

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MOTIVACIJE
MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU SLOVENSKE
KOŠARKARSKE REPREZENTANCE**

Ljubljana, 16. avgust 2018

NINA TATALOVIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Tatalovič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in motivacije. Multimetodološka raziskava na primeru slovenske košarkarske reprezentance, pripravljena v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 AVTENTIČNO VODENJE..... | 4 |
| 1.1 Vodenje | 4 |
| 1.2 Avtentično vodenje | 5 |
| 1.2.1 Konstrukt avtentičnosti in koncepti..... | 5 |
| 1.2.2 Značilnosti avtentičnega vodenja | 6 |
| 1.2.3 Veščine avtentičnega vodenja | 6 |
| 1.2.4 Teorije avtentičnega vodenja..... | 7 |
| 1.2.5 Elementi avtentičnega vodenja..... | 9 |
| 1.3 Avtentični vodja | 10 |
| 1.3.1 Sposobnosti avtentičnega vodje | 10 |
| 1.3.2 Razvoj in usposabljanje avtentičnih vodij..... | 11 |
| 1.4 Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo..... | 12 |
| 1.4.1 Vpliv na sledilce | 12 |
| 1.4.2 Vpliv na inovativnost | 13 |
| 1.4.3 Vpliv na produktivnost..... | 13 |
| 1.4.4 Vpliv na kreativnost | 14 |
| 1.4.5 Vpliv na dobičkonosnost | 15 |
| 1.5 Avtentično vodenje v različnih kulturah | 15 |
| 2 MOTIVACIJA..... | 16 |
| 2.1 Koncept motivacije in motivacijske teorije | 16 |
| 2.1.1 Koncept motivacije..... | 16 |
| 2.1.2 Motivacijske teorije | 18 |
| 2.1.2.1 Maslow-a teorija hierarhije potreb | 18 |
| 2.1.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija | 19 |
| 2.1.2.3 Vroomova teorija pričakovanj..... | 20 |
| 2.1.2.4 Adamsova teorija enakosti..... | 20 |
| 2.2 Notranja in zunanja motivacija..... | 20 |
| 2.2.1 Vpliv na delovno uspešnost..... | 20 |
| 2.3 Motivacija in učenje..... | 22 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 2.3.1 | Motivacijske strategije kot mediator | 22 |
| 2.4 | Motivacija zaposlenih v organizaciji..... | 23 |
| 2.4.1 | Motivacija zaposlenih | 24 |
| 2.4.2 | Motivacija zaposlenih v organizaciji Google..... | 26 |
| 2.4.3 | Motivacija zaposlenih v organizaciji Facebook..... | 27 |
| 2.5 | Motivacija v športu..... | 28 |
| 3 | MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU SLOVENSKE KOŠARKARSKE REPREZENTANCE..... | 29 |
| 3.1 | Predstavitev slovenske košarkarske reprezentance | 30 |
| 3.2 | Zasnova raziskovanja in metodologija | 31 |
| 3.2.1 | Raziskovalni cilji..... | 31 |
| 3.2.2 | Temeljna teza in raziskovalna vprašanja..... | 32 |
| 3.2.3 | Metoda in načrt raziskave | 32 |
| 3.2.4 | Oblikovanje intervjujev | 34 |
| 3.2.5 | Oblikovanje vprašalnika..... | 36 |
| 3.3 | Analiza podatkov in interpretacija rezultatov | 38 |
| 3.3.1 | Analiza intervjuja s trenerjem slovenske košarkarske reprezentance | 38 |
| 3.3.1.1 | <i>Analiza rezultatov konstrukta avtentičnega vodenja</i> | <i>38</i> |
| 3.3.1.2 | <i>Analiza rezultatov konstrukta motivacije</i> | <i>39</i> |
| 3.3.2 | Analiza intervjuja s igralcema slovenske košarkarske reprezentance..... | 40 |
| 3.3.3 | Analiza vprašalnika | 44 |
| 3.3.3.1 | <i>Rezultati vprašalnika avtentično vodenje</i> | <i>45</i> |
| 3.3.3.2 | <i>Rezultati vprašalnika motivacija</i> | <i>47</i> |
| 3.4 | Zaključne ugotovitve | 49 |
| 3.4.1 | Analiza raziskovalnih vprašanj | 50 |
| 3.4.2 | Zaključne ugotovitve..... | 51 |
| | SKLEP..... | 54 |
| | LITERATURA IN VIRI..... | 55 |
| | PRILOGE | 1 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja..... | 8 |
| Tabela 2: Sposobnosti avtentičnega vodje..... | 10 |
| Tabela 3: Tehnike motiviranja zaposlenih..... | 25 |
| Tabela 4: Motivacijski dejavniki. Primerjava Facebook in Google | 28 |
| Tabela 5: Trenutna postava slovenske košarkarske reprezentance..... | 30 |
| Tabela 6: Vprašanja za strukturiran intervju v povezavi z avtentičnim vodenjem..... | 35 |
| Tabela 7: Vprašanja za strukturiran intervju v povezavi z motivacijo | 35 |
| Tabela 8: Trditve in odgovori za anketni vprašalnik med igralci..... | 37 |
| Tabela 9: Odgovori intervjuja z igralcema na temo avtentičnega vodenja | 40 |
| Tabela 10: Odgovori intervjuja z igralcema na temo motivacije | 42 |
| Tabela 11: Samozavedanje trenerja | 45 |
| Tabela 12: Pozitivno vzdušje v timu | 45 |
| Tabela 13: Komunikacija..... | 46 |
| Tabela 14: Lastnosti vodje po mnenju igralcev | 46 |
| Tabela 15: Vloga motivacije..... | 47 |
| Tabela 16: Notranja in zunanja motivacija igralcev | 48 |
| Tabela 17: Medsebojna motivacija v timu | 48 |
| Tabela 18: Povezava duševno stanje in motivacija pri športnikih..... | 49 |
| Tabela 19: Povezava vodenja in motivacije | 49 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Nosilni stebri vodenja | 5 |
| Slika 2: Značilnosti avtentičnega vodenja in vpliv na organizacijo..... | 6 |
| Slika 3: Veščine avtentičnega vodenja | 7 |
| Slika 4: Elementi avtentičnega vodenja | 9 |
| Slika 5: Vpliv opolnomočenja..... | 13 |
| Slika 6: Vpliv avtentičnega vodenja na inovativnost | 13 |
| Slika 7: Vpliv avtentičnega vodenja na produktivnost..... | 14 |
| Slika 8: Vpliv avtentičnega vodenja na kreativnost | 15 |
| Slika 9: Model delovne motivacije na podlagi glavnih motivacijskih teorij..... | 17 |
| Slika 10: Hierarhija potreb po Maslow-u | 19 |
| Slika 11: Vpliv motivacijskih strategij na napor in zadovoljstvo | 23 |
| Slika 12: Cikel motivacije zaposlenih | 24 |
| Slika 13: Vodstveni tim slovenske košarkarske reprezentance..... | 30 |
| Slika 14: Raziskovalna vprašanja za pomoč pri multimedotološki raziskavi | 32 |
| Slika 15: Načrt raziskave po korakih | 33 |

| | |
|---|----|
| Slika 16: Dejavniki vodenja v slovenski košarkarski reprezentanci in povezava z avtentičnim vodenjem..... | 52 |
| Slika 17: Pozitivni dejavniki na motivacijo v slovenski košarkarski reprezentanci | 53 |
| Slika 18: Povezava avtentično vodenje in motivacija v slovenski košarkarski reprezentanci..... | 53 |

KAZALO PRILOG

| | |
|--|---|
| Priloga 1: Intervju s trenerjem slovenske košarkarske reprezentance..... | 1 |
| Priloga 2: Vprašanja za intervju z igralcema slovenske košarkarske reprezentance. | 4 |
| Priloga 3: Vprašalnik za igralce slovenske košarkarske reprezentance. | 5 |

UVOD

Vodenje je ena izmed temeljnih funkcij managementa in je eden ključnih dejavnikov pri uspešnem delovanju organizacije. Poznamo različne oblike vodenja, ki so oblikovane na podlagi klasičnih teorij vodenja. Na podlagi sodobnih teorij vodenja pa se po letu 2004 vedno več pozornosti namenja avtentičnemu vodenju (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Konstrukt avtentičnosti poudarja, da je bistvo poznavati samega sebe in zaupati v vrednote, preference, čustva, v katere sami res verjamemo. Vodje se dandanes srečujejo z vsakodnevnimi težkimi izzivi, njihova naloga je vedno bolj zahtevna, zato je avtentično vodenje priznано kot eno izmed najustreznejših za pozitivno delovanje vseh funkcij v organizaciji (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Dimovski, Penger in Peterlin (2009 str. 105) menijo, da mora avtentični vodja razširiti vrednote, ki so povezane z njim osebno na člane organizacije, ustvarjati skupne simbole, spodbujati k pozitivnem vedenju, prožnosti, zaupanju, optimizmu in razvoju samozavesti. Pozitivno organizacijsko vedenje je pod vplivom avtentičnega vodenja del vsakega člana organizacije. Značilnosti avtentičnih vodij temeljijo torej na zaupanju v sebe, ne dosegajo osebnih koristi v nasprotju s svojimi osebnimi vrednotami ali temeljijo na egoizmu. Njihovo delovanje temelji na tem, v kar verjamejo. Vodenje izvajajo po svoje in se ne držijo teoretičnih okvirjev, ki opisujejo pravilne stile vodenja. Vodijo na način v katerega verjamejo in se ne prilagajajo drugim (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Avtentično vodenje povezujejo tudi z lažjo identifikacijo zaposlenih z organizacijo. Zaposleni so pod vplivom avtentičnega vodenja bolj pripadni organizaciji, imajo večje spoštovanje do vodilnega. Avtentični vodja se z zaplenimi v organizaciji bolj poveže in njegov cilj je prenesti osebne vrednote na celotno organizacijo. Da vodi avtentično vodenje v boljše doseganje rezultatov organizacije, je bilo dokazano s pomočjo raziskav v katerih so preverjali zadovoljstvo zaposlenih z vodilnim (Steffens, Mols, Haslan & Okimoto, 2016).

Kot smo omenili že v prejšnjem odstavku, avtentično vodenje povezujejo s pozitivnim odzivom organizacije. Ker se zaposleni v organizaciji počutijo bolj pripadni organizaciji, se s tem poveča tudi njihova produktivnost in kreativnost, posledica tega pa je večja dobičkonosnost organizacije (Müceldili, Turan & Erdil, 2013).

Motivacija je vsakodnevni spremljevalec v življenju na splošno in prav tako v organizaciji. Z motivacijo sebe in druge pripravimo do tega, da delujemo bolj uspešno. Z večjo motivacijo zaposlenih v organizaciji povezujemo tudi višje dobičke. Kadar želimo pokazati ali je bilo vedenje zaposlenih primerno je smiselno, da jih za primerno vedenje tudi nagradimo. To lahko naredimo z notranjimi nagradami, ki so povezane z zadovoljstvom in zunanji nagradami, ki jih dobimo od nekoga drugega (Dimovski & Penger, 2008).

Motivacijo in z njo povezane motivacijske dejavnike, delimo na notranje in zunanje. Te vplivajo na boljše delovanje zaposlenih v organizaciji. Zunanji motivacijski dejavniki, kot so: denarne nagrade, pohvale, napredovanja, itd., priključijo tudi notranjo motivacijo pri vsakem posamezniku katera je povezana z zadovoljstvom. Zunanji in notranji motivacijski dejavniki se tako med seboj stalno prepletajo in dopolnjujejo (Bear, Slaughter, Mantz & Farley-Ripple, 2017).

Obstaja več motivacijskih teorij. Prvo skupino predstavljajo vsebinske teorije: teorija potreb po Maslowu, Herzbergova dvofaktorska teorija in McClellandova teorija pridobljenih potreb. Druga skupina pa so procesne teorije motiviranja, in sicer: Adamsova teorija enakosti, Vroomova teorija pričakovanj in Skinnerjeva teorija okrepitve (Dimovski & Penger, 2008).

Avtentično vodenje in motivacija sta konstrukta, ki sta med seboj zelo povezana in prepletena. V vseh uspešnih organizacijah sta prisotna tako avtentično vodenje, kot tudi motivacija. Prav tako sta oba konstrukta zelo pomembna tudi pri delovanju športnih timov katere bom preučevala v drugem delu magistrskega dela.

Namen magistrske naloge je znanje o avtentičnem vodenju, ki je eden izmed najbolj raziskovanih in analiziranih uspešnih tipov vodenja v zadnjem času in motivaciji, ki je ključna za dobro delovanje katere koli organizacije, podkrepiti in razširiti s pomočjo tuje in domače literature in predstaviti nove raziskave o preučevanih konstruktih, ter z multimetodološko raziskavo ugotoviti ali je v vodenju slovenske košarkarske reprezentance vključeno tudi avtentično vodenje in kaj motivira celoten tim. Z raziskavo je namen tudi prikazati v kakšni povezavi sta avtentično vodenje in motivacija v slovenski košarkarski reprezentanci in končne ugotovitve povezati s teoretičnim delom naloge.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti pomen avtentičnega vodenja in motivacije na primeru članov slovenske košarkarske reprezentance.

Pomožni cilji magistrskega dela so sledeči:

1. Analizirati in preučiti pomen koncepta avtentičnega vodenja v različnih tipih organizacij s pomočjo najnovejših sekundarnih virov.
2. Preučiti nove in starejše teorije koncepta motivacije, s pomočjo najnovejše domače in tuje literature.
3. S pomočjo multimetodološke raziskave prikazati, da je avtentično vodenje prisotno tudi v slovenski košarkarski reprezentanci in, oblikovati priporočila kateri elementi so ključni za motivacijo športnega tima in njihove nadaljnje uspehe.

V teoretičnem delu je cilj magistrskega dela na podlagi deduktivnega pristopa predvsem novejše in tudi starejše literature prikazati teoretična spoznanja na področju avtentičnega vodenja in motivacije v organizacijah. V raziskovalnem delu, pa je cilj prikazati prisotnost

avtentičnega vodenja v slovenski košarkarski reprezentanci, in vpliv le tega na motivacijo celotnega športnega tima.

Avtentično vodenje je prisotno pri vodenju slovenske košarkarske reprezentance in vpliva na boljšo motivacijo celotnega tima, ki zaradi tega deluje tudi bolj uspešno. Torej, vodenje s konceptom avtentičnosti prinaša večje uspehe v slovenski košarkarski reprezentanci, ker s tem stilom vodenja povečamo motivacijo tima.

Na osnovi postavljenih ciljev in proučevanja koncepta avtentičnega vodenja in motivacije, postavljam **temeljno tezo**, ki se glasi: Avtentično vodenje trenerjev slovenske košarkarske reprezentance je pozitivno in neposredno povezano z motivacijo sledilcev – t.j. igralcev v timu slovenske košarkarske reprezentance.

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

- **Raziskovalno vprašanje 1:** Ali je pri vodenju slovenske košarkarske reprezentance prisoten koncept avtentičnega vodenja?
- **Raziskovalno vprašanje 2:** Kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki pri posameznikih v slovenski košarkarski reprezentanci?
- **Raziskovalno vprašanje 3:** Ali so motivacijski dejavniki povezani z lastnostmi avtentičnega vodenja?
- **Raziskovalno vprašanje 4:** Ali avtentično vodenje vpliva na motivacijo slovenskih košarkarjev?
- **Raziskovalno vprašanje 5:** Ali je koncept avtentičnega vodenja ključen za boljšo motivacijo in uspehe slovenske košarkarske reprezentance?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz treh glavnih poglavij. Prva dva poglavja bosta predstavljala teoretični del, tretje poglavje pa bo raziskovalni del. V teoretičnem delu bo v prvem poglavju predstavljen koncept avtentičnega vodenja, v drugem delu pa bo opisan koncept motiviranja. Za teoretični del bom uporabila metodo deskripcije, ki z opisovanjem, opazovanjem, primerjavo in analizo pojavov omogoča ustvarjanje sklepov na podlagi povezav. Uporabila bom sekundarne vire različnih avtorjev, ki so v člankih, knjigah, revijah raziskovali koncept motivacije in avtentičnega vodenja. Pri teoretičnem delu bo osredotočenost predvsem na novejšo vire in raziskave, vključila pa bom tudi klasične teorije iz starejših sekundarnih virov.

Drugi del bo raziskovalni. Metoda, ki jo bom uporabila pri raziskavi bo multimetodološka, saj bo raziskovalni del temeljil na kvalitativni in kvantitativni raziskavi. Prva faza bo oblikovanje vprašalnikov na podlagi teoretičnih ugotovitev, ki bodo predstavljene v prvem in drugem poglavju. Vprašalnike bom oblikovala glede na položaj posameznih skupin v slovenski košarkarski reprezentanci. Želim si ugotoviti ali je v slovenski košarkarski reprezentanci prisotno avtentično vodenje s strani vodstvenega tima in trenerjev in kako je to povezano z motivacijo košarkarjev in ostalih zaposlenih, ki nimajo vodstvenega

položaja. Izvedla bom nekaj poglobljenih intervjujev, polstrukturiranih intervjujev in tudi anket.

Primarne vire pridobljene z raziskavo bom na začetku raziskovalnega dela analizirala in interpretirala in te rezultate povezala s preučevanima konstruktoma v prvem delu.

Omejitve pri moji raziskavi bodo predvsem metodološke, zaradi subjektivnosti udeležencev pri odgovorih na intervjuje.

1 AVTENTIČNO VODENJE

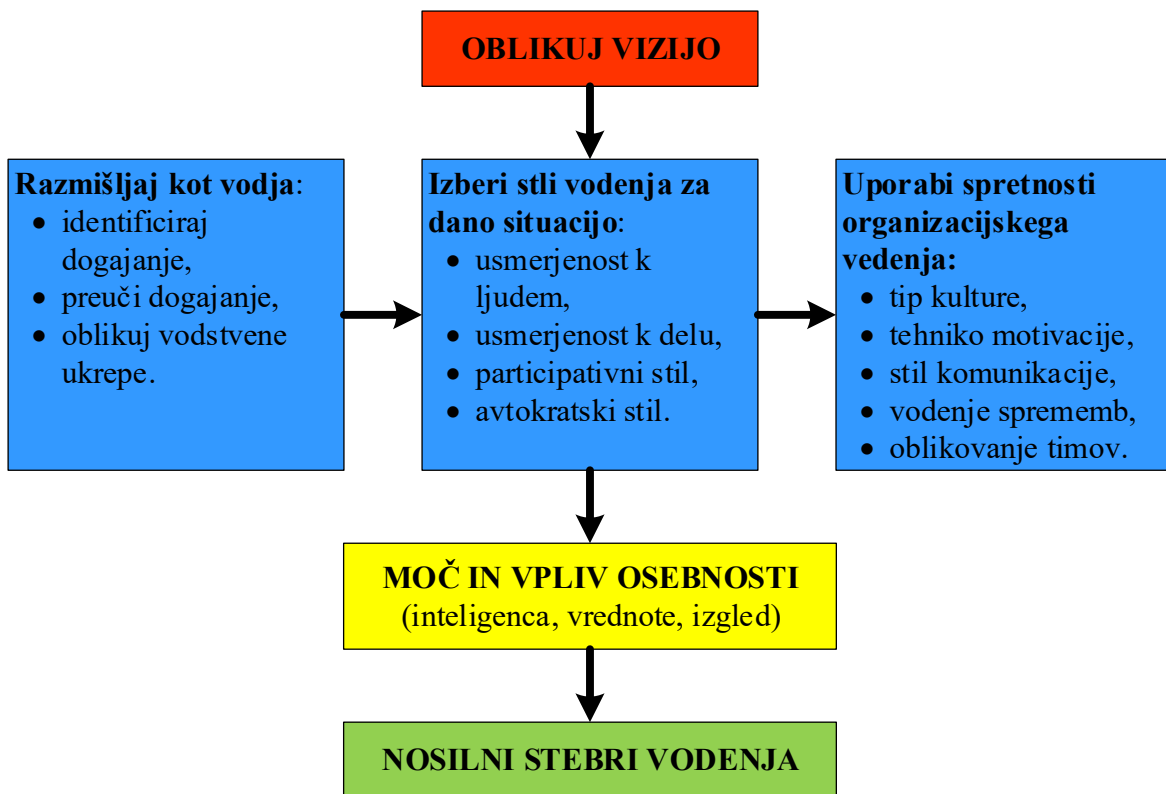
1.1 Vodenje

Tretja izmed glavnih štirih managerskih funkcij je funkcija vodenja. Z ustreznim načinom vodenja in kombinacijo planiranja, kontroliranja in organiziranja, v organizaciji z danimi viri lahko dosežemo najboljše rezultate. Stilov vodenja je veliko, najbolj pa je pomembno, da se oblikuje na podlagi organizacijskega vedenja in potreb organizacije. Pomembno je, da je vodenje nekaj, kar organizacijo usmerja k doseganju ciljev, kontrolira vedenje organizacije in vzdržuje organizacijski red (Dimovski & Penger, 2008).

Dve skrajni dimenziji stila vodenja sta dimenzija dela, dosežki in dimenzija ljudi. Pri prvem stilu vodenja ljudem določimo do kdaj morajo biti naloge narejene in jih na tak način bolj osredotočimo na delo. Dimenzija ljudi pa temelji na zagotavljanju prijetnega delovnega okolja, kateri pozitivno vpliva na delo in odnose med ljudmi (Dimovski & Penger, 2008).

Vodje se prav tako razlikujejo glede njihove demokratičnosti oziroma avtokratičnosti. Prvi temelji na spodbujanju udeležnosti drugih v organizaciji pri sprejemanju odločitev, drugi pa temelji na centralizaciji avtoritete. Vodenje združuje več teoretičnih razlag. Sodobni vodja mora združevati avtokratičnost, hkrati pa tudi spodbujati participacijo zaposlenih, stalno se mora prilagajati glede na spremembe poslovnega okolja, motivirati zaposlene in z različnimi stili vodenja pripeljati organizacijo do najboljših ciljev glede na dano situacijo (Dimovski & Penger, 2008). Slika 1 prikazuje nosilne stebre vodenja.

Slika 1: Nosilni stebri vodenja



Vir: Dimovski & Penger (2008, str. 120, sl. 32).

1.2 Avtentično vodenje

Eden izmed najbolj sodobnih in priznanih konceptov vodenja je avtentično vodenje. Kadar govorimo o avtentičnem vodenju, v ospredje postavimo osebnostni razvoj. Tak stil vodenja se ne moremo proučiti, oblikujemo ga lahko le na podlagi sledenja v to kar verjamemo. Povezujemo ga z vrednotami posameznika, osebnosti in predanosti. Pri avtentičnem vodenju je poudarek na vodenje v dobrobit celotne organizacije in ne le dobrobit posameznika (Lee, 2017).

1.2.1 Konstrukt avtentičnosti in koncepti

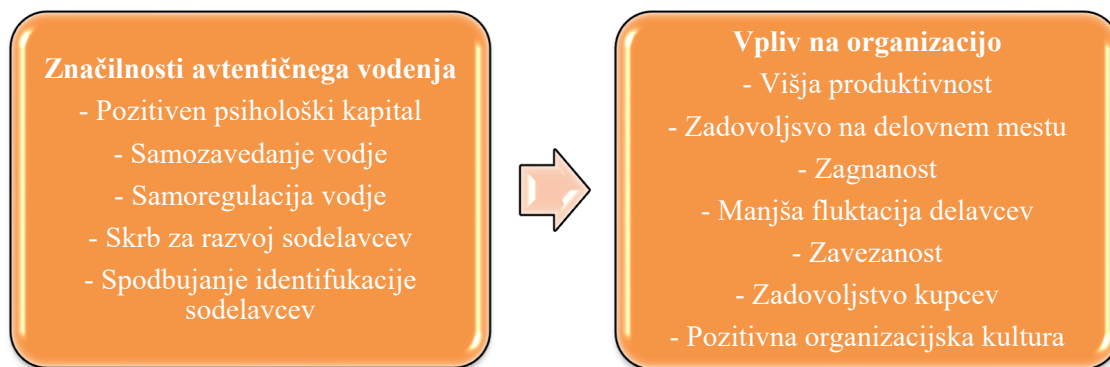
Kadar govorimo o posamezniku kot o avtentičnem vodji, ne moramo reči, da je vodja avtentičen ali ni avtentičen. Avtentično vodenje se ocenjuje po stopnji avtentičnosti vsakega posameznika. Vodja kateri sebe popolnoma sprejema, se sam sebe zaveda in stoji za svojimi vrednotami in vedenjskim stilom, kateri je lahko dober ali pa tudi slab, ima visoko stopnjo avtentičnosti. Veliko teoretikov avtentičnost povezuje le s pozitivnim vedenjskim stilom, etično naravnostjo in prijaznostjo, vendar je avtentičnost stanje, ko je posameznik popolnoma iskren do sebe in okolice in je njegovo ravnanje v skladu s svojim resničnim jazem (Černe & Penger, 2010).

Seveda, pa je za uspešno doseganje ciljev pomembno, da avtentični vodja verjame v etičnosti, pozitivne vrednote in deluje v dobrobit organizacije. Zaznavati mora tudi svoje prednosti in slabosti in jih znati premagovati v danih situacijah, graditi na svojem osebnostnem razvoju in samozavesti, da se lahko spopade na vseh poznanih in nepoznanih prodročjih (Houston, Grandey & Sawyer, 2018).

1.2.2 Značilnosti avtentičnega vodenja

Značilnosti avtentičnega vodenja so tiste, katere zaposlene pripravijo, da se obnašajo pozitivno in v skladu z našimi pričakovanji. Slika 2 prikazuje ključne značilnosti avtentičnega vodenja in vpliv teh značilnosti na organizacijo.

Slika 2: Značilnosti avtentičnega vodenja in vpliv na organizacijo



Prirejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009).

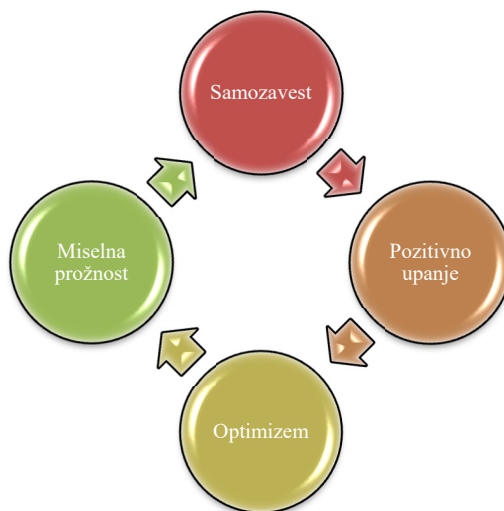
Vodja mora delovati v skladu s pozitivnim psihološkim kapitalom in svojo avtentičnost prenašati na sodelavce, da tudi oni delujejo avtentično na svojem delovnem mestu in, da se oblikuje oboje stransko zaupanje. Zelo pomembno je, da ima vodja visoko raven svojega samozavedanja in samoobvladanja. Pri samozavedanju mora biti vodja dobro seznanjen s svojo identiteto, zavedati se svojega znanja, sposobnosti, izkušenj in vrednot. Samoobvladovanje pa temelji na usklajevanju vrednot vodje s cilji katere želi doseči, govorimo o uravnoteženem procesiranju. Pomembna je tudi skrb za razvoj sodelavcev in spodbujanje osebne identifikacije sodelavcev. Avtentični vodja mora biti svojim sodelavcem vzornik, motivator in spodbujevalec njihovega samozavedanja. Sodelavci ga dojemajo kot trenerja, mentorja in usmerjevalca pri iskanju njihovih prednosti in sposobnosti. S kombinacijo vseh teh značilnosti pa jih usmerja k doseganju skupnih ciljev in vizije organizacije (Woolley, Caza & Levy, 2011).

1.2.3 Veščine avtentičnega vodenja

Tako kot vsake druge veščine ima tudi avtentično vodenje posebne veščine. Te lahko treniramo in oblikujemo, ter se v njih poglobimo. Vse te veščine imenujemo pozitivni

psihološki kapital v katerega lahko vlagamo brez klasičnih finančnih odlivov. Glavne veščine avtentičnega vodenja in sestavine pozitivnega psihološkega kapitala so samozavest, pozitivno upanje, optimizem, miselna prožnost (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Sledi slika 3, ki prikazuje glavne veščine avtentičnega vodenja.

Slika 3: Veščine avtentičnega vodenja



Prirejeno po Dimovski, Penger in Peterlin (2009).

Samozavest gre z roko v roki s pozitivno delovno uspešnostjo. Največji dvig samozavesti se pokaže takrat, ko nekaj naredimo dobro in začnemo verjeti v lastne sposobnosti. To sproži višjo stopnjo motivacije za nadaljnje delo in sodelovanje. Pozitivno upanje združuje cilje, delovanje in pot. Organizacija deluje uspešno kadar obstaja želja po nekem delu in kadar se na podlagi tega išče najbolj optimalna pot za doseganje cilja. Optimizem je povezan s pozitivnim pojasnjevalnim stilom. Na negativne dogodke optimist gleda le začasno, in se oddalji od neprijetnih situacij. Za dobro delovanje organizacije je pri posamezniku potreben realističen optimizem, pri katerem se uporablja različne razlagalne stile glede na situacijo. Miselna prožnost ni prirojena lastnost, je razvojna komponenta katere se učimo skozi celo življenje. Je sposobnost vrniti se na začetek poti oziroma po poti napredovati na višjo raven uspešnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.2.4 Teorije avtentičnega vodenja

Razvoj šole pozitivnega organizacijskega vedenja je eden izmed prvih korakov preučevanja avtentičnega vodenja. Avtentično vodenje se teoretično razvija in še vedno ni enotno definiran. Teorij avtentičnega vodenja je več, začele pa so se razvijati leta (2004) s proučevanjem elementa, ki je ključnega pomena za razvijanje avtentičnega vodenja, to je pozitivno modeliranje. Še vedno se pojavi problem kako ločiti avtentičnost in neavtentičnost, saj konstrukt avtentičnosti še vedno nima v celoti določenih spremenljivk

katere bi ga določale. Zaradi tega se rezultati raziskav močno razlikujejo (Batistič, Černe & Vogel, 2017).

V tabeli 1 je prikazanih nekaj najpomembnejših teorij, pri razvoju avtentičnega vodenja.

Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja

| Teorija | Avtorji | Leto razvoja |
|--|--|---------------------|
| Pozitivno modeliranje | Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, May | 2004 |
| Komplementarni model avtentičnega razvijanja | Ilies, Morgeson, Nahrgang | 2005 |
| Pristop življenjskih zgodb | Shamir, Eilam | 2005 |
| Samopripovedni pristop | Sparrowe | 2005 |
| Kritika izvirnega modela | Cooper, Scandura, Schreisheim | 2005 |
| Pomen pripisovanja | Harvey, Martinko Gardner | 2006 |
| Empirična podlaga avtentičnega vodenja | Endreissat, Muller, Kaudela-Baum | 2007 |
| Univerzalnost avtentičnih vodij | George | 2007 |

Prerejeno po Černe in Penger (2010).

Pozitivno modeliranje: Izrednega pomena za avtentično sledenje je transparentno vedenje vodje. Sprejetje samega sebe, samozavedanje, avtentično delovanje in odnosi z drugimi so štiri glavne komponente s katerimi vodja doseže avtentičnost. Ključno sredstvo za vpliv vodje na zaposlene je pozitivno modeliranje.

Komplementarni model avtentičnega razvijanja: Osredotoča se na sledenje avtentičnosti preko grajenja identitete posameznika in elemente avtentičnega vodenja.

Je nadgradnja teorije pozitivnega modeliranja. Ospredje teorije je, da se mora vodja osredotočati na dejavnike, kot so: samoučinkovitost, osebni razvoj, vpetost v družbeno okolje, posebne sposobnosti in pozitivna čustva. V ospredje teorija postavlja vpliv avtentičnega vodenja na stanje sreče in hedonizma (Černe & Penger, 2010).

Pristop življenjskih zgodb: Vsak življenjski dogodek ima svoj pomen in posamezniki mu pripisujejo določeno zgodbo. Iz teh zgodb izhajajo elementi avtentičnega vodenja, zato je pomembno kakšni so dogodki. Avtentičnost vodje se lahko izraža tudi z negativnimi pristopi. Ne moremo na njih vplivati (Černe & Penger, 2010).

Samopripovedni pristop: Komplementarna predhodni teoriji. Konstrukt avtentičnosti ne obravnava kot stanje pri vsakem posamezniku, ampak glede na odnos, katerega kaže do drugih (Černe & Penger, 2010).

Kritika izvirnega modela: Kritika teorije pozitivnega modeliranja. Poudarek je na natančnem začrtanju smernic predhodnih teorij. Poudari neujemanje prejšnjih teorij (Černe & Penger, 2010).

Pomen pripisovanja: Poudarek je na subjektivnem zaznavanju vedenja in transparentnosti. Oblikovali so svoj model avtentičnega vodenja, podoben prejšnjim (Černe & Penger, 2010).

Empirična podlaga avtentičnega vodenja: Oblikovan model, kateri vključuje elemente avtentičnega vodenja in se močno razlikuje od ostalih. Prikazane so razlike med avtentičnim vodenjem in ostalimi stili vodenja. Pri zaznavanju vodij prikažejo ključen pomen integritete in avtentičnosti (Černe & Penger, 2010).

Univerzalnost avtentičnih vodij: Avtentični vodja nikoli nima nekih univerzalnih značilnosti. Njegove značilnosti temeljijo na življenjskih izkušnjah in dogodkih. Z vlaganjem v lasten razvoj lahko vsak postane dober avtentičen vodja (Černe & Penger, 2010).

1.2.5 Elementi avtentičnega vodenja

Obstajajo elementi, katere pripisujemo avtentičnim vodjam. Združitev teh elementov predstavlja obliko avtentičnega vodenja. Prvi najbolj pomemben korak je samozavedanje vodje. Kadar se vodja zaveda sam sebe in svojih sposobnosti, vrednot in zmožnosti, lahko sproži samozavedanje le teh tudi pri svojih sledilcih. Pri tem je pomembna tudi samoregulacija, da vemo do kje lahko gremo in kje se moramo ustaviti. Posledica samozavedanja sledilcev je lasten pozitiven razvoj in pozitiven psihološki kapital v organizaciji (Wernsing, 2018).

Slika 4: Elementi avtentičnega vodenja



Prيرهeno po Černe in Penger (2010).

Čeprav slika 4 prikazuje glavne štiri elemente avtentičnega vodenja, pa moramo vedeti, da je elementov avtentičnega vodenja še veliko. Avtentično vodenje se še vedno razvija in proučuje, je kompleksen konstrukt kateri se prilagaja glede na spremembe v okolju. Dandanes se vedno bolj v ospredje postavlja tudi element opolnomočenja zaposlenih. Okvir avtentičnega vodenja še ni postavljen (Wernsing, 2018).

1.3 Avtentični vodja

V zgornjem poglavju so opisane lastnosti in elementi avtentičnega vodenja. Sedaj pa se osredotočamo na avtentičnega vodjo kot posameznika. Avtentični vodja mora znati ravnati s človeškimi viri. Dober avtentični vodja ima sposobnost motivirati človeške vire v vseh nivojih organizacije. Od ostalih managerjev, vodij, proizvodnih delavcev itd.. Njihov cilj ne sme biti zadovoljevanje individualnih potreb (višja plača, več dopusta), ampak morajo na cilj gledati v smislu celotne organizacije. V organizaciji morajo vzpostaviti integriteto. V organizaciji morajo znati spodbuditi identifikacijo posameznikov, zaupanje in graditi na kvalitetnih odnosih (Gill, Gardner, Claeys & Vangronsvelt, 2018).

1.3.1 Sposobnosti avtentičnega vodje

Od vsakega posameznika, kateri si želi postati avtentičen vodja, mora imeti za to določene sposobnosti, da iz svoje organizacije potegne največ in z njo doseže najboljše rezultate. Pomembno je, da je avtentičen vodja povezan s svojo notranjostjo, se zna povezati z ljudmi in z njimi odkrito komunicirati, ter jih na tak način spoznavati. Ne ostaja le pri besedah ampak kar izreče tudi naredi, verjame v sodelavce in jim nudi podporo in zaupanje, ter se prvo osredotoča na druge, šele potem nase (Neider & Schriesheim, 2011).

Tabela 2 prikazuje glavne štiri lastnosti avtentičnega vodje.

Tabela 2: Sposobnosti avtentičnega vodje

| |
|---|
| RAZVOJ UPANJA- POZITIVNE MOČI ZA IZVRŠEVANJE NALOG |
| RAZVOJ ZAUPANJA MED ČLANI TIMA |
| RAZVOJ POZITIVNIH ČUSTEV |
| RAZVOJ OPTIMIZMA MED SODELAVCI |

Prerejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009).

Kadar govorimo o razvoju upanja, v ospredje postavljamo voljo in pozitivno gledanje. To sproži pozitivno motivacijsko stanje katero temelji na načrtovanju poti za doseganje ciljev in energiji usmerjeni k ciljem. Z razvojem upanja v organizaciji vlijemo moč in voljo za premagovanje novih izzivov. Da pri posameznikih dosežemo upanje in voljo, je potreben dolgotrajni proces, pri katerem mora vodja pri svojih zaposlenih pridobiti zaupanje, z njimi sodelovati in deliti svoje znanje, ter poslušati tudi mnenje drugih. Pomembno je, da vodje

znajo predvidevati tudi ovire na poti pri doseganju ciljev in poiskati alternative (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Zaupanje med člani tima je prepričanje v poštenost in integriteto. Zaposleni morajo vodji zaupati, da se je odločila stopiti na pravo pot za doseganje cilja, saj so na tak način pripravljene prevzeti večje tveganje za doseganje le teh. Zaupanje lahko gradimo na odprti komunikaciji, večji dostopnosti do informacij in vključenosti zaposlenih pri sprejemanju odločitev (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Pozitivna čustva so tista, katera vplivajo na pozitivne odnose v organizaciji. V današnji sodobni organizaciji so čustva s katerimi smo prisotni na delovnem mestu zelo pomembna. S pozitivnimi čustvi se kaže tudi pozitivna delovna uspešnost, saj sprožijo kreativnost in večjo produktivnost med zaposlenimi (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Pri optimizmu med sodelavci, govorimo o razlagi situacij in dogodkov, ter pričakovanjih. Kadar je v organizaciji prisoten optimizem, je prisotna višja stopnja vztrajnosti, delovna motivacija, višje zadovoljstvo z delom, zavezanost in zagnanost. Neprijetne dogodke in neuspehe si v optimistični organizaciji razlagajo kot nekaj trenutnega in začasnega, zaradi njih pa je organizacija še močnejša (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Zadovoljstvo na delovnem mestu lahko avtentičen vodja vzpostavi s svojimi sposobnostmi. Večje je zadovoljstvo na delovnem mestu povezujemo z višjimi dosežki organizacije. To pa lahko dosežemo z zmanjšanjem stresa in povečanjem pozitivnega psihološkega kapitala pri zaposlenih. Avtentično vodenje povečuje pozitiven psihološki kapital posameznikov, vseeno pa je treba poleg tega vzpostaviti tako delovno okolje, da tudi v primeru najtežjih nalog zaposleni ne čutijo stresa, saj ta negativno vpliva na psihološki kapital in posledično tudi na zadovoljstvo na delovnem mestu (Sultana, Darun & Yao, 2018).

1.3.2 Razvoj in usposabljanje avtentičnih vodij

Avtentičnost ni lastnost s katero se rodimo, ampak jo razvijamo in se učimo skozi celo življenje. Glede na to, da je koncept avtentičnosti novejši, ne obstaja šola, katera bi učila o avtentičnem vodenju, obstaja pa veliko primerov, uspešnih ali neuspešnih, raziskav, člankov, s katerih lahko posnemamo dobre primere avtentičnega vodenja. Samoizpopolnjevanje je ena izmed tistih glavnih lastnosti, po kateri mora avtentičen vodja imeti vsakodnevno željo, saj pri razvoju samega sebe, vodja to prenese na organizacijo in se ta z vodjo hkrati razvija. Avtentičen vodja se torej razvija prvo sam, se sooča z novimi izzivi, željan je novih znanj in na tak način raste z organizacijo. Vsak posameznik je lahko avtentičen vodja, če ima dovolj veliko željo po razvoju samega sebe in je pripravljen za to premagati veliko ovir (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Avtentičen vodja pa seveda ne deluje sam. Pomembno je tudi, kdo so tisti sledilci katere mora voditi. V primeru večje organizacije je nemogoče celoten sistem obvladovati sam,

zato ima avtentičen vodja, vodje tudi na nižjih položajih. Za dober odnos s sledilci je pomembna komunikacija, odprte informacije in prenos znanja. Smiselno je tudi opolnomočenje zaposlenih in horizontalna organizacijska ureditev. S prenosom znanja, treniranjem, učenjem in sistemom mentorstva se avtentični vodje dodatno usposablajo za svoje prihajajoče naloge in izzive (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2017).

1.4 Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo

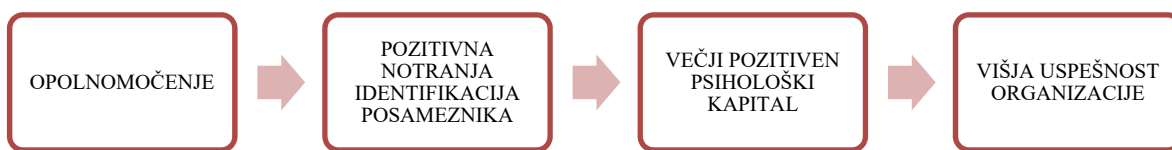
Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo obravnavamo kot nekaj pozitivnega. Glede na to, da avtentičnost poudarja sodelovanje, integriteto in odprto komunikacijo, je že veliko študij do sedaj dokazalo, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na odnose med zaposlenimi oziroma sledilci, motivira zaposlene, pozitivno vpliva na inovativnost, produktivnost, kreativnost in posledično tudi na dobičkonosnost (Arda, Aslan & Alphan, 2016).

1.4.1 Vpliv na sledilce

Pozitiven psihološki kapital je eden izmed glavnih elementov avtentičnega vodenja. Ta je merljiv in stalno ga lahko še dodatno razvijamo z aktivnostmi, treningi, različnimi programi. Večji kot je pozitiven psihološki kapital pri sledilcih, bolj uspešna bo organizacija. Avtentični vodje morajo tudi poskrbeti, da sledilci ne zaznavajo konflikta med delom in privatnim osebnim življenjem, s tem dosežejo pri posamezniku večji pozitiven psihološki kapital (Braun & Nieberle, 2017). Poleg pozitivnega vpliva na psihološki kapital posameznika pa avtentično vodenje povezujemo tudi z manjšim pretokom delovcev na delovnem mestu. Ker avtentični vodja pozitivno vpliva na psihološki kapital in to povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu, posamezniki zaradi tega nimajo želje po menjavi delovnega mesta in so v organizaciji dolgoročno (Fallatah, Laschinger & Read, 2017).

Pozitiven psihološki kapital pa povezujemo z notranjo identifikacijo posameznika, katera je ključna za doseganje pozitivnega psihološkega kapitala. Avtentično vodenje vpliva na notranjo identifikacijo posameznikov. Vodje morajo posameznika usmeriti, da prepozna svoje vrednote, sposobnosti in prednosti, na tak način spodbudi svojega sledilca, da delo opravlja še bolj uspešno. Za razvoj notranje identifikacije je eden ključnih korakov opolnomočenje zaposlenih. S tem korakom vodja spodbudi zaupanje, zavzetost za delo in notranjo motivacijo. Raziskava v kateri je sodelovalo 374 zaposlenih v največjih svetovnih podjetjih, je pokazala, da v podjetjih v katerih so vodje svoje zaposlene vključevale v sprejemanje odločitev in jim pri nekaterih tudi pustile proste roke, se zaposleni počutijo odgovorne za svoje delo, njihovo delo jim je pomembno in imajo veliko željo po napredku. Zaposleni v teh podjetjih so pripadniki organizaciji. Opolnomočenje pozitivno vpliva na notranjo identifikacijo zaposlenih, razvoj notranje identifikacije zaposlenih pa vpliva na večji pozitiven psihološki kapital (Joo & Jo, 2017). Vpliv opolnomočenja prikazuje slika 5.

Slika 5: Vpliv opolnomočenja

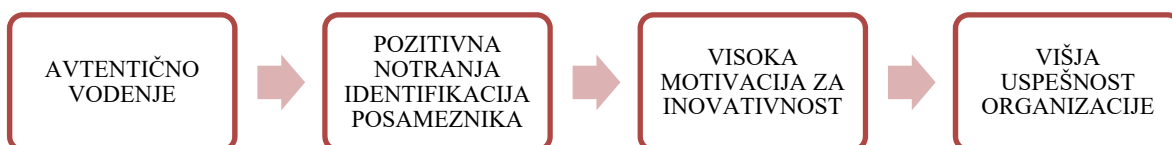


Prirejeno po Joo & Jo (2017).

1.4.2 Vpliv na inovativnost

Če primerjamo avtentično vodenje in transformacijsko vodenje, je avtentično vodenje tisto katero povezujemo z boljšim psihološkim kapitalom. Ker avtentično vodenje vključuje interakcijo in stimulacijo zaposlenih s strani vodje, posledično povečuje tudi stopnjo inovativnosti posameznikov (Elrehail, Emeagwali, Alsaad & Alzghoul, 2017). Avtentičen vodja inovativnost spodbuja tudi z inovativnimi idejami in vizijami, inovativnim vodenjem, intelektualno stimulacijo, opolnomočenjem, spodbujanjem inovacij, priznanjem in nagradami. Pri avtentičnem vodenju, vodja svojim sledilcem zagotovi sredstva in pogoje za razvijanje inovativnih idej in jih pripravi do stanja, ko sami verjamejo, da so sposobni razviti inovativne ideje. Avtentično vodenje torej pozitivno vpliva na notranjo identifikacijo posameznika, ta pospešuje motivacijo za inovativnost, rezultat pa je razvijanje novih idej in produktov, ter boljši rezultati organizacije (Schuckert, Kim, Paek & Lee, 2018). To prikazuje slika 6.

Slika 6: Vpliv avtentičnega vodenja na inovativnost



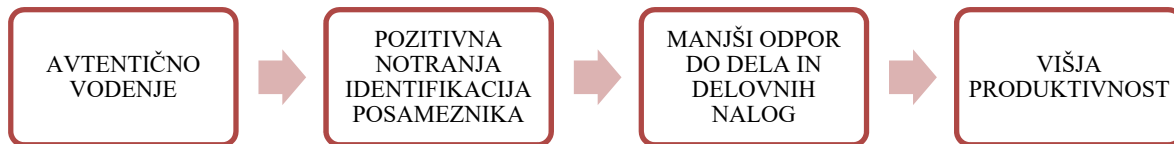
Prirejeno po Schuckert, Kim, Paek in Lee (2018).

1.4.3 Vpliv na produktivnost

Glede na to, da se vodenje dandanes srečuje s težkimi izzivi, stalnim spreminjanjem poslovnega okolja in pritiski konkurence, je v organizaciji avtentično vodenje postalo skoraj nujno potrebno. Pomembno je za razvijanje samozavesti, upanja in optimizma v organizaciji. V sodobnih organizacijah se velikokrat srečujemo z odporom do dela. Na zaposlene vplivajo negativni dejavniki iz zunanjega okolja (vojne, teroristični napadi, kriza, težko preživljanje družine) in ne vidijo smisla in upanja v prihodnosti. To negativno vpliva na njihov individualen psihološki kapital, zato jih je potrebno pravilno usmeriti. Avtentičen vodja se zaveda svojih vrednot in vrednot svojih sledilcev, znanja in zmožnosti,

katere imajo posamezniki (Oh & Oh, 2017). S pravilnimi pristopi vodje, lahko v svojih zaposlenih spodbudi samozavest, zaupanje, optimizem in odpravi odpor do delovnih nalog. Sledilec pokaže, da imajo zmožnosti, da organizacijo pripeljejo še višje. Na tak način lahko vodja pri posameznikih poveča njihov individualen psihološki kapital in zavedanje, ter vpliva na njihovo produktivnost pri delu. Avtentičen vodja svoje sledilce pripravi do tega, da ga vidijo kot svojega vzornika in sledijo njegovim prepričanjem in so pripravljeni z njim poiskati najboljšo pot za doseganje ciljev. V organizaciji vzpostavi stabilno in pozitivno okolje, zato se lahko spopadajo z najtežjimi nalogami in obvladujejo najbolj stresne situacije. Pod vplivom avtentičnega vodenja imajo posamezniki pozitivno notranjo identifikacijo, to znižuje odpor do dela in delovnih nalog in pozitivno vpliva na višjo produktivnost v organizaciji (Narcikara & Zehir, 2016), prikazano na sliki 7.

Slika 7: Vpliv avtentičnega vodenja na produktivnost



Prirejeno po Narcikara & Zehir (2016).

1.4.4 Vpliv na kreativnost

Kadar govorimo o kreativnosti zaposlenih se vedno prvo obrnemo na vodenje le teh. Vodja lahko na kreativnost vpliva direktno in preko njihove notranje identifikacije. Kreativnost v organizaciji je ena izmed najbolj pomembnih virov organizacije v današnjem poslovnem svetu. Razvijanje novih produktov, idej, storitev in rešitev s katerimi bojo na trgu še boljši. S kreativnostjo se organizacija lahko spopada s konkurenco, izkoristi prednosti poslovnih priložnosti in stalno izboljšuje organizacijsko uspešnost. Pri avtentičnem vodenju je vodja sposoben s pomočjo spodbujanja, motiviranja, zaupanja in podpiranja iz svojih sledilcev potegniti samozavest, oblikovati pozitivno organizacijsko klimo, postaviti razumljive cilje in svojim sledilec na poti do cilja stati ob strani (Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, 2012). Avtentično vodenje vpliva na kreativnost na dva načina:

1. **Direktno:** Avtentično vodenje spodbuja kreativnost na podlagi odprte komunikacije in poslušanjem med vodjo in sledilec, zaupanjem vodje v zaposlenega in svobode v razvijanju novih idej in predstavitvi le teh. Vodja zaposlenim nameni čas za predstavitev njihovih idej, ne glede na to ali so dobre ali slabe. Zaposleni se počutijo bolj varne pri sprejemanju kreativnih odločitev za spopadanje s problemi in priložnostmi strani (Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, 2012).
2. **Indirektno:** Kreativnost zaposlenih se spodbudi preko višjega pozitivnega psihološkega kapitala posameznika. Avtentičen vodja spodbudi pozitivno notranjo identifikacijo pri posameznikih na podlagi zaupanja v njih, prepoznavanja vrednot in

zmožnosti posameznikov. Posameznike usmerja, da se posvetijo tudi svojem notranjem razvoju. Avtentično vodenja vpliva na pozitivno notranjo identifikacijo posameznika, ta pa posledično vpliva na višjo kreativnost (Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, 2012). Vpliv na kreativnost prikazuje slika 8.

Slika 8: Vpliv avtentičnega vodenja na kreativnost



Prerejeno po Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha (2012).

1.4.5 Vpliv na dobičkonosnost

Avtentično vodenje spodbuja integriteto med svojimi zaposlenimi. Na tak način lahko organizacija dosega boljše rezultate. Na podlagi prejšnjih poglavij lahko ugotovimo, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na veliko dejavnikov kateri so ključni za višjo dobičkonosnost organizacije. Pod vplivom avtentičnega vodenja je zadovoljstvo na delovnem mestu višje in se zmanjšujejo odhodi iz delovnih mest, povečana je produktivnost, kreativnost in motivacija za inovativnost zaposlenih. Povečanje vseh teh dejavnikov pa vpliva na verjetnost višje dobičkonosnosti in uspešnosti organizacije.

1.5 Avtentično vodenje v različnih kulturah

Kot smo omenili že v prejšnjih poglavjih je samozavedanje prvi element katerega mora imeti avtentičen vodja. Samozavedanje je lahko merljivo, je pa pomembno, da je stalen proces zavedanja svojih edinstvenih in unikatnih zmožnosti, vrednot, identifikacije in čustev (Luthans & Avolio, v Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Ker se avtentično vodenje pojavlja v državah po celem svetu in se vedno začne pri samozavedanju, je zanimivo kako je samozavedanje v različnih kulturah drugače merljivo. Raziskava avtorice T. Wernsing (2018) prikazuje samozavedanje vodij v različnih državah in vpliv samozavedanja na psihološki kapital sledilcev. Raziskava je potrdila, da ima samozavedanje pozitiven vpliv na zmožnosti zaposlenih pri izpolnjevanju nalog na delovnem mestu. Zanimivo je, da so skoraj vsi zaposlenih iz korporacij vključenih v raziskavo izenačili svoje zmožnosti z zmožnostjo njihovega vodje. Primerjave držav so bile narejene v primerjavi z ameriškimi korporacijami. Države v katerih je bilo zaznati največji vpliv samozavedanja vodje na sledilce so Brazilija, Kitajska, Indija in Italija. V Italiji so tudi zaznali najmočnejšo povezanost med samozavedanjem vodje in višjo uspešnostjo zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog. Najmanjši vpliv samozavedanja na

sledilce so opazili v Nemčiji in na Poljskem. Čeprav je bil namen raziskave primerjava samozavedanja in vpliva na sledilce v različnih kulturah, Wernsing (2018) meni, da je težko presoditi rezultate po kulturah, saj se kulture v vseh državah prepletajo, zato je boljše, da na raziskavo gledamo na ravni posamezne države.

V arabskem svetu pa je avtentično vodenje obravnavano drugače, že samo iz verskega vidika, saj se pojavljajo že velike razlike med spoloma. Že v organizacijah se pojavi razlika, saj so oblike organizacij še vedno večinoma hierarhično urejene. Vodja je prav tako, kot moški v vsaki družini glava organizacije in je tisti kateri izbira in sprejema odločitve. Avtentično vodenje v arabskem svetu vključuje etična načela in vodenje v skladu z elementi kateri so povezani z regijsko kulturo. Predvsem pri samozavedanju se pojavijo razlike, saj se zaradi verskih vplivov moški in ženske dojemajo drugače. Čeprav imajo moški in ženske glede avtentičnega vodenja podobna prepričanja, pa se še vedno v nekaterih pogledih razlikujejo. Moški avtentično vodenje preferirajo kot neodvisno in avtonomno, ženske pa od avtentičnega vodje pričakujejo skrb za organizacijo in prijetno delovno okolje (Karacay, Ertenu & Kabasakal, 2018)

2 MOTIVACIJA

2.1 Koncept motivacije in motivacijske teorije

Motivacija je širok koncept katerega povezujemo z vsemi dejavnostmi v poslovnem svetu, prav tako pa tudi v vsakdanjem življenju. Motivacija je tisto, kar nas ali organizacijo dela boljše in pripelje do novih dosežkov. Za konceptom motivacije pa obstaja veliko teorij, novejših in starejših katere proučujejo ta zelo pomemben koncept.

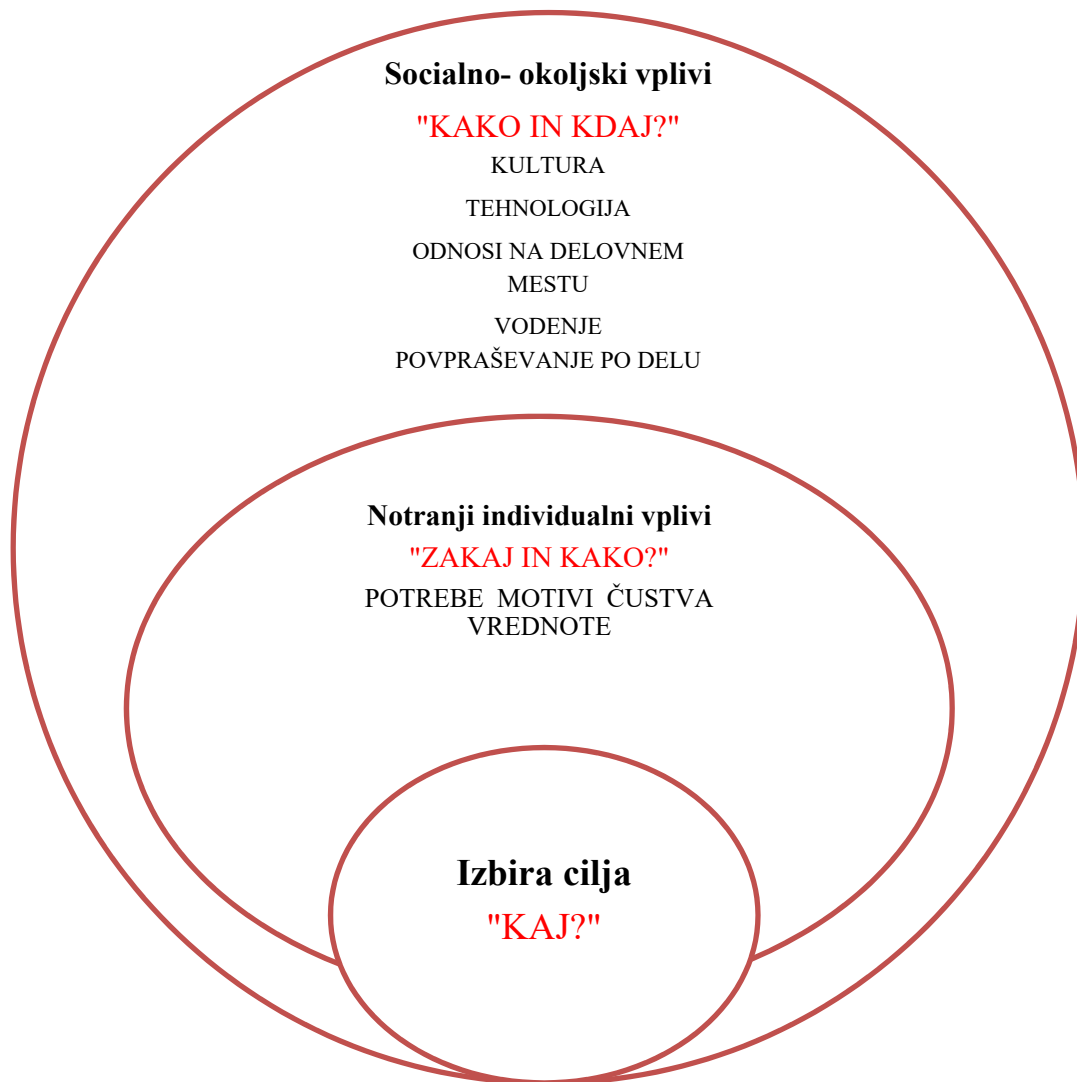
2.1.1 Koncept motivacije

Motivacijske strategije so eden izmed najpomembnejših elementov v vsaki organizaciji za doseganje povezanosti odnosov zaposlenih v organizaciji, doseganje višjih ciljev in zadovoljstvom na delovnem mestu. Je eden ključnih suplementov za borbo in preživetje organizacije v primerjavi s konkurenco. Motivacija je potrebna tudi v organizacijah, kateri glavni cilj ni dobiček, govorimo o neprofitnih organizacijah, šolah, univerzah (De Vito, Brown, Bannister, Cianci & Mujtaba, 2018).

Koncept motivacije je pomemben v vsaki organizaciji. Motivacija je sila znotraj ali zunaj, katera nam, da moč, da naloge opravimo uspešno. Povezujemo jo z pozitivno uspešnostjo na delovnem mestu in organizacijskim vedenjem. Moderni pogledi motivacijo opisujejo kot časovno omejeno kombinacijo načina obnašanja in aktivnosti, ki so organizirane glede na cilj posameznika. V preteklosti se je pojavilo ogromno teorij o motivaciji na delovnem mestu. Najpomembnejše teorije motivacije na delovnem mestu obravnavajo psihološke sile znotraj posameznika in mehanizme in procese, ki določajo izbiro cilja in aktivnosti.

Vprašanja, ki se pojavljajo pri konceptu motivacije so: »**kako in kdaj?**«, »**zakaj?**«, »**kako?**« in »**kaj?**« (Chen & Kanfer, 2016). Slika 8 prikazuje model delovne motivacije na podlagi glavnih motivacijskih teorij.

Slika 9: Model delovne motivacije na podlagi glavnih motivacijskih teorij



Prirejeno po Chen & Kanfer (2016).

Motivacija je povezana z socialno-okoljskimi vplivi, kateri so odvisni od zunanjega okolja posameznika. Zaradi teh vplivov je pomembno kako se posameznika motivira in kdaj je pravo časovno obdobje za motivacijo. Glede na to, da ima vsak posameznik univerzalne človeške motive in težnje, razlike v potrebah, zaznavanju čustev in vrednotah, so pomembni vplivi na motivacijo tudi notranji individualni vplivi posameznika. Pri notranjih individualnih vplivih je potrebno preučiti zakaj in kako motivirati. Glavno pa je tisto, kar želimo z motivacijo doseči in na podlagi tega oblikujemo motivacijske pristope, zato je najpomembnejše in prvo vprašanje: »Kaj je naš cilj?« (Chen & Kanfer, 2016).

2.1.2 Motivacijske teorije

Privlačnost posameznih motivov zaposlenih za motivacijo izvira iz raznolikosti zaposlenih, različnih teorij in determinant motivacije. Glede na to, da je o motivaciji razvitih že veliko teorij, lahko najboljše razumevanje in obravnavanje koncepta motivacije vidimo na podlagi prepletanja vseh teorij. Vsaka teorija je pomembna in iz vsake teorije je smiselno izključiti determinante, katere opredeljujejo sam koncept motivacije. Teorije so ponavadi zelo strukturirane, tvorijo determinante, katere so pomembne za delovno motivacijo, pretok zaposlenih in uspešnost, vendar se v praktičnih primerih vsaka vedno razlikuje glede na preference posameznika, katere so ponavadi odvisne od izkušenj, atributov, vrednot. Te preference oblikujejo specifičnost dejavnikov vsakega posameznika, kateri so v teorijah bolj univerzalno opredeljeni (De Vito, Brown, Bannister, Cianci & Mujtaba, 2018).

Teorije motivacije lahko izvirajo na podlagi procesov ali vsebin. Poznamo procesne in vsebinske teorije motivacije, katere obravnavajo vzdrževanje motivacije na delovnem mestu, spodbujanje, dobro organizacijsko klimo in zavezanost. Vsebinske teorije se bolj osredotočajo na notranje faktorje posameznika, kateri se obvladujejo na podlagi spodbujanja, usmerjanja, vzdrževanja in pa tudi ustavljanja. Procesne teorije pa temeljijo na zunanjem pogledu. Uporabljajo se za opisovanje, razlaganje in analiziranje načina, s katerim pridemo do spodbujanja, usmerjanja, vzdrževanja in ustavljanja. Motivacija se v ospredju osredotoča na smer, intenziteto in obstojnost, pri tem pa smer določajo odločitve, intenziteto odraža pomembnost in moč odločitve, obstojnost pa se nanaša na časovno obdobje namenjenemu za sledenje. Čeprav se zdi, da je odločitev zaposlitve na določenem delovnem mestu in delo za določeno organizacijo skozi daljša časovna obdobja enostavno, je na vsakem delovnem mestu prisotno stalno učenje in motiviranje. Prevzem nove stranke ali novega managerskega sistema, predstavlja popolnoma novo okolje zaposlenega (Chen & Kanfer, 2016).

2.1.2.1 Maslow-a teorija hierarhije potreb

Najbolj popularna vsebinska teorija je vsekakor Maslow-a teorija potreb, katera v hierarhični piramidi opredeljuje pet stopenj potreb posameznika. Teorija predpostavlja, da bo posameznik najprej zadovoljil potrebe na nižjih ravneh, šele potem bo imel željo po zadovoljevanju potreb na višjih ravneh. Ta teorija pomaga organizacijam pri motivaciji zaposlenih, vzdrževanju lojalnosti, povečevanje kvalitete dela posameznika, povečanja produktivnosti in posledično povečanja dobiškonosnosti organizacije (Sadri & Bowen, 2011).

Slika 10: Hierarhija potreb po Maslow-u



Povzeto po De Vito, Brown, Bannister, Cianci & Mujtaba (2018).

Najnižja raven na piramidi so osnovne oziroma fiziološke potrebe, kot je primer na delovnem mestu prejemanje osnovne plače. Drugo stopnjo predstavljajo potrebe po varnosti, primer so zavarovanje in varno delovno okolje. Te vrste potreb so zelo pomembne za dostojno življenje in grajenje kariere vendar so fiziološke potrebe pred njimi. Naslednja stopnja so potrebe po pripadnosti, katera vključuje učinkovito delovno okolje, podporo delodajalcev in sodelavcev. Četrta stopnja so potrebe po samospoštovanju, te zadovoljujemo z priznanji in nagradami za dobro opravljeno delo. Zadnja, peta stopnja pa predstavlja potrebe po samouresničitvi. Na tej stopnji zaposleni vračajo svoje znanje in delo na druge ravni na podlagi mentorstva ali drugačnega obravnavanja novih dodeljenih nalog. Ta teorija temelji na prepričanju, da je za vsako raven potreb potrebno uporabljati različne motivacijske dejavnike skozi grajenje kariere posameznika. Z ureditvijo potreb, lahko zaposleni lažje pridejo do najvišje stopnje, saj je pred njimi nenehno izziv, da morajo v organizaciji zrasti še višje. Z vsako stopnjo se število tistih, kateri se vzpenjajo niža, le najbolj motivirani in željni pa pridejo na vrh (De Vito, Brown, Bannister, Cianci & Mujtaba, 2018).

2.1.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Podobna vsebinska teorija je tudi Herzbergova dvofaktorska teorija. Teorija deli dve skupini pomembnih faktorjev. Prva skupina so higienski faktorji, kateri so povezani s spodnjimi nivoji Maslow-e piramide potreb. Drugi pa so motivacijski faktorji, kateri se povezujejo z višjimi ravnmi piramide in proizvajajo višje zadovoljstvo, uspešnost in zavezanost v organizaciji. Višji nivo higienskih in motivacijskih faktorjev vpliva na višje zadovoljstvo na delovnem mestu in produktivnost (Kotni & Karumuri, 2018).

2.1.2.3 Vroomova teorija pričakovanj

Vroomova teorija pričakovanj pa je ena izmed temeljnih procesnih teorij motivacije. Temeljna ideja teorije pričakovanj je, odločitev posameznika o vedenju. Gre za hedonistično obliko vedenja, pri kateri imajo prednost dejanja, katera prinesejo največjo subjektivno korist. Vroomova teorija vsebuje VIE motivacijski model. Motivacijska sila je odvisna od pričakovanj o uspešnosti, s katero dosežemo nagrajevanje in od inštrumentov kateri so odvisni od sposobnosti posameznika. Te dve spremenljivki sta obratno sorazmerni s težavnostjo naloge. Teorija torej implicira negativno razmerje med težavnostjo naloge in motivacijo za doseganje naloge (Klein, 1990). V primeru pomankanja ali majhne vrednosti ene ali druge spremenljivke se pojavi pomankanje motivacije (Baciu, 2018).

2.1.2.4 Adamsova teorija enakosti

Še ena priljubljena procesna teorija, katera je bila razvita za proučevanje motivacijskih trendov zaposlenih je tudi Adamsova teorija enakosti. Če gledamo iz vidika zunanjega okolja, ta teorija omogoča zaposlenim, da presodijo ali so na delovnem mestu obravnavani pošteno glede na obravnavanje sodelavcev, nadrejenih in podrejenih. Teorija enakosti predpostavlja, da je motivacija pogojena s posameznikovo povezanostjo z drugimi ljudmi. Pri tej teoriji je podlaga za ocenjevanje posameznik na delovnem mestu, katerega primerjamo na podlagi vložka katerega vlaga v delovne naloge in odnosa nadrejenih po opravljeni nalogi (Ramlall, 2004).

Čeprav te teorije temeljijo na zunanjih pogledih so podobne prej omenjenim vsebinskim teorijam v tem, da zaposlenim dajejo cilj, za katerega si morajo prizadevati, ne glede na to ali je to nagrada, višja plača, napredovanje na delovnem mestu (Turabik & Baskan, 2015).

2.2 Notranja in zunanja motivacija

Motivacijo delimo na notranjo in zunanjo. Ta delitev je na podlagi vpliva na posameznika. Pri notranji motivaciji govorimo o vplivu na notranje občutke posameznika oziroma kako sprožiti notranje zadovoljstvo, pri zunanji motivaciji pa govorimo o materialnih nagradah, katere vplivajo na motivacijo posameznika (Romaniuc, 2017).

2.2.1 Vpliv na delovno uspešnost

Tako notranja in zunanja motivacija, lahko vplivata na dosežke pri delu zaposlenih v organizaciji. Veliko teorij poudarja, da finančne spodbude vplivajo na delovno uspešnost. Razvila sta se torej konstrukta notranje in zunanje motivacije, katera naj bi povezovala spodbude in uspešnost na delovnem mestu. Zunanja motivacija ni tako globoko empirično raziskana kot notranja motivacija. Čeprav je narejenih že veliko raziskav o povezanosti

med notranjo in zunanjo motivacijo in učinki na rezultate zaposlenih, pa so še vedno odprta vprašanja kakšna je ta povezanost, zato se pojavljajo tudi novejša raziskave (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017).

V preteklosti so teorije notranjo in zunanjo motivacijo povezovale predvsem s pozitivnimi učinki in poudarjale, da se med sabo obe vrsti prepletata. Nekateri teoretiki pa so seveda trdili, da si notranja in zunanja motivacija nasprotujeta. Kljub pogosti razpravi o nasprotovanju obeh vrst je malo raziskovalcev dokazalo, da sta notranja in zunanja motivacija negativno povezani, saj se zunanja motivacija redko meri. Težko je trditi, da materialna sredstva pri posamezniku spodbudijo motivacijo (Gagné & Forest, 2008).

Avtorji Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik in Nerstad (2017), so raziskovali veljavnost teorij notranje in zunanje motivacije na podlagi delovne uspešnosti, afektivnosti in kontinuitete, pretoka zaposlenih na delovnih mestih, izgorelosti zaposlenih in konflikta med delom in družino. Na podlagi treh različnih študij, prva je raziskovala zaposlene na bencinskih črpalkah, druga je bila narejena na podlagi spletnih anket več tisoč zaposlenih v finančnem sektorju, zadnja pa je raziskovala zaposlene in vodilne v dveh večjih organizacijah s področja medicinske tehnologije in finančne industrije so na podlagi hipotez ugotovili, da je notranja motivacija povezana s pozitivno delovno uspešnostjo, zunanja motivacija pa je nepovezana ali negativno povezana z rezultati na delovnem mestu. V vseh treh študijah sta bili notranja in zunanja motivacija negativno povezani. Najpomembnejša ugotovitev njihovih raziskav je, da je potrebno notranjo in zunanjo motivacijo obravnavati kot dva ločena motiva. Po njihovih ugotovitvah pa zunanja motivacija ne prinaša povečanja uspešnosti na delovnem mestu ali organizacije. Pomembno je, da zaposleni sodelujejo pri odločanju v organizaciji in, da se njihove predloge poslušajo in upoštevajo, ter jim poda povratne informacije o njihovih predlogih. Organizacije bi morale več poudarka dati na mentorstvo, pomoč na delovnem mestu, pozornost do zaposlenih, ne pa le na razliko v plačilnih razredih in nagrajevanje (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017).

Bear, Slaughter Mantz in Farley-Ripple (2017) so raziskovali vpliv pohval, nagrad in kazni na notranjo in zunanjo motivacijo na podlagi študentov v 58 različnih šolah. Veliko avtorjev zavrača pozitiven pomen pohval, nagrad in kazni v primeru motivacije. Menijo, da te sicer povečujejo zunanjo motivacijo, vendar to povečanje negativno vpliva na notranjo motivacijo katera je pomembnejša. Kljub razpravam pa je pomankanje šolskih študij, katere raziskujejo vpliv nagrad pohval in kazni na notranjo in zunanjo motivacijo. Študija je bila narejena v šolah, kjer so pohvale, materialne nagrade in kazni del vsakdanjega šolskega programa. Kot kazni se največkrat pojavi suspenzija. Želeli so preveriti ali te ukrepi bolj vplivajo na notranjo ali zunanjo motivacijo. Pri proučevanju odnosov notranje in zunanje motivacije študentov, ter njihovim dojemanjem pogostosti uporabe pohval, nagrad in kazni, so avtorji posvetili pozornost tudi razlikam v spolu, etični pripadnosti in socialno- ekonomskem statusu na šoli. Glede na pretekle raziskave in literature so napovedali, da povečana uporaba pohval, nagrad in kazni povečuje zunanjo motivacijo, kar so z raziskavo tudi potrdili. Predvidevali so tudi rezultat, da pogostejša

uporaba kazni negativno vpliva na notranjo motivacijo. Presenečenje glede na preteklo literaturo pa je bila ugotovitev, da nagrade in pohvale zelo pozitivno vplivajo na notranjo motivacijo učencev, čeprav skoraj vsi predhodni avtorji ta dva dejavnika negativno povezujejo z notranjo motivacijo (Bear, Slaughter Mantz & Farley-Ripple, 2017).

2.3 Motivacija in učenje

Za posameznika, kateri si želi novih znanj je pomembno, da s pomočjo motivacijskih strategij dosega svoje učne cilje (Pintrich & De Groot, 1990; Zimmerman, 2000; Zimmerman & Schunk, 2008). Avtor Wolters (1999) je za ocenjevanje motivacijskih strategij oblikoval vprašalnik kateri je proučeval pet temeljnih motivacijskih strategij. Kot prvo strategijo je izpostavil povečevanje interesa. Povečevanje interesa lahko dosežemo s preoblikovanjem naloge v bolj zanimivo in prijetno, povezovanjem nalog v vsakdanje življenje in prikazovanjem vrednosti, katero nam prinese učenje. Kot drugo strategijo je proučeval nadzor okolja. Pri tej strategiji je pomembno, da učencem oblikujemo in organiziramo tako vrsto okolja, da svoje delo opravljajo nemoteno in brez prekinitev, kot primer lahko navedemo čisto in urejeno okolje in delo v času, ko smo najbolj produktivni. Tretja strategija je strategija posledic posameznika, katera se nanaša na zavedanje posledic, katere prinese učenje. Zadnji dve strategiji pa se nanašata na notranji pogovor posameznika. Govorimo o komunikaciji posameznika samim s seboj, ta je lahko zelo koristna pri motivaciji za učenje. Različne strategije različno vplivajo na motivacijo. Glede na kontinuum samoopredelitve, razlikujemo med notranjimi in zunanjimi motivacijskimi dejavniki (Wolters, 1999).

2.3.1 Motivacijske strategije kot mediator

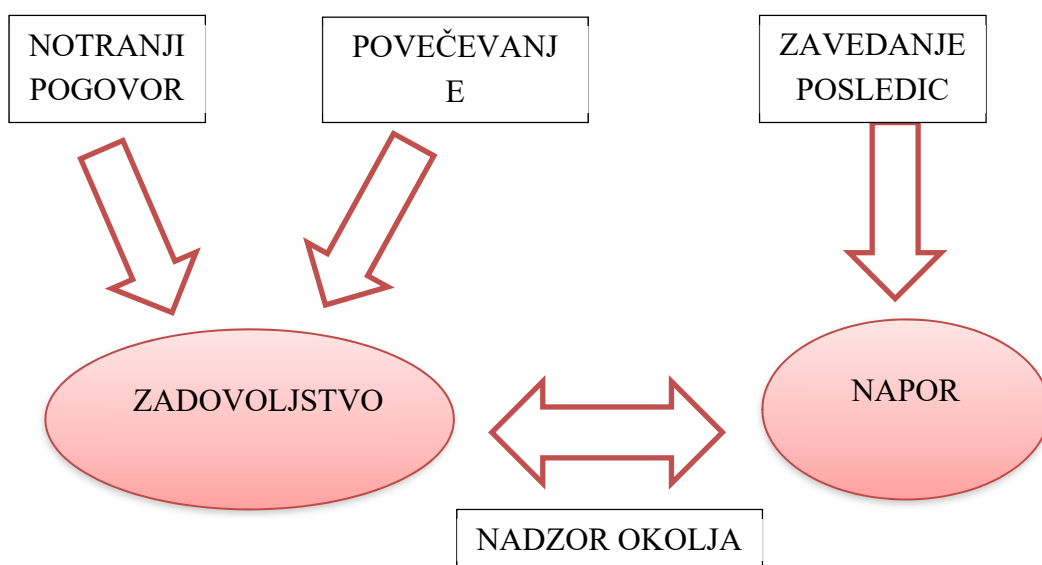
Motivacijske strategije lahko pomagajo učencem, da lažje začnejo z delom, vztrajajo ne glede na navzočnost motivacijskih motenj in preusmerijo svojo pozornost iz drugih aktivnosti na učenje. Večji trud, zadovoljstvo, boljši dosežki, vztrajnost in zanimanje so posledice uporabe strategij. Učenci bodo bolj pogosto uporabljali strategije, če se jim bo naloga zdela dovolj koristna in, če se bodo počutili sposobne za dokončanje le te (Harvey, 2017).

V tem poglavju bomo motivacijske strategije obravnavali kot mediator med motivacijskimi prepričanji in zavzetostjo za učenje. Smit, de Brabander, Boekaerts in Martens (2017) so proučevali to povezavo na podlagi učencev v osnovni šoli. Želeli so preveriti ali standardni Woltersov vprašalnik o motivacijskih strategijah lahko uporabimo tudi za učence v osnovnih šolah. Raziskovali so tudi ali lahko motivacijske strategije vplivajo na motivacijska prepričanja glede kompetenc in zaznane vrednosti, in motivacijsko angažiranje (napor, učenje, zavzetost). Glede na pretekle avtorje in teorije bi bilo za pričakovati pozitivno povezanost med motivacijskimi strategijami in zavzetostjo za učenje. Zanimivo je, da čeprav sta užitek in interes za šolsko delo ena izmed najpomembnejših

dejavnikov motivacije, je malo študij raziskovalo to povezavo in motivacijske strategije kot povezovalni člen (Smit, de Brabander, Boekaerts & Martens, 2017).

Ugotovitve raziskave kažejo, da se motivacijske strategije pri učencih v osnovni šoli ne uporabljajo pogosto. Opazili so, da se učenci, kateri sami sebe tretirajo kot sposobne in v šolskem delu vidijo vrednost, bolj poslužujejo uporabe motivacijskih strategij, kot tisti, kateri se počutijo nesposobne in v učenju ne vidijo smisla. Skoraj pri vseh strategijah se je pokazala povezanost z naporom, katerega vložimo v učenje, razen pri povečevanju interesa (Smit, de Brabander, Boekaerts & Martens, 2017). Slika 11 prikazuje vpliv motivacijskih strategij na napor in zadovoljstvo.

Slika 11: Vpliv motivacijskih strategij na napor in zadovoljstvo



Povzeto po Smit, de Brabander, Boekaerts & Martens (2017).

Strategija, katera ima največji vpliv na razmerje med naporom in užitkom je nadzor okolja. To pomeni, da tisti učenci, kateri so imeli bolj urejeno okolje so vložili več napora v učenje in prišli do večjega zadovoljstva. Zanimivo je, da v raziskavi niso zasledili povezave med motivacijskimi strategijami in večjimi dosežki. Na zadovoljstvo najbolj vplivata povečevanje interesa in notranji pogovor posameznika, medtem, ko na napor najbolj vpliva zavedanje posledic, katere nam bo prineslo učenje (Smit, de Brabander, Boekaerts & Martens, 2017).

2.4 Motivacija zaposlenih v organizaciji

V vsaki organizaciji, v kateri si želijo visoke dosežke je pomembno, da se vodilni zavzemajo za motivacijo zaposlenih. Namen vodilnega managementa mora biti povečevanje kakovosti dela, produktivnosti in drugih poslovnih rezultatov (Avbar, 2016).

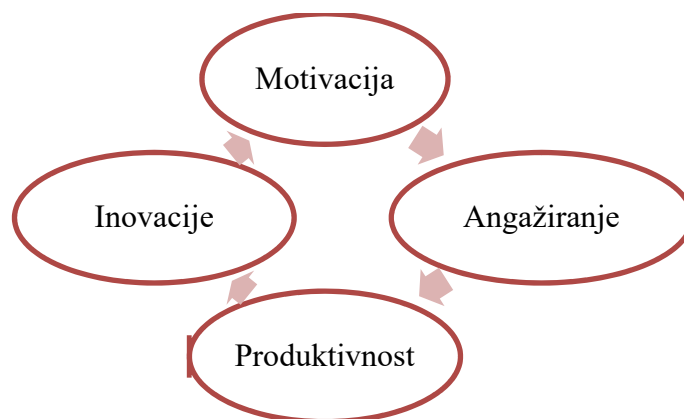
Ne glede na to, da motivacija ni pri posamezniku naraven pojav, ampak je velikokrat naučena, je gonilna sila v poslovnem in vsakdanjem svetu. Da bi vodilni vedeli, kako motivirati svoje zaposlene, je pomembno, da razumejo kakšen je koncept motivacije in od kje izvira. Motivacija je eden izmed 5 področij čustvene inteligence, ki je ključnega pomena za vodenje in upravljanje ljudi. Pomembno dejstvo pa je, da se čustveno inteligenco da priučiti (Kušar, 2014).

2.4.1 Motivacija zaposlenih

Po raziskavi družbe Gallup na podlagi zaposlenih v največjih svetovnih organizacijah so ugotovili, da le 2 od 10 zaposlenih menita, da je motivacija vodilnih tista, katera jih pripelje do izjemnih rezultatov, 30 % zaposlenih se močno strinja, da so dovolj vključeni v sprejemanje odločitev, zaposleni, kateri so vključeni v odločanje so 3,6- krat bolj učinkoviti na delovnem mestu kot tisti, ki niso vključeni v odločitve. 21 % zaposlenih meni, da je njihova uspešnost na delovnem mestu dovolj nadzorovana, le 14 % pohvale na delovnem mestu dojema kot navdih za boljše delo v prihodnosti, 26 % zaposlenih povratne informacije uporabi za izboljšanje dela v prihodnosti. Motivacija in produktivnost na delovnem mestu je torej v povprečju še vedno nizka, zato mora management motivaciji zaposlenih dati še več pozornosti (Comafor, 2018).

Ključni pomen motivacije zaposlenih je povečanje angažiranosti, produktivnosti in inovativnosti zaposlenih. Zanimivo je, da motivacija vpliva na vse te dejavnike, prav tako pa tudi vsi te dejavniki vplivajo na motivacijo, saj delujejo v ciklu (St-Aubin, 2018).

Slika 12: Cikel motivacije zaposlenih



Povzeto po St-Aubin (2018).

Vse te štiri komponente vplivajo na vložek zaposlenih v delo, prav tako pa vplivajo tudi na produkte organizacije. Vložek višje kakovosti v delo vodi do kvalitetnejših produktov, vse pa se začne z motivacijo. Zaposleni, kateri so motivirani so za organizacijo dragoceni, ker k svojemu delu prispevajo največ. Pri zaposlenih lahko management uporabi notranjo ali zunanjo tehniko motiviranja. Pri zunanji tehniki govorimo o materialnih nagradah, kot je

na primer dodatek pri plači, pri notranji motivaciji pa vplivamo na nekaj notranjega, kot so ustvarjalnost ali predanost, ki zaposlenega spodbuja k dokončanju naloge (St-Aubin, 2018).

Moč in ustvarjalnost pri delu se pokaže takrat, ko zaposleni na delovnem mestu nimajo problemov in se lahko osredotočijo na ustvarjanje svojih želj in pričakovanj. Pomemben je prvi korak, kako začeti pot do cilja in okvir do katerih rezultatov želimo priti, saj je tako vsem udeleženi jasno kaj resnično želijo in kako do tega pridejo. Okvir ustvarja jasnost in omogoča sprotni pregled aktivnosti in pomaga zaposlenim, da se osredotočijo na izid, in ne na vmesne težave, ter aktivira ustvarjalnost in tekmovalnost. Ko je okvir oblikovan in cilji določeni, pridejo na vrsto motivacijske tehnike (Rajiah & Bhargava, 2016). Motivacija vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu. Če je pri posamezniku v organizaciji prisotno zadovoljstvo, in verjame v svoje delo, bo vložil več truda v delo tudi v najtežjih trenutkih. To se je pokazalo tudi v času gospodarske krize. Podjetja katera so spodbujala motivacijo in skrbela za zadovoljstvo na delovnem mestu, so preživela krizno obdobje (Pouchová, 2011).

Tabela 3 prikazuje ene izmed ključnih tehnik motiviranja zaposlenih in opise tehnik. Te tehnike so pomembne v vsaki organizaciji ne glede na dejavnost ali število zaposlenih.

Tabela 3: Tehnike motiviranja zaposlenih

| Tehnike motiviranja | Opis |
|---|---|
| Prepoznavanje dobrega dela | Zaposlenim tekom dela dati na znanje, da delajo dobro. Vzpodbudi čustveno povezanost in navezo med delodajalcem in zaposlenim. |
| Ustvariti zanimive delovne naloge | Preoblikovanje delovnih nalog v igro. Delo v takem smislu postane bolj zabavno, rezultati pa so boljši. |
| Fokus na notranje nagrajevanje | Notranje nagrade imajo dolgoročnejši vpliv, kot zunanje nagrade katere so kratkoročne. Vzpodbudijo notranje zadovoljstvo katero je trajnejše. |
| Avtonomija delovnih timov | Avtonomija zaposlenim pomeni zaupanje delodajalca, kar je glavni razlog za dobre odnose v organizaciji. |
| Fokus na vprašanje »zakaj?« | Razlaga vzrokov, zakaj je določeno delo potrebno. Tako se zaposleni zavedajo kaj stoji za njihovimi nalogami. |
| Zagotavljanje prijetnega delovnega okolja | Kadar se počutimo prijetno je lažje usmeriti fokus na delo in ne na zunanje dejavnike. |
| Vzpodbujanje zdrave tekmovalnosti | Vzpodbuditi med zaposlenimi tekmovalnost, vendar kontrolirano, da ne prihaja do konfliktov. |
| Spodbujanje sodelovanja in prijateljstva med zaposlenimi | Vse zaposlene obravnavati enako in spodbujati dobre odnose med njimi. Vodstvo ne sme pokazati naklonjenosti ali nenaklonjenosti posamezniku pred drugimi. |

| Tehnike motiviranja | Opis |
|---------------------------------|--|
| Voditi v skladu z vizijo | Voditi zaposlene in jih peljati po poti vizije organizacije. |

Tabela 3: Tehnike motiviranja zaposlenih (nad.)

| Tehnike motiviranja | Opis |
|---|--|
| Jasno določanje pravil dela | Pravila morajo biti jasno določena, da ne prihaja do konfliktov. |
| Ponujanje lastniškega deleža v podjetju | V primeru lastništva zaposlenih vzpodbudimo trud, saj delajo za svoje premoženje. |
| Predstaviti možnosti napredovanja | Predstaviti pot po kateri lahko napredujejo in kam jih trud lahko pripelje. |
| Izražanje hvaležnosti | Pokazati, da smo za njihovo delo hvaležni. |
| Zaposlene naučiti samonagrajevanja | Naučiti zaposlene, da ob dobrem delu sami sebe nagradijo s pozitivnostjo in dobro voljo. |
| Spodbujanje k prevzemanju tveganja in sprejemanju padcev | Spodbuditi zaposlene, da prevzamejo določena tveganja in, da se ne bojijo neuspehov, saj se iz njih učijo. |
| Omogočiti integracijo delovnega in osebnega okolja | Omogočiti zaposlenim, da lahko usklajujejo delovno in osebno okolje in na tak način narediti delo bolj prijetno. |

Povzeto po Lipman (2013), Murphy (2018), Schwantes (2018) & St-Aubin (2018).

2.4.2 Motivacija zaposlenih v organizaciji Google

Google zaposleni opisujejo kot organizacijo z najboljšo organizacijsko kulturo. V Google-u vsakodnevno oblikujejo nove aktivnosti, da bi se zaposleni v njihovi organizaciji počutili dobro in bili za svoje delo motivirani. Poleg tistih najbolj poznanih pristopov organizacije, kot so, brezplačni obroki, udobje na delovnem mestu, masaže in kemično čiščenje, obstaja ogromno neopredmetenih dejavnikov, kateri zaposlene motivirajo in jih naredijo bolj srečne in zavzete na delovnem mestu. Eden izmed teh dejavnikov je fleksibilnost delovnega časa. V Google-u zaposleni nimajo določenih delovnih ur, ampak si urnik prilagajajo sami glede na njihov čas in čas njihove produktivnosti. Drugi dejavnik je svoboda kreativnosti, katera poveča zadovoljstvo zaposlenih, rezultat pa je večja produktivnost. Zabavno okolje je tretji pomemben dejavnik. V tej organizaciji zaposleni preživijo večino dneva in tudi vikende, zato so jim omogočili prijetno in zabavno delovno okolje v katerem si lahko vzamejo tudi čas za sprostitev. Naslednji dejavnik so ljudje in njihova strokovnost. Novi zaposleni v organizaciji so presenečeni nad pomočjo svojih sodelavcev in nadrejenih in njihovo prijaznostjo. Zaposleni v tej organizaciji niso le pametni ampak tudi prijazni. Poslovni prostori organizacije so prijazni psom tako, da lahko zaposleni s seboj pripeljejo pse, kateri naj bi jim omogočali prijetnejše delovno okolje in tako boljše opravljeno delo. Vrednote organizacije Google so razširjene na vse zaposlene. Način kako management in sodelavci tretirajo eden drugega, je ključen za dobro počutje

zaposlenih. Sedmi pomemben dejavnik so konstantne inovacije. Google se zavzema, da zaposluje zaposlene s podobnimi karakteristikami in cilji, saj na tak način zaposleni lažje sodelujejo in ustvarjajo inovativne ideje. Zaupanje je še eden poleg mnogih dejavnikov motivacije zaposlenih. Vodilni v Googlu svojim zaposlenim dajejo občutek zaupanja in posledica tega je povečanje kreativnosti, večja delovna uspešnost in večje zadovoljstvo na delovnem mestu. Prav tako, znajo uravnovežiti med željami in potrebami zaposlenih. Zaposlenim želijo, da bi se počutili ugodno na najvišji ravni v poslovnem in osebnem življenju, osredotočajo se tudi na njihovo srečo s aktivnostmi, katere jim omogočajo sprostitev med delom. Prav tako jim predstavijo možnosti napredka v njihovi organizaciji in pot za nadaljnjo karierno rast. Google ima odlično organizacijsko klimo zaradi jasno opredeljenega in direktnega namena organizacije. To je organizacija svetovnih informacij in prav te želi narediti univerzalno dostopne celotnemu svetovnemu prebivalstvu (Forbes technology council, 2018).

2.4.3 Motivacija zaposlenih v organizaciji Facebook

Za uspešnim poslovanjem Facebooka je veliko število zaposlenih. Facebook je ena izmed tistih organizacij, kjer so zaposleni najbolj motivirani in zadovoljni na delovnem mestu, kljub velikem obsegu dela. Zaposleni motiviranost pripisujejo delovanju vodje Marku Zuckerbergu, kateri se z različnimi pristopi zavzema za dobro počutje svojih zaposlenih.

Prvi zelo pomemben motivacijski pristop je odprava hierarhije v organizaciji. Vsi zaposleni, ne glede na delovno mesto, delovne izkušnje imajo komunikacijo z vodjo in ideja vsakega ima za vodjo pomen. Vodja z zaposlenimi komunicira, njihove ideje posluša in jim daje povratne informacije. Naslednji pristop se povezuje s prvim in sicer govorimo o odpravi ovir med zaposlenimi in vodilnimi. V Facebooku imajo pisarne steklene stene in na tak način vodja izraža dostopnost do vseh zaposlenih. Legitimnost je močno prisotna v organizaciji. Vodja ima s strani zaposlenih podporo in zaupanje, to pa se prenaša tudi na vsakega novega zaposlenega v organizaciji in povečuje zavzetost za delo. Jasna vizija, je naslednji Facebook-ov pristop za motivacijo. Če želimo ljudi, da stojijo za nami in nas podpirajo, jim moramo jasno predstaviti katera pot nas čaka vnaprej. Vodja kateri je usmerjen k točnem cilju, zaposlene motivira in usmeri proti cilju. Zaposleni v Facebook-u pri svojem vodji opazijo tudi, da je brez strahu. Ne glede na strinjanje zaposlenih glede na njegove odločitve ima pogum, da te odločitve tudi pripelje do konca. To so lastnosti, katere ustvarijo spoštovanje. Naslednji pomemben pristop je odprava tradicij na delovnem mestu. Vodja svoje spoštovanje do zaposlenih izkazuje na podlagi kvalitete njihovega dela in ne na podlagi stila oblačenja ali urejenosti delovnega mesta. V organizaciji Facebook omogočajo tudi sprostitev med delovnim časom brez, da bi zapustili poslovni prostor. Ponujajo jim brezplačna kosila in prijetno atmosfero za počitek. Njihovi zaposleni so opolnomočeni, kar pomeni, da lahko delajo kreativno izven mej birokracije in tradicije katera je prisotna v ostalih organizacijah. Komunikacija in razpoložljivost sta prav tako dva izmed pristopov, katere zaposleni spoštujejo. Vodja je vključen v vsak projekt od

manjših do večjih in je vsakemu na voljo za pomoč in mnenje. Čeprav je Mark Zuckerberg eden izmed najbogatejših zemljanov, je še vedno sam močno vključen v svojo organizacijo. To zaposlenim pomeni, da organizacije ni ustvaril zaradi denarja, ampak v svojo idejo verjame in želi z njo spremeniti svet komunikacije. Pod takim vodstvom zaposleni jasno vidijo razlog zakaj so v organizaciji in v svoje delo vložijo maksimalen trud (Kux, 2017).

Tabela 4 prikazuje primerjavo med motivacijskimi dejavniki na delovnem mestu organizacij Facebook in Google. Iz tabele je razvidno, da Google vlaga več v zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu. Vseeno pa obe organizaciji močno izstopata v trudu za zadovoljstvo zaposlenih glede na ostale velike svetovne organizacije.

Tabela 4: Motivacijski dejavniki. Primerjava Facebook in Google

| Dejavnik | Google | Facebook |
|--|--------|----------|
| Brezplačni obroki | ☆ | ☆ |
| Brezplačen prevoz na delovno mesto | ☆ | |
| Fitness | ☆ | ☆ |
| Dovoljeno spremstvo domačih živali na delovnem mestu | ☆ | |
| Možnost uporabe glasbenega studia | | ☆ |
| Podaljšan porodniški dopust | ☆ | |
| Osebe za pomoč pri vsakdanjih opravilih | ☆ | |

Povzeto po Next Generation (2018).

2.5 Motivacija v športu

Kadar govorimo o vedenju v športu, pravzaprav govorimo o konceptu motivacije. Motivacija je kompleksen konstrukt, kateri obravnava različne motive za začetek, usmerjevanje, vzdrževanje in kontroliranje napora. Športnike lahko motivirajo notranji, zunanji dejavniki ali pa kombinacija obeh vrst dejavnikov, odvisno od časa in konteksta v katerem je motivacija potrebna. Koncept motivacije povezujejo z duševnim zdravjem posameznikov, kateri pa je eden izmed ključnih dejavnikov za uspeh pri profesionalnih športnikih. Pomen kompleksnosti in medsebojne povezave med motivacijo in duševnim zdravjem je pri športu zelo pomemben. Avtonomna motivacija vključuje ukrepe, katerih se športniki poslužujejo prostovoljno, te pa vključujejo notranjo motivacijo, integracijsko ureditev in notranjo ureditev posameznika. Druga stran pa je nadzorovana motivacija katera vključuje osebno prisilo, za upoštevanje zunanjih pravil (Clancy, Herring, MacIntyre & Campbell, 2016).

Pri športu z motivacijo povezujemo uspešnost, obvladovanje, prizadevanje, zmanjšanje izgorelosti, užitek in duševno zdravje. Vedno bolj pa se pri športnikih tudi poudarja pomen

duševnega zdravja, kateri vpliva na motivacijo. Pri mentalnem zdravju govorimo o stanju blaginje, v katerem lahko športnik doseže svoj največji potencial (Lu & Kuo, 2016). To stanje vsebuje številne spremenljivke, kvaliteten spanec in razpoloženje sta le dve izmed mnogih. V primeru motenj teh spremenljivk lahko pride do slabšega duševnega zdravja, kateri se kaže v obliki depresij in motenj spanja športnika. Nekateri še vedno mislijo, da imajo športniki v družbi privilegije, vendar doživljajo velik pritisk v delovnem okolju in izven njega. Verjetno pa je tudi, da so bolj odporni na stanje slabega duševnega zdravja, zaradi vsakodnevnih naporov (Sheehan, Herring & Campbell, 2018).

V novejši raziskavi avtorjev Sheehan, Herring in Campbell (2018), so raziskovali povezanost med motivacijo in duševnim zdravjem športnikov. Bolj podrobno so opazovali vpliv motivacijskega ozračja na temeljne psihološke potrebe in vpliv motivacije na rezultat duševnega zdravja. Glede na pretekle raziskave so domnevali, da bo motivacijsko ozračje pozitivno vplivalo na temeljne psihološke potrebe, da so temeljne psihološke potrebe negativno povezane z nadzorovano motivacijo in pozitivno povezane z avtonomno motivacijo, ter, da bodo nadzorovane oblike motivacije pozitivno povezane z duševnim zdravjem, nenadzorovane pa negativno. Preverjali so športnike v 6 različnih športih, kateri se z športom ukvarjajo na ravni državne reprezentance in imajo v povprečju vsaj 12 let športne kariere. V študiji so ugotovili, da so depresivni simptomi, kakovost spanja in tesnoba čustev pri športniki znaki pomankanja motivacije. Njihova domnevanja so bila sicer delno podprta, športniki pa so poročali o pozitivnih motivacijskih vzorcih, predvsem v povezavi z avtonomno motivacijo, katera jih dela boljše od tekmecev. Domneva, da motivacijsko ozračje pozitivno vpliva na temeljne psihološke potrebe, kot so zmožnosti, avtonomija in zavzetost je bila pravilna. Ugotovili so, da je motivacija pozitivno povezana z duševnim zdravjem športnikov, predvsem se je povezava pokazala pri nekaterih oblikah nadzorovane motivacije. Treba pa je poudariti, da nadzorovana motivacija v obliki odobravanja socialnega okolja, lahko pripelje do slabega duševnega zdravja, saj so taki pristopi podobni prisili in pritisku. Tudi v primeru nagrajevanja ali kaznovanja, lahko pride do slabega duševnega stanja športnikov, zaradi obsojanja in nadzora zunanjega okolja. Ta raziskava je ena izmed prvih, katera povezuje motivacijo in duševno zdravje športnikov. Razumevanje duševnega zdravja športnikov je pomembno za pojasnitev podlage njihove motivacije (Sheehan, Herring & Campbell, 2018).

3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU SLOVENSKE KOŠARKARSKE REPREZENTANCE

V prejšnjih dveh poglavjih sem s pomočjo sekundarnih virov in predvsem novejših literature opisovala koncepta avtentičnega vodenja in motivacije. V tretjem delu pa sledi metodološki oziroma raziskovalni del, pri katerem bom na podlagi anket in intervjujev raziskovala koncepta avtentičnega vodenja in motivacije v slovenski košarkarski reprezentanci.

3.1 Predstavitev slovenske košarkarske reprezentance

Slovenska košarkarska reprezentanca obstaja od leta 1991, ko je Slovenija postala samostojna država. Do danes je nastopila na desetih evropskih prvenstvih in 3 svetovnih prvenstvih. Ekipe slovenske reprezentance obsega 12 igralcev in 5 članov vodstvenega tima. V vodstvenem timu je glavni selektor oziroma trener reprezentance, drugi člani pa so pomočnik trenerja, fizioterapevti in kondicijski trenerji.

Tabela 5 prikazuje trenutno postavo igralcev slovenske košarkarske reprezentance. Prikazuje imena in priimke igralcev ter njihov položaj v timu.

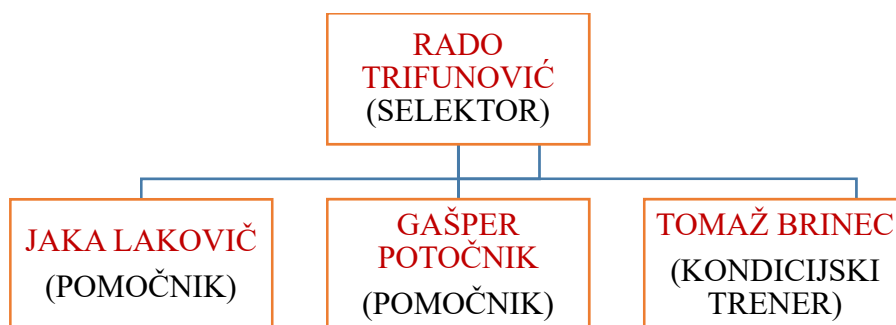
Tabela 5: Trenutna postava slovenske košarkarske reprezentance

| Ime in priimek | Položaj |
|-------------------------|---------------|
| Anthony Randolph | Krilni center |
| Matic Rebec | Organizator |
| Goran Dragić | Organizator |
| Aleksej Nikolić | Organizator |
| Klemen Prepelič | Strelec |
| Edo Murić | Nizko krilo |
| Jaka Blažič | Strelec |
| Gašper Vidmar | Center |
| Saša Zagorac | Krilni center |
| Žiga Dimec | Center |
| Vladko Čančar | Nizko krilo |
| Luka Dončić | Branilec |

Vir: Lastna izdelava.

Slika 13 prikazuje trenutni vodstveni tim slovenske košarkarske reprezentance. Ta trenutno ne prikazuje trenerja Igorja Kokoškova, kateri je s slovensko reprezentanco zmagal na evropskem prvenstvu 2017. Trenutno je trenersko vlogo prevzel njegov učenec in pomočnik Rado Trifunović.

Slika 13: Vodstveni tim slovenske košarkarske reprezentance



Vir: Lastna izdelava.

Slovenska košarkarska reprezentanca je na vsakem tekmovanju dosegala dobre rezultate in Slovenijo odločno predstavljala. Ekipa se je lahko brez problema primerjala z ekipami večjih in močnejših držav. Njihov najboljši rezultat na svetovni ravni od leta 1991 je bilo 7. mesto na svetovnem prvenstvu v Španiji leta 2014, ko so v boju za napredovanje izgubili proti svetovnim prvakom, ekipi Amerike. Na evropskih prvenstvih so dosegali še boljše rezultate, in sicer, leta 2009 so na evropskem prvenstvu na Poljskem dosegli 4. mesto. Leta 2013, ko je bila Slovenija gostiteljica prvenstva so pred domačo publiko osvojili 5. mesto. Največji zgodovinski uspeh pa so zabeležili leta 2017, ko so na evropskem prvenstvu v Istanbulu osvojili 1. mesto. Za ta dosežek so prejeli tudi posebno državno pohvalo in nagrado za posebne dosežke s strani predsednika države Boruta Pahorja.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Raziskovalni del magistrske naloge je zasnovan na podlagi multimetodološke raziskave o dveh konstruktih katera sta obravnavana v prvem teoretičnem delu. Ta dva konstrukta sta konstrukt avtentičnega vodenja in motivacije. V multimetodološko raziskavo bodo vključeni vsi igralci slovenske košarkarske reprezentance in selektor. Na podlagi teoretičnih raziskav iz sekundarnih virov, sem oblikovala dva različna strukturirana intervjuja, enega namenjenega trenerju in enega namenjenega igralcem. Na intervju mi bosta odgovorila dva igralca. Oblikovala sem tudi vprašalnik zaprtega tipa, na katerega bodo odgovarjali vsi ostali igralci. S pomočjo teh pristopov si želim ugotoviti ali je v slovenski košarkarski reprezentanci prisotno avtentično vodenje, kaj motivira igralce in povezavo med avtentičnim vodenjem in motivacijo.

Namen multimetodološke raziskave je pridobiti primarne podatke in na podlagi teh podatkov narediti analizo odgovorov v primerjavi s postavljenimi vprašanji. Za povezovanje ugotovitev bom uporabila metodo sinteze, s katero bom povezovala raziskovalne ugotovitve s teoretičnim delom. Zadnji del metodološkega dela pa bodo predstavljala sklepna priporočila za vodstveni tim in ugotovitve na podlagi raziskave, katere bodo koristne tudi za vodenje in motivacijo v prihodnosti.

3.2.1 Raziskovalni cilji

Raziskovalni cilji so bili oblikovalni na podlagi domače in tuje literature, katera je predvsem vsebovala novejšje raziskave in s katero sem analizirala in opisovala konstrukta avtentičnega vodenja in motivacije. Osnovni cilj raziskovalnega dela je preučiti pomen avtentičnega vodenja in motivacije in najti morebitno povezavo med tema dvema konstruktoma na primeru slovenske košarkarske reprezentance.

Za uporabo multimetodološke raziskave sem se odločila zaradi večje zanesljivosti in uporabnosti raziskave. Raziskava je bila izvedena na treh ravneh. Prvo s pomočjo

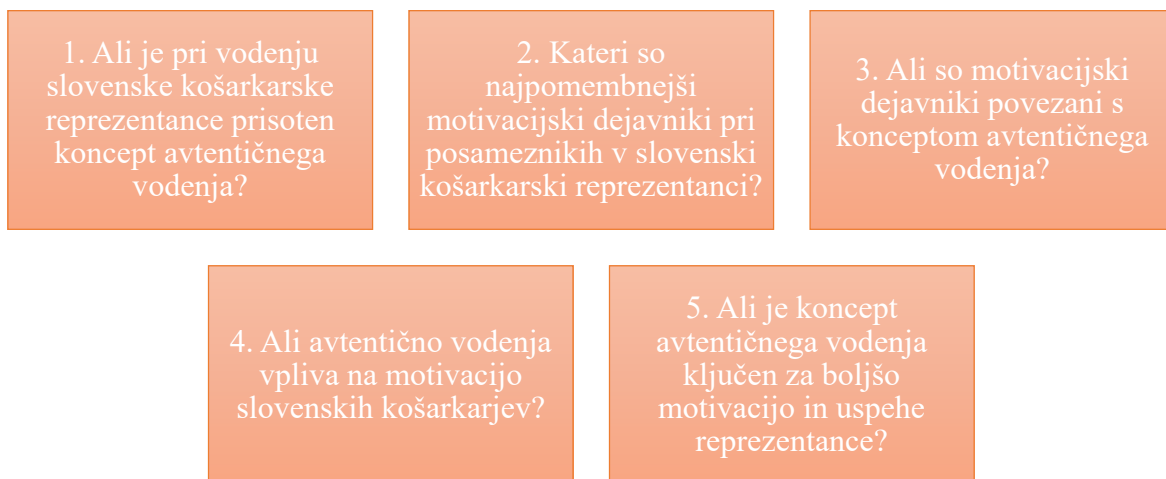
strukturiranega intervjuja s selektorjem slovenske košarkarske reprezentance s katerim sem lahko dobila predstavo kakšen pristop vodenja ima in na kakšen način motivira igralce. Druga stopnja je bila intervju z dvema od igralcev, katera sta mi predstavila kaj je njima pomembno pri vodji in kaj igralce osebno motivira. Tretja stopnja pa je bil zaprt vprašalnik na katerega so mi odgovorili ostali igralci in podali svoja mnenja o vodenju tima in motivaciji. Namen intervjujev in vprašalnika je bil ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja v slovenski košarkarski reprezentanci, ter ugotoviti medsebojno povezanost.

S pomočjo odgovorov intervjujev in vprašalnika, ter teoretičnega znanja katerega sem pridobila s pomočjo sekundarnih virov, sem prišla do zaključnih ugotovitev in oblikovala zaključne sklepe in priporočila za vpeljevanje avtentičnega vodenja in vpliva na motivacijo v športnih timih.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na podlagi teoretičnega dela sem oblikovala temeljno tezo magistrskega dela, da je avtentično vodenje trenerjev slovenske košarkarske reprezentance pozitivno in neposredno povezano z motivacijo sledilcev – tj. igralcev v timu slovenske košarkarske reprezentance. Za pomoč pri raziskovanju veljavnosti teze sem uporabila znanje, katerega sem pridobila pri opisovanju konstruktov avtentičnega vodenja in motivacije v prvih dveh poglavjih, sem oblikovala dodatna raziskovalna vprašanja katera so prikazana na sliki 14.

Slika 14: Raziskovalna vprašanja za pomoč pri multimedotološki raziskavi



Vir: Lastna izdelava.

3.2.3 Metoda in načrt raziskave

Metoda raziskave je multimetodološka, kar pomeni, da je sestavljena iz več metod raziskovanja. V moji raziskavi sem uporabila dve metodi, in sicer, raziskovanje na podlagi strukturiranega intervjuja in anketnega vprašalnika. Strukturiran intervju in vprašalnika sta

bila oblikovana na podlagi ugotovitev, katere sem pridobila iz sekundarnih virov in jih predstavila v prvem delu naloge.

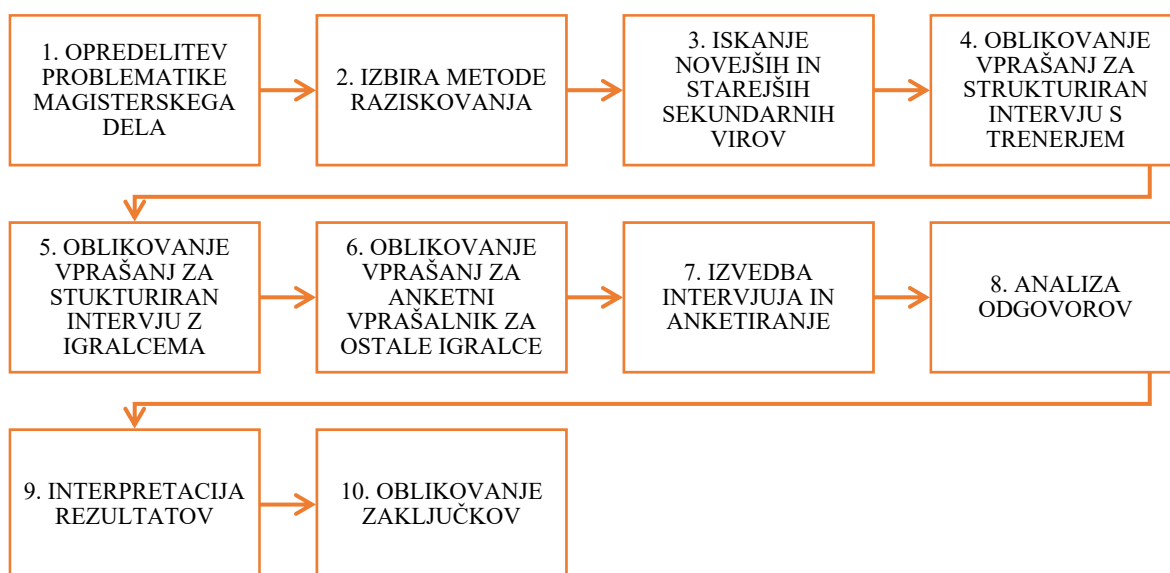
V raziskovanje sem vključila trenerja slovenske košarkarske reprezentance, s katerim sem izvedla strukturiran intervju, kateri je zajemal koncepta avtentičnega vodenja in motivacije in na podlagi vprašanj ugotavljala ali je avtentično vodenje prisotno v slovenski košarkarski reprezentanci in kako trener vpliva na motivacijo igralcev.

Ker sem želela skozi raziskavo odgovore na ista vprašanja s strani igralcev, da preverim še njihov vidik, sem podoben strukturiran intervju izvedla tudi z dvema od igralcev, katera že dolgo časa sodelujeta v slovenski košarkarski reprezentanci. Na ta način sem lahko izvedla primerjavo odgovorov in ugotovila kako zaznavajo vodenje trener in igralci, ter kakšen pogled imajo na motivacijo.

Na podlagi intervjuja sem v naslednjem koraku oblikovala anketni vprašalnik zaprtega tipa, na podlagi katerega sem prav tako ocenjevala prisotnost avtentičnega vodenja in motivacije. Ta anketni vprašalnik so izpolnili ostali igralci slovenske košarkarske reprezentance. Vprašanja so bila podobna tistim, katere sem postavila tudi v strukturiranem intervjuju, tako, da sem lahko odgovore vseh primerjala med seboj.

Slika 15 prikazuje načrt za pripravo in izvedbo raziskave po posameznih korakih.

Slika 15: Načrt raziskave po korakih



Vir: Lastna izdelava.

3.2.4 Oblikovanje intervjujev

Za svojo raziskavo sem oblikovala dva strukturirana intervjuja s podobnimi vprašanji. En intervju je bil namenjen trenerju, drugi pa igralcem. Želela sem pridobiti odgovore na vprašanja iz obeh vidikov. Vprašanja sem postavljala postopno in pri tem pregledovala zapisane ugotovitve iz sekundarnih virov v prvem delu.

Prva polovica intervjuja je namenjena avtentičnemu vodenju. Intervju se začne z uvodnim vprašanjem o ročnosti sodelovanja s slovensko košarkarsko reprezentanco, saj je to poleg drugih ugotovitev tudi pomembno, da preverimo ali se odgovori razlikujejo glede na čas sodelovanja. Pri naslednjih dveh vprašanjih sem želela preveriti, ali se pojavlja koncept samozavedanja. Zanimalo me je, ali se trener zaveda svoji vrednot, lastnosti in sposobnosti in, če zunanji dejavniki vplivajo na njegov stil vodenja. Isti vprašanja sem postavila tudi v intervjuju za igralce, da preverim ali mislijo, da je pri njihovem trenerju prisotno samozavedanje in kako se odziva na zunanje pritiske. V naslednjem vprašanju sem preverjala pozitivno upanje. Zanimalo me je, kako pomembno je za trenerja pozitivno vzdušje in na kakšen način ga dojemajo igralci. Prav tako me je zanimalo, na kakšen način trener vzpodbuja pozitivno vzdušje. Naslednje vprašanje je povezano s komunikacijo med trenerjem in igralci, saj je prav komunikacija izražena kot ena izmed najpomembnejših v sekundarnih virih. Komunikacijo povezujem tudi s skrbjo za razvoj sodelavcev. Želela sem izvedeti, ali trener komunicira z igralci in njihova mnenja vključuje v svoje odločitve, od igralcev pa se dobila odgovor v povezavi s poslušnostjo trenerja in ali mislijo, da njihova mnenja vključuje v svoje odločitve. V predzadnjem vprašanju v povezavi z avtentičnim vodenjem sem preverjala samoobvladovanje in miselno prožnost. Vprašanje se je navezovalo na oblikovanje ciljev in predstavitev ciljev igralcem, na kakšen način se trener loti dosega cilja in kako to vidijo igralci. Pri zadnjem vprašanju v prvem delu pa sem preverjala ali je zaznana prisotnost avtentičnega vodenja v slovenski košarkarski reprezentanci, na podlagi lastnosti, katere si je trener pripisal sam in katere so mu pripisali igralci.

Drugi del intervjuja je bil namenjen konceptu motivacije. Prvi dve vprašanji sta se navezovali na vlogo motivacije. Prvo vprašanje je preverjalo vlogo motivacije, zakaj je pomembna in koliko je pomembna za trenerja in tudi igralce. Pri drugem vprašanju pa me je zanimalo kako trener motivira igralce in kako igralci mislijo, da jih trener motivira. Naslednje vprašanje je zajemalo notranjo in zunanjo motivacijo in nagrade. Želela sem preveriti katera motivacija je pomembnejša za trenerja in katera motivacija je bolj pomembna za igralce. Četrto vprašanje je bilo namenjeno medsebojni motivaciji. Zanimalo me je, ali trener meni, da je medsebojna motivacija v timu pomembna, prav tako pa me je zanimalo kako pomembna je igralcem. Predzadnje vprašanje je bilo namenjeno povezavi duševnega stanja in motivacije. S strani trenerja me je zanimalo ali meni, da ta povezava obstaja in kaj na to vrsto povezave menijo igralci. Naslednje vprašanje pa je zajemalo oba koncepta, avtentično vodenje in motivacijo. Zanimalo me je, kaj menijo o vplivu vodenja na motivacijo igralcev trener in tudi igralci sami.

Glede na to, da so igralci dosegli v preteklem letu izjemen uspeh z zmago na evropskem prvenstvu me je tudi zanimalo mnenje obeh strani, kaj menijo, da je bil ključen dejavnik za ta uspeh. Zanimalo me je ali se tudi za tem uspehom zaznava vpliv avtentičnega vodenja ali motivacije.

Tabela 6 prikazuje vprašanja za trenerja in igralce za koncept avtentičnega vodenja. Tabela 7 pa prikazuje vprašanja za trenerja in igralce za koncept motivacije.

Tabela 6: Vprašanja za strukturiran intervju v povezavi z avtentičnim vodenjem

| Vprašanja za trenerja | Vprašanja za igralce |
|--|--|
| 1. Koliko časa že sodelujete s Košarkarsko zvezo Slovenije in imate vlogo v vodstvenem timu slovenske košarkarske reprezentance? | 1. Koliko časa ste član slovenske košarkarske reprezentance? |
| 2. Glede na to, da so pri vašem načinu vodenja prisotni zunanji pritiski, v kolikšni meri te vplivajo na stil in vrednote vašega vodenja? Ali še vedno dajete prednost lastnim vrednotam in prepričanjem v vezi z vodenjem, ali lahko zunanji pritiski prevladujejo nad njimi? | 2. Ali mislite, da je pri trenerju vašega tima pomembno, da sami pri sebi pozna svoje sposobnosti, vrednote in želje in zakaj? |
| 3. Kako dobro mislite, da poznate svoje sposobnosti, vrednote in želje? | 3. Ali bi lahko rekli, da se v skladu z zunanjimi pritiski tudi spreminja stil vodenja vašega trenerja? |
| 4. Ali mislite, da je pozitivno vzdušje eden izmed ključnih dejavnikov za dobre uspehe tima in zakaj? Na kakšen način spodbujate to pozitivno vzdušje? | 4. Kako pomembno je za vas pozitivno vzdušje v timu? Ali mislite, da na pozitivno vzdušje lahko vpliva trener in na kakšen način? Je pozitivno vzdušje po vašem mnenju povezano z boljšimi predstavami tima? |
| 5. Ali med vami in timom poteka odprta komunikacija in na kakšen način lahko igralci izrazijo svoja mnenja? Ali pri svojih odločitvah vključujete tudi mnenja igralcev? | 5. Je med vami in trenerjem odprta komunikacija in na kakšen način komunicirate s trenerjem in izražate svoje mnenja? Bi lahko rekli, da vas trener posluša in vaša mnenja vključuje v svoje odločitve? |
| 6. Ali bi lahko rekli, da si cilje katere želite doseči določite vnaprej in načrtujete pot do teh ciljev? Če da, na kakšen način? | 6. Vam igralcem, trener jasno predstavi svoje cilje in načrtovano pot do uresničitve teh ciljev? Na kakšen način? |
| 7. Navedite 3 po vašem mnenju najbolj pomembne lastnosti vodje športnega tima? | 7. Navedite 3 po vašem mnenju najpomembnejše lastnosti trenerja slovenske košarkarske reprezentance? |

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 7: Vprašanja za strukturiran intervju v povezavi z motivacijo

| Vprašanja za trenerja | Vprašanja za igralce |
|------------------------------|-----------------------------|
|------------------------------|-----------------------------|

| Vprašanja za trenerja | Vprašanja za igralce |
|---|---|
| 1. Kakšno vlogo ima po vašem mnenju motivacija v slovenski košarkarski reprezentanci? | 1. Ali mislite, da je motivacija v vašem timu pomembna? |
| 2. Na kakšen način motivirate svoj tim? | 2. Na kakšen način po vašem mnenju trener motivira igralce? |

Tabela 7: Vprašanja za strukturiran intervju v povezavi z motivacijo (nad.)

| Vprašanja za trenerja | Vprašanja za igralce |
|---|---|
| 3. V teoriji, koncept motivacije povezujemo z zunanjo in notranjo motivacijo. Pri zunanji motivaciji govorimo o materialnih nagradah (denar), pri notranji motivaciji pa govorimo o notranjem zadovoljstvu in optimizmu posameznika, na podlagi pohval, dosežkov. Katera motivacija se vam zdi pri vaših igralcih bolj pomembna in zakaj? | 3. V teoriji, koncept motivacije povezujemo z zunanjo in notranjo motivacijo. Pri zunanji motivaciji govorimo o materialnih nagradah (denar), pri notranji motivaciji pa govorimo o notranjem zadovoljstvu in optimizmu posameznika, na podlagi pohval, dosežkov. Katera motivacija je za vas osebno bolj pomembna in na vas bolj vpliva? |
| 4. Je po vašem mnenju pomembna tudi motivacija med člani tima in ne le motivacija s strani vodje? | 4. Je po vašem mnenju pomembna tudi motivacija med člani tima in ne le motivacija s strani vodje? |
| 5. Novejše raziskave kažejo, da je duševno stanje športnikov povezano z motivacijo pri športu. Se s temi ugotovitvami strinjate in zakaj? | 5. Novejše raziskave kažejo, da je osebno duševno stanje povezano z motivacijo v športu. Se s tem strinjate in zakaj? |
| 6. Bi lahko potrdili raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo športnikov v vašem timu? | 6. Bi lahko potrdili raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo športnikov v vašem timu? |
| 7. Kateri dejavniki so bili po vašem mnenju ključni za zmago na Eurobasketu 2017 v Istanbulu? | 7. Kateri dejavniki so bili po vašem mnenju ključni za zmago na Eurobasketu 2017 v Istanbulu? |

Vir: Lastna izdelava.

3.2.5 Oblikovanje vprašalnika

Za drugo metodo raziskovanja sem oblikovala anketni vprašalnik zaprtega tipa. Vprašalnik je bil oblikovan na podlagi trditev, anketiranci pa so morali izraziti stopnjo strinjanja za določeno trditev. Trditve so bile oblikovane na podlagi vprašanj iz strukturiranega intervjuja in so zajemala koncept avtentičnega vodenja in motivacije.

V prvem delu anketnega vprašalnika sem preverjala koncept avtentičnega vodenja. Anketiranci so odgovarjali na vprašanja v povezavi s samozavedanjem trenerja, pozitivnim upanjem, komunikacijo in skrbjo za razvoj sodelavcev, samoobvladovanjem trenerja in miselno prožnostjo. Ker sem že v intervjuju preverjala prisotnost avtentičnega vodenja, sem to želela preveriti tudi na podlagi anketnega vprašanja. Anketiranci so morali označiti za njih tri najbolj pomembne lastnosti trenerja po njihovem mnenju. Anketni vprašalnik

jim je ponujal 10 možnosti, katere so bile izbrane na podlagi teoretičnih raziskav iz sekundarnih virov v prvem delu naloge.

Drugi del pa je bil prav tako kot pri intervjuju namenjen konceptu motivacije. Želela sem ugotoviti kako pomembna je motivacija za igralce, katera motivacija je za njih pomembnejša, notranja ali zunanja. Prav tako me je zanimalo, kaj menijo o medsebojni motivaciji v timu in kako na njihovo motivacijo vpliva duševno stanje. Na koncu pa sem preverjala, kaj mislijo o povezanosti stila vodenja z motivacijo.

Tabela 8 prikazuje trditve v anketnem vprašalniku in možne odgovore za izražanje stopnje strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami.

Tabela 8: Trditve in odgovori za anketni vprašalnik med igralci

| <i>Trditve in možni odgovori</i> |
|--|
| Mislím, da trener našega tima pozna in se zaveda svojih vrednot, sposobnosti in želj. |
| SE NE STRINAM DELNO SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINAM NE VEM |
| Kadar so prisotni zunanji pritiski (pričakovanja publike, medijev, predsednikov), se to opazi pri stilu vodenja našega trenerja. |
| SE NE STRINAM DELNO SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINAM NE VEM |
| Pozitivno vzdušje v timu je za mene, kot člana slovenske košarkarske reprezentance pomembno. |
| SE NE STRINAM DELNO SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINAM NE VEM |
| Menim, da pozitivno vzdušje v timu vpliva na boljše uspehe in rezultate. |
| SE NE STRINAM DELNO SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINAM NE VEM |
| Trener posluša naša mnenja in jih vključuje pri sprejemanju odločitev. |
| SE NE STRINAM DELNO SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINAM NE VEM |
| Označíte 3 po vašem mnenju najpomembnejše lastnosti trenerja: |
| -OPTIMIZEM -AVTORITETA –SPODBUJANJE MOTIVACIJE -SAMOZAVEST -POZITIVNOST -SAMOZAVEDANJE (zaveda se svojih znanj in sposobnosti in v njih verjame) -SKRB ZA RAZVOJ IGRALCEV -ZNA OBVLADOVATI PRITISKE -MISELNA PROŽNOST(zna se spopadati s porazi in gledati v naprej) -USTRAHOVANJE |
| Motivacija je v našem timu pomemben dejavnik. |
| SE NE STRINAM DELNO SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINAM NE VEM |
| Motivirajo me zunanje nagrade (denar, materialne nagrade). |
| SE NE STRINAM DELNO SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINAM NE VEM |
| Motivirajo me notranje nagrade (pohvale, zadovoljstvo, pozitivni odzivi). Za mene je pomembna motivacija tudi med člani tima. |
| SE NE STRINAM DELNO SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINAM NE VEM |
| Kadar sem osebno nezadovoljen je moja motivacija nizka, kadar sem osebno srečen je moja motivacija visoka. |
| SE NE STRINAM DELNO SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINAM NE VEM |
| Menim, da stil vodenja trenerja vpliva na motivacijo nas igralcev. |
| SE NE STRINAM DELNO SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINAM NE VEM |

Vir: Lastna izdelava.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

V tretjem delu naloge, bom analizirala in interpretirala rezultate pridobljene na podlagi intervjujev in vprašalnika. V prvem delu bom predstavila rezultate intervjuja s trenerjem slovenske košarkarske reprezentance Radom Trifunovićem, drugi del bo namenjen analizi in interpretaciji rezultatov pridobljenih z intervjujem Gašperja Vidmarja in Eda Murića, katera sta že dalj časa člana slovenske košarkarske reprezentance. Tretji del pa bo namenjen analizi in interpretaciji rezultatov na podlagi vprašalnika, katerega je rešilo vseh 12 igralcev slovenske košarkarske reprezentance. Rezultate bom predstavila v tabelah, slikah in tudi opisno.

3.3.1 Analiza intervjuja s trenerjem slovenske košarkarske reprezentance

Intervju s trenerjem slovenske košarkarske reprezentance je bil sestavljen in dveh delov. V prvem delu so bila vprašanja povezana s konceptom avtentičnega vodenja, drugi del pa je prestavljal vprašanja povezana z konceptom motivacije. Za izvedbo intervjuja nisem imela težav, saj je trener z veseljem sodeloval v moji raziskavi in mi hitro in podrobno odgovoril na vsa zastavljena vprašanja.

3.3.1.1 Analiza rezultatov konstrukta avtentičnega vodenja

Trener s slovensko košarkarsko reprezentanco sodeluje že 6 let in sicer je prva leta sodeloval pri mlajših ekipah, zadnja leta pa je v timu članske reprezentance kategorij A in B. Na vprašanje o zunanjih pritiskih in vpliv na njegovo vodenje in vrednote je odgovoril: »Zunanji pritiski so res vedno prisotni in res ja, lahko vplivajo na trenerje. Glede na to, da se tega zavedam, je nekoliko lažje slediti lastnim vrednotam in prepričanjem. Ti pritiski so včasih res lahko toliko močni, da moraš, kot trener, biti zelo zbran in dovolj močan. V najtežjih trenutkih je pa vseeno najbolje, da odmisliš zunanje dejavnike in poslušáš svojo vest. Je pa težje to izpeljati, kot pa napisati«.

Naslednje vprašanje se je navezovalo na samozavedanje, saj je ta lastnost ena izmed ključnih pri obravnavanju avtentičnega vodenja. Ko sem trenerja vprašala, ali misli, da pozna svoje vrednote mi je odgovoril, da vedno misliš, da sam sebe poznaš najbolje in šele skozi čas ugotoviš, da se skozi čas spoznavaš in napreduješ. Trener meni, da so njegove sposobnosti vsako leto višje, vrednote pa so se mu v primerjavi z zadnjimi petimi leti spremenile. Poudaril pa je tudi, da pa ima skoraj vedno isto željo, katera ga vodi v življenju. Ugotovil je, da kot osebnost stalno raste skozi celo življenje in to mu je všeč.

Glede pomembnosti pozitivnega vzdušja in spodbujanja le tega mi je trener pojasnil, da je pozitivno vzdušje sigurno eden ključnih dejavnikov za doseg uspeha v kateri koli skupnosti, kolektivi, podjetju, družini, ker povečuje produktivnost, složnost in zaupanje, kateri so ključni dejavniki za uspeh. Pojasnil mi je tudi, da je spodbujanje pozitivnega

vzdušja težko opisati, saj ne obstaja določena formula, ker če bi, bi jo vsi uporabljali in bili v vsem uspešni. Meni, da je pozitivno vzdušje potrebno spodbujati vsak dan, način spodbujanja pa cela ekipa išče in izpopolnjuje vsak dan, vsako uro, način pa nikoli ni enak.

Na naslednje vprašanje v povezavi z komunikacijo, izražanju mnenj igralcev in vključevanju njihovih mnenj pri sprejemanju odločitev mi je trener odgovoril: »Da, vsaj poskušam da poteka odprta komunikacija. Delam v tej smeri. Igralci lahko normalno pristopijo do mene in me vprašajo kar želijo, povejo kar želijo in na koncu koncev tudi predlagajo kaj si želijo. Seveda posledično vključujem njihova mnenja. Velikokrat si trenerji teke vrste sodelovanja nekoliko ne dopustimo. Razlog ni, da si to ne želimo, ampak da se nekako bojimo, da bi to prerastlo v drugo "slabšo" stran. Je zelo tanka linija med takšnim sodelovanjem in preveliko sprostivjo. Ekipa mora biti sproščena a vseeno mora biti tu tudi nekaj tenzije in distance. Dokler je pa ta linija jasna in čista si pa vsekakor lahko gremo tega. Sam si želim takšnega sodelovanja in sem prepričan, da bom v tem še napreduval in dvignil na višji nivo«.

V povezavi z vprašanjem o določitvi cilja in poti do dosega tega cilja mi je trener povedal, da si cilj vedno določi vnaprej in tudi načrtuje pot do teh ciljev, vendar se na poteh vedno zgodi nekaj nepredvidljivega. Zdi se mu zelo pomembno kako posameznik reagira na te nepredvidljivosti, saj moraš v takem primeru biti hitro prilagodljiv in odziven, da spremeniš svojo pot. On si svojo pot največkrat določi v svojih mislih in temu potem sledi.

Kot tri najbolj pomembne lastnosti vodje športnega tima je trener izpostavil poštenost, odprtost in odločnost, vse te lastnosti pa lahko povežemo s konstruktom avtentičnosti.

3.3.1.2 Analiza rezultatov konstrukta motivacije

Po mnenju trenerja ima motivacija veliko vlogo v slovenski košarkarski reprezentanci in prav ta jo drži vedno blizu najboljših. Motivacijo v svojem timu jemlje kot kvaliteto, saj meni, da so igralci že sami po sebi zelo motivirani.

Na vprašanje kako motivira svoj tim, mi je trener odgovoril, da je to težko točno povedati, saj je to zelo odvisno od samega momenta in situacije. Konec koncev pa je vseeno mnenja, da je za igralce najbolj pomembno, da s strani trenerja začutijo, da jim trener zaupa in je vedno z njimi v dobrem in slabem in to je tudi najboljša motivacija za njih.

Ko sem trenerju predstavila koncept notranje in zunanje motivacije, in katera se mu zdi bolj pomembna, ter zakaj mi je odgovoril: »**Definitivno notranja motivacija. Ta je za moje pojme zelo močnejša od zunanje. To pa zaradi tega, ker takšna motivacija daje človeku oziroma spodbudi v človeku res lepe občutke, ki te ženejo naprej**«.

Trener meni, da je zelo pomembna tudi motivacija znotraj tima in ne le s strani trenerja, saj daje igralcem poseben občutek.

V intervjuju sem trenerju zastavila vprašanje tudi na podlagi povezave duševnega stanja športnikov in motivacijo. Zanimalo me je ali se s to povezavo strinja in zakaj. Trener mi je odgovoril, da misli, da lahko to povezavo potrdi, saj v primeru, da je športnik motiviran pozitivno, je potem tudi duševno stanje dobro in tudi obratno, ko je duševno stanje dobro, je tudi motivacija na visokem nivoju.

V zadnjem delu intervjuja mi je trener popolnoma potrdil tezo, da stil vodenja po njegovem mnenju vpliva na motivacijo športnikov v njegovem timu. Kot ključne dejavnike za zmago na evropskem prvenstvu v Istanbulu pa je navedel motivacijo, složnost in komunikacijo v timu in na koncu tudi srečo, sam meni, da jo v športu vedno potrebuješ in ta te vedno najde, če si nekaj zelo želiš.

3.3.2 Analiza intervjuja s igralcema slovenske košarkarske reprezentance

V nadaljevanju sem izvedla intervju s podobnimi vprašanji z dvema igralcema slovenske košarkarske reprezentance. Za dva sem se odločila zaradi primerjave odgovorov. Prav tako kot v prvem delu sem se z njima prvo pogovarjala o konstruktivnem avtentičnem vodenju, drugi del intervjuja pa se je navezoval na koncept motivacije. V nadaljevanju bom v dveh tabelah predstavila odgovore intervjuja.

Tabela 9 prikazuje vprašanja in odgovore obeh igralcev, na temo avtentičnega vodenja. Odgovore prikazujem v tabeli, da jih med seboj lažje primerjam in vidim razlike mnenj igralcev.

Tabela 9: Odgovori intervjuja z igralcema na temo avtentičnega vodenja

| Vprašanje | Igralec 1 | Igralec 2 |
|--|---|--|
| 1. Koliko časa ste član slovenske košarkarske reprezentance? | Od leta 2011. | Slovenski članski reprezentanci sem se pridružil leta 2007, nekajkrat sem zbor reprezentance izpustil zaradi poškodb. |
| 2. Ali mislite, da je pri trenerju vašega tima pomembno, da sam pri sebi pozna svoje sposobnosti, vrednote in želje in zakaj? | Je zelo pomembno, da stoji za tem v kar verjame, že zaradi grajenja zaupanja in spoštovanja od igralcev in pa zaradi svoje samozavesti, ki mu hkrati pomaga pri njegovi avtoriteti. | Mislím, da je to pomembno. Še posebej je pomembno, da ima oblikovane lastne želje, saj se tako lažje prilagaja različnim situacijam in oblikuje pričakovanja za vsakega igralca posebej. |
| 3. Ali bi lahko rekli, da se v skladu z zunanjimi pritiski | To je zelo odvisno od karakterja trenerja. Glede | Mislím da ne. Vsi trenerji si želijo zmagovati in narediti |

| Vprašanje | Igralec 1 | Igralec 2 |
|--|--|-------------------------------|
| tudi spreminja stil vodenja vašega trenerja? | reprezentančnega trenerja to ni predstavljalo nobenih sprememb, ker nikoli ni želel zunanjih pritiskov prenašati na igralce. | dober rezultat s svojo ekipo. |

se nadaljuje

Tabela 9: Odgovori intervjuja z igralcema na temo avtentičnega vodenja (nad.)

| Vprašanje | Igralec 1 | Igralec 2 |
|---|---|--|
| 4. Kako pomembno je za vas pozitivno vzdušje v timu? Ali mislite, da na pozitivno vzdušje lahko vpliva trener in na kakšen način? Je pozitivno vzdušje po vašem mnenju povezano z boljšimi predstavami tima? | Pozitivno vzdušje je eden izmed najpomembnejših stvari v ekipi, trener lahko zelo vpliva na to že s tem, da pozna svoje igralce in pa njihove želje, ter, da jim zna prisluhni in je sigurno povezano z boljšimi predstavami ekipe. | Pozitivno vzdušje je zelo pomembno za dobre predstave. Trener lahko pripomore k boljšemu vzdušju z odprto komunikacijo. |
| 5. Je med vami in trenerjem odprta komunikacija in na kakšen način komunicirate s trenerjem in izražate svoje mnenja? Bi lahko rekli, da vas trener posluša in vaša mnenja vključuje v svoje odločitve? | Med nami je odprta komunikacija in je vesel, da mu igralci predstavimo svoje mnenje ampak na ustreznem kraju in pa času. Trenerju med samim vodenjem treningov ne skačemo v besedo in mu ne izražamo svojih taktičnih zamisli, ampak, če prideš do njega po treningu in mu izraziš svoje mišljenje se z veseljem s tabo pogovori o tem tako, da potem ni več nejasnih stvari. | S trenerjem imam odprto komunikacijo in mu vedno povem svoje mnenje. Včasih moje mnenje upošteva, včasih pa ima svojo vizijo o tem, kako naj bi potekale stvari. |
| 6. Vam igralcem, trener jasno predstavi svoje cilje in načrtovano pot do uresničitve teh ciljev? Na kakšen način? | Cilje si zmeraj postavljamo skupaj in verjamemo v njih, pot do uresničitve tega pa so povezane s trdim delom, pozitivnim vzdušjem in zaupanjem med trenerjem in igralci. | Cilji so jasni na samem začetku. Potem se pa pripravljáš za vsako tekmo posebej. |
| 7. Navedite 3 po vašem mnenju najpomembnejše lastnosti trenerja slovenske košarkarske reprezentance? | Avtoriteta, samozavest in pozitivnost. | Pozitivnost, zna obvladati pritisk, predstavlja avtoriteto. |

Vir: Lastna izdelava.

Na podlagi zgornjih odgovorov prikazanih v tabeli na temo avtentičnega vodenja vidimo, da oba igralca menita, da je samozavedanje trenerja zelo pomembno za vodenje njihovega tima. Glede vpliva zunanjih pritiskov na trenerja sta oba odgovorila, da ne občutita sprememb pri stilu vodenja trenerja slovenske košarkarske reprezentance kadar se pojavijo zunanji pritiski. Pozitivnemu vzdušju v ekipi oba pripisujeta velik pomen in menita, da je to eden izmed pomembnejših dejavnikov za dobre predstave tima. Zanimivo je tudi, da sta oba poudarila, da lahko trener pripomore k pozitivnem vzdušju z odprto komunikacijo in poslušanjem. Glede komunikacije sta oba odgovorila, da med njimi in trenerjem poteka odprta komunikacija, vendar, ne vedno na vsakem kraju in ob vsakem času. Trener si v primernih trenutkih vzame čas za njihove predloge in mnenja in tiste kateri se mu zdijo smiselni vključi v svoje odločitve. Glede določitve ciljev sta mi igralca odgovorila, da si cilje postavljajo skupaj in so znani že na samem začetku. Šele potem za vsako tekmo posebej določajo pot do uspehov. Na zadnje vprašanje povezano s tremi po njunem mnenju najpomembnejšimi lastnostmi trenerja je zanimivo, da sta oba kot dve najpomembnejši lastnosti naštel pozitivnost in avtoriteto, en je dodal še samozavest, drugemu pa se zdi pomembno, da zna obvladovati pritiske.

Drugi del intervjuja je bil namenjen konceptu motivacije. V tabeli 10 prikazujem odgovore obeh igralcev na vprašanja v povezavi z motivacijo v slovenski košarkarski reprezentanci.

Tabela 10: Odgovori intervjuja z igralcema na temo motivacije

| Vprašanje | Igralec 1 | Igralec 2 |
|--|---|--|
| 1. Ali mislite, da je motivacija v vašem timu pomembna? | Motivacija je pomembna, ker brez nje igralec ni sposoben nastopati stoprocentno. | Da, saj si potem še posebej pripravljen za tekme in treninge. |
| 2. Na kakšen način po vašem mnenju trener motivira igralce? | Na pomembnih tekmah in proti dobrim nasprotnikom trener ponavadi nima težav z motivacijo igralcev, se pa težave znajo odražati na tekmah brez pomena ali proti slabšim nasprotnikom, takrat pa to naredi s tem, da nam igralcem da do znanja, da je zmaga pomembna ne glede proti komu igraš. | S tem, da zaupa v svoje igralce in jih spodbuja tudi takrat, ko stvari ne grejo po načrtih. |
| 3. V teoriji, koncept motivacije povezujemo z zunanjo in notranjo motivacijo. Pri zunanji motivaciji govorimo o materialnih nagradah (denar), pri notranji motivaciji pa govorimo o | Za mene osebno, če se igrajo tekme za naslove, ki ostajajo zapisani v zgodovini denarna nagrada ne obstaja in nikoli ne pomislim na to. Na drugi strani sem v karieri doživel, da so na tekmah ki so jih sponzorirali denarne nagrade dvignile nivo | Mislím da je bolj pomembna notranja motivacija. Največja motivacija je, ko vidiš, da se je večletni trud obrestoval in si na koncu nagrajen z medaljo. |

| Vprašanje | Igralec 1 | Igralec 2 |
|--|---|-----------|
| notranjem zadovoljstvu in optimizmu posameznika, na podlagi pohval, dosežkov. Katera motivacija je za vas osebno bolj pomembna in na vas bolj vpliva? | motivacije. Bolj pomembna je sigurno notranja motivacija je pa tudi poraz bolj boleč. | |

Tabela 10: Odgovori intervjuja z igralcema na temo motivacije (nad.)

| Vprašanje | Igralec 1 | Igralec 2 |
|--|---|---|
| 4. Je po vašem mnenju pomembna tudi motivacija med člani tima in ne le motivacija s strani vodje? | Sigurno je. Igralci so tisti, kateri nastopajo in morajo tudi sami med seboj imeti razčiščene cilje. Če so cilji visoki se je veliko lažje motivirati. Tukaj je veliko odvisno tudi od pozitivnega vzdušja in karakterja ekipe. | Igralci moramo zaupati drug drugemu in na tak način se lahko od vsakega posameznika pridobi najboljše, da vse to funkcionira pa morajo biti igralci maksimalno motivirani. |
| 5. Novejše raziskave kažejo, da je osebno duševno stanje povezano z motivacijo v športu. Se s tem strinjate in zakaj? | Se strinjam. Veliko lažje je nastopati in misliti o košarki, če imaš urejen zunanji svet, kot pa, če te muči nekaj kar ti na koncu ne pusti popolne posvečenosti in razmišljanja o tistem kar te čaka na igrišču. | Se strinjam, morebitne težave in problemi vplivajo na koncentracijo med tekmo. |
| 6. Bi lahko potrdili raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo športnikov v vašem timu? | Da. S stilom vodenja pridobiš spoštovanje in pa pozitivno vzdušje svojih igralcev, ki se, če imajo to veliko lažje motivirajo. | Delno se strinjam, vendar se mora vsak profesionalni športnik tudi sam motivirati za tekme, če želi biti uspešen in pomagati svoji ekipi. |
| 7. Kateri dejavniki so bili po vašem mnenju ključni za zmago na Eurobasketu 2017 v Istanbulu? | Vsi dejavniki katere smo omenili v tem intervjuju. Imeli smo trenerja ki je veliko vedel o samem vodenju in pa o košarki, vedel je, kako izkoristiti vsakega igralca in pa znal pritiske pretvoriti v motivacijo. Imeli smo kapetana, ki je držal pozitivno vzdušje v garderobi in pa bili smo posvečeni enemu cilju ne glede na to koliko in kako je vsak posameznik igral na igrišču. Imeli smo zaupanje, spoštovanje, in sistem v katerega | Bistvena je bila kemija in vzdušje v ekipi, med seboj smo se odlično razumeli, spodbujali drug drugega in si medsebojno pomagali, tako na treningih kot na tekmah. Bistveno je bilo tudi, da je vsak igralec točno vedel, za katere naloge je zadolžen in svoje naloge izpolnjeval po najboljših močeh. |

| Vprašanje | Igralec 1 | Igralec 2 |
|-----------|--|-----------|
| | smo verjeli in, ko smo začeli zmagovati se je z vsako tekmo tudi motivacija dvigovala tako, da smo na koncu bili sposobni igrati iznad svojih sposobnosti in to nam je na koncu prineslo naslov evropskega prvaka. | |

Vir: Lastna izdelava.

Rezultati na podlagi odgovorov obeh igralcev na temo motivacije prikazujejo, da oba menita, da je vloga motivacije v timu slovenske košarkarske reprezentance zelo pomembna. Na vprašanje o tem kako jih trener motivira mi je eden od njiju odgovoril, da za težje tekme ne potrebuje dodatne motivacije, za lažje tekme, kjer je motivacija potrebna pa mu je pomembno, da mu trener da občutek, da je vsaka zmaga pomembna. Drugi je mnenja, da mu trener daje dodatno motivacijo z zaupanjem in spodbujanjem tudi v težkih situacijah. Glede pomena notranje in zunanje motivacije sta oba mnenja, da je notranja motivacija pomembnejša od zunanje, več jima pomeni zmaga in dober občutek kot denarne nagrade. Je pa eden izmed njiju navedel tudi denarne nagrade kot dodatni motivator. Obema je pomembna tudi motivacija med člani tima, saj menita, da mora biti v ekipi pozitivno vzdušje in zaupanje. To pa je vse povezano z motivacijo. Glede vprašanja o povezavi duševnega stanja z motiviranostjo igralcev sta mi oba odgovorila, da mislita, da duševno stanje vpliva na motivacijo športnika. Njuno mnenje je, da, če nimamo osebne sreče in urejenega duševnega stanja lahko to vpliva na koncentracijo med tekmami in posledično vpliva na motivacijo. V predzadnjem vprašanju sem jima postavila vprašanje ali lahko potrđita mojo raziskovalno tezo o tem, da stil vodenja vpliva na motivacijo športnikov. Igralec 1 mi je odgovoril, da se s to tezo popolnoma strinja, saj lahko z ustreznim vodenjem trener pridobi dejavnike kot so spoštovanje in zaupanje, kateri vplivajo na motivacijo igralcev. Drugi pa se je z mojo trditvijo le delno strinjal saj misli, da vodenje le delno vpliva na motivacijo športnika, delno pa mora biti športnik motiviran sam od sebe. V zadnjem delu intervjuja me je zanimalo kateri so bili ključni dejavniki za zmago na evropskem prvenstvu. Odgovorila sta, da je bilo za ta uspeh vsekakor pomembno pozitivno vzdušje v ekipi saj je bila prisotna prava kemija med igralci, medsebojna motivacija, cilji so bili točno določeni in vsak je imel svojo nalogo, katera mu je bila jasno dodeljena. V vodenje na evropskem prvenstvu so popolnoma zaupali in imeli so spoštovanje do svojega trenerja, to jim je prineslo še dodatno motivacijo in končni uspeh.

3.3.3 Analiza vprašalnika

Na vprašalnik je odgovorilo vseh trinajst igralcev slovenske košarkarske reprezentance. Vprašanj je bilo 10. 9 vprašanj je bilo oblikovanih kot trditve, igralci pa so izrazili svojo stopnjo strinjanja s trditvijo. Eno vprašanje pa je bilo namenjeno izboru treh lastnosti po

njihovem mnenju. V prvi polovici vprašalnika so bile trditve povezane s konstruktom avtentičnega vodenja, v drugem deli pa s konstruktom motivacije.

3.3.3.1 Rezultati vprašalnika avtentično vodenje

Prvi dve vprašanji sta se navezovali na samozavedanje trenerja. Zanimalo me je, kakšno mnenje o njegovem samozavedanju imajo igralci. Odgovore na prvi dve trditvi so prikazani v tabeli 11.

Tabela 11: Samozavedanje trenerja

| | | Se ne strinjam | Delno se strinjam | Popolnoma se strinjam | Ne vem | Skupaj |
|-----|---|-------------------|----------------------|--------------------------|-----------|-------------|
| Q1a | Mislím, da se trener našega tima zaveda svojih vrednot, sposobnosti in želj. | 1 8 % | 5 38 % | 7 54 % | 0 0 % | 13 100 % |
| Q1b | Kadar so prisotni zunanji pritiski (pričakovanja publike, medijev, nadrejenmih), se to opazi pri stilu vodenja našega trenerja. | 3 23 % | 6 46 % | 3 23 % | 1 8 % | 13 100 % |

Vir: Lastna izdelava.

Na trditev o zavedanju trenerja o svojih vrednotah trenerja je od 13 igralcev več kot polovica odgovorila, da se s to trditvijo popolnoma strinja. 38 % igralcev slovenske košarkarske reprezentance, to je 38 % vseh, se je s to trditvijo le delno strinjalo. Le eden od igralcev pa misli, da se trener ne zaveda svojih vrednot sposobnosti in želj.

Glede spopadanja s pritiski trenerja in spremembe stila vodenja zaradi pritiskov, so le trije igralci, kar je 23 % vseh odgovorili, da se popolnoma strinjajo s trditvijo, da se prisotnost zunanjih pritiskov opazi pri stilu vodenja trenerja. Malo manj kot polovica, 43 % igralcev oziroma šest od trinajstih igralcev slovenske reprezentance se le delno strinja s trditvijo. Le trije pa menijo, da zunanji pritiski ne vplivajo na stil vodenja trenerja, to je 23 % vseh. Eden od igralcev je na to trditev odgovoril, da ne ve.

Druga trditev v povezavi z avtentičnim vodenjem se je navezovala na pozitivno vzdušje v timu. Tabela 12 prikazuje rezultate odgovorov v povezavi s strinjanjem s podano trditvijo.

Tabela 12: Pozitivno vzdušje v timu

| | | Se ne strinjam | Delno se strinjam | Popolnoma se strinjam | Ne vem | Skupaj |
|-----|---|-------------------|----------------------|--------------------------|-----------|-------------|
| Q1c | Pozitivno vzdušje v timu je za mene, kot člana tima pomembno. | 0 0 % | 1 8 % | 12 92 % | 0 0 % | 13 100 % |

Vir: Lastna izdelava.

Odgovori o pozitivnem vzdušju v slovenski košarkarski reprezentanci in pomembnosti tega pozitivnega vzdušja so bili v večini enotni. 92 % igralcev, oziroma dvanajst od trinajstih se je popolnoma strinjalo s trditvijo, da je pozitivno vzdušje za člana tima pomembno. Le en od igralcev, kateri predstavlja 8 % vseh, se je s to trditvijo le delno strinjal.

Naslednja trditev pri konceptu avtentičnega vodenja se je navezovala na komunikacijo med trenerjem in igralci, kako igralci zaznavajo komunikacijo v timu in ali mislijo, da trener njihova mnenja upošteva in jih vključuje v svoje odločitve. Rezultati v povezavi s to trditvijo so prikazani na tabeli 13.

Tabela 13: Komunikacija

| | | Se ne strinjam | Delno se strinjam | Popolnoma se strinjam | Ne vem | Skupaj |
|-----|--|----------------|-------------------|-----------------------|----------|-------------|
| Q1d | Trener posluša naša mnenja in jih vključuje pri sprejemanju odločitev. | 1 8 % | 11 85 % | 1 8 % | 0 0 % | 13 100 % |

Vir: Lastna izdelava.

Stopnja strinjanja v povezavi s trditvijo, da trener v slovenski košarkarski reprezentanci posluša njihova mnenja in jih vključuje pri sprejemanju odločitev je bila večinoma enotna. S to trditvijo se je delno strinjalo 85 % vseh igralcev, kar je enajst od trinajstih. En od igralcev se je s to trditvijo popolnoma strinjal, ta predstavlja 8 % vseh, en pa meni, da trener ne posluša njihovih mnenj in jih ne vključuje pri sprejemanju odločitev.

V zadnjem delu prve polovice vprašalnika, so igralci morali označiti tri po njihovem mnenju najpomembnejše lastnosti trenerja. Na voljo so imeli 10 lastnosti, nekatere povezani s konstruktom avtentičnega vodenja, nekatere pa izven okvirjev tega konstrukta. Kaj so igralci izbrali je prikazano na tabeli 14.

Tabela 14: Lastnosti vodje po mnenju igralcev

| | | Frekvence | % | Ustrezni |
|-----|---|-----------|----|----------|
| Q2a | Optimizem | 2 | 15 | 13 |
| Q2b | Avtoriteta | 5 | 38 | 13 |
| Q2c | Spodbujanje motivacija | 6 | 46 | 13 |
| Q2d | Samozavest | 7 | 54 | 13 |
| Q2e | Pozitivnost | 10 | 77 | 13 |
| Q2f | Samozavedanje (zaveda se svojih znanj in sposobnosti in v njih verjame) | 3 | 23 | 13 |
| Q2g | Skrb za razvoj igralcev | 4 | 31 | 13 |
| Q2h | Zna obvladati pritiske | 4 | 31 | 13 |

| | | | | |
|-----|--|---|---|----|
| Q2i | Miselna prožnost (zna se spopadati s porazi in gledati naprej) | 0 | 0 | 13 |
| Q2j | Ustrahovanje | 0 | 0 | 13 |
| | Skupaj | | | 13 |

Vir: Lastna izdelava.

V povezavi s tremi najpomembnejšimi lastnostmi trenerja po mnenju igralcev so rezultati zelo raznoliki. Največja frekvenca se je pokazala pri lastnosti pozitivnost, katero je označilo 77 % igralcev oziroma deset od trinajstih. Naslednja lastnost z najvišjo frekvenco je samozavest, katero je izbralo sedem igralcev med svojimi tremi odgovori, to je več kot polovica vseh. Tretja lastnost s frekvenco 6 je spodbujanje motivacije. Izbralo jo je 46 % igralcev kot eno izmed treh najpomembnejših lastnosti. Zanimivo je, da je 5 igralcev izbralo avtoriteto kot najpomembnejšo lastnost. To predstavlja 38 % vseh. Naslednji sta dve lastnosti, kot sta skrb za razvoj igralcev in znanje obvladovanja pritiskov, obe so štirje igralci označili kot najpomembnejše. 23 % igralcem se zdi pomembna lastnost samozavedanje, le 15 % od trinajstih pa se zdi pomembna lastnost optimizem. Miselno prožnost in ustrahovanje ni noben od igralcev izbral kot pomembno lastnost trenerja.

3.3.3.2 Rezultati vprašalnika motivacija

Prvo vprašanje oziroma trditev v drugem delu vprašalnika na temo konstrukta motivacije se je nanašalo na vlogo motivacije v slovenski košarkarski reprezentanci in kako pomembna je za igralce. Odgovori na motivacijsko vlogo so predstavljeni na tabeli 15.

Tabela 15: Vloga motivacije

| | | Se ne strinjam | Delno se strinjam | Popolnoma se strinjam | Ne vem | Skupaj |
|-----|---|----------------|-------------------|-----------------------|----------|-------------|
| Q3a | Motivacija je v našem timu pomemben dejavnik. | 0 0 % | 2 15 % | 11 85 % | 0 0 % | 13 100 % |

Vir: Lastna izdelava.

Od trinajstih reprezentantov, se kar enajst od njih, to je 85 %, strinja s trditvijo, da je motivacija v njihovem timu pomemben dejavnik. Dva od njih sta se s to trditvijo le delno strinjala, nobeden od njih pa ni te trditve v celoti zavrnil.

V naslednjih dveh vprašanjih sem preverjala vpliv notranje in zunanje motivacije in nagrad na igralce slovenske košarkarske reprezentance. Zanimalo me je, katera motivacija jim je pomembnejša kot timu. Rezultati v povezavi s trditvama o notranji in zunanji motivaciji so predstavljeni na tabeli 16.

Tabela 16: Notranja in zunanja motivacija igralcev

| | | Se ne strinjam | Delno se strinjam | Popolnoma se strinjam | Ne vem | Skupaj |
|-----|---|----------------|-------------------|-----------------------|----------|-------------|
| Q3b | Motivirajo me zunanje nagrade (denar, materialne nagrade). | 3 23 % | 6 46 % | 4 31 % | 0 0 % | 13 100 % |
| Q3c | Motivirajo me notranje nagrade (pohvale, zadovoljstvo, pozitivni odzivi). | 0 0 % | 5 38 % | 8 62 % | 1 8 % | 13 100 % |

Vir: Lastna izdelava.

Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko vidimo, da je notranja motivacija pomembnejša kot zunanja motivacija za tim slovenske košarkarske reprezentance, saj nobeden od trinajstih igralcev ni zavrnil trditve, da ga motivirajo notranje nagrade povezane s pohvalami, zadovoljstvom in pozitivnim odzivom. 62 % igralcev, to je osem od trinajstih, se je s to trditvijo popolnoma strinjalo, 38 %, to je pet od trinajstih pa se je delno strinjalo s to trditvijo. Rezultati trditve o zunanji motivaciji pa so bili drugačni. Da jih motivirajo zunanje, materialne in denarne nagrade, so se popolnoma strinjali je štirje od trinajstih igralcev, kar predstavlja 31 %. Največ se jih je s to trditvijo le delno strinjalo, to je šest od trinajstih, kar predstavlja 46 %. Popolnoma nestrinjanje s to trditvijo pa je izrazilo 23 % igralcev, to je trije od trinajstih.

Tretja trditev se je navezovala na medsebojno motivacijo v timu. Preverjala sem, ali je igralcem pomembno, da se motivirajo tudi medsebojno ali jim je pomembna samo motivacija s strani trenerja. Odgovori so prikazani na tabeli 17.

Tabela 17: Medsebojna motivacija v timu

| | | Se ne strinjam | Delno se strinjam | Popolnoma se strinjam | Ne vem | Skupaj |
|-----|---|----------------|-------------------|-----------------------|----------|-------------|
| Q3d | Za mene je pomembna motivacija tudi medsebojna motivacija med člani tima. | 0 0 % | 4 31 % | 9 69 % | 0 0 % | 13 100 % |

Vir: Lastna izdelava.

Odgovori prikazujejo, da je medsebojna motivacija v timu igralcem pomembna, saj noben od trinajstih ni te trditve zavrnil v celoti. Večina se je s trditvijo popolnoma strinjala, to jih je bilo devet od trinajstih oziroma 69 %, štirje od vseh pa so se s trditvijo, da jim je medsebojna motivacija pomembna le delno strinjali, te so predstavljali ostalih 31 %.

Predzadnja trditev v drugem sklopu je preverjala povezavo omenjeno v teoretičnem delu naloge med duševnim stanjem športnika in motivacijo. Zanimalo me je, kako se igralci

strinjajo s tem, da kadar je duševno stanje slabo je motivacija nižja, kadar pa je dobro je motivacija višja. Rezultate prikazuje tabela 18.

Tabela 18: Povezava duševno stanje in motivacija pri športnikih

| | | Se ne strinjam | Delno se strinjam | Popolnoma se strinjam | Ne vem | Skupaj |
|-----|--|-------------------|----------------------|--------------------------|-----------|-------------|
| Q3e | Kadar sem osebno nezadovoljen je moja motivacija nizka, kadar sem osebno srečen je visoka. | 3 23 % | 9 69 % | 1 8 % | 0 0 % | 13 100 % |

Vir: Lastna izdelava.

Na podlagi te trditve so bile izražene vse stopne strinjanja. Le eden od trinajstih se je popolnoma strinjal, da duševno stanje popolnoma vpliva na njegovo motivacijo, kar predstavlja 8 % vseh. Največ članov tima se je delno strinjalo s to trditvijo, to je bilo devet od trinajstih, kar je 69 %. Ostali trije pa so to trditev v celoti zavrnili, torej 23 % od celotnega tima se ne strinja, da duševno stanje vpliva na njihovo motivacijo.

Pri zadnjem vprašanju pa sem preverjala povezavo obeh proučevanih konstruktov in kako to povezavo zaznavajo igralci. Zanimalo me je, ali mislijo, da stil vodenja vpliva različno na motivacijo igralcev. Stopnje strinjanja s to trditvijo so prikazane na tabeli 19.

Tabela 19: Povezava vodenja in motivacije

| | | Se ne strinjam | Delno se strinjam | Popolnoma se strinjam | Ne vem | Skupaj |
|-----|---|-------------------|----------------------|--------------------------|-----------|-------------|
| Q3f | Menim, da stil vodenja vpliva na motivacijo nas igralcev. | 0 0 % | 6 46 % | 7 54 % | 0 0 % | 13 100 % |

Vir: Lastna izdelava.

Na podlagi pridobljenih rezultatov, lahko rečemo, da stil vodenja definitivno vpliva na motivacijo igralcev slovenske košarkarske reprezentance, saj noben od vseh trinajstih članov te trditve ni zavrnil v celoti. Več kot polovica izmed njih, sedem od trinajstih, kar predstavlja 54 % se s to trditvijo popolnoma strinja, ostalih 46 %, to predstavlja ostalih šest od trinajstih, pa se s to trditvijo delno strinja.

3.4 Zaključne ugotovitve

V zadnjem delu magistrskega dela bom najprej na podlagi teoretičnih ugotovitev in rezultatov pridobljenih z raziskavo analizirala in odgovarjala na raziskovalna vprašanja, katera sem si postavila v uvodu in začetku raziskovanja. Ta vprašanja so me usmerjala in mi pomagala pri pridobivanju rezultatov. V nadaljevanju pa bom na podlagi analize raziskovalnih vprašanj oblikovala zaključne ugotovitve in jih podprla z rezultati iz moje

raziskave na podlagi intervjujev in vprašalnika, ter jih povezala s teoretičnimi razlagami obeh proučevanih konceptov katere sem pridobila iz sekundarnih virov.

3.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Na podlagi multimetodološke raziskave na podlagi intervjujev in vprašalnika bom sedaj predstavila odgovore na pet raziskovalnih vprašanj katere sem si postavila na začetku obravnavanja obeh konceptov in raziskovanja.

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

Na podlagi odogovor intervjuja s trenerjem, z dvema igralcema slovenske košarkarske reprezentance in na podlagi vprašalnika na katerega so odgovarali vsi ostali člani slovenske košarkarske reprezentance lahko odgovorim, da koncept avtentičnega vodenja je prisoten v slovenski košarkarski reprezentanci. Svoj odgovor utemeljujem z dejstvom, da je trener sam izpostavil lastnosti, katere uporablja pri vodenju tima, katere se ujemajo s konceptom avtentičnosti, povedal pa je tudi, da meni, da je samozavedanje zelo pomembno, kar je prav tako povezano s konceptom avtentičnosti. Prav tako so igralci v svojih odgovorih izpostavili, da so za njih najpomembnejše lastnosti pozitivnost, samozavest in spodbujanje motivacije, te vse lastnosti pa povezujemo z lastnostmi avtentičnega vodje.

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki pri posameznikih v slovenski košarkarski reprezentanci?

Motivacijskih dejavnikov v slovenski košarkarski reprezentanci je veliko. Trener tima je izpostavil, da je najpomembnejši motivacijski dejavnik po njegovem mnenju zaupanje trenerja do igralcev in, da jim da ta občutek. Prav tako sta mi oba od igralcev odgovorila, da je zaupanje tisto, kar jima daje s strani trenerja dodatno motivacijo, motivira pa jih tudi odprta komunikacija in poslušnost.

Na podlagi motiviranja posameznikov v slovenski košarkarski reprezentanci sem prišla tudi do ugotovitve, da vsi pripisujejo večji pomen notranji motivaciji kot zunanji motivaciji. Pomembnejše so jim notranje nagrade, kot so zadovoljstvo na podlagi pohval, zunanje materialne nagrade pa niso po njihovem mnenju brez pomena opisali so jih le kot dodatni motivator.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali so motivacijski dejavniki povezani z lastnostmi avtentičnega vodenja?

Glede na rezultate moje raziskave in teoretične podlage lahko rečem, da so motivacijski dejavniki v slovenski košarkarski reprezentanci povezani z lastnostmi avtentičnega vodenja. Zaupanje je bil glavni motivacijski dejavnik katerega so poudarili tako trener kot igralci, ta pa je pri konceptu avtentičnega vodenja večkrat izpostavljen kot ključen, saj za

uspehe potrebujemo vodjo katera zaupa svojemu timu, tim pa mora to zaupanje začititi in to jih dodatno motivira.

Pri avtentičnem vodenju se izpostavlja tudi pomen pohval in dobrega občutka članov organizacije oziroma notranjo motivacijo in tudi to se je pokazalo, da je najpomembnejše pri timu slovenske košarkarske reprezentance in ključno za dobre uspehe.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali avtentično vodenje vpliva na motivacijo slovenskih košarkarjev?

Avtentično vodenje sigurno vpliva na motivacijo slovenskih košarkarjev, saj sem na podlagi rezultatov pridobljenih z intervjuji in vprašalnikom ugotovila, da se odgovori o motivaciji velikokrat pojavijo pri vprašanju povezanemu z avtentičnim vodenjem in obratno, kadar sem postavila vprašanja o motivaciji so mi člani slovenske košarkarske reprezentance odgovarjali na podlagi glavnih lastnosti in dejavnikov avtentičnega vodenja. Po njihovem mnenju je vse med seboj povezano, motivacija, zaupanje, notranja motivacija, pozitivnost, samozavest.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali je koncept avtentičnega vodenja ključen za boljšo motivacijo in uspehe slovenske košarkarske reprezentance?

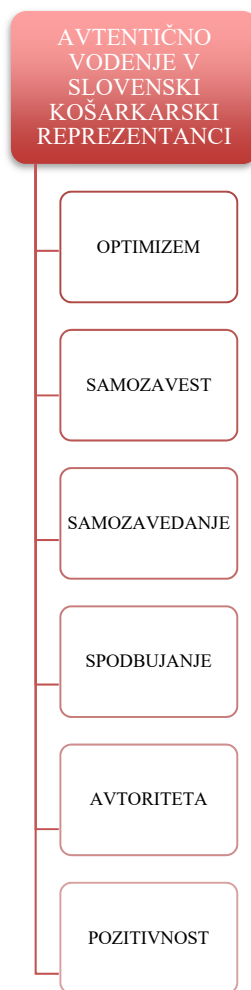
Na to vprašanje sem odgovore iskala na primeru največjega uspeha slovenske košarkarske reprezentance do sedaj, zmage na evropskem prvenstvu. Zanimalo me je, kaj jih je motiviralo in jih pripeljalo do tega uspeha. Motivacija, prava komunikacija in složnost so bili odgovori trenerja košarkarske reprezentance. V intervjuju z igralcema pa sta oba odgovorila, da so bili ključni dejavniki samozavedanje trenerja, zaupanje, spoštovanje in pozitivno vzdušje v timu. Vsi ti dejavniki so vplivali po njihovem mnenju na motivacijo in ta jih je pripeljala k največjemu uspehu v zgodovini košarke. Na podlagi teh odgovorov lahko rečem, da je koncept avtentičnega vodenja ključen za boljšo motivacijo in uspehe slovenske košarkarske reprezentance.

3.4.2 Zaključne ugotovitve

Proučevanje sekundarnih virov in pridobivanje primarnih podatkov na podlagi moje raziskave me je pripeljalo do nekaterih zaključnih ugotovitev. Avtentično vodenje je eden izmed temeljnih konstruktov za dobro vodenje katere koli organizacije, v mojem primeru tudi slovenske košarkarske reprezentance. Vse elemente in večšine avtentičnega vodenja sem zaznala tudi na podlagi odgovorov v svoji raziskavi. Največkrat poudarjeni dejavniki in lastnosti v povezavi z vodenjem slovenske košarkarske reprezentanci so bili samozavedanje, pozitivnost, samozavest, optimizem in spodbujanje, in te vse lahko povežemo s konceptom avtentičnega vodenja. Zanimivo pa je, da se je vseeno poleg ostalih lastnosti velikokrat pojavil odgovor, da od svojega vodje pričakujejo avtoriteto. To spet lahko povežemo s spoštovanjem in spodbujanjem, saj so to načini grajenja avtoritete.

Moja končna ugotovitev na podlagi avtentičnega vodenja je torej, da je avtentično vodenje prisotno v timu slovenske košarkarske reprezentance. Slika 16 prikazuje pomembne dejavnike avtentičnega vodenja, kateri so prav tako prisotni v slovenski košarkarski reprezentanci.

Slika 16: Dejavniki vodenja v slovenski košarkarski reprezentanci in povezava z avtentičnim vodenjem

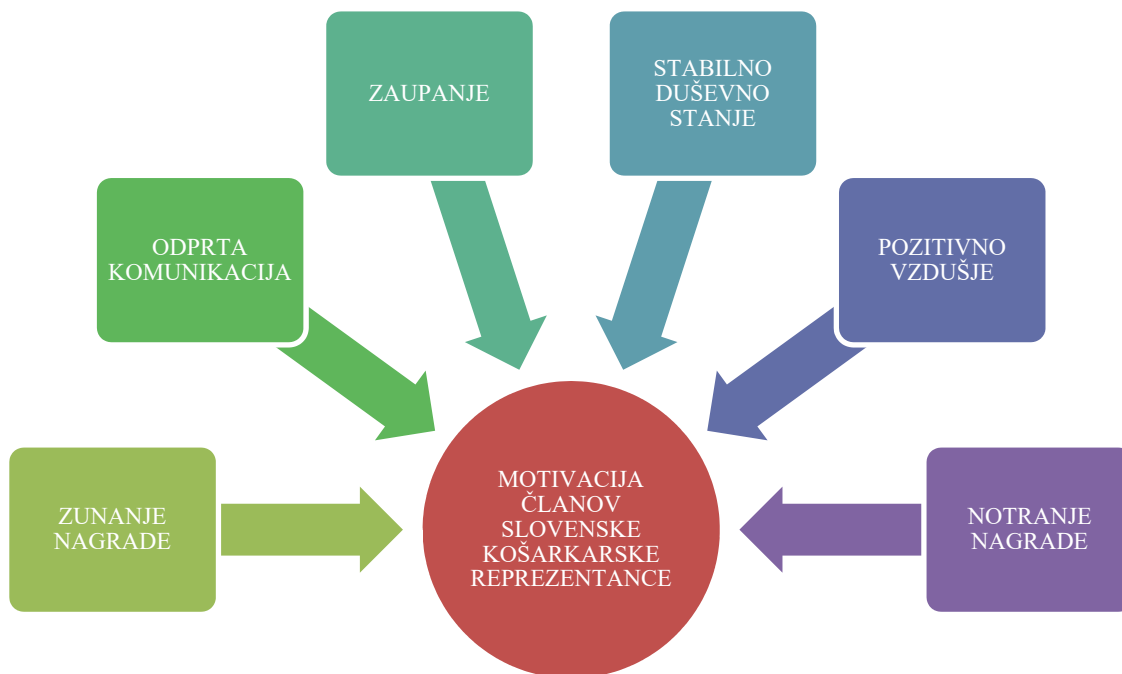


Vir: Lastna izdelava.

V povezavi s proučevanjem motivacije v slovenski košarkarski reprezentanci sem prišla do zaključnih ugotovitev, da člani slovenske košarkarske reprezentance motivacijo smatrajo kot zelo pomemben dejavnik. Veliko vlogo pri motivaciji ima trener, rezultati pa kažejo, da jim je pomembna tudi motivacija znotraj tima. Več jim pomeni notranja motivacija, vendar menijo, da tudi zunanja motivacija ni brez pomena in tudi vpliva kot dodaten motivacijski dejavnik. Glede na rezultate so glavni motivacijski dejavniki v timu slovenske košarkarske reprezentance zaupanje, odprta komunikacija in jasna pot do cilja. Na motivacijo igralcev pa tudi vpliva duševno stanje posameznikov. Rezultati kažejo, da je večina igralcev v stabilnem duševnem stanju bolj motivirana, to so povezali predvsem s koncentracijo na

tekme, v slabem duševnem stanju pa manj motivirana. V sliki 17 so prikazani dejavniki kateri pozitivno vplivajo na motivacijo košarkarjev v slovenski košarkarski reprezentanci.

Slika 17: Pozitivni dejavniki na motivacijo v slovenski košarkarski reprezentanci



Vir: Lastna izdelava.

Na podlagi pridobljenih raziskav lahko vidimo, da je v slovenski košarkarski reprezentanci prisotno avtentično vodenje saj smo zaznali veščine, lastnosti in dejavnike avtentičnega vodenja katere smo obravnavali v prvem teoretičnem delu magistrskega dela. Ko sem proučevala koncept motivacije, in kaj vpliva na motivacijo športnikov v slovenski košarkarski reprezentanci, pa so se spet kot motivacijski dejavniki pojavili dejavniki in lastnosti avtentičnega vodenja. Tako lahko potrdim, da avtentično vodenje je prisotno v slovenski košarkarski reprezentanci in vpliva na boljšo motivacijo igralcev. Na sliki 18 je prikazana povezava avtentičnega vodenja in motivacije.

Slika 18: Povezava avtentično vodenje in motivacija v slovenski košarkarski reprezentanci



Vir: Lastna izdelava.

SKLEP

Koncept avtentičnosti spada v novejšje stile vodenja in je v veliko literaturah opisan kot eden najbolj učinkovitih in najuspešnejših v organizaciji. Sama sem se odločila še dodatno raziskati koncept avtentičnega vodenja predvsem v športnih organizacijah. Izbrala sem slovensko košarkarsko reprezentanco saj mi je blizu in je v lanskem letu dosegla nevrjeten uspeh, kateri se bo zapisal v zgodovino in o katerem se bo še dolgo govorilo. S svojo raziskavo lahko dokažem, da avtentičnost vodje zelo vpliva na celotno ekipo športnikov in pripomore k boljšim uspehom. S svojo raziskavo sem dodatno podprla literaturo na podlagi avtentičnega vodenja, predvsem pa bo v pomoč trenerjem katerega koli športnega tima.

Tudi motivacija je eden izmed tistih konceptov o katerem stalno govorimo, ko želimo določeno delo opraviti boljše. V svetu kjer ima večina vsega preveč, pa ni več tako enostavno dodatno motivirati. Proučevala sem motivacijo na podlagi slovenske košarkarske reprezentance. Zanimalo me je, kaj daje njim dodatno motivacijo in predvsem, kaj je bilo tisto, kar jih je motiviralo za njihov največji uspeh.

V **prvem poglavju** sem na podlagi domače in tuje literature proučevala koncept avtentičnosti. V tem poglavju je opisan pojem vodenja, nato konstrukt avtentičnosti in tudi avtentičen vodja. Pri avtentičnem vodenju sem opisovala elemente, lastnosti, veščine in sposobnosti avtentičnega vodje. Na kratko so predstavljene tudi vse temeljne teorije avtentičnega vodenja. Na podlagi novejših tujih virov sem predstavila vpliv avtentičnega vodenja na sledilce, inovativnost, dobičkonostnost, kreativnost in produktivnost. Na koncu pa sem predstavila tudi razlike pri avtentičnem vodenju v različnih kulturah.

Drugo poglavje vsebuje teoretične ugotovitve na podlagi koncepta motivacije. Najprej je opisan koncept motivacije in predstavljen model delovne motivacije. V nadaljevanju sem predstavila motivacijske teorije. Proučevala sem tudi razliko med notranjo in zunanjo motivacijo, ter vpliv na posameznika. Ker se skozi življenje stalno učimo, sem eno poglavje tudi namenila motivaciji in učenju. Ko sem opisovala motivacijo zaposlenih, sem naredila primerjavo motiviranja zaposlenih dve največjih in najuspešnejših organizacij na svetu, Facebook in Google. Na koncu tega poglavja pa sem namenila motivaciji v športu.

Tretje poglavje je metodološko. V celoti je povezano s pridobivanjem primarnih podatkov na podlagi multimetodološke raziskave. Proučevala sem prisotnost avtentičnega vodenja v slovenski košarkarski reprezentanci in zanimalo me je kaj najbolj vpliva na motivacijo igralcev v slovenski košarkarski reprezentanci. Zanimalo me je tudi, ali avtentično vodenje vpliva na motivacijo igralcev in pripomore k večjim dosežkom. Izvedla sem intervju s trenerjem slovenske košarkarske reprezentance. Intervju s podobnimi vprašanji sem potem izvedla še z dvema igralcema slovenske košarkarske reprezentance, ostali igralci pa so odgovorili na vprašalnik kateri je vseboval trditve na temo avtentičnega vodenja in motivacije. V prvem delu sem opisovala potek raziskave in predstavila intervjuje in

vprašalnik. V drugem delu pa sem analizirala in interpretirala rezultate, ter na koncu oblikovala zaključne ugotovitve.

V svoji magistrski nalogi sem dosegla **osnovni cilj**, kateri je bil proučiti pomen avtentičnega vodenja in motivacije na primeru članov slovenske košarkarske reprezentance. Na podlagi zaključnih ugotovitev lahko potrdim **temeljno tezo**, ki se glasi: Avtentično vodenje trenerjev slovenske košarkarske reprezentance je pozitivno in neposredno povezano z motivacijo sledilcev – t.j. igralcev slovenske košarkarske reprezentance. Odgovorila sem tudi na vsa zastavljena **raziskovalna vprašanja** in ugotovila, da je v slovenski košarkarski reprezentanci koncept avtentičnosti prisoten, opredelila najpomembnejše motivacijske dejavnike igralcev, ugotovila povezavo med motivacijskimi dejavniki in lastnostmi avtentičnega vodenja, opredelila vpliv avtentičnega vodenja na motivacijo slovenskih košarkarjev in ugotovila, da je koncept avtentičnega vodenja ključen za boljšo motivacijo in uspehe slovenske košarkarske reprezentance.

LITERATURA IN VIRI

1. Arda, Ö. A., Aslan, T. & Alpkan, L. (2016). Review of Practical Implications in Authentic Leadership Studies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 246–252.
2. Avbar, D. (2016). Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 5(3), 222.
3. Baciú, L. E. (2018). Expectancy theory explaining civil servants' work motivation. Evidence from a romanian city hall. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 17(26), 146–160.
4. Batistič, S., Černe, M. & Vogel, B. (2017). Just how multi-level is leadership research? A document co-citation analysis 1980–2013 on leadership constructs and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 86–103.
5. Bear, G. G., Slaughter, J. C., Mantz, L. S. & Farley-Ripple, E. (2017). Rewards, praise, and punitive consequences: Relations with intrinsic and extrinsic motivation. *Teaching and Teacher Education*, 65, 10–20.
6. Braun, S. & Nieberle, K. W. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *The Leadership Quarterly*, 2(3), 13–16.
7. Chen, G. & Kanfer, R. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6–19.
8. Clancy, R. B., Herring, M. P., MacIntyre, T. E. & Campbell, M. J. (2016). A review of competitive sport motivation research. *Psychology of Sport and Exercise*, 27, 232–242.
9. Comafor, C. (2018, 20. januar). Why leaders need to embrace employee motivation. *Forbes*. Pridobljeno 7. maja 2018 iz <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2018/01/20/why-leaders-need-to-embrace-employee-motivation/#1f1d30eb1272>

10. Černe M. & Penger S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
11. De Vito, L., Brown, A., Bannister, B., Cianci, M. & Mujtaba, B. G. (2018). Employee motivation based on the hierarchy of needs, expectancy and the two-factor theories applied with higher education employees. *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, 3(1), 20–32.
12. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
13. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
14. Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A. & Alzghoul, A. (2017). The Impact of Transformational and Authentic Leadership on Innovation in Higher Education: The Contingent Role of Knowledge Sharing. *Telematics and Informatics*, 5(1), 18–21.
15. Fallatah, F., Laschinger, H. K. & Read, E. A. (2017). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nursing Outlook*, 65(2), 172–183.
16. Forbes Technology Council. (2018, 8. februar). 13 reasons Google deserves its best company culture award. *Forbes*. Pridobljeno 9. maja 2018 iz <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/02/08/13-reasons-google-deserves-its-best-company-culture-award/2/#135a5f00ca53>
17. Gagné, M. & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49(3), 225–232.
18. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
19. Gill, C., Gardner, W., Claeys, J. & Vangronsveld, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review* 6(1), 36–41.
20. Harvey, L. (2017). Language learning motivation as ideological becoming. *System*, 65, 69–77.
21. Houston, L., Grandey, A. A. & Sawyer, K. (2018). Who cares if “service with a smile” is authentic? An expectancy-based model of customer race and differential service reactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 85–96.
22. Joo, B. K. & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463–481.
23. Karacay, G., Ertenu, B. & Kabasakal, H. (2018). Follower Gender and Authentic Leadership: Perspectives from the Middle East. V *Authentic Leadership and Followership* (str. 33–58). London: Palgrave Macmillan.

24. Klein, J. I. (1990). Feasibility theory: A resource-munificence model of work motivation and behavior. *Academy of Management Review*, 15(4), 646–665.
25. Kotni, V. D. P. & Karumuri, V. (2018). Application of Herzberg Two-Factor Theory Model for Motivating Retail Salesforce. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 24–42.
26. Kušar, A. (2014). Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 3(3), 125.
27. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C. G. (2017). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation relate differently to Employee Outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61(3), 244–258.
28. Kux, S. (2017, 20. oktober). 10 reasons why 99% facebook employees love Mark Zuckerberg. *Lifehack*. Pridobljeno 9. maja 2018 iz <https://www.lifehack.org/articles/work/10-reasons-why-99-facebook-employees-love-mark-zuckerberg.html>
29. Lee, M. (2017). Interrogating Authentic Leadership: Identity does Matter. *Human Resources*, 19(4), 347–349.
30. Lipman, V. (2013). 5 Easy Ways To Motivate - And Demotivate – Employees. *Forbes*. Pridobljeno 17. novembra 2017 iz <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/03/18/5-easy-ways-to-motivate-and-demotivate-employees>
31. Lu, W. C. & Kuo, C. C. (2016). Internship performance and satisfaction in sports: Application of the proactive motivation model. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 18, 33–41.
32. Müceldili, B., Turan, H. & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681.
33. Murphy, J. (2018, 14. februar). 18 Simple and Effective Strategies to Help You Motivate Employees. *Snacknation*. Pridobljeno 6. maja 2018 iz <https://www.snacknation.com/blog/how-to-motivate-employees/>
34. Narcıkara, E. & Zehir, C. (2016). Effects of Resilience on Productivity under Authentic Leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 250–258.
35. Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164.
36. Next Generation. (2018). *How major companies motivate their employees*. Pridobljeno 9. maja 2018 iz <https://www.nextgeneration.ie/blog/how-major-companies-motivate-their-employees/>
37. Oh, J. & Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 912–926.
38. Pintrich, P. R., & De Groot, E. V. (1990). Motivational and self-regulated learning components of classroom academic performance. *Journal of educational psychology*, 82(1), 33.
39. Pouchová, L. (2011). Work motivation and satisfaction in the context of economic crisis. Scientific Papers of the University of Pardubice. *Series D, Faculty of Economics & Administration*, 16(21), 151–160.

40. Rajiah, P. & Bhargava, P. (2016). Motivational leadership: tips from the business world. *Journal of the American College of Radiology*, 13(5), 585–589.
41. Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52–63.
42. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
43. Romaniuc, R. (2017). Intrinsic motivation in economics: A history. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 67, 56–64.
44. Sadri, G. & Bowen, R. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer: IE*, 43(10), 44–48.
45. Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S. & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: how authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776–796.
46. Schwantes, M. (2018, 6. marec). 6 Brilliant Things the Best Companies Do to Make Employees Feel Like They Truly Matter. *Inc*. Pridobljeno 7. maja 2018 iz <https://www.inc.com/marcel-schwantes/6-signs-of-a-great-place-to-work-according-to-execs-at-microsoft-linkedin-surveymonkey-1-former-navy-seal.html>
47. Sheehan, R. B., Herring, M. P. & Campbell, M. J. (2018). Associations between motivation and mental health in sport: A test of the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Frontiers in Psychology*, 9, 707.
48. Smit, K., de Brabander, C. J., Boekaerts, M. & Martens, R. L. (2017). The self-regulation of motivation: Motivational strategies as mediator between motivational beliefs and engagement for learning. *International Journal of Educational Research*, 82, 124–134.
49. St-Aubin, N. (2018, 11. april). How To Effectively Increase Employee Motivation. *Officevibe*. Pridobljeno 8. maja 2018 iz <https://www.officevibe.com/blog/how-to-motivate-employees>
50. Steffens, N. K., Mols, F., Haslam, S. A. & Okimoto, T. G. (2016). True to what We stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 726–744.
51. Sultana, U. S., Darun, M. R. & Yao, L. (2018). Authentic Leadership and Psychological Capital: A Mingle Effort to Increase Job Satisfaction and Lessen Job Stress. *Indian Journal of Science and Technology*, 11(5), 56–58.
52. Turabik, T. & Baskan, G. A. (2015). The Importance of Motivation Theories in Terms Of Education Systems. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 1055–1063.
53. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J. & Hoegl, M. (2017). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 12–18.

54. Wernsing, T. (2018). Leader Self-Awareness and Follower Psychological Empowerment Across Cultures. V *Authentic Leadership and Followership* (str. 3–32). London: Palgrave Macmillan.
55. Wolters, C. A. (1999). The relation between high school students' motivational regulation and their use of learning strategies, effort, and classroom performance. *Learning and individual differences, 11*(3), 281–299.
56. Woolley, L., Caza, A. & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18*(4), 438–448.
57. Zimmerman, B. J. & Schunk, D. H. (2008). An essential dimension of self-regulated learning. V *Motivation and self-regulated learning: Theory, research, and applications* (str. 14–16). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
58. Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. V *Handbook of self-regulation* (str. 13–39). New York: Elsevier.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju s trenerjem slovenske košarkarske reprezentance.

Strukturiran intervju za trenerja

Koliko časa že sodelujete s Košarkarsko zvezo Slovenije in imate vlogo v vodstvenem timu slovenske košarkarske reprezentance?

S KZS sodelujem že 6 let. Prve 2 leti sem večinoma sodeloval pri reprezentancah mlajših starostnih kategorij, zadnje 4 leta pa sem v timu članske reprezentance, in sicer B in A članske reprezentance.

Glede na to, da so pri vašem načinu vodenja prisotni zunanji pritiski, v kolikšni meri te vplivajo na stil in vrednote vašega vodenja? Ali še vedno dajete prednost lastnim vrednotam in prepričanjem v vezi z vodenjem, ali lahko zunanji pritiski prevladujejo nad njimi?

Zunanji pritiski so res vedno prisotni in res ja, lahko vplivajo na trenerje. Glede na to, da se tega zavedam, je nekoliko lažje slediti lastnim vrednotam in prepričanjem. Ti pritiski so včasih res lahko toliko močni, da moraš, kot trener, biti zelo zbran in dovolj močan. V najtežjih trenutkih je pa vseeno najbolje, da odmisliš zunanje dejavnike in poslušáš svojo vest. Je pa težje to izpeljati, kot pa napisati.

Kako dobro mislite, da poznate svoje sposobnosti, vrednote in želje?

Ja, zelo zanimivo vprašanje. Vedno misliš, da sebe poznaš najbolje. Tudi recimo kakšnih 5 let nazaj sem mislil, da se popolnoma poznam in da vem kakšne so moje sposobnosti, vrednote in želje. Pa če na vse to pogledam danes, se lahko samo nasmejim, saj šele zdaj vidim sebe drugače. Sposobnosti so na višjem nivoju, nekatere vrednote so se spremenile. Še najbolj je tu skoraj vedno ista – želja. Na koncu lahko ugotoviš, da te želja oziroma cilj vodita v življenju. Prav tako sem ugotovil, da kot osebnost rasteš celo življenje in to mi je pravzaprav všeč.

Ali mislite, da je pozitivno vzdušje eden izmed ključnih dejavnikov za dobre uspehe tima in zakaj? Na kakšen način spodbujate to pozitivno vzdušje?

Da, pozitivno vzdušje je sigurno eden ključnih dejavnikov za dosego uspeha. Tako kot v vsakem kolektivu, bodisi v podjetju ali recimo v družini, je tudi v športni ekipi pomembno to pozitivno vzdušje, ker povečuje produktivnost, složnost, zaupanje,... To vse pa je dobro orodje za končni uspeh.

Kako to spodbujati je pa zelo težko opisati. Ni neke formule. Če bi imeli to formulo, bi jo enostavno vsi uporabljali in bi bili vsi vedno uspešni. To je potrebno vsak dan spodbujati, ampak način kateri je uspešen, poskušamo vsi trenerji (glavni trenerji, pomočniki, trenerji za fizično pripravo) najti vsak dan oziroma vsako uro in nikoli ni isto.

Ali med vami in timom poteka odprta komunikacija in na kakšen način lahko igralci izrazijo svoja mnenja? Ali pri svojih odločitvah vključujete tudi mnenja igralcev?

Da, vsaj poskušam da poteka odprta komunikacija. Delam v tej smeri. Igralci lahko normalno pristopijo do mene in me vprašajo kar želijo, povejo kar želijo in na koncu koncev tudi predlagajo kaj si želijo. Seveda posledično vlučujem njihova mnenja. Velikokrat si trenerji tekega sodelovanja nekoliko ne dopustimo. Razlog ni, da si to ne želimo, ampak da se nekako bojimo, da bi to prerastlo v drugo "slabšo" stran. Je zelo tanka linija med takšnim sodelovanjem in preveliko sprostivijo. Ekpa mora biti sproščena a vseeno mora biti tu tudi nekaj tenzije in distance. Dokler je pa ta linija jasna in čista si pa vsekakor lahko gremo tega. Sam si želim takšnega sodelovanja in sem prepričan, da bom v tem še napreduval in dvignil na višji nivo.

Ali bi lahko rekli, da si cilje katere želite doseči določite vnaprej in načrtujete pot do teh ciljev? Če da, na kakšen način?

Cilje si določam vnaprej in prav tako načrtujem pot do teh ciljev. Vendar na teh načrtovanih poteh se vedno zgodi kaj nepredvidljivega. Se pravi, da moraš včasih svojo načrtovano pot tudi malo spremeniti in moraš biti prilagodljiv in hitro odziven. To si pa največkrat določim vse kar v svojih mislih in potem temu slediš.

Navedite 3 po vašem mnenju najbolj pomembne lastnosti vodje športnega tima?

Poštenost, odprtost in odločnost.

Kakšno vlogo ima po vašem mnenju motivacija v slovenski košarkarski reprezentanci?

Ima zelo veliko vlogo in to nas drži vedno blizu najboljših. Imamo srečo ali pa to kvaliteto v slovenski reprezentanci, da so igralci že sami po sebi zelo motivirani.

Na kakšen način motivirate svoj tim?

Kot sem že povedal oziroma napisal, da imamo kar srečo z našimi igralci. Drugače pa ja, motiviramo jih tudi mi trenerji. Zopet zelo težko povem na kakšen način, ker je to zelo odvisno od samega momenta, situacije,... Na koncu pa je sigurno najboljša motivacija za igralce, da začutijo, da jim trener zaupa in je vedno z njimi, v slabem in dobrem.

V teoriji, koncept motivacije povezujemo z zunanjo in notranjo motivacijo. Pri zunanji motivaciji govorimo o materialnih nagradah (denar), pri notranji motivaciji pa govorimo o notranjem zadovoljstvu in optimizmu posameznika, na podlagi pohval, dosežkov. Katera motivacija se vam zdi pri vaših igralcih bolj pomembna in zakaj?

Definitivno notranja motivacija. Ta je za moje pojme zelo močnejša od zunanje. To pa zaradi tega, ker takšna motivacija daje človeku oziroma spodbudi v človeku res lepe občutke, ki te ženejo naprej.

Je po vašem mnenju pomembna tudi motivacija med člani tima in ne le motivacija s strani vodje?

Ja je zelo pomembna. To je prav tako eden zelo poseben občutek.

Novejše raziskave kažejo, da je duševno stanje športnikov povezano z motivacijo pri športu. Se s temi ugotovitvami strinjate in zakaj?

Mislim, da je to kar res. Se lahko strinjam. V primeru, da je športnik motiviran (seveda pozitivno), je potem tudi dušvno stanje dobro in seveda gre to tudi obratno. Ko je duševno stanje dobro, je tudi motivacija na visokem nivoju.

Bi lahko potrdili raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo športnikov v vašem timu?

Ja, se popolnoma strinjam.

Kateri dejavniki so bili po vašem mnenju ključni za zmago na Eurobasketu 2017 v Istanbulu?

Motivacija, složnost, komunikacija v timu in na koncu koncev tudi sreča. Srečo potrebuješ in vedno te bo našla, če si nekaj zelo želiš.

Priloga 2: Vprašanja za intervju z igralcema slovenske košarkarske reprezentance.

Strukturiran intervju za igralce

Koliko časa ste član slovenske košarkarske reprezentance?

Ali mislite, da je pri trenerju vašega tima pomembno, da sami pri sebi pozna svoje sposobnosti, vrednote in želje in zakaj?

Ali bi lahko rekli, da se v skladu z zunanjimi pritiski tudi spreminja stil vodenja vašega trenerja?

Kako pomembno je za vas pozitivno vzdušje v timu? Ali mislite, da na pozitivno vzdušje lahko vpliva trener in na kakšen način? Je pozitivno vzdušje po vašem mnenju povezano z boljšimi predstavami tima?

Je med vami in trenerjem odprta komunikacija in na kakšen način komunicirate s trenerjem in izražate svoje mnenja? Bi lahko rekli, da vas trener posluša in vaša mnenja vključuje v svoje odločitve?

Vam igralcem, trener jasno predstavi svoje cilje in načrtovano pot do uresničitve teh ciljev? Na kakšen način?

Navedite 3 po vašem mnenju najpomembnejše lastnosti trenerja slovenske košarkarske reprezentance?

Ali mislite, da je motivacija v vašem timu pomembna?

Na kakšen način po vašem mnenju trener motivira igralce?

V teoriji, koncept motivacije povezujemo z zunanjo in notranjo motivacijo. Pri zunanji motivaciji govorimo o materialnih nagradah (denar), pri notranji motivaciji pa govorimo o notranjem zadovoljstvu in optimizmu posameznika, na podlagi pohval, dosežkov. Katera motivacija je za vas osebno bolj pomembna in na vas bolj vpliva?

Je po vašem mnenju pomembna tudi motivacija med člani tima in ne le motivacija s strani vodje?

Novejše raziskave kažejo, da je osebno duševno stanje povezano z motivacijo v športu. Se s tem strinjate in zakaj?

Bi lahko potrdili raziskovalno tezo, da stil vodenja vpliva na motivacijo športnikov v vašem timu?

Kateri dejavniki so bili po vašem mnenju ključni za zmago na Eurobasketu 2017 v Istanbulu?

Priloga 3: Vprašalnik za igralce slovenske košarkarske reprezentance.

Univerza v Ljubljani



Avtentično vodenje in motivacija

* Kliknite in vpišite besedilo vprašanja

| | SE NE STRINJAM | DELNO SE STRINJAM | POPOLNOMA SE STRINJAM | NE VEM |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mislím, da se trener našega tima zaveda svojih vrednot, sposobnosti in želj. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kadar so prisotni zunanji pritiski (pričakovanja publike, medijev, nadrejenih), se to opazi pri stilu vodenja našega trenerja. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pozitivno vzdušje v timu je za mene, kot člana tima pomembno. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trener posluša naša mnenja in jih vključuje pri sprejemanju odločitev. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Označíte 3 po vašem mnenju najpomembnejše lastnosti trenerja :

Možnih je več odgovorov

- OPTIMIZEM
- AVTORITETA
- SPODBUJANJE MOTIVACIJE
- SAMOZAVEST
- POZITIVNOST
- SAMOZAVEDANJE (zaveda se svojih znanj in sposobnosti in v njih vrjame)
- SKRB ZA RAZVOJ IGRALCEV
- ZNA OBVLADATI PRITISKE
- MISELNA PROŽNOST(zna se spopadati s porazi in gledati v naprej)
- USTRAHOVANJE

Kliknite in vpišite besedilo vprašanja

| | SE NE STRINJAM | DELNO SE STRINJAM | POPOLNOMA SE STRINJAM | NE VEM |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Motivacija je v našem timu pomemben dejavnik. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Motivirajo me zunanje nagrade (denar, materialne nagrade). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Motivirajo me notranje nagrade (pohvale, zadovoljstvo, pozitivni odzivi). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Za mene je pomembna motivacija tudi medsebojna motivacija med člani tima. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kadar sem osebno nezadovoljen je moja motivacija nizka, kadar sem osebno srečen je moja motivacija visoka. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Menim, da stil vodenja vpliva različno na motivacijo naš igralcev. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |