažem Bedenetom, ki je prikazan na sliki 6 spodaj, je sestavljalo osemnajst vprašanj, ki sem jih pripravil s pomočjo literature, lastnega znanja in osebnih izkušenj, ostalih vrhunskih slovenskih teniških igralcev in trenerjev ter svetovalke red. prof. dr. Sandre Penger. Po potrebi sem vprašanjem dodajal podvprašanja.

Slika 6: Teniški igralec Aljaž Bedene



Vir: Žurnal 24 (2019).

Intervju sva opravila 9. aprila 2020 v Ljubljani. Pogovor sem snemal in nato iz zvočnega posnetka naredil prepis (transkripcijo). Podatke zajema intervjuja prikazuje tabela 8 spodaj.

Tabela 8: Podatki zajema intervjuja s teniškim igralcem Aljažem Bedenetom

Intervju: teniški igralec	Dan izvedbe	Anketiranec	Lokacija
	9. 4. 2020	Aljaž Bedene	Ljubljana

Vir: lastno delo.

1. Prosim vas, da se na kratko predstavite. Kdo ste, kaj počnete, na katere tekmovalne rezultate ste najbolj ponosni?

Sem Aljaž Bedene, profesionalni igralec tenisa. Tenis sem začel igrati pri svojih petih letih. Treniral sem več športov hkrati, tenis je bil le eden izmed mnogih ljubezni. Šele pri 16. letih sem se resno pogovoril z družino in skupaj smo prišli do spoznanja, da je

tenis moja največja ljubezen in da imam ravno v tenisu največ možnosti za vrhunski dosežek. Tako se je začela moja profesionalna teniška pot. Moja najvišja uvrstitev na svetovni ATP lestvici je bila 43. mesto. Najbolj se spominjam svojega prvega polfinala na ATP turnirjih, to je bilo leta 2013 v Indiji, v mestu Chennai. Nepozaben spomin, ko sem se v polfinale uvrstil po krvavem tri urnem boju.

2. Kaj bi rekli zase, kakšen stil vodenja trenerja vam ustreza?

Veliko trenerjev sem moral »poizkusiti« in zamenjati, da sem zares dojel, kakšen tip trenerja mi odgovarja, to ni lahka stvar. Dojel sem, da imam rad, da ima trener avtoriteto, vendar me kljub temu posluša in mojih povratnih informacij ne presliši. Želim, da me usmerja, saj je to njegova naloga. V Sloveniji je žal malo takih trenerjev, ki bi ustrezali mojemu profilu oziroma željam in potrebam. Menim, da slovenski trenerji nimajo dovolj izkušenj z delom na najvišjem nivoju, zato tudi nimajo dovolj samozavesti za zahtevnejša trenerska dela. V Sloveniji ne vidim trenerja, ki bi stremel po nečem več, dovolj jim je, da si najboljši na »vasi«. Ni prave zmagovalne mentalitete med igralci, kaj šele med trenerji.

3. S koliko trenerji ste v svoji karieri sodelovali? So imeli trenerji različne načine vodenja?

Sodeloval sem z veliko različnimi trenerji, bilo jih je kar osem. Pri veliki večini mojih trenerjev me je motilo, da niso bili dovolj avtoritativni, niso imeli dovolj jasnih pogledov, morda samozavesti. Veliko preveč situacij in nalog, ki bi jih morali sami opraviti, so prenašali name. Trenerji niso znali pokazati pravega ravnotežja med avtoritativnim vodenjem in sproščenim vodenjem.

4. Menite, da trenerji v vrhunskem tenisu sprejemajo odločitve na podlagi lastnih vrednot in načel, ali se zanašajo na zunanje pritiske (športniki, sponzorji)? Kako močni so omenjeni zunanji pritiski v vrhunskem tenisu po vašem mnenju?

Zelo odvisno. Po mojem mnenju večina trenerjev ne podleaga zunanjim pritiskom, saj so v svoji dolgi karieri toliko dali čez, da se ne pustijo sprovcirati. Največji pritisk gotovo ustvarjajo starši sami, tako na otroka kot tudi na trenerja. Menim, da je na tem področju največji prostor za napredek, še posebej v balkanskih državah. V mojem primeru je oče imel neko kontrolo nad celotno situacijo, nad trenerji, mano in sponzorji. Vendar je vse speljal z odliko, tako da sem vesel, ponosen in hvaležen. Mogoče sem si v kasnejših letih kariere tudi sam nakopal nekaj pritiska. Želel sem zaslužiti dovolj denarja, da bom lahko preživel brez službe na stara leta, kar mi je predstavljalo kar velik stres.

5. Kaj za vas predstavlja besedna zveza avtentično vodenje? Kako pomembno se vam zdi, da športni trener sledi načelom avtentičnega vodenja?

Način vodenja, s katerim trener predstavi samega sebe, svojo osebnost na nek način. Zdi se mi zelo pomembno oziroma nujno za uspeh v športu.

6. Menite, da so trenerji v Sloveniji seznanjeni z načeli avtentičnega vodenja in jim tudi sledijo? Kaj pa teniški trenerji v tujini? Vidite razlike?

V Sloveniji trenerji na splošno nimajo dovolj samospoštovanja in samozavesti. Tako da sploh ne pridemo do tega, da bi lahko avtentično vodili. Vsaj v teniškem svetu je tako. Menim, da s konkretnim avtentičnim vodenjem niso seznanjeni, saj se na splošno o tem zelo malo govori. Govori se mogoče z drugimi besedami, ki pa slabše zaobjamejo besedno zvezo avtentično vodenje. V tujini je gotovo več strokovne literature kot v Sloveniji, zato sem na turnirjih že slišal nekaj pogovorov o avtentičnem vodenju. Pri naš žal še ne.

7. Imate kakšen nasvet, katerim načelom naj mladi trenerji sledijo, da bodo postali vrhunski?

Ko si na začetku kariere, bi jaz na trenersko delo pogledal kot biznis. Torej vprašaj se, kako naj bom najboljši, kako naj uspem? Kot trener začetnik bi šel do najbližjega vrhunskega trenerja, ga opazoval, spraševal, se učil od njega. V Sloveniji nas je sram pogledati in se učiti od boljšega, kot smo sami. Slovenci smo zavistni, v športu še toliko bolj.

8. Ali bi zase lahko rekli, da ste tudi v najtežjih situacijah pozitivno in optimistično naravnani? Kako pomembna kompetenca teniškega igralca se vam to zdi?

Boljši kot si, manj negativno razmišljaš. Sam imam čedalje manj negativnih misli v glavi. Še vedno se zgodijo trenutki, ko ti nič ne gre, vendar to poskušaš minimalizirati. Zelo pomembne so izkušnje in znanje, ki ga nabiraš z izkušnjami. Ena najpomembnejših kompetenc, gotovo.

9. Gotovo ste v vaši dolgi karieri doživeli kakršenkoli konflikt s svojimi trenerji. Kako ste konflikte reševali?

Nekaj primerov konfliktov sem že doživel, gotovo smo jih doživeli vsi. Poskušal sem se pogovarjati in rešiti težavo skozi pogovor. Na srečo sem imel trenerje, ki so razmišljali na enak način, zato smo vse konflikte rešili s pogovorom. Imel pa sem nekaj zanimivih fizičnih srečanj z bratom dvojčkom, tam pogovor ni pomagal (smeh).

10. Ali so vam trenerji dopuščali možnost odprte komunikacije? Kako pomembna se vam zdi komunikacija za dober odnos trener-športnik?

Komunikacija je ključ pri gradnji odnosa. Brez tega elementa se celotna struktura podre. Meni osebno je bila komunikacija, pogovor, vedno na prvem mestu, rad sem se pogovarjal, mogoče celo preveč (smeh). Vedno sem stremel k temu, da trener nekaj pove, jaz poslušam, potem to naredim, če pa mi kaj ni ustrezalo oziroma sem imel boljšo idejo, sem jo tudi naglas povedal. Vendar vedno sem najprej upošteval trenerjevo idejo.

11. Ali so vas trenerji vključevali v sprejemanje novih oziroma pomembnejših odločitev v trenažnem procesu?

Kot sem omenil že prej, trener me je upošteval in sprejemal moje ideje ter predloge v primeru, če sem ga najprej poslušal jaz in izvršil zadano nalogo. V primeru pa, da sem hotel pametovati in biti trener jaz, me ni upošteval. To se je kdaj pa kdaj zgodilo, ko sem bil mlajši. Tako sem se naučil, da tak način dela ni kakovosten in ne pelje nikamor.

12. Na kakšen način se najlažje motivirate v težkih dnevih, ko ste utrujeni ali ko vam nič ne gre od rok? Se je način motivacije pri vas spreminjal skozi leta?

Na srečo nisem nikoli imel težav z motivacijo. Tenis enostavno obožujem. Morda pride dan, ko sem nekoliko utrujen. Takrat se s trenerjem pogovorimo in rajši izpustimo kakšen teniški trening, saj menimo, da je tako boljše kot pa da se pretreniram ali nasičim tenisa. Pomembno je vsakodnevno prilagajanje.

13. Katere značilnosti in specifične bi izpostavili pri motivaciji, ko športnik tekmuje posamično in ko športnik tekmuje z ekipo (reprezentanca)?

Za mene je motivacija vedno ista, ali nastopam sam, ali pa za reprezentanco. Menim, da tako razmišljajo vsi vrhunski teniški igralci, tekma je tekma. Vedno sem si želel zmage, ali igram za sebe ali za ekipo. Razliko vidim le v ekipnem duhu in sproščenem vzdušju izven teniških igrišč, torej v prostem času. Tam ekipa zares pride do izraza.

14. Kako se odzovete v situaciji, ko vam ne gre vse po planu? Menite, da je čustven odziv športnika dobrodošel ali ne? Kaj pa čustven odziv trenerja? Je bolje, da v takih situacijah čustva niso prisotna?

Čustva pri tenisu lahko ovirajo ali pa tudi ne. Popolnoma odvisno od posameznika. Poznam veliko igralcev, ki jim čustva pomagajo pri igri, tudi negativna, na primer jeza. Meni osebno bolj odgovarja, da čustev med tekmo ne kažem. Tako sem lahko bolj miren in osredotočen.

15. Ali sodelujete s športnim psihologom? Če je odgovor pritrdilen, kdaj ste začeli sodelovati? Se vam zdi, da športni psiholog močno pripomore k napredku športnika?

Sodelujem s psihologinjo že šest let. Meni osebno je psiholog močno pomagal pri napredku. Stopil sem nekaj stopničk višje, zato sem zagovornik sodelovanja s športnim psihologom. V Sloveniji je to morda tabu tema. Nekateri igralci se bojijo psihologa, saj naj bi to predstavljalo nekaj negativnega.

16. Katere psihološke/mentalne tehnike uporabljate?

Bolj so mi pomagale druge stvari kot dejanske tehnike. Psihologi so mi pomagali na splošno, da sem bil konstanten na igrišču, izven igrišča in na splošno v življenju. Psiholog mi je pokazal, zakaj uživam v tenisu in zakaj ga igram. Potrebno je prilagajanje posamezniku. To psihologi obvladajo, tako da te že sami usmerijo na pravo pot.

17. Izpostavite, prosim, tri ključne kompetence/znanja/veščine vrhunskega teniškega igralca po vašem mnenju.

Prvič, dobra glava; drugič, trdo delo; tretjič, dober atlet.

18. Za konec mi prosim zaupajte motivacijsko misel/verz/citat, ki mu sledite in vas najbolj motivira.

Ko greš na trening, bodi vedno vsaj 1 % boljši, kot si bil na prejšnjem treningu!

4.4 Analiza in interpretacija izsledkov

4.4.1 Preverjanje temeljne teze

V magistrskem delu sem z empirično raziskavo preverjal, ali avtentično vodenje profesionalnih športnih trenerjev pozitivno doprinese k razvoju njihovih spretnosti. Izsledki poglobljenih intervjujev temeljno tezo potrjujejo. Ko trener vodi po načelih avtentičnosti, bo po besedah sogovorcev privlačil prave informacije, izbiral prave načine osebne rasti in rasti znanja. Ko je trener visoko izobražen in obvlada različne spretnosti športnih trenerjev, tudi lažje dojema načela avtentičnosti, prav tako pa se skozi strokovno literaturo srečuje z različnimi znanji in načeli, ki jih avtentično vodenje obravnava. Ko trener ponotranja načela avtentičnega vodenja, se s tem konstantno nadgrajuje, krepi svoj pristop k varovancu in usvaja nove trenerske spretnosti.

4.4.2 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Na podlagi izsledkov empirične raziskave lahko odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja. V povezavi s **prvim raziskovalnim vprašanjem** glede prisotnosti koncepta avtentičnega vodenja pri teniških trenerjih je raziskava pokazala, da pri večini teniških trenerjev koncept avtentičnega vodenja ni prisoten. Poleg tega sem ugotovil tudi, da se avtentičnega vodenja držijo le visoko izobraženi in uspešni trenerji.

V povezavi z **drugim raziskovalnim vprašanjem** glede najpomembnejših lastnosti športnih trenerjev z vidika igralcev in trenerjev je raziskava pokazala, da so najpomembnejše lastnosti profesionalnih športnih trenerjev z vidika igralcev in trenerjev strokovnost (poznavanje okvirjev trenažnega procesa), vizija in vodenje (način vodenja).

V povezavi s **tretjim raziskovalnim vprašanjem** glede doprinosa avtentičnega vodenja k hitrejšemu in uspešnejšemu razvoju spretnosti teniških trenerjev je raziskava pokazala, da avtentično vodenje pripomore k hitrejšemu in uspešnejšemu razvoju spretnosti teniških trenerjev. Kot sem že omenil v obrazložitvi temeljne teze, so avtentični vodje nagnjeni k iskanju resnice ter pravih in boljših informacij, torej posledično znanja. Ravno zato so v veliki večini avtentični vodje bolj strokovno podkovani, kar istočasno pomeni, da na podlagi tega nabirajo nove spretnosti.

V povezavi s **četrtem raziskovalnim vprašanjem** glede nagnjenosti k avtentičnemu načinu vodenja tistih športnih trenerjev, ki imajo dobro razvite spretnosti profesionalnih trenerjev, izsledki raziskave kažejo, da so športni trenerji, ki imajo dobro razvite spretnosti profesionalnih trenerjev, bolj nagnjeni k avtentičnemu načinu vodenja. Avtentično vodenje je po besedah sogovorcev v veliki večini pogojeno z znanjem oziroma s tako imenovanimi spretnostmi trenerjev. Zato velja, da bolj so spretnosti trenerjev razvite, bolj avtentičen je trener, in obratno.

V povezavi s **petim raziskovalnim vprašanjem** glede nujnosti koncepta avtentičnega vodenja pri razvoju spretnosti športnega trenerja je raziskava pokazala, da koncept avtentičnega vodenja ni nujen pri razvoju spretnosti športnega trenerja v primeru, ko trener ne želi postati vrhunski. V primeru, da trener želi postati vrhunski v svetovnem merilu, potem je avtentično vodenje nujno.

4.5 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Po besedah teniškega trenerja Aleša Filipčiča bi bilo treba avtentično vodenje profesionalnih trenerjev preučiti s kvantitativno metodo, in sicer z anketnim vprašalnikom, ki bi ga razdelili med vse profesionalne trenerje v vseh športih. Izsledki takšne raziskave bi lahko omogočili jasnejšo sliko o stanju avtentičnega vodenja v športu, na podlagi katere bi lahko zarisali načrt in določili konkretna področja nadaljnega raziskovanja. Ker na omenjenem področju še nimamo opravljenih uradnih raziskav in rezultatov, se raziskovalci ne moremo lotiti reševanja konkretnih problemov. V tujini je podobnih raziskav že kar nekaj, zato bi na začetku lahko njihove primere vzeli za zgled in naše raziskave zasnovali na podoben način. V Sloveniji je več raziskav avtentičnega vodenja narejenih na področju podjetništva in vodenja v organizacijah, kar pa kljub podobnostim ne moremo enačiti z vodenjem športnih trenerjev tako ekipnih kot posamičnih športov.

Empirična raziskava pričujočega magistrskega dela ponuja metodo kvalitativnega raziskovanja, ki jo lahko drugi raziskovalci ponovno uporabijo na večjih vzorcih in na področju katerega koli športa ter s tem obogatijo zaenkrat skromen nabor znanja o avtentičnem vodenju v športu. Novi izsledki lahko postopno razjasnijo vlogo in učinke avtentičnega vodenja v športu in posledično razglasijo uporabnost tega koncepta vsem tistim, ki vodijo vrhunske športnike. Zavedanje o obstoju tega koncepta in njegova uporaba v praksi namreč lahko, tako kot v podjetništvu, celostno vpliva na uspeh v vrhunskem športu.

SKLEP

Veliko ljudi je slišalo za avtentično vodenje, a le malo jih pozna njegov pomen. Veliko vodij in trenerjev pozna načela avtentičnega vodenja, a le malo jih uporablja v praksi. Veliko vodij zase pravi, da vodi avtentično, vendar le malo sledilcev oziroma varovancev enako pravi za svoje vodje.

V **prvem poglavju** magistrskega dela sem na podlagi literature obravnaval koncept avtentičnega vodenja. Pri tem sem podal opredelitev koncepta in razčlenil različne teorije in stile vodenja, znotraj katerih sem na podlagi izsledkov empiričnega dela podrobneje opisal stile vodenja v slovenskem vrhunskem tenisu. V tem poglavju sem prav tako primerjal avtentično vodenje v organizaciji in športu in prikazal značilnosti urjenja in učenja večšin avtentičnega vodenja.

V **drugem poglavju** sem podrobno opisal zanimiv teniški svet. Najprej sem na kratko orisal zgodovino tenisa in opisal značilnosti teniške igre, nato pa podrobneje razčlenil psihologijo tenisa. Znotraj tega sem obravnaval psihološko zahtevnost teniške igre, pomen psihične kondicije teniških igralcev in pomen umskih zmogljivosti in vrednot pri igralcih in trenerjih. Predstavil sem pozitivne in negativne plati tega zanimivega in zahtevnega športa.

V **tretjem poglavju** sem do potankosti raziskal profesionalne športne trenerje. Najprej sem razčlenil veščine vrhunskih športnih trenerjev, pri čemer sem se osredotočil na temeljno kombinacijo veščin uspešnih trenerjev, upravljanje s časom in komunikacijo. Nadaljeval sem z vrednotenjem športnih trenerjev in podrobneje obravnaval zaznavanje trenerjev s strani varovancev ter trenerjevo samopodobo in zaznavanje lastnega znanja. Prav tako sem opisal različne vloge vrhunskih športnih trenerjev in navedel primer učiteljev športne vzgoje kot pionirjev športnih trenerjev. Dalje sem se posvetil pomenu odnosa trener-športnik-starši in opisal teorijo navezanosti, nato pa sem predstavil različne sklope težav, s katerimi se srečujejo športni trenerji. Na koncu tretjega poglavja sem obravnaval učenje novih trenerskih spretnosti, znotraj katerega sem predstavil strategijo petih korakov učenja in podrobneje razdelal koncept, uporabnost in učinke mentalnih treningov.

V **četrtem poglavju** sem opravil empirično raziskavo na primeru vrhunškega tenisa. Predstavil sem udeležence, zasnovo in metodologijo raziskave. Razčlenil sem namen in cilje, temeljno tezo, raziskovalna vprašanja in metodologijo. Navedel sem tudi prednosti in omejitve raziskave. Sledila sta poglobljena intervjuja z vrhunskim teniškim igralcem Aljažem Bedenetom in profesionalnim teniškim trenerjem Alešem Filipčičem. Za tem sem analiziral in interpretiral podatke, kar mi je omogočilo preveriti temeljno tezo in odgovoriti na raziskovalna vprašanja. Na koncu sem predstavil še priporočila za nadaljnje raziskovanje.

Prek preučevanja literature in empirične raziskave sem pridobil informacije, s katerimi sem lahko potrdil **temeljno tezo**, da avtentično vodenje profesionalnih športnih trenerjev pozitivno doprinese k razvoju spretnosti športnih trenerjev. Odgovoril sem tudi na vsa zastavljena **raziskovalna vprašanja**.

Avtentičnost je samo po sebi enostavno razumeti, vendar jo v praksi premore le malo trenerjev. Raziskovanje za magistrsko delo me je naučilo, da sta avtentičnost in znanje bolj povezana, kot si mislimo. Trenerji, ki so izobraženi, veliko lažje in bolje razumejo avtentičnost, zato se je tudi poslužujejo. Nekako jim je bolj blizu in zato jo tudi lažje prenašajo na ostale. Ravno prenašanje na naše najmlajše je eden največjih prostorov za

napredek. Mnogo vrhunskih trenerjev, ki delujejo po načelih avtentičnosti, svoje znanje prenaša na obilo alternativnih načinov, ki so bolj prijazni našim najmlajšim. Avtentičnost je nalezljiva, zato je potrebno o njej govoriti, se o njej spraševati in širiti dober glas. Le tako bomo lahko v naslednjih generacijah gledali trenerje, direktorje, politike in ostale ljudi na najvišjih položajih, ki bodo vodili avtentično, predstavljali prave želje ljudi in vodili za splošno dobro.

LITERATURA IN VIRI

1. Alic, J. A. (2018). What we mean when we talk about workforce skills. *Issues in Science and Technology*, 34(3), 30–36.
2. Andrews, K. (2018, 3. avgust). *The top five things excellent coaches do*. Pridobljeno iz https://www.hr.com/en/magazines/leadership_excellence_essentials/august_2018_leadership/the-top-five-things-excellent-coaches-do_jkdtrh64.html
3. Bandura, C. T. & Kavussanu, M. (2018). Authentic leadership in sport: Its relationship with athletes' enjoyment and commitment and the mediating role of autonomy and trust. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 13(6), 968–977.
4. Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(3), str. 19–28.
5. Braden, M. (2018, 13. marec). *Seven ways to develop your authentic leadership style*. Pridobljeno iz <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/03/13/seven-ways-to-develop-your-authentic-leadership-style/#29451b9b69e6>
6. Brown, J. (1997). *Kako obvladati tenis po korakih*. Ljubljana: Gazeta, Pirc in ostali.
7. Cotterill, S. (2017). Developing leadership skills in sport: A case study of elite cricketers. *Case studies in Sport and Exercise Psychology*, 1(1), 16–25.
8. Crespo, M. & Miley, D. (2011). *Priročnik za teniške trenerje (ITF Level 2)*. Ljubljana: Teniška zveza Slovenije.
9. Eliöz, M. (2016). Communication skills and learning in impaired individuals. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 2589–2594.
10. Filipčič, A. (2000). *Tenis: tehnika in taktika*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
11. Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E. & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365–376.
12. Girod, A. (2009). *Tenis: trening mentalne moči*. Ljubljana: Garbo Unique.
13. Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly* 16(2005), 373–394.
14. Jogulu, U. (2010). Culturally-linked leadership styles. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(8), 705–719.
15. Kajtna, T. & Jeromen, T. (2007). *Šport z bistro glavo: utrinki iz športne psihologije za mlade športnike*. Trbovlje: samozaložba.

16. Kos, D. (2020, 26. februar). *Sandra Penger: Avtentično vodenje je zlati standard vodenja v dobi inovativnosti*. Pridobljeno iz <https://siol.net/posel-danes/novice/sandra-penger-avtenticno-vodenje-je-zlati-standard-vodenja-v-dobi-inovativnosti-519474>
17. Kruse, K. (2013, 12. maj). *What is authentic leadership?* Pridobljeno iz <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/05/12/what-is-authentic-leadership/#18e5bb93def7>
18. Lin, Y., Chalip, L. & Green, B. C. (2015). The essential role of sense of community in a youth sport program. *Leisure Sciences*, 38(5), 461–481.
19. Lisinskienė, A. & Šukys, S. (2014). The athlete triangle: Coach, athlete and parents as an educational system. *Global Journal of Sociology*, 4(2), 46–51.
20. Lisinskienė, A., Lochbaum, M., May, E. & Huml, M. (2019). Quantifying the coach–athlete–parent (C–A–P) relationship in youth sport: Initial development of the positive and negative processes in the C–A–P questionnaire (PNPCAP). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(21), 1–11.
21. Loehr, J. E. (1997). *Tenis v glavi*. Maribor: Rotis.
22. Mackenzie, M. M. & Denlinger, K. (1991). *Tennis: the mind game*. New York: Dell Publishing.
23. Mitchell, J. (2013, 29. november). *Athlete-centred coaching* [objava na blogu]. Pridobljeno iz <https://coachgrowth.wordpress.com/2013/11/29/athlete-centred-coaching/>
24. Müceldili, B., Turan, H. & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681.
25. Newman, J. & Crespo, M. (2008). Performance profiling in tennis. *ITF Coaching and Sport Science Review*, 4(16), 12–16.
26. Nienaber, H. (2010). Conceptualisation of management and leadership. *Management Decisions*, 48(5), 661–675.
27. Noel, E. B. & Clark, J. O. M. (1991). *A history of tennis*. London: Duckworth.
28. Offermann, L. R. & Coats, M. R. (2018). Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 513–522.
29. Olusoga, P., Maynard, I., Butt, J. & Hays, K. (2014). Coaching under pressure: Mental skills training for sport coaches. *Sport and Exercise Psychology Review*, 10(3), 31–44.
30. Penger, S. & Krajnik, A. (2018). Kakšne so generacijske razlike med pričakovanji na delovnem mestu – in kakšna je vloga sreče? *Revija HRM*, 23(5), 6–10.
31. Penger, S. & Podbornik, I. (2018). Avtentično vodenje in dobro počutje na delovnem mestu. *Revija HRM*, 14(4), 28–32.
32. Penger, S., Juriševič, Ž. & Zavrtanik, P. (2019). Sodobni pristopi motiviranja v visoko tehnoloških podjetjih in pomen tehnike aktivnega poslušanja. *Revija HRM*, 19(4), 14–17.
33. Quay, J. & Peters, J. (2008). Skills, strategies, sport, and social responsibility: Reconnecting physical education. *Curriculum Studies*, 40(5), 601–626.

34. Rael, R. (2016, 1. februar). *9 skills of a great organizational coach* [kolumna]. Pridobljeno iz <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2016/feb/organizational-coaching-skills.html>
35. Remland, M. (1981). Developing leadership skills in nonverbal communication: A situational perspective. *The Journal of Business Communication*, 18(3), 17–29.
36. Richards, M. (2012). Coaching education and a survey of youth sport coaches' perceptions of their coaching efficacy. *Inquiry Journal*, 8, (brez strani).
37. Steffens, N. K., Mols, F., Haslam, S. A. & Okimoto, T. G. (2016). True to what *We* stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 726–744.
38. Thibodeaux, C. (2016). *What are athletes saying to themselves? Self-talk and motivation in youth tennis* (doktorska disertacija). Fairfax: George Mason University.
39. Ustun, U. D., Ersoy, A. & Berk, A. (2017). An investigation on time management and communication skills of physical education and sport students. *Sport and Society*, 2017, 20–24.
40. Üzüm, H. (2018). Athletes' perception of coaches' behavior and skills about their sport. *Journal of Education and Training Studies*, 6(5), 28–33.
41. Wang, D. & Hsieh, C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an International Journal* 41(4), 613–624.
42. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J. & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 309–321.
43. Wong, P. T. P. (2003). *Servant leadership: an opponent-process model and the revised servant leadership profile* [okrogla miza]. Pridobljeno iz <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Wong-Servant-Leadership-An-Opponent-Process-Model.pdf>
44. Žurnal 24. (2019, 20. september). *Bedene za polfinale premagal še Španca*. Pridobljeno iz <https://www.zurnal24.si/sport/bedene-za-polfinale-premagal-se-spanca-334388>.