

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SOCIOMETRIČNA PREIZKUŠNJA KOT TRENERJEVO ORODJE
ZA UGOTAVLJANJE SKUPINSKE DINAMIKE IN KOHEZIVNOSTI
ŠPORTNE EKIPE**

Ljubljana, avgust 2022

PIJA STRNIŠA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Pija Strniša, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Sociometrična preizkušnja kot trenerjevo orodje za ugotavljanje skupinske dinamike in kohezivnosti športne ekipe, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. ddr. Igorjem Ivaškovičem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 EKIPNA DINAMIKA IN NJENO MERJENJE	3
1.1 Skupine	3
1.1.1 Opredelitev	3
1.1.2 Športne skupine in ekipe	4
1.2 Skupinska dinamika	6
1.2.1 Opredelitev pojma	6
1.2.2 Razvoj ekipe in ekipne dinamike.....	7
1.2.3 Procesi v ekipi	8
1.2.4 Pomen ekipne dinamike	11
1.3 Kohezivnost	12
1.3.1 Opredelitev kohezivnosti.....	12
1.3.2 Dejavniki kohezivnosti.....	13
1.3.3 Kohezivnost v povezavi z uspešnostjo in učinkovitostjo ekipe	16
1.4 Sociometrija in sociometrična preizkušnja v športu	19
2 VPLIV TRENERJA NA SKUPINSKO DINAMIKO	21
2.1 Model trenerja kot osrednje figure v športnem procesu	21
2.1.1 Vloge in naloge trenerja	23
2.1.2 Odnos trener – športnik in trener-ekipa.....	25
2.1.3 Izbira stila vodenja.....	25
2.2 Vpliv trenerja na kohezivnost	27
3 SOCIOMETRIČNA PREIZKUŠNJA V PRAKSI	30
3.1 Vzorec merjencev	30
3.2 Pripomočki in postopek merjenja	31
3.3 Rezultati in razprava	37
4 RAZPRAVA	65
4.1 Povzetek ugotovitev	65
4.2 Predlogi za trenerje	68
4.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje	70
SKLEP	70

LITERATURA IN VIRI	71
PRILOGE	75

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ključne razlike med skupino in timom	6
Tabela 2: Vpliv štirih kategorij dejavnikov na ekipno kohezivnost.....	16
Tabela 3: Subjektivna ocena povezanosti v ekipi po mnenju igralcev.....	37
Tabela 4: Prikaz izbire najbolj zaželenih igralk na igrišču in razlogi za izbiro (ekipa O).....	40
Tabela 5: Prikaz izbire najmanj zaželenih igralk na igrišču in razlogi za izbiro (ekipa O).....	41
Tabela 6: Prikaz razvrstitve igralk Ekipe O po kakovosti.....	43
Tabela 7: Razvrstitev igralcev po kakovosti (ekipa K)	44
Tabela 8: Razvrstitev igralcev po kakovosti (ekipa H)	45
Tabela 9: Prikaz stopnje strinjanja s trditvami o delu trenerja (ekipa O).....	56
Tabela 10: Analiza odgovorov o delu trenerja – Ekipa K.....	58
Tabela 11: Analiza odgovorov o delu trenerja - ekipa H	60
Tabela 12: Analiza stila vodenja glede na dane trditve.....	61

KAZALO SLIK

Slika 1: Koncept kohezivnosti v športni ekipi	15
Slika 2: Shema povezave kohezivnosti, uspeha in zadovoljstva	18
Slika 3: Model trenerja kot centralne figure v športnem procesu	22
Slika 4: Sociogram ekipe O – prikaz socialnih stikov (ujemanje).....	47
Slika 5: Sociogram ekipe K – prikaz socialnih stikov (ujemanje).....	48
Slika 6: Sociogram ekipe H – prikaz socialnih stikov (ujemanje).....	49
Slika 7: Sociogram ekipe O - prikaz socialnih stikov (neujemanje).....	50
Slika 8: Sociogram ekipe K - prikaz socialnih stikov (neujemanje).....	51
Slika 9: Sociogram ekipe H - prikaz socialnih stikov (neujemanje).....	52
Slika 10: Prikaz izbire pozitivnih in negativnih igralk izven igrišča (ekipa O).....	54
Slika 11: Prikaz izbire pozitivnih in negativnih igralcev izven igrišča (ekipa H)	54
Slika 12: Prikaz izbire pozitivnih in negativnih igralcev izven igrišča (ekipa K)	55
Slika 13: Vsebine vadbenega procesa.....	63
Slika 14: Prevladujoče vsebine vadbenega procesa (ekipa K).....	63
Slika 15: Željene vsebine trenažnega procesa (ekipa H)	64

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik sociometrične preizkušnje – ekipa O	1
Priloga 2: Prikaz ujemanj in neujemanj med igralci v zasebnem življenju (Ekipa K).....	4
Priloga 3: Prikaz ujemanj in neujemanj med igralci v zasebnem življenju (Ekipa H).....	5
Priloga 4: Prikaz ujemanj in neujemanj med igralci v zasebnem življenju (Ekipa O).....	7

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ATG – S – povezanost posameznikov s skupino – socialna

ATG – T – povezanost posameznikov s skupino – delovna

CES – Coaching Efficacy Scale

CLSES – Coaching-Based Leadership Self Efficacy Scale

GI – S – povezanost ekipe – socialna

GI – T – povezanost ekipe – delovna

LSS – Leadership Scale for Sport

MČV – medčloveški viri

UVOD

»Človek je po svoji naravi skupinsko bitje, za katerega ključ do kakovostnega življenja so medčloveški odnosi« (Moreno & Moreno, 2000, str. 340). Začetnik sodobnega znanstvenega preučevanja skupin je Jakob Levi Moreno, ki je živel med leti 1889 in 1974 ter je zasnoval raziskovalno metodo za merjenje medčloveških odnosov in ugotavljanje vlog posameznikov v skupini. Njegova spoznanja in usmeritve so lahko temelj različnih raziskovanj družbe, tudi dinamike v športnih ekipah, katere pomen v sodobnem športu dobiva nove razsežnosti.

Športne ekipe so skupine, v katerih športniki zadovoljujejo svoje potrebe ter z medsebojnim povezovanjem in sodelovanjem želijo čim bolj optimalno in učinkovito priti do skupnega cilja. V vsaki skupini potekajo določeni procesi, ki zagotavljajo interakcijo med člani. Proces in odnosi v ekipi se stalno spreminjajo - igralci prihajajo in odhajajo, menjajo igralne pozicije in tudi spreminjajo svoje zaznavanje ekipe, zato je športna skupina dinamična ter se kot celota stalno spreminja in razvija (Tušak, Misja & Vičič, 2003, str. 43).

Tudi trenerji so člani športne ekipe in igrajo pomembno vlogo v skupinski dinamiki. Njihove osnovne naloge so podobne nalogam managerja (Juvan, 2005); planirajo in organizirajo trenajni proces ter tekmovanja, upravljajo s človeškimi viri ter ekipo vodijo in nadzirajo. Poleg tega trener deluje kot predstavnik ekipe, ki naj bi posebej vrednote ter značilnosti ekipe (Van Knippenberg & Hogg, 2003). »Vodenje katerekoli skupine je dinamičen proces oz. vplivanje, katerega nujne sestavine so timsko delo in sodelovanje. Za najvišjo stopnjo učinkovitega vodenja, pa je potrebna tudi osebna predanost in vključenost tistih, ki vodijo sledijo« (Tušak, Misja & Vičič, 2003, str. 154). Pogosto vprašanje športnih trenerjev je, kako voditi, izoblikovati in ohraniti ekipo, ki bo poleg funkcionalnosti na igrišču vzdrževala dobre medsebojne odnose in se razvijala kot celota.

Že Wood in Bandura (1989) sta poudarjala, da se učinkovitost ekipe ne pojavi le ob seštevk individualnih vložkov posameznikov, temveč je odvisna od kompleksnih medsebojnih odnosov in dejavnikov v dani situaciji. Skupina se torej razvija z višanjem stopnje zrelosti in kohezivnosti oz. povezanosti, ki jo doseže s sodelovanjem med igralci, komunikacijo, delitvijo vlog in razumevanjem drug drugega (Mennecke, Hoffer & Wyne v Tušak, Misja & Vičič, 2003). Prav povezanost med njenimi člani naj bi pomembno vplivala tudi na uspešnost športne ekipe. Carron, Colman, Wheeler in Stevens (2002) so s pomočjo meta analize, v kateri je bilo 46 raziskav, povzeli, da obstaja tudi močna povezanost med kohezivnostjo in uspešnostjo ekipe. Izsledki slednjih raziskav so potrdili vpliv kohezivnosti na uspešnost ekipe, hkrati pa sta Cevik in Wang (2018) raziskovala obratno povezanost ter ugotovila, da tudi uspešnost ekipe vpliva na kohezivnost v ekipi.

Za ugotavljanje stopnje kohezivnosti v skupinah ter za odkrivanje medsebojnih odnosov znotraj skupin je mogoče uporabiti sociometrično preizkušnjo. Trenerjem športnih ekip, ki se zavzemajo za pozitivno ekipno dinamiko in ciljajo k optimalni ekipni učinkovitosti, je

izvedba sociometrične preizkušnje uporabno orodje za ugotavljanje odnosov v ekipi, kateri so temelj za uspeh ekipe.

Za raziskavo omenjenega področja sem se odločila, ker menim, da je ekipna dinamika neoprijemljiv konstrukt, katerega pomen je v športnih ekipah pogosto (nepravilno) postavljen na stranski tir. Tudi sama sem že od otroštva vpeta v šport – sprva kot članica teniškega kluba, kasneje in še danes kot aktivna članica hokejske ekipe ter že več let kot trener različnih športnih ekip. Na ekipno dinamiko, medsebojne odnose in vpliv ekipe dinamike na delovanje ekipe sem imela vpogled z vidika igralca kot tudi z vidika trenerja. Menim, da mi bodo dosedanje izkušnje v pomoč pri razjasnjevanju in raziskovanju ekipe dinamike v magistrskem delu. **Namen** magistrskega dela je prispevati k teoretični razpravi o merjenju in pomenu skupinske dinamike ter socialne klime v športnih ekipah, s praktičnega vidika pa nuditi podporo trenerjem, ki delujejo v ekipnih športih, z nasveti, kako prek odnosov v ekipi lahko izboljšajo njeno uspešnost. Temeljna cilja, ki si ju zastavljam, sta izpostavitve pomena skupinske dinamike in kohezivnosti za uspešnost športne ekipe ter opredelitev vloge trenerja pri ustvarjanju le te. V ta namen želim prikazati primer uporabe sociometrične preizkušnje v športnih ekipah, na podlagi katere športni trenerji lahko ugotovijo socialno-psihološko strukturo, kohezivnost in medsebojne odnose v ekipi. Magistrsko delo bo vodilo za vse športne trenerje, ki želijo raziskati družbene odnose ekipe ter jo izoblikovati v optimalno družbeno celoto, usmerjeno v uspešno delovanje in doseganje rezultatov.

V skladu z namenom magistrskega dela so bili določeni naslednji **cilji**:

- Preučiti obstoječo literaturo na področju skupinske dinamike, kohezivnosti in sociometrije v športu ter na podlagi ugotovitev predstaviti teoretična izhodišča, pomembna za učinkovito upravljanje družbene komponente športne ekipe.
- Predstaviti vlogo in naloge športnega trenerja pri soustvarjanju optimalne skupinske dinamike, kohezivnosti in socialne klime.
- Predstaviti metodo sociometrične preizkušnje.
- Izvesti empirično raziskavo in s sociometrično preizkušnjo na treh študijah primera primerjati skladnost pridobljenih rezultatov s teoretičnimi dejstvi.
- Pripraviti nabor ukrepov in nasvetov za izboljšanje odnosov v športnih ekipah.

V skladu s cilji bomo poskušali opisati odgovore na naslednja **raziskovalna vprašanja**:

- RV1: Kako (socialno-psihološka) struktura posamezne ekipe vpliva na njeno ekipno dinamiko?
- RV2: Kakšen je pomen kohezivnosti ekipe in njenih dejavnikov za delovanje in ekipno uspešnost v vsaki izmed proučevanih športnih ekip?
- RV3: Kakšne stile vodenja uporabljajo trenerji v proučevanih ekipah, ter kako le ti vplivajo na socialno klimo, kohezivnost in učinkovitost pri vodenju športnih ekip?

Magistrsko delo sestoji iz teoretičnega in empiričnega dela ter vsebuje več raziskovalnih metod. Teoretična izhodišča so podana na podlagi preučene domače in tuje literature s področij sociometrije v športu, ekipne dinamike športnih ekip, kohezivnosti in vodenja športnih ekip. V teoretičnem delu so predstavljene ugotovitve iz različnih primarnih in sekundarnih virov. Ta del temelji na deskriptivni oz. opisni metodi. V empiričnem delu je uporabljen kvalitativno-primerjalni pristop s katerim smo primerjali tri študije primera treh različnih športov. Kot pripomoček je uporabljen vprašalnik, ki vključuje sociometrično preizkušnjo (funkcionalni in socialni kriterij). Za metodo obdelave podatkov socialno-demografskih vprašanj sociometrične preizkušnje smo uporabili deskriptivno statistiko. Nato s z metodo komparacije primerjani rezultati treh primerov, ugotovitve pa so plod sinteze.

1 EKIPNA DINAMIKA IN NJENO MERJENJE

1.1 Skupine

1.1.1 Opredelitev

Različni avtorji navajajo različne definicije skupin ter izpostavljajo različne značilnosti. V nadaljevanju so predstavljene najpomembnejše.

Gencer (2019, str. 223) definira skupino kot skupek vsaj dveh oseb s podobnim ciljem, ki sta se povezali z namenom, da sodelujeta ter posledično uspešno dosežeta zastavljen cilj. Značilni za skupine sta komunikacija med člani, ter medsebojna soodvisnost.

Tudi Bečaj (v Košir & Pečjak, 2008, str. 8) kot kriterij za obstoj skupine izpostavlja skupni cilj, ki mora biti privlačen vsem članom skupine in ga člani skupine lahko dosežejo le z medsebojnim povezovanjem in s sodelovanjem.

Tušak, Misja in Vičič (2003, str. 10) navajajo, da medsebojno sodelovanje članov v skupini pomaga učinkoviteje izpolnjevati določene naloge. Poudarjajo, da posameznik s svojim vedenjem, znanjem in odzivi pomembno vpliva na skupino ter njene člane, prav tako pa člani skupine vplivajo na posameznika.

Zupan (v Tušak in Tušak, 2003, str. 103) skupine deli na strukturirane in ne strukturirane, nato opredeli značilnosti prvih in drugih. Delovanje ne strukturiranih skupin ni organizirano, tovrstne skupine obstajajo krajši čas, v njih pa ni strukture, niti razdelitve vlog kot pri organiziranih skupinah. Za strukturirane skupine je poleg individualnih ciljev posameznikov značilen tudi skupni cilj ter neposredna komunikacija interakcija med člani, medsebojen vpliv in odvisnost, skupna aktivnost, pripadnost skupini, ter vzpostavitev norm, pravil in vlog, ki regulirajo vedenje v skupini.

Kajtna in Tušak (2007, str. 78) kot pomemben dejavnik, ki vpliva na vedenje članov ter oblikuje skupino in njene značilnosti, navajata velikost skupine. V majhnih skupinah, ki navadno štejejo 2 do 20 članov, je posameznikom lažje zadovoljiti lastne potrebe, kot v številnejših skupinah. Prav takega obsega so tudi skupine v športu.

Vsem skupinam je torej skupno, da so sestavljene iz dveh ali več članov s podobnimi interesi. Razlikujejo se po strukturi in velikosti. Zaznamujejo jih skupne aktivnosti, pri katerih je za skupinski uspeh ključno medsebojno povezovanje, komuniciranje in sodelovanje. Glavni razlog za obstoj skupine je skupni cilj, ki ga želijo doseči vsi člani, ter jih motivira za delovanje. Namen vključevanja v skupine je, da bi s sodelovanjem z drugimi člani skupine učinkovito izpeljali določene naloge in dosegli zastavljen cilj. Slednje je lažje izvedljivo v majhnih skupinah, kjer je manjše število članov, ter posledično lažje izoblikovanje skupinskih procesov, ki so temelj za obstoj skupine.

Skupino v najširšem smislu opredelimo kot množico posameznikov (Ferjan, 2004). Definicija skupine v literaturi ni enoznačna, temveč je prilagodljiva področju raziskovanja. Kurt Lewin, eden izmed prvih raziskovalcev skupin, je skupine opredelil kot odprte, dinamične in kompleksne sisteme, za razumevanje katerih je potrebno poznati njihovo dinamiko in značilnosti (Gencer, 2019, str. 223).

Človek je skupinsko bitje, ki se že od nekdaj vključuje v skupine, da bi zadovoljil različne potrebe, ki ne bi mogle biti zadovoljene s strani posameznika. Današnja družbo sestavljajo številne specializirane skupine v družini, šoli, službi ter v prostem času, ki zadovoljujejo vse nove in številnejše potrebe ljudi (Petrovič & Doupona, 1996, str. 169). Med njih uvrščamo tudi skupine na področju športa, katerih značilnosti bomo preučevali v magistrskem delu.

Za razumevanje obstoja, razvoja in uspešnega delovanja skupin je potrebno opredeliti ključne značilnosti le teh. S preučevanjem skupin in njihovih značilnosti se je sprva eksperimentalno ukvarjala socialna psihologija. Ključna spoznanja s slednjega področja so uporabna in zanimiva za vse pedagoge, trenerje in druge, ki upravljajo s skupinami, ter si želijo izboljšati njihovo učinkovitost in uspešnost.

1.1.2 Športne skupine in ekipe

Športne skupine združujejo posameznike, ki se udeležujejo aktivnosti iste športne panoge. Pojavljajo se tako v skupinskih kot tudi v individualnih športih, saj tudi športniki individualnih športov povečini trenirajo v skupinah. Vsaka športna skupina je dinamična in edinstvena; ima svojo ideologijo, vrednostni sistem, cilje, sistem pravil in norm, svojo strukturo in identiteto (Jakše v Tušak, Misja & Vičič, 2003, str. 88).

V nadaljevanju se bomo osredotočili na skupine v ekipnih oz. moštvenih športih. Slednje sestavljajo športniki ter njihovi trenerji oz. vodje. Cilji tovrstnih športnih skupin se nanašajo na uspešnost in učinkovitost skupine v primerjavi z drugimi skupinami istih športnih panog.

Pojma učinkovitost in uspešnost sta kljub podobnosti in medsebojni povezanosti različna. Učinkovitost predstavlja pravi, optimalen način npr. treniranja, ki ekipo pripelje do zastavljenega cilja z najmanj uporabljenimi sredstvi (čas, denar, energija ipd.). Uspešnost pa opredeljuje ali sploh počnemo/smo počeli prave stvari in je povezana z uresničevanjem ciljev. Skupinska uspešnost in učinkovitost se merita na podlagi rezultatov na tekmovanjih ter po številu zmag in uvrstitvi na kakovostni lestvici, kljub temu pa slednja merila niso edini pokazatelji opazovanih komponent. Za optimalno delovanje skupine, njeno učinkovitost in končno uspešnost je poleg kvalitetnega tehnično-taktičnega treninga ter optimalnih dejavnikov iz okolja, pomemben tudi socialno-psihološki razvoj športne skupine. Učinkovitost skupine se tako izraža tudi v vzpostavljanju dobrih odnosov med člani skupine, oblikovanju zdravih osebnosti z raznovrstnimi potenciali in zagotavljanju ter ohranjanju pozitivne klime znotraj športne skupine.

Vsaka športna skupina je socialni sistem, za katerega je značilna interakcija med dvema ali več ljudmi. Znotraj sistema oz. športne skupine imajo igralci možnost izraziti športne in človeške vrednote. Manjša kot je razlika med slednjima vrstama vrednot prej bo socialni sistem dosegel socialno homeostazo oziroma ravnovesje. Slednje med soigralci povzroča sožitje in kvalitetne medsebojne odnose, usmerjene k medsebojnemu sodelovanju in pozitivno naravnani interakciji med člani, kar omogoča dobro odskočno desko za uspeh in učinkovito delovanje (Petrović & Doupona, 1996).

V literaturi se v povezavi z uspešnim skupinam pogosto poudarja pojem »tim«. Izhaja iz angleškega termina »team«, ki je v slovenščino preveden kot »ekipa«. Oba pojma sta uporabljena za označevanje tako športnih kot tudi drugih delovnih skupin in opredeljujeta bolj funkcionalno in produktivnejšo skupino.

Maddux (v Kajtna & Tušak, 2007, str. 87) navaja ključne psiho-socialne značilnosti ekip oz. timov, katere imajo pomembno vlogo pri preoblikovanju športne skupine v enotno, funkcionalno in produktivno ekipo. V tabeli 1 so predstavljene ključne razlike v delovanju skupin in timov oz. ekip v enakih situacijah.

Iz tabele 1 lahko razberemo prednosti timov in definiramo dejavnosti, ki jih ločujejo od slabše funkcionalnih skupin. Športni trenerji in vsi, ki na različne načine upravljajo s skupinami, imajo pomembno vlogo pri oblikovanju skupinskih procesov ter zagotavljanju socialno-psiholoških dejavnikov pomembnih za optimalno funkcionalnost ekipe. Tako za trenerja kot tudi za člane ekipe je pomembno, da se zavedajo pomena dobre ekipe, ki ni le skupek igralcev temveč vzdržljiva celota, ki na poti do skupnega cilja ustvarja in vzdržuje kvalitetne medsebojne odnose in disciplinirano premaguje raznovrstne izzive.

Tabela 1: Ključne razlike med skupino in timom

Skupine (ki niso timi)	Ekipe oz. timi
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov, zato delujejo neodvisno, le redko v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in se zavedajo, da osebne in skupinske cilje najuspešnejše dosežajo skupno.
Člani pogosto niso vključeni v načrtovanje ciljev skupine, zato pozornost usmerjajo nase in delujejo kot najeti delavci.	Člani skupno zastavijo skupinski cilj, ki jih motivira k delu in spodbuja k medsebojnemu sodelovanju.
Članom je podan plan dela, ki ne upošteva njihovih predlogov.	Člani prispevajo k oblikovanju plana uspešnosti skupine. Podajajo svoje ideje, predloge in znanje, kar jih spodbudi za boljše doseganje skupinskih ciljev.
Med člani ni medsebojnega zaupanja, ker ne razumejo vlog drugih članov. Izražanje lastnega mnenja in nestrinjanja z drugimi ni zaželeno.	Člani si med seboj zaupajo, se spodbujajo in pogosto podajo svoje mnenje, predloge, občutke in nesoglasja.
Člani so previdni pri tem kaj povedo, pojavljajo se pasti v komunikaciji, na katere se lahko ujame, kdor ni previden.	Med člani poteka odprta in poštena komunikacija. Trudijo se, da bi razumeli stališča vsakega izmed njih.
Člani kljub dobri usposobljenosti za delo ne morejo prikazati vseh svojih potencialov, saj jih vodje in drugi člani pri tem ovirajo.	Člani drug drugega spodbujajo, da pri delu uporabljajo vse svoje znanje in potenciale.
Člani pogosto ne znajo rešiti konfliktnih situacij. Pogosto je primoran posredovati vodja.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. Trudijo se, da ga rešijo hitro in konstruktivno.
O odločitvah pomembnih za skupino pogosto odloča vodja.	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora končno odločitev sprejeti vodja. Cilj je vedno uspešnost tima.

Prirejeno po Maddux v Kajtna & Tušak (2007).

Najučinkovitejša športna skupina torej ni tista, ki vsebuje izjemno učinkovite posameznike, temveč tista, ki v interakciji vseh igralcev daje najboljše rezultate (Tušak & Tušak, 2003, str. 162). Da bi vodja ekipe ustvaril učinkovito športno ekipo, mora najprej vsestransko spoznati člane ekipe ter skupinsko dinamiko. Na podlagi ugotovitev lahko oblikuje ekipo, katera bo v interakciji vseh igralcev delovala optimalno.

1.2 Skupinska dinamika

1.2.1 Opredelitev pojma

Skupinska dinamika v najširšem pomenu zajema vse procese in dogajanje med člani skupine, ter vsakršno delovanje posameznih članov skupine in skupine kot celote (Kranjčan, Zorc

Maver & Bajželj, 2008, str. 162). Pojem skupinske dinamike se nanaša na spremembe, ki se stalno pojavljajo v skupinah in vplivajo na njihovo strukturo, posledično pa sprožajo akcije in reakcije članov ekipe. Posamezniki so stalno v interakciji z drugimi člani skupine, ljudmi izven skupine, pa tudi s skupino kot celoto. Stalna interakcija pomeni obojestransko vplivanje – tako vplivanje posameznika na skupino kot tudi skupine na posameznika. V športu so slednji vplivi pomembni pri oblikovanju skupinske dinamike, ki skupino lahko v bodisi okrepi in ji da temelj za grajenje uspehov, bodisi jo pogubi. Ekipe, ki poudarja le kvaliteto posameznikov in njihove osvojene tehnično-taktične vrline ni dovolj močna, da bi dolgoročno delovala zelo učinkovito in bila uspešna. Družbene vede zato upravičeno poudarjajo pomen skupinske dinamike pri doseganju najvišje stopnje učinkovitosti ekipe (Gencer, 2019).

»Dokazano je, da so spoznanja skupinske dinamike, ki zajemajo poznavanje narave športnih skupin, zakonov njihovega nastajanja, delovanja in razpadanja, interakcije med člani in skupino ipd. pomemben element pri programiranju tekmovalnih dosežkov« (Petrović & Doupona, 1996, str. 178).

V literaturi skupinsko dinamiko pogosto nadomestijo sorodni pojmi kot so ekipna klima, atmosfera, vzdušje v ekipi, harmonija ter tudi socialna klima. Zadnji poudarja socialno komponento, ki je pomembna dinamična spremenljivka vsake skupine. Natančneje termin socialne klime označuje stanje psihosocialnih odnosov med člani skupine ter njihov odnos do skupine (Zvonarevič v Tušak & Tušak 2003, str. 151). Pojmujemo jo lahko kot vzdušje v ekipi oz. družbeno atmosfero, ki pomembno vpliva na vedenje ekipe in njeno delovanje. Člani so preko socialne klime močno povezani, zato je pomembno, da znotraj ekipe vlada enotna klima, ki povzroča dobro sodelovanje ekipe. V primeru, da se v skupini ustvarita dve klimi, je zaznava skupine in njenih članov različna, kar povzroča ne usklajeno delovanje. »Socialna klima je dinamičen faktor, ki je hkrati vzrok in posledica delovanja ljudi«. Vsak član ekipe proces socialne klime doživlja subjektivno, hkrati pa ima vsak posameznik tudi aktivno vlogo pri oblikovanju in spreminjanju le te (Tušak & Tušak, 2003, str. 151).

Ker se v športnih ekipah razmere stalno spreminjajo – igralci prihajajo in odhajajo, menjajo igralne pozicije in tudi spreminjajo svoje zaznavanje ekipe, je športna skupina dinamična ter se kot celota stalno spreminja in razvija (Tušak, Misja & Vičič, 2003, str. 43). Spreminja in oblikuje se tudi skupinska oz. ekipna dinamika, ki se z ekipo razvija od ustanovitve dalje.

1.2.2 Razvoj ekipe in ekipne dinamike

Dinamika ekipe se izoblikuje z razvojem ekipe skozi čas ter na podlagi procesov, ki potekajo v ekipi. Kljub temu, da so si športne ekipe med seboj zelo različne, tako po številu članov, kot tudi po rangu tekmovalja, stopnji motivacije vadečih, v povezanosti med soigralci, ipd., se v njihovem razvoju pojavljajo podobnosti v vedenju, ki so kazalniki stopnje razvoja v kateri se nahaja ekipa. Najenostavnejši model razvoja, ki opisuje katera značilna vedenja so

opažena v skupini v določeni fazi, sta opredelila Tuckman in Jensen (1977). Navajata štiri faze življenjskega cikla ekipe, sočasno s katerimi se razvija tudi ekipna dinamika:

- **Prva faza – forming.** Je začetna faza, v kateri se ekipa oblikuje, člani se med seboj spoznavajo in na različne načine soočajo z nalogami in organizacijo.
- **Druga faza – storming.** V drugi fazi se ekipna dinamika spremeni – prihaja do različnih mnenj, člani imajo različna stališča kar pogosto privede do konfliktov.
- **Tretja faza – norming.** V tretji fazi prihaja do usklajevanja mnenj in stališč, napetosti se umirijo, vzpostavijo se skupna pravila, jasno določene vloge posameznikov.
- **Četrta faza – performing.** V zadnji fazi je ekipa zaradi uspešnega prehoda prejšnjih faz usmerjena k sodelovanju, produktivnosti in doseganju istih ciljev.

Prehod ekipe skozi faze poteka zaporedno – vsaka naslednja faza se prične pod pogojem, da je ekipa prešla predhodno fazo. V vsaki fazi se odvijajo značilni procesi, na podlagi katerih lahko spremljamo stopnjo razvoja ekipe in njene dinamike.

Poznavanje stopnje razvoja, v kateri je ekipa, trenerju omogoči lažje razumevanje povezanosti ali nepovezanosti ekipe v določenem trenutku. Če trener pozna zaporedne stopnje razvoja ekipne dinamike, lahko s svojim vedenjem in delovanjem ekipo usmeri in ji pomaga pri prehodih v višjo stopnjo, kar za celotno ekipo pomeni tudi večjo stopnjo sodelovalnosti in posledično učinkovitosti.

1.2.3 Proces v ekipi

Sočasno z razvojem ekipe potekajo tudi številni procesi, ki zaznamujejo družbeno naravo ekipe in določajo kvaliteto skupinske dinamike. Pomembnejši so navedeni v nadaljevanju.

Oblikovanje strukture ekipe

Strukturiranje ekipe je en izmed prvih procesov v ekipi. Z interakcijo med člani ekipe postajajo organizirane in povezane, hkrati pa se oblikuje tudi njihova struktura. Le ta predstavlja stabilen vzorec odnosov med člani skupine in opredeljuje posameznikove zadolžitve.

Tušak, Misja in Vičič (2003, str. 50) navajajo, da v procesu strukturiranja ekipe ločimo dve vrsti strukture, ki ju opazujemo:

- fizično strukturo in
- psihološko strukturo.

Fizična struktura zajema število članov, hierarhično razporeditev pomembnosti od vodstva kluba navzdol ter razporeditev stopnje odgovornosti za različna področja (infrastruktura, administracija, finance ipd.). V ekipnih športih torej s fizično strukturo definiramo koliko članov šteje ekipa, kdo jo sestavlja, kako so člani ekipe hierarhično razdeljeni – od vodstva

kluba ali panožne zveze, do vodje ekipe in njenih članov. Fizična struktura zajema tudi opredelitev managementa znotraj širše ekipe, ki zajema organizacijo in razporeditev odgovornosti za področja neposredno povezana z ekipo, torej zagotavljanje potrebne infrastrukture, strateški načrt kluba, razporeditev financ, administrativne naloge ipd. Pomembna komponenta fizične strukture so tudi pravila, ki so določena s strani vodstva, na začetku sezone. Urejena fizična struktura omogoča primerne temelje za delovanje ekipe, na katerih sloni tudi psihološka struktura.

Psihološka struktura je ključnega pomena pri oblikovanju skupinske dinamike oziroma socialne klime. Zajema štiri komponente (Tušak, Misja & Vičič, 2003, str. 50): pozicijo, status, vloge in norme.

Pozicija

Pozicija v ekipi določa posameznikovo mesto v skupini. V vsakem športu so pozicije drugačne. Največkrat pozicijo določa igralno mesto, ki ga trener določi igralcu, igralno mesto pa je lahko v obrambi, napadu, na krilu, ipd. Izsledki raziskav so potrdili, da ima igralna pozicija vpliv tako na posameznika, kot tudi na procese v ekipi. Nekatere pozicije, na primer center, ki je graditelj igre v večini športov, prinašajo igralcem večjo možnost za zadetek. Le ta pa prinaša zadovoljstvo ob osebnem uspehu, hvalo soigralcev, pohvalo trenerja, doprinos k ekipni uspešnosti ipd. Igralci na centralni poziciji so v središču dogajanja, pogosto so to med soigralci zelo spoštovani in popularni, kar jim daje večjo možnost vplivanja na soigralce kot druge pozicije (Tušak, Misja & Vičič, 2003, str. 51). Zadovoljstvo z igralnim mestom oz. pozicijo se odraža v bolj kakovostnih nastopih in odnosih v ekipi, nezadovoljstvo pa slabo vpliva tako na nastop posameznika ter posledično ekipe, kot tudi na ekipno dinamiko.

Status

Status določa količino pomembnosti in potencialne moči, ki jo posameznik ima ali mu jo pripisujejo soigralci. S statusom povezujemo tudi avtoriteto, moč in vpliv posameznika. Na to, kakšen bo delež pomembnosti v očeh soigralcev, vplivajo različni atributi, kot so starost, izkušnje, znanje, pozicija v skupini, zaslužek ipd. Če so člani ekipe mnenja, da je za ekipo najpomembnejša izkušnost igralcev, bo član ekipe z najdaljšimi izkušnjami imel najvišji status. Višji kot ima igralec status, večji je njegov vpliv na soigralce in skupinsko dinamiko. Mnenje igralca z visokim statusom je med soigralci pogosto cenjeno in zaželeno, občasno za njih celo bolj kredibilno od mnenja trenerja (Tušak, Misja & Vičič, 2003, str. 58). Če vodja oz. trener zna razbrati statusnega vodjo ekipe, lahko z vplivanjem nanj neposredno vpliva na celotno ekipo.

Vloge

Vsakemu članu ekipe se na podlagi pozicije, statusa in pripisanih odgovornosti dodeli vloga. Vloge so vzorci vedenja, za katere se pričakuje, da bodo s strani posameznika sprejeti in

upoštevani. Vloge se oblikujejo in razvijajo glede na potrebe in želje skupine ter posameznika (Gencer, 2019), določi pa jih najpogosteje trener. Če ekipa želi delovati enotno v smeri proti skupnemu cilju, je pomembno da so vloge jasno opredeljene, da posameznik vlogo sprejme in tudi dosledno izvaja vse naloge in odgovornosti vezane na določeno vlogo. Ključno za pozitivno naravnano skupinsko dinamiko ter kohezivnost ekipe je, da je vsak igralec zadovoljen s svojo vlogo. V kolikor ni, in vedenje člana ni v skladu z njegovo vlogo, to negativno vpliva na skupinsko dinamiko in posledično poslabša splošno ekipno uspešnost (Tušak, Misja & Vičič, 2003, str. 61).

Norme

Norme skupine lahko opredelimo kot ne pisana pravila, ki določajo, kakšno vedenje je primerno ali nezaželeno v ekipi. Ta pravila zagotavljajo smernice za vedenje članov ekipe, ki jih naj bi vsak posameznik sprejel, ne glede na status, vlogo in pozicijo, v nasprotnem primeru je ogrožen njegov obstoj v ekipi (Gencer, 2019). Spoštovanje soigralcev in trenerja, redna udeležba na treningih, vlaganje truda v zastavljene naloge in sodelovanje med soigralci je le nekaj osnovnih norm, značilnih za športne ekipe. Kot športni primer lahko navedemo npr. stopnjo samostojne igre pri nogometu – skozi čas se oblikuje norma, koliko samostojnih akcij je sprejemljivo in koliko je preveč. Če igralec preveč »solira« krši normo, kar je pospremljeno z negativnim odzivom soigralcev. Norme niso nikjer zapisane in delujejo na kognitivni ravni, njihov obstoj pa izvira iz komunikacije med soigralci in trenerjem. Obstoj norm se pogosto zavemo šele, ko pride do kršitve. Za razliko od vlog, so norme enotne za vse člane, nastajajo dlje časa in so bolj stabilne od vlog ter jih je težje spreminjati. So komponente ekipe, ki držijo vse člane skupaj (Tušak, Misja & Vičič, 2003, str. 50).

V povezavi s sprejemanjem norm Tušak in Tušak (2003) definirata dva procesa, ki vplivata na skupinsko dinamiko – konformiranje in prisilo. Konformiranje je ravnanje v skladu z normami. Poudarjeno je nezavedno sprejemanje nepisanih pravil skupine, ki kot rezultat daje ravnanje posameznika, ki ga skupina pričakuje od posameznika. Petrović in Doupona (1996) navajata, da je sprejemanje in upoštevanje vedenja skupine pogoj za sprejetost v ekipo. Prisila za razliko od konformiranja temelji na ukazih in zahtevah posameznikov, ki imajo moč vplivanja.

Elementi psihološke strukture ekipe pomembno vplivajo na to, kako se bo ekipa razvijala in kakšni bodo odnosi v ekipi. Vsi štirje elementi so med seboj povezani in soodvisni, kar pomeni, da zadovoljstvo ali nezadovoljstvo članov z enim od elementov pogosto vpliva na celotno verigo psihološke strukture. Prav zaradi tega imajo tolikšen vpliv na celotno skupinsko dinamiko in socialno klimo.

Poleg strukturiranja skupine Kajtna in Tušak (2007, str. 79) med pomembnejše procese skupinske dinamike uvrščata tudi procese grajenja identitete, določanja skupnih ciljev in kohezivnost.

Grajenje identitete

Predstavlja proces zaznavanja sebe in drugih posameznikov kot članov skupine. Identiteta skupine se krepi z določitvijo imena skupine, pozdrava, običajev in navad ob zmagah ipd. Soroden proces je tudi skupinsko mišljenje, ki se izraža v želji po enotnosti med člani skupine in v optimističnem pogledu na sposobnosti ter prihodnost ekipe kot celote. Z optimističnim načinom razmišljanja o ekipi in zavedanju skupne moči si ekipa zvišuje stopnjo samozavesti, ki članom koristi na poti do dosege skupinskega cilja (Kajtna & Tušak, 2007, str. 80).

Določanje skupinskih ciljev

Skupina nastane, ko se člani združijo zaradi skupnih oz. podobnih ciljev. Če torej dva posameznika želita igrati košarko, se zaradi *skupnega* cilja znajdeta v košarkarski ekipi. Skupinski cilji pa so tisti cilji, ki jih posameznik ne more doseči sam. Privlačni so za vse člane skupine in dosežejo jih lahko le vsi skupaj, z medsebojno pomočjo. Primer slednjih bi bil uspeh na evropskem košarkarskem prvenstvu. Skupinski oz. ekipni cilj košarkarska ekipa lahko doseže le pod pogojem, da združijo moči celotne ekipe. Proces oblikovanja skupinskih ciljev je pomemben motiv za učinkovito delovanje vsake skupine (Kajtna & Tušak, 2007, str. 80) Pri vseh vrstah ciljev je ključno da so le ti jasni in nedvoumni, merljivi, realni in dosegljivi, smiselni glede na strategijo kluba, časovno opredeljeni in predstavljajo ekipi izziv (Ivašković, 2019).

1.2.4 Pomen ekipne dinamike

Ekipna dinamika je prisotna v vsaki ekipi in predstavlja specifične vzročno-posledične odnose med njenimi člani in procese povezane z ekipo. Trenerji in vodje ekip v skladu s svojim načinom treniranja in stilom vodenja ekipe pripisujejo skupinski dinamiki različen pomen za delovanje, učinkovitost ter uspešnost ekipe. Ker ekipna dinamika ni oprijemljiva stvar, ki jo je mogoče osvojiti, priučiti ali enostavno izmeriti, se v nekaterih primerih zapostavlja in pozablja njen vpliv na druge oprijemljive dejavnike, ki so pomembni za uspehe ekipe.

Športnim trenerjem poznavanje področja ekipne dinamike - njenih faz razvoja, procesov in narave odnosov, omogoča širši vpogled v svojo ekipo. Slednji dopolnjuje tehnični in strokoven športni vidik in lahko omogoči ekipi pomembno tekmovalno prednost in kvalitetno športno udejstvovanje.

Na podlagi poznavanja razvojnih faz ekipe trener lahko ugotovi v kateri fazi se nahajajo igralci in ustrezno spodbudi procese za napredovanje v naslednjo fazo. Če so igralci nagnjeni h konfliktom in med njimi vladajo različna mnenja ter stališča, bo trener s svojim delom ekipo poskušal usmeriti k usklajevanju mnenj in sklepanju kompromisov, ki bodo ekipo pripeljali v naslednjo fazo (Tušak, Misja & Vičič, 2003).

Poznavanje socialno-psihološke strukture ekipe s strani trenerja in vseh igralcev oz. članov ekipe je temelj za grajenje močnega ekipnega karakterja, ki bo ekipo, v kombinaciji z dobrim tehnično-taktičnim znanjem, izpopolnil in nadgradil/spodbudil njene uspehe. Slednje je v polni meri izvedljivo ne le ob poznavanju psihološke strukture, temveč ob doslednem izvajanju in spoštovanju procesov povezanih z njo (Petrovič & Doupona, 1996).

Za vzpostavitev dobre ekipne dinamike je potrebno, da se pravil, norm, pozicije in svoje vloge vsak člen ekipe zaveda ter tudi deluje v skladu z njo, hkrati pa spoštuje tudi delovanje drugih členov. V kolikor igralec ni zadovoljen npr. s svojo vlogo v skupini, to lahko privede do konfliktov ali odklonilnega vedenja, kar ruši ekipno dinamiko in posledično ogroža ekipni uspeh.

1.3 Kohezivnost

1.3.1 Opredelitev kohezivnosti

Beseda kohezivnost izhaja iz latinske besede »cohaesus« in pomeni »držati skupaj, zlepiti«. Pojem v skupinah označuje skupinsko povezanost oz. sposobnost skupine, da drži skupaj in deluje enotno (Barborič in drugi, 2018, str. 124). Kohezivnost v športnih ekipah je definirana kot dinamičen proces, ki se odraža v težnji ostati skupaj in s skupnimi močmi dosegati zastavljene cilje, ob tem pa igralcem nuditi čustveno zadovoljstvo. Optimalno kohezivnost lahko doseže ekipa, v kateri se člani ujamejo kot soigralci ter tudi kot osebnosti (Tušak & Tušak, 2003, str. 155).

Številni avtorji (Donnelly, Carron, Chelladurai, Tušak in Tušak idr.) trdijo, da skupina, ki ni kohezivna, ne more obstajati. Če upoštevamo to dejstvo, tudi skupinska dinamika kot posledica obstoja skupine, ne obstaja brez kohezivnosti. Predhodno omenjena ekipna dinamika, ki je temelj raziskovanja magistrskega dela, je torej tesno povezana s stopnjo kohezivnosti v ekipi. Kohezivnost v športnih ekipah je bila zato v zadnjem stoletju osrednji pojem številnih raziskav, katerih ugotovitve potrjujejo pozitiven vpliv slednjega procesa na več področij delovanja športne ekipe – tudi na uspešnost.

Znotraj športnih ekip je kohezivnost označena kot spreminjajoča stopnja povezanosti ekipe. Za ekipe z visoko stopnjo kohezivnosti je značilna težnja po enotnosti v doseganju skupnih ciljev in utrjevanje čustvenih vezi in odnosov v ekipi (Carron, 1982). Slednje je za delovanje in uspešnost ekipe ključnega pomena. Razlika med dobro in vrhunsko športno ekipo pogosto ni le v kvaliteti in obsegu trenažnega procesa ter sposobnostih in veščinah vadečih ter trenerja. Preučevanje kohezivnosti v ekipi je torej pomembno za trenerje, ki želijo člane ekipe povezati z namenom bolj učinkovitega delovanja ekipe kot celote.

Ločimo dve vrsti kohezivnosti (Cox v Barborič in drugi, 2018):

- socialno kohezivnost (angl. social cohesion) in

- delovno oz. na nalogo usmerjeno kohezivnost (angl. task cohesion).

Visoka stopnja socialne kohezivnosti je v ekipi dosežena, ko ekipa stremi k socialni interakciji in povezanosti članov ekipe. Delovna kohezivnost pa je usmerjena k doseganju ekipnega cilja in občutkom uspeha pri doseganju le tega.

Iz slednje delitve izhajajo štiri dimenzije kohezivnosti: (Carron, Widmeyer & Brawley, 1985, str. 244).

- Povezanost posameznika z ekipo – delovna (ATG – T = Individual Attractions to Group – task), katera prikazuje v kolikšni meri posamezni športniki želijo sodelovati z ekipo zaradi želje po doseganju ekipnih ciljev. Povezovanje igralca z ekipo torej izhaja iz potrebe po doprinosu k funkcionalnosti in uspešnosti ekipe na delovnem področju.
- Povezanost posameznika z ekipo – socialna (ATG – S = Individual Attractions to Group – social), katera se nanaša na to, v kolikšni meri športniki želijo sodelovati z ekipo zaradi njenega družbenega okolja. Posamezni športniki se torej povezujejo z ekipo iz potrebe po vzpostavljanju socialnih vezi ter želje po doseganju ugodne socialne klime in medsebojnih odnosov.
- Povezanost ekipe – delovna (GI – T = Group Integration – task), ki se nanaša na to, kako ekipa deluje pri doseganju ekipnih ciljev. Ugotavlja, kakšen vpliv ima delovna povezanost med člani ekipe na delovanje ekipe.
- Povezanost ekipe – socialna (GI – S = Group integration – social), ki se nanaša na to, kako ekipa deluje na socialnem področju. Ugotavlja kakšen vpliv ima socialna klima v ekipi ter v kakšni meri socialni odnosi med člani ekipe vplivajo na delovanje celotne ekipe.

Prvi zgoraj navedeni dimenziji prikazujeta povezanost posameznika z ekipo, medtem ko drugi dve definirata povezanost ekipe kot celote. Posamezne dimenzije kohezivnosti je mogoče izmeriti na podlagi vprašalnika sociometrične preizkušnje, kar bo prikazano v raziskovalnem delu magistrskega dela.

1.3.2 Dejavniki kohezivnosti

Kljub temu, da na kohezivnost pogosto gledamo kot na dosežek ekipe, torej statično stanje, ki si ga želi v največji meri doseči vsaka ekipa, kohezija ni statična in se stalno spreminja. Smiselna težnja ekip k najvišji stopnji kohezivnosti je lažje izvedljiva ob poznavanju različnih konceptov, ki prikazujejo in opisujejo dinamiko razvoja kohezivnosti v ekipi in spremembe le te v življenjskem ciklu skupin oz. ekip. Vsak model prikazuje dejavnike in nihanja kohezivnosti v športni ekipi.

Linearni model razvoja skupine in njene dinamike (Tuckman & Jensen, 1977) smo opredelili pri razvoju skupinske dinamike. V skladu z življenjskim ciklom skupine in njene dinamike pa se razvija tudi kohezivnost. Dlje kot ekipa obstaja, tesnejši in pristnejši so odnosi med člani, hkrati tudi njihova povezanost, funkcionalnost ter uigranost na igrišču. Slednje pomeni tudi višanje stopnje kohezivnosti z razvojem ekipe.

Budge (v Tušak & Tušak, 2003) opisuje **model oscilacije**, ki dinamiko kohezivnosti prikazuje kot stalno nihajoč proces. Ugotavlja, da skupina v svojem življenjskem ciklu sprva kohezivna, nato ob določenih izkušnjah, željah, strahovih kohezivnost pade in se ob določenih dejavnikih zopet vzpostavi. Na začetku sezone, se moštvo precej poveže in lahko zaznamo precej visoko stopnjo kohezivnosti, saj imajo igralci podobne želje, strahove, izkušnje, pričakovanja ipd. Kljub temu slednje ni dolgoročen proces, saj z začetkom trenažnega procesa zaradi različnih stališč in interesov nastanejo različne podskupine v fizičnem in psihološkem smislu. Zaradi različnih dojemanj vlog, nalog, stališč in pravil ter boja za igralna mesta pogosto prihaja do konfliktov, ekipa pa je v tej fazi najmanj kohezivna. Ko posamezniki zaznajo in sprejmejo svoje vloge, vzpostavijo jasna pravila ter se oblikuje končna ekipa, je zaradi tega konfliktov vse manj, kohezivnost v ekipi pa narašča in se z oblikovanjem ekipe najbolj okrepi. Takrat v ekipi vladajo tudi najbolj optimalni odnosi.

Model življenjskega cikla lahko v največji meri poistovetimo s športno ekipo, saj izpostavlja pomemben dejavnik športnih ekip – omejenost obstoja. Veliko ekip je omejenih na eno tekmovalno sezono, zato je dinamiko znotraj le te smotrno omejiti na eno sezono. Od formiranja do razpada ekipe v eni tekmovalni sezoni se skladno s fazami razvoja giba tudi obstoj in delež prisotne kohezivnosti.

Poznavanje konceptov razvoja kohezivnosti je za trenerja pomembno, saj prikazuje možna nihanja kohezivnosti, ki se pojavijo ko se ekipa sooča z določenimi izzivi. Različna nihanja razvoja kohezivnosti je smiselno predvidevati od začetka do konca igralne sezone, ter spremljati odnose tudi v pripravljalnih obdobjih.

Kohezivnost kot skupek sil, ki vplivajo na posameznika in ekipo, variira zaradi vpliva različnih dejavnikov. Nekateri so odvisni od situacije, v kateri je ekipa, oz. od okolja, del le teh prinese v ekipo vsak posameznik, nekaj je odvisnih od načina vodenja, nekaj pa je vezanih na razvoj ekipe kot celote. Carron (1982) je dejavnike oz. faktorje, ki vplivajo na delež in razvoj kohezivnosti, strukturiral v štiri skupine:

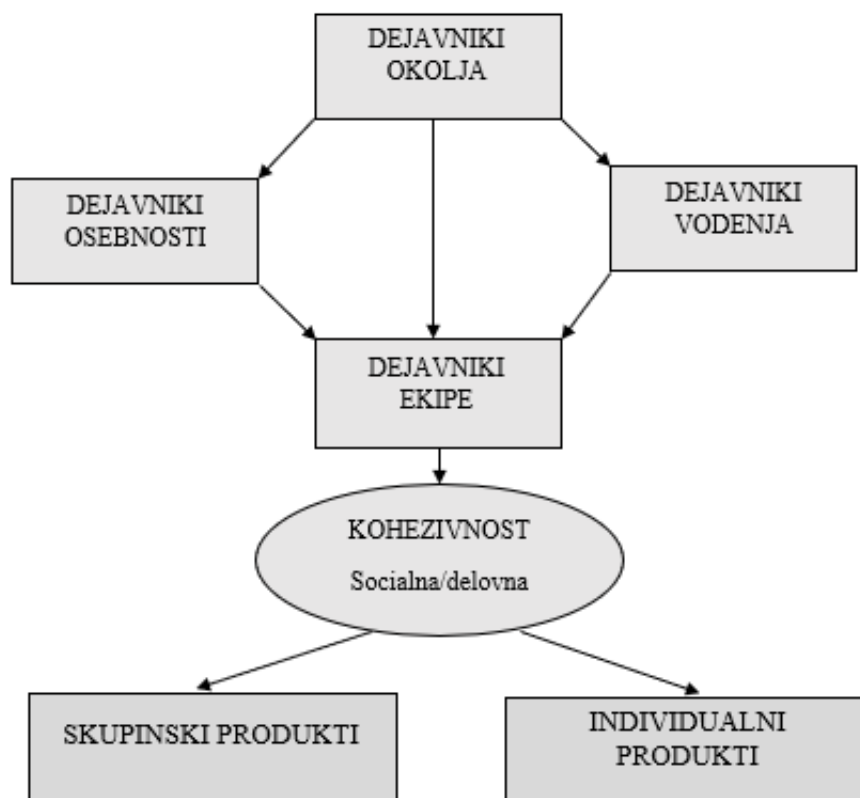
- **Situacijski dejavniki** - vključujejo družbene in fizične karakteristike ekipe in dejavnike iz okolja: nivo tekmovanja, velikost skupine, igralne pogodbe, organizacijsko klimo in tradicijo kluba, športnih zvez, različnost od drugih klubov ipd.
- **Dejavniki osebnosti** - predstavljajo posameznikove sposobnosti, osebnost, motivacijo in prilagodljivost: podobnost v osebnostnih značilnostih, podobnost v stališčih, pričakovanjih, ciljih, predanosti ekipi ter individualno zadovoljstvo in požrtvovalno vedenje so pozitivni dejavniki osebnosti, koristni za kohezivnost ekipe.

- **Dejavniki vodenja** – predstavljajo vedenje vodje in njegov odnos do vodenja ekipe: stili vodenja, odnos trener – športnik in odnos trener – ekipa.
- **Dejavniki ekipe kot celote** - zajemajo status, vloge, norme, cilje in nagrade, skupinsko učinkovitost, rezultate, stabilnost ekipe ipd. Vse naštetu v določeni meri vpliva na stopnjo kohezivnosti v ekipi.

Vsi dejavniki so medsebojno povezani in soodvisni. Dejavniki okolja, osebnosti in vodenja posledično vplivajo na faktorje ekipe (Carron, Shapcot & Burke, 2003).

Dinamičen proces kohezivnosti temelji na ustrezni prisotnosti vsakega izmed dejavnikov. Tako stopnja socialne kohezivnosti kot tudi delovne kohezivnosti sta posledica omenjenih dejavnikov oziroma faktorjev. Obe vrsti kohezivnosti se v različnem deležu izrazita pri nastopih posameznikov ter tudi ekipe kot celote. Končni izkupiček, je torej odvisen od vseh naštetih dejavnikov. Prikaz povezanosti dejavnikov je predstavljen na sliki 1.

Slika 1: Koncept kohezivnosti v športni ekipi



Prيرهjeno po Carron (1982).

Poleg poznavanja dejavnikov, ki vplivajo na kohezivnost v ekipi, je potrebno definirati tudi vrsto povezanosti dejavnikov s stopnjo kohezivnosti v ekipi. Tabela 2 prikazuje povezanost različnih dejavnikov s kohezivnostjo ter smer vpliva.

Tabela 2: Vpliv štirih kategorij dejavnikov na ekipno kohezivnost

Vrsta spremenljivk		Povezava spremenljivke s kohezivnostjo
Situacijski dejavniki	nivo tekmovanja	Na nižjem nivoju tekmovanja je kohezivnost ekip večja.
	velikost ekipe	Z velikostjo ekipe se kohezivnost v ekipi manjša.
	neposredna bližina	Neposredna bližina članov poveča kohezivnost. Velja tudi obratna smer povezanosti.
Dejavniki osebnosti	spol	Ni zaznane povezave
	spoštovanje	Ko se poveča kohezivnost se poveča spoštovanje med člani.
	zadovoljstvo	S povečanjem kohezivnosti se poveča zadovoljstvo članov. Velja tudi obratna smer povezanosti.
	anksioznost	S povečanjem kohezivnosti se zmanjša stopnja anksioznosti.
	depresija	S povečanjem kohezivnosti se zmanjša stopnja depresije.
	motivacija	S povečanjem kohezivnosti se zviša motivacija članov.
Dejavniki ekipe	vloge v ekipi	Jasnost in sprejemanje vlog omogoči povečanje kohezivnosti. Velja tudi obratna smer povezanosti.
	ekipne norme	S povečanjem kohezivnosti se poviša stopnja konformiranja in sprejemanja norm.
	status	Novi člani ekipe zaznavajo višjo stopnjo kohezivnosti v ekipi.
Dejavniki vodenja	vedenje vodje	Dajanje navodil glede treniranja, zagotavljanje socialne podpore, dajanje pozitivne povratne informacije pozitivno vpliva na povečanje kohezivnosti v ekipi.
	stil vodenja	Demokratski stil vodenja privede do povečanja kohezivnosti.

Prirjeno po Carron in Eye (2012).

Za športne trenerje ekipnih športov, ki želijo izboljšati stopnjo kohezivnosti v ekipi, je slednja shema izhodišče analize sociometričnega vprašalnika ter iztočnica za samooceno na podlagi dejavnikov vodenja.

1.3.3 Kohezivnost v povezavi z uspešnostjo in učinkovitostjo ekipe

Eno izmed raziskovalnih vprašanj magistrskega dela se nanaša na korelacijo med kohezivnostjo v ekipi in ekipno učinkovitostjo ter posledično ekipnim uspehom. Učinkovitost, definirana na podlagi optimalnega delovanja igralcev ter uspešnost, definirana na podlagi doseženih ekipnih ciljev sta medsebojno povezani in pomembni za doseganje produktivnosti ekipe (Seifari & Amoozadeh, 2014). Predvidevamo, da je tudi kohezivnost kot posledica ravnanja članov ekipe pomemben člen za doseganje optimalne učinkovitosti in uspešnosti. Predhodne študije prikazujejo različna stališča glede povezanosti in soodvisnosti slednjih komponent.

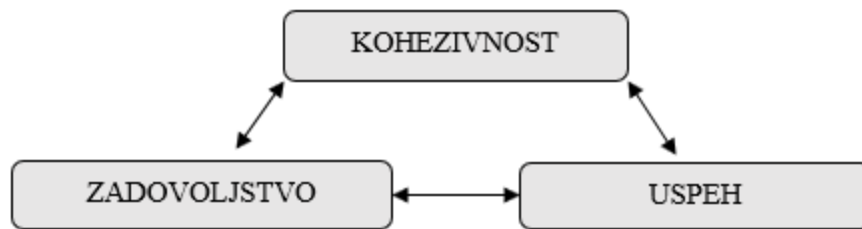
Ramzaninezhad, Keshtan, Shahamat in Kordshooli (2009) so na podlagi raziskave na profesionalnih odbojkarjih, starih med 19 in 30 let, ugotavljali povezanost kohezivnosti z ekipno učinkovitostjo ter ekipnimi uspehi. Rezultati so potrdili pomemben vpliv delovne kohezivnosti na ekipno učinkovitost, med tem ko je bila povezava med socialno kohezivnostjo in ekipno učinkovitostjo ugotovljena v manjšem deležu. Ugotovljen je bil tudi vpliv ekipne kohezivnosti in učinkovitosti na uspeh ekipe. Na splošno ugotovitve potrjujejo povezanost med kohezivnostjo v ekipi in kolektivno učinkovitostjo. Hkrati poudarjajo nujnost sodelovanja med igralci v ekipnih športih, ki lahko bistveno vpliva na potrebo po skupni koheziji in ekipni učinkovitosti, ter prispeva k uspešnosti ekipe.

V preteklosti je bila povezava med kohezivnostjo in kvaliteto nastopov predmet številnih raziskav, ki so bile izvedene znotraj različnih športnih ekip z Vprašalnikom športne kohezivnosti (angl. Sport Cohesiveness Questionnaire). Ugotovljeno je bilo, da uspeh povečuje kohezivnost v večji meri kot kohezivnost vpliva na uspeh, vendar je povezanost obojestranska. Analiza raziskovalnih študij, potrjuje povezanost spremenljivk ter medsebojno soodvisnost, vprašanje ali kohezivnost vpliva na uspešnost ekipe ali se kot posledica uspehov v ekipi zviša kohezivnost med člani, pa ne nudi enoznačnega odgovora (Carron, Brawley & Widmeyer, 1998).

Tudi novejšje študije potrjujejo večdimenzionalnost raziskovalnega vprašanja in soodvisnost obeh spremenljivk. Cevik in Wang (2018) sta raziskovala povezanost komponent ter ugotovila, da uspešnost ekipe vpliva na kohezivnost v ekipi, torej so uspešnejše ekipe zaradi doseženih uspehov tudi bolj povezane. Carron, Colman, Wheeler in Stevens (2002) so s pomočjo meta analize, v kateri je bilo zajetih 46 raziskav, potrdili, da obstaja močna povezanost med kohezivnostjo in uspešnostjo ekipe. Izsledki slednjih raziskav so potrdili vpliv kohezivnosti na uspešnost ekipe, kar potrjuje dejstvo da višja kot je kohezivnost v ekipi, bolj je ekipa zaradi tega uspešna. Hkrati so v raziskavi opozorili na pomen drugih faktorjev kohezivnosti, ki pomembno vplivajo na povezavo med spremenljivkama v vsaki športni ekipi. Poudarili so, da ima pri opredeljevanju povezave med spremenljivkama velik vpliv skupinska dinamika in z njo povezani procesi (sprejemanje norm, pozicija, zadovoljstvo z vlogami ipd.).

Številni športni in socialni pedagogi izpostavljajo pomembnost tako kohezivnosti kot tudi zadovoljstva članov za uspešnost ekipe. Tudi Martens in Peterson (v Turman, 2003, str. 81) sta povezavi med kohezivnostjo in uspešnostjo ekipe dodala zadovoljstvo članov ter opisala medsebojno delovanje treh konstruktov – kohezivnosti, zadovoljstva in uspeha. Povezava med konstrukti je ponazorjena na sliki 2.

Slika 2: Shema povezave kohezivnosti, uspeha in zadovoljstva



Prirejeno po Martens v Tušak, Misja & Vičič (2003).

Stopnja kohezivnosti ekipe vpliva na vedenje posameznih članov skupine, zato je pomembno, da se vzpostavi raven kohezije, ki ustvarja zadovoljstvo in ozračje za uspeh ekipe. Stopnja zadovoljstva vpliva tako na uspeh kot tudi na kohezivnost ekipe. Hkrati uspehi prinašajo zadovoljstvo in vplivajo na boljše povezovanje ekipe torej višjo stopnjo kohezije. V ekipnem športu je torej smiselno graditi vse tri komponente, saj njihova prisotnost in medsebojna povezanost ekipo opolnomoči. Odsotnost ene od komponent pa zmanjšuje celostno predstavo ekipe in zagnanost njenih članov.

Kljub dejstvu, da so mnenja o vzročno-posledični navezi kohezivnosti in uspešnosti ekipe deljena, lahko povzamemo, da je v športnih ekipah kohezivnost pomembna komponenta, ki vpliva na vzpostavljanje pozitivne skupinske dinamike. S poznavanjem konceptov razvoja kohezivnosti in dejavnikov, ki jo izoblikujejo, ekipa lahko vzdržuje stopnjo kohezivnosti zaradi katere člani na poti do skupnega cilja uspešno rešujejo zadane naloge in vzdržujejo pozitivno socialno klimo.

Kljub številnim pozitivnim vplivom na ekipno dinamiko, se v določenih primerih lahko pojavi negativna korelacija med kohezivnostjo ekipe in njeno ekipno dinamiko, ter v določenih situacijah lahko tudi negativno vpliva na učinkovitost ter uspešnost ekipe. Številni avtorji opozarjajo, da kohezivnost lahko negativno vpliva na igralce v ekipnih športih, kjer se člani ekipe borijo za igralna mesta v ekipi. V takem primeru je zaradi preveč prijateljskih odnosov in previsoke stopnje kohezivnosti lahko zmanjšana posameznikova želja po izpostavljenosti in prikazovanju svojih potencialov, kar lahko negativno vpliva na posameznikovo in posledično ekipno učinkovitost. Zaradi visoke stopnje socialne kohezivnosti v ekipah, se člani povezujejo z ekipo z namenom zadovoljitve socialnih potreb ter v manjši meri zaradi funkcionalnosti ekipe na delovnem področju ter želje po doseganju ekipnih ciljev.

Negativni učinki skupinske kohezije se lahko pojavijo kot posledica nezaželenih norm v ekipi. Ker se ekipna kohezivnost v ekipi krepi z zavezanostjo k skupinskim normam, lahko norme, ki poudarjajo napačen cilj, povzročijo nizko kakovost delovanja ekipe (Forsyth & Donelson, 2014).

Stopnjo kohezivnosti v ekipi lahko opazujemo s pomočjo metode opazovanja. Približno oceno lahko podamo na podlagi opazovanja vedenjskih dejavnikov kot so kvaliteta

komunikacija med člani ekipe, sprejemanje ekipnih ciljev, konflikti v ekipi, identifikacija z ekipo, vlaganje truda v naloge ipd. (Tušak, Misja & Vičič, 2003, str. 85). Pri opazovanju trener oz. opazovalec ne pridobi vedno jasne slike oz. lahko odnose razume drugače kot bi jih označila ekipa. Bolj strukturirana metoda ugotavljanja stopnje kohezivnosti, je metoda, ki izhaja iz sociometrije in se imenuje sociometrična preizkušnja. Merjenje kohezivnosti z omenjeno metodo poda poleg koeficienta kohezivnosti ekipe tudi vpogled v paleto medsebojnih odnosov in relacij med člani, ki jih z metodo opazovanja ni mogoče razbrati.

1.4 Sociometrija in sociometrična preizkušnja v športu

Utemeljitelj sociometrije je Jacob Levy Moreno, ki je preučeval psihologijo malih skupin ter predstavil metodo za ugotavljanje odnosov v skupini. Sociometrična preizkušnja je metoda oz. tehnika s katero je mogoče odkriti pozitivne in negativne napetosti, občutke in povezave med člani skupine (Petrovič & Douopna, 1996, str. 179). Opredeljuje, v kakšni meri je posameznik v skupini priljubljen, iz skupine izločen, osamljen ter kako se razume z drugimi člani skupine in koliko se z njimi rad družijo (Kajtna & Jeromen, 2013).

Sociometrična preizkušnja je metoda namenjena merjenju odnosov v družbi, natančneje ugotavljanju treh komponent povezanosti skupine: Sociometrični položaj in sprejetost posameznika v skupini, povezanost med posameznimi člani skupine in stopnjo povezanosti/kohezivnosti celotne skupine (Košir & Pečjak, 2008, str. 16). Z uporabo sociometrične preizkušnje ugotavljamo socialno strukturo skupine, ugotovitve pa zaradi večje preglednosti predstavimo z grafičnim prikazom, ki se imenuje sociogram. V grafičnem prikazu lahko razberemo socialne strukture v skupini in položaj vsakega posameznika. Poleg sociograma pridobimo podatke o sociometričnem statusu vsakega posameznika in indeks kohezivnosti celotne skupine (Kajtna & Jeromen, 2013). Na podlagi sociograma torej razberemo kakšni so odnosi v skupini in na katerem mestu slabo funkcionalno skupino lahko izboljšamo.

V športnih ekipah je sociometrična preizkušnja uporabno orodje, ki trenerju učinkovito pomaga pri ugotavljanju stopnje povezanosti oz. kohezivnosti ekipe. S pomočjo sociometrične analize odnosov trener poleg indeksa kohezivnosti celotne ekipe pridobi široko paleto podatkov o prijateljstvih in zavezništvu med igralci, pozitivni in negativni naravnosti igralcev, konfliktnih osebah in motivatorjih v ekipi, razlogih za odobravanje ali neodobravanje posameznikov znotraj ekipe, zaznavanju posameznikov o kvaliteti soigralcev ter tudi o željenih pozicijah in igralnih mestih, ki bi jih igralci določili sebi in soigralcem. Gre za zbiranje podatkov s pomočjo vprašalnika, ki ga izpolnijo člani skupine ter trener, individualno. Vprašalnik poleg osnovnih vprašanj o igralcu zajema funkcionalni kot socialni kriterij kohezivnosti v ekipi, torej vsebuje vprašanja vezana na povezanost članov v trenajžno-tekmovalnem procesu ter na drugi strani vprašanja o družabnosti in odnosih posameznika s soigralci.

Analiza in interpretacija rezultatov trenerju podata širšo sliko o medsebojnih odnosih v ekipi ter o vplivu le teh na socialno klimo in delovanje ekipe in posameznih članov na igrišču. Na podlagi analize rezultatov trener dobi vpogled v sociometrični položaj in sprejetost posameznih igralcev, povezanost med igralci in tudi stopnjo povezanosti celotne ekipe. Poznavanje socialne strukture ekipe je temelj za raziskovanje motivacije, kompetentnosti in drugih psihosocialnih dejavnikov, pomembnih za usklajeno, optimalno in učinkovito delovanje ekipe ter sodelovanje ekipe in trenerja. Trener s sociometrično preizkušnjo ekipi neposredno sporoča, da mu ni vseeno kakšna je ekipna dinamika ter povezanost ekipe, ter želi vsestransko funkcionalno ekipo.

Na podlagi analize sociometrične preizkušnje, trener lahko vpliva na številne komponente skupinske dinamike (Taylor & Wilson, 2005):

- Z analizo funkcionalnega kriterija odkriva med igralci željene igralne kombinacije in željena igralna mesta. Nekateri igralci trenerju morda ne želijo izpostavljati svojih želja, zadržkov glede soigralcev ali nezadovoljstva z igralnim mestom. Na podlagi rešenih vprašalnikov trener lahko (v skladu s igralčevimi veščinami in potrebami ekipe) zamenja določene pozicije in s tem zadovolji igralca, ki bo na željeni poziciji verjetno tudi bolj učinkovit, slednje pa pomeni pozitivno spremembo ekipne dinamike in uspeh celotne ekipe.
- Ugotavlja, kateri igralci imajo v ekipi avtoriteto in posledično moč vplivanja na soigralce. Na podlagi slednjih ugotovitev lahko preko igralcev z visoko stopnjo avtoritete vpliva tudi na preostali del ekipe, ki sprejme ravnanje le-teh kot pravilno oz. vzorno.
- Na podlagi socialnega kriterija – torej odgovorov na vprašanja o priljubljenosti in neprijetnosti igralcev, trener dobi podatke o igralcih, ki v ekipi negativno in pozitivno vplivajo na ekipno klimo. Z izbranimi je smiselno individualno komunicirati in poskusiti raziskati vzrok nezadovoljstva ali morebitna nesoglasja, ter način kako slednje odpraviti. Ob odpravi težav se skupinska dinamika izboljša.
- Trener s pomočjo vprašalnika ugotavlja, kako igralci vrednotijo njegovo delo. Razlike med dojemanjem igralcev o delu trenerja in trenerjevi zaznavi svojega dela so vedno prisotne.

Omejitve sociometrične preizkušnje:

- Spremenljivost rezultatov v času – na reševanje vprašalnika ter podajanje odgovorov na vprašanja lahko vpliva trenutna klima v ekipi, ki se v določenih situacijah in obdobjih spremeni (npr. na začetku sezone je igralec v dobri formi in ga soigralci označijo za zelo uspešnega, čez čas pa forma upade in bi soigralci izbrali kot manj uspešnega).
- Omejenost veljavnosti rezultatov s kriterijem - iz kriterijev za pridobitev in analizo rezultatov je razvidno kaj merijo, vendar ni nujno, da je ta prepoznavna resnična ter enako ovrednotena s strani vseh merjencev.

- Odvisnost rezultatov od predhodnih situacij v ekipi – na način odgovarjanja lahko vplivajo tudi predhodne situacije, kot so konflikti med soigralci, nova zaveznitva in prijateljstva, prihod novih igralcev v ekipo ipd.

2 VPLIV TRENERJA NA SKUPINSKO DINAMIKO

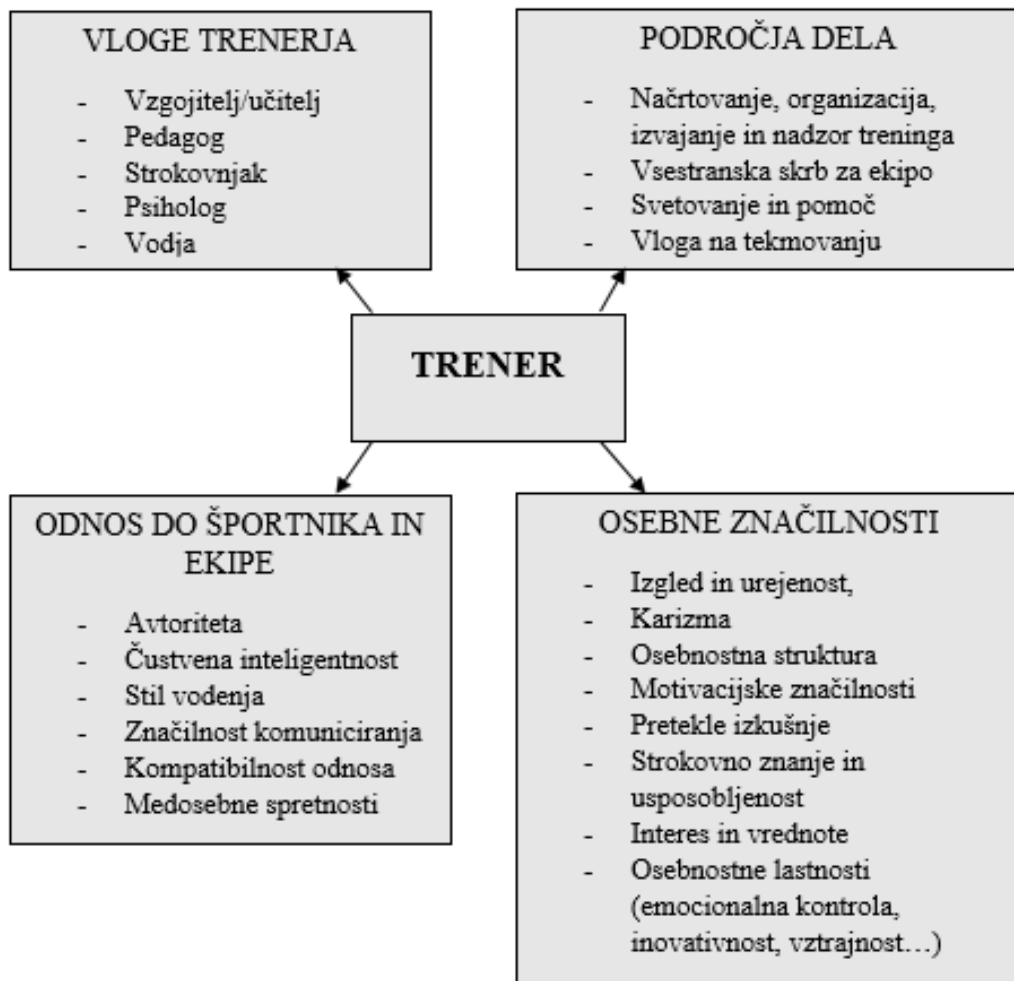
2.1 Model trenerja kot osrednje figure v športnem procesu

Trener v ekipnem športu nastopa kot manager ekipe. Skrbi za planiranje športnega procesa, organizacijo vadbenih enot in tekmovanj, vodenje ekipe in vrši nadzor nad izvajanjem nalog. Delo trenerja je torej obširno in raznoliko, saj zajema povezovanje znanj in veščin s številnih področij. Pomembna funkcija managerja in tudi športnega trenerja je ravnanje s človeškimi viri oz. v primeru trenerja – z vadečimi. Poleg odličnega poznavanja športne panoge in strokovne športne stroke je za trenerja ključno poznavanje procesa športnega treniranja, poznavanje načinov interakcije z ekipo in vodenja ekipe ter poznavanje socialno-psiholoških načel, ki krojijo ekipno dinamiko in tudi kohezivnost ekipe. Trener v ekipi oblikuje pravila in norme ter določa pozicije igralcev. Pridobljena znanja, veščine in izkušnje, ki jih trener pridobiva na svoji trenerski poti, so temelj za uspešno treniranje in vodenje ekipe in jih je potrebno neprestano obnavljati in nadgrajevati. Hkrati so za uspešno vodenje športne ekipe ključene trenerjeve kompetence, osebne lastnosti ter angažiranost in želja po vsestransko razviti ekipi.

Na podlagi predhodnih raziskav o vrednotenju dela športnega trenerja predpostavljam, da ima trener kot osrednja figura v športnem procesu na ekipo in ekipno dinamiko velik vpliv – pozitiven ali negativen. Da bi učinkovito in uspešno opravljal svoje poslanstvo, je priporočljivo, da pozna ključne dejavnike, ki vplivajo na njegov doprinos k funkcionalni in uspešni ekipi.

Kajtana in Tušak (2007) sta v modelu strnila glavne dejavnike, ki definirajo trenerjevo delovanje in vplivajo na njegovo uspešnost. Zaradi različnega poznavanja in vrednotenja pomembnosti slednjih, prihaja do razlik pri ravnanju s športno ekipo, kar ustvarja razlike med uspešnimi ekipami in trenerji in manj uspešnimi ekipami in trenerji. Model predstavlja vloge trenerja, njegovo področje dela, pomembne osebne značilnosti in ključne elemente, ki morajo biti prisotni v odnosu med športnikom in trenerjem. Predstavljen model se nahaja na sliki 3.

Slika 3: Model trenerja kot centralne figure v športnem procesu



Vir: Kajtna & Tušak (2007, str. 275).

Uspešnost trenerja se odraža v uspešni ekipi. Vsak izmed predstavljenih elementov trenerjevega dela na svoj način vpliva na karakter ekipe in njeno dinamiko. Odnos trenerja do športnika oziroma ekipe najbolj posredno vpliva na dinamiko ekipe. Tudi trenerjeva vloga vodje je tesno povezana s procesom socialnega vplivanja.

Z namenom odkrivanja povezanosti trenerjevega vodenja in odnosa trener – športnik je v empiričnem delu - v zaključnem delu vprašalnika sociometrične preizkušnje, zajet sklop vprašanj o odnosu med trenerjem in športnikom ter trenerjevem načinu dela. Raziskala bom, ali med mnenjem igralcev in trenerja prihaja do različnih predstav o nalogah in uspešnosti trenerja ter njegovem vplivu (vodenja) na skupino in njeno dinamiko.

Vprašanja o trenerjevem delu in odnosu do ekipe so bila oblikovana na podlagi obsežnega vprašalnika »Leadership scale for Sport«, s katerim se na podlagi petih dimenzij vodstvenega vodenja (socialna podpora, treniranje in dajanje napotkov, podajanje pozitivnih povratnih informacij, demokratično vedenje in avtokratično vedenje) ugotavlja, v kolikšni meri trener

vpliva na kohezivnost ekipe in s čim še lahko pripomore k zvišanju le-te. Štiri od petih dimenzij vodstvenega vedenja so namreč v pozitivni korelaciji s kohezivnostjo.

Z namenom ocenjevanja učinkovitosti dela trenerja, je bil na podlagi prvotno oblikovanega vprašalnika o učinkovitosti pri vodenju (angl. Coaching Efficacy Scale, v nadaljevanju CES) razvit tudi vprašalnik za samooceno učinkovitega vodenja trenerja (angl. Coaching-based Leadership Self-Efficacy Scale, v nadaljevanju CLSES), na podlagi analize katerega trener samooceni svoje delo na področjih, pomembnih za uspešno vodenje ekipe. Slednja področja so: ciljna naravnost, vzpostavljanje in vzdrževanje odnosa trener-športnik, konstruktivna komunikacija, napredek in razvoj igralcev ter celotne ekipe. Omenjen vprašalnik zaradi obsega magistrskega dela ni vključen v raziskovalni del magistrskega dela, vendar je primeren za samooceno vsakega športnega trenerja, ki želi nadgraditi svojo vodstveno učinkovitost (Dežman, 2013, str. 58–59).

2.1.1 Vloge in naloge trenerja

Paranosić (v Tušak, Misja & Vičič, 2003) navaja vloge, ki jih trener sprejme in so raznolike ter vezane na različna področja:

- **Trener kot strokovnjak:** z znanjem in izkušnjami s športnega področja vodi in usmerja ekipo. S svojo splošno razgledanostjo in poznavanjem drugih področij povezanih s športom, delovanjem družbe ipd. ekipi zagotavlja celostni razvoj in napredek. Spremlja vse dogodke znotraj kluba in tudi zunanje vplive, ki vplivajo na psihofizično ravnotežje v ekipi.
- **Trener kot učitelj** sistematično vodi vadben proces, upošteva vadbena načela in pri tem dodaja smiselno mero novih informacij, saj s tem omogoči, da si igralci naučeno zapomnijo na najbolj ekonomičen način in zadržijo največ energije.
- **Trener kor pedagog** s primerno komunikacijo in didaktičnimi vrlinami ter lastnimi stališči do (mladega) športnika vpliva na športnikovo psihično in fizično dozorevanje.
- **Trener kot psiholog** poskuša reševati osebne in medosebne probleme svojih varovancev in s tem vzdrževati prijetno ekipno klimo.
- **Trener pa se pojavlja tudi v vlogi zdravnika**, saj je pogosto prvi, na katerega se obrnejo športniki z vprašanji in prvi, ki lahko posreduje v primeru poškodbe. MacKinzie (v Tušak & Tušak, 2003) dodaja, da mora trener opravljati vlogo motivatorja, demonstratorja, iskalca dejstev, mentorja, prijatelja, organizatorja in voznika.

Vloge trenerja so vezane na potrebe ekipe. Navedene so splošne usmeritve, trener pa na podlagi poznavanja ekipe in pogojev treniranja lahko sprejema tudi mnoge druge. Poleg vlog je potrebno opredeliti tudi trenerjevo področje delovanja, torej naloge, ki naj bi jih opravljal, da kompleksen proces treniranja lahko obravnava celovito in uspešno. Tušak in Tušak (2003) naloge oz. aktivnosti trenerja delita na šest področij:

- planiranje treninga,

- izvajanje treninga,
- kontrola uspešnosti treninga,
- vsestranska skrb za člane ekipe,
- svetovanje in pomoč članom ekipe ter
- vloga na tekmovanju.

Pri vsakem izmed šestih področij je mogoča različna interpretacija obsega nalog. V kolikšni meri se bo trener posvetil določeni nalogi, je odvisno od znanja, veščin, izkušenj, kompetenc, interesa trenerja ter tudi od njegovih zaznav potreb ekipe. Vsestranska skrb za člane ekipe in svetovanje ter pomoč članom ekipe sta nalogi, ki sta pogosto s strani trenerjev zelo različno ovrednoteni, saj nista vezani le na športni vidik, temveč na socialno-psihološke potrebe ekipe, ki vplivajo na posledično učinkovitost. Zadovoljitev slednjih potreb je pomembna za pozitivno ekipno klimo, na katero torej s svojim delovanjem lahko vpliva tudi trener. Prav tako lahko trener na vsakem področju stremi k vzpostavljanju pozitivne ekipne klime ter kohezivnosti: pri planiranju treningov dodaja igre sodelovanja, v proces dolgoročnega treniranja dodaja dogodke za druženje ekipe (angl. teambuilding) ipd., med izvajanjem treninga je pozoren na odnos igralcev do dela ter tudi odnos do soigralcev, ter pri kontroli uspešnosti treninga kot dejavnik za uspeh/neuspeh upošteva tudi stopnjo povezanosti in zadovoljstva igralcev. Vsestranska skrb za soigralca ter svetovanje in pomoč trenerja, tudi pomembno vplivata na ekipno dinamiko in vzpostavljanje kohezivnosti – predvsem poštena obravnava vadečih, vzpostavljanje stopnje zaupanja, ter skrb za enotno socialno klimo v ekipi in spodbujanje medsebojne pomoči med soigralci.

Poleg vlog in nalog so za vodenje športne ekipe pomembne tudi osebne značilnosti trenerja, med katere spadajo njegov izgled in urejenost, karizmatičnost, interes in vrednote, motivacijske in komunikacijske spretnosti, strokovno znanje in usposobljenost. V povezavi s preteklimi izkušnjami, le ta oblikuje tudi osebnostno strukturo in osebnostne lastnosti. Vse naštetе značilnosti, so del mozaika treniranja, ki imajo na ekipo velik vpliv. Nezainteresiran trener, ki na treninge prihaja neurejen, vedno zamuja ter ne obravnava pošteno vseh vadečih, bo na ekipi pustil drugačen pečat kot organiziran trener, ki skrbi da je s svojim vedenjem in izgledom igralcem zgled in je predan svojemu delu in vrednotam, svojo energijo pa z zanosom širi tudi med ekipo, katere člane obravnava pošteno. V veliki verjetnosti bo organiziran in urejen trener od igralcev prejel večje odobravanje in zaupanje, kar pomeni, da ima na njih lahko tudi večji vpliv tako v trenažnem procesu kot s psiho-socialnega vidika.

Tušak in Tušak (2003, str. 185) povzemata pomembne lastnosti trenerjev, ki jih tako športniki kot tudi trenerji povezujejo z uspešnimi trenerji. Emocionalna stabilnost je najbolj izpostavljena in zaželena lastnost trenerja. Trener mora obvladovati svoja čustva in ne glede na kompleksnost situacije delovati umirjeno in razumsko. Zaželena je tudi družabnost, ki se odraža v pozitivnem odnosu z okolico, pred vsem s športniki. Poleg tega mora biti trener dominanten in realističen ter odgovoren za svoje delo. Za uspešnost je potrebna tudi visoka inteligenca in teženje k novostim, torej morajo biti trenerji za uspešno delovanje inovativni in ustvarjalni. V odnosu do športnikov je pomembna lastnost dobrega trenerja zaupljivost.

Športniki izpostavljajo, da mora biti trener oseba, na katero se lahko, posebej v kritičnih situacijah, zanesejo.

2.1.2 Odnos trener – športnik in trener-ekipa

Medosebna dinamika med trenerjem in športnikom je pomemben del procesa športnega treniranja. Učinkovit način prenašanja trenerjevih znanj na športnike je pomemben za učenje tehničnih in taktičnih prvin športnikov ter tudi za njihovo posledično uspešnost. Suhadolc (2009) poudarja, da se trenerji verjetno premalo zavedajo kakšen pomen ima način in vsebina vsakodnevnih komunikacij s športniki na motivacijo, samozavest, stres in koncentracijo športnikov.

Sodelovanje med trenerjem in športnikom pomembno vpliva na številna področja (Suhadolc, 2009, str. 48): na medosebni ravni se izraža v stopnji motivacije, samospoštovanja, zadovoljstva, zabave, želji po vztrajanju ali prenehanju, načinu komunikacije, pogostosti konfliktov, sprejemanju odločitev ipd. Na ekipni ravni vpliva na ekipno kohezivnost, socialno klimo, ekipno harmonijo, stopnjo telesne priprave, način in kvaliteto treninga, razvoj tekmovalne forme ipd.

V odnosu med trenerjem in športnikom, ter med trenerjem in ekipo je, poleg zavedanja navedenih ravnanj, pomembno poudariti tudi zelo verjetno subjektivno zaznavo slednjih (npr. stil vodenja, zaupanje, enak odnos do vseh vadečih). Suhadolc (2009) poudarja dejstvo, da se percepcija športnikov razlikuje od samopercepcije njihovih trenerjev. Prevelike razlike v zaznavi trenerjevih ravnanj s strani športnika in trenerja negativno vplivajo na odnos med trenerjem in športnikom, ter tudi med trenerjem in ekipo, če zaznava celotne ekipe drugačna kot samoocena trenerja.

Trener kot vodja naj bi imel v ekipi najvišjo avtoriteto, za zagotavljanje kompatibilnega odnosa s športnikom pa tudi visoko stopnjo čustvene inteligence, ustrezen stil vodenja ter dobre komunikacijske značilnosti in medosebne spretnosti. »Kvaliteten odnos med trenerjem in športnikom vključuje medsebojno zaupanje in spoštovanje, zavzetost in sodelovanje« (Jowett & Chaundy, 2004, str. 153).

2.1.3 Izbira stila vodenja

Obstoječe raziskave potrjujejo povezavo, da ima nadrejeni – v športni ekipi trener – pomembno vlogo pri povezavi med medčloveškimi viri (v nadaljevanju MČV) in uspešnostjo, saj z načinom ravnanja z MČV in stilom vodenja vadečim posreduje in prenaša vrednostni sistem organizacije (Bredin v Ivašković, 2018, str. 150). Trenerjevo učinkovito vodenje lahko vpliva na različna področja delovanja ekipe. Dober vodja s svojim delovanjem vpliva na kvaliteto trenažno-tekmovalnega procesa ter tudi na socialno psihološki status ekipe. Rezultat učinkovitega vodenja je ekipni uspeh. Vprašanja, ki se na tej točki pojavijo,

so: katere lastnosti ter kakšno vedenje zaznamuje odličnega vodjo; na kakšen način lahko trener izvaja učinkovito vodenje ter kako lahko slednji vpliva na skupinsko dinamiko; se vodenje lahko deli med trenerja in igralce.

Stil vodenja je skupek vzorcev ravnanja vodij in njihovega vplivanja na ljudi, z namenom doseganja skupnih ciljev. Stil vodenja se razvije iz specifičnih ravnanj in vodstvenega vedenja (Kovač, 2004). Niti v literaturi niti v praksi ne obstaja univerzalen model vodenja, ki bi uspešen pri vodenju vseh ekip, saj je učinkovitost vodenja odvisna od situacije v kateri se vodenje izvaja. Pri vodenju vsak trener uporablja različne načine, modele, stile vodenja, ki jih prilagaja potrebam ekipe in jim doda osebno noto. V sklopu ugotavljanja ekipne dinamike, bodo navedeni nekateri izsledki raziskav ter teoretična dejstva, ki se nanašajo na povezanost stila vodenja z ekipno dinamiko ter učinkovitostjo ekipe. V literaturi se pojavlja več razprav in definicij o stilih vodenja, ki opredeljujejo odnos med trenerjem in športnikom. Dva nasprotna stila vodenja, ki sta najbolj ekstremna sta demokratično in avtokratično vodenje.

Za **avtokratično vodenje** je značilno, da vodja deluje relativno neodvisno od športnikov, sam planira aktivnosti, ne objasnjuje svojih dejanj, zavrača kompromise ter usmerja vadeče na podlagi lastne avtoritete in statusne moči. Trener odločitve sprejema sam, vadečim posreduje le delovne naloge, ki jih morajo po navodilih izpolniti. Za ta stil vodenja je značilna enosmerna komunikacija, ukazi, prepovedi, zahteve in brezpogojna ubogljivost. (Kajtna & Tušak, 2003, str. 205). Tak stil vodenja pozitivno vpliva na športnike, ki želijo biti v podrejenem položaju ter v določenih stresnih situacijah nudi športnikom varnost in rešitev. Pogosto pa slednji stil vodenja naleti na odpor športnikov, upad motivacije, lahko tudi na pasivnost in apatičnost športnikov. Avtoritativni trener je strogo usmerjen k doseganju ciljev, kar povečuje produktivnost ob predpostavki, da imajo športniki o njem dobro mnenje in ga spoštujejo (Nastran-Ule, 2000).

Demokratično vodenje je nasprotje avtokratičnega. Trener je v vlogi koordinatorja, ki ekipo usmerja v pravo smer. Značilna je dvosmerna komunikacija. Članom je s strani trenerja omogočeno sodelovanje pri sestavljanju igralnih strategij in pri določanju ciljev. Pred sprejetjem pomembnih odločitev se trener posvetuje z igralci, saj želi ekipno odobritev, hkrati spodbuja športnike, da izrazijo svoje predloge in mnenja glede trenažnega procesa (Kajtna & Tušak, 2003, str. 205). Demokratično vodenje spodbuja kreativnost, samostojnost in prenaša del odgovornosti na igralce. Na ta način so športniki bolj motivirani, izraženo pa je tudi boljše vzdušje v ekipi oziroma boljša skupinska dinamika (Nastran-Ule, 2000).

Kateri stil vodenja bo trener izbral, je odvisno trenerjeve osebnosti ter od situacije, v kateri je ekipa, delno tudi od strukture ekipe. Iz slednjega dejstva se je razvila teorija situacijskega vodenja, ki poudarja, da je stil potrebno prilagajati razmeram, v kateri se ekipa nahaja (Kobi, 2007). Avtokratski vodja bo kljub načelnosti včasih moral pri svojih odločitvah upoštevati mnenje ekipe, demokratični vodja pa v nekaterih trenutkih sam sprejeti odločitve in

nepopustljivo vztrajati pri disciplini in upoštevanju strukture, norm in pravil ekipe (Nastran-Ule, 2000).

Prevladujoča stopnja demokratičnega vodenja je pogosto ugotovljena za bolj učinkovito iz vidika vključevanja športnikovega mnenja v trenažni proces. Športnik, katerega mnenje bo trener upošteval pri odločanju, se bo bolj aktivno vključeval v trening, saj se bo počutil upoštevanega. Posledično bo tudi trener od njega pogosteje dobil povratno informacijo o svojem delu in bo pripravljen sklepati kompromise. Omenjena povezava je pravzaprav del dobre komunikacije, dobra komunikacija pa je en izmed temeljev za dober oz. jasen odnos (Gordon v Kajtna & Tušak, 2007, str. 39). Poleg tega pri demokratičnem vodenju ne gre le za upoštevanje športnikovega mnenja, temveč tudi za zmožnost zaznave in želje po zadovoljevanju športnikovih potreb. Te so ključne tako za zagotavljanje zadovoljstva ter posledično učinkovitosti posameznika, kot tudi ekipnega uspeha. Odnos trener - športnik, je iz stališča zagotavljanja pozitivne ekipne klime in skupinske dinamike, bolj trden in stabilen, če sta v odločanje vključena oba- trener in športnik.

2.2 Vpliv trenerja na kohezivnost

Dejavniki vodenja, naj bi poleg ostalih dejavnikov - okoljskih, osebnih in ekipnih predstavljali najbolj pomembne, tako za razvoj kohezivnosti, kot tudi ekipne učinkovitosti (Carron, Hausenblas & Eys v Vincer & Loughhead, 2010). Murray (v Cormier, Bloom & Harvey, 2015) dodaja, da trenerji, ki znajo na podlagi teh dejavnikov ustvariti pozitivno ekipno klimo, v ekipi lahko pričakujejo višjo stopnjo tako socialne kot tudi delovne kohezivnosti.

Povezava med stilom vodenja in kohezijo je bila jedro številnih raziskav. V raziskavi (Vincer & Loughhead, 2010) je bil na podlagi raziskave 312 športnikov iz 25 različnih ekipnih športov ugotovljen pozitiven vpliv treh vodstvenih dejavnikov - ustreznega vodstvenega vedenja, stila vodenja in odnosa trenerja s športniki ter ekipo na kohezivnost ekipe. Dokazana je bila povezava slednjih vodstvenih dejavnikov z obema dimenzijama kohezivnosti – delovno in socialno kohezivnostjo.

Chelladurai in Saleh (1980) sta opredelila 5 dimenzij zaželenega vodstvenega vedenja, ki jih vključuje vprašalnik vodenja v športu (Leadership Scale for Spors, v nadaljevanju LSS) in še danes veljajo za učinkovite kazalnike uspešnega vodstvenega vedenja. Med njih so uvrščene naslednje dimenzije vedenja: Socialna podpora, treniranje in dajanje napotkov, podajanje pozitivnih povratnih informacij, demokratično vodenje in avtokratično vodenje. Kasneje sta Westire in Weiss (1991) raziskovala istih pet dimenzij in potrdila, da so treniranje in dajanje napotkov, socialna podpora, podajanje pozitivnih povratnih informacij in demokratično vodenje v pozitivni korelaciji s kohezivnostjo ekipe. Do podobnih zaključkov so prišli tudi Pease in Kozub; Bredmeier in Bostrom (v Jowett & Chaundy, 2004, str. 303). Avtokratično vodenje je torej v določenih situacijah opaženo kot zaželeno vodstveno vodenje, vendar na kohezivnost ekipe nima pozitivnega vpliva.

Rezultati raziskave N. Laughlin in S. Laughlin (v Tušak, Misja & Vičič, 2003 str. 160) potrjujejo hipotezo, da je učinkovitost vodenja večja, kadar so športnikove zaznave in trenerjeve zaznave vedenja podobne. Podobno Loughhead and Bloom (v Cormier, Bloom & Harvey, 2015) poudarjata pomen usklajevanja mnenj trenerja in ekipnih vodij (vodij znotraj ekipe) ter skupno zastavljanje norm in sodelovanje pri odločitvah. Tako vodenje s strani trenerja kot vodenje s strani ekipnih vodij predstavlja pomemben dejavnik za zagotavljanje stopnje kohezivnosti v ekipi, predvsem delovne kohezivnosti. Predhodne raziskave so potrdile, da ekipni vodja lahko bolj vpliva na stopnjo socialne kohezivnosti v ekipi kot trener (Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Vande Broek & Boen, 2014). Ekipni vodja ima na ekipo velik vpliv, zato lahko trener svoje namene preko ekipnega vodje, v primeru korektnega odnosa, uspešno prenaša na druge igralce.

Raziskava zaznave kohezivnosti pri športnih trenerjih elitne dimenzije v Kanadi je podala pomembne zaključke, ki so bili podani na podlagi izpraševanja uspešnih trenerjev ekipnih športov. Rezultati prikazujejo dejstvo, da so trenerji ovrednotili kohezivnost kot pomembno komponento za razvoj ekipnih uspehov ter zadovoljstva v ekipi, kljub soočanju z ovirami rivalstva za igralna mesta. Trenerji so mnenja, da je za zagotavljanje optimalne stopnje kohezivnosti, kljub rivalstvu, potreben poseben nadzor s strani trenerja ter posredovanje na motivacijski način. Ključne strategije, ki so bile podane za zagotavljanje višje stopnje kohezivnosti v ekipi so bile: določanje in spremljanje ekipnih ciljev, sodelovanje z vodjo znotraj športne ekipe, ter spodbujanje družabnih dogodkov (Cormier, Bloom & Harvey, 2015).

Trenerjev vpliv na kohezivnost ekipe se izraža na več ravneh:

- Zagotavljanje kvalitetnega in ustrezno načrtovanega trenažnega procesa. Če so igralci osredotočeni na ekipni cilj, sodelovanje in upoštevanje trenerjevih napotkov, bodo ekipni medsebojni odnosi stabilni in usmerjeni k skupnim dosežkom.
- Socialna podpora – pošten odnos trenerja do posameznikov in ekipe, zanimanje za medsebojne odnose, skrb za ustrezno komunikacijo, spodbujanje pozitivne ekipne dinamike in dostopnost trenerja za pogovor so le nekateri znaki socialne podpore, ki pripomorejo k boljši kohezivnosti v ekipi.
- Pozitivna povratna informacija trenerja igralcu sporoča, da tehnično ali taktično izpolnjuje pričakovanja trenerja – počuti se koristnega za ekipo.
- Povezovanje z igralci, ki imajo vlogo ekipnih vodij, omogoča neposreden vpliv ekipnega vodje na ekipno dinamiko. Dokazano se socialna kohezivnost v večji meri zvišuje kot posledica vpliva ekipnega vodje kot trenerja kot vodje ekipe.
- Demokratično vodenje igralcem omogoča možnost sovpiljanja na pomembne odločitve, zaradi česar se raje vključuje v trenažni proces, hkrati pa se ekipa povezuje pri usklajevanju skupnih odločitev.
- Spodbujanje družabnih dogodkov in druženja izven športnih okvirjev (teambuilding), z namenom povezovanja ekipe.

Teoretična izhodišča

Na podlagi zastavljenih raziskovalnih vprašanj, navajam teoretične predpostavke, na katere se navezujem pri vrednotenju ekipne dinamike treh primerov študija v empiričnem delu.

V empiričnem delu nas za vsako ekipo zanima, kako (socialno-psihološka) struktura ekipe vpliva na njeno ekipno dinamiko. Teoretična dejstva strukturo ekipe ločujejo na fizično in socialno-psihološko strukturo. Socialno-psihološka struktura ekipe opredeljuje igralno pozicijo posameznika, vlogo posameznika v ekipi, socialni status posameznika ter norme in pravila ekipe. Za vzpostavljanje in ohranjanje pozitivne ekipne dinamike in kohezivnosti je pomembno, da vsak posameznik pozna elemente socialno-psihološke strukture ter jih sprejema. Sprejemanje elementov socialno-psihološke strukture ekipe pomeni tako sprejemanje posameznikove igralne pozicije, vloge v ekipi, socialnega statusa, kot tudi sprejemanje pozicij, vlog in statusa drugih članov ekipe, ter hkrati sprejemanje ekipnih norm in vrednot. Elementi socialno-psihološke strukture so medsebojno povezani in soodvisni, zato nezadovoljstvo posameznika z enim elementom močno vpliva na celotno ekipno dinamiko. Vpogled v socialno-psihološko strukturo ekipe poleg metode opazovanja trener pridobi z izvedbo sociometrične preizkušnje. Na podlagi pridobljenih rezultatov je mogoče analizirati vpetost posameznikov v socialno okolje ekipe ter tudi izboljšati obstoječo socialno-psihološko strukturo, s čimer se poveča tudi stopnja kohezivnosti v ekipi.

Pri pojasnjevanju drugega raziskovalnega vprašanja o medsebojno povezanosti konstruktov kohezivnosti in uspešnosti je potrebno upoštevati naslednje ugotovitve: Ugotavljanje stopnje povezanosti ekipne kohezivnosti in ekipne dinamike z uspešnostjo ekipe je zaradi subjektivnosti opredelitve kazalnikov in različnosti opazovanih skupin precej kompleksno. Kohezivnost in uspešnost sta večdimenzionalna konstrukta, za merjenje katerih je potrebno specifično opredeliti dimenzijo merjenja. Kohezivnost v športnih ekipah je mogoče raziskovati in vrednotiti po dveh dimenzijah: Prvo dimenzijo določata socialni in funkcionalni kriterij, medtem ko druga dimenzija predstavlja vidik povezanosti posameznika z ekipo, ter vidik povezanosti ekipe kot celote. Tudi uspešnost ekipe je večdimenzionalen konstrukt, za merjenje katerega je potrebno najprej opredeliti parametre in kazalnike, na podlagi katerih bo vrednoten uspeh. Uspešnost je v tej raziskavi bila opredeljena dihotomno. V športnih ekipah se kot kazalnik uspešnosti najbolj pogosto uporablja razvrstitev na tekmovanju, torej razmerje med zmagami in porazi. Ekipa je bila opredeljena kot uspešna tudi, če je dosegla zastavljeni tekmovalni cilj.

Teoretična dejstva potrjujejo povezavo med kohezivnostjo in uspešnostjo v ekipi. V ekipah, kjer, vlada višja stopnja kohezivnosti, je posledica tudi večja uspešnost. Hkrati uspešnost ekipe pozitivno vpliva na stopnjo kohezivnosti v ekipi. Na tekmovalno uspešnost in doseganje skupnih ekipnih ciljev v večji meri vpliva delovna kohezivnost v primerjavi s socialno kohezivnostjo. Konstrukt kohezivnosti in konstrukt uspešnosti sta odvisna tudi od zadovoljstva posameznih članov športne ekipe in drugih procesov ekipne dinamike. Za

optimalno delovanje športne ekipe je zato pomembno upoštevati vse navedene dejavnike obeh konstruktov (kohezivnost, uspešnost) ter zadovoljstva vseh članov ekip.

S tretjim raziskovalnim vprašanjem želimo razjasniti kakšen stil vodenja uporabljajo trenerji posameznih raziskovanih ekip, ter kako le ta vpliva na socialno klimo, kohezivnost in učinkovitost pri vodenju športne ekipe. V športnih ekipah prevladujeta dva stila vodenja – avtokratični stil in demokratični stil vodenja. Novejše raziskave poudarjajo pomen situacijskega vodenja, ki narekuje stil vodenja glede na situacijo v kateri se ekipa nahaja. Raznolikost dejavnikov, ki vplivajo na športno ekipo (ekipni, okoljski, osebnostni ter situacijski dejavniki) onemogoča posplošenje načina in stila vodenja trenerja, ki bi bil primeren in učinkovit za vse športne ekipe. Kljub temu je mogoče opredeliti smernice trenerjevega vedenja, ki pozitivno vplivajo na socialno klimo, kohezivnost in ekipno dinamiko. Med pet dimenzij trenerjevega vedenja, ki veljajo za učinkovite pri zagotavljanju optimalne ekipne dinamike, uvrščamo zagotavljanje socialne podpore igralcem, kvalitetno treniranje in dajanje napotkov, podajanje pozitivnih povratnih informacij demokratično vodenje in avtokratično vodenje. Poleg vpliva naštetih dimenzij na ekipno dinamiko, so štiri od petih dimenzij tudi v pozitivni korelaciji s kohezivnostjo v ekipi – iz vzeto je le avtokratično vodenje. Avtokratično vodenje je za vodenje ekipe nujno in v določenih situacijah zaželeno, vendar nima pozitivnega vpliva na kohezivnost ekipe. Pri vodenju ekipe je pomembno, da se ne glede na stil vodenja trenerjeva zaznava vodenja ujema z zaznavo igralcev o vodenju.

3 SOCIOMETRIČNA PREIZKUŠNJA V PRAKSI

3.1 Vzorec merjencev

V raziskavi so sodelovale tri članske ekipe ekipnih športov, dve moški selekciji in ena ženska članska selekcija. Zaradi varstva podatkov so ekipe v nadaljevanju navedene kot ekipa O = odbojka, ekipa K = košarka in ekipa H = hokej. Ekipa O je v sezoni 2020/2021 tekmovala v ženski članski državni odbojgarski ligi (1B DOL). 1.B državna odbojgarska liga je liga drugega kakovostnega ranga v državi. Ekipa K je tekmovala v moški članski slovenski košarkarski ligi (1. SKL – 1. slovenska košarkarska liga), ki je liga najvišjega kakovostnega ranga v državi. Ekipa H je tekmovala v moški članski kategoriji mednarodne hokejske lige (angl. International Hockey League, v nadaljevanju IHL) in v državnem prvenstvu. Kakovostni rang lige IHL je težko primerjati z drugimi tekmovanji, saj slovenski hokejski klubi skupno igrajo v državnem prvenstvu, drugih lig višjega ranga pa se udeležijo posamezni klubi le v primeru zadostne kvalitete in finančne zmogljivosti.

Skupno število merjencev je 52 (ekipa O = 12 igralcev, ekipa K = 13 igralcev in ekipa H = 27 igralcev). Povprečna starost v ekipi O je 22 let ($\sigma=7,1$), v ekipi K 22 let ($\sigma=4,0$), med tem ko je povprečna starost ekipe H 24 let ($\sigma=3,5$). Vse ekipe so v času raziskovanja kljub

epidemiološkem stanju, zaradi virusa Covid-19, treninge in tekmovanja opravljale nemoteno. Sociometrični vprašalnik je bil izpolnjen tudi s strani glavnih trenerjev ekip.

3.2 Pripomočki in postopek merjenja

Za ugotavljanje skupinske dinamike in stopnje kohezivnosti je bila v treh ekipah izvedena sociometrična preizkušnja, katere glavno orodje je bil sociometrični vprašalnik z dodanim sklopom vprašanj o delu trenerja. Izoblikovan je bil vprašalnik, sestavljen iz treh sklopov – socialnega in funkcionalnega ter sklopa vprašanj, vezanih na delo trenerja in njegov odnos do ekipe. Vprašalnik je zajemal 15 vprašanj zaprtega tipa – na podlagi analize odgovorov sem ugotavljala ekipno dinamiko, stopnjo kohezivnosti ter vpliv trenerjevega odnosa in dela na slednji komponenti. Po opravljeni analizi sem izdelala sociogram, ki je grafični prikaz, s pomočjo katerega prikažemo posameznikov položaj znotraj ekipe ter medsebojne odnose članov. Vprašalnik sociometrične preizkušnje se nahaja v prilogi 1.

Opis vprašalnika

Vprašalnik sociometrične preizkušnje vsebuje šifrirni list, osnovna vprašanja o igralcu, glavni del, ki je razdeljen na dva dela– funkcionalni in socialni, zadnji tretji del, namenjen ugotavljanju povezanosti dela trenerja z delovanjem ekipe.

Z uvodnimi vprašanji smo želeli izvedeti igralni staž ter igralno pozicijo igralca, saj so slednji parametri pomembni pri analizi njegovih odgovorov. Vsak igralec je ocenil povezanost ekipe na igrišču in v privatnem življenju ter navedel ekipne in individualne cilje. Povezanost ekipe so ocenjevali z vnaprej podanimi možnostmi: »dobra povezanost«, »povprečna povezanost« in »slaba povezanost«. Na temo ciljev sta bili zastavljeni dve vprašanji: »Kakšni so cilji ekipe v sezoni 2020/2021?« in »Kakšni so tvoji osebni cilji?« Igralci so cilje navedli opisno, torej za odgovor niso imeli vnaprej podanih možnosti. Pri vprašanju o ekipnih ciljih je bilo igralcem obrazloženo, da je potrebno navesti cilje glede na uvrstitev na tekmovanju. Pri osebnih ciljih ni bilo dodatnih obrazložitev za izpolnjevanje, saj je iz narave odgovora mogoče določiti na katerem področju so si posamezni igralci zastavili cilj (npr. tehnika, število treningov, uigravanje, zasedanje določenih pozicij ipd.).

Prvi del sociometrične preizkušnje sestavlja funkcionalni del, ki sestoji iz vprašanj o delovanju ekipe in željenih odnosih med igralci, ko so le ti v športnem okolju. Zanimalo nas je s katerimi igralci si vprašani želijo sodelovati na igrišču ter s katerimi ne. Ob odgovorih je bilo potrebno navesti tudi utemeljitev svoje odločitve. Vsak igralec je moral svoje soigralce razvrstiti po kakovosti od najbolj do najmanj kakovostnega. Navesti je moral tudi igralce katerim zaupa, da v ključnih trenutkih lahko v prid ekipe storijo najboljše (npr. uspešno izvajanje kazenskega strela/meta, pomembne zaključne žoge ipd.). V tem delu je vsak določil najbolj pozitivnega ter najbolj negativnega igralca v športnem okolju (na igrišču). Funkcionalni del vprašalnika je torej vezan na ugotavljanje najvišje učinkovitosti

ekipe na poti do zastavljenih ciljev. Vsebuje naslednja vprašanja in navodila za reševanje vprašalnika:

1. a) Napiši idealno postavbo, za katero meniš, da je najbolj učinkovita. V postavbo lahko umestiš tudi sebe.

Igralcem je bila pri slednjem vprašalniku podana shema po pozicijah, v katero so vnesli šifre soigralcev (priloga 1, sociometrični vprašalnik). Enako nalogo je imel trener. Idealna postavba pomeni najbolj učinkovita postavba, ki je kot skupek posameznikov najbolj uigrana in tudi dosega najboljše rezultate. Vprašanje ni vezano na individualne interese in želje, temveč od igralca zahteva razmislek o najboljši izbiri igralcev za učinkovito doseganje ciljev in ekipen uspeh. Na podlagi odgovorov je možno ugotavljanje funkcionalnih dimenzij kohezivnosti: ATG-T in GI-T.

1. b) S katerimi igralci si najbolj želiš igrati?

Ob vprašanju so bili podani razlogi, zaradi katerih si posamezniki želijo sodelovati z igralcem na igrišču. Razlogi so bili podani vnaprej, zadnji odgovor je bil odprtega tipa, kjer je bilo možno navesti svojo utemeljitev. Igralci so lahko izbirali med odgovori: a) kakovost, b) borben in požrtvovalen, c) vzpodbuda soigralcem, pozitiven, č) ustreza mi tako karakternost kot v igri, d) ujemanje/uigranost na igrišču, e) dobro izpolnjuje dane naloge f) drugo

To vprašanje je, poleg iskanja funkcionalnih kombinacij na igrišču, usmerjeno tudi v odkrivanje potreb in želja igralcev, vezanih na zadovoljstvo na igrišču, saj je zadovoljstvo igralcev pomemben dejavnik pri zagotavljanju ekipne kohezivnosti. Analiza odgovorov trenerju omogoča vpogled v igralne kombinacije, ki igralcem prinašajo zadovoljstvo ter s tem povezano učinkovitost na igrišču. Za trenerja je pomembno, da ugotovi, **kdo** je izbral **koga** ter **zakaj** ga je izbral, hkrati pa je potrebno analizirati tudi število izbir, ki so jih dobili posamezni igralci ter najti ekstreme – največkrat in najmanjkrat izbrane igralce.

2. S katerimi igralci se ne ujameš na igrišču, oz. ne želiš biti v igralni postavbi?

Tudi pri tem vprašanju je bilo potrebno izbrati vnaprej določene razloge, ki podpirajo odločitev igralca. Razlogi za izbiro so bili: a) slaba kakovost, b) ne izpolnjuje dogovorjenih nalog, c) ne paše v naš kontekst igre, d) ne razumeva se v privatnem življenju, e) drugo:.

Analiza odgovorov prikazuje igralce, s katerimi se ekipa ne ujame na igrišču. Trenerju je pri analizi odgovorov ter ugotavljanju stopnje kohezivnosti pomemben podatek, **kdo** so izpostavljeni neželeni igralci ter **s kakšnimi razlogi so bili izbrani** s strani soigralcev. Pri tem je potrebno upoštevati morebitne poškodbe ali izostanek od treninga, morda kasnejšo priključitev ekipi ipd. Izpostavljeni igralci negativno vplivajo na ekipno dinamiko ter zmanjšujejo delež delovne kohezivnosti v ekipi. V primeru, da igralci pri dotičnem vprašanju kot razlog navedejo nerazumevanje v zasebnem življenju, ta razlog lahko vpliva na zmanjšanje tako stopnje delovne kot tudi socialne kohezivnosti v ekipi. Tako pri izbiri

zaželenih kot tudi nezaželenih igralcev, je potrebno biti pozoren na ekstreme – največkrat in najmanjkrat izbrane igralce. Da bi ugotovili razlog izbir, je smiselno primerjati vprašanja funkcionalnega in socialnega dela vprašalnika, ter poiskati morebitne povezave med odgovori.

3. Navedi igralce, ki jim zaupaš pri pomembnih/zaključnih točkah.

Igralcem je bilo potrebno navesti soigralce, ki jim zaupali izvajanje pomembnih zaključnih »točk« (npr. kazenski strel, kazenski met). Zaupanje v sposobnosti soigralcev v ekipi je pomemben dejavnik, ki vpliva na razvoj kohezivnosti. Analiza odgovorov poda pomembno informacijo o zaupanju med soigralci ter izpostavlja tiste, ki so v očeh soigralcev po kakovosti na vrhu ocenjevalne lestvice.

4. Kateri igralec te zna najbolj motivirati na treningih in med tekmo?

Vsak član ekipe je moral navesti soigralca, ki posameznika najbolj motivira na igrišču. Spodbuda in pozitivna povratna informacija s strani vodij (tako formalnih kot neformalnih) dokazano vplivata na motivacijo vadečih. Motivacija s strani soigralcev spada med dejavnike, ki v ekipi izzovejo višjo stopnjo delovne kohezivnosti ter so pomembni za uresničevanje ekipnih ciljev. Obratno tudi višja stopnja kohezivnosti v ekipi privede do višje stopnje motivacije.

5. Kateri igralec na treningih in na tekmi vrši pritisk in širi negativno energijo?

Slednje vprašanje je potrebno podrobno obrazložiti, saj sta pritisk in negativna energija lahko razumljena subjektivno. Vsak posameznik je torej navedel soigralca, ki na igrišču s svojim vedenjem ali odnosom negativno vpliva na počutje in/ali učinkovitost ostalih soigralcev. Za trenerja je pri analizi tega vprašanja pomembno raziskati: a) **kdo** je izbran za negativnega igralca, b) **kaj bi lahko bil razlog** za nezadovoljstvo izbranega igralca, c) **kdo je izbiral** in č) **koliko soigralcev je izbralo isto izbiro**.

Analiza odgovorov na to vprašanje prikaže ekstrem torej izrazito negativnega igralca, kateri ima na ekipno dinamiko negativen vpliv. Za trenerja je pomembno, da poskuša najti utemeljitev tudi na podlagi drugih vprašanj sociometrične preizkušnje (poskusiti poiskati izvor njegovega nezadovoljstva, analizirati njegove potrebe, pozicijo, status, sprejemanje norm in vrednot) ter poskrbeti, da igralec v bodoče ne bo rušil socialne klime v ekipi, saj je s tem ogrožena tudi kohezivnost v ekipi. Pri tem je ključen podatek tudi podatek o kakovosti dotičnega igralca – ali igralec izstopa po kakovosti ali ne spada med kakovostnejše igralce.

6. Razvrsti vse soigralce po kakovosti. Sebe ne razvrsti.

V navodilu je potrebno poudariti, da igralci sebe ne umestijo na seznam, saj pri tem vprašanju trener dobi možnost identifikacije sociometričnega testa. Analiza dobljenih odgovorov trenerju omogoči vpogled v posameznikovo vrednotenje soigralcev. Pridobljene

razvrstitvene dejavnike lahko primerja s svojo kakovostno lestvico. Če pri primerjavi prihaja do velikih odstopanj, je za ohranjanje dobre ekipne klime smiselno utemeljiti način vrednotenja kakovosti igralcev, da tako lažje sami razumejo in sprejmejo trenerjeve odločitve. Pomembna je torej izpostavitve kazalnikov, na podlagi katerih trener določa uspešnost posameznikov ter njihov vpliv na ekipno uspešnost.

Drugi del sociometrične preizkušnje je namenjen prepoznavanju medsebojnih odnosov v prostem času, torej v privatnem življenju ter ugotavljanju socialnih povezav. Z vprašanji znotraj socialnega dela vprašalnika smo želeli izvedeti, s kom se igralci družijo v privatnem življenju, s kom ne morejo vzpostaviti stika, kdo v ekipi ima največjo avtoriteto in kdo je po njihovem mnenju najbolj primeren za kapetana ekipe. Podobno kot v prvem delu se je tudi v drugem delu pojavilo vprašanje o največjem motivatorju in najbolj negativnem članu ekipe, vezano na dogajanje "v garderobi" oz. v zasebnem življenju.

7. Navedi soigralce, s katerimi se najbolje ujameš izven igrišča/v zasebnem življenju.

Vprašanje se osredotoča na odkrivanje medsebojnih odnosov in pripada socialnemu kriteriju. Igralci so morali navesti 3 soigralce, s katerimi se najbolje razumejo v zasebnem življenju. Odgovore je najenostavneje in najbolj pregledno zbrati v tabeli, saj iz osnovnih odgovorov lahko s pomočjo formule izračunamo faktor kohezivnosti, ki prikazuje stopnjo kohezivnosti v ekipi ter, s pomočjo formule, tudi sociometrični status posameznika, v nadaljevanju SSN. Faktor kohezivnosti omogoča merjenje in objektivno primerjavo kohezivnosti ekip. Na podlagi analize odgovorov se oblikuje grafični prikaz – sociogram, ki prikazuje socialne odnose v ekipi. Z analizo odgovorov trener spremlja tudi ujemanja in neujemanja med posamezniki, osamljene igralce z zelo nizkim sociometričnim statusom, zelo družabne igralce z visokim sociometričnim statusom ter tudi stopnjo povezanosti celotne ekipe.

Sociometrični status posameznika, je izračunan po enačbi 1:

$$SSn = 1 + \frac{\sum Izbir - Mizbir}{N-1} \quad (1)$$

$\sum Izbir - Mizbir$ = Vsota izbir – število izbir, ki jih je imel posameznik na voljo,
N = število udeležencev.

Kriterij za določanje sociometričnega statusa:

$SS < 0,90$ določa nizek sociometrični status

$0,90 \leq SS \leq 1,19$ določa srednji sociometrični status

$1,19 < SS$ določa visok sociometrični status

Na podlagi analize sociometričnega statusa posameznika je mogoče razbrati, kateri igralci imajo v ekipi visok status ter večjo možnost vpliva na soigralce, ter kateri igralci imajo nizek status, ki nakazuje na slabo povezanost z ekipo.

Izračuna faktorja kohezivnosti je možen na podlagi odgovorov podanih v prilogi 2. Če vsoto medsebojnih izbir delimo z vsoto vseh izbir, dobimo faktor oz. indeks kohezivnosti ekipe, kor je prikazano v enačbi 2.

$$\text{Faktor kohezivnosti} = \frac{\text{vsota medsebojnih izbir}}{\text{vsota vseh izbir}} \quad (2)$$

Kriterij za določanje faktorja kohezivnosti:

Faktor kohezivnosti < 0,40 določa šibko povezanost.

0,40 < faktor kohezivnosti < 0,60 določa srednjo povezanost.

Faktor kohezivnosti > 0,60 določa visoko povezanost (Kajtna & Jeromen, 2013).

8. S katerimi soigralci ne moreš vzpostaviti stika oz. dobrih odnosov izven igrišča/ v zasebnem življenju?

Odgovori igralcev so razvrščeni v tabelo, iz katere je mogoče ugotavljati kateri igralci z ekipo v zasebnem življenju niso povezani, se ne družijo in/ali se ne ujemajo (enostransko ali obstajajo obojestransko neujemanje). Na podlagi odgovorov se oblikuje sociogram, kjer so povezave med igralci grafično ponazorjene. Najbolj natančno predstavo o (ne)družabnosti in (ne)ujemanjih dobimo, če odgovore tega vprašanja primerjamo z odgovori na vprašanj v nadaljevanju, saj z analizo več odgovorov pridobimo jasno sliko o razlogih za slabo povezanost s soigralci.

9. Navedi igralca, ki ima v ekipi najvišjo avtoriteto.

Z analizo odgovorov se izoblikuje seznam igralcev, ki imajo višjo možnost vpliva na soigralce kot drugi. Slednje je za trenerja pomembno, saj jih lahko uporabi za vodenje ekipe na igrišču. Predvsem v večjih ekipah, ko medsebojni odnosi niso transparentni, lahko prek igralca z avtoriteto trener posredno vpliva na celotno ekipo. Prav tako velja nasprotno, v primeru, da trener nima ustreznega odnosa z igralcem, ki si je v ekipi pridobil avtoriteto. V takem primeru lahko igralec skrha avtoriteto trenerja ter oslabi tok informacij in celotno ekipno klimo.

10. Kateri od soigralcev se ti zdi najbolj primeren za kapetana ekipe?

Z izbiro kapetana igralci navedejo, komu so pripravljene slediti ter čigavo mnenje upoštevajo. Izberejo tudi neformalnega vodjo, ki v nekaterih situacijah lahko na ekipo vpliva bolj kot formalni vodja oz. trener. Analiza pridobljenih podatkov trenerju prikaže prek katere osebe lahko vpliva na celotno ekipo.

11. Kateri od igralcev je v garderobi in v zasebnem življenju najbolj pozitiven in kateri najbolj negativen?

Analiza odgovorov trenerju omogoča vpogled v socialne odnose, ki jih trener na podlagi opazovanja težje oceni. Podobno vprašanje je umeščeno v začetni del sociometričnega vprašalnika in spada k funkcionalnem kriteriju. Trenutno obravnavano vprašanje od igralcev pričakuje odgovore o najbolj pozitivnem in najbolj negativnem igralcu izven igrišča, torej v garderobi in v zasebnem življenju.

Zadnji del vprašalnika so sestavljala tri vprašanja (12., 13., 14.), vezana na delo trenerja in njegov odnos do ekipe in igralcev.

12. Označi, v kolikšni meri se strinjaš z dano trditvijo o trenerjevem delu in odnosu do ekipe.

V tabeli so napisane trditve o delu trenerja. Stopnjo strinjanja so igralke izrazile s stopnjo strinjanja od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »nikakor se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Analiza odgovorov je zaradi lažje preglednosti podana v tabeli. V zadnjem stolpcu se nahaja tudi samoocena trenerja, ki je prav tako podana na podlagi 5 – stopenjske lestvice. Navedene trditve opisujejo ravnanje trenerja, ki vpliva na odnos med trenerjem in ekipo. Zanimalo nas je tudi, če in kako slednje vpliva na kohezivnost v ekipi. Ugotovitve iz teoretičnega dela naloge potrjujejo povezanost štirih dejavnikov vodstvenega vedenja s povečanjem kohezivnosti v ekipi. Analiza trenerjevega dela in odnosa do dela se s strani posameznikov v ekipi razlikuje, prav tako pa se razlikuje dožemanje dela trenerja med trenerjem in ekipo.

13. Kateri vsebini po tvojem mnenju trener posveča največ pozornosti?

Za odgovor na vprašanje so imeli igralci na voljo štiri sklope vsebin: Tehnika, taktika, kondicijska priprava in odnosi v ekipi. Tudi trener je z odgovorom na izbrano vprašanje ocenil svoje delo.

14. Kateri vsebini bi trener moral posvečati več pozornosti?

Na izbiro so bili enaki odgovori kot pri predhodno navedenem vprašanju, saj sta vprašanji medsebojno povezani. Tudi pri tem vprašanju je trener podal svoje mnenje. Obe vprašanji vezani na vsebine sta zastavljeni z namenom, da se tako igralci kot trener zavedajo, da je količina vključevanja posameznih vsebin športnega treniranja pomembna za celostno in funkcionalno ekipo. Analiza odgovorov trenerju predstavi potrebe igralcev, ki zase ocenijo katero področje bi morali v procesu športnega treniranja še nadgraditi. Trener pri samooceni ugotavlja ali vsebine v trenažni proces vključuje v optimalnem razmerju ter, če kateri izmed vsebin namenja premalo ali preveč pozornosti.

Postopek merjenja

Po dogovoru s trenerji so ekipe določile datum, ko so bili prisotni vsi igralci ekipe. Vsak izmed članov ekipe je dobil natisnjen sociometrični vprašalnik, ki je bil prilagojen ekipi in športni panogi. Izpolnjevanje sociometričnih vprašalnikov je potekalo individualno. Za višjo

stopnjo zasebnosti in verodostojnosti odgovorov je sociometrični vprašalnik vseboval šifrant, kjer je bila vsakemu igralcu dodeljena številka. Reševanje vprašalnikov je potekalo s številkami, ki so bile določene igralcem in ne poimensko. Vse ekipe so vprašalnice izpolnile na polovici tekoče igralne sezone (2020/2021), v obdobju premora in priprav na zaključni del.

V drugi fazi je sledila analiza sociometričnih vprašalnikov, ki je potekala ročno ter delno v orodju Excel. Podatki so bili razvrščeni v tabele, nato pa v magistrskem delu prikazani grafično ali tabelarno, ter analizirani s pomočjo deskriptivne statistike. Pridobljeni podatki so bili primerjani z drugimi ekipami ter teoretičnimi dejstvi. Glaven prikaz kohezivnosti v športnih ekipah je bil ponazorjen s sociogramom. V glavnem delu magistrskega dela je podrobno predstavljena in kritično analizirana sociometrična preizkušnja ekipe O, ekipe H in ekipe K. V sociometrični vprašalnik ter tabelarni prikazi, ki so pomembni za razumevanje poteka sociometrične preizkušnje so priloženi v prilogi k magistrskemu delu.

3.3 Rezultati in razprava

V nadaljevanju je predstavljena analiza sociometrične preizkušnje ter odgovori treh preučevanih ekip s poudarkom na analizi odgovorov ekipe O. Izpostavljeni so ekstremi (največkrat izbrani igralci), ki imajo veliko možnost vpliva na ekipno dinamiko. Na podlagi analize treh ekip so izpostavljeni pomembni dejavniki, ki po analizi trenerju podajo informacijo o socialni strukturi ekipe.

1. Ocena povezanosti v ekipi

Na vprašanje »Kako bi ocenili povezanost vaše ekipe na igrišču in v zasebnem življenju?« so igralci lahko odgovarjali z izbiro med možnostmi »slaba«, »povprečna« in »dobra« za oba parametra – povezanost na igrišču in povezanost v zasebnem življenju. V tabeli 3, so prikazani odstotni deleži števila izbir v vseh treh ekipah.

Tabela 3: Subjektivna ocena povezanosti v ekipi po mnenju igralcev

	Ekipa O		Ekipa K		Ekipa H	
	na igrišču	v zasebnem življenju	na igrišču	v zasebnem življenju	na igrišču	v zasebnem življenju
Slaba	0 %	0 %	8 %	0 %	0 %	4 %
Povprečna	25 %	33 %	61 %	46 %	74 %	55 %
Dobra	75 %	67 %	31 %	54 %	26 %	41 %

Vir: lastno delo.

Iz tabele 3 je razvidno, da večinski delež odbojarske ekipe (ekipe O) zaznava dobro ekipno povezanost tako na igrišču (75 %) kot v zasebnem življenju (67 %). Četrtnina igralk je povezanost na igrišču ocenila kot povprečno, tretjina igralk je ocenila povprečno povezanost

ekipe v zasebnem življenju. Nobena igralka ni ocenila, da je povezanost na igrišču ali v zasebnem življenju slaba. V ekipi K je 61 % igralcev pri povezanosti na igrišču ocenilo, da je ekipa povprečno povezana, 31 % ocenjuje dobro povezanost, 8 % pa je mnenja, da je povezanost na igrišču slaba. V zasebnem življenju so mnenja razdeljena med povprečno povezanostjo (46 %) in dobro povezanostjo (54 %). V ekipi H so igralci večinsko (s 74 %) ocenili povprečno povezanost ekipe na igrišču ter s 55 % povprečno povezanost v privatnem življenju. Dobro povezanost na igrišču je zaznalo 26 % igralcev, dobro povezanost v privatnem življenju pa 41 % igralcev. Majhen odstotek je bil mnenja, da je ekipa v privatnem življenju slabo povezana (4 %). Slednje vprašanje je umeščeno v sociometrični vprašalnik z namenom pridobitve subjektivnega mnenja posameznikov o povezanosti v ekipi.

Iz analize subjektivne zaznave je razvidno, da je v bolj številčnih ekipah zaznava stopnje kohezivnosti nekoliko manjša kot v manj številčnih ekipah, kar pomeni, da imajo manj številčne ekipe občutek višje povezanosti. Predvidevamo lahko, da imajo v manj številčnih ekipah igralci bolj pogoste kontakte z manjšim številom oseb, medtem ko se to število kontaktov v več številčnih ekipah razprši na več oseb, zato so medosebne vezi šibkejše.

Pri analizi je potrebno pozornost nameniti igralcem, ki so bodisi na igrišču bodisi v privatnem življenju ocenili slabo ekipno povezanost, saj s podano izbiro izražajo tudi svoje nezadovoljstvo z ekipno dinamiko in povezanostjo. Zaznave ekipne povezanosti so vezane tudi na razvojno fazo, v kateri se ekipa nahaja. Za trenerja je pomembno, da pozna razvojne faze ter tudi na podlagi življenjskega cikla ekipe ter ostalih kazalnikov zna umestiti svojo ekipo v eno izmed razvojnih faz. Poleg tega lahko razbere, ali gre pri ekipi za občutek povezanosti v začetni fazi (forming), ali je ekipa že prešla skozi razvojne faze ter gre za pristnejšo povezanost (performing).

2. Opis ekipnih in individualnih ciljev

Vse tri ekipe so cilje zastavile glede na željeno uvrstitev na tekmovanju. Na slednje vprašanje so odgovarjali tudi trenerji. Navedeni so prevladujoči odgovori ekip ter odgovori trenerjev:

Ekipni cilj ekipe O: Obstanek v ligi – 1B DOL (33 %), trener: 1. ali 2. mesto v ligi.

Ekipni cilj ekipe K: Obstanek v ligi – 1. SKL (88 %), trener: obstanek v ligi.

Ekipni cilj ekipe H: Osvojitev lige – IHL (87 %), trener: osvojitev lige.

Izkazalo se je, da imata ekipa H in ekipa K zelo jasen končni cilj, ekipa O pa le delno opredeljenega. Ekipni cilj ekipe H je bil osvojitev lige, v kateri tekmuje, v ekipah O in K pa obstanek v ligi kateri tekmujejo. V ekipah K in H je naveden ekipni cilj, naveden s strani večine igralcev, enak ekipnemu cilju, ki ga je navedel trener. V ekipi O igralka niso navedle jasnega cilja, ter so navajale različno končno uvrstitev na tekmovanju, napredovanje v 1.A ligo ipd., kar kaže na neenotnost pri poznavanju ekipnega cilja. Trenerjev cilj je bil jasno opredeljen, vendar ni bil enoten z ekipnim ciljem. V zaključnem delu vprašalnika je

postavljeno podobno vprašanje, ki se navezuje na trenerjevo delo in postavljanje ciljev. V tem smo poskušali razkriti, če so ekipe dosegle zastavljene cilje ter analizirati, na kakšen način je mogoče vplivati na doseganje zastavljenih ciljev.

Individualni cilji so v ekipi O so usmerjeni v lasten napredek pri 92 % igralk, le ena igralka (8 %) je individualni cilj navedla enak kot ekipni cilj. Ekipa K je individualne cilje opredelila na podlagi lastnega napredka, nihče od igralcev ni individualnih ciljev enotil z ekipnim ciljem. V ekipi H je 18,5 % igralcev individualni cilj navedlo enak kot ekipni cilj, ostali (81,5 %) so individualne cilje navedli na področju lastnega napredka.

3. Idealna postava

V vseh preučevanih ekipah so nekateri igralci po številu izbir izstopali, kar pomeni da ima večina znotraj ekipe podobno mnenje o uigranosti in učinkovitosti določenih igralcev. Slednje je pomembno z vidika socialne klime, saj v primeru zelo nasprotujočih mnenj glede učinkovitosti na igralnih pozicijah lahko prihaja do nesoglasij in konfliktov znotraj ekipe.

Ekipa H šteje 27 igralcev, kar pomeni veliko več možnih izbir kot v ekipi O in ekipi K. Posledično je s strani igralcev potrebno prikazati veliko več truda, da se uvrstijo v igralno postavo, kot v ekipi, kjer je manj igralcev in posledično konkurence. Socialna kohezivnost je iz slednjega razloga v bolj številčnih ekipah lahko izražena v manjšem deležu, saj se na podlagi tekmovalnosti med igralci lahko pojavi rivalstvo za mesta v ekipi ter tudi nezadovoljstvo s svojo pozicijo, kar ruši socialno klimo. Prav tako je za ekipno dinamiko pomembna skladnost večinskega mnenja ekipe z mnenjem trenerja, v nasprotnem primeru, je smiselno ekipi pojasniti katere kriterije in kvalitete ter igralne kombinacije trener želi imeti zagotovljene v najboljši igralni postavi.

4. Izbira igralcev, s katerimi želiš nastopiti na igrišču

Podani odgovori igralk, so umeščeni v tabelo 4. Številke v levem stolpcu tabele predstavljajo šifre igralk, ki so izbirale, številke v prvi vrstici zgoraj pa šifre igralk, ki so bile izbrane. Analiza odgovorov v tabeli 4 prikazuje izbor igralk, ter razloge, zaradi katerih so bile določene igralke izbrane. Z »x« so označene igralke, ki so bile izbrane, črke znotraj oklepajev pa prikazujejo razloge za izbiro.

Ob analizi odgovorov ekipe O, se kot zgornji ekstrem pojavi igralka s šifro 12, katera je bila izbrana s strani vseh igralk. S to igralko si želijo igrati vse soigralke, največkrat pa so za razlog navedle njeno kvaliteto in vzpodbudo soigralkam. Tak primer je v športnih ekipah redek vendar zaželen tako z vidika učinkovitosti, kot tudi z vidika zagotavljanja pozitivne ekipne klime.

Tabela 4: Prikaz izbire najbolj zaželenih igralk na igrišču in razlogi za izbiro (ekipa O)

Šifra igralca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0	x(a)	0	0	x(d)	x(b)	x(a)	0	x(d)	0	0	x(a)
2	x(e)	0	0	0	x(b)	0	x(d)	0	x(d)	0	x(c)	x(c)
3	0	x(c)	0	0	x(d)	x(c)	x(č)	0	x(č)	0	0	x(a)
4	0	x(a)	0	0	0	x(č)	x(b)	0	0	x(c)	x(a)	x(b)
5	x(c)	x(c)	x(c)	0	0	x(b)	x(a)	0	0	0	0	x(a)
6	x(c)	x(b)	x(d)	0	0	0	x(b)	0	x(e)	0	0	x(c)
7	x(d)	0	x(b)	x(c)	0	x(d)	0	x(c)	0	0	0	x(a)
8	x(e)	0	x(d)	0	x(č)	0	0	0	x(c)	0	x(c)	x(a)
9	x(b)	0	x(d)	0	x(a)	x(b)	0	0	0	0	x(e)	x(č)
10	x(a)	0	x(b)	0	x(e)	x(č)	x(b)	0	0	0	0	x(a)
11	x(a)	0	0	0	x(a)	x(č)	x(b)	0	x(d)	0	0	x(c)
12	x(c)	x(a)	0	0	x(a)	x(b)	x(a)	0	x(č)	0	0	0
Število izbir	9	6	6	1	8	9	9	1	7	1	4	11

Vir: lastno delo.

Igralci ekipe H so največ izbir razdelili med tri igralce. Iz podanih odgovorov je mogoče razbrati, da vsi trije najbolj želeni igralci igrajo na centralni poziciji. Na centralni poziciji so pogosto kakovostni igralci, ki imajo v ekipi pogosto visok status, saj jim centralna pozicija omogoča npr. največ zadetkov in posledično slavo in hvalo soigralcev. Visok status igralcem omogoča posledično moč vplivanja na soigralce, kar implicira večji vpliv na oblikovanje tako socialne kot tudi delovne kohezivnosti. Za trenerja je podatek, da ekipa želi nastopiti na igrišču s kakovostnimi igralci, pozitiven, saj na ta način lahko predvidimo, da so motivirani za doseganje uspehov, kar jim posledično tudi prinaša zadovoljstvo.

5. Izbira igralcev, s katerimi ne želiš nastopiti na igrišču

Podani odgovori igralk, so umeščeni v tabelo 5. Številke v levem stolpcu tabele predstavljajo šifre igralk, ki so izbirale, številke v prvi vrstici zgoraj pa šifre igralk, ki so bile izbrane. Analiza odgovorov v tabeli 5 prikazuje izbor igralk, ter razloge, zaradi katerih so bile določene igralk izbrane. Z »x« so označene igralk, ki so bile izbrane, črke znotraj oklepajev pa prikazujejo razloge za izbiro.

Igralke odbojkarske ekipe so pri izbiranju igralk, s katerimi se ne ujamejo na igrišču, svoje izbire porazdelile med več soigralk, njihovi razlogi za neujemanje pa niso enoznačni. Največ izbir sta prejeli igralki s šiframa 8 (42 %) in 10 (33 %), razlog za izbiro pa je bil v obeh primerih pomanjkanje kakovosti igralke ter slabo izpolnjevanje danih nalog. Nobena igralka ni bila izpostavljena s strani večine soigralk ali izpostavljena zaradi slabega razumevanja v privatnem življenju.

Tabela 5: Prikaz izbire najmanj zaželenih igralk na igrišču in razlogi za izbiro (ekipa O)

Šifra igralca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0	0	0	x(e)	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x(a)	0	0
3	x(c)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	x(e)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	0	x(a)	x(e)	x(b)	0	0
6	0	0	0	0	x(e)	0	0	x(a)	0	0	0	0
7	0	x(c)	0	0	0	0	0	0	x(b)	x(a)	0	0
8	0	x(e)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0	0	0	x(a)	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	x(b)	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0	0	0	x(b)	0	0	0	0
12	0	0	0	0	0	0	x(b)	0	0	x(b)	x(c)	0
Število izbir	2	2	0	1	1	0	1	5	2	4	1	0

Vir: lastno delo.

Podobno so bili razpršeni tudi glasovi v ekipi K, ekstremov ni bilo zaznanih. Ekipa H je pri tem vprašanju večino glasov porazdelila med igralca s šiframa 25 (51 % ekipe) in 23 (40 % ekipe). Razlog za izbiro igralca s šifro 25 je bil večinoma pomanjkanje kakovosti, medtem ko so igralca s šifro 23 izbrali, ker ne paše v njihov kontekst igre oz. se so igralci na igrišču ne poveže. Na podlagi predhodnih in nadaljnjih odgovorov lahko razberemo, da je igralec s šifro 23 precej negativno vpliva na ekipno dinamiko. Slednji model izbir je za trenerja pomemben kazalnik, da je ekipa enotnega mnenja o igralcih, ki k igralni učinkovitosti ne doprinesejo optimalnega deleža.

6. Izbira igralca/igralcev, ki jim zaupaš

Igralke ekipe O najbolj zaupajo igralki s šifro 12. Ta igralka je bila hkrati pri predhodnih vprašanjih tudi največkrat izbrana za kakovostno igralko ter igralko, ki bi si jo vsaka soigralka želela imeti ob sebi na igrišču. Zaupanje je pogosto pogojeno s kvaliteto igralca, ni pa nujno, da vsi člani ekipe, ki igralcu zaupajo, želijo z njim nastopiti v isti igralni postavi. Tak je bil primer v ekipi K. Ekipa K najbolj zaupa igralcu s šifro 9, ki je prejel največ izbir. Sledi mu igralec s šifro 1, ki je bil izpostavljen tudi kot najbolj zaželen igralec, s katerim si igralci večinoma želijo sodelovati na igrišču. V tem primeru ekipa najbolj zaupa igralcu, ki izstopa po kvaliteti, vendar z vidika sodelovanja ni prejel veliko izbir. Slednje lahko nakazuje na kvalitetnega posameznika, ki se z ekipo ne zna optimalno povezati ali uigrati, morda je do soigralcev nestrpen ipd., vendar lahko veliko doprinese k ekipnim uspehom. Igralci ekipe H zaključne točke zaupajo igralcu s šifro 12, ki je bil po kakovosti razvrščen na 4 mesto, kar pomeni, da ekipa zaupa kakovostnemu igralcu. Prav tako je bil isti igralec pri vprašanju »s kom želiš sodelovati na igrišču« je bil po številu zbranih izbir na drugem mestu, predvsem zaradi kakovosti. Vsekakor je z vidika zagotavljanja delovne kohezivnosti

koristno, da soigralci ločijo med individualnimi in ekipnimi koristmi ter so pripravljeni, ne glede na povezanost na igrišču, "usodo ekipe" položiti v roke igralca, ki mu zaupajo, da lahko pripomore k ekipnem uspehu.

7. Izbira igralca, ki te zna na igrišču najbolj motivirati

Analiza odgovorov v nobeni izmed proučevanih ekip ni podala ekstremov ali igralcev z večinskim številom izbir. Motivacija je širok pojem, ki se glede na izvor deli na notranjo in zunanjo motivacijo, od posameznika pa je odvisno, kateremu vplivu je bolj izpostavljen. Zunanja motivacija v vseh treh proučevanih ekipah ni bila močno vezana na eno osebo v ekipi, temveč so bile izbire posameznih igralcev razporejene med več igralcev.

V ekipi O je največ izbir prejela igralka s šifro 2 (33 %), v ekipi H je največ izbir zbral igralec s šifro 8 (26 %), igralci ekipe K pa so soigralci največ izbir namenili igralcu s šifro 12 (38 %).

Tudi trenerji vseh treh ekip so v sklopu vprašalnika odgovarjali na zastavljeno vprašanje. Njihove izbire so različne izbranim igralcem, ki so bili največkrat izbrani s strani soigralcev. Povzamemo lahko, da se zaznava nekaterih socialno-psiholoških komponent (npr. motivacije) od posameznika do posameznika razlikuje, zato pogosto ne obstaja en način za hkratno vplivanje na vse vadeče. Iz tega vidika je sociometrična preizkušnja dobro orodje za ugotavljanje individualnih potreb.

8. Izbira igralca, ki na igrišču vrši pritisk in širi negativizem

Igralke ekipe O niso izpostavile nobene soigralke, ki bi med treningi in na tekmovanjih širila negativno energijo. Prav tako je trener mnenja, da izrazito negativne igralke ni, občasno je mogoče čutiti pomanjkanje energije in zagretosti.

Podobno tudi med igralci ekipe K ni izrazito negativnega igralca. Največ izbir so soigralci namenili igralcu s šifro 1 (30 %), ki je bil pri analizi predhodnega vprašanja izbran za igralca, ki je dober motivator na igrišču. Trener je svojo izbiro dodelil igralcu s šifro 2. Zaradi različnega sprejemanja in interpretacije vedenja in komunikacije med člani je enako vedenje enega člana med soigralci in ekipo ter trenerjem pogosto različno vrednoteno.

Za ekipno klimo pomemben podatek je mogoče razbrati iz statistične analize ekipe H, kjer je kar 21 od 27 (77 %) igralcev za najbolj negativnega igralca na igrišču izbralo igralca s šifro 23. Enako je izbral tudi trener. Igralec s šifro 23 je bil s strani ekipe večkrat izbran tudi kot igralec, s katerim soigralci ne želijo sodelovati na igrišču. Negativni igralci rušijo pozitivno ekipno klimo, niso zaželeni med soigralci in tudi ne doprinesejo optimalnega deleža k ekipnim uspehom.

9. Razvrstitev igralcev po kakovosti

Analiza odgovorov ekipe O je prikazana v tabeli 6. Na levi strani tabele se nahajajo šifre

igralk, ki so jih soigralke, razvrščene po šifrah, v zgornji vrstici razvrstile od najbolj do najmanj kakovostne. Pod razvrstitvenim delom je vsota izbir, ki jih je posamezna igralka prejela. Igralka z najmanjšo vsoto izbir je izbrana za najbolj kakovostno, medtem ko je igralka z najmanj izbirami na koncu kakovostne lestvice. Pod vsoto izbir je navedeno število izbir, ki jih je prejela igralka za prvo, drugo ali tretje mesto na kakovostni lestvici, pod slednjimi pa se nahaja razporeditev s strani trenerja.

Tabela 6: Prikaz razvrstitve igralk Ekipe O po kakovosti

Šifra igralca	Izbrani												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
I z b i r a j o	1	x	1	5	7	3	4	6	8	9	10	11	2
	2	5	x	6	11	3	2	4	8	7	10	9	1
	3	11	3	x	5	6	2	4	8	7	10	9	1
	4	2	1	8	x	5	4	7	10	9	11	6	3
	5	6	3	4	10	x	5	2	11	8	9	7	1
	6	6	4	3	8	5	x	2	10	7	11	9	1
	7	7	2	4	3	8	5	x	6	9	11	10	1
	8	3	7	4	11	2	5	6	x	8	10	9	1
	9	5	4	3	9	2	7	6	10	x	11	8	1
	10	7	3	2	8	4	6	5	10	9	x	11	1
	11	2	7	8	11	5	4	3	10	6	9	x	1
	12	1	3	6	11	4	5	2	8	7	9	10	X
Število izbir	55	38	53	94	47	49	47	99	86	111	99	14	
Izbran kot 1.	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	
Izbran kot 2.	2	1	1	0	2	2	3	0	0	0	0	1	
Izbran kot 3.	1	4	2	1	2	0	1	0	0	0	0	1	
Trener	4	5	7	8	2	6	3	9	10	11	12	1	

Vir: lastno delo.

V tabeli 6 je razvidno, da je najmanjše število izbir je prejela igralka s šifro 12. Slednja igralka je bila s strani igralk devetkrat izbrana za najbolj kakovostno igralko, kar je potrdil tudi trener. V predhodnih analiziranih odgovorih se igralka pojavlja kot izredno zaželena igralka, ki ji ekipa zaupa. Prav tako so igralk z največ izbirami tudi predhodno bile izbrane kot manj kakovostne in nepriljubljene zaradi svoje kakovosti oz. majhnega doprinosa k ekipni uspešnosti.

Prikaz razvrstitve igralcev ekipe K se nahaja v tabeli 7. Iz tabele je mogoče razbrati kako soigralci in trener ocenjujejo kakovost posameznikov v ekipi.

Tabela 7: Razvrstitev igralcev po kakovosti (ekipa K)

Šifra igralca		Izbrani												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
i z b i r a j o	1	x	5	3	2	12	10	11	7	1	9	4	6	8
	2	1	x	4	2	10	8	12	7	3	5	6	9	11
	3	3	4	x	1	7	10	12	8	2	5	6	9	11
	4	3	5	2	x	11	7	12	4	1	6	9	8	10
	5	1	4	5	2	x	6	12	8	3	9	7	10	11
	6	1	7	6	3	10	x	11	8	2	9	4	5	12
	7	10	8	2	3	11	4	x	5	1	6	7	9	12
	8	3	4	5	1	10	7	12	x	2	8	6	9	11
	9	2	4	3	1	8	7	12	9	x	6	5	10	11
	10	2	5	4	3	11	8	12	7	1	x	6	9	10
	11	2	4	3	5	10	9	11	8	1	7	x	6	12
	12	2	5	3	4	11	7	10	8	1	6	9	x	12
	13	3	6	2	4	11	5	12	9	1	8	7	10	x
Število izbir		33	61	42	31	122	88	139	88	19	84	76	100	131
Izbran kot 1.		4	0	0	2	0	0	0	0	7	0	0	0	0
Izbran kot 2.		4	0	3	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0
Izbran kot 3.		3	0	4	4	0	0	0	0	2	0	0	0	0
Trener		1	5	3	2	11	10	12	8	4	7	6	9	13

Vir: lastno delo.

Ekipa K je med najbolj kvalitetne igralce uvrstila igralca s šifro 9, 4 in 1. Igralca s šifro 4 in igralca s šifro 1 je tudi trener uvrstil med 3 najboljše, med tem ko je igralca s šifro 9, ki so ga vsi člani ekipe uvrstili med tri najboljše igralce, uvrstil na četrto mesto. Če se zaznava kakovosti med trenerjem in igralcev razlikuje je smiselno opredeliti kazalnike kakovosti, saj ima trener pri razvrščanju lahko drugačne kriterije kot posamezni igralci, kar lahko vodi v nezadovoljstvo z igralnimi pozicijami, odigranimi minutami na tekmovanjih, ipd.

Razvrščanje v športnih ekipah, ki za igro potrebujejo tudi vratarje, poteka ločeno za igralno pozicijo vratarjev in ločeno za ostale igralce. Tudi v ekipi H je bilo razvrščanje zaradi drugačnih pozicij kot pri ostalih dveh ekipah, deljeno na razvrščanje vratarjev in razvrščanje ostalih igralcev. Vratarji so navedeni s šiframi 1 – 3, igralcem pa pripadajo šifre od 4-27. Prikaz razvrstitve se nahaja v tabeli 8.

Tabela 8: Razvrstitev igralcev po kakovosti (ekipa H)

Šifra igralca		Izbrani												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Izbirajo	1	x	5	3	2	12	10	11	7	1	9	4	6	8
	2	1	x	4	2	10	8	12	7	3	5	6	9	11
	3	3	4	x	1	7	10	12	8	2	5	6	9	11
	4	3	5	2	x	11	7	12	4	1	6	9	8	10
	5	1	4	5	2	x	6	12	8	3	9	7	10	11
	6	1	7	6	3	10	x	11	8	2	9	4	5	12
	7	10	8	2	3	11	4	x	5	1	6	7	9	12
	8	3	4	5	1	10	7	12	x	2	8	6	9	11
	9	2	4	3	1	8	7	12	9	x	6	5	10	11
	10	2	5	4	3	11	8	12	7	1	x	6	9	10
	11	2	4	3	5	10	9	11	8	1	7	x	6	12
	12	2	5	3	4	11	7	10	8	1	6	9	x	12
	13	3	6	2	4	11	5	12	9	1	8	7	10	x
Število izbir		33	61	42	31	122	88	139	88	19	84	76	100	131
Izbran kot 1.		4	0	0	2	0	0	0	0	7	0	0	0	0
Izbran kot 2.		4	0	3	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0
Izbran kot 3.		3	0	4	4	0	0	0	0	2	0	0	0	0
Trener		1	5	3	2	11	10	12	8	4	7	6	9	13

Vir: lastno delo.

Razvrščanje vratarjev, je bilo enotno tako s strani večine igralcev kot tudi s strani trenerja – najboljši po kakovosti je vratar s šifro 3 (93 %), sledi mu vratar s šifro 1, zadnji uvrščen je vratar s šifro 2. Razvrstitev ostalih igralcev ni bila enotna. Največkrat izbran kot najbolj kakovosten je bil igralec s šifro 15 (60 % izbir), sledi mu igralec s šifro 12 (15 % izbir), ostale izbire pa so bile razpršene. Razlog je mogoče pripisati številčnosti ekipe ter tudi delitvi na branilce in napadalce. V tem primeru je za ekipe s podobno delitvijo pozicij smiselno omogočiti ločeno razvrščanje po kakovosti za pozicijo vratarjev, branilcev ter napadalcev.

1. Izbira igralcev, s katerimi se najbolje razumeš v zasebnem življenju

Igralka ekipe O z najvišjim sociometričnim statusom (1,45) je igralka s šifro 6. Pri igralcih ekipe H imata najvišji sociometrični status igralca s šifro 9 in 20 (1,15), pri ekipi K pa ima po analizi odgovorov najvišji sociometrični status igralec s šifro 9 (1,41).

Na podlagi odgovorov podanih v prilogi 2 izračunamo faktor kohezivnosti. V ekipi O je vsota vseh izbir 36, vsota medsebojnih izbir pa 16. Če vsoto medsebojnih izbir delimo z vsoto vseh izbir, dobimo faktor oz. indeks kohezivnosti ekipe $k=0,44$. Prav tako je bil faktor kohezivnosti izračunan za ekipi H in K. Izračun faktorja kohezivnosti je podan v enačbah 3, 4 in 5.

$$\text{Faktor kohezivnosti (ekipa O)} = \frac{\text{vsota medsebojnih izbir}}{\text{vsota vseh izbir}} = 0,44 \quad (3)$$

$$\text{Faktor kohezivnosti (ekipa H)} = \frac{\text{vsota medsebojnih izbir}}{\text{vsota vseh izbir}} = 0,49 \quad (4)$$

$$\text{Faktor kohezivnosti (ekipa K)} = \frac{\text{vsota medsebojnih izbir}}{\text{vsota vseh izbir}} = 0,46 \quad (5)$$

Faktor kohezivnosti vseh treh ekip torej, upoštevajoč predhodno naveden kriterij, nakazuje na srednjo stopnjo povezanosti ekipe. Izmed treh ekip je bil najvišji faktor kohezivnosti ugotovljen v ekipi H ($k=0,49$), kljub dejstvu, da je bila ekipa po številu članov še enkrat večja od ekipe K in ekipe O. V teoretičnih ugotovitvah navajamo, da s številčnostjo ekipe stopnja kohezivnosti pada, saj je povezanost med igralci lažje zagotoviti v manjših ekipah, kjer med igralci bolj pogosto prihaja do socialnih stikov. Za raziskovani vzorec ta trditev ne velja, kar je mogoče pojasniti s predvidevanjem, da je ekipa (pod vodstvom trenerja) usmerjena k vzdrževanju dobrih medsebojnih odnosov saj se zaveda pomena kohezivnosti na uspešnost ekipe. Mogoča je tudi razlaga, da ekipa na poti na tekmovanja v tujini porabi več »prostega« časa za druženje s soigralci, ter na ta način splete tudi socialne vezi. Zaznava kohezivnosti je odvisna tudi od razvojen faze, v kateri se ekipa nahaja, zato obstaja tudi možnost, da je ekipa bodisi v začetni fazi razvoja, ko še ne prihaja do diferenciacije mnenj, bodisi v končni fazi, ko se mnenja poenotijo in je ekipna kohezivnost na visoki ravni.

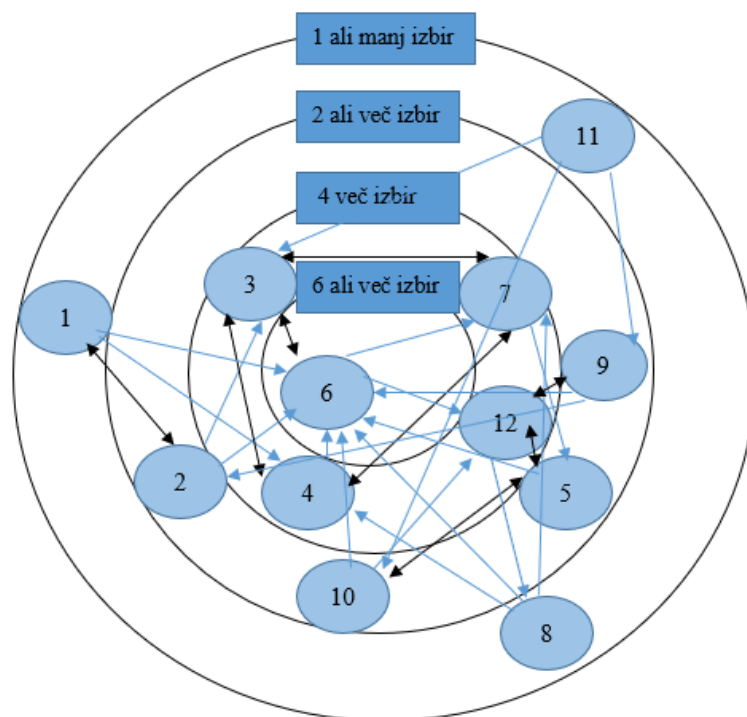
Oblikovanje sociograma

Relacije o ujemanjih in druženju ekipe O izven igrišča so grafično ponazorjene v

Sociogramu 1. Na sliki 4 so v sociogramu 1 prikazani pozitivni odnosi med igralci. Oblikovanje sociograma pričenemo z oblikovanjem krogov za tarčo, v katero navedemo koliko izbir je posameznik dosegel. Nato glede na podatke v tabeli igralce razvrstimo na tarčo. Sledi povezovanje igralcev s puščicami po naslednjem principu:

- ▶ Pomeni enosmerno izbiro. Začetek puščice umestimo k igralcu, ki izbira, konec pa k igralcu, ki je bil izbran.
- ◀—————▶ Pomeni medsebojno izbiro, zato ta puščica poteka med igralcema, ki se obojestransko ujemata.

Slika 4: Sociogram ekipe O – prikaz socialnih stikov (ujemanje)

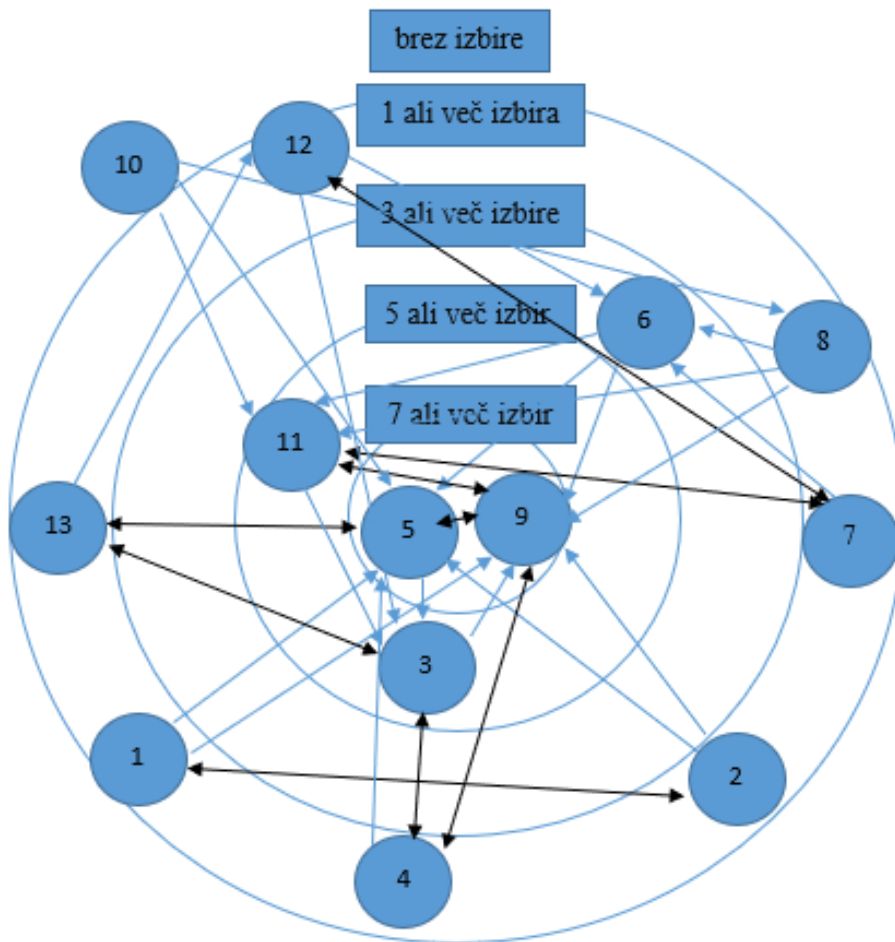


Vir: lastno delo.

Slika 4 prikazuje sociogram ekipe O, ki je bil oblikovan na podlagi analize sociometričnih vprašalnikov. Iz sociograma lahko razberemo, da je po socialnem kriteriju igralka z najboljšimi socialnimi stiki igralka s šifro 6. Igralka s šifro 11 ni prejela nobene izbire, kar je za trenerja pomemben znak, da slednja igralka ni povezana z ekipo oz. je ekipa ne sprejema. Pri slednji je smiselno preučiti dejavnike, ki bi lahko vplivali na nizko število izbir (npr. igralka je lahko novinka in še ni uspela navezati stikov). V sociogramu je mogoče razbrati tudi model trikotnika – medsebojne izbire treh oseb (3, 4, 7) ter verigo (10, 5, 12, 9).

Tudi podatki o socialnih stikih v zasebnem življenju ter izven igrišča za ekipo K so zbrani v sociogramu, kjer so označene enosmerne in obojestranske izbire igralcev. Slika 5 predstavlja sociogram ekipe K.

Slika 5: Sociogram ekipe K – prikaz socialnih stikov (ujemanje)

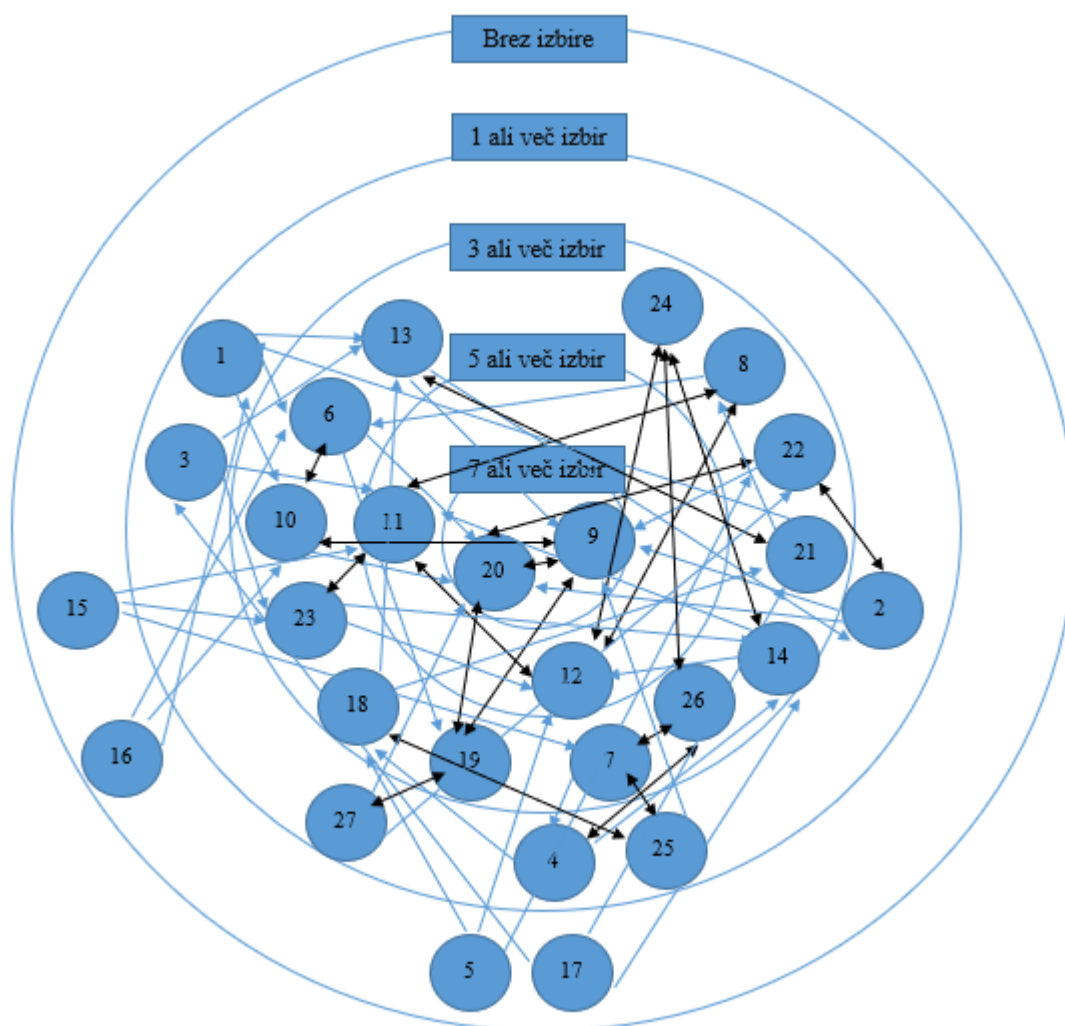


Vir: lastno delo.

V sociogramu so prikazane povezave med igralci ekipe K v zasebnem življenju. Z enojno puščico je ponazorjeno enostransko ujemanje, z obojestransko puščico pa so označene vzajemne izbire. Največ družabnih stikov izven igrišča in v zasebnem življenju ima ekipa z igralcema s šiframa 5 in 9. Kot ekstrem lahko opazimo osamelega igralca s šifro 10, ki ga ni izbral noben od soigralcev. Iz sociograma je mogoče razbrati verigo medsebojnih ujemanj med igralci 12, 7, 9, 11, 5, 13, 3 in 4.

Analiza druženja in ujemanja med igralci ekipe H je ponazorjena s sociogramom na sliki 6.

Slika 6: Sociogram ekipe H – prikaz socialnih stikov (ujemanje)



Vir: lastno delo.

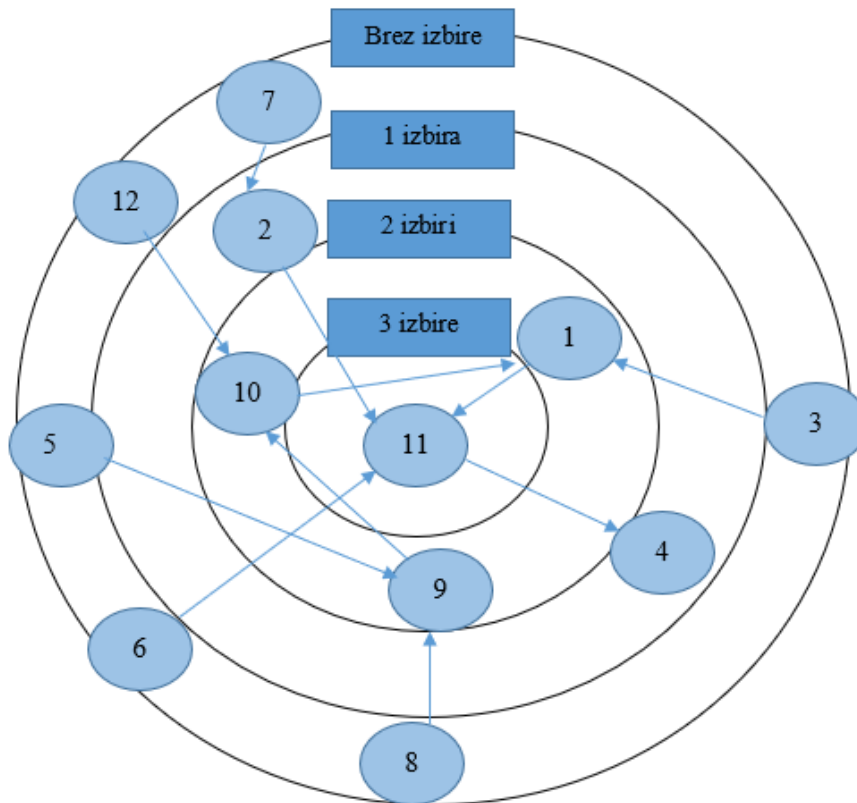
V ekipi H je kljub številčnosti ekipe relativno majhen delež igralcev, ki niso prejeli nobene izbire (15 %). Za ekipno dinamiko je to dober znak, saj v primeru več iz družbe izključenih igralcev zmanjšuje stopnjo kohezivnosti v ekipi. Iz sociograma so razvidne tudi medsebojne dvosmerne povezave npr. trikotnik med igralci s šiframi 9, 20 in 19, kar prikazuje skupino znotraj skupine. V vsaki izmed takih skupin se ustvari posebna socialna klima, ki se mora ujemati z ekipno socialno klimo. Trener, ki želi izboljšati ekipno dinamiko ter stopnjo kohezivnosti v ekipi, bo natančno preučil sociogram ter vprašalnike z odgovori na slednje vprašanje, saj bo na podlagi le teh v povezavi s celotno sociometrično preizkušnjo našel tudi razloge za neenotno ekipno klimo.

2. Izbira igralcev, s katerimi ne moreš vzpostaviti stika v zasebnem življenju

Odgovori igralcev so umeščeni v sociogram na sliki 7.

- Pomeni enosmerno izbiro. Začetek puščice umestimo k igralcu, ki izbira, konec pa k igralcu, ki je bil izbran.
- ↔ Pomeni medsebojno izbiro, zato ta puščica poteka med igralcema, ki se obojestransko ne ujameta.

Slika 7: Sociogram ekipe O - prikaz socialnih stikov (neujemanje)

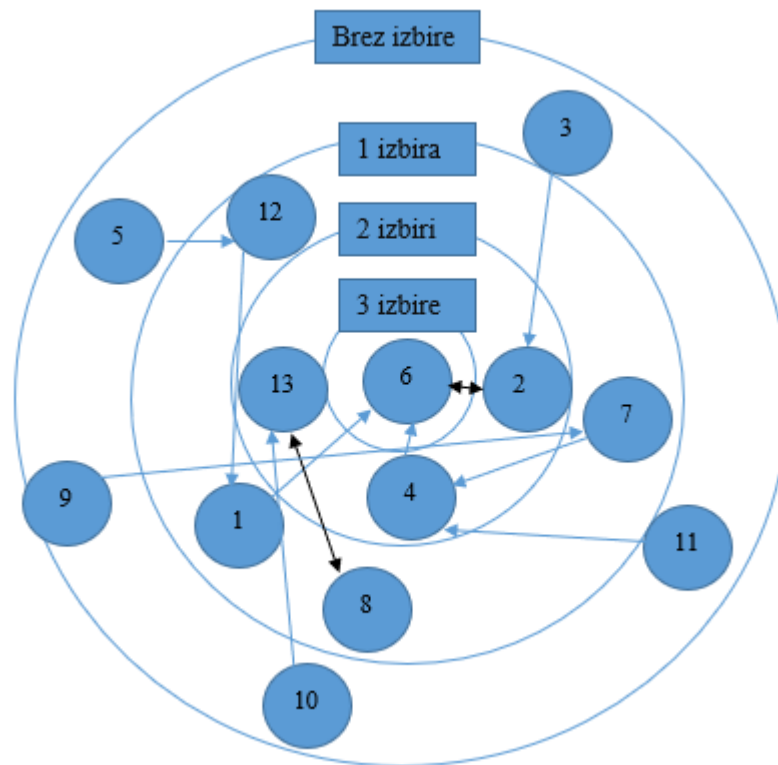


Vir: lastno delo.

Slika 7 prikazuje sociogram ekipe O. Odbojgarska ekipa nima izrazito osamljene igralko, kar je za ekipno dinamiko pozitivno. Kljub temu je pozornost potrebno usmeriti k igralki s šifro 11, ki je prejela največ izbir pri danem vprašanju, hkrati pa pri predhodnem vprašanju ni prejela nobene izbire. Slednje pomeni, da se igralka izven športnega igrišča s soigralkam ne družijo ali pa igralkam njena družba ne ustreza, kar lahko vpliva na ekipno klimo in posledično na učinkovitost ekipe. Iz grafa so razvidne le enosmerne povezave in nobene medsebojne izbire nedružabnosti, iz česar lahko trener predpostavi, da v ekipi ni večjih konfliktov.

Tudi prikaz igralcev ekipe K, s katerimi največ soigralcev ne more vzpostaviti socialnih stikov v zasebnem življenju je ponazorjen v obliki sociograma. Slika 8 prikazuje medsebojna neujemanja v zasebnem življenju.

Slika 8: Sociogram ekipe K - prikaz socialnih stikov (neujemanje)

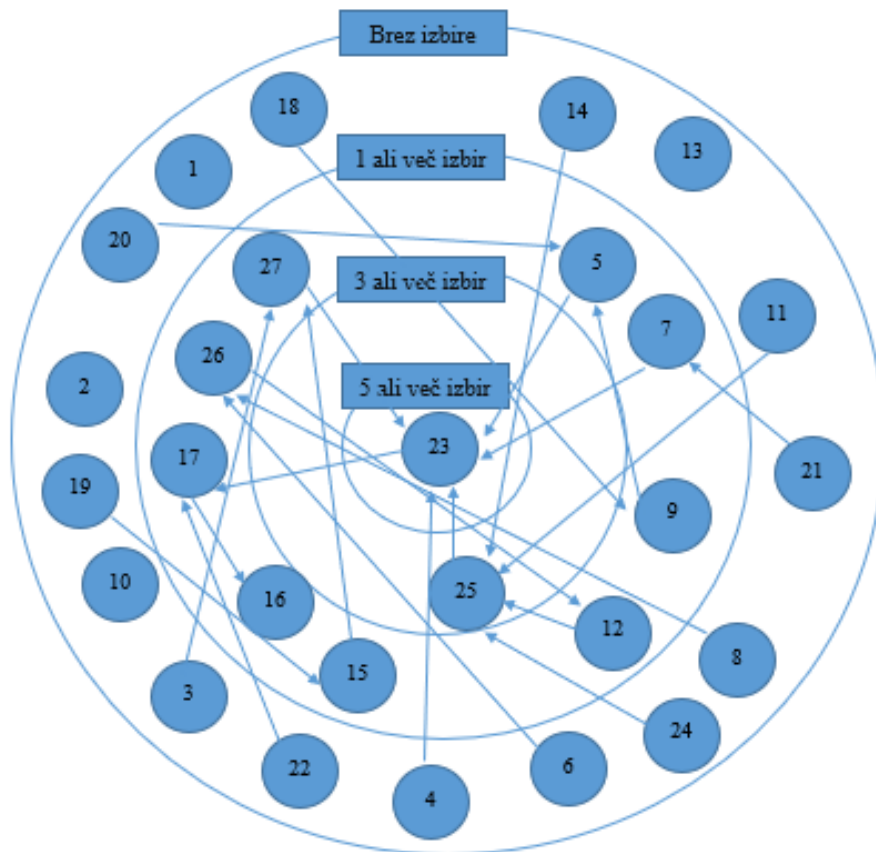


Vir: lastno delo.

Največ izbir za neujemanje v zasebnem življenju je prejel igralec s šifro 6 (3 izbire), zato je za trenerja smiselno, da dotičnemu igralcu posveti pozornost tudi pri analizi vprašanj o negativni energiji v garderobi oz. v zasebnem življenju. Potrebno je namreč ločiti med nedružabnimi igralci in nezaželenimi igralci. Igralec s šifro 6 v prihodnjih vprašanjih ni naveden kot negativen, zato lahko predvidevamo, da razlog za neujemanje ni odvisen od osebnostnih lastnosti in negativni energiji igralca, temveč igralec v zasebnem življenju in v garderobi nima pogostih stikov z ekipo. Iz sociograma je možno razbrati tudi medsebojna neujemanja, ki so prikazana s črno obojestransko puščico med igralcema s šiframa 8 in 13, ter igralcema s šiframa 2 in 6. Za zagotavljanje dobre ekipne dinamike naj bi bilo neujemanj in predvsem medsebojnih neujemanj čim manj, saj je zaželeno, da se ekipa trudi vzpostaviti čim boljše socialno klimo in dobre medsebojne odnose.

Analiza odgovorov o neujemanju v zasebnem življenju za ekipo H je prikazana v sociogramu na sliki 9.

Slika 9: Sociogram ekipe H - prikaz socialnih stikov (neujemanje)



Vir: lastno delo.

Po analizi odgovorov ugotovimo, da je ekipa H izpostavila igralca 23 kot igralca, kot najbolj »nedružabnega« oz. »nezaželenega«. S primerjavo odgovorov na vprašanja sociometričnega vprašalnika je mogoče ugotoviti, da je dotični igralec izpostavljen tudi kot negativen igralec, s katerim soigralci ne želijo igrati ter se s soigralci tudi na igrišču ne poveže. Taki igralci rušijo socialno klimo in ovirajo razvoj kohezivnosti v ekipi. Iz sociograma je mogoče razbrati tudi podatek, da med igralci ne prihaja do medsebojnih neujemanj, ki bi ogrožala socialno kohezivnost. Prav tako je za ekipno dinamiko pozitivno, da 60 % igralcev ni prejelo nobene izbire za neujemanje v zasebnem življenju.

3. Izbira igralca z največjo avtoriteto

Odbojarska ekipa je za igralko z najvišjo stopnjo avtoritete večinsko (83 %) izglasovala igralko s šifro 1. Slednja izbira je po temeljiti analizi precej ne značilna, saj igralka s šifro 1 ni med igralkami z visokim sociometričnim statusom ter ni bila večinsko izbrana pri nobenem drugem vprašanju – niti pri zagotavljanju pozitivne ekipne klime, niti pri izbiri za kapetana, niti pri pozitivni energiji na igrišču ali v privatnem življenju. Slednje lahko izraža tudi spoštovanje zaradi starosti – igralka pod šifro 1 je povprečno od ostalih igralk starejša skoraj 20 let. Prav tako je v ekipi K igralec s šifro 1 večinsko potrditvev soigralcev, da ima v

ekipi najvišjo stopnjo avtoritete. V ekipi H je bilo mnenje glede avtoritete v ekipi deljeno med igralca s šiframa 11 in 3.

Deljeno avtoriteto s strani igralcev v ekipi H lahko predvidimo zaradi velikosti ekipe, saj je v večjih ekipah težje zagotoviti enotnost mnenj ter povezanost kot v manjših ekipah. Kot posledica se v večjih ekipah znotraj ekip izoblikujejo manjše skupine, ki imajo vsaka svojega vodjo, igralca z visokim statusom ali visoko stopnjo avtoritete. Kljub temu, da je potrebno stremeti k eni ekipni klimi ter čim višji stopnji kohezivnosti, je v nekaterih primerih deljena avtoriteta neizogibna. Za ekipo je slednje pozitivno v primeru, da trener pozna strukturo svoje ekipe ter njene podstrukture, ter pozna tudi njihove ekipne vodje, prek katerih vpliva na celotno ekipo. Pri tem je potrebno spremljati, da igralca z visoko stopnjo avtoritete ne delujeta en proti drugemu.

4. Izbira igralca, ki je najbolj primeren za kapetana ekipe

Ekipo O pri izbiri kapetana ni bila enotna, temveč so igralke največ svojih izbir namenili dvema igralcema – igralcu s šifro 6 (42 %) in igralci s šifro 12 (33 %). Zanimivo je dejstvo, da je igralca s šifro 6 tudi najbolj zaželena in družabna igralca sodeč po socialnem kriteriju, igralca s šifro 12 pa najbolj kvalitetna igralca, močna po analizi funkcionalnega kriterija. Z majhno prednostjo je ekipa za kapetana določila igralca, ki je močnejša na socialnem kriteriju in ima v ekipi tudi najvišji socialni status.

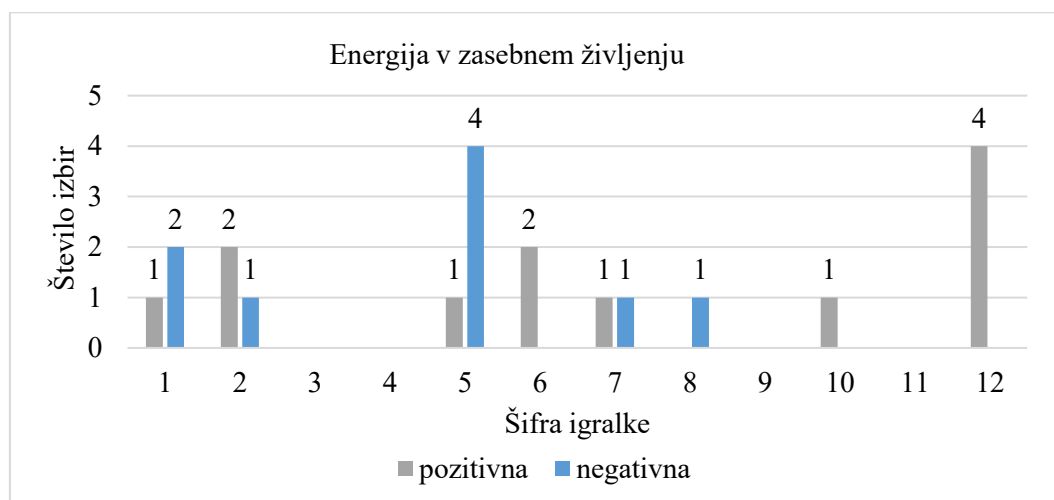
V ekipi H je največ izbir za izvajanje kapetanske funkcije prejel igralec s šifro 8 (55 %) – izbralo ga je več kot pol soigralcev. Drugi največkrat izbran je pri izbiri igralcev z najvišjo stopnjo avtoritete zbral le 18 % izbir, hkrati pa ima visok socialni status v ekipi. Ekipo K je 60 % izbir za kapetana dodelila igralcu s šifro 1, ki je pri predhodnem vprašanju dosegel tudi najvišje število izbir za igralca z najvišjo stopnjo avtoritete, hkrati ima tudi visok socialni status.

V primeru, da ekipa izbira kapetana, je predvideno, da je vloga kapetana ekipe pogojena s statusom ter avtoriteto. V danem primeru pri analizi odgovorov lahko opazimo, da vse ekipe pri izbiranju kapetanov niso povezovala z avtoriteto. V tem primeru je za trenerja pomembno, da ugotovi, na podlagi česa so igralci in igralke izbrale kapetana/-ko.

5. Izbira najbolj pozitivnega in najbolj negativnega igralca izven igrišča

Ocena najbolj pozitivnega in negativnega igralca izven igrišča in v zasebnem življenju je pokazatelj želje po druženju izven igrišča, kar vpliva na povezovanje igralcev na socialnem področju ter posledično razvoj socialne kohezivnosti (ATG-S). Slika 10 prikazuje katere igralke so s strani soigralk izbrane kot pozitivne in katere kot negativne, ter koliko izbir so prejele. Na sliki 10 so z modrimi stolpci ponazorjene izbere za negativne igralke, s sivimi stolpci pa za pozitivne igralke v zasebnem življenju oz. izven igrišča.

Slika 10: Prikaz izbire pozitivnih in negativnih igralk izven igrišča (ekipa O)

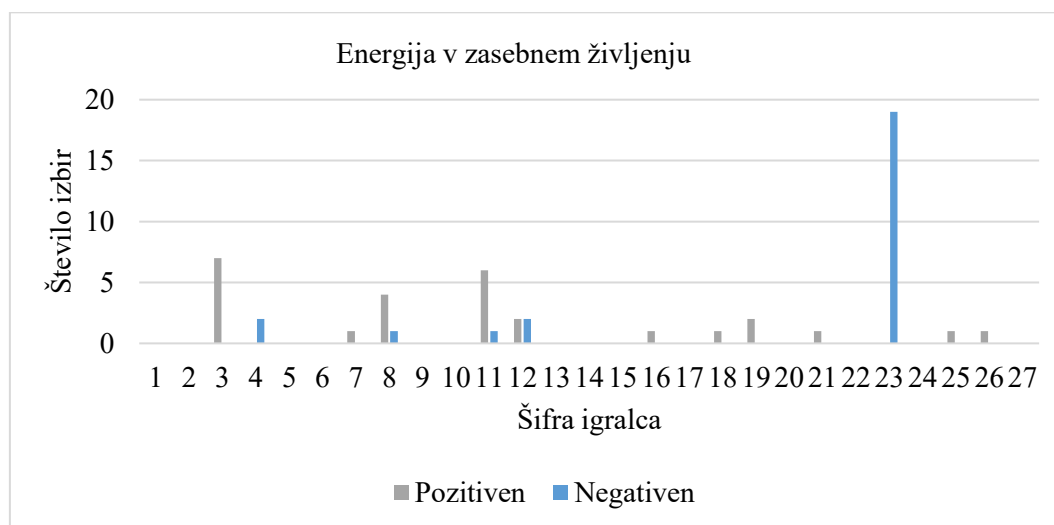


Vir: lastno delo.

Igralke odbojarske ekipe (ekipa O) niso večinsko izbirale pozitivne ali negativne igralk izven igrišča, kar lahko nakazuje na urejene medsebojne odnose ali pa ekipo v začetni fazi razvoja, kjer se igralk med seboj še niso dodobra spoznale. Največ izbir za negativno igralko je prejela igralka s šifro 5 (0,33 %), največ izbir za pozitivno igralko pa je prejela že predhodno velikokrat izpostavljena igralka, s šifro 12 (0,33 %). Igralke izbrane kot pozitivne pripomorejo k razvoju socialne kohezivnosti, med tem ko negativne igralk razvoj socialne kohezivnosti zmanjšujejo.

Tudi analiza odgovorov ekipe H je bila izvedena ter umeščena v tabelo, kjer trener lahko razbere pozitivne in negativne igralce. Na sliki 11 prikazuje grafični prikaz igralcev ekipe H, ki so bili izbrani bodisi za pozitivne v zasebnem življenju bodisi negativne.

Slika 11: Prikaz izbire pozitivnih in negativnih igralcev izven igrišča (ekipa H)

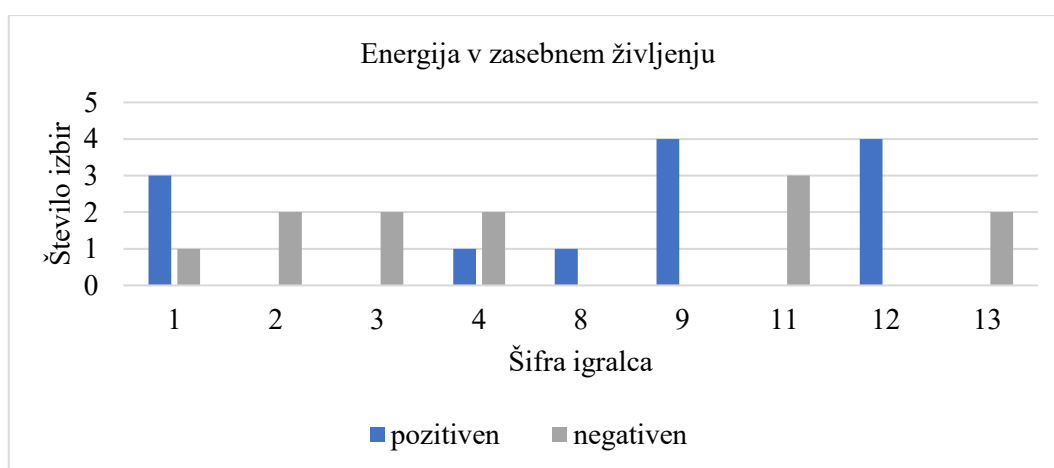


Vir: lastno delo.

V ekipi H so bila mnenja igralcev o pozitivnih soigralcih deljena, kar kot že omenjeno predhodno, lahko pripišemo številčni ekipi, znotraj katere so oblikovane manjše skupine. Pri izbiri negativnega igralca v zasebnem življenju je večina igralcev (70 %) izbrala igralca s šifro 23. Ta je bil predhodno izpostavljen pri neujemanju na igrišču. Za trenerja je pomembno, da ekstreme opazi ter poveže vse odgovore, kjer so določeni igralci izpostavljeni. Nezaželen igralec na igrišču ter hkrati tudi negativen v zasebnem življenju v ekipi deluje destruktivno ter ruši pozitivno socialno klimo in učinkovitost ekipe, hkrati pa negativno vpliva na razvoj ekipe.

V ekipi K so posamezni igralci svoje izbire razdelili razpršeno, različnim igralcem. Prikaz izbir se nahaja na sliki 12.

Slika 12: Prikaz izbire pozitivnih in negativnih igralcev izven igrišča (ekipa K)



Vir: lastno delo.

Najbolj pozitivna igralca po mnenju soigralcev sta igralca s šifro 9 (31 %) in 12 (31 %). Ekipa ni izbrala izrazito negativnega igralca, največ izbir pa je bilo dodeljenih igralcu s šifro 11 (23 %).

6. Trenerjev odnos do dela

Analiza trenerjevega odnosa do dela je ključnega pomena za ugotavljanje trenerjevega stila vodenja ter drugih predhodno omenjenih komponent, ki vplivajo na proces treniranja ter na ekipno dinamiko. Odgovori članov ekip so prikazani v tabelah, upoštevajoč stopnjo strinjanja s trditvami o delu trenerja.

V tabelah 9, 10 in 11 so navedeni vedenjski vzorci trenerja in trditve povezane z njegovim delom. V tabeli 9 so s števkami prikazane izbire igralk, z odstotnim deležem pa predstavljen delež igralk, ki je izbralo isto stopnjo strinjanja s trditvami. Stopnja strinjanja s trditvijo je opredeljena po lestvici od 1 do 5, pri kateri 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa »popolnoma se strinjam« s trditvijo. V zadnjem stolpcu je prikazana tudi samoocena trenerja.

Tabela 9: Prikaz stopnje strinjanja s trditvami o delu trenerja (ekipa O)

Trditve o delu trenerja/stopnja strinjanja	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	trener
Trener na začetku sezone skupaj z ekipo zastavi ekipne cilje.	0	0	1	8 %	0	0	1	8 %	10	83 %	5
Trener v treninge vloži veliko truda.	0	0	0	0	0	0	3	25 %	9	75 %	4
Treningi so dobro zastavljeni.	0	0	1	8 %	1	8 %	6	50 %	4	33 %	4
Od trenerja pogosto dobim povratno informacijo o svojem delu (pozitivno ali negativno).	0	0	1	8 %	0	0	3	25 %	8	67 %	3
Trener se zavzema za dobre odnose v ekipi.	2	17 %	1	8 %	4	33 %	3	25 %	2	17 %	3
Trener ima enaka merila za vse igralce.	0	0	5	42 %	4	33 %	1	8 %	2	17 %	5
Trener igralcem NE dopušča, da izrazijo svoje mnenje zahteva poslušnost ter upoštevanje njegovih navodil ter ukazov.	4	33 %	2	17 %	4	33 %	2	17 %	0	0	4
Trenerja zanima mnenje ekipe, ter pogosto skupaj z ekipo zastavlja cilje.	0	0	2	17 %	5	42 %	3	25 %	2	17 %	3
Trener v težkih situacijah zna kontrolirati emocije (npr. slaba igra na tekmovanju, nepravilno sojenje).	5	42 %	4	33 %	3	25 %	0	0	0	0	3
Trener ima veliko strokovnih znanj in izkušenj s športnega področja.	0	0	0	0	0	0	2	17 %	10	83 %	5
Trenerju zaupam.	0	0	1	8 %	1	8 %	4	33 %	6	50 %	4*

Opomba: *Zadnje vprašanje trenerjevega vprašalnika se razlikuje od zadnjega vprašanja igralcev. Trener pri vprašanju s stopnjo strinjanja od 1 – 5 izrazi stopnjo zaupanja ekipi.

Vir: lastno delo.

Analiza odgovorov ekipe O ter samoocene trenerja sta podali naslednje ugotovitve:

Ekipa cilje zastavi na začetku sezone skupaj, kar z najvišjo stopnjo strinjanja potrdi 83 % igralk. Tudi trener izbere enako stopnjo strinjanja kot večina igralk. Na podlagi primerjave navedenih odgovorov z odgovori prvega vprašanja sociometrične preizkušnje ugotovimo, da ekipa ni navedla enotnih ciljev. V tem primeru, je potrebno poudariti, da je za doseg zastavljenih dolgoročnih ciljev, potrebno opredeliti tudi srednje in kratkoročne cilje, ter stremeti k uresničevanju le teh, sproti pa poudarjati, kaj je glavni cilj ekipe. Trenerjeva naloga je tudi motiviranje posameznikov, da si zastavijo individualne cilje, ter jih usmerjati k dosegi le teh.

Iz odgovorov je razvidno, da trener v treninge vloži veliko truda. Tako ekipa kot trener se s trditvijo strinjata. Trener je svoje delo ovrednotil z oceno 4 po vrednostni lestvici, torej presoja, da še svoje delo še lahko izboljša. Vsi igralci so trud trenerja subjektivno ocenili z najvišjima stopnjama strinjanja - 4 in 5. S strinjanjem igralci izrazijo tudi zadovoljstvo z delom trenerja. Ekipa je izrazila tudi strinjanje s trditvijo, da so treningi dobro zastavljeni. Za optimizacijo je priporočljiva diferenciacija vadbenih vsebin ter kreativnost pri planiranju trenažnega procesa. Na podlagi analize prihodnjih vprašanj, bi za doseg višje stopnje zadovoljstva in kohezivnosti, trener lahko tudi skozi treninge na različne načine spodbujal sodelovanje in delovno kohezivnost, česar po mnenju ekipe primanjkuje.

Ekipa od trenerja pogosto dobi povratno informacijo, kar s stopnjo 4 potrdilo 25 % in s stopnjo 5 67 % igralk. Trener je to trditev ovrednotil z delnim strinjanjem (stopnja strinjanja 3 od 5). Za zagotavljanje uspešnosti trenažnega procesa so pogoste povratne informacije s strani trenerja ključnega pomena. Povratna informacija naj bo podana tako posameznikom kot tudi ekipi, predvsem pozitivna povratna informacija, saj le ta vpliva na zvišanje stopnje kohezivnosti v ekipi.

Medsebojni odnosi se oblikujejo zaradi vpliva več dejavnikov, tudi zaradi vpliva trenerja. Tako po mnenju ekipe kot po mnenju trenerja so pričakovanja po zavzemanju za odnose v ekipi višja, kot je dejansko stanje. Predvsem ekipa presoja, da se trener premalo zavzema za dobre odnose v ekipi. Stopnja strinjanja s trditvijo, da se trener zavzema za dobre odnose v ekipi je nizka (42 %), trener pa svojo zavzetost za odnose oceni s stopnjo strinjanja 3 od 5. Trener v taki situaciji, z namenom izboljšanja ekipne dinamike, lahko vključi več komunikacije z ekipo, v začetni ali končni del treninga doda sodelovalne igre, poskrbi za teambuilding ipd. Glede na prihodnje odgovore je možno povzeti tudi, da na nestrinjanje s trditvijo vpliva tudi neenaka obravnava vseh igralcev.

Trener je z najvišjo stopnjo strinjanja ocenil, da enako obravnava vse vadeče. Nizko strinjanje (stopnja 2 od 5) s trditvijo je izrazilo 44 %, s stopnjo 3 od 5 pa se je strinjalo 33 % igralk. Stopnja strinjanja ekipe s slednjo trditvijo je nizka, torej se mnenje ekipe in trenerja ne ujema. Iz slednje trditve trener lahko razbere katere igralke so izrazile stopnjo nestrinjanja

ter delno tudi nezadovoljstvo. Poštena obravnava vseh igralcev znotraj ekipe je v očeh igralcev visoko ovrednotena lastnost trenerja.

Stil vodenja določimo na podlagi trditvev, ki so značilne za posamezen stil vodenja – stopnja strinjanja s trditvami značilnimi za določen stil vodenja poda oceno stila vodenja, ki ga uporablja trener. Na podlagi podanih odgovorov trener pri vodenju ne uporablja ekstremno demokratičnega ali avtokratskega stila vodenja. Po samooceni se nagiba bolj k avtokratskemu stilu, vrednotenje stopnje strinjanja igralcev, pa nakazuje na prevlado demokratičnega stila vodenja. Povzamemo lahko, da je vodenje situacijsko – torej trener delno upošteva mnenje ekipe, delno pa zahteva upoštevanje njegovih odločitev. Vsak trener naj bi razvil lasten način vodenja, po teoretičnih zaključkih, pa vključevanje ekipe pri odločanju o pomembnih odločitvah, izzove višjo stopnjo kohezivnosti v ekipi.

Ekipa je mnenja, da trener ne zna kontrolirati svojih čustev v težkih trenutkih, saj nobena od igralcev ni izrazila stopnje strinjanja z obratno trditvijo. Tudi trener se delno strinja in delno ne strinja s trditvijo (stopnja 3 od 5). Za trenerja je to pomemben podatek, da v težkih trenutkih poskuša odreagirati drugače, saj so težki trenutki preizkušnja tudi za ekipo, ki vsekakor potrebuje ustrezno usmeritev predvsem v specifičnih situacijah ki vplivajo za učinkovitost in uspešnost ekipe.

Polovica (50 %) ekipe je izrazila najvišjo stopnjo zaupanja trenerju, 33 % igralcev je strinjanje izrazilo s stopnjo 4 od 5, manjšinski delež se ne strinja s trditvijo, da trenerju zaupa. Pri tem vprašanju je potrebno ugotoviti, na podlagi katerih vedenjskih vzorcev ter na podlagi kakšnega odnosa trener – igralec posamezniki pridobijo zaupanje trenerju – je povezano z vodenjem, rezultati ipd. Trener je zaupanje ekipi izrazil s stopnjo 4 od 5. Za optimalno sodelovanje med trenerjem in ekipo je zaupanje pomemben konstrukt, ki ga je mogoče pridobiti s obojestranskim trudom za dobre medsebojne odnose.

V tabeli 10 so prikazani odgovori igralcev ekipe K na dane trditve o delu trenerja. Stopnja strinjanja s trditvijo je opredeljena po lestvici od 1 do 5, pri kateri 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa »popolnoma se strinjam« s trditvijo. V zadnjem stolpcu je prikazana tudi samoocena trenerja.

Tabela 10: Analiza odgovorov o delu trenerja – Ekipa K

Trditve o delu trenerja	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	trener
Trener na začetku sezone skupaj z ekipo zastavi ekipne cilje	0	0	0	0	0	0	2	15%	11	85%	4
Trener v treninge vloži veliko truda	0	0	0	0	0	0	2	15%	11	85%	5
Treningi so dobro zastavljeni	0	0	0	0	0	0	4	31%	9	69%	5

se nadaljuje

Tabela 10: Analiza odgovorov o delu trenerja – Ekipa K (nad.)

Trditve o delu trenerja	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	trener
Od trenerja pogosto dobim povratno informacijo o svojem delu (pozitivno in/ali negativno)	0	0	1	8%	1	8%	5	38%	6	46%	3
Trener se zavzema za dobre odnose v ekipi	0	0	0	0	4	31%	7	54%	2	15%	4
Trener ima enaka merila za vse igralce	0	0	1	8%	4	31%	4	31%	4	31%	3
Trener igralcem NE dopušča, da izrazijo svoje mnenje zahteva poslušnost ter upoštevanje njegovih navodil ter ukazov	2	15%	8	62%	2	15%	1	8%	0	0	3
Trenerja zanima mnenje ekipe, ter pogosto skupaj z ekipo zastavlja cilje	0	0	1	8%	5	38%	5	38%	2	15%	3
Trener v težkih situacijah zna kontrolirati emocije (npr. slaba igra na tekmovanju, nepravilno sojenje)	0	0	1	8%	3	23%	5	38%	4	31%	4
Trener ima veliko strokovnih znanj in izkušenj s športnega področja	0	0	0	0	0	0	2	15%	11	85%	5
Trenerju zaupam	0	0	0	0	0	0	4	31%	9	69%	4*

Opomba: *Zadnje vprašanje trenerjevega vprašalnika se razlikuje od zadnjega vprašanja igralcev. Trener pri vprašanju s stopnjo strinjanja od 1 – 5 izrazi stopnjo zaupanja ekipi.

Vir: lastno delo.

Ekipa K se z najvišjim dvema stopnjama (4 in 5) strinja s trditvami, da trener cilje zastavi skupaj z ekipo, v treninge vложи veliko truda in potrdi, da so treningi dobro zastavljeni. Tudi trener se je ocenil podobno kot ekipa. Ekipa ocenjuje podajanje povratne informacije s povprečno stopnjo strinjanja 4,2, med tem ko se trener samooceni z oceno strinjanja 3. Trenerjevo zavzemanje za medsebojne odnose je ekipa ocenila s povprečno stopnjo strinjanja 3,7 med tem ko se je trener samooceni s stopnjo strinjanja 4. Podobno kot pri ekipi O je tudi v ekipi K s srednjo stopnjo strinjanja (3,8) ocenila, da ima trener enaka merila za vse igralce. Pri ekipi K gre po vsej verjetnosti za kombinacijo obeh stilov vodenja, saj stopnja strinjanja pri obeh trditvah, vezanih na stil vodenja, ni izrazita za en ali drug stil. Tudi trener se pri obeh trditvah vezanih na stil vodenja ocenil s srednjo stopnjo strinjanja (3). Strinjanje s trditvijo, da trener zna dobro nadzirati čustva v težkih trenutkih je ekipa ocenila s povprečno stopnjo strinjanja 3,9. Ocena trenerja je bila podobna, saj se je ocenil s stopnjo strinjanja 4. Ekipa je z najvišjim stopnjama strinjanja potrdila zadnji dve trditvi o

trenerjevem delu: Ekipa se strinja, da ima trener veliko strokovnih znanj (stopnja strinjanja 4,8) ter trenerju zaupa (Stopnja strinjanja 4,7).

Podatki ekipe H so razvrščeni v tabelo 11 glede na stopnjo strinjanja s trditvami. Stopnja strinjanja s trditvijo je opredeljena po lestvici od 1 do 5, pri kateri 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa »popolnoma se strinjam« s trditvijo. V zadnjem stolpcu je prikazana tudi samoocena trenerja.

Tabela 11: Analiza odgovorov o delu trenerja - ekipa H

Trditve o delu trenerja	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	trener
Trener na začetku sezone skupaj z ekipo zastavi ekipne cilje	0	0	0	0	3	11%	4	15%	20	74%	3
Trener v treninge vložil veliko truda	0	0	0	0	0	0	3	11%	24	89%	5
Treningi so dobro zastavljeni	0	0	1	4%	6	22%	10	37%	10	37%	4
Od trenerja pogosto dobim povratno informacijo o svojem delu (pozitivno in/ali negativno)	0	0	1	4%	4	15%	9	33%	13	48%	5
Trener se zavzema za dobre odnose v ekipi	0	0	0	0	1	4%	6	22%	20	74%	5
Trener ima enaka merila za vse igralce	0	0	1	4%	9	33%	9	33%	8	30%	4
Trener igralcem NE dopušča, da izrazijo svoje mnenje zahteva poslušnost ter upoštevanje njegovih navodil ter ukazov	21	78%	2	7%	3	11%	1	4%	0	0	1
Trenerja zanima mnenje ekipe, ter pogosto skupaj z ekipo zastavlja cilje	0	0	0	0	0	0	6	22%	21	78%	4
Trener v težkih situacijah zna kontrolirati emocije (npr. slaba igra na tekmovanju, nepravilno sojenje)	1	4%	0	0	1	4%	9	33%	16	59%	5
Trener ima veliko strokovnih znanj in izkušenj s športnega področja	0	0	0	0	0	0	0	00	27	100%	5
Trenerju zaupam	0	0	0	0	0	0	1	4%	26	96%	4*

Vir: lastno delo.

Ekipa je s povprečno stopnjo strinjanja 4,6 ocenila, da trener na začetku sezone z ekipo skupaj zastavi cilje. Trener je trditev ocenil s srednjo stopnjo strinjanja (3). Upoštevajoč dejstvo, da so igralci ekipe H in trener v predhodnem vprašanju navedli enak cilj lahko sklepamo, da so imeli tako igralci kot trener med sezono cilj jasno zastavljen. Ekipa se je strinjala (povprečna stopnja strinjanja (4,9), da trener v treninge vloži veliko truda ter potrdila (povprečna stopnja strinjanja 4,1), da so treningi dobro zastavljeni. Z najvišjima stopnjama strinjanja se je samoocenil tudi trener. Ekipa od trenerja pogosto dobi povratno informacijo, kar ekipa potrjuje s stopnjo strinjanja 4,3, prav tako se s trditvijo popolnoma strinja trener. Povprečna stopnja strinjanja s trditvijo, da se trener zavzema za dobre odnose v ekipi je s strani igralcev 4,7, strinjanje s trditvijo, da ima trener enaka merila za vse igralce pa je nekoliko nižja (3,9), kar podobno oceni tudi trener. V tako številčni ekipi (27 igralcev) je za trenerja poštena obravnava vseh vadečih precej težavna naloga, saj je vsak igralec individualen subjekt za obravnavo. Vodstveni stil v ekipi H je kljub številčnosti ekipe sodeč po večini odgovorov demokratičen, saj trener upošteva mnenje ekipe pri pomembnih odločitvah in mnenje ekipe upošteva tako pri zastavljanju ciljev kot pri odločanju o ekipni usodi. Tudi trener se je ocenil kot demokratični vodja. Čustva v težkih situacijah po mnenju ekipe (povprečna stopnja strinjanja 4,4) trener dobro obvladuje, s čimer se je z najvišjo stopnjo strinjanja ocenil tudi trener. Celotna ekipa se z najvišjo stopnjo strinja, da ima trener veliko strokovnih znanj. Prav tako večina ekipe (96 %) trenerju popolnoma zaupa, trener pa je zaupanje ekipi izrazil s stopnjo strinjanja 4 od 5.

Primerjava ocene trenerjevega dela pri vseh treh ekipah je podala naslednje ugotovitve: Vse tri ekipe so delo svojega trenerja večinsko ocenile kot uspešno. Pri vseh ekipah je večinska stopnja strinjanja s trditvami o trenerjevem delu, vlaganju truda v treninge ter zagotavljanju pozitivnega trenažnega okolja zelo visoka. Pri določenih vprašanjih smo ugotovili manko na nekaterih področjih trenerjevega delovanja, ki ga trenerji lahko z nekaj truda odpravijo.

V tabeli 12 so prikazane trditve, ki se navezujejo na dva različna stila vodenja, ter povprečna stopnja strinjanja s trditvijo ekipe. Visoka stopnja strinjanja s prvo trditvijo nakazuje na avtokratični stil, med tem ko visoka stopnja strinjanja z drugo trditvijo nakazuje na demokratični stil vodenja. V zadnjem stolpcu se nahaja tudi samoocena trenerja.

Tabela 12: Analiza stila vodenja glede na dane trditve

Trditev vezana na stil vodenja	Povprečna stopnja strinjanja	Trener
Trener igralcem NE dopušča, da izrazijo svoje mnenje zahteva poslušnost ter upoštevanje njegovih navodil ter ukazov		
Ekipa O	2,3	4
Ekipa K	2,1	3
Ekipa H	1,4	1

se nadaljuje

Tabela 12: Analiza stila vodenja glede na dane trditve (nad.)

Trditev vezana na stil vodenja	Povprečna stopnja strinjanja	Trener
Trenerja zanima mnenje ekipe, ter pogosto skupaj z ekipo zastavlja cilje		
Ekipo O	3,4	3
Ekipo K	3,6	3
Ekipo H	4,7	4

Vir: lastno delo.

Analiza načina vodenja v povezavi z zaupanjem

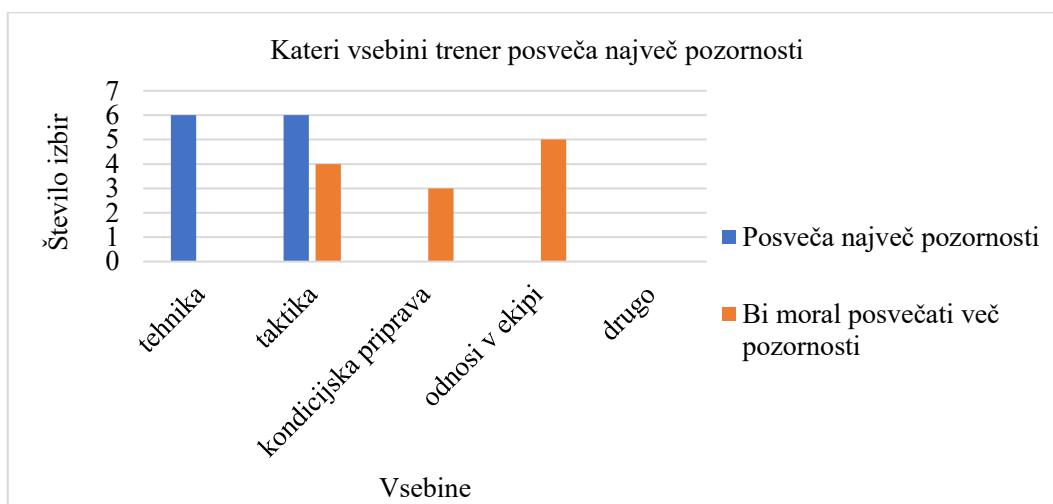
Ekipo H je bila edina izmed treh ekip, ki je večinsko oceno strinjanja (78 %) pripisala trditvi, da trener ekipo vodi demokratično, ter se v enakem deležu (78 %) ni strinjala, da trener ekipo vodi avtokratično. V isti ekipi je bila ugotovljena pomembna povezanost demokratičnega vodenja s stopnjo zaupanja trenerju. Ekipo je z 96 odstotnim deležem z najvišjo stopnjo strinjanja ocenila, da trenerju zaupa.

Ob primerjavi z ekipo H in O je mogoče opaziti pomembno razliko v stopnji zaupanja med ekipo in trenerjem v povezavi s stilom vodenja. Ekipo O ni bila enotna pri ocenjevanju trenerjevega stila vodenja, pri čemer lahko predvidevamo, da je vodenje bodisi situacijsko, bodisi igralke različno dojemajo stil vodenja. Polovica igralk (50 %) je izrazila najvišjo stopnjo strinjanja s trditvijo, da trenerju zaupajo, kar je v primerjavi z ekipo H (96 %) majhen delež. Če trener ekipo vodi pretežno demokratično in ekipo na poti do cilja korektno usmerja ter ji nudi potrebno varnost pri sprejemanju določitev, igralce opolnomoči ter poveže, kar spodbudi višjo stopnjo kohezivnosti v ekipi. Pri demokratičnem vodenju je pomembno, da ekipa trenerju zaupa, predvsem pri usmeritvah. Demokratično vodenje, ki privede do napačnih odločitev, deluje za ekipno dinamiko destruktivno.

10. Vsebine

Polovica ekipe O (6 igralk) je mnenja, da odbojgarski trener največji poudarek daje tehniki, druga polovica je mnenja, da prevladuje tehnika. Nobene izbire nista prejela vsebinska sklopa kondicijske priprave in odnosov v ekipi. Iz odgovorov je razvidno, da trener daje poudarek strokovnim športnim vsebinam. Na podlagi analize predhodnih odgovorov ima trener veliko športnega znanja, vsekakor pa poleg ozke športne usmerjenosti ekipo za celostno učinkovitost potrebuje tudi ostale vsebine. Kondicijska priprava ter ugodna ekipna klima sta poleg športnih znanj pomembna dejavnika za zagotavljanje učinkovitosti in uspešnosti ekipe. Na sliki 13 so predstavljene vsebine vadbenega procesa v ekipi O, ki jim trener posveča največ pozornosti, ter vsebine, katerim bi po mnenju igralcev moral posvečati več pozornosti.

Slika 13: Vsebine vadbenega procesa

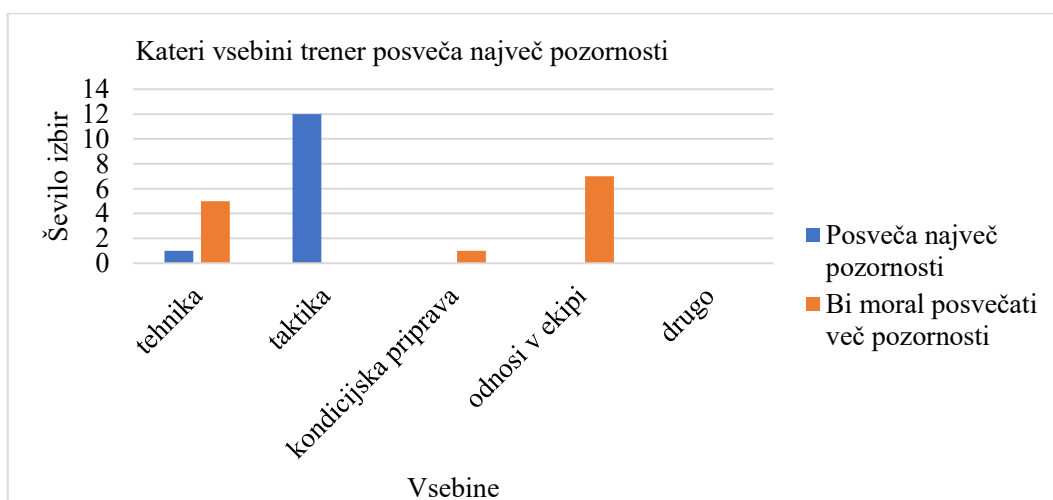


Vir: lastno delo.

Igralke ekipe O so podale različna mnenja, največ jih je mnenja, da bi trener moral več pozornosti posvetiti odnosom v ekipi. Zanimivo je dejstvo, da pri predhodnih vprašanji ekipa O ni izpostavljala nikakršnih težav z odnosi. Izkazana potreba po večjem zavzemanju za odnose v ekipi se lahko pojavlja zaradi narave raziskovalnega vprašanja ter izpostavitvi težam, da je potrebno veliko pozornosti posvečati odnosom. Pojavlja se tudi možnost, da odgovori na začetna vprašanja niso bili realni. Če trener pri vprašalnikih podvomi v verodostojnost odgovorov, je smiselno z ekipo skozi pogovor odkriti, kakšno je njihovo mnenje ter kako utemeljujejo svoje odločitve.

Igralci ekipe K so trenerjevo delo ocenili precej enotno, pri željenih vsebinah pa se mnenja delijo. Na sliki 14 so grafično prikazane izbire ekipe.

Slika 14: Prevladujoče vsebine vadbenega procesa (ekipa K)

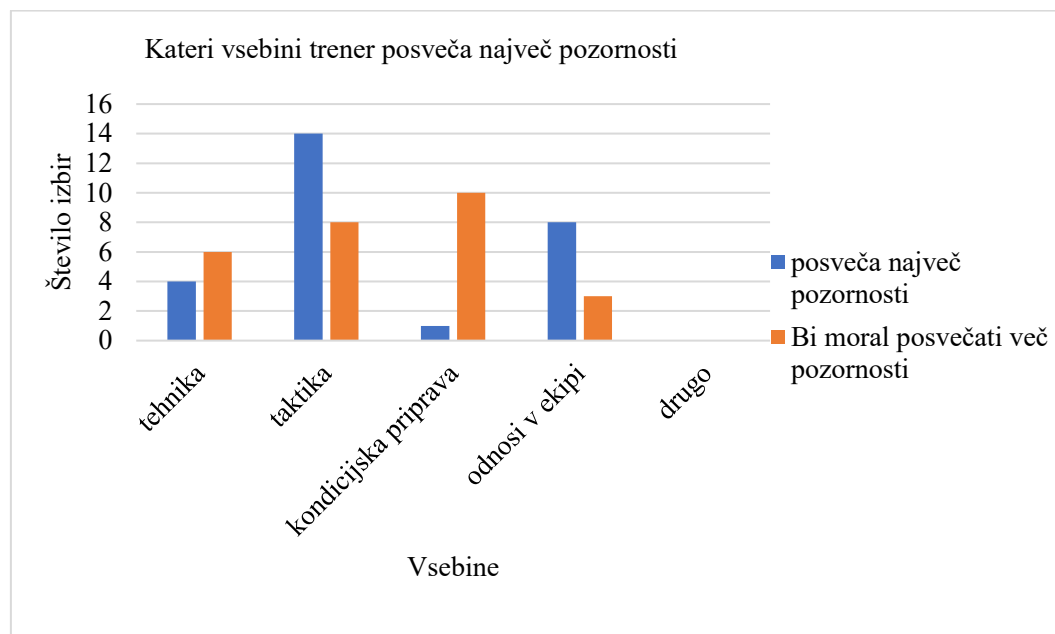


Vir: lastno delo.

Ekipa K je enotno podala mnenje, da trener največ pozornosti nameni taktiki, le en igralec je izbral tehniko. Ekipa K bi si s trenerjeve strani želela večji poudarek prav pri odnosih v ekipi, sledijo tehnične vsebine. Po analizi odgovorov sodeč je trenerjev vložek v taktične vsebine visok, saj nihče v ekipi ni izrazil potrebe po posvečanju pozornosti tej vsebini. Prav tako so vsebine s področja kondicijske priprave prejele le eno izbiro.

Igralci ekipe H razmerje med navedenimi vsebinami dojema subjektivno. Izbire igralcev so prikazane na sliki 15.

Slika 15: Željene vsebine trenajžnega procesa (ekipa H)



Vir: lastno delo.

V ekipi H so igralci svoje izbire razdelili med vse vsebine – največ pozornosti po mnenju igralcev trener nameni taktiki, sledijo odnosi v ekipi, tehnika ter kondicijska priprava. Ekipa H je mnenja, da bi trener moral več pozornosti posvečati kondicijski pripravi, taktiki in tehniki, le manjšina je izrazila potrebo po višji stopnji zavzemanja za odnose v ekipi. Iz slednjega lahko predvidimo, da v ekipi vladajo dobri odnosi, ali pa ekipa deluje po principu delovne kohezivnosti ter odnose vrednoti nižje kot uspešnost in doseganje ciljev.

Celotno vprašanje temelji na subjektivnih ocenah igralcev, torej temelji na ugotavljanju osnovnih potreb in iskanju predstav, ki ji ima ekipa o trenerjevem delu, ter hkrati na samooceni trenerja. Primerjava obeh strani bi bila za zagotavljanje ustrezne ekipne dinamike podobna, v nasprotnem primeru je pogosto vzrok pomanjkanje ustrezne komunikacije ter izražanja in ugotavljanja potreb.

4 RAZPRAVA

V razpravi so predstavljene za nas pomembne ugotovitve, ki temeljijo na sintezi teoretičnih dejstev ter podatkov pridobljenih v empiričnem delu. Raziskovalna vprašanja so bila zastavljena kot vodilo in usmeritev pri raziskovanju področja kohezivnosti, ekipne dinamike, ter vodenja v športnih ekipah. Ugotovitve so podane v treh sklopih, skladno z zastavljenimi raziskovalnimi vprašanji. Predstavljen je vpliv (socialno-psihološke) strukture na ekipno dinamiko, predstavljena je povezava med kohezivnostjo in uspešnostjo v ekipi in vpliv vodenja trenerja, v nadaljevanju pa so podani predlogi za športne trenerje in predlogi za nadaljnje raziskovanje.

4.1 Povzetek ugotovitev

Vpliv (socialno-psihološke) strukture na ekipno dinamiko.

V treh študijah primera športnih ekip, je bila na podlagi izvedene sociometrične preizkušnje ugotovljena medsebojna povezanost elementov socialno-psihološke strukture ter tudi vpliv posameznih elementov socialno-psihološke strukture na ekipno dinamiko. Posameznikova igralna pozicija, vloga, socialni status, ekipne norme in pravila so v treh različnih ekipah povezane na različne načine ter različno vplivajo na razvoj ekipne dinamike, socialne kohezivnosti in funkcionalne kohezivnosti. Za jasno in nedvoumno tolmačenje socialno-psihološke strukture v športni ekipi je poleg analize sociometrične preizkušnje pomembna dobra komunikacija med trenerjem in ekipo.

Ugotovili smo, da skladno s teoretičnimi dejstvi v ekipi H obstaja povezava med igralno pozicijo (center) in socialnim statusom. Igralci na centralni poziciji imajo socialni status višji od povprečnega – njihova moč vpliva na soigralce je torej visoka. Podatek, kdo v ekipi ima socialno moč, je za trenerja pomemben, saj ekipa igralce z visokim socialnim statusom upošteva, trener z vplivanjem na njih lahko neposredno vpliva tudi na preostalo ekipo.

Igralci na centralnih pozicijah v Ekipi H so po analizi rezultatov kakovostni igralci, s katerimi si večina soigralcev želi nastopiti na igrišču. Igralci ekipe H na podlagi teh rezultatov očitno večjo težo dajejo dimenziji delovne kohezivnosti ATG-T, saj izbira igralcev bolj temelji na delovni komponenti kohezivnosti in manj na socialni komponenti.

V ekipi O je prisoten problem notranje tekmovalnosti za igralne pozicije, zaradi česar se pojavlja rivalstvo in pomanjkanje želje po sodelovanju na igrišču. Ekipa, ki na igrišču ne sodeluje, ne more razviti stopnje delovne kohezivnosti, ki bi ekipi omogočila optimalne tekmovalne nastope. Ugotovljena je bila tudi povezanost med socialnim statusom in funkcijo kapetana – največ izbir za opravljanje te funkcije je prejela igralka z najvišjim socialnim statusom, na podlagi česar lahko ocenimo, da igralke za ekipno vodjo želijo igralko, ki je močna na socialnem področju.

V nasprotju z ekipo O je ekipa K kapetana v večji meri izbirala na podlagi kakovosti in sposobnosti pripeljati ekipo do skupnega cilja, torej je poudarjena funkcionalna dimenzija kohezivnosti. Izsledki predhodnih raziskav poudarjajo, da je za uspešnost ekipe v večji meri kot socialna pomembna funkcionalna dimenzija kohezivnosti. Osredotočenje na izvajanje delovnih nalog in medsebojno povezovanje z namenom dosege skupnega cilja pripomore k učinkovitosti, medtem ko v ekipah z višjo stopnjo izražene socialne kohezivnosti prevladuje pomen družbenih odnosov, kar lahko zmanjšuje športno učinkovitost ekipe.

V vsaki izmed ekip so bili v sklopu vprašanj o nezaželenih igralcih izpostavljeni igralci, ki ne pašejo v kontekst ekipe. Taki igralci pogosto ne upoštevajo ekipnih pravil in norm, zaradi česar negativno vplivajo na ekipno dinamiko ter so v ekipi pogosto nezaželeni. V športnih ekipah nezaželeni igralci tudi negativno vplivajo na celosten razvoj ekipe.

Povezava med kohezivnostjo in uspešnostjo v ekipi

Stopnja kohezivnosti v raziskovanih ekipah je bila izmerjena z metodo sociometrične preizkušnje oz. s t. i. izračunom faktorja kohezivnosti. Uspešnost ekip je bila vrednotena na podlagi doseganja zastavljenih ciljev ter uvrstitve na lestvici v državnem tekmovanju. Nobena izmed preučevanih ekip v obdobju raziskovanja ni dosegla zastavljenega cilja. Primerjava odstopanja od cilja je primerjana na podlagi oddaljenosti od cilja na tekmovalni lestvici: 1 mesto zaostanka pomeni -1 točko, dve mesti zaostanka -2 točki, tri ali več mest zaostanka za želeno uvrstitvijo -3 točke. Ekipi O in K sta si za cilj zadali obstanek v ligi vendar sta izpadli iz željenega tekmovanja zato sta obe dosegli po -3 točke, ekipa H pa je bila zelo blizu uresničitve cilja (osvojitve lige – 1. mesto), saj je izgubila v finalnem delu tekmovanja ter dosegla drugo mesto. S tem je pridobila -1 točko in bila v primerjavi študij primera po navedenem kriteriju najbolj uspešna. Tekmovalna uspešnost v raziskovanih ekipah torej ni bila optimalna, faktor kohezivnosti v vseh treh študijah primera pa prikazuje srednjo stopnjo povezanosti ekip. Pri raziskovanju sem se soočila s problematiko neustreznega in pomanjkljivega merjenja kohezivnosti v ekipah. Analiza faktorja kohezivnosti namreč ne ponudi realne stopnje kohezivnosti, če upošteva le socialno dimenzijo kohezivnosti oz. relacijo povezanosti ekipe v zasebnem življenju (angl. Social Cohesion) in ne tudi povezanosti ekipe na igrišču (angl. Task Cohesion).

Kljub temu je najvišja stopnja kohezivnosti zabeležena v ekipi H, ki je bila najbližja zastavljenemu tekmovalnemu cilju. Ekipa H je bila pri navajanju ekipnih ciljev enotna – vsi igralci so navedli enak, jasen cilj, poleg tega pa je analiza prikazala, da si ekipa zastavlja cilje skupaj. Za ekipo H je zaradi številčnosti ekipe (27 članov) to dober rezultat. Na podlagi analize vprašalnikov smo ugotovili, da v ekipi H prevladuje izrazito funkcionalna dimenzija kohezivnosti.

Na podlagi ugotovitev treh študij primera ni mogoče potrditi povezave med kohezivnostjo in uspešnostjo. Kljub temu, da izrazita povezava med kohezivnostjo (faktor kohezivnosti) in uspešnostjo ni bila izražena je bilo v študiji primera mogoče opaziti nekatere povezave med

dejavniki kohezivnosti in uspešnostjo, ki so se izražali v ekipah skladno s teoretičnimi dejstvi.

Vpliv vodenja trenerja

V študijah primera je bil stil vodenja raziskovan v zadnjem sklopu vprašanj sociometrične preizkušnje. Tako igralci kot trener so na podlagi vprašanj izražali stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami o trenerjevem stilu vodenja in vodstvenem vedenju. Dejavniki, ki nakazujejo na uspešno vodstveno vedenje so zastavljanje ciljev na začetku sezone skupaj z ekipo, socialna podpora trenerja, upoštevanje mnenja igralcev pri pomembnih odločitvah in kakovosten trenajni proces, ki temelji na podajanju povratnih informacij. Na podlagi dveh nasprotnih si trditev, vezanih na sodelovanje trenerja z ekipo, je bilo mogoče določiti kateri stil vodenja uporabljajo trenerji.

Ugotovljeno je, da se trenerjeva zaznava vodenja ter zaznava ekipe o vodenju v dveh ekipah razlikujeta. Trener ekipe O je svoje vodenje ocenil kot avtokratično, medtem ko ga ekipa dojema kot demokratičnega vodjo. Trener ekipe K ne navaja izrazitega vodstvenega stila, temveč ga opredeli kot delno demokratičnega, delno kot avtokratskega. Na podlagi dveh neopredeljenih odgovorov lahko ocenimo, da trener uporablja situacijsko vodenje, medtem ko ekipa K dojema vodenje trenerja kot izrazito demokratično vodenje. Razlika v zaznavi je lahko prisotna zaradi uporabe situacijskega vodenja, kjer v različnih situacijah trener uporabi različen stil vodenja, od igralcev pa je odvisno na katero situacijo se oprejo pri odgovarjanju na vprašanje sociometrične preizkušnje. Različna zaznava vodenja je možna tudi zaradi subjektivne interpretacije komunikacije med trenerjem in ekipo. V primeru, da je pri izvedbi sociometrične preizkušnje opažena različna zaznava stila vodenja, je za smiselno v bodoče več pozornosti usmeriti v jasno komunikacijo s strani vodje. Zaznava stila vodenja pri ekipi H se sklada s trenerjevo samooceno – trener ekipo vodi demokratično.

V ekipi H je bilo ugotovljeno, da je ekipa na začetku sezone zastavila jasen cilj, ki so ga igralci enotno navedli v vprašalnik. Trener svoje delo opravlja kakovostno in igralcem pogosto daje povratne informacije o treniranju, poleg tega pa pri pomembnih odločitvah upošteva mnenje ekipe. Igralci menijo, da si trener prizadeva za dobre odnose v ekipi. Pri omenjeni ekipi so bile pri trenerju izražene vse štiri dimenzije uspešnega vodstvenega vodenja, ki vplivajo na kohezivnost in posledično uspešnost ekipe. Zaznana je bila tudi povezava med trenerjevim demokratičnim stilom vodenja in stopnjo zaupanja trenerju, ki je bila izražena s strani igralcev – demokratično vodenje izzove tudi višjo stopnjo zaupanja. Izmed treh ekip je bila v eni ekipi (ekipa H) s strani večine ekipe (78% najvišja stopnja strinjanja) ugotovljena enotna zaznava o trenerjevem stilu vodenja, česar v drugih dveh raziskovanih ekipah ni bilo mogoče analizirati s tolikšno enotnostjo strinjanja z odgovori. Ista ekipa je z 96 odstotnim deležem z najvišjo stopnjo strinjanja ocenila, da trenerju zaupa, ter tudi pri tem vprašanju bila bolj enotna kot ekipi O in K. Izpostavljena ugotovitev je zanimiva zaradi številčnosti ekipe H (27 članov) ter dejstva, da je v večji ekipi težje uskladiti mnenja ter si pridobiti zaupanje skoraj vseh članov, kot v manj številčni ekipi.

Ugotovitve na podlagi izvedene sociometrične preizkušnje v ekipi H so skladne s teoretičnimi navedbami o vplivu stila vodenja na ekipno dinamiko in kohezivnost. Uspešnost je v tej raziskavi bila opredeljena dihotomno. Ekipa je bila opredeljena kot uspešna, če je dosegla zastavljeni tekmovalni cilj. Ker si je ekipa H kot cilj zastavila osvojitve 1. mesta v državnem tekmovanju, nato pa v finalni tekmi bila poražena, je bila opredeljena kot neuspešna, zato ne moremo potrditi povezave med trenerjevim vodenjem in uspešnostjo ekipe. Kljub temu je ekipa na tekmovalni lestvici, ki predstavlja merilo uspešnosti, dosegla 2. mesto, kar je komparativno boljše od drugih dveh ekip. Menim, da ta dosežek za ekipo predstavlja relativen uspeh, ki temelji na podlagi ustreznega stila vodenja in stopnje kohezivnosti. V ekipi O in ekipi K izvedba empiričnega dela ni pokazala izrazite povezave med stilom vodenja in kohezivnostjo. Kljub temu je bilo na podlagi izvedene sociometrične preizkušnje in primerjave analize ekipnih odgovorov s teoretičnimi dejstvi mogoče definirati nekatere povezave med konstrukti, ter podati smernice za uspešno vodenje.

4.2 Predlogi za trenerje

Vsem športnim trenerjem, katerih namen je uspešno vodenje celostno učinkovite in uspešne ekipe, svetujemo poglobljeno preučevanje naslednjih področij športnih ekip ter delovanje na podlagi potreb ter zaznanih primanjkljajev v ekipi:

1. Poznavanje zaporednih faz življenjskega cikla ekipe ter značilnih vedenj v posamezni fazi.
2. Vzpostavljanje ekipnih pravil, norm ter vrednot v ekipi.
3. Določitev vlog in pozicij v ekipi ter preverjanje zadovoljstva z le-temi.
4. Oblikovanje ekipnih ciljev (skupaj z ekipo).
5. Grajenje identitete.
6. Vzpostavljanje enotne socialne klime v ekipi.
7. Uporaba sociometrične preizkušnje v praksi.
8. Izbira stila vodenja ekipe glede na situacijo in potrebe ekipe.
9. Povezava več področij športnega treniranja.
10. Vzpostavitev zaupanja med trenerjem in igralci.

Na podlagi ugotovitev raziskovalnega dela predlagamo:

Zastavljanje ciljev skupaj z ekipo - Zastavljanje primernih ciljev je ključno za uspeh ekipe. Podatek, ali jih ekipa začrta skupno ali je za to odgovoren izključno trener, pa nakazuje na stopnjo demokratičnosti pri trenerjevem vodenju. Za ekipno dinamiko in kohezivnost v ekipi je priporočljivo, da so cilji zastavljeni po skupnem premisleku trenerja ter ekipe. Skupno določanje ciljev pomeni opolnomočenje ekipe, zato je priporočljivo, da trener v tem primeru sodeluje z ekipo.

Skrbno planiranje treningov, ki vključuje povezovanje tehnične, taktične, kondicijske ter socialno-psihološke priprave. Planiranje in ciklizacija vadbenega procesa ni smiselna

le na trenažnem področju, temveč tudi na socialno-psihološkem področju. Poleg strokovno-športnih vsebin ter tehnične ter taktične priprave je prav socialna klima pomembna za uspešnost ekipe. V plan trenažnega procesa je smiselno dodati tudi sociometrično preizkušnjo ter občasna druženja ekipe oz. teambuilding.

Trud, ki ga trener vlaga v planiranje in izvedbo treningov, vključuje tudi kreativnost pri treniranju. Vložek trenerja vpliva tudi na odziv in zagretost ekipe – bolj kot se trener trudi za ekipo, višje ekipa vrednoti in ocenjuje delo in trud trenerja, spoštuje njegove odločitve poleg tega pa se trudi biti učinkovita in uspešna.

Spremljanje socialno-psihološke strukture ekipe - Opazovanje ekipne dinamike ter analiza socialno-psihološke strukture ekipe z metodo sociometrične preizkušnje pripomoreta trenerju ugotoviti sociometrični položaj in sprejetost posameznika v skupini, povezanost med posameznimi člani skupine in stopnjo povezanosti/kohezivnosti celotne skupine. Podane ugotovitve trenerju pomagajo boljše razumeti odnose v ekipi ter delovanje ekipe. Na podlagi ugotovitev trener lahko smiselno (pre)oblikuje vloge in naloge posameznih igralcev.

Podajanje povratnih informacij - Za uspešno treniranje je dokazano pomembno, da trener igralcem daje ustrezne povratne informacije. Natančneje, pozitivna povratna informacija s strani trenerja vpliva na zvišanje stopnje kohezivnosti v ekipi.

Enako obravnavanje vseh vadečih - Poštenost in enako obravnavanje vseh članov ekipe je po mnenju športnikov med najbolj zaželenimi lastnostmi trenerja. Treniranje ekipe pomeni tudi treniranje posameznikov, izmed katerih naj bi imel vsak član ekipe enake možnosti za napredek, ne glede na svoje sposobnosti, osebnostne lastnosti in pretekle izkušnje. Stopnja strinjanja s trditvijo, da ima trener enaka merila za vse igralce, naj bi bila za zagotavljanje dobre ekipne dinamike čim višja. Glede na potrebe posameznikov ter situacijo, v kateri je ekipa je smiselno vodenje prilagoditi, kot veli teorija situacijskega vodenja.

Izbira stila vodenja glede na situacijo - Situacijsko vodenje velja za najbolj učinkovito, saj ga trener prilagaja situaciji in stanju ekipe. Kljub temu demokratično vodenje privede do boljše socialne klime kar dokazano zvišuje kohezivnost v ekipi. Avtorski stil vodenja ni v pozitivni povezavi s kohezivnostjo ekipe, vendar je v določenih situacijah koristen in zaželen ter nujno potreben za učinkovito vodenje ekipe.

Nadziranje čustev v težkih situacijah - Trenerjev čustven odziv v težkih situacijah je za ekipo v določenih situacijah ključnega pomena. Teoretična dejstva nakazujejo, da je trenerjevo kontroliranje emocij v težkih situacijah s strani ekipe močno zaželena vrлина trenerja. Ekipa v tem primeru ostane zbrana ter usmerjena k cilju.

Strokovnost ter stalno nadgrajevanje znanj - Strokovnost in znanje sta pomembni vrlini, ki ju mora imeti dober trener, če želi kvalitetno izvajati svoj poklic ter ekipo voditi do zastavljenih ciljev. Na skupinsko dinamiko in kohezivnost ima slednje pomemben vpliv, saj strokoven pristop vpliva na vrednotenje dela trenerja. Trener v očeh ekipe s strokovnostjo in

široko paleto znanj pridobi zaupanje in avtoriteto, poleg tega pa pozitiven trenažni odziv od ekipe, ki vpliva tudi na zadovoljstvo igralcev ter posledično ugodno socialno klimo.

Pridobitev zaupanja ekipe – Trener je tisti, ki športnikom deli ekipne vloge in delovne naloge ter sprejema pomembne odločitve. Zaupanje v trenerjeve sposobnosti in odločitve omogoči predano in kvalitetno izvajanje nalog s strani posameznikov. Ekipe, ki trenerju zaupa ga tudi upošteva, kar ob pravilno zastavljenih ciljih in kvalitetnem trenažnem procesu doprinese k ekipni učinkovitosti in uspešnosti.

4.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Tekom raziskovanja ekipne dinamike v ekipnih športih sem ugotovila, da so preiskovani konstrukti odvisni od številnih dejavnikov, ki prepleteno vplivajo na razvoj posameznih konstruktov (kohezivnost, ekipna dinamika, stil vodenja). V magistrskem delu zaradi obsežnosti vseh dejavnikov ni bilo mogoče preučiti. Kljub temu navajam nekatere možnosti za nadaljnje raziskovanje.

Za ugotavljanje kohezivnosti v ekipi je bil uporabljen faktor kohezivnosti, ki je izračunan na podlagi odgovorov o druženju izven igrišča – v zasebnem življenju, ter predstavlja socialno komponento kohezivnosti. Ker na učinkovitost ekipe v večji meri vpliva funkcionalna dimenzija kohezivnosti, bi bilo potrebno za bolj natančen vpogled pridobiti tudi faktor kohezivnosti za funkcionalno komponento kohezivnosti.

Za ugotavljanje stila vodenja ter morebitnih napak pri vodenju je potrebno pridobiti podatke trenerja, kar je najenostavneje storiti na podlagi vprašalnika za samooceno vodenja. Samoocena trenerja za ugotavljanje stila vodenja ter vodstvenega vedenja bi bila smiselna tudi z vprašalnikom CLSES, na podlagi analize katerega trener samooceni svoje delo na področjih, pomembnih za uspešno vodenje ekipe.

V raziskavo ni bilo vključenih vprašanj vezanih na zadovoljstvo članov, ki sovpliva na uspešnost in kohezivnost. V bodočih raziskavah bi bilo smiselno opredeliti konstrukt zaupanja ekipa – trener ter opredeliti povezavo med uspešnostjo demokratičnega vodenja v povezavi s stopnjo zaupanja, ki jo ima ekipa do trenerja.

SKLEP

Sociometrična preizkušnja trenerju omogoči pogled v socialno-psihološko strukturo ekipe in je uporabna metoda za ugotavljanje socialne dimenzije kohezivnosti v ekipi. V športnih ekipah z vpogledom v socialno-psihološko strukturo ugotovimo katere elemente socialne strukture igralci sprejemajo ter na ta način pripomorejo k razvoju pozitivne ekipne dinamike v ekipi, ter katerih elementov ne sprejemajo ter s tem rušijo ekipno dinamiko. Sprejemanje igralne pozicije, vloge, socialnega statusa ter ekipnih norm in pravil je temelj za ustvarjanje

pozitivne ekipne dinamike in ugodne socialne klime. Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo članov z enim od elementov pogosto vpliva na celotno verigo psihološke strukture. Pogosto zaznana povezava je ugotovljena med centralno pozicijo in socialnim statusom, saj so igralci na centralnih pozicijah pogosto tisti, ki dosegajo točke in požanjejo slavo in pohvale, kar jim da tudi moč sovplivanja na soigralce. Tudi socialna vloga kapetana je povezana s statusno močjo – kapetan naj bi imel visok socialni status in veliko možnost vpliva na soigralce. Navedena trditev je pomembna za športne trenerje, ki želijo neposredno vplivati na ekipo in ekipno dinamiko, saj preko neformalnega vodje – kapetana, lahko vplivajo na celotno ekipo in ekipno dinamiko in posledično kohezivnost ekipe.

Ker je kohezivnost multidimenzionalen konstrukt, je za optimalen izkupiček v ekipi smiselno nadzorovati in graditi obe dimenziji kohezivnosti – tako socialno kot tudi delovno kohezivnost. Na razvoj kohezivnosti vplivajo dejavniki ekipe, okolja, vodenja in osebnosti. Ker se dejavniki od ekipe do ekipe razlikujejo, so za optimalno delovanje športne ekipe in vzpostavljanje njene ekipne dinamike podane le splošne usmeritve, ki jih je treba pred implementacijo prilagoditi ekipi in situaciji, v kateri se nahaja. Za trenerje je pomembno, da poznajo modele razvoja kohezivnosti ter navedene dejavnike, na katere lahko vplivajo kot vodje ekip. V preučevanih ekipah so po analizi sociometrične preizkušnje ugotovljeni deleži socialne kohezivnosti, delovne kohezivnosti ter odnosi med soigralci na igrišču in odnosi med soigralci v zasebnem življenju, želje igralcev, ekipni in individualni cilji ter mnenje o delu trenerja in njegovem vodenju. Vse naštetu trenerju poda široko sliko o ekipni dinamiki in stopnji kohezivnosti ekipe.

Športni trenerji v vlogi vodje športne ekipe s svojim načinom vodenja in vodstvenim vedenjem pomembno vplivajo na razvoj ekipe ter kohezivnost v ekipi. Demokratično vodenje, dajanje pozitivnih povratnih informacij in skrb za ustrezno socialno klimo v ekipi dvignejo stopnjo kohezivnosti v ekipi, kar v določenih primerih zvišuje uspešnost ekipe. Za uspešno sodelovanje med trenerjem in ekipo, je pomembna tudi stopnja zaupanja trenerju.

LITERATURA IN VIRI

1. Barborič, K., Holsedl, A., Jeromen, T., Kodelja, K., Martinović, D., Smrdu, M., Vičič, A. & Zagorc, B. (2018). *Praktični vidiki športne psihologije*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Društvo psihologov Slovenije – Sekcija za psihologijo športa.
2. Carron, A. V. & Eye, M. A. (2012). *Group Dynamics in Sport* (4. izd.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
3. Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4(2), 123–138.
4. Carron, A. V., Brawley, L. R. & Widmeyer, W. N. (1998). *The Measurement of Cohesiveness in Sport and Exercise*. V J. L. Duda (ur.), *Advances in Sport and Exercise Psychology Measurement* (str. 213–226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

5. Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J. & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta-analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24(2), 168–188.
6. Carron, A. V., Shapcott, K. M. & Burke, S. M. (2003). Group cohesion in sport and exercise. past, present and future. V *Group Dynamics in Exercise and Sport Psychology* (str. 117–125). London: Routledge.
7. Carron, A. V., Widmeyer, W. N. & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244–266.
8. Cevik, I. & Wang, B. (2018). Role Conflict and Role Ambiguity Impact on Collective Efficacy – towards Team Cohesion: A China Youth Football Team Analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 4(4), 47–62.
9. Chelladurai, P. & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 34–45.
10. Cormier, M. L., Bloom, G. A. & Harvey, W. J. (2015). Elite Coach Perceptions of Cohesion in Coaching Teams. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 10(6), 1039–1053.
11. Dežman, B. (2013). *Osnove teorije treniranja v košarki*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
12. Ferjan, E. (2004). *Usposabljanje za timsko delo* (diplomsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
13. Forsyth, J. & Donelson, R. (2014). *Group Dynamics* (6. izd.). Belmont, CA: Wadsworth.
14. Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G. & Boen, F. (2014). The Myth of the Team Captain as Principal Leader: Extending the Athlete Leadership Classification within Sport Teams. *Journal of Sports Sciences*, 32(14), 1389–1397.
15. Gencer, H. (2019). Group Dynamics and Behaviour. *Universal Journal of Educational Research*, 7(1), 223–229.
16. Ivašković, I. (2018). Vloga zaznave HRM, kohezivnosti in zavzetosti pri delu na 19 prispevek k uspehu ekipe. *Economic and Business Review*, 20(4), 7.
17. Ivašković, I. (2019). *Učno gradivo pri predmetu Humanistični in družboslovni vidiki športa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Jowett, S. & Chaudry, W. (2004). An Investigation Into the Impact of Coach Leadership and Coach-Athlete Relationship on Group Cohesion. *Group Dynamics Theory Research and Practice*, 8(4), 302–311.
19. Juvan, D. (2005). *Primerjava trenerja športnega moštva in managerja podjetja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Kajtna, T. & Jeromen, T. (2013). *Šport z bistro glavo: utrinki iz športne psihologije za mlade športnike*. Ljubljana: samozaložba.
21. Kajtna, T. & Tušak, M. (2007). *Trener. Športna psihologija in trenerji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
22. Kobi, M. (2007). *Vodenje v ekipnih športih s primerom iz prakse* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

23. Košir, K. & Pečjak, S. (2008). *Poglavje iz pedagoške psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
24. Kovač, A. (2012). *Športni trener kot vodja: primer športnih trenerjev tenisa* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Kranjčan, M., Zorc Maver, D. & Bajželj, B. (2008). *Socialna pedagogika – med teorijo in prakso*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
26. Moreno, J. L. & Moreno, Z. (2000). *Skupine, njihova dinamika in psihodrama*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
27. Nastran-Ule, M. (2000). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
28. Petrovič, K. & Doupona, M. (1996). *Sociologija Športa*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
29. Ramzaninezhad, R., Keshtan, M. H., Shahamat, M. D. & Kordshooli, S. S. (2009). *The relationship between Collective Efficacy, Group Cohesion and Team Performance in Professional Volleyball Teams*. *Brazilian Journal Biomotricity*, 3(1), 31–39.
30. Seifari, M. K. & Amoozadeh, Z. (2014). The Relationship of Organizational Culture and Entrepreneurship with Effectiveness in Sport Organizations. *Annals of Applied Sport Science*, 2(3), 51–60.
31. Suhadolc, M. (2009). *Primerjava odnosa trener športnik v ekipnem in individualnem športu* (diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za Šport.
32. Taylor, J. & Wilson, G. (2005). *Applying Sport Psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
33. Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small Group Development Revisited. *Group and Organization Studies*, 2(4), 419–427.
34. Turman, P. D. (2003). Coaches and Cohesion: Impact of Coaching Techniques on Team Cohesion in the Small Group Sport Setting. *Journal of Sport Behaviour*, 26(1), 86–104.
35. Tušak, M. & Tušak, M. (2003). *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstven inštitut Filozofske fakultete.
36. Tušak, M., Misja, R. & Vičič, A. (2003). *Psihologija ekipnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
37. Van Knippenberg, D. & Hogg, M. A. (2003). *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations*. London: Sage.
38. Vincer, D. J. E. & Loughhead, T. M. (2010). The Relationship Among Athlete Leadership Behaviors and Cohesion in Team Sports. *The Sport Psychologist*, 24(4), 448–467.
39. Westire, K. R. & Weiss, M. R. (1991). The Relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychologist*, 5(1), 41–54.
40. Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik sociometrične preizkušnje – ekipa O

Sociometrijska preizkušnja– Ekipa O

Kranj, februar 2021

Starost: _____

Igralni staž (koliko časa si del članske ekipe): _____

Igralna pozicija: _____

Kako bi ocenila povezanost vaše ekipe?

Na igrišču: Slaba povprečna dobra

V privatnem življenju: Slaba povprečna dobra

Kakšni so cilji ekipe v sezoni 2020/2021?

Kakšni so tvoji osebni cilji v sezoni 2020/2021?

1. a) Napiši idealno šesterico s katero meniš, da je najbolj učinkovita. V šesterico lahko umestiš tudi sebe. Uporabi šifrirni list.

_____ _____ _____ ()

_____ _____ _____ (

- b) Napiši s katerimi igralkami si najbolj želiš igrati (na prvem mestu tisti igralka, s katero si najbolj želiš igrati).

	šifra	razlog
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

- a) kvaliteta
b) borbena in požrtvovalna
c) vzpodbuda soigralkam, pozitivna
č) ustreza mi tako karakterno kot v igri
d) ujemanje/uigranost na igrišču
e) dobro izpolnjuje dane naloge
e) drugo: _____

2. Napiši vsaj eno soigralko, s katero se ne ujameš na igrišču/ ne želiš biti z njo v šesterici.

	šifra	razlog
1.		
2.		
3.		

- a) Kvaliteta
- b) Ne izpolnjuje dogovorjenih nalog
- c) Ne paše v naš kontekst igre
- d) Ne razumeva se v privatnem življenju
- e) Drugo: _____

3. Katerim trem igralkam bi zaupala pomembne/zaključne žoge?

_____, _____, _____

4. Katera igralka te zna najbolj motivirati na treningih in med tekmo?

5. Katera igralka na treningih in med tekmo vrši pritisk in širi negativizem?

6. Razvrsti igralko po kvaliteti, **sebe NE rangiraj!**

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

11. _____

12. x

7. Napiši tri soigralko s katerimi se najbolj razumeš izven igrišča/v zasebnem življenju.

8. S kom nikakor ne moreš vzpostaviti stika izven igrišča/v zasebnem življenju?

_____ (_____)

9. Katera igralka v ekipi ima največjo avtoriteto?

10. Katera od igralk se ti zdi najbolj primerna za kapetanko ekipe?

11. Katera od igralk je v garderobi in v zasebnem življenju najbolj pozitivna/negativna?

_____ (P) _____ (N)

12. Označi, koliko se strinjaš z dano trditvijo o trenerjevem delu in odnosu do ekipe.

1 – nikakor se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5- popolnoma se strinjam

Trener na začetku sezone skupaj z ekipo zastavi ekipne cilje	1	2	3	4	5
Trener v treninge vloži veliko truda	1	2	3	4	5
Treningi so dobro zastavljeni	1	2	3	4	5
Od trenerja pogosto dobim povratno informacijo o svojem delu (pozitivno in/ali negativno)	1	2	3	4	5
Trener se zavzema za dobre odnose v ekipi	1	2	3	4	5
Trener ima enaka merila za vse igralce	1	2	3	4	5
Trener igralcem NE dopušča, da izrazijo svoje mnenje zahteva poslušnost ter upoštevanje njegovih navodil ter ukazov	1	2	3	4	5
Trenerja zanima mnenje ekipe, ter pogosto skupaj z ekipo zastavlja cilje	1	2	3	4	5
Trener v težkih situacijah zna kontrolirati emocije (npr. slaba igra na tekmovanju, nepravilno sojenje)	1	2	3	4	5
Trener ima veliko strokovnih znanj in izkušenj s športnega področja	1	2	3	4	5
Trenerju zaupam	1	2	3	4	5

13. Kater vsebini trener po tvojem mnenju posveča največ pozornosti?

- a) Tehniki
- b) Taktiki
- c) Kondiciji/telesni pripravi
- d) Odnosom v ekipi
- e) Drugo: _____

14. Kateri vsebini bi trener moral posvetiti več časa?

- a) Tehniki
- b) Taktiki
- c) Kondiciji/telesni pripravi
- d) Odnosom v ekipi
- e) Drugo: _____

Hvala za tvoj čas.

Priloga 2: Prikaz ujemanj in neujemanj med igralci v zasebnem življenju (Ekipa K)

Šifra igralca		Izbrani													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Izbirajo	1		x			x	x			x					
	2	x				x	x			x					
	3		x		x					x				x	
	4			x		x	x			x					
	5			x						x			x	x	
	6		x			x				x		x			
	7				x		x					x	x		
	8						x			x		x		x	
	9				x	x		x				x			
	10					x			x			x		x	
	11			x	x			x		x					
	12	x		x			x	x							
	13			x		x			x				x		
Število izbir		1	1	5	2	7	3	2	1	8	0	5	2	2	39
Število neizbir		1	2	0	2	0	3	1	1	0	0	0	1	2	13
Medsebojne izbire		1	1	2	2	2	0	2	0	3	0	2	1	2	18
Medsebojne neizbire		0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	4
SSN		0,83	0,83	1,17	0,92	1,33	1	0,92	0,83	1,41	0,75	1,17	0,92	0,92	

V prilogi 2 so zbrani podatki o druženju v zasebnem življenju. Z »x« so označeni igralci, ki so jih soigralci izbrali kot družabne in povezane tudi v zasebnem življenju. Pri oznaki »x« na osenčeni podlagi gre za obojestransko povezanost. V tabeli so z »x« označeni igralci, katere so soigralci določili za ne družabne ali ne morejo navezati stika v zasebnem življenju. Obojestranske izbire so označene s senčenim ozadjem. Za vse igralec je izračunan tudi Sociometrični status posameznika (SSN).

Priloga 3: Prikaz ujemanj in neujemanj med igralci v zasebnem življenju (Ekipa H)

Šifra igralca	Izbrani																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
Izbirajo	1					x				x			x															
	2								x											x		x						
	3										x		x										x					x
	4													x				x					x			x		
	5											x						x				x	x					
	6									x									x	x								x
	7				x																			x		x	x	
	8						x					x	x															x
	9					x					x									x	x							
	10						x			x											x							
	11								x				x											x			x	
	12								x				x												x		x	
	13		x								x												x					
	14												x	x												x		x
	15								x				x												x			x
	16	x					x					x																
	17			x											x			x					x					
	18										x				x								x				x	
	19										x						x					x						x
	20					x					x										x			x				
	21	x							x	x					x													
	22		x								x									x			x					
	23												x	x														
	24												x															x

Šifra igralca	Izbrani																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
25							x		x								x					x						
26				x			x				x													x				
27																		x	x		x	x						
Število izbir	2	2	1	2	0	4	3	3	7	4	6	6	4	4	0	0	0	3	4	7	3	4	3	3	2	3	1	81
Število neizbir	0	0	0	0	2	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	5	0	4	2	2	22
Medsebojne izbire	0	1	0	1	0	1	2	2	3	2	3	3	1	1	0	0	0	1	3	3	1	2	1	3	2	3	1	40
Medsebojne neizbire	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SNN	0,96	0,96	0,92	0,96	0,88	1,04	1	1	1,15	1,07	1,03	1,03	1	1,04	0,88	0,88	0,88	1	1,07	1,15	1	1,04	1	1	0,96	1	0,92	

V prilogi 3 so zbrani podatki o druženju ekipe H v zasebnem življenju. Z »x« so označeni igralci, ki so jih soigralci izbrali kot družabne in povezane tudi v zasebnem življenju. Pri oznaki »x« na osenčeni podlagi gre za obojestransko povezanost. V tabeli so z »x« označeni igralci, katere so soigralci določili za ne družabne ali ne morejo navezati stika v zasebnem življenju. Obojestranske izbire so označene s senčenim ozadjem. Za vse igralec je izračunan tudi Sociometrični status posameznika (SSN).

Priloga 4: Prikaz ujemanj in neujemanj med igralci v zasebnem življenju (Ekipa O)

V prilogi 4 so zbrani podatki o druženju ekipe O v zasebnem življenju. Z »x« so označeni igralci, ki so jih soigralci izbrali kot družabne in povezane tudi v zasebnem življenju. Pri oznaki »x« na osenčeni podlagi gre za obojestransko povezanost. V tabeli so z »x« označeni igralci, katere so soigralci določili za ne družabne ali ne morejo navezati stika v zasebnem življenju. Obojestranske izbire so označene s senčenim ozadjem. Za vse igralec je izračunan tudi Sociometrični status posameznika (SSN).

Šifra igralca		Izbrani												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Izbirajo	1		x		x		x					x		
	2	x		x			x					x		
	3	x			x		x	x						
	4			x			x	x						
	5						x			x	x		x	
	6			x				x				x	x	
	7		x	x	x	x								
	8				x		x	x		x				
	9		x				x				x		x	
	10	x				x	x						x	
	11			x	x					x	x			
	12					x			x	x	x			
Število izbir		1	2	5	4	3	8	4	1	2	2	0	4	36
Število neizbir		2	1	0	1	0	0	0	0	2	2	3	0	11
Medsebojne izbire		1	1	3	2	2	1	2	0	1	1	0	2	16
Medsebojne neizbire		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SSN		0,82	0,91	1,18	1,09	1	1,45	1,09	0,82	0,91	0,91	1	1,09	