

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA AVTENTIČNEGA VODENJA PRI PSIHOLOŠKEM
OPOLNOMOČENJU SLEDILCEV NA PRIMERU KARATE
REPREZENTANCE SLOVENIJE**

Ljubljana, januar 2021

LINA PUŠNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lina Pušnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vloga avtentičnega vodenja pri psihološkem opolnomočenju sledilcev na primeru karate reprezentance Slovenije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Avtentično vodenje.....	4
1.1.1 Avtentičnost.....	4
1.1.2 Dimenzije avtentičnosti	5
1.1.3 Elementi avtentičnega vodenja	5
1.2 Avtentični vodja	7
1.2.1 Sposobnosti in lastnosti	7
1.2.2 Razvoj avtentičnega vodje.....	8
1.3 Avtentični vodja in sledilci	9
1.3.1 Identifikacija s sledilci	10
1.3.2 Mehanizmi odnosov med avtentičnim vodjem in sledilci	11
1.4 Vpliv avtentičnega vodenja na posameznika.....	12
1.4.1 Vpliv na posameznika.....	12
1.4.2 Vpliv na posameznikovo inovativnost.....	13
1.4.3 Vpliv na posameznikovo kreativnost.....	14
1.5 Vodenje v športu	15
1.5.1 Razvoj vodenja v športu	15
1.5.2 Trener kot vodja.....	16
2 PSIHOLOŠKO OPOLNOMOČENJE	17
2.1 Opolnomočenje na delovnem mestu.....	17
2.2 Psihološko opolnomočenje.....	19
2.2.1 Psihološko opolnomočenje kot motivator in mediator	20
2.2.2 Psihološko opolnomočenje in vloga vodje	21
2.3 Dimenzije psihološkega opolnomočenja.....	21
2.3.1 Pomen	22
2.3.2 Kompetentnost.....	22
2.3.3 Samoodločanje.....	23
2.3.4 Vpliv	23
2.3.5 Intrinzična motivacija	23

2.4	Vidiki psihološkega opolnomočenja	24
2.4.1	Meditacija	24
2.4.2	Vizualizacija	25
2.4.3	Avtogeni trening	25
2.5	Psihološko opolnomočenje športnika	25
3	RAZISKAVA NA PRIMERU KARATE REPREZENTANCE SLOVENIJE	27
3.1	Predstavitev slovenske karate reprezentance.....	27
3.2	Zasnova raziskovanja in metodologija	29
3.2.1	Raziskovalni cilji	29
3.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	30
3.2.3	Metodologija in načrt	30
3.2.4	Oblikovanje intervjujev	31
3.2.5	Oblikovanje anketnega vprašalnika.....	34
3.3	Analiza zbranih podatkov in interpretacija rezultatov	36
3.3.1	Analiza intervjuja s glavnim trenerjem slovenske karate reprezentance.....	37
3.3.2	Analiza intervjuja s tekmovalcema članske karate reprezentance	39
3.3.3	Analiza anketnega vprašalnika	45
3.3.3.1	<i>Rezultati anketnega vprašalnika za koncept avtentično vodenje</i>	<i>45</i>
3.3.3.2	<i>Rezultati anketnega vprašalnika za koncept psihološko opolnomočenje..</i>	<i>48</i>
3.4	Zaključne ugotovitve in priporočila vodjem reprezentance	52
3.4.1	Analiza raziskovalnih vprašanj	52
3.4.2	Zaključne ugotovitve in priporočila	54
SKLEP	54
LITERATURA IN VIRI	56
PRILOGE	61

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Primeri posameznikovega samogovora	24
Tabela 2:	Težnostne kategorije v športnih borbah in število članov širše reprezentance po kategoriji.....	28
Tabela 3:	Raziskovalna vprašanja	30
Tabela 4:	Vprašanja strukturiranega intervjuja za trenerja in tekmovalca v povezavi s konceptom avtentično vodenje	32

Tabela 5:	Vprašanja strukturiranega intervjuja za trenerja in tekmovalca v povezavi z konceptom psihološko opolnomočenje	34
Tabela 6:	Trditve o avtentičnem vodenju	35
Tabela 7:	Trditve o psihološkem opolnomočenju	36
Tabela 8:	Vprašanja in odgovori intervjuja s tekmovalcema za koncept avtentično vodenje.....	39
Tabela 9:	Vprašanja in odgovori intervjuja s tekmovalcema za koncept psihološko opolnomočenje.....	42
Tabela 10:	Samozavedanje trenerja	45
Tabela 11:	Samorazvoj trenerja	46
Tabela 12:	Odnos trener - tekmovalec	46
Tabela 13:	Lastni cilji trenerja in smernice za razvoj sledilcev	47
Tabela 14:	Odprta komunikacija	47
Tabela 15:	Zaupanje v vodjo in posnemanje vodje	48
Tabela 16:	Samozavest in stabilnost trenerja.....	49
Tabela 17:	Psihološka pripravljenost športnikov.....	49
Tabela 18:	Povratna informacija vodje.....	50
Tabela 19:	Notranja motivacija	51
Tabela 20:	Osebn poenotenje in avtonomija odločanja.....	51

KAZALO SLIK

Slika 1:	Dimenzije avtentičnega vodenja	5
Slika 2:	Elementi avtentičnega vodenja	6
Slika 3:	Proces razvoja avtentičnega vodje	8
Slika 4:	Elementi v odnosu avtentični vodja sledilci.....	9
Slika 5:	Identifikacija sledilcev v odnosu z avtentičnim vodjem	11
Slika 6:	Vpliv na posameznika	13
Slika 7:	Vpliv na posameznikovo inovativnost	14
Slika 8:	Posredni vpliv avtentičnega vodenja.....	15
Slika 9:	Chelladurai-jev model vodenja v športu	16
Slika 10:	Cikel opolnomočenja	18
Slika 11:	Dimenzije psihološkega opolnomočenja.....	22
Slika 12:	Vodstvena sestava slovenske karate reprezentance	28
Slika 13:	Načrt raziskave po korakih.....	31

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Intervju z glavnim trenerjem slovenske članske karate reprezentance	1
Priloga 2:	Vprašanja za intervju s tekmovalcema slovenske članske karate reprezentance	4
Priloga 3:	Anketni vprašalnik za preostale člane slovenske članske karate reprezentance	6

UVOD

Vodenje kot sposobnost vplivati na ljudi pri doseganju ciljev organizacije (Grošelj, Černe, Penger & Grah, 2020) ima pomembno vlogo v organizaciji in njenem okolju. Stili vodenja posameznika lahko neposredno ali posredno vplivajo na vedenje in odnos zaposlenih. Prepoznati pomen vodenja, v današnjem konkurenčnem poslovnem svetu, je tako ključnega pomena (Semedo, Coelho & Ribeiro, 2018). Celotna družba od vodij vse pogosteje pričakuje, da so transparentni, se zavedajo svojih vrednot in vodijo na etičen ter moralen način (Meskelis & Whittington, 2020). Poznamo več oblik vodenja, nekatere so oblikovane na podlagi klasičnih teorij vodenja, druge na podlagi sodobnih teorij vodenja, kamor spada tudi avtentično vodenje in kateremu se v zadnjem času namenja vse več pozornosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Potrebno je razumeti kako avtentično vodenje vpliva na celotno organizacijo in posledično njene zaposlene (Semedo, Coelho & Ribeiro, 2018).

Konstrukt avtentičnost lahko razložimo kot sposobnost posameznika, da deluje v skladu s svojim resničnim jazom pri vsakodnevnih aktivnostih (Metin, Taris, Peeters, van Beek & Van den Bosch, 2016). Bistvo avtentičnosti je, da posameznik samega sebe sprejema in ohranja takšnega kot je ter se izraža v skladu s svojimi mislimi in občutki. Posamezniki so bolj avtentični, kadar namenjajo več pozornosti ohranjanju svojih resničnih vrednot, preferenc, čustev in lastni identiteti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104).

Avtentično vodenje je model vodenja voditelja, za katerega je značilna odprta komunikacija, deljenje informacij, samozavedanje in ravnotežje pri odločanju, hkrati imajo pri vodenju prednost skupni interesi organizacije in razvoj zaposlenih. Opredeljen je kot nesporen, pošten in optimističen slog vodenja, ki je uporabljen za podporo pozitivnemu okolju in odnosom v organizaciji, kot je zadovoljstvo zaposlenih (Zeb, Abdullah, Hussain & Safi, 2019). Posamezniki kot avtentični vodje so osebe z visoko stopnjo avtentičnosti. Za njihov stil vodenja je značilno, da delujejo v skladu z osebnimi vrednotami in lastnimi prepričanji, posledično si tako pridobijo spoštovanje in zaupanje sodelavcev, ki v njih prepoznajo avtentičnost (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 106). Avtentično vodenje je koncept, katerega ne moremo izmeriti, posamezniki so lahko avtentični ali pa niso. S konceptom avtentičnosti se posamezniki poistovetijo (Černe & Penger, 2010).

V današnjem dinamičnem in spreminjajočem se okolju, se narava in stili vodenja spreminjajo, kar velja tudi za vodenje v športu (Megheirkouni, 2018). Kot že omenjeno, avtentično vodenje spodbuja pozitivno organizacijsko okolje in hkrati pripomore tudi k uspešnosti zaposlenih (Zeb, Abdullah, Hussain & Safi, 2019). K večji uspešnosti pa vpliva tudi višja stopnja psihološkega opolnomočenja zaposlenih (Jose & Mampilly, 2014).

Psihološko opolnomočenje je pridobilo vse več pozornosti raziskovalcev saj ponuja možnost, da pozitivno vpliva na rezultate, ki koristijo tako posameznikom kot organizaciji (Liden, Wayne & Sparrowe, 2000). Opredeljeno je kot posameznikova intrinzična motivacija, ki se odraža v njegovem prizadevanju in usmerjanju k opravljanju nalog na

delovnem mestu. Psihološko opolnomočeni posamezniki so sposobni in pripravljeni obnašati se proaktivno ter delovati samostojno (Spreitzer, 1995).

Organizacije se v veliki večini industrij soočajo z vse bolj konkurenčnim in dinamičnim okoljem, zaradi česar sta visoka učinkovitost in uspešnost posameznikov nujni za konkurenčno prednost ter uspeh organizacije. Znanstveniki trdijo, da je opolnomočenje rešitev za organizacijsko uspešnost. Vendar se prav vsi raziskovalci s tem ne strinjajo, saj naj bi organizacijske in posameznikove lastnosti preprečevale doseganje stopnje opolnomočenja. V razmerju vodja in zaposleni je dovolj, da ena stran ne pokaže interesa za dosego višje stopnje opolnomočenja (Turnipseed & VandeWaa, 2020). Zaposleni v organizacijah so sledilci svojih vodij in vodje skušajo vplivati na vedenje svojih sledilcev skozi izmenjavo medsebojne komunikacije z namenom doseganja zastavljenih ciljev (Kajtna & Tušak, 2007). Sledilci se morajo počutiti psihološko opolnomočene, da bi verjeli vase, svoje sposobnosti in delovali neodvisno (Grošelj, Černe, Penger & Grah, 2020). Višja stopnja avtentičnosti vodje pripomore do bolj psihološko opolnomočenih sledilcev in tudi samo avtentično vodenje pripomore pri oblikovanju pozitivnih izkušenj svojih sledilcev, ki se izražajo v rezultatih med katere spada visoka raven psihološkega opolnomočenja (Marič, Miglič & Jordan, 2017). Hkrati vodje krepijo odnos do dela in zavzetost zaposlenih pri njihovem delu. Opolnomočeni zaposleni tako čutijo večji pomen svojega dela, večjo pripadnost organizaciji (Towsen, Stander & Van der Vaart, 2020) in pozitivno vplivajo na posameznikove in organizacijske rezultate (Jose & Mampilly, 2014).

Avtentično vodenje in psihološko opolnomočenje kot raziskovalna konstrukta magistrskega dela, sta med sabo povezana, saj avtentično vodenje vpliva na odnos do dela (Towsen, Stander & Van der Vaart, 2020) in posledično rezultate v organizacijah in tudi v individualnem športu, kateremu bom namenila pozornost v drugem delu magistrskega dela.

Namen magistrskega dela je poglobiti in razširiti znanje avtentičnega vodenja, kot temeljnega koncepta in le tega povezati s konceptom psihološkega opolnomočenja sledilcev. S pomočjo strokovne domače in tuje literature, znanstvenih člankov ter dosedanjega znanja preučiti vlogo prvega koncepta ter kako le ta pripomore k razvoju drugega preučevanega koncepta. Z raziskavo želim ugotoviti vlogo avtentičnega vodenja pri psihološkem opolnomočenju sledilcev na primeru karate reprezentance Slovenije in tako oba preučevana teoretična konstrukta povezati s raziskovalnim delom magistrske naloge. Po opravljeni raziskavi želim novo pridobljeno znanje in ugotovitve oblikovati v zaključke in priporočila ter jih predstaviti vodjem karate reprezentance Slovenije.

Glavni cilj magistrskega dela je preučiti vlogo avtentičnega vodenja na psihološko opolnomočenje sledilcev na primeru karate reprezentance Slovenije.

Pomožni cilji magistrskega dela so sledeči:

- Razširiti znanje avtentičnega vodenja in njegove vloge na sledilce na primeru karate reprezentance Slovenije.

- Preučiti koncept in vidike psihološkega opolnomočenja na primeru karate reprezentance Slovenije.
- S pomočjo raziskave ugotoviti kakšno vlogo ima avtentično vodenje na psihološko opolnomočenje sledilcev v karate reprezentanci Slovenije in oblikovati zaključke in priporočila vodjem.

V teoretičnem delu je cilj s pomočjo predvsem novejših znanstvene literature predstaviti in povezati teoretična spoznanja obeh preučevanih konceptov. V raziskovalnem delu je cilj preučiti prisotnost avtentičnega vodenja pri vodenju slovenske karate reprezentance, kakšna je njegova vloga in ali le ta vpliva na psihološko opolnomočenje tekmovalcev.

Pri vodenju slovenske karate reprezentance je prisotna avtentičnost vodji, ki vpliva na sledilce in njihovo raven psihološkega opolnomočenja. Avtentično vodenje tako ima pomembno vlogo na psihološko opolnomočenje tekmovalcev v karate reprezentanci Slovenije.

Na osnovi zastavljenih ciljev in preučevanja koncepta avtentično vodenje in psihološko opolnomočenje, postavljam **temeljno temo**, ki se glasi: Avtentično vodenje in psihološko opolnomočenje sta pozitivno povezana pri vodenja v športu na primeru karate reprezentance Slovenije, na način, da vloga avtentičnega vodje tekmovalca spodbudi k psihološkemu opolnomočenju. Trener pripomore k višji ravni psihološkega opolnomočenja pri tekmovalcu, kar sledi k višji samozavesti in uspešnosti tekmovalca.

Raziskovala vprašanja, ki jih bom preverjala v empiričnem delu so:

- **Raziskovalno vprašanje 1:** Ali je pri vodenje slovenske karate reprezentance prisoten koncept avtentičnega vodenja?
- **Raziskovalno vprašanje 2:** Kaj vpliva na raven psihološkega opolnomočenja pri sledilcih na primeru karate reprezentance Slovenije?
- **Raziskovalno vprašanje 3:** Kako vloga vodje vpliva na raven psihološkega opolnomočenja sledilcev v karate reprezentanci Slovenije?
- **Raziskovalno vprašanje 4:** Na kakšen način je raven psihološkega opolnomočenja sledilcev povezana z lastnostmi avtentičnega vodenja na primeru karate reprezentance Slovenije?
- **Raziskovalno vprašanje 5:** Ali je vloga avtentičnega vodenja ključna za višjo raven psihološkega opolnomočenja sledilcev v karate reprezentanci Slovenije?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Teoretičen del bo vseboval dva glavna poglavja. V prvo poglavju bo podrobneje predstavljen koncept avtentičnega vodenja, v drugem poglavju pa bo razložen koncept psihološko opolnomočenje in povezava med konceptoma. Prvi prvem, teoretičnem delu bom uporabila metodo deskripcije, del katere so opisovanje, primerjava, analiziranje in na koncu sprejemanje

sklepov glede na ugotovljene povezave, ki jih bom pridobila iz sekundarnih virov. Osredotočila sem bom predvsem na novejšo vire in raziskave domačih ter tujih avtorjev.

Raziskovalni del bo temeljil na raziskavi, ki jo bom opravila preko intervjuja glavnega trenerja slovenske karate reprezentance, intervju bom opravila tudi z dvema tekmovalcema članske reprezentance in hkrati bom anketirala ostale tekmovalce članske reprezentance, z zaprtim anketnim vprašalnikom, ki bo vseboval trditve o avtentičnem vodenju in psihološkem opolnomočenju. Informacije in podatke pridobljene z raziskavo bom najprej analizirala in nato interpretirala v zaključke, ki jih bom povezala s preučevanima konstruktoma iz teoretičnega dela naloge.

Omejitve pri mojem magistrskem delu so predvsem metodološke, zaradi subjektivnega pogleda udeležencev raziskovalnega dela na preučevano tematiko.

1 AVTENTIČNO VODENJE

Učinkovito vodenje, med katere uvrščamo avtentično, je eden izmed najpomembnejših stebrov organizacije, ki zaposlene spodbuja pri njihovem delu in razvoju. Posledično vpliva na posameznikovo ter organizacijsko uspešnost (Hadian Nasab & Ashari, 2019).

1.1 Avtentično vodenje

Med pozitivne stile vodenja, ki uspešno vplivajo na zaposlene in organizacijo uvrščamo avtentično vodenje. Avtentično vodenje kot eden izmed temeljnih in v zadnjem času bolj preučevanih oblik vodenja, je stil vodenja posameznika, ki temelji na ohranjanju osebnih prepričanjih, občutkov, interesov in vrednot posameznika ter se zavzema za organizacijski uspeh v okviru družbenih ciljev skupaj s svojimi sledilci (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

1.1.1 Avtentičnost

Raziskovanje pojma avtentičnost najdemo že v stari grški filozofiji, kjer so ga definirali kot spoznati samega sebe in imeti moč ter celoten nadzoren nad svojimi dejanji (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011). Avtentičnost je subjektivna izkušnja vsakega posameznika in osrednja spremenljivka pozitivne psihologije, kar se povezuje z večjim zadovoljstvom in učinkovitostjo na delovnem mestu (Ma, Sachdev Rabindra & Gu, 2020). Pojem je prisoten v vodenju in ga opredelimo kot ravnanje posameznika, ki deluje v skladu s svojim resničnim jazom. Avtentičnosti, kot posameznikove lastnosti, se ne da priučiti. To je proces skozi katerega pri različnih dogodkih v življenju posamezniki gradijo, oblikujejo in dopolnjujejo svojo avtentičnost. Avtentično vodenje se ocenjuje glede na stopnjo posameznikove avtentičnosti pri njegovem vodenju in je lahko opažena le s strani drugih v okolici (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

1.1.2 Dimenzije avtentičnosti

Temeljna struktura avtentičnosti je sestavljena iz tridimenzionalnega modela avtentičnosti, ki v ospredje postavlja posameznika. Struktura predstavlja visoko stopnjo korelacije med dimenzijami ter posameznikovimi subjektivnimi lastnosti (Metin, Taris, Peeters, van Beek & Van den Bosch, 2016). S prisotnostjo teh dimenzij posameznik lahko doseže višjo raven avtentičnosti pri svojem vodenju (Ma, Sachdev Rabindra & Gu, 2020). V spodnji sliki 1 so prikazane dimenzije avtentičnega vodenja.

Slika 1: Dimenzije avtentičnega vodenja



Prerejeno po Metin, Taris, Peeters, van Beek & Van den Bosch (2016).

Samozavedanje avtentičnega vodje je stanje uravnoveženja skladnosti kdo resnično smo in česa se zavedamo. Pomembno je pri spoznavanju samega sebe, svojih zmožnosti, kompetenc, znanj in sprejemanju svojih vrednot ter stališč. Vodje z visoko stopnjo samozavedanja spoznajo in sprejmejo kaj so njihove temeljne življenjske vrednote katerim želijo slediti (Metin, Taris, Peeters, van Beek & Van den Bosch, 2016).

Dimenzija pristen življenjski slog pomeni izražanje svojih čustev in vedenja posameznika na zavesten način in v sorazmerju med posameznikovimi prepričanji ter zaznanimi vplivi okolja (Metin, Taris, Peeters, van Beek & Van den Bosch, 2016).

Kot tretja dimenzija avtentičnost se navaja družbeni vpliv kot posameznikovo sprejemanje zunanjih vplivov okolice in zmožnost odganjanja vseh, ki so v nasprotju z lastnimi prepričanji avtentičnega vodje (Ma, Sachdev Rabindra & Gu, 2020). Pomembno je, kako posamezniki sprejemajo zunanje dejavnike, saj le ti lahko vplivajo na osebna prepričanja in vedenje. Družbeni vpliv tako predstavlja osrednjo vlogo med dimenzijami avtentičnosti saj je stopnja sprejetja vplivov okolice posledično pomembna tako pri samozavedanju kot pri pristnem življenjskem slogu posameznika (Metin, Taris, Peeters, van Beek & Van den Bosch, 2016).

1.1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Elementi avtentičnega vodenja skupaj predstavljajo njegov okvir in se odražajo kot najbolj tipične značilnosti posameznika kot avtentičnega vodje. V veliki meri so prepleteni z dimenzijami in mehanizmi avtentičnega vodenja. Sledi slika 2, ki prikazuje elemente avtentičnega vodenja.

Slika 2: Elementi avtentičnega vodenja



Vir: lastno delo.

Samoregulacija je uravnoteženje razmerja med posameznikovo osebnostjo in njegovim vedenjem do sledilcev in okolice, tako da ohranja odprte odnose. To lahko doseže z samoobvladovanjem, do katerega v veliki meri pride preko samozavedanja in ponotranjenih vrednot (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Samozavedanje je hkrati ena izmed dimenzij avtentičnosti in že opisana v prejšnjem odstavku. Dodamo lahko, da je samozavedanje stanje, pri katerem se posameznik zaveda svojih talentov, prepričan in pozitivnih lastnosti ter je eden izmed temeljnih elementov razvoja avtentičnega vodenja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Transparentnost razlagamo kot odprt odnos vodje do svojih sledilcev in okolice. Vodje so odkriti do te mere, da priznajo svoje pomanjkljivosti, kje so ranljivi in o tem tudi brez zadržkov govorijo. To jim omogoča, da svoje ranljive lastnosti spreobrnejo v močne, saj se jih zavedajo. Za avtentične vodje je značilno, da vodijo od spredaj, kar pomeni, da prevzamejo pobude ko je to potrebno in so na voljo za nasvet ali pomoč. Odnos med vodjo in sledilci je dolgoročen proces, ki se gradi in krepi s sodelovanjem. S poglobitvijo odnosa in pozitivnimi izkušnjami, vodje pri sledilcih vzbudijo zaupanje in optimizem, kar se izraža v pozitivnem psihološkem kapitalu obeh strani. Vodje se zavedajo, da je razvoj in usmerjanje njihovih sledilcev enako pomemben, kot razvoj celotne ekipe in nenazadnje samega sebe. Pri tem posvečajo pozornost posameznikom pri njihovem razvoju. Zaupanje, višja raven upanja in optimizem vodijo do večje vključenosti posameznika ekipi ali organizaciji. S tem, ko so posamezniki oziroma sledilci bolj vključeni pri sprejemanju odločitev, razvijanju procesov, se poviša njihova zavzetost do dela. Hkrati so posamezniki bolj zadovoljni, poviša se njihova produktivnost in so pripravljeni sprejeti dodatne naloge. Vedenje vodje je močno povezano z vključenostjo zaposlenih in ima direkten vpliv na odnose v organizaciji. Stopnje vključenosti se v organizaciji ne da razviti, odvisna je tudi od posameznikovih osebnostnih značilnosti, med katere spadajo prej naštetе karakteristike. Med najbolj pomembne za visoko

vključenost posameznika uvrščamo transparentnost. Odkrit odnos pripomore, da vodje bolje razumejo sledilce in jih lahko usmerijo oziroma vključijo glede na izražene interese sledilcev. Spodbuden stil vodenja kot je avtentično, ima pozitiven vpliv na večjo vključenost sledilcev pri odločanju (Meskelis & Whittington, 2020). Vključenost sledilcev je tako posledica avtentičnega vodenja, saj vodje želijo opolnomočiti svoje sledilce na način da jih spodbudijo k soodločanju in dodatnemu razvoju (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Koncept avtentičnost se nadgrajuje in še ni povsem izoblikovan, prav tako se skozi raziskovanja dodajajo tudi novi elementi avtentičnega vodenja. Vse več je poudarka na opolnomočenju sledilcev in odnosu vodja sledilci (Meskelis & Whittington, 2020).

1.2 Avtentični vodja

Avtentični vodje so posamezniki ki se globoko zavedajo samega sebe in dosegajo visoko stopnjo pristnosti v tem, da vedo kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo. Delujejo v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami ter imajo hkrati z ljudmi okoli sebe transparenten in iskren odnos (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). To so posamezniki, ki imajo občutek za ravnanje z ljudmi okoli sebe, jih motivirati ne glede na njihov položaj v organizaciji. Organizacij ne vodijo zaradi pridobljenega naziva, časti ali drugih nagrad, vendar njihovo vodenje temelji na lastnih vrednotah in osebnih prepričanjih. Njihov cilj je vzpostavitev kvalitetnih odnosov, ki pripomorejo k dobremu delovanju celotne organizacije. Avtentični vodje v organizacijah so zaželeni, vendar se morajo razviti (Garger, 2008).

1.2.1 Sposobnosti in lastnosti

Posamezniki, ki se kot vodje razvijajo in želijo delovati skladno z avtentičnim vodenjem, morajo za to imeti določene sposobnosti in lastnosti, in le-teh se v veliki meri morajo priučiti. Dimovski, Penger in Peterlin (2009) v svojem delu navajajo najpomembnejše lastnosti avtentičnih vodij in pri tem izpostavijo posameznikov razvoj in napredek. Razvoj na področju sebe, organizacije in zaupanja med člani ekip, saj zaupanje v vodje pripomore do boljših rezultatov celotne organizacije in je zaznan kot eden ključnih temeljev za učinkovito vodenje. Zaupanje opredelimo kot vero v pošteno ravnanje ljudi. Vodja preko odkrite komunikacije razvija zaupanje in je pri tem korekten pri svojih obljubah. Izpostavlja se tudi razvoj optimizma med sodelavci, ki v optimističnem okolju delujejo bolj zagnano, so vztrajnejši, poveča se njihova delovna vnema, stopnja pripravljenosti za delo in posledično so člani ekip bolj motivirani (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Drugi avtorji dodajajo, da avtentični vodje imajo sposobnost vpliva, da v organizacijah okrepijo odnose, sodelovanje in posameznikovo zavzetost pri delu, kar nenazadnje pripomore k višjemu zadovoljstvu posameznika na delovnem mestu. Pridobijo si spoštovanje sledilcev prav s spodbujanjem sodelovanja in večje vključenosti (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Med njihove lastnosti uvrščamo tudi vzbujanje upanja in pozitivnega

razmišljanja pri opravljanju nalog, kar pripomore k izoblikovanju identitete posameznika ali organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Imajo sposobnost prilagajanja pristopa do svojih sledilcev, glede na posameznikove želje in potrebe. Izkažejo interes za posameznikov napredek. Posameznikov proces razvoja in končni rezultat si jemljejo kot skrb in osebno odgovornost pri njegovem napredku (Karam, Gardner, Gulliof, Tribble & Li, 2017).

1.2.2 Razvoj avtentičnega vodje

Vsak vodja v posamezni organizaciji, skupnosti ali državi se razvije in vodja postane, vendar ne z organiziranim usposabljanjem. Razvoj vodje je proces, pri katerem ima eno najpomembnejših vlog okolje, v katerem se posameznik nahaja in dela. Od posameznika do posameznika je različno, kaj je tisto ključno, da ga je pripeljalo do njegovega vodstvenega položaja, saj se med sabo razlikujejo po svojih osebnostnih značilnostih. Skupni imenovalec jim je želja po samoizpopolnjevanju, procesu vsakodnevnega učenja in pridobivanju novih znanj (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Razvoj avtentičnega vodenja natančneje opredelimo kot proces, pri katerem posameznik skozi življenjske dogodke in prelomnice razvija osebnost in identiteto z lastnimi odzivi na te dogodke. Z življenjskimi izkušnjami posameznik vpliva kako se bo odzval pri novih izzivih, poglobi samozavedanje in si jasno zada svoje vrednote (Shamir & Eilam, 2005). Med dogodke in okolje ki imajo vpliv uvrščamo vlogo družine, izobraževanje in delovne izkušnje. Odziv posameznika na kritične dogodke je lahko odločilnega pomena pri njegovih nadaljnjih reakcijah pri podobnih dogodkih. Vsak prelomni dogodek doprinese k oblikovanju osebnosti (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumdwa, 2005). Avtentični vodja se ves čas izpopolnjuje glede na organizacijo in okolje v katerem deluje ter je aktiven pri svojem samorazvoju (Shamir & Eilam, 2005). Proces razvoja avtentičnega vodenja ima štiri komponente, ki so med sabo povezane in soodvisne. Spodnja slika 3 prikazuje proces razvoja avtentičnega vodje.

Slika 3: Proces razvoja avtentičnega vodje



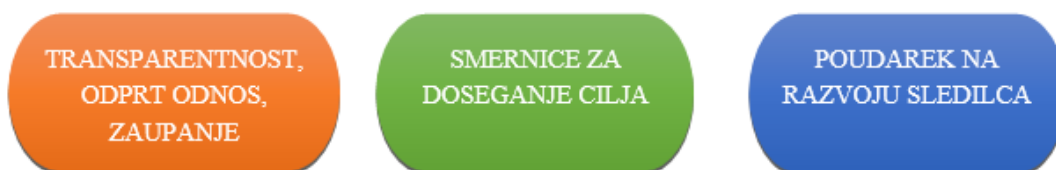
Prerejeno po Shamir & Eilam (2005).

Pomembno je, da posameznik v procesu razvoja avtentičnega delovanja doseže raven avtentičnosti, preko razvoja lastne identitete kot osrednje komponente procesa, svojega samozavedanja dejanj in sprejemanja samega sebe. Pri tem ima jasno zastavljene vrednote, ki jih spoštuje in cilje, katerim sledi in se ujemajo s stališči. Vse to pa se izraža pri njegovem vedenju, ki je skladno s samozavedanjem, vrednotami in cilji (Shamir & Eilam, 2005). Na njegov razvoj vplivajo tudi njegovi sledilci. S prenašanjem znanja in mentorskimi programi, samega sebe dodatno usposablja, saj se vedno znova znajde v novih situacijah, kjer se sledilci različno odzovejo in se vodje morajo prilagoditi. Pri kontinuiranem procesu izpopolnjevanja samega sebe, kdo je, kaj si želi in ceni, gradi razumevanje in stališča za nadaljnje odločitve in dejanja na podlagi predhodnih izkušenj (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumdwa, 2005).

1.3 Avtentični vodja in sledilci

Sledenje avtentičnemu vodenju je eden izmed sestavnih delov razvoja in hkrati predstavlja posledico vpliva avtentičnega vodenja. Sledilci so posamezniki iz različnih generacijskih skupin in okolij. To so lahko osebe, katerim je avtentični vodja nadrejen kot članu tima, sodelavci na projektih ali celo osebe zunaj formalne organizacije, ki so kakorkoli povezane z vodjo, kateremu želijo slediti (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumdwa, 2005). Avtentični vodje s svojimi sledilci razvijajo iskren in pozitiven odnos, sami sledijo temu kar verjamejo (Lee, 2017). To so vodje, ki v ospredje postavljajo interese zaposlenih in organizacije, ki so v skladu z njihovimi vrednotami in so jim bolj pomembni kot lastni interesi. Sledilci posnamejo vedenje in dejanja vodje, ki ima izražene lastnosti avtentičnega vodenja, se po njih zgledujejo in jim zaupajo (Meskelis & Whittington, 2020). V odnosu avtentični vodja in njegovi sledilci so pomembni elementi, ki so prikazani v spodnji sliki 4.

Slika 4: Elementi v odnosu avtentični vodja sledilci



Prerejeno po Shamir & Eilam (2005).

Vodja in sledilec imata transparenten in odkrit odnos, ki temelji na zaupanju (Shamir & Eilam, 2005). Skupaj zastavita jasne cilje, katere sledilci želijo doseči, da razvijajo svoj potencial. Vodje zastavljene cilje spremljajo in na poti do njih prilagajajo glede na okoliščine. Napredek sledilcev je pomembna povratna informacija tudi vodjam, da delajo dobro in imajo pozitiven vpliv (Ma, Sachdev Rabindra & Gu, 2020). Vseeno sledilci vodjam ne zaupajo le na slepo, oblikujejo si svojo mnenje, vendar verjamejo v njihovo dobro sodelovanje. Vodje si zaupanje morajo pridobiti (Shamir & Eilam, 2005).

Razvoj sledilcev je rezultat avtentičnega vodenja, ki vodi v kontinuiran nadaljnji razvoj avtentičnih vodij. V kolikor sledilci ne izkažejo samoiniciativnosti za razvoj, jih pri tem lahko usmeri vodja. Naloga vodij je najti način kako motivirati sledilce, saj se posamezniki odzovejo na različne motivatorje. Kar je za nekoga stimulatívna naloga, lahko pri drugem posamezniku povzroči stres. Vseskozi je skupen cilj kontinuiran razvoj in napredek posameznikov za boljše rezultate celotne organizacije (Ma, Sachdev Rabindra & Gu, 2020).

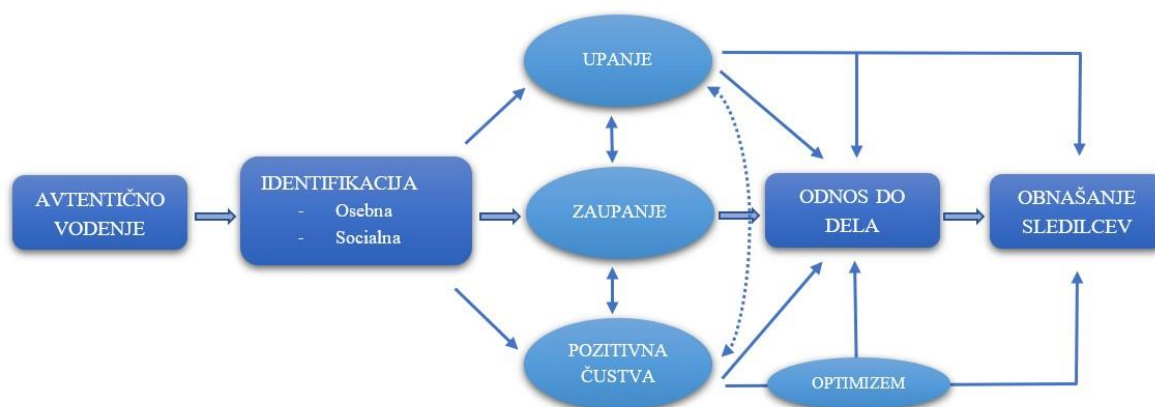
1.3.1 Identifikacija s sledilci

Poglobitev odnosa med avtentičnim vodjem in sledilci pripelje do identifikacije sledilcev z vodjo. Vodja s svojimi dejanji neposredno vpliva na oblikovanje identitete sledilcev (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Sledilci opazujejo vedenje, odzive in stališča vodje ter le-te preko procesa identifikacije ponotranjijo in posameje (Karam, Gardner, Gulliof, Tribble & Li, 2017). Identifikacija je prisotna na osebni in družbeni ravni posameznika. Na družbeni ravni se nanaša na proces, pri katerem se posameznik poistoveti z ekipo in čuti pripadnost v njej. To je identifikacija na organizacijski ravni. Pomembno vlogo ima komplementarnost ekip. Posamezniki se v različnih okoljih različno prilagodijo in odzovejo. Okolje ima pomembno vlogo pri tem do katere mere so posamezniki zmožni razviti svoje sposobnosti (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Na notranjo, osebno identifikacijo v veliki meri vplivajo vodje in ima hkrati ključno vlogo pri pozitivnem psihološkem kapitalu. Je proces, pri katerem posamezniki verjamejo v dobronamerno delovanje vodje, s tem ko vodje s svojim mentorskim pristopom spodbujajo razvoj njihovih talentov. S svojim transparentnim pristopom so vodje učinkovitejši pri vplivu na sledilce, kot tisti, ki identifikacijo želijo doseči z avtoritativnimi pristopi (Karam, Gardner, Gulliof, Tribble & Li, 2017).

Identifikacija razvije pri sledilcih pozitivna čustva, upanje in zaupanje v vodjo. Posledično ima to pozitiven učinek na celotno organizacijo, odnos do dela in obnašanje pri sledilcih (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Posameznikov odnos do dela se izraža preko njegovega zadovoljstva, kar prinaša višjo produktivnost na delovnem mestu. Produktivnost je rezultat posameznikovega odnosa do dela, kjer se preko višje notranje identifikacije z organizacijo zmanjšuje njihov odpor do dela. Na zadovoljstvo sledilcev vplivajo avtentični vodje z reguliranjem stresa pri posamezniku in na drugi strani povečanjem opolnomočenju. Tudi pri najtežjih izzivih na delovnem mestu, zaposleni ne smejo čutiti previsokega stresa, saj le-ta vpliva na njihovo zadovoljstvo in odnos do dela (Sultana, Darun & Yao, 2018). Organizacije, ki jih vodijo avtentični vodje, so deležne pozitivnega psihološkega kapitala, ki se razvije v odnosu med vodjo in sledilci. Pozitivni psihološki kapital pripomore pri poglobitvi samozavedanja, ponotranjanju moralnih vrednot, uravnoteženju obdelave informacij in bolj transparentni komunikaciji med vodjem in sledilci (Hadian Nasab & Ashari, 2019).

Pozitivna čustva kot eden izmed rezultatov avtentičnega vodenja in posledica identifikacije z vodjo, predstavljajo posameznikov odziv na določeno situacijo. Glede na stresne situacije v delovnem okolju, jim čustva pomagajo, da prilagodijo svoj odziv. Pozitiven pristop za doseganje ciljev prinaša optimizem. Vztrajnost pri doseganju cilja, ne glede na to, ali mora posameznik spremeniti načrt, prinaša upanje. Vse to se razvija s podporo vodje, ki si s sledilcem medsebojno zaupata (Pego, Pereira Lopes & Nascimento, 2016). Slika 5 prikazuje proces identifikacije sledilcev v odnosu z avtentičnim vodjem.

Slika 5: Identifikacija sledilcev v odnosu z avtentičnim vodjem



Prirejeno po Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May (2004).

1.3.2 Mehanizmi odnosov med avtentičnim vodjem in sledilci

Vodje pri procesu samorazvoja skozi čas dosegajo višjo raven avtentičnosti in imajo večji vpliv na svoje sledilce ter njihovo raven identifikacije z njimi. Pri tem samo avtentično vodenje ni zadostno, za končen cilj sledilcev je pomemben tudi izkazan interes sledilcev do njihovega razvoja (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Poglobitev razmerja med avtentičnim vodjem in sledilci dosežejo preko mehanizmov odnosov, med katere spadajo (1) lasten pozitiven razvoj, (2) pozitivno modeliranje in (3) pozitiven psihološki kapital.

Lasten pozitiven razvoj je samorazvoj posameznika in proces kdo on postaja in v kaj se razvija. Pri tem mu podpora nudi vodja in ga spodbuja na način, da svoje naloge opravlja v skladu z etičnimi in moralnimi načeli. Vodje prepoznajo posameznikove sposobnosti in talente, ter jim le-te pomagajo oblikovati v konkurenčne prednosti. Pri tem jih spodbujajo, da verjamejo vase, v to česar so sposobni, saj se posledično zviša njihova samozavest. S tem ko sledilci nadgrajujejo svoje sposobnosti, ima njihov napredek in razvoj vpliv tudi na vodjo. V medsebojnem odnosu se sočasno razvijata vodja in sledilec. Sledilci se ne nujno preoblikujejo v vodje, to je lahko posledica avtentičnega vodje kot vzornika, ki s svojim spodbujanjem in usmerjanjem prenaša svoje vrednote na sledilce (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Pozitivno modeliranje je povezano z lastnim pozitivnim razvojem. Oba mehanizma delujeta dvosmerno, saj se ob razvijanju vodje preko pozitivnega modeliranja razvijajo tudi sledilci. Opazovanje in posnemanje dejanj sta značilna, ko vodje s svojim vedenjem vplivajo na samorazvoj, psihološka stanja in ponotranjenje pozitivnih vrednot pri sledilcih. Pomemben element pri vplivu na razvoj sledilcev imajo tudi čustva. Čustvena inteligenca posameznika se izraža v njegovih odzivih pri posameznih, na primer težje obvladljivih situacijah v delovnem okolju (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Kot tretji med mehanizmi odnosov med sledilci in vodjo se navaja pozitiven psihološki kapital, ki je v veliki meri povezan z notranjo identifikacijo sledilcev z vodjo. Avtentični vodje pripomorejo k večjemu pozitivnemu psihološkemu kapitalu posameznikov. S svojim usmerjanjem vplivajo na elemente posameznikovega psihološkega kapitala, med katere uvrščamo posameznikovo samopodobo, optimističen pristop in miselno prožnost. Pozitiven psihološki kapital je posledica samozavedanja in samoregulacije vodij, ki te elemente prenašajo na sledilce. Posledično sledilci razvijejo večji pozitiven psihološki kapital, večjo samozavest na delovnem mestu, ki vpliva na njihov nadaljnji samorazvoj (Sultana, Darun & Yao, 2018). Kontinuiran samorazvoj je proces, kjer posamezniki z vključevanjem v različne aktivnosti, programe in dodatna izobraževanja, nadgrajujejo svojo vlogo in hkrati doprinesejo k uspešnosti celotne organizacije. Izoblikovanje posameznikove vloge znotraj organizacije poveča njihov psihološki kapital, ki je merljiv in se skozi samorazvoj povečuje (Braun & Nieberle, 2017).

1.4 Vpliv avtentičnega vodenja na posameznika

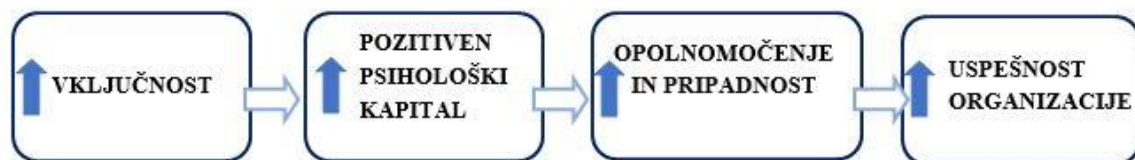
Z avtentičnostjo in njenimi lastnostmi kot so sodelovanje, spodbujanje, integriteta, motiviranje in transparentna komunikacija, vodje pripomorejo k pozitivnemu vplivu na posameznika, njegovo inovativnost in kreativnost. Skupna izhodiščna točka je pozitiven psihološki kapital in stopnja osebne identifikacije posameznika z vodjo in organizacijo (Joo & Jo 2017).

1.4.1 Vpliv na posameznika

Pozitiven psihološki kapital, ki se navaja med mehanizmi odnosov med vodjo in sledilcev in kot eden izmed temeljnih elementov avtentičnega vodenja, ima pomembno vlogo tudi pri vplivu avtentičnega vodenja na posameznika. Kot že omenjeno avtentični vodje spodbujajo svoje sledilce, jih motivirajo pri njihovi osebni rasti in razvoju. Hkrati jim pomagajo doseči učinkovitost pri visoko zahtevnih nalogah in situacijah s tem da dajejo poudarek na vključenost samih sledilcev. V raziskavi, ki sta jo opravila Joo and Jo (2017) je sodelovalo 374 zaposlenih ene večjih korejskih organizacij. Ugotavljala sta, kako vključenost zaposlenih v dnevne odločitve in naloge, vpliva na pripadnost zaposlenih. Njuna raziskava je pokazala, da tam kjer so zaposleni bili vključeni v sprejemanje odločitev in do neke mere bili tudi svobodni, so se počutili bolj odgovorne, njihovo delo jim je bilo bolj pomembno in

kar je najpomembnejše, počutili so se pripadne organizaciji. Pomemben element pri vplivu na posameznike je, da vodje dovoljujejo zaposlenim soodgovornost pri odločitvah in s tem povišajo raven vključenosti. Z vključevanjem pri težjih odločitvah vodja spodbudi večjo zavzetost pri delu, posamezniki se čutijo bolj odgovorne in hkrati izkažejo večjo željo po napredovanju. S tem se pri posameznikih izrazi opolnomočenje na delovnem mestu, ki pozitivno vpliva na uspešnost celotne organizacije (Joo & Jo 2017). Pripadnost in opolnomočenje zaposlenih povezujemo z manjšo fluktuacijo, odhodom zaposlenih iz organizacije. Rezultat avtentičnega vodenja je pozitiven vpliv na posameznika, ki se izraža v njegovem večjem zadovoljstvu na delovnem mestu, opolnomočenju in pripadnosti v organizaciji. Zaposleni posledično ne iščejo druge zaposlitve in v organizaciji ostajajo dalj časa (Fallatah, Laschinger & Read, 2017). V sliki 6 je prikazan vpliv avtentičnega vodenja na posameznika in njegov rezultat.

Slika 6: Vpliv na posameznika

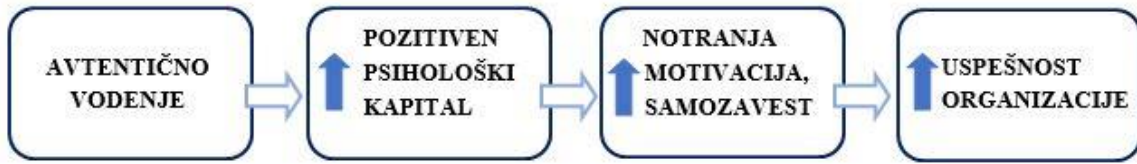


Prirjeno po Joo & Jo (2017).

1.4.2 Vpliv na posameznikovo inovativnost

V primerjavi z vplivi ostalih stilov vodenja, kot je transformacijsko, ima avtentično vodenje največji vpliv na posameznikov pozitiven psihološki kapital. Avtentični vodje gradijo odnos s posameznikom na način, da spodbujajo večjo interakcijo med njimi in jih motivirajo pri njihovih izzivih. Posameznikova inovativnost se razvija preko inovativnih, nevsakdanjih delovnih nalog. Vodje zaposlene spodbujajo za opravljanje teh nalog, s tem da jim zagotovijo za to potrebna sredstva in delovno okolje. S podporo avtentičnega vodenja, zaposleni pridejo do točke, kjer sami verjamejo da so sposobni opraviti naloge, ki so jim dane. Naloge jemljejo kot izziv, kar spodbudi zanimanje in njihovo notranjo motivacijo. Ker avtentično vodenje pripomore k višjemu pozitivnemu psihološkemu kapitalu posameznika, se pri opravljanju izzivov odrazi tudi njihova višja samozavest. Bolj samozavestni, notranje motivirani posamezniki, ki verjamejo vase so sposobni razvijanja inovativnih idej in produktov. Vodja poda naloge, za katere verjame da jih bodo zaposleni opravili. Avtentično vodenje tako spodbuja stopnjo inovativnosti zaposlenih na delovnem mestu (Schuckert, Kim, Peak & Lee, 2018). Vpliv na posameznikovo inovativnost prikazuje slika 7.

Slika 7: Vpliv na posameznikovo inovativnost



Prirejeno po Schuckert, Kim, Peak & Lee (2018).

1.4.3 Vpliv na posameznikovo kreativnost

Temelj pozitivnih odnosov v organizacijah so pozitivna čustva, ki vplivajo na pozitivno delovno uspešnost. Čustva so prisotna pri avtentičnem vodenju in hkrati imajo pomembno vlogo pri posameznikovi kreativnosti na delovnem mestu (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Biti kreativen v današnjem poslovnem svetu, razviti in trgu ponuditi storitev ali produkt, ki ga trg še ne pozna, je pot do uspešne organizacije. S kreativnimi ponodbami imajo organizacije konkurenčne prednosti, izkoristijo lahko poslovne priložnosti s tem ko trgu ponudijo novosti. Vodje lahko kreativnost pri zaposlenih izzovejo direktno ali indirektno, preko osebne identifikacije posameznika z organizacijo (Moore, Maxey, Waite & Wendover, 2020).

Avtentični vodje imajo direkten vpliv na posameznika preko transparentne komunikacije z njimi, s tem ko jih spodbujajo pri njihovem razmišljanju in jim pri tem dajo svobodo pri razvijanju ter ustvarjanju idej. Vodje si vzamejo čas za predstavitev idej in jim potem podajo konstruktivno kritiko, ki je lahko pozitivna ali negativna. S tem ko zaposleni dobijo priložnost, da izpostavijo svoje ideje, so bolj samozavestni, večkrat poskusijo in posledično so bolj kreativni. Takšni posamezniki so bolj prilagodljivi in hitreje rešujejo težave. Pri tem se že zazna posreden vpliv na posameznikovo kreativnost. Višja samozavest je posledica višjega psihološkega kapitala, zaposleni je deležen zaupanja vodje, ki opazi kaj so posameznikove zmožnosti in ga pri tem spodbuja. S spodbujanjem na področjih, kjer so posamezniki dobri, vodje dajejo priložnost samorazvoju zaposlenega, ki vodi v rezultat večje kreativnosti (Moore, Maxey, Waite & Wendover, 2020).

Inovativnost in kreativnost sta pojma, ki se prepletata. Kreativna ideja, izdelek ali storitev organizaciji prinaša konkurenčno prednost in podobno velja za inovativnost. V organizacijah si želimo samoiniciativnih posameznikov, ki s podporo vodje želijo ustvarjati kreativne in inovativne produkte.

Avtentično vodenje ima pozitiven vpliv na posameznika, le-ta preko pozitivnega psihološkega kapitala, notranje motivacije in višje samozavesti posredno vpliva na celotno organizacijo. Tako v skupnem avtentično vodenje vpliva na več manjših dejavnikov, ki na koncu prinašajo uspešnost celotne organizacije. Vsi ti manjši dejavniki, kot so višje zadovoljstvo zaposlenih, manjša fluktuacija, inovativnost in kreativnost, so ključni in imajo

posreden vpliv za višje dobičke organizacij. V sliki 8 je prikazan posredni vpliv avtentičnega vodenja na uspešnost in dobičkonosnost organizacije.

Slika 8: Posreden vpliv avtentičnega vodenja



Vir: lastno delo.

1.5 Vodenje v športu

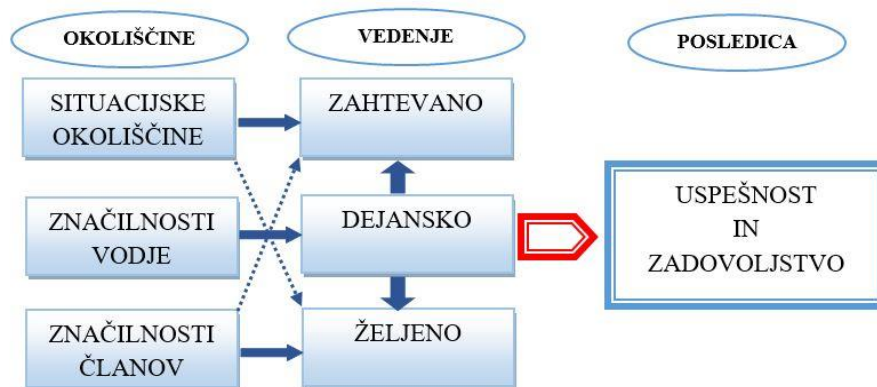
Vodenje dandanes ni vloga za vsakogar, vodje se morajo dnevno prilagajati zahtevam okolice in razmeram. Skozi spopadanje z izzivi iščejo rešitve za prihodnost, ki bodo najbolj optimalne za organizacije v katerih delujejo. Pri tem naj bi bili odločni, samozavestni in pridobili zavezanost svojih sledilcev, ki jim pri tem pomagajo. Vse to so sposobnosti, ki se jih vodje ne naučijo zlahka in katere je potrebno vzdrževati. Vodje so nasvete za uspeh in prilagoditve v hitro spreminjajočem se okolju iskali pri osebah, ki delujejo v zelo konkurenčnih in hitro se spreminjajočih okoljih, to so športni trenerji. Stili vodenja v športu so se skozi čas spreminjali. V tradicionalni miselnosti so športni trenerji vplivni bivši športniki, ki trdo delajo, povzdigujejo glas in ukazujejo. Prav nasprotno, danes so športni trenerji osebe, ki delajo pametno, so visoko izobraženi na svojem področju, željni novega znanja in deljenju le-tega (Burnes & O'Donnell, 2011).

1.5.1 Razvoj vodenja v športu

Veliko je podobnosti pri vodenju v športu z vodenjem v organizacijah. Trenerji pri svojem delu gradijo odnos s svojimi športniki, ki temelji na zaupanju in je proces, pri katerem se vodje morajo izkazati, da športniki zaupajo njihovem delu. Odnos je zgrajen na treh elementih (1) strokovne kompetence, (2) integriteta in (3) skrb za ostale. Športnikom je pomembno, da so njihovi trenerji strokovno usposobljeni, da imajo znanja in izkušnje iz

športne panoge kjer delujejo. Integriteta je cenjena, kar pomeni, da so trenerji odprti in pošteni. V ekipnih športih pa do izraza prihaja tudi skrb za sotekmovalce, oziroma enakost do vseh v ekipi (Chapman, Pickford & Smith, 2020). Tako kot je primeren stil vodenja predpogoj za uspeh organizacije, je tudi v športu interakcija med tekmovalci in trenerji postala ključnega pomena za uspešnost (Burnes & O'Donnell, 2011). Razširjen model na področju vodenja v športu, ki vključuje elemente športne psihologije je Chelladurai-jev (1990) multidimenzionalni model vodenja v športu. Slika 9 spodaj prikazuje Chelladurai-jev model vodenja v športu.

Slika 9: Chelladurai-jev model vodenja v športu



Prirajeno po Chelladurai (1990).

Model predstavlja povezavo med uspešnostjo in zadovoljstvom športnikov in kako nanje vplivajo zunanji dejavniki, kot je način vodenja trenerja. Zajeta so tri vedenja vodje (1) dejansko, (2) željeno in (3) zahtevano. Pri dejanskem se obravnava kaj trener res počne, pri željenem kaj si športnik želi, da bi trener počel ter pri zahtevanem, kaj je potrebno glede na razmere v katerih se nahajajo. Chelladurai (1990) trdi, da je usklajenost med vedenjem trenerja, lastnostmi športnika ki se odražajo v njegovi zahtevnosti in situacijo, ključ do uspešnosti in zadovoljstva na obeh straneh (Chelladurai, 1990).

1.5.2 Trener kot vodja

V športu trenerji ekip ali posameznikov delujejo kot vodje v organizacijskih ekipah. Sodobni trenerji imajo zapleteno vlogo, ne glede na to ali so trenerji v ekipnem ali individualnem športu. Vsakodnevno usklajujejo aktivnosti med sodelujočimi, ki doprinesejo k pripravi tekmovalcev, to so fizioterapevti, športni psihologi, zdravniki in tudi prehranski svetovalci (Burnes & O'Donnell, 2011). Njihova naloga ni le vodenje treningov da bi tekmovalci bili čim bolj uspešni in usklajevanje aktivnosti s sodelavci, temveč morajo razumeti tudi potrebe samih tekmovalcev. Športniki se med sabo razlikujejo, imajo različne osebne karakteristike in posledično različne potrebe. Trenerji morajo razumeti potrebe svojih tekmovalcev in z njimi vzpostaviti kompatibilen način komunikacije ter način sodelovanja.

Športniki se zavedajo, da je njihov uspeh na tekmovanjih in v karieri lahko odvisen od njihovega trenerja. Na drugi strani je tudi kariera trenerjev odvisna od uspeha športnikov (Hughes, Gunnett & Curphy). Trenerji se pri svojem vodenju prav tako nagibajo k avtentičnemu stilu vodenja in so si enotni, da kot trener moraš naprej razumeti sebe, preden bi pomagal do uspeha drugim. Razumeti sebe pri pozitivnih in negativnih lastnostih in kakšen je pri tem vpliv na športnike (Chapman, Pickford & Smith, 2020). Stopnja avtentičnosti pri vodji pripomore k uspehu samih tekmovalcev (Houchin, 2011).

2 PSIHOLOŠKO OPOLNOMOČENJE

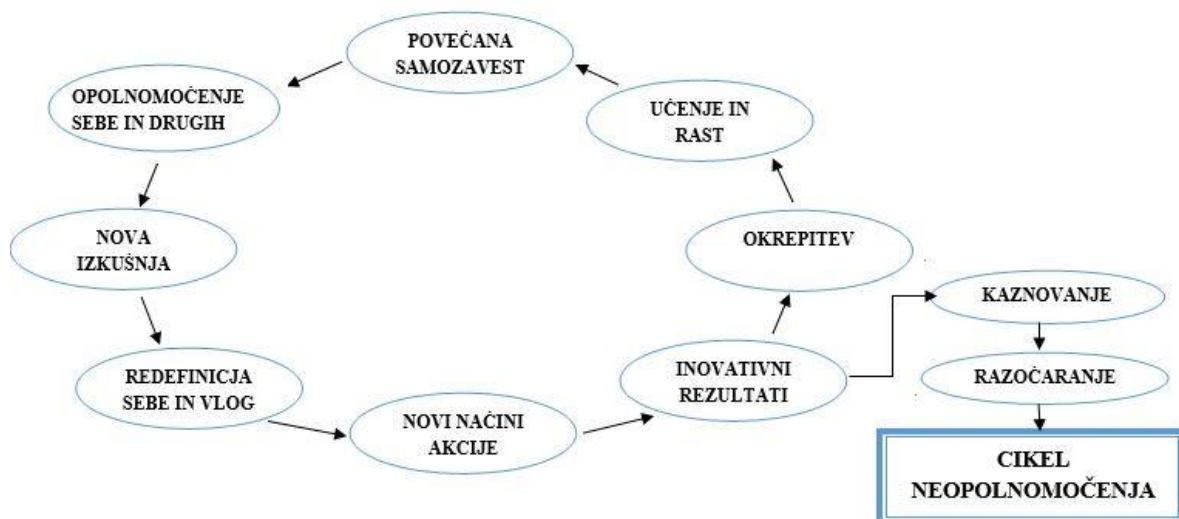
Med avtentičnim vodenjem in psihološkim opolnomočenjem obstaja pozitivna korelacija. Posreden vpliv avtentičnega vodenja pripomore do večje vključenosti zaposlenih pri njihovih delovnih nalogah, kar je povezano s posameznikovo ravno psihološkega opolnomočenja. Transparenten odnos s sledilci, vključevanje v odgovorne delovne naloge in izmenjava mnenj, avtentičnim vodjem dodaja lastnost, da doprinesejo pri razvoju psihološko opolnomočenih posameznikov. Z visoko stopnjo samozavedanja in odprto komunikacijo vodje krepijo na zaupanju v odnosu s sledilci. Zaupanje v odnosu bo pripomoglo do zaupanja v lastne sposobnosti sledilcev in s tem do višje samozavesti in samoodločanja na delovnem mestu. Rezultat tega je, da večji vpliv avtentičnega vodenja pripomore do višje ravni psihološkega opolnomočenja in s tem do ustvarjanja pozitivnih izkušenj zaposlenih (Towsen, Stander & Van der Vaart, 2020).

2.1 Opolnomočenje na delovnem mestu

Pred več kot tremi desetletji je Kanter oblikoval termin opolnomočenje zaposlenega, kot krepitev posameznikove vloge v organizaciji. Skozi čas se je termin različno razvijal in oblikoval na strukturnem in psihološkem področju. Strukturni pristop je opredeljeval, da je opolnomočenje organizacijsko ravnanje oziroma praksa, namenjena decentralizaciji moči, kar zaposlenim omogoča sprejemanje odločitev na nižji ravni hierarhične lestvice (Turnipseed & VandeWaa, 2020). Tradicionalno je tako opolnomočenje bilo razumljeno kot dajanje pooblastil zaposlenim, da sprejemajo odločitve in so pri tem svobodni (Du & Yuan, 2020). Dandanes je zaznan kot temeljni element organizacij za njihovo uspešnost. V ospredju so posamezniki, deležni procesa krepitev lastnih občutkov njihove učinkovitosti. Pri strukturnem pristopu se poudarja opolnomočenje kot dejanje, pri psihološkem opolnomočenju pa se bolj opredeli kot proces ali končno stanje pri posamezniku (Marič, Miglič & Jordan, 2017). Psihološko opolnomočenje je svojo pozornost doseglo nekaj let kasneje, ko so raziskovalci začeli bolj sistematično preučevati pojem, njegovo prisotnost pri posamezniku in učinke na organizacijo (Menon, 1990). Njegovi zagovorniki poudarjajo, da je psihološko opolnomočenje stanje, ki izhaja iz krepitev posameznikove vloge na delovnem mestu oziroma okolju v katerem deluje. Iz psihološke perspektive ima opolnomočenje manjši vpliv pri odločanju in večjega iz vidika motivacijskega dejavnika (Du & Yuan, 2020).

V zadnjem času se je preučevanje termina opolnomočenje, v povezavi z avtentičnim vodenjem, okrepilo. Organizacije se srečujejo s težavo, da je produktivnost njihovih zaposlenih manjša kot so njihove sposobnosti. Zaposleni svojih potencialov ne razvijejo do točke, kjer bi bili maksimalno produktivni. Opolnomočenje postaja eden izmed temeljnih elementov avtentičnega vodenja v sodobnih organizacijah, saj so vodje motivirani, da ugotovijo kaj so glavni dejavniki, ki vplivajo na razvoj opolnomočenja pri posamezniku. Stopnja opolnomočenja na delovnem mestu je v veliki meri odvisna od vodje, ki lahko daje napačne signale, v veri da želi opolnomočiti posameznika. Z napotki vodje, kot so, "naredi svojo nalogo, po navodilih, ki sem ti jih podal", ne morejo pričakovati opolnomočenih zaposlenih. Posameznik mora pri procesu do stanja opolnomočenja biti voden, vendar ne omejen (Turnipseed & VandeWaa, 2020). Quinn in Spreitzer-jeva (1997) sta proces do stanja opolnomočenja opisala kot cikel posameznih faz do končnega opolnomočenega stanja (Quinn & Spreitzer, 1997). V spodnji sliki 10 je prikazan cikel opolnomočenja.

Slika 10: Cikel opolnomočenja



Vir: Quinn & Spreitzer (1997).

Začetna točka, iz koder naj bi vodje pri procesu opolnomočenja izhajali je, da najprej opolnomočijo sebe, šele nato pri tem pomagajo svojim sledilcem. Nemogoče je, da neopolnomočeni posamezniki, pripomorejo pri opolnomočenosti sledilcev. Nadrejeni prisostvujejo pri postavljanju posameznikovih ciljev, ki so visoki in ambiciozni, kar spodbudi nove načine akcije ter pristopa do reševanja izzivov. Visoki cilji in učenju prijazno okolje vodi do inovativnih rezultatov (Quinn & Spreitzer, 1997). Izpostavlja se, da imajo psihološko opolnomočeni zaposleni večjo zmožnost absorbiranja novih znanj, kar prav tako pripomore do inovativnih rezultatov (Kundu, Kumar & Gahlawat, 2018). V kolikor se v procesu opolnomočenja kaznuje oziroma zavira inovativne ideje posameznikov, se cikel prekine. Vodje naj ne bi neprimernih idej in napak kaznovali, vendar posameznikom dali novo priložnost in jim pustili, da se iz lastnih napak učijo. Če posamezniki niso svobodni pri svojem ustvarjanju ali celo zatrti v idejah, se pojavi razočaranje, kar je nasprotni učinek

željenega končnega stanja. Ciljna točka cikla opolnomočenja je povečana samozavest posameznika, kar mu omogoča učinkovitejši pristop in opravljanje dela (Quinn & Spreitzer, 1997).

Na drugi strani, je opolnomočenje zaposlenega odvisno tudi od njega samega, njegovih osebnostnih lastnosti in želje po tem, da se opolnomoči. Posameznikovo osebno poenotenje z organizacijo in želja po napredku sta ključna temelja za dosego stanja opolnomočenja na delovnem mestu. Opolnomočeno stanje pri posamezniku nastopi, ko se sam sooči in spozna česa je sposoben in kje je nivo njegove samoučinkovitosti (Csikszentmihalyi, 2019). Opolnomočeni zaposleni, si bodo delovno okolje skušali prilagoditi do te mere, da bodo maksimalno izkoristili svojo učinkovitost. To niso pasivni zaposleni, ki čakajo nadaljnja navodila, vendar so željni novih delovnih nalog in se v skladu s tem prilagodijo okolju. Posledično se čutijo pripadne organizaciji, s tem ko je njihovo delo cenjeno in prinaša pozitivne rezultate timu v katerem delujejo (Marič, Miglič & Jordan, 2017).

2.2 Psihološko opolnomočenje

Psihološko opolnomočenje opredelimo kot notranje stanje vsakega posameznika, njegovo zavedanje in stopnjo motivacije za dosego zadanih ciljev. Položaj psihološko opolnomočenega posameznika velja za kognitivno stanje, kjer se sami počutijo usposobljene za opravljanje nalog, imajo nadzor nad okoljem, ponotranjijo svoje občutke in si izoblikujejo cilje (Menon, 1990). Mnenja o natančni definiciji pojma psihološko opolnomočenje se med raziskovalci razlikujejo. Prvič je termin opredelil Bandura leta 1977 v svoji študiji samoučinkovitosti posameznika, ki se nanaša na posameznikovo dožemanje in vključuje samozavestno opravljanje dela (Meng, Jin & Guo, 2016). Kasneje sta Conger in Kanungo opredelila psihološko opolnomočenje kot motivacijsko silo posameznika, da je pri svojem delu učinkovit. Thomas in Velthous sta dve leti kasneje, leta 1990, dodala da je psihološko opolnomočenje večplastno in da ne moremo zajeti njegovega bistva z enoznačno razlago. Pojem sta opredelila širše, saj sta dodala pomen intrinzične motivacije, ki odraža posameznikovo usmerjenost in osredotočenost iz katere posledično izhaja učinkovitost pri posameznikovem delu. Izpostavila sta, da psihološko opolnomočenje ni posameznikova osebnostna lastnost, ampak celota posameznikov ugotovitev, ki jih zaznava iz okolja, imajo vpliv in izoblikujejo posameznikovo stanje psihološkega opolnomočenja. Poleg učinkovitosti Conger-ja in Kanungo-ja, ki sta jo sama poimenovala kompetentnost, sta izpostavila še pomen, samoodločanje in vpliv (Spreitzer, 1995). Najbolj razširjeno je pojem opredelila Spreitzerjeva, leta 1995, ki ga je razdelila na štiridimenzionalni model, kjer je temelj motivacijski konstrukt. Poudarila je, da se mora posameznik najprej počutiti usposobljenega za opravljanje dela, pri tem delu najti smisel, čutiti da lahko soodloča, saj le tako lahko ima njegovo delo vpliv na organizacijo in se pri tem počuti koristnega (Marič, Miglič & Jordan, 2017). Conger, Kanungo in Menon so kasneje, leta 2000 zaokrožili definicijo psihološkega opolnomočenja in opredelili, da je to motivacijski pojem in posameznikov osebni proces dožemanja lastne učinkovitosti v primerjavi z drugimi člani

tima. Višjo raven opolnomočenja posameznik lahko doseže z formalnimi in neformalnimi tehnikami za spodbujanje učinkovitosti. Pomembna je posameznikova raven motivacije za delo ki ga opravlja in hkrati občutek da ima nadzor pri tem delu. Bolj psihološko opolnomočene se počutijo zaposleni, kateri verjamejo in začutijo da imajo možnost soodločanja in izbiri pri načinu izvajanja delovnih nalog (Marič, Miglič & Jordan, 2017).

2.2.1 Psihološko opolnomočenje kot motivator in mediator

Poti do posameznikovega zadovoljstva in uspeha se razlikujejo, nanje imajo vpliv različni notranji ali zunanji motivacijski dejavniki. Vsak se želi v nečem dokazati, organizaciji ali samemu sebi. Pri tem je ljudem pomembna svoboda in avtonomija pri ustvarjanju. Psihološko opolnomočeni posamezniki, so v fazi svojega maksimalnega razvoja, učinkovitosti, z mislijo na cilj in kako priti do njega. Strmijo k izpolnitvi zadanih ciljev in izzivov. Pri tem ob dosežku občutijo samozadovoljstvo in tudi zaznajo višjo sposobnost za nadaljnje naloge. Tu se sproži motivacijski vidik psihološkega opolnomočenja, da posameznikovo zadovoljstvo izzove nadaljnje in še višje cilje, saj se počuti koristnega in bolj sposobnega. Nastopi posameznikova intrinzična motivacija, ko je popolnoma osredotočen na nalogo, posamezne zadolžitve in končni cilj. Njegovi cilji so ponotranjeni in globoko ozaveščeni. Nekateri motivatorji so tako močni, da preidejo v posameznikovo nezavedno stanje, kar pripomore do daljše osredotočenosti in v nekaterih primerih neprestane miselnosti na končni cilj. V stanju psihološkega opolnomočenja je posameznik tako motiviran da cilj doseže in pri tem ne odstopi od načrtanega programa (Csikszentmihalyi, 2019). Opolnomočeni zaposleni so tudi bolj motivirani, da dosežejo višjo produktivnost na delovnem mestu. Predpogoj je, da prepoznajo skladnost med njihovimi osebnimi cilji in cilji podjetja. Vendar svojih nalog niti ne morejo opravljati na optimalni ravni če nad delom nimajo popolnega nadzora in avtonomije. Če povzamemo in izpostavimo vzporednico z modelom Spreitzer-jeve, so zaposleni bolj motivirani kadar imajo nad svojim delom nadzor, so kompetentni in najdejo ravnotežje med svojimi zahtevami in zahtevami delovnih nalog. To ravnovesje nastane kot posledica psihološko opolnomočenega stanja (Kundu, Kumar & Gahlawat, 2018). Opolnomočenost uvrščamo tudi med motivacijske vidike pri inovativnem vedenju zaposlenih, kjer so opolnomočeni posamezniki željni razvoja inovativnih idej ali produktov (Asfar & Badir, 2016).

Mediacijski vidik psihološkega opolnomočenja povezujemo z odnosom vodje in njegovih sledilcev. V tej relaciji je pomemben stil vodenja in element zaupanja med stranema. Glede na stile vodenja, kjer se izrazi zaupanje in mediacijski vpliv, izstopa avtentično. Zaupanje je ključno v hitro spreminjajočih se organizacijah, kjer je potrebna odzivnost in ogromno prilagoditev. Sledilci avtentičnim vodjam, so bolj dovezetni za zaupanje v njihovem odnosu. Avtentični vodje vplivajo na izkušnje svojih sledilcev in imajo posreden vpliv pri posameznikovih odzivih na različne situacije. V sprejemljivih situacijah se bolje znajdejo psihološko opolnomočeni posamezniki. Na drugi strani opolnomočeni voditelji doprinejajo k višji uspešnosti in bolj vidni vlogi posameznika v organizaciji. Mediacijska vloga

psihološkega opolnomočenja je torej pomembna pri posameznikovi naravnosti do delovnega mesta ter uspešnosti na delovnem mestu, skupaj z vplivom vodje (Kundu, Kumar & Gahlawat, 2018).

2.2.2 Psihološko opolnomočenje in vloga vodje

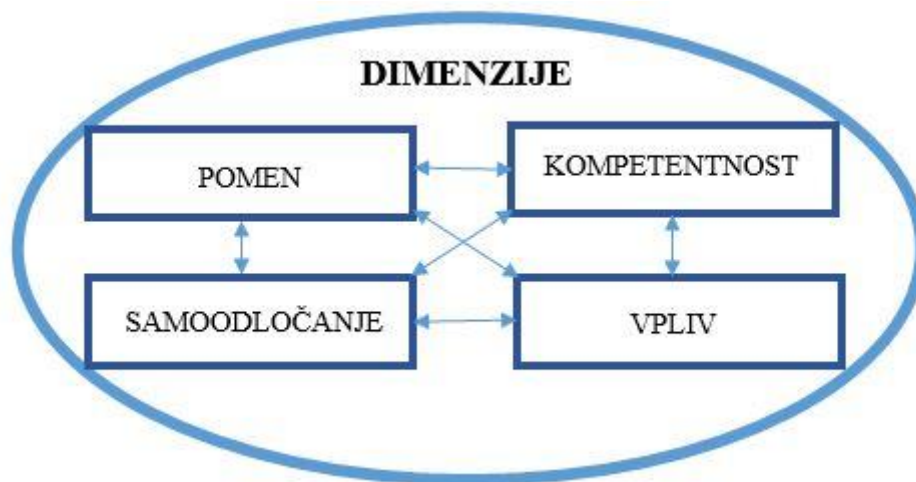
Kot že omenjeno imajo vodje pomembno vlogo pri doseganju stanja opolnomočenja zaposlenega. Njihova vloga je pomembna pri procesu doseganja stanja opolnomočenja, ni to znanje ali kompetenca, kar bi vodje naredili za svoje zaposlene. Naloga vodje je usmerjati in podpirati zaposlene, ki izkažejo interes, da se želijo opolnomočiti. Pot do stanja psihološko opolnomočenega zaposlenega je proces, pri katerem je pomembno, da so vodje in organizacija, potrpežljivi. Potreben je celosten pristop. Organizacije, ki jim je mar za njihove zaposlene, in se zavedajo njihove vrednosti in pomena, da bodo opolnomočeni zaposleni bolj učinkoviti, bodo pristale na dolgoročne procese do opolnomočenja zaposlenih. Potrebni so načrtovani postopki, vmesni cilji, izkušene delovne prakse in vodje, ki z vsem tem pripomorejo željnemu posameznikom do stanja opolnomočenja. Za dobre rezultate na koncu, je potreben čas in potrpežljivost vseh vpletenih (Turnipseed & VandeWaa, 2020). V kolikor posamezniki samoiniciativno ne izrazijo želje po opolnomočenju, vodje naj ne izgubljajo svojega časa s poskusi, saj lahko izzovejo nasproten učinek. Pozitivna stran opolnomočenja je, da spodbudi posameznikovo motivacijo in predanost za delo. Nastanejo lahko tudi negativne posledice, ki so rezultat napačnega pristopa vodje ali prisiljenega procesa do zaposlenih, ki si stanja opolnomočenja ne želijo. Med primere uvrščamo upočasnjeno odločanje, konflikte v vrednotah in razdelitvi moči (Ergebeli, Ari & Metin, 2006). Vsi nimajo enakih ciljev, prioritiet in potreb, kar se odraža v različnem razumevanju in razlagi opolnomočenja. Posamezniki se morajo sami počutiti, da so sposobni za opravljanje delovnih nalog in verjeti da lahko dosežejo zadane cilje. Pri tem je pomembno da cilji, vrednote in stališča organizacije sovpadajo s posameznikovimi, kajti le tako se bodo lahko poistovetili z organizacijo in našli pomen v svojem delu. Opolnomočeni zaposleni bodo želeli izraziti svoje talente in tako narediti več kot je njihova formalna vloga v organizaciji (Turnipseed & VandeWaa, 2020). Vodje so ocenili, da je uspešnost zaposlenih, njihovih podrejenih, močno odvisna od ravni posameznikove psihološke opolnomočenosti (Kundu, Kumar & Gahlawat, 2018).

2.3 Dimenzije psihološkega opolnomočenja

Spreitzerjeva je opredelila psihološko opolnomočenje, kot stanje intrinzične motivacije, ki se izraža v štiridimenzionalnem modelu, kateri vključuje (1) pomen, (2) kompetentnost, (3) samoodločanje in (4) vpliv. Dimenzije skupaj sestavljajo celoto, ki predstavlja posameznikovo aktivno usmerjenost do dela. Pomanjkanje katerekoli izmed dimenzij bi porušilo celoto. Vse štiri dimenzije so torej soodvisne in psihološko opolnomočeno stanje predstavljajo le skupaj v celoti. Aktivna celota v posamezniku spodbudi, da izrazi kaj si želi in pri tem svobodno oblikuje svojo delovno vlogo. Psihološko opolnomočeni zaposleni so

zvesti organizacijam, kjer imajo prostor in svobodo za učinkovito delovno okolje (Spreitzer, 1995). Organizacije v zadnjem času svoja delovna mesta, ki zahtevajo obsežno obdelavo informacij, sodelovanje na odločitvenem nivoju in nenazadnje sprejemanje strateških odločitev, pogosto opisujejo kot psihološko opolnomočena delovna mesta (Livne & Rashkovits, 2018). Psihološko opolnomočenje ni končno stanje, saj posameznike opisujemo le kot bolj ali manj opolnomočene v njihovem delovnem okolju (Livne & Rashkovits, 2018). V spodnji sliki 11 so prikazane soodvisne dimenzije psihološkega opolnomočenja.

Slika 11: Dimenzije psihološkega opolnomočenja



Prirajeno po Spreitzer (1995).

2.3.1 Pomen

Posamezniki pomen, v procesu psihološkega opolnomočenja v delovnem okolju, dojemajo kot njihovo osebno ujemanje med zahtevami delovnega mesta in osebnimi prepričanji, vrednotami in stališči. Torej, ali se zahteve delovnega okolja ujemajo z njihovim razmišljanjem in življenjskimi cilji (Livne & Rashkovits, 2018). Tisti posamezniki, ki začutijo večji pomen svojega dela in so posledično nanj bolj navezani, so tudi bolj samozavestni pri delu ki ga opravljajo. S tem ko se z delom povežejo, se poveča njihova stopnja pripadnosti organizaciji v kateri delujejo. Ob višji samozavesti se tudi bolj zavedajo da je njihovo delo cenjeno (Towsen, Stander & Van der Vaart, 2020).

2.3.2 Kompetentnost

Kompetentnost nekateri raziskovalci poimenujejo tudi samoučinkovitost. Zavedanje vsakega posameznika v svoje zmožnosti in sposobnosti. V kolikor posameznik zna izraziti kaj so njegove prednosti, s čim je kompetenten za delovno mesto, pomeni da zna ceniti svoje znanje in je pri tem izražanju samozavesten. Samospoštovanje je pomembna komponenta te dimenzije (Spreitzer, 1995).

2.3.3 Samoodločanje

V nasprotju z dimenzijo kompetentnost, kjer je posameznik spoštljiv do svojih talentov, je na drugi strani samoodločanje, ki izraža posameznikov občutek da ima, s svojimi talenti, možnost izbire in uresničitve dejanj. Samoodločanje se izraža kot možnost avtonomnega vedenja, kar daje posamezniku priložnost o izbiri načina in metode opravljanja delovnih nalog. Ko posamezniki dosežejo zadovoljivo raven samoodločanja, se le-ta izraža pri njihovi višji fleksibilnosti, kreativnosti in ne nazadnje v samoiniciativnosti pri prevzemanju novih nalog (Spreitzer, 1995).

2.3.4 Vpliv

Vpliv v kontekstu psihološkega opolnomočenja opredelimo kot posameznikovo zmožnost preko svobodnega odločanja vplivati na organizacijske odločitve. V nasprotju s samoodločanjem, kjer je odvisno od posameznikovih lastnosti ali bo uspešen pri soodločanju, je pri dimenziji vpliv poudarek na organizacijskem okolju, ki bi dopuščal posamezniku vplivati pri odločitvah. V opolnomočenem stanju so posamezniki bolj osredotočeni na svoje delo in lahko svoje talente izkoristijo v večji meri. Rezultat tega je posameznikova višja samozavest, ki pripomore do odločnosti in s tem omogoči posameznikov pristop k odločanju. Situacije, kjer bo zaznan posameznikov vpliv, bodo pripomogle do njegovega nadaljnjega odnosa do dela in soočanja z novimi, drugačnimi delovnimi izzivi (Spreitzer, 1995).

2.3.5 Intrinzična motivacija

Intrinzično motivacijo v povezavi s psihološkim opolnomočenjem, sta prvič izpostavila že Thomas in Velthous leta 1990. Pojavi se kot posledica stanja psihološko opolnomočenega posameznika in ima temeljno vlogo pri izoblikovanju vloge v delovnem okolju. Intrinzična ali notranja motivacija je temelj samoodločanja, vpliva na to ali bo posameznik naredil dano nalogo ali ne, kljub temu da jo je sposoben opraviti. Pri posameznikih, kjer je raven njihove intrinzične motivacije na višjem nivoju, bodo kljub temu da za dano nalogo niso kompetentni, vseeno verjeli da jo lahko opravijo. S tem se pri posameznikih razvija ustvarjalna in inovativna miselnost. Zadovoljevanje posameznikovih potreb višjega reda, kot so avtonomnost, kompetentnost in sorodnost, vplivajo na nivo intrinzične motivacije. Hkrati se le-ta lahko zviša tudi preko zunanje motivacije; na primer ob verbalnih spodbudah in pohvalah nadrejenih ali okolice (Ryan & Deci, 2000). Nanaša se predvsem na posameznikovo željo na področju lastnega razvoja in kako se izboljšati v stvareh, ki jih počne oziroma se naučiti še novih. Intrinzična motivacija omogoča bolj objektivni pogled na samega sebe, kar posamezniku prinaša da lahko vsako že manjšo uspešnost uporabi kot nadaljnje sredstvo za razvoj. Pri tem lažje ublaži in zazna zunanje dejavnike, ki bi vplivali na spremembo njegovega procesa do cilja. Posameznikova samoiniciativnost po napredku na določenem področju je prvi korak na poti do željenega cilja (Behncke, 2014). V spodnji

tabeli 1 so prikazani primeri samogovora posameznika pri dimenzijah in intrinzični motivaciji.

Tabela 1: Primeri posameznikovega samogovora

Dimenzija	Primer
Pomen	"Delo, ki ga opravljam, mi je pomembno"
Kompetentnost	"Imam lastnosti in veščine, potrebne za delo"
Samoodločanje	"Imam avtonomijo pri opravljanju svojega dela"
Vpliv	"S svojim delom pomembno vplivam na organizacijo ali tim"
Intrinzična motivacija	"Verjamem, zmorem in znam."

Prerejeno po Townsen, Stander & Van der Vaart (2020) in Behncke (2014).

2.4 Vidiki psihološkega opolnomočenja

Vidike psihološkega opolnomočenja lahko opredelimo kot tehnike za doseg višje ravni psihološkega opolnomočenja posameznika, med katere uvrščamo pozitivni samogovor, vizualizacijo, meditacijo in avtogene treninge kot primere tehnik sproščanja. So učinkovite metode s katerimi se posamezniki naučijo nadzorovati svoje misli in čustva, kar jim pripomore do psihološke stabilnosti pri zaupanju in dobrem počutju v tem kar počnejo. Vsem tehnikam je skupen posameznikov cilj in motivacija, da doseže učinkovitejši nadzor nad lastnim psihološkim stanjem. Kot pri vseh ostalih načinih treninga, je tudi pri psiholoških vajah za viden napredek potreben čas. Pomemben je tudi posameznikov izkazan interes, da se tehnike psihološkega treninga izvajajo, saj je pri tem pomembna konsistenca ter jasen in določen cilj, kaj s tem želimo pridobiti. Pri tem je potrebno izpostaviti, da je to dolgoročen proces, ki zahteva vztrajnost, zaupanje in potrpežljivost (Behncke, 2014). Spodaj so opisani posamezni vidiki, v naslednjem poglavju so prikazani tudi na konkretnem primeru v športni organizaciji.

2.4.1 Meditacija

Meditacija je tehnika sproščanja, katero najlažje opišemo kot odgovarjanje na ponovljivo vprašanje "Kdo sem?". Posamezniki se z odgovori na lastna vprašanja osredotočajo na samega sebe, svoje razmišljanje in hkrati dihanje, misli in se pri tem poglobijo v svojo notranjost. S pomočjo meditacije skušajo razčistiti svoje notranje misli in pri tem biti povsem resnični do samega sebe. Pomembno je, da se posameznik sooči s svojimi mislimi in jih ponotranji, saj le tako jim bo lahko sledil. Način izvajanja meditacije ni natančno določen in si ga vsak prilagodi, kakor mu najbolj ustreza. Za nekoga je lahko to poslušanje glasbe, za drugega sprehod v naravi (Behncke, 2014).

2.4.2 Vizualizacija

Vizualizacija omogoča posamezniku, da si zamisli njegovo delo ali nastop v pozitivnem smislu in s tem krepi svoje prepričanje vase. Pomembno je, da si v mislih ustvari sliko z okoliščinami, ki so čim bolj podobne realnim, da ga v realni situaciji ne bi zmotile (Vodičar, Kovač & Tušak, 2012). Natančna predstava pripravi psihološko stanje do te mere, da se telo spozna z občutkom, do katerega pride v realni situaciji. To prav tako vključuje občutke, saj si posameznik zamisli kako natančno situacija poteka in kako se pri tem počuti. Bistvenega pomena ima ponotranjanje teh dobrih občutkov, da si jih telo zapomni in se v naslednji podobni situaciji enako odzove. Dokazano je, da že z mentalnimi treningi, posamezniki lahko preprečijo padeč fizične kondicije ob začasni prekinitvi zaradi odsotnosti. To pomeni, da se ob rednem zamišljenem ponavljanju nalog ustvarijo vzorci, saj s pomočjo vizualizacije posamezniki izvajajo nekakšno stimulacijo naloge, kar živčni sistem ponotranji. Vizualizacija spada tudi med eno najpogostejših tehnik za napredek koncentracije (Tušak & Tušak, 2003). Pozitivne predstave, ki so zamišljene skozi proces vizualizacije, krepijo samozavest in občutek uspešnosti, kar pripomore do hitrejšega prilagajanja in spoprijemanja z novim okoljem (Du & Yuan, 2020).

2.4.3 Avtogeni trening

Začetki oblikovanja tehnike avtogenega treninga so bili že leta 1932 s strani nemškega psihiatra Schultz-a. Uvrstil ga je med tehnike sproščanja, kje se posamezniki osredotočijo na toplino in težo svojega telesa pri čemer odmislijo dogajanje okoli njih (Takai, Saijo & Kusumoto, 2010). Pomen besede "avtogeni" lahko opredelimo kot samogeneriranje ali ustvarjanje v nas samih. Pri posameznikih, ki se poslužujejo uporabe avtogenega treninga, se poveča sposobnost osredotočenja na točkovno situacijo. V začetni praksi se avtogeni trening izvaja s poslušanjem vodenega govora ob sprostitveni glasbi. Kasneje je cilj, da posameznik sam izzove lastne občutke in telesna stanja s pomočjo sugestij, samogovorov ki podkrepijo dobro počutje. Vpliva na fizično in duševno sprostitvev posameznika, ki ni odvisna od zunanjih dejavnikov, temveč ustvarjena iz posameznika. Pri tej metodi se sproščajo negativna čustva, ki posameznika utesnjujejo. Avtogeni trening vključuje dihalne vaje, saj enakomerno dihanje posameznika umiri in mu pomaga odmisliti okolico. Tako se umiri telo, vendar um in misli ostajajo na visokem nivoju pozornosti (Klott, 2013). Izvaja se lahko v individualni ali skupinski obliki. Vedno je prvotnega pomena, da si posamezniki napredka skozi takšno obliki treninga želijo in mu verjamejo (Takai, Saijo & Kusumoto, 2010).

2.5 Psihološko opolnomočenje športnika

Psihološko stanje športnika je enako ali v ključnih trenutkih še bolj pomembno kot fizična pripravljenost tekmovalca. Na dan tekmovanja je pomembna dnevna forma, še bolj pa psihološko stanje športnika, ki je dolgotrajen proces in ni odvisen le od trenutka. Za

doseganje stabilnega psihološkega stanja športnika se uporabljajo različne mentalne tehnike treninga. Enako pomembno je tudi nadgrajevanje tega stanja. Ena izmed temeljnih spretnosti posameznikovega psihološkega stanja je samozavest, ki ima pomembno povezavo s posameznikovo sposobnostjo ohranjanja in usmerjanja misli. Pozitivne misli in samogovor sta posebno dobrodošla pri zmanjševanju stresa in povečanju zaupanja v samega sebe. Za uspeh športnikov je ključnega pomena, da se v procesu psihološke priprave naučijo uporabe ustreznih tehnik sproščanja in aktivacije. V ključnih trenutkih tekmovanja potrebujejo oboje, sprostitvev, da se poglobijo vase in odmislijo okolico ter aktivacijo da se osredotočijo na njihovo nalogo. S to sposobnostjo lahko uspešno nadzorujejo tudi čustva in negativne misli, ki se pojavijo ter lahko zmotijo posameznikov proces priprave (Kajtna & Tušak, 2007). Stroka poudarja, da bi športniki morali na poti do uspeha dati večji poudarek napredku intrinzične motivacije kot ekstrinzične, kajti le-ta je pogojena z zunanjimi dejavniki in nagradami. Intrinzična motivacija pri posamezniku spodbudi raven samoučinkovitosti in v kombinaciji z opolnomočenjem, so posamezniki pripravljene prevzeti odgovornost za razvoj in končni uspeh (Behncke, 2014). V odnosu trener športnik je pomemben del opolnomočenja tudi na trenerjevi strani. Kot že omenjeno v poglavju avtentičnega vodenja, se stili vodenja v športu spreminjajo in sledijo sodobnim smernicam. Pred leti se v tradicionalno miselnost avtokratskega vodenja pojma opolnomočenje, ne bi dalo implementirati. Danes so trenerji odprti za sodobnejše stile in pristope, ki vključujejo tudi opolnomočeno stanje. Kompetentni trenerji s prenosom svojega znanja, odprtim komuniciranjem in skupnim načrtovanjem procesa treninga in taktik, pripomorejo k opolnomočenemu stanju obeh strani. Trener kot vodja, športnika usmerja in spodbuja pri razmišljanju, razvoju ter na poti do samostojnosti. S tem pripomorejo, da so športniki sposobni prevzeti odgovornost za svoje tekmovalne uspehe (Kajtna & Topic, 2017).

Csikszentmihalyi poimenuje stanje, kjer je posameznik popolnoma osredotočen na nalogo, ekipo ali tekmeča pred njim, zanos. To je stanje, kjer ga dogajanje v okolici ne odvrne od osredotočenosti na nalogo. V stanju zanosu bi naj bili najbolj osredotočeni na izvajanje naloge, ter pri tem tudi visoko učinkoviti. Stanje posameznikovega optimalnega izkustva trenutne situacije. Posameznik lahko stanje doseže v situacijah, kjer je samokritičen do svojih sposobnosti in ciljev ter hkrati mu končni cilj predstavlja izziv. Za dosego stanja zanosu je predpogoj psihološko opolnomočenje posameznika. Pojma se v veliki meri prepletata in oba sta povezana s posameznikovo subjektivno izkušnjo dožemanja samega sebe in okolice (Csikszentmihalyi, 2019).

V raziskavi, ki je bila opravljena na primeru košarkarske ekipe, so ugotavljali napredek v psihološkem stanju posameznikov, skozi proces mentalne priprave športnika. Program so v kombinaciji individualnega in skupinskega pristopa izvajali dvanajst tednov, psihološko stanje športnikov so testirali na začetku in po koncu programa. Program je vseboval različne tehnike za dosego psihološko opolnomočenega stanja. Po opravljenem programu, ob ponovnem testiranju, so rezultati pokazali napredek pri koncentraciji in višji stopnji samozaupanja. Psihološke priprave so tako imele vpliv na rezultate psiholoških lastnostnih

športnikov, ki so sodelovali in hkrati na močnejše psihološko stanje (Vodičar, Kovač & Tušak, 2012). Prav tako je praktičen primer bil opravljen na primeru karate reprezentance Srbije, kjer so za mentalni program izbrali avtogeni trening. Za uspešnost v karateju imajo vlogo tudi subjektivni pogledi sodnikov, zato je še toliko bolj pomembna visoka koncentracija in mentalna stabilnost. Cilj raziskovanja je bil preučiti vpliv uporabe avtogenega treninga v pripravljalnem obdobju na nivo samozavesti. Sodelujoče v raziskavi so razdelili v dve skupini, ena od njih je bila le kontrolna. Obe skupini sta izvajale enake fizične treninge, eksperimentalna skupina je poleg tega imela še tedenske mentalne vaje v skupini, ki so temeljile na avtogenem treningu. Po opravljenem, osem tedenskem programu, so bile razlike v samozavesti, v primerjavi eksperimentalne skupine s kontrolno, očitne. Udeleženci, ki so bili del eksperimentalne skupine, so po končanem programu samega sebe ocenili z višjo oceno kot na začetku. Njihova višja samozavest naj bi bila opazna tudi na tekmovalnem nivoju (Vesković, Koropanovski, Dopsaj & Jovanović, 2019).

3 RAZISKAVA NA PRIMERU KARATE REPREZENTANCE SLOVENIJE

V obeh predhodnih poglavjih sem s pomočjo sekundarnih virov preučevala izbrana koncepta avtentično vodenje in psihološko opolnomočenje. S tem sem tako opredelila teoretični del naloge. Tretje poglavje se nanaša na raziskovalni del magistrske naloge. V tem zadnjem delu bom s pomočjo postavljenih raziskovalnih vprašanj na podlagi intervjujev in anketnega vprašalnika ugotavljala vlogo avtentičnega vodenja pri psihološkem opolnomočenju sledilcev na primeru karate reprezentance Slovenije. V raziskavi so sodelovali reprezentanti, tekmovalci v športnih borbah. Po pridobljenih rezultatih bom interpretirala zaključke in priporočila za vodstvo karate reprezentance Slovenije.

3.1 Predstavitev slovenske karate reprezentance

Karate reprezentanca Slovenije je prvič, pod okriljem nacionalne panožne zveze, Karate zveze Slovenije, nastopila leta 1992, na evropskem prvenstvu na Nizozemskem. Od takrat so tekmovalci nanizali več vidnih rezultatov v evropskem in svetovnem merilu. Vsako leta se reprezentanca udeleži evropskega prvenstva. Svetovna prvenstva so s strani svetovne karate organizacije odvijajo vsake dve leti. Na prvenstvih tekmovalci tekmujejo v športnih borbah in katah, posamično in ekipo. Tekmovalci karate reprezentance se udeležijo tudi Sredozemskih iger, ki so organizirane vsake štiri leta, zadnje so bile leta 2018. Sredozemske igre so za karateiste do nedavnega pomenile največji športni dogodek, saj karate še ni bil Olimpijski šport. Leta 2016, natančneje 3. avgusta, je organizacija Mednarodnega olimpijskega komiteja karate potrdila kot nov olimpijski šport, ki bo del iger Tokio 2020 v letu 2021. Za zdaj še noben tekmovalec slovenske karate reprezentance ni dosegel norme za nastop na Olimpijskih igrah naslednje leto.

Tekmovalce na tekmovanjih vodijo trenerji, ločeno za športne borbe in kate. V športnih borbah so tekmovalci razdeljeni v težnostne kategorije, pet je ženskih in pet moških kategorij. Pri tekmovanju v katah se tekmovalci pomerijo v prikazovanju zaporednih gibanj po vzorcih. V raziskovalnem delu naloge se posvetim tekmovalcem v športnih borbah. V spodnji tabeli 2 so predstavljene težnostne kategorije v športnih borbah in število članov širše reprezentance, ki so sodelovali v anketi, po kategoriji.

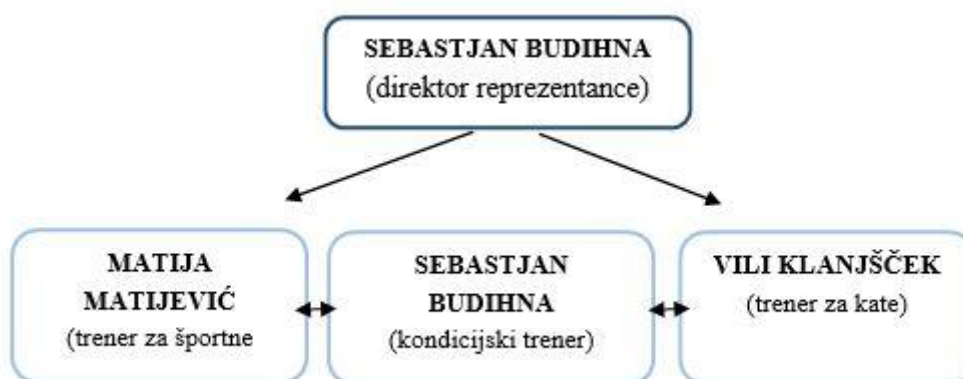
Tabela 2: Težnostne kategorije v športnih borbah in število članov širše reprezentance po kategoriji

ŽENSKE		MOŠKI	
Težnostna kategorija	Število reprezentantk širšega izbora	Težnostna kategorija	Število reprezentantov širšega izbora
-50 kilogramov	1	-60 kilogramov	1
-55 kilogramov	2	-67 kilogramov	2
-61 kilogramov	3	-75 kilogramov	2
-68 kilogramov	2	-84 kilogramov	2
+68 kilogramov	2	+84 kilogramov	3
SKUPAJ	10	SKUPAJ	10

Vir: lastno delo.

Vodstveno sestavo reprezentance predstavljajo direktor reprezentance, oba glavna trenerja in kondicijski trener. Trenerji med sabo sodelujejo in usklajujejo aktivnosti z kondicijskim trenerjem. V spodnji sliki 12 je predstavljena vodstvena sestava reprezentance, ki tekmovalce vodi in usmerja na reprezentančnih treningih in tekmovanjih.

Slika 12: Vodstvena sestava slovenske karate reprezentance



Vir: lastno delo.

Vlogo glavnega trenerja za športne borbe je od leta 2018 prevzel bivši vrhunski tekmovalec Matija Matijević, ki je pred tem trenerske izkušnje nabiral v klubu, za katerega je tudi sam tekmoval. Karate reprezentanca Slovenije je v zadnjih letih naredila velik napredek in je

lahko na vsakem tekmovanju mednarodnega ranga konkurenčna karate velesilami, kot so Francija, Japonska in Turčija.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Raziskovalni del magistrske naloge temelji na multimetodološki raziskavi. Zasnovan je na podlagi raziskave, katera temelji na konstruktih teoretičnega dela naloge in ugotavlja vlogo avtentičnega vodenja pri psihološkem opolnomočenju sledilcev na primeru karate reprezentance Slovenije. V raziskovalni del naloge bodo vključeni tekmovalci širšega izbora reprezentance v športnih borbah in glavni trener za športne borbe. V širši izbor reprezentance so vključeni tekmovalci, ki reprezentanco zastopajo na mednarodnih tekmovanjih, vendar ne na evropskih ali svetovnih prvenstvih in Sredozemskih igrah, kjer reprezentanco zastopa samo en tekmovalec na težnostno kategorijo. Pri raziskovalnem delu bom uporabila dve raziskovalni metodi, strukturirani intervju in anketo zaprtega tipa. Na intervju bodo odgovarjali glavni trener in dva, trenutno najuspešnejša tekmovalca članske karate reprezentance. Sestavljena bosta dva intervjuja, posebej za trenerja in posebej za tekmovalca. Intervjuja bosta po posameznih vprašanjih vsebinsko podobna. Ostali tekmovalci bodo izpolnili anketo zaprtega tipa, ki bo vsebovala trditve o avtentičnem vodenju in psihološkem opolnomočenju v povezavi z reprezentančnim trenerjem. Pri podanih trditvah bodo morali izbrati stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. S pomočjo obeh metod raziskovanja želim ugotoviti ali je v slovenski karate reprezentanci prisotno avtentično vodenje in kakšna je njegova vloga pri psihološkem opolnomočenju sledilcev oziroma tekmovalcev.

Namen raziskovalnega dela magistrske naloge je pridobiti primarne podatke z metodo intervjuja in ankete pri tekmovalcih in glavnemu trenerju za športne borbe v karate reprezentanci Slovenije in le-te analizirati glede na postavljena vprašanja v intervjuju trenerja v primerjavi z obema tekmovalcema. Nato odgovore pri intervjuju primerjati še z rezultati pridobljenimi z anketo preostalih tekmovalcev. Pri raziskovanju ugotovitev in interpretaciji bom uporabila metodo sinteze, kjer bom pridobljene rezultate skušala povezati s prej opisanim teoretičnim delom naloge. Na koncu bom ugotovitve strnila v zaključna sklepna priporočila in jih predstavila vodstvu karate reprezentance Slovenije.

3.2.1 Raziskovalni cilji

Pri magistrski nalogi sem želela s pomočjo novejših sekundarnih virov preučiti koncepta avtentično vodenje in psihološko opolnomočenje, ter le-ta umestiti na izbranem primeru. Glavni cilj je torej preučiti vlogo avtentičnega vodenja pri psihološkem opolnomočenju sledilcev na primeru karate reprezentance Slovenije. Pri tem sem za v pomoč postavila še pomožna vprašanja, katera so bila skozi pisanje vodilo do zastavljenega glavnega cilja.

Pri raziskovanju sem uporabila multimetodološki pristop, saj sem kombinirala raziskovalni metodi intervjuja in ankete. V prvem koraku sem metodo intervjuja najprej uporabila pri trenerju, s ciljem ugotoviti kakšen stil vodenja uporablja, ali je sam avtentičen in na kakšen način vodi tekmovalce ter pripomore pri njihovem stanju psihološkega opolnomočenja. Drugi korak raziskovanja sta bila intervjuja z dvema tekmovalcema članske karate reprezentance, ki sta vsebovala podobna vprašanja kot intervjuja za trenerja. Tu je bil cilj ugotoviti z vidika tekmovalca, kaj meni o stilu vodenja trenerja, njegovi avtentičnosti in ali sam tekmovalec zazna, da trenerjeva vloga pripomore pri njegovem stanju psihološke opolnomočenosti. V zadnjem, tretjem koraku sem naredila anketo zaprtega tipa za preostale tekmovalce članske karate reprezentance, kjer so izbrali stopnjo strinjanja na podane trditve avtentičnega vodenja in psihološkega opolnomočenja v povezavi z reprezentančnim trenerjem. Namen kombinacije metod je bil, da pridobim celostne odgovore ter tako bolj zanesljive ugotovitve. Na koncu sem vse prejete odgovore intervjujev in rezultate ankete preučila in jih s pomočjo prej pridobljenega teoretičnega znanja oblikovala v zaključne ugotovitve ter priporočila za vodstvo karate reprezentance Slovenije.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Po postavljenih raziskovalnih ciljih magistrskega dela in glede na teoretično znanja iz sekundarnih virov, sem postavila temeljno tezo, da sta avtentično vodenje in psihološko opolnomočenje pozitivno povezana pri vodenju v športu na primeru karate reprezentance Slovenije in to na način, da vloga avtentičnega vodje tekmovalca spodbudi pri psihološkem opolnomočenju. Za v pomoč pri potrditvi ali zavrnitvi temeljne teze sem postavila raziskovalna vprašanja, ki so prikazana v spodnji tabeli 3.

Tabela 3: Raziskovalna vprašanja

Raziskovalno vprašanje	
1.	Ali je pri vodenje slovenske karate reprezentance prisoten koncept avtentičnega vodenja?
2.	Kaj vpliva na raven psihološkega opolnomočenja pri sledilcih na primeru karate reprezentance Slovenije?
3.	Kako vloga vodje vpliva na raven psihološkega opolnomočenja sledilcev v karate reprezentanci Slovenije?
4.	Na kakšen način je raven psihološkega opolnomočenja sledilcev povezana z lastnostmi avtentičnega vodenja na primeru karate reprezentance Slovenije?
5.	Ali je vloga avtentičnega vodenja ključna za višjo raven psihološkega opolnomočenja sledilcev v karate reprezentanci Slovenije?

Vir: lastno delo.

3.2.3 Metodologija in načrt

Pri opravljanju raziskave sem uporabila multimetodološki pristop, kjer sem pridobila tako kvalitativne podatke iz intervjujev, ter kvantitativne rezultate ankete. Kombinacija obeh metod povečuje zanesljivost izvedene raziskave. Zaključne ugotovitve sem tako povzela po

pridobljenih primarnih podatkih intervjujev in ankete, ter s pomočjo sekundarnih virov iz strokovnih člankov. Ker so metode, strukturirana intervjuja in anketa, vsebovale podobna vprašanja oziroma trditve z istim namenom, sem odgovore med sabo lahko primerjala. Celoten načrt raziskave po korakih je prikazan v spodnji sliki 13.

Slika 13: Načrt raziskave po korakih



Vir: lastno delo.

3.2.4 Oblikovanje intervjujev

Pri raziskavi sem uporabila metodo intervjuja s strukturiranimi vprašanji za trenerja in dva tekmovalca. Namen intervjuja obeh strani je bil pridobiti vidik na raziskovalno področje tako s strani trenerja kot tekmovalca.

Intervju je bil vsebino razdeljen na dva dela, saj je polovico vprašanj bilo povezanih z avtentičnim vodenjem, druga polovica se jih je navezovalo na psihološko opolnomočenje. Vprašanja sem oblikovala glede na značilnosti posameznega koncepta, ki sem jih preučila v teoretičnem delu in jih želim raziskati v praksi na izbranem primeru.

Prvo vprašanje se nanaša na ročnost sodelovanja ali članstva tekmovalca v karate reprezentanci Slovenije. Ročnost sodelovanja je lahko dejavnik, od katerega je odvisno ali je trener uspel razviti odnos s sledilci oziroma na drugi strani če je tekmovalec uspel zaznati njegovo avtentično delovanje. Pri drugem vprašanju sem želela preveriti ali je trenerja, kot bivšega tekmovalca zaznamoval in izoblikoval njegov trener. Hkrati sem povprašala ali sedaj sam pri sebi zazna kakšen stil vodenja oziroma mu sledi. Na drugi strani sta podobno vprašanje prejela tekmovalca, kjer sta odgovarjala ali sta mnenja, da je trenerjeva tekmovalna kariera pripomogla k razvoju kot je danes in ali pri reprezentančnemu trenerju zaznata kakšen poseben stil vodenja. Vprašanje je pomembno z vidika, v kolikor trener meni, da vodi z določenim stilom, ali to prepoznajo tudi njegovi sledilci oziroma tekmovalci.

Vprašanje številka tri se nanaša na koncept samozavedanja, želela sem izvedeti ali se trener zaveda svojih dobrih lastnosti, vrednot in na drugi strani tudi svojih pomanjkljivosti. Hkrati sem povprašala, če se na svojem področju dodatno izobražuje in tako skrbi za nadaljnji samorazvoj. Isto sem vprašala tudi oba tekmovalca, kako onadva preko obnašanja vidita samozavedanje trenerja in ali menita, da se sam dodatno izobražuje na svojem področju dela. Naslednje vprašanje se je nanašalo na odnos trener tekmovalca, kako le tega zazna trener in na drugi strani kaj o tem mislijo tekmovalci. Pomembno je kako svoje sposobnosti in svoj odnos s tekmovalci zazna trener in kako ga opazijo njegovi sledilci. Odprto komunikacijo sem v sekundarnih virih zaznala kot enega najpomembnejših elementov pri avtentičnem vodenju, zato sem o tem povprašal trenerja in tekmovalca. Zanimalo me je kako oni ocenjujejo njihovo komunikacijo, se jim zdi odprta in ali so izražena mnenja pri tem upoštevana. Pri tem sem preverjala tudi trenerjevo odprtost za ideje. Nadaljevala sem z vprašanjem o sodelovanju pri načrtovanju ciljev, kjer sem preverjala skrb za razvoj sledilcev, kot pomemben element avtentičnega vodenja, če trener pri tem sodeluje s tekmovalci. Postavila sem tudi vprašanje, če se tekmovalci na kakšen način zgledujejo po trenerju in kaj o tem meni trener. Iz teorije sekundarnih virov je razvidno da, sledilci avtentične vodje pri svojem razvoju jemljemo za zgled in jim pri tem zaupajo. Pri zadnjem vprašanju o avtentičnem vodenju sem preverjala ali je zaznana avtentičnost pri trenerju, glede na lastnosti, ki jih zazna pri sebi in glede na videnje tekmovalcev. V spodnji tabeli 4 so prikazana vprašanja, ločeno za trenerja in tekmovalca, za koncept avtentičnega vodenja.

Tabela 4: Vprašanja strukturiranega intervjuja za trenerja in tekmovalca v povezavi s konceptom avtentično vodenje

Številka vprašanja	Vprašanja za trenerja	Vprašanja za tekmovalca
1.	Koliko časa že delujete na mestu glavnega trenerja slovenske karate reprezentance?	Koliko časa ste že član/ica članske slovenske karate reprezentance?
2.	Kot bivši vrhunski tekmovalec, ste imeli izkušnje s ogromno različnimi trenerji. Ali menite, da vas je to izoblikovalo? Kakšen trener ste, vas zaznamuje kakšen stil vodenja na podlagi lastnih izkušenj in razmišljanj?	Reprezentančni trener je izkušen bivši tekmovalec. Ali menite, da je to pripomoglo k njegovemu današnjemu vodenju? Ali ga zaznamuje kakšen poseben stil vodenja?
3.	Bi zase lahko rekli, da se zavedate svojih sposobnosti, vrednot in pomanjkljivosti? Kako dobro? Ali se na vašem področju dodatno izobražujete?	Ali menite, da se trener članske reprezentance zaveda svojih sposobnosti, vrednot in morda tudi pomanjkljivosti? Ste mnenja, da skrbi za dodatna izobraževanja na področju karateja?
4.	Kako dobro se razumete s tekmovalci in kaj je po vašem mnenju razlog za to?	Kako dobro se razumete s trenerjem in kaj je po vašem mnenju razlog za to?
5.	Ali imate s tekmovalci odprto komunikacijo in upoštevate njihova mnenja? Ali njihove mnenje vpliva na vaše končne odločitve?	Ali imate občutek, da lahko s trenerjem odprto komunicirate in izrazite mnenje? So vaša mnenja pri tem upoštevana?

se nadaljuje

Tabela 4: Vprašanja strukturiranega intervjuja za trenerja in tekmovalca v povezavi s konceptom avtentično vodenje (nad.)

6.	Ali se vam zdi pomembno načrtovanje ciljev in plan razvoja tekmovalcev? Ali pri tem sodelujete s tekmovalci? Če da, na kakšen način?	Ali sodelujete s trenerjem pri načrtovanju ciljev? Če da, na kakšen način?
7.	Ali bi lahko rekli, da ste tekmovalcem v zgled in vam pri vodenju zaupajo?	Ali se na kakšen način zgledujete po reprezentančnemu trenerju? Ste mnenja, da mu lahko zaupate?
8.	Katere 3 pomembne lastnosti, kompetence dobrega trenerja bi izpostavili?	Katere 3 pomembne lastnosti, kompetence trenerja karate reprezentance bi izpostavili?

Vir: lastno delo.

Drugi del intervjuja je vseboval vprašanja koncepta psihološko opolnomočenje. Pri prvem vprašanju drugega dela sem želela preveriti samooceno psihološko opolnomočenega stanja trenerja. Iz preučevanega teoretičnega dela sem ugotovila, da je pomembno, da so vodje najprej sami psihološko opolnomočeni, preden bi pri tem pomagali svojim sledilcem. Vprašanje se je nanašalo, ali trener sebe lahko oceni kot samozavestno osebo pri opravljanju svoje funkcije. Pri naslednjem vprašanju sem želela preveriti stabilnost trenerja, v kolikor je psihološko opolnomočen ali je tudi pripravljen na spremembe v okolici. Nadaljevala sem z vprašanji, ki se specifično nanašajo na psihološko stanje športnika. Najprej sem želela preveriti ali se jim psihološka pripravljenost zdi pomembna, saj jo strokovna literatura izpostavlja kot pomemben dejavnik do končnega uspeha športnika. Potem sem nadaljevala z vidiki psihološkega opolnomočenja, torej na kakšen način tekmovalci dosežejo višjo raven psihološke pripravljenosti in predvsem, kakšno vlogo ima pri tem trener. Trinajsto vprašanje se je še navezovalo na psihološko pripravljenost in povezovalo s kreativnostjo, ki naj bi bila višja pri bolj psihološko opolnomočenih posameznikih. Zanimalo me je, kako to trditev komentirajo tako trener, kot tudi tekmovalca. Naslednje vprašanje se je delno povezovalo že s petnajstim, saj v kolikor trener pohvali ali poda konstruktivno kritiko, ki jo sledilec pozitivno sprejeme, le to vpliva na notranjo motivacijo posameznika. Pri petnajstem vprašanju sem želela izvedeti pomen notranje oziroma intrinzične motivacije pri trenerju in kako jo pri sebi zaznajo tekmovalci. Zadnje vprašanje se je nanašalo predvsem na avtonomno odločanje, saj je posameznikom, ki so psihološko opolnomočeni, pomemben vidik avtonomnosti. Hkrati je pomemben pomen karateja v njihovem življenju, saj osebno poenotenje z dejavnostjo vodi do višje stopnje psihološkega opolnomočenja. V naslednji tabeli 5 so prav tako ločeno za trenerja in tekmovalca prikazana vprašanja za koncept psihološko opolnomočenje.

Tabela 5: Vprašanja strukturiranega intervjuja za trenerja in tekmovalca v povezavi z konceptom psihološko opolnomočenje

Številka vprašanja	Vprašanja za trenerja	Vprašanja za tekmovalca
9.	Ali bi zase lahko rekli da ste samozavestni pri opravljanju funkcije trenerja?	Ali menite, da je trener samozavesten pri svojem vodenju?
10.	Menite, da pričakovanja okolice vplivajo na vaša razmišljanja, odzive in predvsem psihološko stanje? Na kakšen način?	Ali menite, da pričakovanja okolice vplivajo na trenerjeva razmišljanja, odzive in njegovo psihološko stanje? Na kakšen način?
11.	Kakšno vlogo ima psihološka pripravljenost oziroma stanje tekmovalcev? Se vam zdi pomembno?	Ali menite, da je v vašem športu pomembna psihološka pripravljenost? Zakaj?
12.	Na kakšen način lahko tekmovalci dosežejo višjo psihološko stabilnost, ali jih pri tem usmerjate? Ali se v reprezentanci skupaj poslužujete kakšnih metod za doseganje višje ravni psihološke pripravljenosti?	Na kakšen način trenirate vašo psihološko pripravljenost? Se poslužujete kakšnih metod? Je pri tem prisotna trenerjeva vloga?
13.	Kako komentirate trditev: "Psihološko bolj pripravljeni tekmovalci, so bolj igrivi, kreativni in predvsem samozavestni v svoji borbi, kar vodi do uspešnejšega nastopa." Se strinjate, zakaj?	Kako bi komentirali trditev: "Psihološko bolj pripravljeni tekmovalci, so bolj igrivi, kreativni in predvsem samozavestni v svoji borbi, kar vodi do uspešnejšega nastopa." Se strinjate, zakaj?
14.	Ali tekmovalce ob uspehu pohvalite, v nasprotnem primeru neuspeha kaznujete? Na kakšen način?	Ali ste deležni trenerjih pohval ob vašem uspehu? Ste bili ob kakšen neuspehu kdaj kaznovani ali okregani? Na kakšen način?
15.	Ali ste mnenja, da je notranja motivacija tekmovalcev pomembna za njihov razvoj in uspeh? Če da, na kakšen način je opazna pri tekmovalcih?	Ali je pri vas prisotna notranja motivacija? Če da, na kakšen način se izraža?
16.	Kakšen pomen dajete karateju v vašem življenju? Ali pustite tekmovalcem avtonomno odločanje v njihovi borbi?	Kaj vam pomeni karate? Ste mnenja, da se lahko avtonomno odločate o svoji borbi?

Vir: lastno delo.

3.2.5 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Pri drugem delu raziskovanja sem uporabila metodo anketnega vprašalnika zaprtega tipa na katerega so odgovarjali preostali člani širšega izbora članske karate reprezentance Slovenije. Vprašalnik je bil oblikovan na podlagi trditev o avtentičnem vodenju in psihološkem opolnomočenju. Anketiranci so za posamezno podano trditev izrazili svojo stopnjo strinjanja na petstopenjski Likertovi lestvici. Na lestvici so na voljo trditve od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, nasprotno ocena 5 pomeni, da se s trditvijo povsem strinjajo. Z zagotovljeno anonimnostjo pri odgovorih je bila izražena večja iskrenost pri

tekmovalcih. Trditve so se v večini nanašale na reprezentančnega trenerja. Temeljile so na strukturi iz intervjuja, da so bile pri analizi povezljive z tamkajšnjimi vprašanji. Prav tako kot pri intervjuju, je tudi anketa bila razdeljena na dva dela, vsak del je zajemal trditev o posameznem konceptu, prvi del o avtentičnem vodenju in drugi o psihološkem opolnomočenju.

Prvi dve trditvi anketnega vprašalnika so se nanašale na samozavedanje trenerja, kar je povezljivo s tretjim vprašanjem v intervjuju. Naslednja trditev glede dodatnega izobraževanja trenerja na svojem področju je prav tako vzporedna s tretjim vprašanjem trenerjevega intervjuja in se nanaša na samorazvoj vodje. Četrta trditev ankete se nanaša na odnos trener tekmovalca, kako ga ocenjujejo tekmovalci sami. V intervjuju smo o odnosu s tekmovalci vprašali tudi trenerja pri vprašanju številka štiri. Pri trditvah pet in sedem, sem od tekmovalcev najprej želela izvedeti ali ima trener zastavljene lastne cilje, kar izraža njegovo stopnjo avtentičnosti, zatem ali tekmovalci svoje cilje načrtujejo skupaj z reprezentančnim trenerjem, kar izraža skrb za razvoj sledilcev pri vodji. Trenerjev vidik glede načrtovanja ciljev smo izvedeli v vprašanju številka šest pri intervjuju. Trditev številka šest v anketi se nanaša na odprto komunikacijo, ki je ena izmed temeljnih značilnosti avtentičnega vodenja, enako je odgovarjal tudi trener pri intervjuju v vprašanju številka pet. Zadnji dve trditve v povezavi z avtentičnim vodenjem sta se nanašali na zaupanje tekmovalca v trenerja in ali ga pri svoji športni poti jemljejo za zgled. To sta dve pomembni informaciji, kjer se lahko zazna ali tekmovalci svojo vodjo dojemajo kot avtentično, saj sta zaupanje v vodje in sledenje vodji, dva temelja avtentičnega vodenja. V spodnji tabeli 6 so prikazane trditve koncepta avtentično vodenje.

Tabela 6: Trditve o avtentičnem vodenju

ŠTEVILKA TRDITVE	TRDITEV
1.	Trener se zaveda svojih sposobnosti in vrednot.
2.	Trener se zaveda svojih slabih točk.
3.	Trener se dodatno izobražuje na področju karateja.
4.	S trenerjem se dobro razumem.
5.	Trener ima jasno zastavljene cilje.
6.	S trenerjem imam odprto komunikacijo.
7.	Trener sodeluje pri načrtovanju mojih ciljev.
8.	Trenerju lahko zaupam.
9.	Na svoji športni poti trenerja jemljem za vzgled.

Prerejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009); Černe & Penger (2010) in Kajtna & Tušak (2007).

Drugi del anketnega vprašalnika je vseboval trditve o psihološkem opolnomočenju. Najprej so se navezovale na stanje psihološkega opolnomočenja trenerja, šele nato kako trenerjev odnos pripomore do psihološko opolnomočenega stanja tekmovalca. Iz pridobljenega znanja pri teoretičnem delu, sem trditve oblikovala na takšen način, saj kot že omenjeno mora najprej vodja biti psihološko opolnomočen, da bi pri razvoju stopnje psihološkega

opolnomočenja pomagal svojim sledilcem. Prva trditev se je nanašala na stopnjo strinjanja, da je trener pri svojem vodenju samozavesten, iz tega je sledilo ali pri vodenju nanj vplivajo zunanji dejavniki, kar izraža stabilnost. Trditve od tri do šest se nanašajo na psihološko pripravljenost športnika in so povezljive z vprašanji v intervjuju. Zanimala me je stopnja strinjanja, kako se tekmovalcem zdi pomembna psihološka pripravljenost in ali jim pri tem pripomore reprezentančni trener. Prav tako kot v intervjuju, sem podala trditev o uporabi metod za dvig psihološke pripravljenosti, kar se izraža v vidikih psihološkega opolnomočenja. Nadaljnji dve trditvi, sta se že navezovala na notranjo motivacijo in v kolikor se strinjajo da jih trener ob uspehu pohvali ali ob neuspehu kaznuje. Iz teoretičnega dela je znano, da pohvale pozitivno vplivajo na stopnjo psihološkega opolnomočenja posameznika. Trditev devet se nanaša na posameznikovo dožemanje lastne notranje motivacije in je povezljiva z vprašanjem petnajst iz intervjuja. Zadnji dve trditvi sta zajemali osebno poenotenje tekmovalca s karatejem in njegovo avtonomno odločanje. Obe lastnosti sta pomembni pri stopnji psihološkega opolnomočenja tekmovalca. V tabeli 7 so prikazane anketne trditve za koncept psihološkega opolnomočenja.

Tabela 7: Trditve o psihološkem opolnomočenju

ŠTEVILKA TRDITVE	TRDITEV
1.	Trener je pri vodenju samozavesten.
2.	Zunanji dejavniki vplivajo na trenerjeve odzive.
3.	Psihološka pripravljenost športnika je pomembna.
4.	Trener pripomore pri moji psihološki pripravi.
5.	Uporabljam metode za dvig psihološke pripravljenosti.
6.	Psihološko pripravljeni tekmovalci so bolj samozavestni in uspešnejši.
7.	Trener me ob uspehu pohvali.
8.	Trener me ob neuspehu kaznuje.
9.	Sem notranje motiviran da dosežem željeni cilj.
10.	Karate mi veliko pomeni.
11.	Na tekmovanjih se svobodno odločam.

Prerejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009); Černe & Penger (2010) in Kajtna & Tušak (2007).

3.3 Analiza zbranih podatkov in interpretacija rezultatov

Po prejetih odgovorih intervjuja in ankete, bom v tretjem delu raziskave pridobljene podatke analizirala in interpretirala v zaključne ugotovitve. Po korakih, kot je bila opravljena raziskava, bom tudi interpretirala ugotovitve in rezultate. Najprej bom predstavila intervju z glavnim trenerjem karate reprezentance Slovenije za športne borbe, Matijo Matijevičem. Za tem bom naredila primerjavo in analizo odgovorov obeh najuspešnejših tekmovalcev. Intervjuvala sem Tjašo Ristić, v zadnjih letih najuspešnejšo v kategoriji -61 kilogramov in eno izmed kandidatk za nastop na Olimpijskih igrah Tokio 2020. Drugi intervjuvanec je bil Stefan Joksimović, tekmovalec težke kategorije +84 kilogramov, ki je mlajši, vendar že sedaj

trenutno najuspešnejši v svoji kategoriji. V zadnjem delu analize zbranih podatkov, bom preučila pridobljene podatke ankete zaprtega tipa. Anketo je rešilo vseh 20 tekmovalcev širšega izbora reprezentance, vključno z intervjuvancema.

3.3.1 Analiza intervjuja s glavnim trenerjem slovenske karate reprezentance

Intervju z glavnim trenerjem za športne borbe slovenske članske reprezentance, Matijo Matijevičem je vseboval šestnajst vnaprej pripravljenih vprašanj, ki so bila razdeljena na dva dela, prvi se je nanašal na koncept avtentično vodenje, drugi del je bil povezan z konceptom psihološko opolnomočenje. Trener je z veseljem potrdil sodelovanju pri intervjuju, saj kot pravi sam, tudi njega zanima kako njegovo vlogo vodenja dojemajo tekmovalci. Celoten intervju je dodan med priloge magistrske naloge. V nadaljevanju so predstavljene ključne ugotovitve.

Trener s člansko karate reprezentanco na mestu glavnega trenerja sodeluje od leta 2018, pred tem je bil še sam aktiven tekmovalec in sotekmovalec nekaterih še aktivnih tekmovalcev. Krajša ročnost sodelovanja in sprememba odnosa pri tekmovalcih, da so pred tem s trenerjem še skupaj tekmovali, sta lahko ključna dejavnika, na kakšen način tekmovalci dojemajo njegovo vlogo. Pri vprašanju o stilu vodenja, trener odgovarja, da je skozi svojo kariero imel možnost sodelovanja z različnimi trenerji, največji vpliv nanj pa je imeli klubski trener, s katerim je tudi najdlje sodeloval. Iz tega lahko sklepamo, da je skozi lastno izoblikovanje v vrhunškega tekmovalca, sam bil sledilec in je posnemal razvoj svojega vodje. Sam zase ni izpostavil določenega stila vodenja, le da je pri vodenju odprt in izraža svoja mnenja, stališča ter si želi slišati mnenja drugih. Pred sklepom končne odločitve, rad prejme informacije različnih virov, kar mu pripomore pri objektivnem odločanju. Pri tretjem vprašanju, o zavedanju svojih sposobnosti, vrednot in pomanjkljivosti, ki se je nanašalo na samozavedanje vodje, je potrdil da se zaveda sposobnosti, vrednote neguje, pomanjkljivosti pa počasi, a vztrajno odpravlja, kar pomeni, da se jih prav tako zaveda. Na svojem področju skrbi za samorazvoj, saj se izobražuje na seminarjih in je tudi sam predavatelj. Na podlagi prvih treh odgovor trenerja lahko zaznamo avtentičnost. saj je tudi on bil v vlogi sledilca, sedaj to prenaša naprej in je odprt do drugih mnenj. Prav tako skrbi tudi za lasten samorazvoj na svojem področju.

Pri vprašanjih o odnosu s tekmovalci in odprti komunikaciji, navaja da se s tekmovalci dobo razume in se vedno trudi odprto komunicirati. Verjame, da z odprto komunikacijo, lahko s tekmovalci najdejo skupne rešitve in je pomembna pri izražanju želja in pričakovanj na strani tekmovalca. Dodaj je, da skozi razvoj tekmovalca njegova mnenja pridobijo pomen, kar morda ni najbolj pozitivno za avtentično delovanje, saj ne daje enake možnosti vsem, predvsem mlajšim, da bi njihovo mnenje bilo upoštevano.

Sledila so vprašanja o sodelovanju trenerja pri načrtovanju ciljev s tekmovalcem in ali meni, da je tekmovalcem vzgled ter mu zaupajo. S temi vprašanji sem želela preveriti predvsem poudarek na razvoju sledilcev, smernice za doseganje cilja in zaupanje, kot temeljni elementi

v odnosu avtentični vodja in sledilci. Trener se strinja, da so cilji in plan dela pomembni za napredek, ter tu poskuša tekmovalce usmeriti. Ni izrecno potrdil, da s tekmovalci posamezno načrtuje cilje. Sam zase pravi, da se trudi, da bi ga tekmovalci imeli za vzgled, da bi opazili kvalitetno delo, saj je zaupanje posledica le tega. Zadnje vprašanje pri konceptu avtentično vodenje je bilo, da izpostavi tri najpomembnejše lastnosti dobrega trenerja. Izpostavil je izkušnje, korekten odnos in prenos znanja.

Drugi del vprašanj se je navezoval na psihološko opolnomočenje, kjer sem takoj na začetku želela izvedeti ali trener zase misli da je samozavesten. Njegov odgovor je bil pritrdilen, saj da zaupa v svoje učne metode, širi svoje znanje in pri svojem delu uživa. Nadaljevala sem z vprašanjem o vplivih zunanje okolice, ali vplivajo na njegovo vodenje in psihološko stanje. Tu sem preverjala njegovo stabilnost, ki je pozitivno povezana s stopnjo psihološke opolnomočenosti posameznika. Sam zase meni, da pričakovanja okolice nanj vplivajo, vendar ne v večji meri. Na njegova razmišljanja in psihološko stanje bolj vplivajo lastna pričakovanja in predvsem rezultati tekmovalcev, kot odraz njegovega dela.

Sledila so vprašanja v povezavi s psihološko pripravljenostjo športnika, ki so raziskovala metode in vidike psihološkega opolnomočenja. Trenerju je psihološka pripravljenost športnika pomembna in je dandanes del vrhunskega športa. Zanimiv poudarek njegovega odgovora je, da lastno razmišljanje in negativne misli v glavi posameznika vplivajo na končne rezultate, ki so zato nižji od želenih in predvsem sposobnih rezultatov. Na treningih se poslužujejo metod za dvig psihološke pripravljenosti, prav tako pravi, da reprezentantom omogočajo sodelovanju s športnim psihologom, vse s ciljem za boljšo psihološko pripravljenost. S trditvijo, da so psihološko bolj pripravljeni tekmovalci, bolj igrivi, kreativni in predvsem samozavestnejši v svoji borbi, kar vodi do uspešnejšega nastopa, se trener absolutno strinja. Dodaja, da je psihološko dobro pripravljen tekmovalec v borbi bolj sproščen, igriv, zaupa v svoje sposobnosti in to je ključen del da se znebi negativnih mislih in pomislekov v glavi.

Pri vprašanjih glede povratne informacije, ki raziskujejo vlogo trenerja pri dvigu stopnje psihološke pripravljenosti, odgovarja, da redno podaja povratne informacije, pohvale ali kritike, nikoli pa tekmovalec ne kaznuje. S tem se navezuje naslednje vprašanje, kjer ima povratna informacija veliko vlogo, to je notranja motivacija. Trener pravi, da je notranja motivacija pomembna za razvoj in uspeh športnika. Dodaja, da je opazna pri tekmovalcih, ki želijo nekaj več, dodatno sprašujejo, analizirajo in si postavljajo visoke cilje.

Pri zadnjem vprašanju intervjuja me je zanimalo kaj trenerju pomeni karate in predvsem ali pri svojem vodenju pusti tekmovalcem avtonomno odločanje. Trener odgovarja, da je karate pomemben del njegovega življenja, ki mu je dal ogromno spominov in uspehov. Pri avtonomiji odločanja izpostavi, da le to popolnoma prepušča tekmovalcem, sam jih pri vodenju le usmerja.

3.3.2 Analiza intervjuja s tekmovalcema članske karate reprezentance

Po opravljenem intervjuju z glavnim trenerjem sem podobna vprašanja pri intervjuju postavila tudi dvema trenutno najboljšima članskima tekmovalcema. Obema sem najprej predstavila preučevana koncept na katera se navezujejo vprašanja intervjuja. Pri razumevanju konceptov nista imela težav, predvsem je termin psihološko opolnomočenje v športno zelo uporabljen, bolj znan pod izrazom psihološka pripravljenost. V spodnji tabeli 8 so prikazana vprašanja skupaj z odgovorih obeh tekmovalcev za koncept avtentično vodenje.

Tabela 8: Vprašanja in odgovori intervjuja s tekmovalcema za koncept avtentično vodenje

Vprašanje/Tekmovalec	Vprašanje/Odgovor
Vprašanje 1	Koliko časa ste že član/ica slovenske članske karate reprezentance?
Tekmovalec 1	»Moj prvi nastop za člansko reprezentanco je zabeležen 2012, to je bilo moje prvo člansko evropsko prvenstvo.«
Tekmovalec 2	»Član članske reprezentance sem od leta 2016, že 4 leta.«
Vprašanje 2	Reprezentančni trener je izkušen bivši tekmovalec. Ali meniš, da je to pripomoglo k njegovemu današnjemu vodenju? Ali ga zaznamuje kakšen poseben stil vodenja?
Tekmovalec 1	»Zagotovo. Na podlagi svojih dolgoletnih izkušenj pozna situacije borbe in nasprotnike, zato lažje sestavlja taktike na samih tekmah in je bolj kreativen pri oblikovanju idej na treningih. Lažje razume tudi razne stiske tekmovalcev. Vsak ima svoj način vodenja. Glede na to, da je v vlogi reprezentančnega trenerja šele dve leti, menim, da še vedno oblikuje svoj stil vodenja. Predvsem z mlajšimi tekmovalci želi vzpostaviti način strahospoštovanja. Vendar mu to pri nekaterih tekmovalcih ne uspeva prav dobro. Mogoče zato, ker je še mlad, med nami je majhna starostna razlika in z nekaterimi je bil skupaj v reprezentanci še kot tekmovalec. Skozi svojo uspešno kariero si je pridobil veliko spoštovanja od drugih, predvsem mladih tekmovalcev in tudi moje. Lažje mu zaupam na tekmovanjih, ker vem, da ima veliko znanja o športni borbi. Pri taktiki bi lahko rekla, da mu 100% zaupam in se mi le redko pojavijo dvomi. Je velik motivator in velikokrat uspe dobro motivirati svoje tekmovalce, da celo presežejo svoja pričakovanja. Če opišem njegov stil vodenja v parih besedah bi lahko rekla, da je kreativen motivator, ki si želi pridobiti strahospoštovanje po liniji najmanjšega odpora.«
Tekmovalec 2	»Ker je reprezentančni trener izkušen in uspešen bivši tekmovalec, ima prednost pred ostalimi trenerji, saj razume psihologijo tekmovalca ter točno pozna vsako rešitev za določeno situacijo v borbi. Na pripravah izpostavi vse situacije in rešitve v katerih bi se lahko znašli v borbi, ter je odprt za pogovor glede borbe, prednosti in slabosti tekmovalca. Kar se tiče vodenja, me je žal premalokrat vodil na tekmovanjih, da bi lahko podal komentar na to.«
Vprašanje 3	Ali meniš, da se trener članske reprezentance zaveda svojih sposobnosti, vrednot in morda tudi pomanjkljivosti? Si mnenja, da skrbi za dodatna izobraževanja na področju karateja?

se nadaljuje

Tabela 8: Vprašanja in odgovori intervjuja s tekmovalcema za koncept avtentično vodenje (nad.)

Tekmovalec 1	»Trener se zaveda svojih sposobnosti, vrednot in pomanjkljivosti. Vendar menim, da se svojih sposobnosti in vrednot preveč dobro zaveda in zato nima želje po napredovanju in posledično zanemarja zavedanje o svojih pomanjkljivostih. Njegova največja pomanjkljivost je, da velikokrat stvari dela na pol. Vrhunski šport pa od trenerja zahteva 100% predanost, vpetost v delo, željo po napredku in nadgrajevanju znanja. Velikokrat ga rešujejo njegove dolgoletne tekmovalne izkušnje in posledično mu ravno te izkušnje dajejo potuho, da se ne odloči za napredovanje v trenerskih vodah. Ta problem vključuje tudi pomanjkanje analitičnega dela.«
Tekmovalec 2	»Trener članske reprezentance se absolutno zaveda svojih vrednot in sposobnosti. Takšen je bil tudi kot tekmovalec, samozavesten in odločen. Menim, da se svojih pomanjkljivosti ne zaveda in ni pripravljen, da bi se soočil z njimi. Z določenimi izobraževanji ali pogovori z ostalimi uspešnimi trenerji, bi lahko pomanjkljivosti do določene mere zmanjšal, ter tako postal boljši trener.«
Vprašanje 4	Kako dobro se razumeš z reprezentančnim trenerjem in kaj je po tvojem mnenju razlog za to?
Tekmovalec 1	»S trenerjem se dobro razumem, ampak za trenutni odnos trener-tekmovalec sva preveč na prijateljskem nivoju, saj sva dolga leta bila sotekmovalca v reprezentanci. Sama sem nanizala veliko dobrih in zgodovinskih rezultatov za slovenski karate, udeležujem se mednarodnih kampov različnih priznanih trenerjev, zato velikokrat trener mene vpraša za nasvet. Pred mano velikokrat podvomi v svoje znanje in ni tako suveren kot pred ostalimi mlajšimi tekmovalci. Ga sicer spoštujem in zaupam njegovi taktiki, vendar vem, da bi lahko vložil veliko več truda v svoje delo in mi bolj pomagal na poti do olimpijskih iger. Zato je v najinem odnosu velikokrat praznina, ki bi lahko bila z njegovim trudom tudi zapolnjena.«
Tekmovalec 2	»S trenerjem članske reprezentance se razumem solidno, niti slabo niti dobro. Razlog za to je, da nimava enakega mnenja o športni borbi in hkrati imava premalo komunikacije, da bi ti izboljšala.«
Vprašanje 5	Ali imaš občutek, da lahko s trenerjem odprto komuniciraš in izraziš mnenje? So tvoja mnenja pri tem upoštevana?
Tekmovalec 1	»Ja, s trenerjem se lahko pogovarjam popolnoma odprto. Se zgodi, da je zato kdaj užaljen, ampak še vseeno premisli o mojih besedah. Moje mnenje je upoštevano, če od njega ne zahteva dodatnega dela.«
Tekmovalec 2	»Zaenkrat ne. Mislim da v prihodnje bi lahko odprto komunicirala in normalno izmenjevala mnenja, kritike, nasvete. Glede na to, da še nisem tako izkušen tekmovalec kot ostali reprezentanti in kot je bil on sam, mislim, da moja mnenja ne bi bila upoštevana.«
Vprašanje 6	Ali z reprezentančnim trenerjem sodeluješ pri načrtovanju ciljev? Če da, na kakšen način?

se nadaljuje

Tabela 8: Vprašanja in odgovori intervjuja s tekmovalcema za koncept avtentično vodenje (nad.)

Tekmovalec 1	»Tu pridemo do točke, kjer se pokažejo njegove pomanjkljivosti. Ne, z njim ne sodelujem pri postavljanju ciljev. Le občasno. Cilje postavljam sama s pomočjo klubskega trenerja in bivšega reprezentančnega trenerja, ki odlično sodelujeta. Z reprezentančnim trenerjem postavlja cilje tako, da se pogovarjava katerih tekem bi se bilo smiselno udeležiti in občasno, na čem bi morala trenirati. S klubskim trenerjem in bivšim reprezentančnim trenerjem pa postavljam celoten plan treningov po dnevih, vključno s fizično pripravo.«
Tekmovalec 2	»Z reprezentančnim trenerjem ne sodelujem pri načrtovanju ciljev, to počnem s klubskim trenerjem. Želim si, da bi cilji bili usklajeni.«
Vprašanje 7	Ali se na kakšen način zgleduješ po reprezentančnemu trenerju? Si mnenja, da mu lahko zaupaš?
Tekmovalec 1	»Kot sem že prej omenila, trenerju na tekmi lahko zaupam, saj pripravlja odlično taktiko. Na ostalih področjih pa se pojavljajo tudi dvomi. Vendar ne bi rekla, da mi je vzor v trenerskih vodah. Mogoče malenkost pri motiviranju ljudi. Zgledujem pa se po bivšem reprezentančnem trenerju. On mi je v vzor na več področjih, saj je izjemen analitik, motivator in tudi borec. Zna pripraviti tekmovalce, da za njega naredijo še eno ponovitev več oziroma jih prepriča v svoje sposobnosti.«
Tekmovalec 2	»Ne zgledujem se po reprezentančnem trenerju v nobenem pogledu. Lahko mu zaupam samo z vidika karateja, na treningih in tekmah. Kar se tiče osebnih življenjskih stvari, mu ne zaupam.«
Vprašanje 8	Katere 3 pomembne lastnosti, kompetence trenerja karate reprezentance bi izpostavil?
Tekmovalec 1	»Motivator, veliko tekmovalnih izkušenj, kreativnost.«
Tekmovalec 2	»Samozavesten, odločen, iznajdljiv.«

Vir: lastno delo.

Na podlagi prejetih odgovorov se oba tekmovalca strinjata, da so dolgoletne izkušnje trenutnega trenerja izoblikovale in mu pripomorejo pri vodenju tekmovalcev v športni borbi. Trener ima izkušnje, ki jih predaja naprej tekmovalcem, žal pa je opazno, da si pri mlajših tekmovalcih želi vzpostaviti odnos strahospoštovanja. Oba tekmovalca sta enotna, da se trener zaveda svojih sposobnosti in vrednot, ter tako vodi samozavestno. Na drugi strani se zaveda tudi pomanjkljivosti, s kateri se po mnenju tekmovalca ne želi soočiti in jih odpraviti, da bi postal boljši trener. Pri vprašanju o odnosu, je relevantno upoštevati ročnost članstva v reprezentanci, saj je trener bivši tekmovalce, s katerim so nekateri tekmovalci bili so reprezentanti. To je pri odgovoru tekmovalke izpostavljeno, saj je na ta način vzpostavljen drugačen odnos, komunikacija pa je popolnoma odprta. Drugi tekmovalec s trenerjem ne komunicira povsem odprto, kot razlog izpostavi, da je mlajši in še ne uveljavljen tekmovalec. Pomemben odgovor obeh tekmovalcev je, da noben od njiju z reprezentančnim trenerjem ne sodeluje pri načrtovanju ciljev, kar se izpostavi kot trenerjeva pomanjkljivost. Tekmovalca svoje cilje načrtujeta s klubskim trenerjem, pri tem izpostavita željo da bi cilji bili usklajeni

z reprezentančnim trenerjem. Pri trenerju kot zgledu za tekmovalca, sta si intervjuvanca prav tako enotna, in sicer, da trenerja ne jemljeta za vzgled. Pri zadnjem vprašanju koncepta avtentično vodenje sem ju povprašala katere lastnosti reprezentančnega trenerja bi izpostavila. Zanimivo je, da sta oba naštel različne, le kreativnost in iznajdljivost bi še lahko postavili na skupni imenovalc. Druge izpostavljene lastnosti so bile motivator, samozavesten, odločen, in izkušen.

Drugi del intervjuja je vseboval vprašanja glede koncepta psihološko opolnomočenje. V spodnji tabeli 9 prikazana vprašanja skupaj z odgovorih obeh tekmovalcev za koncept psihološko opolnomočenje.

Tabela 9: Vprašanja in odgovori intervjuja s tekmovalcema za koncept psihološko opolnomočenje

Vprašanje/Tekmovalec	Vprašanje/Odgovor
Vprašanje 9	Ali menite, da je trener samozavesten pri svojem vodenju?
Tekmovalec 1	»Ja, do neke mere. Pri nižje rangiranih tekmovalcih je zelo samozavesten. Pri vrhunskih športnikih pa ni.«
Tekmovalec 2	»Zelo.«
Vprašanje 10	Ali menite, da pričakovanja okolice vplivajo na trenerjeva razmišljanja, odzive in njegovo psihološko stanje? Na kakšen način?
Tekmovalec 1	»Ja. Če so pričakovanja velika, se bolj potruji. Na začetku, ko je postal trener, se je moral dokazati in se je bolj trudil. Sedaj, ko se je preveč sprostil pa je velikokrat preveč ležeren. Predvsem, če se od njega pričakuje več. Včasih misli, da nosi preveliko breme in se lahko sesuje. Čuti velik pritisk s strani bivšega reprezentančnega trenerja, ki je klubski trener več reprezentantov in to se pokaže v deviantnem vedenju, ki je nezrelo in nesprejemljivo.«
Tekmovalec 2	»Zaradi preteklih uspehov tekmovalcev in upanja v konstantnosti dobrih rezultatov, menim da so pričakovanja in pritiski okolice negativno vplivali na reprezentančnega trenerja. Občutek imam, da se je v nekem obdobju trener izgubil zaradi zasičenosti in ni opravljal svojega dela korektno.«
Vprašanje 11	Ali menite, da je v vašem športu pomembna psihološka pripravljenost? Zakaj?
Tekmovalec 1	»Psihološka pripravljenost je eden pomembnejših delov trenažnega in tekmovalnega procesa. Pokaže se predvsem v stresnih situacijah, da ohraniš bistre misli in eliminiraš dvome. Zavedanje svojih sposobnosti je ena ključnih sestavin samozavesti na tekmovanjih, ki prinaša rezultate. Odstranjevanje motečih dejavnikov in pritiska iz okolice se naučiš s psihološkimi triki.«
Tekmovalec 2	»Psihološka pripravljenost je eden od najbolj pomembnih faktorjev za vrhunske rezultate. Za vrhunske uspehe v karateju ni potrebna le visoka kondicijska, tehnična in taktična pripravljenost. Zelo pomembno je hitro zaznavanje in sprejemanje hitrih odločitev. Tekmovalec mora med gibanjem po borišču sprejemati številne odločitve, vezane na izbiro vrste udarcev glede na značilnosti nasprotnika. Tisti, ki niso dobro pripravljeni, pa hitro postanejo fizično in nato tudi mentalno utrujeni.«

se nadaljuje

Tabela 9: Vprašanja in odgovori intervjuja s tekmovalcema za koncept psihološko opolnomočenje (nad.)

Vprašanje 12	Na kakšen način trenirate vašo psihološko pripravljenost? Se poslužujete kakšnih metod? Je pri tem prisotna trenerjeva vloga?
Tekmovalec 1	»Sodelujem s športno psihologinjo na katero se vedno lahko obrnem po pomoč. Naučila me je veliko trikov, ki izboljšujejo mojo formo. Pred tekmo in na ogrevanju delam dihalne vaje, vizualizacijo in še nekaj drugih trikov, ki spadajo v moj ritual pred tekmo. Rituala se vedno držim, vendar vem, da ne bo nič vplivalo na moj nastop, če včasih kakšen korak ni možen. Veliko sem delala na mojih reakcijah v posameznih situacijah. Trener nima velike vloge v tem procesu. Vključen je le v dva koraka pri ritualu.«
Tekmovalec 2	»Svojo psihološko pripravljenost treniram s sodelovanjem s športno psihologinjo. Z učenjem metod dihalnega sproščanja, vizualizacijo, pozitivnim razmišljanjem in samozaupanjem gradim svojo psihološko pripravljenost. Reprezentančni trener nima nobene vloge pri tem (klubski trener pa ogromno).«
Vprašanje 13	Kako bi komentirali trditev: "Psihološko bolj pripravljeni tekmovalci, so bolj igrivi, kreativni in predvsem samozavestni v svoji borbi, kar vodi do uspešnejšega nastopa." Se strinjate, zakaj?
Tekmovalec 1	»Se strinjam do neke mere. Samozavest pogojuje kreativnost. Bolj kot si samozavesten, bolj si lahko kreativen, saj si več upaš. Vendar prevelika samozavest lahko vodi v podcenjevanje nasprotnika in potem se izkaže v porazu. Če so dotaknem Gaussove krivulje – na najvišji točki je najbolj optimalno. Tako kot je to s stresom – če ga je ravno prav, tvoje sposobnosti najbolj delujejo. Potem stres predstavlja odskočno desko.«
Tekmovalec 2	»S trditvijo se strinjam, saj se takšni tekmovalce lažje soočajo s pritiski in svoje nastope opravijo veliko bolj sproščeno.«
Vprašanje 14	Ali ste deležni trenerjevih pohval ob vašem uspehu? Ste bili ob kakšen neuspehu kdaj kaznovani ali okregani? Na kakšen način?
Tekmovalec 1	»Da. Vedno izkaže veselje in pohvale. Ob neuspehu nisem okregana ali kaznovana s strani reprezentančnega trenerja. Včasih me le vpraša, zakaj sem to naredila ali kaj je bil moj namen, razmišljanje, da sem naredila tako napako.«
Tekmovalec 2	»Vedno sem bil deležen pohval reprezentančnega trenerja. Ob neuspehu so vedno prisotne kritike, kar je povsem normalno, nikoli pa nisem bil zaradi tega kaznovan ali okregan.«
Vprašanje 15	Ali je pri vas prisotna notranja motivacija? Če da, na kakšen način se izraža?
Tekmovalec 1	»Da. Vidna je pri vztrajnosti in predanosti ciljem. Vidna je pri odrekanjih pri vsakodnevnem življenju, volji do treninga in želji po napredku, velikokrat se izkaže celo v perfekcionizmu.«
Tekmovalec 2	»Vedno in v vsakem trenutku je prisotna notranja motivacija. Menim, da se to izraža tako, da vedno na treningu ali tekmi dam vse od sebe, grem čez svoje meje in nikoli ne odneham.«
Vprašanje 16	Kaj vam pomeni karate? Ste mnenja, da se lahko avtonomno odločate o svoji borbi?

se nadaljuje

Tabela 9: Vprašanja in odgovori intervjuja s tekmovalcema za koncept psihološko opolnomočenje (nad.)

Tekmovalec 1	»Karate je moj način življenja. Ni le šport. Vedno bom ostala v tem športu, kasneje najbrž v trenerskih vodah ali kakšni drugi funkciji. Ja, večinoma lahko odločam avtonomno, saj me je situacija ob izgubi bivšega dolgoletnega reprezentančnega trenerja in po mojem mnenju najboljšega trenerja, pripeljala v situacijo, ko sem se lahko zanesla samo in izključno na sebe. Naučila sem se biti popolnoma samostojna, vendar je še vseeno lažje, če mi nekdo, ki mu v borbi zaupam, daje napotke.«
Tekmovalec 2	»Mogoče se sliši smešno ali pa pretirano, ampak skozi 16 let aktivnega treniranja karateja je ta postal del mene, del mojega življenja in na nek način tudi način mojega življenja. Ne predstavljam si kako in na kakšen način bi živel, če bi v tem trenutku prekinil s treniranjem karateja. Močno verjamem, da se bom z njim še zelo dolgo ukvarjal. Menim, da kljub mladosti imam dovolj izkušenj, da avtonomno odločam o svoji borbi in odgovorno sprejemam odločitve.«

Vir: lastno delo.

Odgovori tekmovalcev pri konceptu psihološko opolnomočenje so v veliki meri zelo podobni. Le pri prvem vprašanju o samozavesti trenerja, si tekmovalca nista povsem enotna. Prva intervjuvanka izpostavlja, da je trener bolj samozavesten pri nižje rangiranih tekmovalcih, kot pa pri vrhunskih. Pri vprašanju o zunanjih vplivih in stabilnosti trenerja, sta oba odgovorila, da trener podleže pritiskom, predvsem zaradi dobrih rezultatov iz preteklosti in velikih pričakovanj, ki od njega zahtevajo dodatno delo. Pri vprašanjih o psihološki pripravljenosti športnika sta si tekmovalca enotna in se strinjata, da je v vrhunskem športu zelo pomembna, izpostavita celo kot najpomembnejši faktor za doseg vrhunškega rezultata. Dodata, da se le-ta izraža pri lastnem zavedanju svojih sposobnosti, v stresnih situacijah, obvladovanju misli in sprejemanju hitrih odločitev. V kolikor si zaupaš, si samozavesten in verjameš v svoje sposobnosti, lahko prej naštete situacije lažje obvladaš. Tekmovalka dodaja, da vseeno na drugi strani previsoka samozavest ni dobrodošla, saj lahko vodi v podcenjevanje nasprotnika. Oba tekmovalca v svoj trenajni proces vključujeta trening psihološke pripravljenosti in pri tem sodelujeta s športno psihologinjo. Reprezentančni trener pri njunem procesu psihološke priprave ni vključen oziroma ne sodeluje. Pri vprašanju o pohvalah in kritiki trenerja, sta prav tako enotna, da sta deležna pohval in kritik, ki so dobro sprejete, nikoli pa za svoje napake v borbi nista kaznovana. Pri predzadnjem vprašanju oba tekmovalca pritrdita, da je pri njiju prisotna notranja motivacija, ki se izraža pri vztrajnosti in predanosti do treninga karateja. O pomenu karateja v njunem življenju oba intervjuvanca izpostavita, da je to enostavno način in del njunega življenja, kar izraža visoko poenotenje s karatejem. Na koncu dodajata, da sta pri svojih odločitvah lahko avtonomna, eden ne glede na mladost in izkušnje, druga zaradi prilagoditve glede na pretekle situacije.

3.3.3 Analiza anketnega vprašalnika

Pri anketi zaprtega tipa je svojo stopnjo strinjanja ali nestrinjanja na trditve podalo vseh 20 tekmovalcev, članov širšega izbora članske karate reprezentance Slovenije. Podanih je bilo 20 trditvev, od tega se jih je 9 nanašalo na koncept avtentično vodenje in 11 na koncept psihološko opolnomočenje. Rezultati so prikazani v tabelah s frekvenco in v procentih.

3.3.3.1 Rezultati anketnega vprašalnika za koncept avtentično vodenje

Prvi dve trditvi anketnega vprašalnika sta preučevali samozavedanje reprezentančnega trenerja. Od tekmovalcev sem želela izvedeti mnenja, ali se trener zaveda svojih sposobnosti, vrednost in na drugi strani pomanjkljivosti. V spodnji tabeli 10 so prikazani odgovori za prvi dve trditvi anketnega vprašalnika.

Tabela 10: Samozavedanje trenerja

TRDITEV	ODGOVORI (f / %)					SKUPAJ
	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	
Trener se zaveda svojih sposobnosti in vrednot.	0 0%	2 10%	2 10%	6 30%	10 50%	20 100%
Trener se zaveda svojih slabih točk.	0 0%	2 10%	4 20%	14 70%	0 0%	20 100%

Vir: lastno delo.

Pri ugotavljanju samozavedanja trenerja, se kar 10 tekmovalcev, kar je polovica vseh anketiranih, strinja s trditvijo, da se trener zaveda svojih sposobnosti in vrednot. Od 20 se jih 6 s trditvijo strinja, 2 tekmovalca sta izbrala odgovor, s trditvijo se niti ne strinjam, niti strinjajo, ter 2 da se s trditvijo ne strinjata. Pri trditvi o zavedanju trenerjevih pomanjkljivosti, se kar 14 tekmovalcev s trditvijo strinja, 4 se neodločni in so izbrali odgovor, s trditvijo se niti ne strinjam, niti strinjajo, ter 2 da se s trditvijo ne strinjata.

Trditve tri se je nanašala na dodatna izobraževanja trenerja na svojem področju, kar je pri konceptu avtentično vodenje izraža kot samorazvoj vodje. V tabeli 11 so predstavljeni rezultati anketnega vprašalnika glede samorazvoja vodje.

Tabela 11: Samorazvoj trenerja

TRDITEV	ODGOVORI (f / %)					SKUPAJ
	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	
Trener se dodatno izobražuje na področju karateja.	0 0%	5 25%	5 25%	6 30%	4 20%	20 100%

Vir: lastno delo.

Pri dodatnem izobraževanju trenerja si tekmovalci niso enotni, saj so njihovi odgovori porazdeljeni. Od 20 tekmovalcev je le 20% izbralo, da se s trditvijo popolnoma strinjajo, 30% se jih strinja, po 5 tekmovalcev pa je izbralo odgovora, se niti ne strinjam, niti strinjam in se ne strinjam.

Naslednja trditev anketnega vprašalnika se je nanašala na odnos med trenerjem in tekmovalcev, kako dobro le-tega ocenjujejo tekmovalci. Iz teoretičnega dela je znano, da avtentični vodje s sledilci razvijejo pozitiven odnos. V tabeli 12 so prikazani rezultati anketnega vprašalnika pri odnosu trener tekmovalcev.

Tabela 12: Odnos trener - tekmovalec

TRDITEV	ODGOVORI (f / %)					SKUPAJ
	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	
S trenerjem se dobro razumem.	0 0%	0 0%	2 10%	8 40%	10 50%	20 100%

Vir: lastno delo.

Odnos med trenerjem in tekmovalcem, tekmovalci v večini, kar 50% se povsem strinja in 40% se strinja, ocenjujejo kot dober. Le 2 tekmovalca sta izbrala možnost se niti ne strinjam, niti strinjam. Trditvi pet in sedem sta se nanašali na lastne cilje trenerja, v kolikor ima zastavljene in jih sledilci zaznajo, se pri njem odraža avtentičnost ter smernice za doseg cilja za sledilce, v kolikor trener sodeluje pri načrtovanju ciljev s tekmovalci. V tabeli 13 so predstavljeni rezultati anketnega vprašalnika glede lastnih ciljev trenerja in njegovih smernic za razvoj sledilcev.

Tabela 13: Lastni cilji trenerja in smernice za razvoj sledilcev

TRDITEV	ODGOVORI (f / %)					
	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	SKUPAJ
Trener ima jasno zastavljene cilje.	0 0%	3 15%	6 30%	5 25%	6 30%	20 100%
Trener sodeluje pri načrtovanju mojim ciljev.	2 10%	10 50%	4 20%	4 20%	0 0%	20 100%

Vir: lastno delo.

Pomembna elementa avtentičnosti, jasni cilji in smernice za razvoj sledilcev, pri anketirancih nista najbolj opazna. Pri trditvi o jasnih ciljnih vodje se jih 30% popolnoma strinja, 35% se strinja, 30% se niti ne strinja niti strinja in kar 15% se jih s trditvijo ne strinja. Pri drugi trditvi, ki se nanaša na smernice za razvoj sledilcev, se kar 10 s trditvijo ne strinja in 2 se s trditvijo popolnoma ne strinjata. Kar pomeni, da se kar 60% tekmovalcev s tem ne strinja. Po 4 tekmovalci so izbrali možnost se niti strinjam niti ne strinjam in se strinjam.

Trditev številka šest se nanaša na komunikacijo med trenerjem in tekmovalcem. Tu me je zanimalo, kako se tekmovalci strinjajo s trditvijo, da lahko s trenerjem odprto komunicirajo. Spodnja tabela 14 prikazuje rezultate ankete glede odprte komunikacije med vodjo in tekmovalci.

Tabela 14: Odprta komunikacija

TRDITEV	ODGOVORI (f / %)					
	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	SKUPAJ
S trenerjem imam odprto komunikacijo.	0 0%	0 0%	4 20%	10 50%	6 30%	20 100%

Vir: lastno delo.

Pri trditvi o odprti komunikaciji so si anketiranci bolj enotni. Kar 80 % se strinja, od tega skupno 30% se popolnoma strinja. Skupno 4 tekmovalci se niso opredelili in so izbrali se niti ne strinjam niti strinjam. Zadnji dve trditvi koncepta avtentično vodenje sta se nanašali na zaupanje v vodjo in do kakšne mere se tekmovalci strinjajo, da jim je na njihovi športi poti reprezentančni trener za zgled. V kolikor se tekmovalci zgledujejo po trenerju, pomeni

da posnamejo njegovo vedenje in dejanja, kar je povezano z zaupanjem v vodjo. Tabela 15 prikazuje rezultate na vprašanja o zaupanje v vodjo in, da imajo tekmovalci trenerja za zgled oziroma ga posnamejo.

Tabela 15: Zaupanje v vodjo in posnemanje vodje

TRDITEV	ODGOVORI (f / %)					SKUPAJ
	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	
Trenerju lahko zaupam.	0 0%	0 0%	5 25%	10 50%	5 25%	20 100%
Na svoji športni poti trenerja jemljem za vzgled.	2 10%	4 20%	4 20%	8 40%	2 10%	20 100%

Vir: lastno delo.

Glede zaupanja v vodjo, je 5 tekmovalcev izbralo da se povsem strinja, 10 se jih strinja in 5 jih je izbralo se niti ne strinjam niti strinjam. Pri trditvi, da trenerje na svoji športni poti jemljejo za vzgled so anketiranci izbrali zelo različne odgovore. Da se s trditvijo povsem strinjajo, sta izbrala 2 tekmovalca, 8 se jih strinja, kar je še vedno skupno 10 tekmovalcev odgovorilo pozitivno. Potem so 4 tekmovalci izbrali se niti ne strinjam niti strinjam, 4 se ne strinjajo in kar 2 tekmovalca se s trditvijo sploh ne strinjata.

3.3.3.2 Rezultati anketnega vprašalnika za koncept psihološko opolnomočenje

Drugi del anketnega vprašalnika se je nanašal na koncept psihološkega opolnomočenja in je vseboval 11 trditev. Prvo je bila podana trditev o trenerjevi samozavesti in kako se s tem strinjajo tekmovalci. Hkrati se je na prvo trditev navezovala druga, da zunanji dejavniki vplivajo na trenerjeve odzive. Tu sem želela izvedeti stopnjo strinjanja tekmovalcem glede trenerjeve stabilnosti, ko se pojavijo zunanji vplivi. Stabilnost posameznika je odvisno od njegove stopnje samozavesti. V tabeli 16 so prikazani rezultati ankete na temo trenerjeve samozavesti in stabilnosti.

Tabela 16: Samozavest in stabilnost trenerja

TRDITEV	ODGOVORI (f / %)					SKUPAJ
	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	
Trener je pri vodenju samozavesten.	0 0%	0 0%	2 10%	8 40%	10 50%	20 100%
Zunanji dejavniki vplivajo na trenerjeve odzive.	1 5%	3 15%	8 40%	8 40%	0 0%	20 100%

Vir: lastno delo.

Pri opažanju samozavesti trenerja so si tekmovalci enotni, saj je kar 90% tekmovalcev odgovorilo pritrdilo, od tega, da se strinja 40% in da se povsem strinja 50%. Odgovor se niti ne strinjam niti strinjam sta izbrala 2 tekmovalca. Trditve od tri do šest drugega dela anketnega vprašalnika so se nanašale na psihološko pripravljenost športnika. Iz teoretičnega dela naloge lahko povzamemo, da je psihološka pripravljenost ključna za doseg končnega rezultata v vrhunskem športu. Zato sem tu želela izvedeti mnenje tekmovalcev, kako se njim zdi pomembna psihološka pripravljenost, ali se poslužujejo kakšnih metod za dvig svoje psihološke pripravljenosti in ključno, kakšno vlogo ima pri tem reprezentančni trener. Metode psihološke priprave so povezljive z vidiki psihološkega opolnomočenja, torej, kako lahko dosežemo višjo stopnjo psihološko opolnomočenega stanja. V tabeli 17 so predstavljeni rezultati za vse štiri trditve povezana s psihološko pripravljenostjo športnika in samih tekmovalcev.

Tabela 17: Psihološka pripravljenost športnikov

TRDITEV	ODGOVORI (f / %)					SKUPAJ
	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	
Psihološka pripravljenost športnika je pomembna.	0 0%	2 10%	0 0%	2 10%	16 80%	20 100%
Trener pripomore pri moji psihološki pripravi.	0 0%	10 50%	3 15%	5 25%	2 10%	20 100%

se nadaljuje

Tabela 17: Psihološka pripravljenost športnikov (nad.)

Uporabljam metode za dvig psihološke pripravljenosti.	0 0%	4 20%	0 0%	12 60%	4 20%	20 100%
Psihološko pripravljeni tekmovalci so bolj samozavestni in uspešnejši.	0 0%	0 0%	0 0%	6 30%	14 70%	20 100%

Vir: lastno delo.

Da je psihološka pripravljenost športnika pomembna, se povsem strinja kar 16 od 20 tekmovalcev. Po 2 sta izbrala odgovor se strinjam in 2 da se ne strinjata. Pri trditvi sodelovanja trenerja pri dosegu psihološke opolnomočenosti se le 2 tekmovalca s tem povsem strinjata, 5 se jih strinja, 15% je neodločenih in so izbrali da se niti ne strinjajo niti strinjajo in kar polovica, 10 tekmovalcev se s to trditvijo ne strinja. Glede uporabe metod za dvig psihološke pripravljenosti, le te uporablja 16 od 20 tekmovalcev. Od tega se 4 s trditvijo povsem strinjajo in 12 se jih strinja. Pri tem se 4 tekmovalci metod za dvig psihološke pripravljenosti ne poslužujejo. Vendar se pri trditvi, da so psihološko pripravljeni tekmovalci bolj samozavestni in uspešnejši prav vsi tekmovalci strinjajo, od tega kar 70% se s trditvijo povsem strinja in 30% se strinja.

Trditvi sedem in osem se nanaša na povratno informacijo vodje, ali tekmovalci prejmejo pohvale ob uspehu oziroma so kaznovani ob neuspehu. Iz teoretičnega dela vemo, da povratna informacija, pohvala ali konstruktivna kritika pripomoreta pri razvoju psihološko opolnomočenega stanja in hkrati že posredno vplivata na notranjo motivacijo. V naslednji tabeli 18 so prikazani rezultati za trditvi o povratni informaciji trenerja.

Tabela 18: Povratna informacija vodje

TRDITEV	ODGOVORI (f / %)					SKUPAJ
	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	
Trener me ob uspehu pohvali.	0 0%	0 0%	2 10%	8 40%	10 50%	20 100%
Trener me ob neuspehu kaznuje.	2 10%	6 30%	10 50%	2 10%	0 0%	20 100%

Vir: lastno delo.

Pri prvi trditvi o povratni informaciji, se kar 10 tekmovalcev od 20 povsem strinja, da jih trener ob uspehu pohvali. Potem jih je 8 izbralo odgovor se strinjam, 2 pa sta izbrala se niti ne strinjam niti strinjam. Pri trditvi da jih trener ob neuspehu kaznuje, pa je kar 10 tekmovalcev izbralo neodločen odgovor, da se niti ne strinjajo niti strinjajo, 2 sta izbrala da se strinjata, 6 da se ne in 2 sta izbrala, da se sploh ne strinjata s trditvijo.

Prav notranja motivacija je naslednji termin o katerem so se morali anketiranci opredeliti. V kolikor tekmovalci pri sebi zaznajo notranjo motivacijo, so tudi bolj psihološko opolnomočeni. V tabeli 19 so predstavljeni rezultati trditve o notranji motivaciji.

Tabela 19: Notranja motivacija

TRDITEV	ODGOVORI (f / %)					SKUPAJ
	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	
Sem notranje motiviran da dosežem željeni cilj.	0 0%	0 0%	0 0%	8 40%	12 60%	20 100%

Vir: lastno delo.

Pri notranji motivaciji in trditvi, da so tekmovalci notranje motivirani, da dosežejo željeni cilj, so si enotni in jih je kar 60% izbralo da se povsem strinjajo in 40% da se strinjajo. Zadnji dve trditvi pri anketnem vprašalniku na temo psihološkega opolnomočenja sta se navezovali na osebno poenotenje s karatejem in avtonomijo odločanja na tekmovanjih. V spodnji tabeli 20 so prikazani rezultati na zadnji dve trditvi anketnega vprašalnika.

Tabela 20: Osebno poenotenje in avtonomija odločanja

TRDITEV	ODGOVORI (f / %)					SKUPAJ
	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	
Karate mi veliko pomeni.	0 0%	0 0%	2 10%	2 10%	16 80%	20 100%
Na tekmovanju se svobodno odločam.	0 0%	0 0%	2 10%	6 30%	12 60%	20 100%

Vir: lastno delo.

Kar 80% anketirancem karate veliko pomeni, kar izraža osebno poenotenje z dejavnostjo, 2 se s trditvijo strinjata in 2 sta izbrala se niti ne strinjam niti strinjam. Pri avtonomiji, odločanja, je 60% tekmovalcev odgovorilo da se odločajo avtonomno, 30% je izbralo da se strinja in 2 sta izbrala se niti se strinjam niti strinjam.

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila vodjem reprezentance

V zaključnem delu magistrske naloge bom na podlagi teoretičnega znanja in v raziskavi pridobljenih ugotovitev ter rezultatov, analizirala in odgovorila na raziskovalna vprašanja, ki sem jih zastavila na začetku. Raziskovalna vprašanja so me skozi raziskavo vodila in bila osnova preučevanja zastavljenega cilja.

3.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je pri vodenje slovenske karate reprezentance prisoten koncept avtentičnega vodenja?

Po analizi odgovorov trenerja in tekmovalcev pri intervjuju ter rezultatov ankete, lahko zapišem, da je v slovenski karate reprezentanci avtentično vodenje delno prisotno oziroma še v razvoju. Mojo ugotovitev podprem z odgovori intervjuja, kjer reprezentančni trener pove, da se zaveda svojih sposobnosti, vrednost in tudi pomanjkljivosti. Poudari, da je pomembna odprta komunikacija s sledilci in da spodbuja izražanje mnenj sledilcev. Pri oceni samozavedanja trenerja se strinjajo tudi tekmovalci. Večina anketirancev je potrdila, da s trenerjem lahko odprto komunicirajo in se mu tudi zaupajo. Nasprotno si pri elementu avtentičnega vodenja, razvoj sledilcev in družbeni vpliv trener in tekmovalci niso enotni. Trener odgovarja, da usmerja tekmovalce pri načrtovanju ciljev, na drugi strani intervjuvanca izpostavi, da cilje načrtujeta s klubskim trenerjem. Prav tako rezultati ankete v tem delu niso pozitivni, saj se večina s trditvijo, da reprezentančni trener sodeluje pri načrtovanju ciljev, ne strinja. Pri elementu družbeni vpliv, tekmovalci odgovarjajo da zunanji dejavniki imajo vpliv na trenerja. Pri istem vprašanju trener odgovarja, da pričakovanja okolico ne vplivajo na njegove končne odločitve. Prav tako identifikacija s trenerjem pri tekmovalcih ni zaznana, kar posledično vpliva na odnos do dela. Vse lastnosti trenerja, ki sta jih intervjuvanca izpostavila kot pomembne, ne štejemo med lastnosti avtentičnega vodje. Tu prihaja do razlik med lastnim zavedanjem trenerja in dojemanjem tekmovalca na njegovo vodenje, kar se ne izraža kot avtentično.

Raziskovalno vprašanje 2: Kaj vpliva na raven psihološkega opolnomočenja pri sledilcih na primeru karate reprezentance Slovenije?

Tekmovalci kot pomemben element psihološke pripravljenosti izpostavljajo uporabo metod psihološkega opolnomočenja. S temi metodami si pomagajo v procesu priprave na tekmovanja. Glede na prejete rezultate raziskave ugotavljam, da trener nima vidnejše vloge

pri sledilcih za doseg višje ravni psihološkega opolnomočenja. Tekmovalci pri vidikih, ki imajo vpliv na raven psihološkega opolnomočenja, sodelujejo s klubskimi trenerji.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako vloga vodje vpliva na raven psihološkega opolnomočenja sledilcev v karate reprezentanci Slovenije?

Vloga vodje ni pomemben dejavnik pri stopnji psihološkega opolnomočenja tekmovalcev v karate reprezentanci Slovenije. Trener odgovarja, da za dvig psihološke pripravljenosti na treningih opravljajo metode dihalnih vaj, vizualizacije in avtogenega treninga. Vendar pri odgovorih intervjuvancev in anketirancev je zaznati, da pri treningu svoje psihološke pripravljenosti ne sodelujejo s reprezentančnim trenerjem. Tekmovalci sodelujejo s športnimi psihologi in se poslužujejo metod za dvig psihološke pripravljenosti, vendar tu vloga trenerja ni vključena. Pri tem izpostavljam ugotovitev, da trenerjeva vloga v smeri dviga psihološke pripravljenosti pri tekmovalcih ni opazna.

Raziskovalno vprašanje 4: Na kakšen način je raven psihološkega opolnomočenja sledilcev povezana z lastnostmi avtentičnega vodenja na primeru karate reprezentance Slovenije?

Glede na rezultate izpeljane raziskave, lahko zapišem, da vloga reprezentančnega trenerja delno vpliva na stopnjo psihološke pripravljenosti, preko njegove povratne informacije tekmovalcem. Tekmovalci so enotni, da prejmejo povratno informacijo, pohvalo ali konstruktivno kritiko, katera vpliva na stopnjo psihološkega opolnomočenja tekmovalcev. Vendar ker izrazite avtentičnosti pri vodenju karate reprezentanc nismo zaznali, ne moremo odgovoriti na kakšen način je raven psihološkega opolnomočenja povezana z lastnosti avtentičnega vodenja.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali je vloga avtentičnega vodenja ključna za višjo raven psihološkega opolnomočenja sledilcev v karate reprezentanci Slovenije?

Glede na negativne odgovore na prej zastavljena raziskovalna vprašanja, da je avtentično vodenje le delno prepoznano v karate reprezentanci Slovenije, ugotavljam, da vloga reprezentančnega trenerja ni ključna za doseg višje stopnje psihološkega opolnomočenja tekmovalcev. Tekmovalci pri načrtovanju ciljev in metodah za doseg psihološke pripravljenosti sodelujejo s klubskimi trenerji. Hkrati so zaznana neskladja med dejanskim, željenim in zahtevanim vedenjem vodje, glede na pričakovanja tekmovalcev. Ta neskladja posledično vplivajo na uspešnosti in zadovoljstvo, kot navaja Chellandurai (1990). Pri karateju kot individualnem športu, kjer tekmovalci večino časa trenirajo v klubih, vloga reprezentančnega trenerja pri psihološkem opolnomočenju ne pride do izraza.

3.4.2 Zaključne ugotovitve in priporočila

Po preučevanju znanstvene literature in opravljeni raziskavi lahko izpostavim zaključne ugotovitve ter hkrati oblikujem priporočila za vodstvo karate reprezentance Slovenije. Stroka poudarja avtentično vodenje kot ključno za dobro in ciljno naravnano vodenje, vendar tega ne moremo potrditi na raziskovalnem primeru. Izrazite avtentičnosti na izbranem primeru ni opaziti, so pa prepoznani deli kot je samozavedanje vodje, transparenten odnos s sledilci in zaupanje. Na drugi stran je opazno pomankanje razvoja sledilcev, kot eden izmed pomembnih elementov avtentičnost. Pomankanje avtentičnosti se tako opazi tudi pri njegovi vlogi pri stopnji psihološke opolnomočenosti tekmovalcev. Ugotovitve kažejo, da sledilci zaznajo psihološko opolnomočenje trenerja, katerega se zaveda tudi sam, ne zaznajo pa njegove vloge pri njihovem psihološkem napredku. Tu lahko sklepam, da trener še ni uspel razviti sodelovanja s članskimi tekmovalci, saj ni prišlo do redefinicije vloge, iz tekmovalca v trenerja, kar se izkaže pri pomankanju avtentičnosti in njegove vloge pri psihološkem opolnomočenju sledilcev. Tekmovalci torej svojo psihološko pripravo iščejo druge, sodelujejo s klubskimi trenerji in športnimi psihologi, kljub temu da so metode za dvig psihološke priprave v večini vključenih, vsem poznane. Pri reprezentančnem trenerju pogrešajo njegovo sodelovanje pri načrtovanju ciljev in usklajevanje s klubskimi trenerji. Glede na odgovore trenerja, da je odprt za mnenja in predloge tekmovalcev, menim, da bi lahko prišlo do sprememb na tem področju in bi v prihodnje lahko to sodelovanje izboljšali.

Tekmovalci karate reprezentance psihološko pripravljenost dojemajo kot pomemben del treninga in ključen element za uspeh, prav tako se s tem strinja reprezentančni trener. Glede na to, da sem v raziskavi preučevala prisotnost avtentičnega vodenja in njegovo vlogo pri psihološkem opolnomočenju, ne morem potrditi, da ima avtentičnost trenerja vlogo pri psihološkem opolnomočenju tekmovalcev na izbranem primeru. Pri tem bi za konec izpostavila ključna priporočila za vodstvo reprezentance. Predlagam, da v prihodnje večjo pozornost namenijo sodelovanju pri načrtovanju ciljev in programov dela, saj se to izkaže kot zaželeno delo trenerja s strani tekmovalcev. Hkrati predlagam, da na vidnejši način predstavijo možnosti uporabe metod za dvig psihološke pripravljenosti v organizaciji reprezentance, saj tekmovalci v večini izpostavijo, da trening psihološke priprave opravljajo sami, v klubu ali s športnim psihologom.

SKLEP

Avtentično vodenje je v znanstveni literaturi opredeljeno kot eden izmed pozitivnih in najbolj učinkovitih stilov vodenja za organizacije. Jaz sem v svojem magistrskem delu večji poudarek dala na vodenje v športu, saj sem tudi sama športnica in me razvoj vodenja na tem področju in hkrati psihologija športa, zanima.

Vloga vodenja na psihološko dožemanje posameznika, je bila glavna osredotočenost magistrskega dela. Psihološko opolnomočenje izhaja kot notranja motivacija posameznika,

na katero v veliki meri vpliva zunanje okolje. Sledila sem vprašanju "Ali lahko vloga avtentičnega vodenja doprinese do višje stopnje psihološko opolnomočenega stanja posameznika". Razlike v vodenju organizacij ali športnih ekip oziroma športnikov v individualnih panogah, so se v zadnjem času minimalizirale. Vse bolj je v trenutnem turbulentnem in neprevedljivem okolju, v katerem delujejo vodje, pomembno psihološko stanje posameznika. Enako kot je to pomembno v poslovnem okolju, je tudi v športnem svetu. Vodje v športu svoje sledilce, vrhunske športnike, dojemajo enako kot vodje svoje zaposlene v organizacijah. Zato si le ti želijo prenosa znanja dobrih praks drugih vodij poslovnega sveta in le te na čim bolj učinkovit način uporabiti pri svojem delu. Eni se učijo od drugih in prenašajo dobre prakse, ki jih poskusijo implementirati na različnih področjih. V magistrskem delu sem dala poudarek predvsem prepletu vloge avtentičnega vodenja s psihološkim opolnomočenjem posameznika na športnem področju.

V **prvem poglavju** sem s pomočjo znanstvenih sekundarnih virov raziskovala koncept avtentičnega vodenja, kjer sem zajela pojem avtentičnost, opisala njegove dimenzije in nadaljevala z elementi avtentičnega vodenja. Posebej sem opredelila posameznika kot avtentičnega vodjo in izpostavila njegove sposobnosti, lastnosti in proces razvoja. Posebno pozornost sem namenila avtentičnim vodjem v odnosu s sledilci in njihovo identifikacijo, saj je le to bila osnova za raziskovalni del magistrskega dela. V zadnjem delu je opisano vodenje v športu, kako se le to povezuje z vodenjem v organizacijah in avtentičnostjo. V **drugem poglavju** sem prav tako s pomočjo domače in predvsem tuje znanstvene literature preučevala koncept psihološkega opolnomočenja. Po zaključenem teoretičnem delu sem nadaljevala z raziskavo, ki je predstavljena v **tretjem poglavju**. Raziskava je bila opravljena na primeru karate reprezentance Slovenije, kjer sem s pomočjo raziskovalne metode intervjuja in ankete ugotavljala vlogo avtentičnega vodenja pri psihološkem opolnomočenju sledilcev. V raziskavi je sodelovalo skupno dvajset tekmovalcev širšega izbora članske karate reprezentance in glavni trener za športne borbe. Najprej sem predstavila načrt raziskave, nato najprej analizirala odgovore intervjujev in na koncu še rezultate pridobljene z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa. Po opravljeni analizi raziskave sem ugotovitve oblikovala v zaključke in priporočila za vodstvo karate reprezentance Slovenije.

V svojem magistrskem delu sem dosegla **osnovni cilj**, ki je bil, da preučim vlogo avtentičnega vodenja pri psihološkem opolnomočenju na izbranem primeru karate reprezentance Slovenije. Pri tem sem si pomagala z **pomožnimi cilji** in jih tudi dosegla, saj sem razširila znanje avtentičnega vodenja in njegove vloge pri sledilcih, preučila sem koncept psihološko opolnomočenje in njegove vidik ter vse skupaj s pomočjo multimetodološke raziskave umestila na izbrani primer. Za pomoč pri raziskovanju so me vodila **raziskovalna vprašanja** na katera sem, po opravljeni raziskavi, odgovorila in iz njih strnila sklepne zaključke in priporočila. Pri tem sem ugotovila, da avtentično vodenje na izbranem primeru karate reprezentance Slovenije ni povsem prisotno in zaznano, zato tudi nima vloge pri psihološkem opolnomočenju sledilcev. Na podlagi teh ugotovitev zavračam svojo **temeljno tezo** magistrskega dela, da sta avtentično vodenje in psihološko

opolnomočenje pozitivno povezana pri vodenju v športu na primeru karate reprezentance Slovenije, na način, da vloga avtentičnega vodje tekmovalca spodbudi k psihološkem opolnomočenju. Pri raziskovalnem delu so največje omejitve predstavljale subjektivni pogled tekmovalcev na izbrano tematiko in odnos posameznih tekmovalcev, ki z reprezentančnim trenerjem sodelujejo tudi klubske.

LITERATURA IN VIRI

1. Asfar, B. & Badir, Y. (2016). The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behaviour. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(1), 5–26.
2. Avolio, B. L., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
3. Behncke, L. (2004). Mental Skills Training For Sports: A Brief Review. *The Online Journal of Sport Psychology*, 6(1).
4. Braun, S., Nieberle, K. W. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *The Leadership Quarterly*, 2(3), 13–16.
5. Burnes, B. & O'Donnell H. (2011). What can business leaders learn from sport?. *Sport, Business and Management*, 1(1), 12–27.
6. Chapman, T., Pickford, L. & Smith, T. (2020). *"You as Coach, Your inner Coach" Coach winning sales team*. Emerald Publishing Limited.
7. Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: a review. *International Journal of Sport Psychology*, 21(4), 328–354.
8. Csikszentmihalyi, M. (2019). *Zanos: Psihologija optimalnega izkustva*. Ljubljana: UMco.
9. Černe, M. & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
10. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
11. Du, M. & Yuan, X. (2020). A survey of competitive sports data visualization and visual analysis. *Journal of Visualization*, 1–21.
12. Ergebeli, A., Ari, G. S. & Metin, S. (2006). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of business research*, 60, 41–49.
13. Fallatah, F., Laschinger, H. K. & Read, E. A. (2017). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nursing Outlook*, 65(2), 172–183.
14. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leadership and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 36–41.

15. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
16. Garger, J. (2008). Developing authentic leadership in organizations: some insights and observations. *Development and Learning in Organization*, 22(1), 14–16 .
17. Grošelj, M., Černe, M., Penger, S. & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-10-2019-0294/full/html>
18. Hadian Nasab, A. & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 548–560.
19. Hattke, F. & Hattke, J. (2019). Lead by example? The dissemination of ethical values through authentic leader inspiration. *International Journal of Public Leadership*, 15(4), 224–237.
20. Houchin, G. (2011). *Authentic leadership in sports team*. Chattanooga: The University of Tennessee at Chattanooga.
21. Hughes, R. L., Gunnett, R. C. & Curphy, G. J. (2007). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (5. izd.) New York: Tata McGraw-Hill.
22. Joo, B. -K. & Jo, S. J. (2017). The effect of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behaviour: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463–481.
23. Joo, B. -K., Park, S. & Lee, S. (2020). Personal growth initiative: the effects of person-organization fit, work empowerment and authentic leadership. *International Journal of Manpower*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-02-2020-0056/full/html>
24. Jose, G. & Mampilly, S. R. (2014). Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation. *Global Business Review*, 15(1), 93–104.
25. Kajtna, T. & Topic, M. D. (2017). Attitudes of coaches considered by their gender, the sport and the athletes they coach. *Journal of Martial Arts Anthropology*, 17(3), 48–55.
26. Kajtna, T. & Tušak, M. (2007). *Trener – Športna psihologija in trenerji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
27. Karam, E. K., Gardner, W. L., Gulliof, D. P., Tribble, L. L. & Li, M. (2017). Authentic leadership and high-performance human resource practices: Implications for work engagement. *Personnel and Human Resources Management*, 35, 103–153.
28. Klott, O. (2013). Autogenic Training – a self-help technique for children with emotional and behavioural problems. *The International Journal of Therapeutic Communities*, 24(4), 152–158.

29. Kundu, S. C., Kumar, S. & Gahlawat, N. (2018). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605–624.
30. Lee, M. (2017). Interrogating Authentic Leadership: Identity does Matter. *Human Resources*, 19(4), 347–349.
31. Liden, R. C., Wayne S. J. & Sparrowe R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416.
32. Livne, Y. & Rashkovits, S. (2018). Psychological Empowerment and Burnout: Different Patterns of Relationship With Three Types of Job Demands. *International Journal of Stress Management*, 25(1), 96–108.
33. Ma, J., Sachdev Rabindra, A. & Gu, X. (2020). Being oneself and doing great. *Journal of Personnel Psychology*, 19(2), 75–85.
34. Marič, M., Miglič, G. & Jordan, G. (2017). The Impact of Authentic Leadership on Psychological Empowerment of the Employees in the Slovenian Local Self-Government Institutions. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 15(3), 625–645.
35. McAuliffe, N., Bostain, N. S. & Witchel, A. D. (2019). The Relationship Between Authentic Leadership, Trust and Engagement in Library Personnel. *Journal of Library Administration*, 59(2), 129–148.
36. Megheirkouni, M. (2018). Self-leadership strategies and career success: insight on sport organizations. *Sport, Business and Management*, 8(4), 393–409.
37. Meng, L., Jin, Y. & Guo, J. (2016). Meditating and/or moderating roles of psychological empowerment. *Applied Nursing Research*, 30, 104–110.
38. Menon, S. T. (1999). Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31(3), 161–164.
39. Meskelis, S. & Whittington, J. L. (2020). Driving employee engagement: how personality trait and leadership style impact the process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(10), 1457–1473.
40. Metin, U. B., Taris, T. W., Peeters, M. C. W., van Beek, I. & Van den Bosch, R. (2016). Authenticity at work – a job-demands resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 483–499.
41. Moore, J. R., Maxey, E. C., Waite, A. M. & Wendover, J. D. (2020). Inclusive organizations: developmental reciprocity through authentic leader-employee relationship. *Journal of Management Development*, 39(9/10), 1029–1039.
42. Rego, P., Pereira Lopes, M. & Nascimento, J. L. (2016). Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129–151.
43. Quinn, R. E. & Spreitzer G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(1), 37–49
44. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.

45. Schuckert, M., Kim, T. T., Peak, S. & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: how authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behaviour. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776–796.
46. Semedo, A. S., Coelho, A., Ribeiro, N. (2018). The relationship between authentic leaders and employees' creativity: What are the roles of affective commitment and job. *International Journal of Workplace Health Management*, 11(2), 58–73.
47. Shamir, B. & Eilam-Shamir, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership and Management*, 9, 51–76.
48. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1462.
49. Sultana, U. S., Darun, M. R. & Yao, L. (2018). Authentic Leadership and Psychological Capital: A Mingle Effort to Increase Job Satisfaction and Lessedn Job Stress. *Indian Journal of Science and Technology*, 11(5), 56–58.
50. Takai, H., Saijo, O., & Kusumoto, Y. (2010). A Comparison of Psychological and Psychological Responses to Autogenic Training and Autogenic Feedback Training: The Response of Athletes New to Autogenic Training. *International Journal of Sport and Health Science*, 7, 50–58.
51. Towsen, T., Stander, M. W. & Van der Vaart, L. (2020), The Relationship Between Authentic Leadership, Psychological Empowerment, Role Clarity, and Work Engagement: Evidence From South Africa. *Frontiers in Psychology*, 11(1973).
52. Turnipseed, D. L. & VandeWaa, E. A. (2020). The little engine that could: the impact of psychological empowerment on organizational citizenship behaviour. *International Journal of Organization Theory & Behavior*
53. Tušak, M. & Tušak, M. (2003). *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut filozofske fakultete.
54. Vesković, A., Koropanovski, N., Dopsaj, M. & Jovanović, S. (2019). Effects of a psychological skill training program on anxiety levels in top karate athletes.
55. Vodičar, J., Kovač, E. & Tušak, M. (2012). Effectiveness of athletes' pre-competition mental preparation. *Kinesiologia Slovenica*, 18(1), 22–37.
56. Zeb, A., Abdullah, N. H., Hussain, A. & Safi, A. (2019). Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity. *Management Research Review*, 43(6), 669–690.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z glavnim trenerjem slovenske članske karate reprezentance

Koliko časa že delujete na mestu glavnega trenerja slovenske članske karate reprezentance?

Leta 2018 sem postal trener za člansko reprezentanco.

Kot bivši vrhunski tekmovalec, ste imeli izkušnje s ogromno različnimi trenerji. Ali menite, da vas je to izoblikovalo? Kakšen trener ste, vas zaznamuje kakšen stil vodenja na podlagi lastnih izkušenj in razmišljanj?

V moji dolgoletni tekmovalni karieri (20 let), sem imel priložnosti sodelovati z različnimi domačimi in tujimi trenerji. Največ vpliva na moj razvoj in način razmišljanja je imel klubski trener Klemen Stanovnik. Pri svojem vodenju sem zelo odprt in jasno izrazim svoja stališča, ampak sem tudi odprt do drugih mnenj. Pri odločanju poskušam dobiti informacije iz različnih virov, prejšnjih izkušenj, da sem lahko čim bolj objektivni.

Bi zase lahko rekli, da se zavedate svojih sposobnosti, vrednot in pomanjkljivosti? Kako dobro? Ali se na vašem področju dodatno izobražujete?

Zavedam se in zaupam v svoje sposobnosti, negujem svoje vrednote in počasi, ampak vztrajno odpravljam pomanjkljivosti. Dodatno se izobražujem na seminarjih v Sloveniji in tujini, ter sem sam tudi predavatelj za trenerske licence pod okriljem Karate zveze Slovenije.

Kako dobro se razumete s tekmovalci in kaj je po vašem mnenju razlog za to?

Do zdaj sem imel vedno dobre odnose s tekmovalci. Vedno se potrudim komunicirati, sodelovati in iskati rešitve z njimi.

Ali imate s tekmovalci odprto komunikacijo in upoštevate njihova mnenja? Ali njihovo mnenje vpliva na vaše končne odločitve?

Odprta komunikacija je zelo pomembna, ker na tak način tekmovalci lahko izražajo svoja stališča, želje in pričakovanja. Skozi tekmovalčev razvoj ima njihovo mnenje vedno večji pomen.

Ali se vam zdi pomembno načrtovanje ciljev in plan razvoja tekmovalcev? Ali pri tem sodelujete s tekmovalci? Če da, na kakšen način?

Cilj in plan dela sta pomembna za napredek. Tekmovalce poskušam usmeriti s pogovorom in z lastnimi izkušnjami.

Ali bi lahko rekli, da ste tekmovalcem vzgled in vam pri vašem vodenju zaupajo?

Trudim se, da sem vzgled svojim tekmovalcem, da delam kvalitetno, ker potem pride tudi zaupanje, ki je pomembno pri odnosu trener – tekmovalec.

Katere 3 pomembne lastnosti, kompetence dobrega trenerja bi izpostavili?

Izkušnje, korekten odnos, prenos znanja.

Ali bi zase lahko rekli, da ste samozavestni pri opravljanju funkcije trenerja?

Sem samozavesten, saj zaupam v svoje učne metode, širim svoje znanje in rad opravljam ta poklic.

Menite, da pričakovanja okolice vplivajo na vaša razmišljanja, odzive in predvsem psihološko stanje? Na kakšen način?

Vplivajo, ampak ne v večji meri. Na moje razmišljanje in psihološko stanje predvsem vplivajo moja pričakovanja in rezultati mojih tekmovalcev.

Kakšno vlogo ima psihološka pripravljenost oziroma stanje tekmovalcev? Se vam zdi pomembno?

Velik del tekmovalnega športa je tudi psihološka pripravljenost tekmovalca. Zelo pomembno je delati na psihološki pripravljenosti. Največkrat tekmovalci zaradi »svoje glave«, ne dosegajo najboljših rezultatov, ki so jih sposobni.

Na kakšen način lahko tekmovalci dosežejo višjo psihološko stabilnost, ali jih pri tem usmerjate? Ali se v reprezentanci skupaj poslužujete kakšnih metod za doseganje višje ravni psihološke pripravljenosti?

Na treningu velikokrat izvajamo dihalne vaje, vizualizacijo ali avtogeni trening. Že vrsto let v reprezentanci sodelujemo s športnim psihologom, da reprezentantom omogočimo čim boljše psihološko pripravljenost.

Kako komentirate trditev: "Psihološko bolj pripravljeni tekmovalci, so bolj igrivi, kreativni in predvsem samozavestni v svoji borbi, kar vodi do uspešnejšega nastopa." Se strinjate, zakaj?

Absolutno se strinjam. Psihološko dobro pripravljen tekmovalec je v borbi bolj uspešen, ker je bolj sproščen, igriv in samozavesten in zato v borbi uživa. In če v nečem uživaš in nimaš v glavi zavor, potem si prej uspešen.

Ali tekmovalce ob uspehu pohvalite, v nasprotnem primeru neuspeha kaznujete? Na kakšen način?

Zelo pomembna je povratna informacija, ki jo trener posreduje tekmovalcu po neki določeni vaji ali tekmovalnem nastopu. Naj bo to pohvala ali kritika. V nobenem primeru jih ne kaznujem.

Ali ste mnenja, da je notranja motivacija tekmovalcev pomembna za njihov razvoj in uspeh? Če da, na kakšen način je opazna pri tekmovalcih?

Notranja motivacija je zelo pomembna za razvoj in uspeh. Opazna je pri tekmovalcih, ki veliko sprašujejo, naredijo več kot jim je bilo naročeno, opravijo dodaten trening, analizirajo, postavljajo cilje in so na splošno pripravljeni delati več.

Kakšen pomen dajete karateju v vašem življenju? Ali pustite tekmovalcem avtonomno odločanje v njihovi borbi?

Karate je pomemben del mojega življenja, dal mi je veliko lepih spominov in uspehov. Avtonomno odločanje tekmovalca je prisotno v vsaki borbi, sam jih kot trener poskušam z napotki le usmerjati skozi borbo. S svojimi odločitvami, rezultati in dobrimi nastopi, tekmovalec pridobiva zaupanje trenerja.

Priloga 2: Vprašanja za intervju s tekmovalcema slovenske članske karate reprezentance

Strukturiran tip intervjuja

Avtentično vodenje

1. Koliko časa ste že član/ica slovenske članske karate reprezentance?
2. Reprezentančni trener je izkušen bivši tekmovalec. Ali menite, da je to pripomoglo k njegovemu današnjemu vodenju? Ali ga zaznamuje kakšen poseben stil vodenja?
3. Ali menite, da se trener članske reprezentance zaveda svojih sposobnosti, vrednot in morda tudi pomanjkljivosti? Ste mnenja, da skrbi za dodatna izobraževanja na področju karateja?
4. Kako dobro se razumete s trenerjem in kaj je po vašem mnenju razlog za to?
5. Ali imate občutek, da lahko s trenerjem odprto komunicirate in izrazite mnenje? So vaša mnenja pri tem upoštevana?
6. Ali sodelujete s trenerjem pri načrtovanju ciljev? Če da, na kakšen način?
7. Ali se na kakšen način zgledujete po reprezentančnemu trenerju? Ste mnenja, da mu lahko zaupate?
8. Katere 3 pomembne lastnosti, kompetence trenerja karate reprezentance bi izpostavili?

Psihološko opolnomočenje

1. Ali menite, da je trener samozavesten pri svojem vodenju?
2. Ali menite, da pričakovanja okolice vplivajo na trenerjeva razmišljanja, odzive in njegovo psihološko stanje? Na kakšen način?
3. Ali menite, da je v vašem športu pomembna psihološka pripravljenost? Zakaj?
4. Na kakšen način trenirate vašo psihološko pripravljenost? Se poslužujete kakšnih metod? Je pri tem prisotna trenerjeva vloga?
5. Kako bi komentirali trditev: "Psihološko bolj pripravljeni tekmovalci, so bolj igrivi, kreativni in predvsem samozavestni v svoji borbi, kar vodi do uspešnejšega nastopa." Se strinjate, zakaj?
6. Ali ste deležni trenerjih pohval ob vašem uspehu? Ste bili ob kakšen neuspehu kdaj kaznovani ali okregani? Na kakšen način?

7. Ali je pri vas prisotna notranja motivacija? Če da, na kakšen način se izraža?
8. Kaj vam pomeni karate? Ste mnenja, da se lahko avtonomno odločate o svoji borbi?

Priloga 3: Anketni vprašalnik za preostale člane slovenske članske karate reprezentance

Pozdravljeni,

Sem Lina Pušnik in na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani zaključujem magistrski študij. Naslov mojega magistrskega dela je "Vloga avtentičnega vodenja pri psihološkem opolnomočenju sledilcev na primeru karate reprezentance Slovenije". Za kvalitetno zaključno delo, bi vas, tekmovalce članske karate reprezentance, prosila za pomoč. Za potrebe raziskave, vas prosim, da rešitve spodnji anketni vprašalnik, ki vključuje dva sklopa, avtentično vodenje in psihološko opolnomočenje. Trditve se nanašajo na reprezentančnega trenerja. Na voljo so trditve od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, nasprotno ocena 5 pomeni, da se s trditvijo povsem strinjate.

Vsi vaši odgovori bodo anonimni, zaupni in uporabljeni izključno za namen raziskave magistrskega dela, zato vas prosim, da ste pri trditvah iskreni. Rezultate raziskave in sklepne ugotovitve, bom z veseljem delila z vami.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

AVTENTIČNO VODENJE

V spodnji tabeli izberite številko glede na stopnjo strinjanja s podano trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	SPLOH SE NE STRINJAM (1)	SE NE STRINJAM (2)	SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM (3)	SE STRINJAM (4)	POVSEM SE STRINJAM (5)
Trener se zaveda svojih sposobnosti in vrednot.	1	2	3	4	5
Trener se zaveda svojih slabih točk.	1	2	3	4	5
Trener se dodatno izobražuje na področju karateja.	1	2	3	4	5
S trenerjem se dobro razumem.	1	2	3	4	5
Trener ima jasno zastavljene cilje.	1	2	3	4	5
S trenerjem imam odprto komunikacijo.	1	2	3	4	5

Trener sodeluje pri načrtovanju mojih ciljev.	1	2	3	4	5
Trenerju lahko zaupam.	1	2	3	4	5
Na svoji športni poti trenerja jemljem za vzgled.	1	2	3	4	5

Prirjeno po Dimovski, Penger & Peterlin, (2009); Černe & Penger, (2010); Kajtna & Tušak, (2007).

PSIHOLOŠKO OPOLNOMOČENJE

V spodnji tabeli izberite številko glede na stopnjo strinjanja s podano trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	SPLOH SE NE STRINJAM (1)	SE NE STRINJAM (2)	SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM (3)	SE STRINJAM (4)	POVSEM SE STRINJAM (5)
Trener je pri vodenju samozavesten.	1	2	3	4	5
Zunanji dejavniki vplivajo na trenerjeve odzive.	1	2	3	4	5
Psihološka pripravljenost športnika je pomembna.	1	2	3	4	5
Trener pripomore pri moji psihološki pripravi.	1	2	3	4	5
Uporabljam metode za dvig psihološke pripravljenosti.	1	2	3	4	5
Psihološko pripravljene tekmovalci so bolj samozavestni in uspešnejši.	1	2	3	4	5
Trener me ob uspehu pohvali.	1	2	3	4	5

Trener me ob neuspehu kaznuje.	1	2	3	4	5
Sem notranje motiviran da dosežem željeni cilj.	1	2	3	4	5
Karate mi veliko pomeni.	1	2	3	4	5
Na tekmovanjih se svobodno odločam.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Menon, (1999); Towsen, Stander & Van der Vaart, (2020); Kajtna & Tušak, (2007).