

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PRIMERJAVA TRENERJA ŠPORTNEGA MOŠTVA IN MANAGERJA  
PODJETJA**

Ljubljana, oktober 2005

**DAVID JUVAN**

## **IZJAVA**

Študent David Juvan izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. Rudija Rozmana, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

1	UVOD.....	1
2	SKUPINA, TIM, ŠPORTNO MOŠTVO.....	2
2.1	Skupina in tim.....	3
2.1.1	Oprelitev skupine in njene značilnosti.....	3
2.1.2	Oprelitev tima in njegove značilnosti.....	4
2.1.3	Primerjava tima in skupine .....	5
2.2	Oprelitev športnega moštva.....	7
2.3	Značilnosti moštva.....	8
2.3.1	Številčnost moštva .....	8
2.3.2	Medsebojna soodvisnost.....	8
2.3.3	Kohezivnost.....	9
2.3.4	Uspešnost moštva.....	9
2.4	Moštvo – skupina ali tim?.....	10
3	ŠPORTNI TRENER IN MANAGER.....	11
3.1	Oprelitev trenerja.....	11
3.2	Oprelitev in značilnosti managerja.....	12
3.3	Osebnostne lastnosti trenerja.....	15
3.4	Vloge trenerja.....	17
3.5	Sposobnosti trenerja .....	18
3.6	Osebnost trenerja in stili vodenja.....	20
4	TRENERJEVO DELO.....	22
4.1	Planiranje.....	22
4.1.1	Oprelitev planiranja.....	22
4.1.2	Vrste planiranja.....	23
4.1.2.1	Sezonski plan.....	24
4.1.2.2	Tedenski plan.....	25
4.1.2.3	Dnevni plan.....	26
4.2	Organiziranje.....	26
4.3	Vodenje.....	27
4.3.1	Oprelitev vodenja.....	27
4.3.2	Vodenje, usmerjeno k nalogam, in vodenje, usmerjeno v zadovoljstvo podrejenih.....	27
4.3.3	Moč in vpliv.....	28
4.3.4	Stili vodenja .....	29

4.3.5	Uporaba teorije vodenja pri treniranju.....	30
4.3.6	Situacijska teorija vodenja .....	31
4.4	<b>Komuniciranje.....</b>	<b>32</b>
4.4.1	Sestavni deli komunikacije.....	32
4.4.2	Proces komuniciranja.....	33
4.4.3	Dimenzije komuniciranja.....	33
4.4.4	Vrste komunikacije.....	34
4.4.5	Povratne informacije o izvedbi.....	34
4.4.6	Ovire učinkovite komunikacije.....	34
4.4.7	Komuniciranje z mediji.....	35
4.5	<b>Motiviranje.....</b>	<b>35</b>
4.5.1	Zunanja in notranja motivacija.....	36
4.5.2	Dejavniki motivacije.....	36
4.5.3	Motiviranje moštva .....	36
4.5.4	Koncepti postavljanja ciljev v motivaciji za šport .....	37
4.6	<b>Nadzorovanje.....</b>	<b>38</b>
5	<b>POUČEVANJE.....</b>	<b>39</b>
6	<b>TRENER IN NJEGOVO DELO V PRAKSI – PRIMER.....</b>	<b>41</b>
7	<b>PRIMERJAVA MED TRENERJEM IN MANAGERJEM.....</b>	<b>44</b>
8	<b>SKLEP.....</b>	<b>48</b>
	<b>LITERATURA.....</b>	<b>50</b>
	<b>VIRI.....</b>	<b>51</b>

# 1 UVOD

Uspešnost poslovanja podjetja je v veliki meri odvisna od zaposlenih, predvsem od managerja. Sposobni zaposleni še niso zagotovilo za uspeh podjetja, temveč je manager tisti člen, od katerega je v veliki meri odvisna uspešnost. Njegovo delo, ki se kaže predvsem kot zamišljanje delovanja drugih, uveljavljanje teh zamisli in preverjanje njihove uresničitve, je zelo raznoliko in zahteva številna znanja, zato mora manager v današnjem svetu neprestano izpopolnjevati že pridobljeno znanje o managementu in pridobiti novo, saj le to zagotavlja prednost pred močno konkurenco. Kako pa je v športu?

Šport kot dejavnost se neprestano razvija, delovanje profesionalnih klubov je vse bolj podobno poslovanju podjetij. Mnogi klubi so dejansko velika podjetja. Podobnost ni le v načinu dela, temveč tudi v količini denarja, ki kroži v svetu moštvenega športa. To velja predvsem za moštvene športe, kot so nogomet, košarka, rokomet, odbojka itd. V zadnjem desetletju ali več je treba omeniti tudi prisotnost managerjev športnih društev (npr. večina večjih mednarodno priznanih klubov ima managerje, ki jih vodijo), ki so pripomogli k razvoju športa, vendar pa v svojem diplomskem delu ne bom obravnaval managerjev društev oz. klubov, pač pa trenerje moštev.

Moštvo si lahko predstavljamo kot zaposlene v podjetju, trenerja pa kot managerja tima. Prav tako lahko primerjamo trenerja moštva z dirigentom orkestra, kjer orkester predstavlja moštvo. Orkester igra dobro, če je njegovo igranje usklajeno, kar je delo dirigenta.

Tudi pri moštvenem športu je tako kot pri poslovanju podjetja ali igranju orkestra poleg igralcev ključnega pomena trener. Ta mora poskrbeti, da bodo igralci delovali usklajeno in si prizadevali za skupen cilj. To v današnjem času pomeni le zmaga. Tako kot pri managerjih je konkurenca vse močnejša tudi pri trenerjih. Za uspeh ni dovolj samo strokovno znanje o določenem športu, temveč je potrebno še marsikaj drugega. V igri in vajah pri treniranju ne gre iskati razlik, lahko pa jih predvsem v motiviranju, komuniciranju, vodenju itd. Prav to je osnova za razlikovanje uspešnih trenerjev od manj uspešnih.

V diplomskem delu me je zanimala primerjava med trenerjem moštvenih športov in managerjem v podjetju. Glavni cilj je ugotoviti, v kolikšni meri je delo trenerja podobno delu managerja, v čem se razlikuje oz. kje so bistvene razlike. Poleg tega bom skušal analizirati moštvo z visoko stopnjo soodvisnosti (nogomet, košarka, rokomet, odbojka itd.) kot osnovno enoto, kjer deluje trener, in ga uvrstil med skupino ali tim. Za primere bom uporabljal predvsem košarko, ker jo sam najbolj poznám.

Namen te diplomske naloge je ugotoviti, ali lahko trener moštva pri svojem delu uporablja znanje managementa in obratno. Če je ugotovljena podobnost med trenerjem in managerjem, je dobro, da za uspeh na svojem področju oba dopolnita svoje znanje z znanjem s področja managementa oz. vodenja športnih moštev.

Diplomsko delo sestoji iz šestih vsebinskih sklopov, s katerimi obravnavam izbrano tematiko. V naslednjem poglavju skušam ugotoviti obliko organizacije, v kateri deluje trener moštvenega športa. Opredelim skupino in tim ter primerjam njune značilnosti. Sledi opredelitev moštva in njegovih značilnosti, nato umestitev moštva v eno izmed oblik, torej v tim ali skupino.

V tretjem poglavju predstavim trenerja moštvenega športa, njegove osebnostne značilnosti ter s tem povezane stile vodenja, vloge, ki jih igra, da uspešno opravlja svoje delo, in sposobnosti, ki jih mora imeti, da lahko vodi moštvo. Na kratko predstavim tudi managerja in njegove značilnosti.

V naslednjem poglavju se posvetim trenerjevemu načinu dela, ki sestoji podobno kot delo managerja v podjetju. Govorim o planiranju, organiziranju, vodenju, motiviranju, komuniciranju in nadziranju.

V petem poglavju govorim o poučevanju in njegovem pomenu pri trenerjevem delu. Predstavim potek poučevanja in opozorim, da so za poučevanje potrebna tako strokovna znanja kot tudi managerske sposobnosti oz. znanja, predvsem o komuniciranju.

V šestem poglavju povzamam pogovor, ki sem ga opravil z znanim strokovnjakom, ki že več kot dvajset let deluje v svetu košarke. V tem delu so predstavljene praktične izkušnje s področja trenerjevega planiranja, vodenja, komuniciranja, motiviranja, nadziranja poučevanja itd.

V zadnjem delu primerjam managerja podjetja in trenerja moštvenega športa, predstavim podobnosti in razlike ter skušam ugotoviti, do katere mere je delo trenerja enako delu managerja oz. ali je mogoče enačiti managerja in trenerja moštvenega športa.

V sklepu povzamem glavne ugotovitve diplomskega dela ter podam svoj pogled na moštveni šport, managerje in trenerje.

## **2 SKUPINA, TIM, ŠPORTNO MOŠTVO**

Pravila različnih športov narekujejo obliko družbene strukture, v kateri nastopajo igralci. Tako lahko športe v grobem delimo na individualne in moštvene. V moštvenih športih tekmujejo moštva, ki skušajo s skupnimi močmi doseči cilj, ki ga tekmovalci posamezniki ne bi mogli. Zaradi načina dela in primerjave s podjetjem se bom, kot sem že omenil, osredotočil na moštvene športe. Da bi lahko naredil primerjavo med moštvom ter skupino in timom, bom najprej opredelil slednja dva.

## 2.1 Skupina in tim

Da bi lahko umestili moštvo v skupino ali tim, si moramo najprej na kratko pogledati opredelitev ter značilnosti tima in skupine.

### 2.1.1 Opredelitev skupine in njene značilnosti

Vsak izmed nas pripada kakšni skupini, bodisi da je to športna, delovna, družabna, prijateljska, politična in podobno. V današnji družbi je skupina eden izmed osnovnih načinov organiziranja ljudi v združbi. Pomembnost skupinskega dela v združbah je očitna, saj večino časa preživimo v medsebojni interakciji v formalnih ali neformalnih pogovorih, sestankih, krožkih itd.

Osnovna opredelitev skupine nam govori, da skupino predstavljata dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev (Možina, 2002, str. 541). Možina (2002, str. 542) natančneje definira skupino kot: »...določljiva, strukturirana, sorazmerno trajna povezanost ljudi, ki imajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev organizacije.«

Ti dve definiciji dopolnjuje naslednja, ki pravi (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 181): »Skupine so sestavljene iz dveh ali več posameznikov, ki so med seboj bolj ali manj povezani za doseg skupnega cilja.« Tjosvold (1991, str. 22) meni podobno in pravi, da skupina šteje dve ali več oseb, ki delujejo vzajemno, vplivajo druga na drugo, so medsebojno odvisne in imajo skupne norme. Sebe vidijo kot enoto pri zasledovanju skupnih ciljev, le-ti pa zadovoljujejo njihove lastne potrebe oz. želje.

Iz zbranih definicij lahko ugotovimo, da je **skupina sestavljena iz dveh ali več posameznikov, ki so povezani med seboj in vplivajo drug na drugega**. Članom so lastni skupni cilji in naloge, delijo pa tudi skupne vrednote in norme. Člani s skupnimi cilji zadovoljujejo tudi svoje individualne želje in potrebe.

Število članov skupine je omejeno navzdol, to pomeni na dva člana, medtem ko omejitve navzgor ni. Pomembno je poudariti, da pri skupinah, ki so večje od 15 članov, medsebojni odnosi in skupinski procesi vse bolj bledijo.

**Značilnosti skupine** so sledeče (Možina, 2002, str. 543):

- V skupini obstaja socialna struktura, kar pomeni, da ima vsak član položaj, ki je določen v odnosu do položajev drugih.
- V skupini obstajajo individualne vloge, s katerimi člani sodelujejo v skupnem delu. Ko člani prenehajo igrati svoje vloge, skupina preneha obstajati.
- Skupina mora imeti določeno trajnost, torej je oblikovana za določen čas.
- Skupina mora biti določljiva in razpoznavna po članih, ki jo gradijo, in po zunanjih opazovalcih.

- Delovanje skupine je usmerjeno k doseganju delovnega cilja oz. ciljev. Cilj nam pove, zakaj je bila skupina ustanovljena in s kakšnim namenom.
- Člani skupine imajo skupne interese in vrednote, vendar ni nujno, da so natančno določeni.
- V vsaki skupini vladajo določene norme o vedenju, ki imajo vpliv na način igranja vlog. Novi člani skupine morajo ob prihodu oblikovati svoje vedenje po vzoru skupine.
- Bistveni za skupino so recipročni odnosi, ki zagotavljajo komunikacijo in stike med člani.

### 2.1.2 Opredelitev tima in njegove značilnosti

Timski način dela je razširjena oblika izvajanja kompleksnih nalog vodenja, za kar so potrebna znanja z različnih področij. Namen oblikovanja tima je, da se različna znanja članov tima pri reševanju določenega problema združijo, kar omogoča pogled na določen problem z različnih zornih kotov, kar ponavadi vodi do boljše rešitve (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 209).

**Tim je delovna skupina, ki sestoji iz dveh ali več oseb in ima opredeljeno specifično delovno nalogo oz. cilj.** Člani tima so za izvedbo dodeljene naloge oz. za skupni cilj skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, za katero so značilni visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi (Andrejčič et al., 1994, str. 154).

Možina (2002, str. 559) definira tim kot skupino ljudi, ki uspešno deluje, ki skupaj rešuje naloge. Člani so v interakciji in se aktivno prilagajajo skupnemu cilju.

Tim je organizacijska tvorba, ki je sestavljena iz naslednjih elementov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 209):

- naloge, usmerjene k cilju;
- članov tima, ki delujejo;
- vodje tima, ki delo usmerja;
- komuniciranja oz. procesa medsebojne izmenjave informacij, znanja, izkušenj.

Tim je skupina ljudi, med katerimi vlada visoka stopnja soodvisnosti, usmerjeni so k doseganju skupnega cilja oz. dokončanju zadane naloge, ali drugače povedano: vsi člani se strinjajo s postavljenim ciljem in so mnenja, da lahko dosežejo ta cilj le, če sodelujejo (Parker, 2003, str. 2).

»Skupina je team, če je delovanje članov skupine usmerjeno na določen cilj in če sodelujejo, da bi dosegli cilj. Člani v medsebojni izmenjavi znanja in izkušenj rešujejo naloge s pomočjo in ob podpori vodje teama.« (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 209).



Tim je praviloma sestavljen iz dveh do največ dvanajstih članov. Najboljše rezultate naj bi dosegali timi, ki so sestavljeni iz šestih članov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 210). Možina (2002, str. 564) kot optimalno velikost tima določa med pet in deset člani. Velikost tima določa kompleksnost problema oz. naloge, s katero se skuša tim soočiti. Pomembno je omeniti, da se z naraščanjem števila članov tima zmanjšuje možnost enakovrednega dialoga. Torej se z večanjem števila članov tima povečujejo ovire za nemoteno komunikacijo. Le-ta pa je pomemben dejavnik uspešnosti tima (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 210–211).

Če povzamem navedene definicije, lahko ugotovim, da je tim skupina, ki jo sestavljata najmanj dva člana, za katera je značilno, da imata skupen cilj. Člani tima pri svojem delovanju prihajajo v medsebojno interakcijo, komunicirajo, sodelujejo, si izmenjujejo znanje, si pomagajo, podpirajo. Znanje članov tima je raznoliko, kar omogoča boljše rezultate in zagotavlja različne poglede na probleme.

Tim nastane oz. se oblikuje, kadar je treba opraviti neko nalogo oz. doseči neki cilj. Značilno za tim je, da vsi člani sodelujejo pri postavljanju ciljev, prav tako tudi vsi sodelujejo pri reševanju določenega problema. Med člani tima ponavadi vlada zaupanje, kar pripomore k boljši komunikaciji, večjemu pretoku znanja med člani, sodelovanju in medsebojni podpori. Člani tima so ponavadi skrbno izbrani, njihovo znanje je raznoliko. Med njimi občasno prihaja tudi do konfliktov, kar pa jemljejo kot nekaj normalnega in skušajo konflikte konstruktivno reševati. Iz vsakega konflikta skušajo potegniti kaj pozitivnega, nova spoznanja, ideje, predloge itd. Vprašanja in predlogi so dobrodošli ter jih spodbujajo, saj je takšno delovanje v prid tima.

Navedel bom nekaj **značilnosti tima**, ki še niso bile omenjene (Možina, 1996, str. 102):

- Člani vedo, da so pri svojem delovanju medsebojno odvisni ter da lahko cilje tima in njih samih dosežejo z medsebojnim sodelovanjem.
- Člani imajo delo za svojo last in so zavezani skupnemu cilju, ki so ga sooblikovali.
- V timu vlada dobro ozračje, ki pripomore, da si člani tima pomagajo, se spodbujajo, sodelujejo, podajajo svoja mnenja in občutke.
- Vzdušje je sproščeno, kar vpliva tudi na komunikacijo, ki je odprta, poštena in odkrita. Člani skušajo razumeti stališče vsakega izmed članov.
- Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in znanje uporabljajo pri delu.
- Člani sodelujejo pri odločitvah, vendar se zavedajo, da mora vodja tima v določenih primerih sprejeti končno odločitev (predvsem, kadar zmanjkuje časa).

### 2.1.3 Primerjava tima in skupine

Pomembno je, da ločimo med timskim in skupinskim delom. Za skupinsko delo je značilno, da se naloge razdelijo na delne naloge, ki jih samostojno rešujejo člani skupine. Pri timskem delu pa vsak član tima s svojim delom pripomore k skupni izdelavi končne naloge (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 208).

Velja poudariti, da je skupina širši pojem kot tim. To pomeni, da je vsak tim skupina, vsaka skupina pa ni tim.

Tabela 1: Razlike med skupino in timom

SKUPINA	TIM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Člani skupine menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Tako posamezniki delujejo neodvisno, le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Člani poznajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se da osebne in timske cilje najuspešneje uresničevati z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri kam spada določeno delo, ne poskušajo se okoriščati na račun drugih.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Člani skupine morajo imeti občutek sodelovanja pri načrtovanju ciljev, sicer skušajo usmerjati vso pozornost nase. Delo pogosto jemljejo kot najeti delavci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Člani imajo delo za svoje in skupaj delujejo za uresničitev cilja, ki so ga sami pomagali postaviti. Večjo vlogo ko imajo člani tima pri postavljanju skupnih ciljev, bolj so pripravljeni sodelovati in se podrediti skupnemu cilju.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Člani pogosto ne razumejo vloge sodelavcev v skupini, zato jim pogosto ne zaupajo. Izražanje lastnega mnenja je neprimerno in nezaželeno. To ne ohranja skupino enotno, pač pa jo deli.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Med člani vlada zaupanje, spodbujajo drug drugega, da izrazi svoje poglede, poda predloge, občutke in nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla, saj je pomembno, da vsi člani razumejo zadeve, s katerimi se ukvarjajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Komunikacija v skupini je zelo pomembna za njeno uspešnost, vendar pogosto prihaja do tega, da so člani zelo previdni pri tem, kaj povedo. Takšno vedenje lahko pripelje do igranja namišljenih vlog, postavljajo se pasti v komunikaciji, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komunikacija je odprta in odkrita. Prizadevajo si, da bi razumeli stališče vsakogar izmed članov. Kot sem že omenil, je dobra komunikacija pogoj za uspešnost.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Članom naročijo, kaj morajo delati, preden jih vprašajo, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Člani se dogovorijo o najboljšem načinu dela, da dosežejo določen cilj. Predlogi so dobrodošli. Če kdo nima predlogov oz. svojega mnenja, pomeni, da »ga ni tam«, da ne sodeluje.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Člani skupine so lahko dobro usposobljeni za svoje delo, vendar pa jih vodja ali ostali sodelavci onemogočajo. Tako je njihov prispevek manjši, kot bi bil lahko.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Člani prispevajo k uspešnosti tima z izvirnostjo, sposobnostmi in znanjem, kar pripomore k boljšim rezultatom. Za to je odgovoren manager, saj ponavadi on določa člane tima. Skrbno mora izbrati, da bo zagotovil zadostno širino znanja in s tem raznolikost, hkrati pa mora paziti, da bodo člani tima v dobrih odnosih (mora gledati tudi na osebne lastnosti posameznikov).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>V skupini prihaja do konfliktnih situacij, ki jih člani ne znajo rešiti. Vodja ponavadi posreduje prepočasi, šele takrat, ko nastane večja škoda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konfliktna situacija obravnavajo kot nekaj vsakdanjega v medčloveških odnosih. V tem vidijo priložnosti za nove rešitve, spoznanja in ustvarjalnost. Trudijo se reševati konflikte kar se da hitro in konstruktivno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Člani v skupini lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, ki so ključnega pomena za skupino. Skladnost z mnenjem vodje je pomembnejša kot dobri delovni dosežki skupine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Člani sodelujejo pri odločitvah, ki so pomembne za tim, hkrati pa se zavedajo, da mora vodja sam sprejeti določene odločitve, če zaidejo v časovno stisko. Cilj je vedno uspešnost tima in ne zgolj skladnost z mnenjem vodje.</li> </ul>

Vir: Maddux, 1992, str. 11.

Ugotovim lahko, da obstaja občutna razlika med skupino in timom, kar se vidi v načinu dela. Za tim je značilno, da člani tima med seboj bolj sodelujejo. Člani niso samo individualno odgovorni za svoje delo, pač pa imajo tudi timsko odgovornost. Vsi stremijo k skupnemu cilju. V nasprotju s timom se v skupini poudarjajo individualni dosežki in osebna odgovornost za opravljeno delo. Rezultat dela članov tima je delo vseh članov tima, v nasprotju s skupino, kjer je rezultat seštevek dela posameznikov. V timu je delovno vzdušje praviloma bolj sproščeno, komunikacija je odprta, ni igranja namišljenih vlog. Za skupino velja obratno.

## 2.2 Opredelitev športnega moštva

Dobro moštvo je socialni sistem, ki se ves čas spreminja in dozoreva ter omogoča športniku izraziti človeške in športne vrednote. V takšnem moštvu prihaja do sinteze teh vrednot, kar predstavlja novo kakovost vrednot (Tušak, Tušak, 2001, str. 162, 163).

Športno moštvo lahko opredelimo kot skupek posameznikov, za katerega so značilne naslednje lastnosti (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 11–12):

- Moštvo ima svojo **identiteto**. To pomeni, da se moštva oz. njihovi člani ločijo od drugih moštev, kar nam pove že samo ime moštva. Velikokrat imajo moštva tudi dodatna poimenovanja kot npr.: galski petelini (francoski nogometni reprezentanti), elf (nemški nogometni reprezentanti), karioke (brazilski nogometni reprezentanti).
- Za moštvo je značilno, da člani **delijo skupno usodo**. To pomeni, da ne more en član moštva zmagati, drugi pa izgubiti, pač pa lahko zmagajo ali izgubijo kot celota.
- Značilni so **strukturirani vzorci interakcij**. To pomeni, da ima sleherno moštvo natančno določene in uigrane taktične kombinacije, ki jih poznajo samo igralci tega moštva. Značilnost vsakega moštva je tudi različna interakcija med člani moštva (npr. odnos med starimi in mladimi igralci, med kapetanom in ostalimi itd.) in z nasprotniki.
- Tako kot za vsako področje dela (mehaniki, ekonomisti, pravniki itd.) je tudi za športna moštva značilna **specifična komunikacija**. To pomeni, da igralci za sporazumevanje uporabljajo specifične žargonske izraze (npr. v košarki za označevanje tipa napada ali obrambe uporabljajo različne znake ali izraze), ki jih ponavadi razumejo samo člani moštva.
- V moštvu se oblikuje **določena struktura**. Ta je sestavljena iz vlog, položaja, statusov posameznikov in norm, ki veljajo v moštvu. Na začetku sezone se določijo igralna mesta in statusi, hkrati pa se začnejo igralci boriti za vloge.
- Poanta moštvenih športov je, da morajo igralci, če želijo premagati nasprotnika, med seboj sodelovati, kar pomeni, da obstaja **medsebojna soodvisnost**. Igralci niso le številčno soodvisni, kar pomeni, da eden ne more igrati igre sam, pač pa je pomembna tudi igra soigralcev. To pomeni, da če večina igra slabo, tudi ostali ne morejo pokazati vsega, kar znajo, saj je njihova predstava deloma odvisna od soigralcev.
- Člani moštva veliko časa preživijo skupaj, zato se med igralci sčasoma pojavi **medsebojna privlačnost**. To pomeni, da se med člani postopoma razvijejo prijateljski odnosi ali pa vsaj kolegialnost.

- Pomembna značilnost moštva je tudi **samokategorizacija**. Moštvo mora kot celota imeti občutek, da obstaja in se loči od ostalih moštev. Če člani ne čutijo pripadnosti moštvu, je ponavadi uspeh moštva slabši, kot bi bil lahko. Le igralec, ki se čuti kot del moštva, bo dal od sebe svoj maksimum.
- Pri oblikovanju ciljev moštva je pomembno, da imajo člani moštva **občutek**, da vsi zasledujejo **enake cilje**. Če tega ni, lahko to hitro vpliva na motivacijo članov in na njihovo predstavo.

## 2.3 Značilnosti moštva

Pri značilnostih moštva se bom posvetil predvsem številčnosti moštva ter medsebojni soodvisnosti članov, kohezivnosti in uspešnosti moštva.

### 2.3.1 Številčnost moštva

Število članov moštva je odvisno od pravil igre, ki jo igrajo. Če pogledamo popularnejše športe v Sloveniji (nogomet, košarka, rokomet, odbojka ...), lahko ugotovimo, da se število članov moštva giblje med 10 in 20. Velja omeniti, da ponavadi ne igrajo vsi člani moštva. Najboljše igrajo večino časa, medtem ko ostali čakajo na svojo priložnost na klopi za rezervne igralce. Kot primer lahko navedem košarko, kjer je moštvo sestavljeno ponavadi iz najmanj dvanajstih članov. Od tega jih ponavadi dobi priložnost na tekmi osem do devet, na parketu pa je sočasno lahko pet igralcev enega moštva.

V svetu neprestano nastajajo novi moštveni športi, ki zahtevajo različno število članov moštva, glede na pravila igre. Zato lahko število članov omejimo le navzdol, kar pomeni na dva člana.

### 2.3.2 Medsebojna soodvisnost

Moštva se med seboj razlikujejo po medsebojni soodvisnosti. Obstajajo športi (npr. plavanje), kjer tekmovalci pripadajo istemu moštvu, tekmujejo pa izključno vsak zase. Tako je dosežek enega tekmovalca (skoraj) popolnoma neodvisen od rezultata moštvenega kolega. Za takšne športe je značilna majhna medsebojna soodvisnost. Športi, kjer so tekmovalci srednje medsebojno odvisni, so npr. moštveni smučarski skoki, kegljanje. Vsak tekmovalec je popolnoma neodvisen pri doseganju individualnega rezultata, vendar je skupna uvrstitev odvisna od seštevka posameznikov v moštvu. Pri takšnih športih je ponavadi tako, da če se enemu izmed članov nastop ponesreči, sta skupni rezultat in s tem uvrstitev slabša. Največja soodvisnost je lastna športom, kjer je potrebno neposredno sodelovanje igralcev med seboj. Takšni športi so npr. košarka, nogomet, rokomet, odbojka, vaterpolo itd. (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 13). To so dinamični športi, ki zanimajo veliko množico ljudi in ki sem jih vzel tudi sam v obravnavo kot osnovno trenerjevo enoto, v kateri deluje.

### 2.3.3 Kohezivnost

Kohezivnost predstavlja dinamični proces, ki je razviden po težnji ostati skupaj, da bi lahko moštvo doseglo zastavljene cilje in pri tem igralcem omogočalo čustveno zadovoljstvo (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 84). Ljudje, ki se kakorkoli ukvarjajo s športom, poznajo vrednost in pomen kohezivnosti v moštvu. Vsak trener skuša razviti kohezivnost v moštvu, saj verjame, da bodo moštva z visoko stopnjo kohezivnosti lažje dosegala dobre rezultate. Predvsem velja to za moštva, v katerih ni zvenceh imen. Obstaja pozitivna korelacija med stopnjo kohezivnosti moštva in kakovostjo nastopov moštva (Tušak, Tušak, 2001, str. 157).

V teoriji in praksi je znano, da kohezivno moštvo pomembno vpliva na predstavo posameznika in mu omogoča, da le-ta preseže samega sebe (Petrović, Doupona, 1996, str. 179).

### 2.3.4 Uspešnost moštva

Glavna naloga moštva je, da je uspešno. Sodila uspešnosti so lahko zelo različna. Tako je ob koncu tekmovalne sezone mogoče naleteti na nasprotujoče si ocene. Za upravo kluba in medije je kriterij uspešnosti mesto na lestvici. Za trenerja je mesto na lestvici le eden izmed kriterijev za oceno uspešnosti. Trenerji ocenjujejo uspešnost tudi glede na nasprotnike, kakovost lastnega moštva, napredek igralcev itd. (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 17). Uspešnost se v današnjem svetu športa pod velikim pritiskom medijev, javnosti in lastnikov klubov meri predvsem z zmagami in mestom na tekmovalni lestvici. To ne bi bilo sporno, če se za doseg tega ne bi uporabljala vsa mogoča sredstva, tudi tista, ki so na meji regularnega, in tista, ki so prepovedana (kot npr. doping).

Dejavniki uspešnosti moštva so (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 18–22):

- kakovost igralcev in trenerjev,
- znanja in spretnosti igralcev,
- fizična, tehnična, taktična in psihična priprava,
- ustrezno komuniciranje, koordiniranje, interakcija,
- kohezivnost,
- homogenost,
- motivacija,
- skupni cilji.

Skupni cilji so zelo pomemben dejavnik uspeha moštva. Pomembno je, da imajo vsi člani občutek, da imajo isti cilj. Če cilji posameznikov niso isti, kot so cilji moštva, nastane problem, saj takšen posameznik praviloma ne bo opravil svojega dela tako, kot je sposoben. Ker vemo, da so člani medsebojno odvisni, to lahko pomeni, da bo uspešnost moštva kot celote lahko manjša. Menim, da je dovolj že en takšen primer v moštvu, da pokvari klimo, ki

je po mojih izkušnjah zelo pomembna. Pomembno je tudi, kdo je ta član, kakšna je njegova vloga v moštvu.

Pomembno je omeniti, da kohezivnost ekipe vpliva na individualni nastop posameznika, takšna povezava pa deluje tudi v obratni smeri. Če med člani moštva vladajo dobri odnosi, medsebojno sodelujejo, si pomagajo, čutijo pripadnost itd., to pozitivno vpliva na dosežke moštva.

S pomočjo dejavnikov uspešnosti moštva lahko tudi ponazorim, zakaj lahko moštvo z boljšimi posamezniki izgubi proti moštvu s slabšimi posamezniki. Razlogov je lahko več. Naj omenim samo nekatere med njimi: nehomogenost moštva, neustrezna komunikacija, motivacija itd. To so področja, na katera lahko vpliva trener, in lahko rečem, da je uspešnost moštva v veliki meri odvisna od trenerja.

## 2.4 Moštvo – skupina ali tim?

Po navedenih značilnostih tima in skupine sem skušal ugotoviti, ali v športnem moštvu z visoko stopnjo soodvisnosti prevladujejo značilnosti tima ali skupine.

Tabela 2: Primerjava značilnosti športnega moštva z visoko stopnjo soodvisnosti, tima in skupine

MOŠTVO	ZNAČILNOSTI SKUPINE	MED SKUPINO IN TIMOM	ZNAČILNOSTI TIMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Člani moštva se zavedajo soodvisnosti in vedo, da bodo lažje izpolnjevali osebne in moštvene cilje, če bodo delovali vzajemno oz. sodelovali.</li> </ul>			√
<ul style="list-style-type: none"> <li>Člani moštva dojemajo »delo« kot svojo »last«. Delujejo homogeno, sodelujejo v skladu z dosego cilja, ki so ga sami pomagali postaviti.</li> </ul>			√
<ul style="list-style-type: none"> <li>Članom so vloge (kaj morajo delati) vnaprej podeljene, hkrati pa prispevajo k uspešnosti moštva s svojim znanjem, sposobnostmi in inovativnimi rešitvami, ki omogočajo boljše rezultate.</li> </ul>		√	
<ul style="list-style-type: none"> <li>V moštvu vlada zaupanje, člani spodbujajo drug drugega, prosto izražajo mnenja, nesoglasja, vprašanja so zaželeni.</li> </ul>			√
<ul style="list-style-type: none"> <li>Komunikacija v moštvu je odprta in poštena. To je temelj za medsebojno zaupanje, na katerem se lahko gradi uspeh moštva.</li> </ul>			√

Vir: Lasten vir.

S primerjanjem značilnosti športnega moštva z visoko stopnjo soodvisnosti, skupine in tima lahko ugotovimo, da moštvo vsebuje večino značilnosti tima. Člani moštva vedo, da so medsebojno odvisni, da lahko dosežejo zastavljeni cilj le, če sodelujejo med seboj. Če sodelovanja ni, je cilj nedosegljiv, razen če je postavljen prenizko. Igralci verjamejo v delo, ki ga opravljajo, delujejo homogeno. To jim omogoča predvsem dejstvo, da so tudi sami sodelovali pri postavljanju skupnih ciljev. Vloge, ki jih morajo igrati člani moštva, so deloma dodeljene vnaprej. Kot primer lahko navedem 210 centimetrov visokega košarkarja, ki mu je dodeljena vloga na mestu centra (tisti, ki igra najbližje košu). Vendar pri nižjih igralcih ni vedno tako, saj lahko nekateri igrajo na več mestih. Tudi vloga kapetana je večinoma podeljena kasneje in ga ponavadi izberejo igralci sami. Igralci k uspehu moštva pripomorejo s svojim znanjem, izkušnjami, sposobnostmi in inovativnimi rešitvami. Izkušnje odločilno prispevajo k uspehu, predvsem v zelo stresnih, težkih situacijah in takrat pridejo do izraza starejši, izkušenejši igralci.

Za uspešno moštvo je značilno, da med člani vlada zaupanje. Zaupanje je zelo pomemben element, saj pripomore k uspešnosti moštva ali obratno. Igralci, ki si medsebojno zaupajo, spodbujajo drug drugega, izražajo svoja mnenja, nestrinjanja. Imajo občutek, ki jim zagotavlja, da mu bodo drugi pomagali, če sam ne bo zmogel opraviti svoje naloge. Iz lastnih izkušenj lahko povem, da zaupanje med igralci pripelje tudi do zaupanja v igri, kjer igralec ve, da mu bodo drugi pomagali. To se vidi predvsem v obrambi, ko je posameznik lahko agresivnejši, kot če tega zaupanja ne bi bilo.

Komunikacija v moštvu je sproščena, odprta, poštena. V nasprotnem primeru moštvo ne more izkoristiti vseh svojih potencialov. Bolj ko je komunikacija sproščena in iskrena, večje je zaupanje med igralci in lažje bo moštvo izkoristilo vse svoje potenciale.

Tudi Maddux (1992, str. 15) ugotavlja, da so moštva timi, in poudarja, da so uspehi v športu rezultat timskega dela.

### **3 ŠPORTNI TRENER IN MANAGER**

#### **3.1 Opredelitev trenerja**

Športni trener je oseba, ki pomaga športnikom izkoristiti vse njihove potenciale. Sodeluje lahko s posamezniki ali z moštvi. Skuša oz. mora poskrbeti, da so njegovi varovanci kar najboljše fizično, psihično in praktično pripravljeni na tekmovanje. Ugotoviti mora pomanjkljivosti varovancev in pripraviti načrt, da to popravi (Sports coach/instructor in close-up, 2004).

Trener trenira posameznike ali moštva in skuša izboljšati njihovo igro, s tem da analizira njihove predstave ter jim pomaga in jih inštruirira na področjih, ki jih je treba izboljšati (Sports coach, 2005).

Športni trener je dober poznavalec svoje stroke in športa ter je več kot samo vodja in učitelj. Poleg omenjenega znanja mora imeti tudi znanje s področja psihologije, medicine in sociologije športa (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 162).

Kot sem že omenil, mora **trener dobro poznati svojo stroko**. Tu bi rad le opozoril na dilemo, pred katero se znajde manager, in sicer, ali mora manager obvladati stroko, v kateri dela, ali ne. Npr.: ali naj manager gradbenega podjetja pozna gradbeništvo. Če ne pozna stroke, obstaja verjetnost, da svojega dela ne bo opravljal, kot bi bilo potrebno. Odvisen je od mnenja drugih in tako so njegove odločitve pogosto odločitve drugih, zato mora okoli sebe zbrati zaupanja vredne strokovnjake. Če manager dobro pozna stroko, nastane nevarnost, da se bo preveč spuščal v podrobnosti in hotel imeti popolno kontrolo nad dogajanjem. Menim, da je za managerja primerno, da delno pozna stroko, v tem primeru gradbeništvo, in se s tem izogne preveliki odvisnosti od drugih, hkrati pa se ne spušča v vsako podrobnost.

**Trenerjeva zadolžitev** je, da usposobi svoje varovance, moštvo, da na tekmovanju pokažejo vse svoje sposobnosti. Zato mora poskrbeti za analizo posameznikov in moštva kot celote, načrtovati treninge in ostale aktivnosti, ki so potrebne za dobro fizično in psihično pripravo svojih varovancev, mora jih inštruirati oz. poučevati, kontrolirati delo, jih voditi skozi treninge in tekme ter poskrbeti za dobro vzdušje v moštvu.

Poklic športnega trenerja nalaga trenerju veliko **odgovornost**, saj je on vodja moštva in je neposredno odgovoren za uspeh moštva, prav tako je odgovoren za razvijanje posameznikov v športnem smislu in tudi v smislu razvijanja njihovih osebnosti. Prav tako je odgovoren za podobo moštva v medijih, ker se zaradi podobe in uspešnosti moštva sklepajo sponzorske pogodbe, s katerimi klubi polnijo svoj proračun.

Trener kot vodja moštva mora imeti neizpodbitno **avtoriteto**. Le tako lahko opravlja zadane naloge in uresniči načrtovano. Avtoriteta izhaja že iz njegovega položaja, vendar je odločilno za boljše delovanje moštva, če trener upraviči svojo vlogo s svojim delom, znanjem in osebnostnimi lastnostmi.

Delo z moštvom zahteva neprestano **komuniciranje** med igralci in trenerjem. Način komuniciranja mora trener prilagajati glede na udeleženca v pogovoru. Pogosto se dogaja, da določeni igralci sprejemajo en način komunikacije, drugi pa drugačnega, zato mora imeti trener veliko znanja s področja komunikacije. Igralci in trener ne komunicirajo zgolj verbalno, pač pa tudi neverbalno, predvsem v procesu treninga in med tekmami.

### **3.2 Opredelitev in značilnosti managerja**

Razvoj družbe je poleg ostalih novosti v poslovanju pripeljal tudi do tehnične delitve dela, ki je privedla do potrebe po usklajevanju tehnično razdeljenega dela. Razdeljenost dela je odvisna od velikosti združbe. Večja kot so podjetja, večja je ponavadi delitev dela in s tem



večja potreba po usklajevanju. Tako je nastala potreba po ljudeh, ki bodo delo usklajevali – managerjih.

»Managerji usmerjajo človeške in materialne vire ter vodijo delo oddelka ali organizacije. Določati morajo načrte dejavnosti, s katerimi bi kar najbolj učinkovito in uspešno dosegli cilje organizacije.« (Možina, 1994, str. 15–16.) Managerji si pri svojem delovanju prizadevajo doseči zastavljene cilje, pri tem pa morajo ustrezno ravnati z ljudmi in upravljati z ostalimi viri.

Manager usklajuje tehnično razdeljeno delo v celoto, usklajuje posameznike in skupine. Zato mora do določene mere poznati dele razčlenjenega dela oz. delo posameznikov, ki jih vodi. Predvsem mora vedeti, kako so ti deli povezani med seboj in kako jih uskladiti v celoto (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 20).

Rozman (2002, str. 48) opredeli managerja kot človeka, ki z usmerjanjem in usklajevanjem dela drugih skupaj z njimi dosega cilje združbe.

Ugotovimo lahko, da je **bistvo dela managerja usklajevanje**, ki je temelj za razlikovanje managerjev od drugih zaposlenih. Usklajevanje ni naloga, ki jo opravlja manager, pač pa je način dela, s katerim izvaja zadane naloge.

Rozman definira usklajevanje kot »...povezovanje in prilagajanje razmerij in procesov med seboj in z okoljem po vsebini, obsegu in času, da bi čim bolj smotrno dosegli cilj združbe.« (Rozman, 2002, str. 53).

Ugotovimo lahko, da managerji z usklajevanjem usmerjajo človeške in materialne vire, da dosežejo cilje organizacije. Rezultat managerjevega dela so odločitve, bistvo njegovega dela pa torej usklajevanje.

**Odločitve**, kot sem že omenil, so **rezultat managerjevega dela**. V osnovi pomenijo izbiro med možnostmi. Z razvojem gospodarjenja podjetja postaja odločanje vse pogostejše, hkrati pa tudi vse pomembnejše. Pri sprejemanju odločitev je pomembno, da skuša manager pridobiti kar se da veliko število rešitev, da bi bila izbira čim boljša. Pri tem je pomembno tudi, da manager prouči razloge za odločitev in merila, ki vplivajo na sprejemanje odločitev.

Proces odločanja lahko razčlenimo v (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 33):

- ugotavljanje problemskih stanj,
- določanje problemov,
- iskanje, razvijanje, ocenjevanje in izbiro rešitev,
- logičen preizkus rešitve in z izvedbo v praksi tudi njen praktičen preizkus.

V procesu odločanja managerji skušajo izbrati najboljšo rešitev za določeno problemsko stanje. Problemsko stanje se ponavadi ugotavlja v primerjavi z npr. planom, z drugimi

podjetji, s predhodnimi podatki. Ugotavljanje razlik, predvsem negativnih, ustvarja problemsko stanje. Potem sledi določanje problemov. S pomočjo teoretičnega znanja in praktičnih spoznanj iščejo vzroke za odmike. Ugotovitev problema je ključna za njegovo razrešitev. Ko določijo problem, skušajo najti čim več rešitev. Za to je potrebna velika mera ustvarjalnosti. Možne rešitve ocenijo glede na izbrana merila in izberejo najustreznejšo. Nato rešitev logično preizkusijo, in če so rešitve, ki izhajajo iz tega, ustrezne, sledi izvedba, ki pokaže, ali je bil proces odločanja ustrezen (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 35).

Iz povedanega sledi, da morajo biti managerji večji ugotavljanja in razčlenjevanja problemov, da je njihovo odločanje čim bolj smotno. Pri tem je treba poudariti, da morajo biti managerji sposobni poiskati ustrezne specialiste, jim jasno in natančno predstaviti probleme ter jih voditi in spodbujati, da bodo te probleme rešili.

Katere so zelene lastnosti in znanja managerjev pri opravljanju dela? Prva je sposobnost **gledanja** na stvari in dogajanje **z vidika celote**. To pomeni, da razume celoto in povezave med njenimi deli, saj le tako lahko ustrezno ravna. Nepogrešljivi lastnosti sta **logično razmišljanje** in **sklepanje**, predvsem v fazi ugotavljanja problemov. Naslednji lastnosti sta sposobnost **komuniciranja** in **motiviranja** sodelavcev in podrejenih, kar mu omogoča razumevanje podrejenih in njihovih zamisli. Pomembna je tudi **ustvarjalnost** predvsem na področju ravnanja s sodelavci, v usklajevanju in odločanju.

Managerjev proces dela je sestavljen iz **planiranja, organiziranja, vodenja** in **kontroliranja**. **Planiranje** je najpomembnejši del managerskega dela. Bistvo planiranja je zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za doseg le-teh. Pri tem skuša manager predvideti težave, na katere lahko naleti v prihodnosti, in zmanjšati njihov vpliv. Planiranje je izrednega pomena, ker daje smernice delovanja, planirani rezultati pa se lahko primerjajo z doseženimi ter se ugotavljajo odmiki in vzroki zanje.

**Organiziranje** je vzpostavljanje razmerij in struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne, v kateri bo podjetje poslovalo najuspešnejše (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 129). To pomeni, da so vsakemu zaposlenemu določene zadolžitve, dolžnosti in avtoriteta. Tehnična struktura nastane s tehnično delitvijo dela, ki jo povežemo z zaposlenimi, zaposlene povežemo v oddelek, oddelke pa v podjetje kot celoto. Komunikacijska struktura nastaja predvsem zaradi potrebe po komuniciranju med zaposlenimi, da lahko opravljajo svoje delo. Motivacijska struktura nastaja zaradi motiviranja zaposlenih, med katerimi se tvorijo najrazličnejša razmerja in strukture. Oblastna struktura pa zaradi prenašanja zadolžitev, odgovornosti in avtoritete managerja na podrejene, ker manager sam ni sposoben opraviti vsega dela.

Managerji pri svojem delu tudi **vodijo** zaposlene. Vodenje je sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 197). Manager s svojim načinom vodenja, komuniciranjem in motiviranjem vpliva na sodelavce ter jih vodi proti zastavljenim ciljem. Vodenje brez ustreznega motiviranja in

komuniciranja ne prinaša zadovoljivih rezultatov, zato morajo biti managerji dobri komunikatorji in motivatorji.

Pomemben element managerjevega dela je tudi **kontrola**. Potem ko opredelimo cilje in si zamislimo pot za njihovo doseg, je treba izvajanje tega tudi kontrolirati. Kontroliranje managerju služi za ugotavljanje že narejenega, primerjanje s planiranim, ugotavljanje odmikov in predlaganje popravkov. Zdi se mi pomembno, da omenim tesno povezavo med planiranjem in kontroliranjem, saj daje planiranje osnovo kontroliranju pri ugotavljanju odmikov.

### 3.3 Osebnostne lastnosti trenerja

Za uspešnega trenerja so značilne osebnostne lastnosti, kot so: **emocionalna stabilnost** (sposobnost kontrole lastnih čustev, stabilno čustveno odzivanje – v kritičnih, stresnih situacijah funkcionira umirjeno, hladnokrvno in se ne prepusti čustvom, ampak razumu), **družabnost** (kaže se predvsem v dobrem odnosu z moštvom, okolico), določena mera **dominantnosti in realizma, individualizem, odgovornost**, visoka stopnja **inteligentnosti, inventivnost, zaupljivost** v odnosu do športnikov. Trener ne sme biti preveč rigid in mora biti sposoben sprejemati odgovorne odločitve. Športniki menijo, da naj bi bil trener oseba, ki ji lahko popolnoma zaupaš in se nanjo vedno zanesesh (Tušak, Tušak, 2001, str. 185).

V raziskavi, ki sta jo opravila Maks in Matej Tušak (2001, str. 186), je sodelovalo 54 košarkarskih trenerjev. Prišla sta do naslednjih lastnosti uspešnega trenerja (navedene od najpomembnejše k manj pomembni):

- strokovnost,
- discipliniranost,
- pedagoške sposobnosti,
- doslednost,
- psihološke sposobnosti,
- avtoritarnost,
- pravičnost,
- poštenost,
- delavnost,
- komunikativnost,
- strogost,
- iznajdljivost,
- splošna razgledanost,
- vztrajnost.

Kot lahko razberemo, je najpomembnejša lastnost trenerja strokovnost, sledijo: discipliniranost, pedagoške sposobnosti itd. Omenil bom le najpomembnejše. Uspešen trener mora biti strokovno usposobljen, predvsem na področju športne igre, s katero se ukvarja. Le

strokovno usposobljen trener je kos izzivom, ki jih prinaša vrhunski šport. Če pogledamo prakso, lahko vidimo, da praktično ni uspešnega trenerja, ki ne bi bil strokovnjak na področju, na katerem deluje, kar se mi zdi logično. Strokovnosti sledi discipliniranost. Disciplinirano delovanje je pogoj za trdo delo. Ker je trener predmet opazovanja in posnemanja, lahko disciplinirano delovanje samo pozitivno vpliva na igralce. Pedagoške sposobnosti so nepogrešljive, ker trener praktično vsakodnevno uči svoje varovance. Če nima teh sposobnosti, lahko pride do nesporazumov, na treningu se potroši več časa. Pomembno je, da zna trener prenesti znanje na svoje varovance. To mora izvajati nazorno in sistematično. Naslednja lastnost je doslednost. Menim, da je pomembno, da trener dela po določenih načelih in se tega drži. Tako igralci vedo, kako morajo delovati, kakšen je način dela, kaj se od njih pričakuje itd. Naslednja lastnost je avtoritarnost trenerja. Menim, da je avtoritarnost trenerja na tako visokem mestu zato, ker trenerji praviloma ne trenirajo moštva dalj časa, več let, pač pa trenerji hitro menjajo delodajalca. Iz tega sledi, da je avtoritaren trener mogoče uspešnejši na kratek rok kot demokratičen, saj lažje vodi moštvo, igralce, s katerimi je krajše časovno obdobje. Pomembno je omeniti, da je to samo ena plat medalje, saj so trenerji opredeljevali lastnosti uspešnega trenerja. Za celovito sliko bi bilo treba dobiti tudi mnenja igralcev o tem, katere trenerjeve lastnosti imajo za ključne.

Gallon (1974, str. 16) v svojem delu navaja naslednje **osebne lastnosti uspešnega trenerja**:

- potreba oz. želja po visokih rezultatih,
- sposobnost vodenja,
- določena stopnja neomajnosti, neizprososti,
- agresivnost,
- zmožnost presojanja med tem, kaj je prav in kaj narobe,
- čustvena stabilnost,
- nesentimentalnost in sposobnost soočanja z dejstvi,
- odločnost,
- organiziranost,
- neustrašnost,
- pripravljenost prevzemati krivdo,
- pripravljenost za sodelovanje z nadrejenimi in sposobnost prepoznavanja vodij.

Gallon je pri svoji opredelitvi poudaril predvsem lastnosti, ki kažejo trenerja kot ambiciozno osebo, ki se izredno želi dokazati in uspeti, hkrati pa trezno, premišljeno deluje, pri vsem tem pa mora imeti tudi sposobnosti vodje.

Gallonovo mnenje se v določeni meri prekriva s prej predstavljeno raziskavo. Podobnost lahko opazimo med organiziranostjo in discipliniranostjo, med pravičnostjo in zmožnostjo presojanja med tem, kaj je prav in kaj ne, med poštenostjo in pripravljenostjo prevzemati krivdo, med sposobnostjo vodenja in komunikacijskimi, psihološkimi sposobnostmi

(motivacijo) ter med avtoritarnostjo in določeno stopnjo neomajnosti, neizprososti in agresivnostjo.

Poleg navedenih lastnosti oz. osebnostnih značilnosti je pomembno tudi, da trener iskreno rad opravlja svoje delo in na splošno rad dela z ljudmi, saj je neprestano v stiku z njimi (Gallon, 1974, str. 17).

### 3.4 Vloge trenerja

Trenerski poklic zahteva igranje številnih vlog, za kar so potrebna številna znanja. Naštel bom nekaj **vlog trenerja**, ki jih je opredeli Krevsel (1997, str. 24–31), in jih razvrstil v dve skupini:

#### ➤ **managerske vloge**

- diplomat – trener povezuje različne ljudi (uprava, igralci, ostali akterji v delovni skupini...);
- vodja;
- raziskovalec – trenerstvo se neprestano razvija, zato uspešen trener išče nove poti in metode dela;
- režiser – ima pozitiven pomen, kadar gre za režijo lepote v športni igri, negativen pa, kadar trener skrbi za lastne privilegije, kar je lahko za šport usodno;
- strateg – trener za vsako tekmo pripravi strategijo igre, ki je prilagojena nasprotniku;
- organizator;
- diktator – skrbi za ustrezen program, moštvo, pogoje, vključevanje ljudi in določa, kdaj je treba sprejeti odločitev, pogosto brez diskusije v javnosti;
- politik – ne glede na provokacije se bo dober trener izognil nasprotovanju drugih ljudi;

#### ➤ **pedagoške vloge**

- učitelj;
- reditelj – pazi na red in disciplino;
- svetovalec;
- lasten zgled – največja odgovornost trenerja je postati zgled, ki ustreza pričakovanjem športnikov, kakšen naj bi bil trener;
- psiholog – trener mora razumeti dušo moštva in razvijati optimalno emocionalno vzdušje, ki omogoča soustvarjalno in produktivno delovanje;
- trener – na treningu ne opravlja zgolj vloge trenerja, pač pa pogosto tudi vlogo kondicijskega trenerja, zdravnika, maserja, fizioterapevta, psihoterapevta,
- umetniški igralec – okoliščine zahtevajo od trenerja igranje vlog, ki so nenavadne za njegovo osebnost (po porazu je treba odigrati vlogo mirnega človeka).

Poleg že navedenih Mackenzie navaja še nekaj vlog, ki jih opravljajo trenerji (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 164):

- ocenjevalec – ocenjuje športnikove sposobnosti in dosežke na treningu in tekmi;

- demonstrator – prikaže nalogo, ki jo od športnika zahteva (za takšno demonstracijo mora biti tudi trener dobro fizično pripravljen);
- prijatelj – po več letih sodelovanja se med trenerjem in igralci razvije poleg odnosa trener – igralec tudi osebni, prijateljski odnos, ki temelji na zaupanju;
- pristaš – tekmovanja so lahko izčrpavajoča, naporna, zato je dobro, če trener podpira svoje varovance pri teh naporih.

Lahko ugotovimo, da mora trener obvladati raznolike vloge, ki jih mora igrati, da je njegovo delo uspešno. Po mojem mnenju trenerju za uspeh ni vedno treba igrati vseh vlog. Pomembno je, da ugotovi, s katerimi vlogami bo pripravil moštvo k boljšim rezultatom. Ene vloge igra pogosteje kot druge. Kot primer navedimo vlogo trenerja in vlogo umetnika. Vlogo trenerja igra zelo pogosto, vlogo umetnika pa občasno, po potrebi.

### 3.5 Sposobnosti trenerja

Sposobnosti lahko opredelimo kot psihofizične zmožnosti, ki določajo potencial za dosežke in uspešnost.

Uspešen trener naj bi imel naslednje sposobnosti (Krevsel, 1997, str. 45–48):

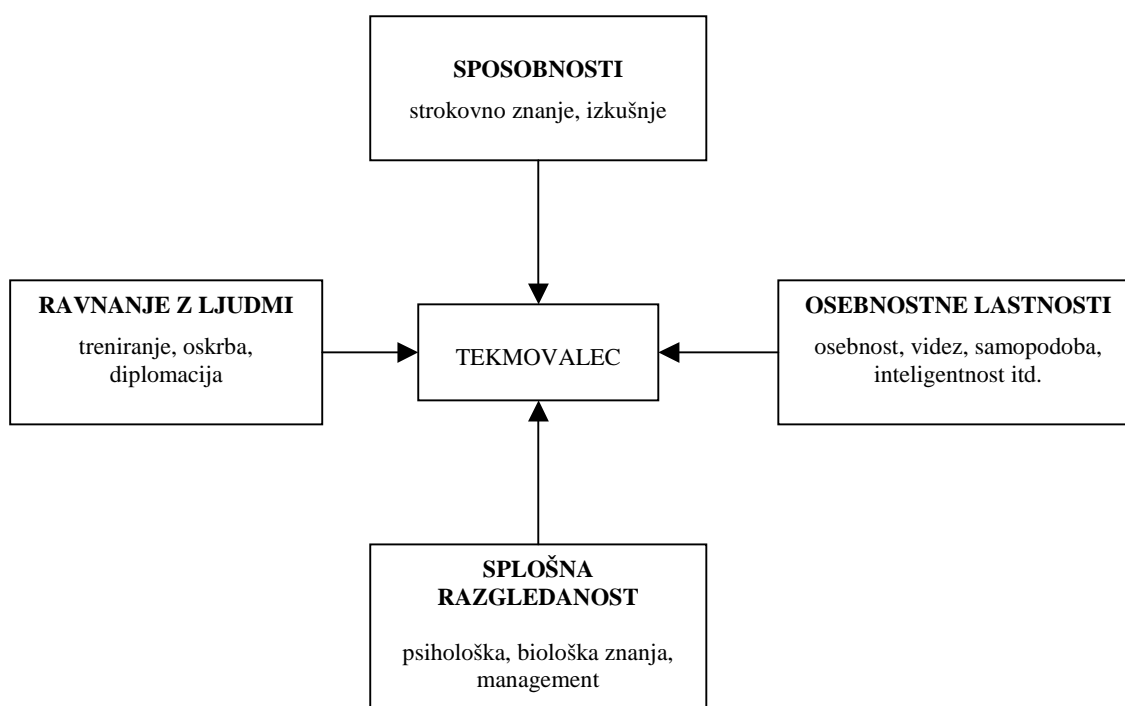
- didaktične sposobnosti – sposobnost prenašanje znanja na druge;
- ekspresivne sposobnosti – omogočajo izražanja misli in čustev s pomočjo pravih besed;
- avtoritativne sposobnosti – so tiste sposobnosti, s katerimi trener gradi avtoriteto, in so pogoj, da se trener razvije v vodjo, oblikujejo pa se z marljivostjo, delavnostjo, nadarjenostjo, strogostjo, zaupanjem, odgovornostjo, natančnostjo, samokritičnostjo in resnostjo;
- znanstvenopedagoška sposobnost – pomeni, da trener neprestano stremi k ustvarjalnosti, uvaja novosti, nove pristope in metode ter išče nove strategije;
- komunikacijske sposobnosti – sposobnost omogoča navezovanje stikov in ohranjanje letih; dobra komunikacija ima velik pomen za uspešne odnose znotraj moštva (odnos trener – igralci, odnos igralec – igralec);
- organizacijske sposobnosti – pomembno za smotrno in uspešno implementacijo različnih metod in ukrepov v učno-vzgojni proces; namen je hitro ustvariti kreativno in učinkovito moštvo;
- sposobnost pozornosti – uspešnost v športu zagotavljajo malenkosti, ki ločijo uspešne in manj uspešne, zato je za trenerje pomembno, da je sposoben natančnega opazovanja, ki mu zagotavlja oz. omogoča izločanje negativnih dejavnikov, ki vplivajo na rezultat;
- mažoretne sposobnosti – sposobnost ustvarjati dobro in optimistično vzdušje, kar je zdravilo za stresno situacijo;
- konstruktivne sposobnosti – sposobnosti projektirati dolgoročno (sem sodijo predvidevanje, napovedovanje, potencialnost, preusmeritev, pripravljenost, obremenitev, uspešnost);

- psihomotorične sposobnosti – omogočajo trenerju povezavo gibanja z mislijo; trenerju omogočajo demonstracijo naloge, ki jo zahtevajo od igralcev, kot so npr. prikaz tehnike in taktike;
- gnostične sposobnosti – omogočajo hitro in natančno spoznavanje predmetov, pojavov, razmerij (trener je sposoben hitro analizirati in ustrezno operirati, pojmom dati vsebino, pomen);
- improvizacijska sposobnost oz. sposobnost prilagajanja – trener mora, ko se znajde v nenačrtovanem položaju, ustrezno reagirati.

Iz navedenih sposobnosti lahko razberemo, da je kar nekaj sposobnosti vezanih na komunikacijo. Mednje lahko uvrstimo ekspresivne sposobnosti, komunikacijske sposobnosti, sposobnost pozornosti (poslušanje) in mažoretne sposobnosti. Komunikacija je torej zelo pomembna za trenerjevo delo.

Trenerjeve lastnosti in sposobnosti, ki so potrebne, zaželene za delo s športniki, je mogoče prikazati v naslednji obliki:

Slika 1: Sposobnosti in lastnosti trenerjev



Vir: Tušak, Tušak, 2001, str. 189.

Omeniti velja, da Maks in Matej Tušak navajata oskrbo pri ravnanju z ljudmi. Menim, da bi bilo bolje, če bi zamenjali oskrbo s pomočjo varovancem. Trenerji morajo dati pomoč varovancem, ko jo ti potrebujejo, da prebrodijo težave in se izkopljejo iz krize. Treba je omeniti tudi osebnostne lastnosti, kjer sta avtorja navedla osebnost kot osebnostno lastnost. Osebnost ne more biti osebnostna lastnost. Pač pa je lahko npr. pesimizem, optimizem,

ekstravertiranost, spol itd. Poudariti velja tudi omembo managementa pri splošni razgledanosti, kar pomeni, da se avtorja zavedata pomembnosti managerskega znanja pri trenerjevem delu.

Omeniti velja, da so sposobnosti del osebnostnih lastnosti. V zgornjem primeru sta avtorja verjetno skušala poudariti sposobnosti, ki so potrebne oz. zaželeni. Ugotovil sem, da drugi avtorji strokovnega znanja in izkušenj ne uvrščajo med sposobnosti, pač pa bi jih lahko uvrstili med osebnostne lastnosti. Musek (1993, str. 242) npr. sposobnosti definira kot »osebnostne značilnosti, ki pomenijo potencial za dosežke in za uspešnost. So psihofizične zmožnosti, ki poleg znanja, motivacije in drugih lastnosti vplivajo na uspešnost in stopnjo naših dosežkov.« Tako bi lahko med sposobnosti uvrstili inteligentnost, ustvarjalnost itd. Zakaj prihaja do takšnih nasprotij, ne morem z gotovostjo trditi, menim pa, da je ta razlika posledica različnih definicij sposobnosti in osebnostnih lastnosti. Poleg tega je mogoče vzrok tudi ta, da je psihologija športa manj preučevana veda kot splošna psihologija in so s tega vidika avtorji lahko manj natančni pri pisanju.

Če primerjamo mnenje Viktorja Krevsla z mnenjem Maksa in Mateja Tušaka o potrebnih sposobnostih in lastnostih uspešnega trenerja, lahko ugotovimo, da se do določene mere prekrivata. Razliko je opaziti predvsem v tem, da Krevsel ne omenja izkušenj in posebej ne poudarja osebnostnih lastnosti. Prav tako v nasprotju z Maksom in Matejem Tušakom ne omenja biološkega znanja.

### **3.6 Osebnost trenerja in stili vodenja**

Osebnost trenerja vpliva na stil ravnanja, kar pomeni, da vpliva tudi na stil vodenja. Trenerje največkrat, glede na način ravnanja in še posebej vodenja, grobo delimo na avtoritarne in demokratične. To pa ne pomeni nič drugega kot trenerjev način dela z varovanci. Seveda imajo različni stili vodenja svoje prednosti in pomanjkljivosti. Tako je za trenerja najboljši, če lahko uporablja različne stile vodenja v različnih situacijah. O tem bom govoril kasneje, ko bom omenil situacijsko teorijo vodenja. Vsak trener ima svoj stil vodenja in ti stili vodenja so pogosto pokazatelj trenerjeve osebnosti (avtoritarna ali demokratična osebnost). Pomembno je poudariti, da na stil vodenja ne vpliva zgolj trenerjeva osebnost, pač pa tudi sama situacija, okolje, klima v moštvu in osebnosti varovancev (Tušak, Tušak, 2001, str. 190).

**Za avtoritarne trenerje** je značilno, da imajo potrebo po kontroli ljudi. Le-to skušajo zadovoljiti z vodenjem moštva. Značilnost trenerja avtoritarnega tipa je dominantno obnašanje, ima se za nadrejenega, ne dopušča individualne svobode, ne dopušča ugovarjanja in predlogov, ki se ne skladajo z njegovo filozofijo. Takšna osebnost trenerja pozitivno vpliva na njegove varovance v kriznih situacijah, ko ostalim odpovejo živci. Prav tako dobro vplivajo na športnike, ki so vajeni podrejene vloge. V stresnih položajih se negotovi športniki počutijo bolj varne in zaščitene. Za vse ostale pa takšen trener predstavlja nevarnost, da se odnos trener – športnik poruši in onemogoči se nadaljnje delo (Tušak, Tušak, 2001, str. 190).



Za **demokratične ali participativne trenerje** je značilna predvsem lažja dostopnost. Njihovi varovanci imajo občutek, da lažje vzpostavijo medosebni odnos. To omogoča trenerjem, da lažje in bolje spoznajo svoje varovance. Tovrstni trenerji dopuščajo različna mnenja in predloge ter včasih prepustijo del odločitev varovancu (pričakujejo od njega zrelo obnašanje). To športniku prinese določeno mero neodvisnosti, tudi v zanj stresnih položajih. Demokratičen trener spoštuje odločitve drugih in ne nastopa samo s položaja moči (Tušak, Tušak, 2001, str. 190–191).

Ugotovimo lahko, da sta demokratičen in avtoritaren trener dva nasprotujoča si pola, ki se v realnosti ne pojavljata pogosto. Vsak ima svoje pomanjkljivosti, pa tudi prednosti. Trener, ki je sposoben odigrati obe vlogi, ima več možnosti za uspešno vodenje moštva.

Izpostavimo lahko tudi tako imenovanega **inovativnega oz. neinovativnega trenerja**. Za prvega je značilna inovativnost, kar pomeni, da v svoji praksi uporablja drobec drugačnosti, bodisi v pristopu, metodi dela ..., kar mu zagotavlja, da je korak pred ostalimi. Vrhunski trenerji niso v skladu s časom, ampak so vedno korak naprej, vedno iščejo nove možnosti. Lahko rečemo, da takšni trenerji skrbijo za napredek športa (Tušak, Tušak, 2001, str. 191).

V nasprotju z inovativnim, **neinovativen trener** ne posveča svojega časa novostim in v svoje delo ne vpleta stvari, ki še niso preverjene oz. dokazano izboljšajo uspešnost treninga, tekem itd. Lahko rečem, da se takšni trenerji celo bojijo novosti, saj njihovo celotno delo temelji na ustaljeni praksi. Novosti ne prinašajo vedno dobrih rezultatov, zato je pri uvajanju le-teh prisotno določeno tveganje, ki mu neinovativni trenerji niso naklonjeni.

Inovativnemu trenerju lahko rečemo tudi transformacijski trener. To pomeni, da takšen trener ponavadi uporabi pristop, taktiko itd., ki je v manjšem ali večjem nasprotju z dotedanjo logiko v določenem športu. Neinovativnega trenerja lahko imenujemo tudi transakcijski trener, kar pomeni, da je njegovo delovanje zavezano dolgoletnemu znanemu pristopu, načinu dela, ki se otepa novosti. Kot primer prvega lahko navedem bivšega trenerja košarkarskega moštva iz Chicaga, Phila Jacksona, ki je pri psihični pripravi moštva uvedel ritual, značilen za stare Indijance. Očitno je to pomagalo, saj je v manj kot desetih letih s Chicagom osvojil šest naslovov lige NBA. Za neinovativnega trenerja pa lahko navedem osebo, ki v desetih letih ni spremenila vaj na treningu. Za razvoj športa sta po mojem mnenju potrebna oba, saj tako inovativni in neinovativni trenerji dosegajo vrhunske rezultate, a so transformacijski trenerji tisti, ki orjejo ledino razvoja športa.

Trener s **profesionalnim** pristopom k svojemu delu (službi) vidi trenerstvo kot znanost in uporablja znanstveni pristop k igri. Uporablja najrazličnejše multimedijske in ostale naprave, ki omogočajo lažje analiziranje in dajejo informacije, ki pomagajo k boljšemu rezultatu. Njegov pristop temelji na logiki, ničesar ne prepušča naključju. Sprejema in podaja različna mnenja in poglede ter se zanima za novitete v pristopih in tehniki. Sledi razvoju športa in je željan spoznati nove načine dela, vse to za uspeh moštva. Zaradi vestnega in temeljitega dela njegovi varovanci verjamejo v njegove vodstvene sposobnosti. Slabost takšnega trenerja oz.

načina vodenja je, da individualne razlike zbledijo in športniki na neki način postanejo roboti. Izničijo se karakteristike igralcev, ki so jih delale edinstvene. Takšen način dela trenerja športniki ponavadi ne odobravajo in največkrat zapustijo moštvo (Gallon, 1974, str. 19).

V nasprotju s trenerjem s profesionalnim pristopom je za **amaterskega trenerja** značilno, da ne posveča veliko pozornosti novostim. Za svoje delo ter analizo sebe in moštva ponavadi ne uporablja posebnih naprav. Njegov odnos do športa je bolj sproščen, do neke mere brezbrizen. Njegovi varovanci ponavadi niso ustrezno fizično niti psihično pripravljene (Gallon, 1974, str. 18–19).

V vrhunskem športu praviloma uspevajo trenerji s profesionalnim načinom dela oz. pristopom, ki pa ima, kot smo lahko videli, tudi negativne strani. Predvsem se lahko zgodi, da igralci postanejo zgolj »številke«, kar pa negativno vpliva na igralce in na vzdušje v moštvu. Verjetno bi bilo v takšnem primeru treba uporabiti amaterski način oz. pristop, ki bi s svojo sproščenostjo in ne tako metodičnim delom nevtraliziral negativne vplive profesionalnega načina dela.

Skupek vseh načinov naj bi imel uspešen trener, ki naj bi navdihnil in spodbudil svoje moštvo, da bi treniralo malo več kot njegova konkurenca.

## **4 TRENERJEVO DELO**

Vsako delo je treba najprej skrbno planirati. To nam daje osnovo za nadaljnje delovanje. Planiranju sledi izvedba, kjer izvedemo, kar smo planirali. Da bi ugotovili, ali je bilo delo, ki smo ga opravili, uspešno, je treba opraviti še kontrolo. Ta nam pove, ali smo bili pri delu uspešni, kje smo delali napake, zakaj je do tega prišlo, in nam daje osnovo za izboljšave. To pomeni, da je treba tudi planiranje planirati, organizirati, izvesti in nadzorovati. To velja tudi za organiziranje, vodenje in kontroliranje.

### **4.1 Planiranje**

#### **4.1.1 Opredelitev planiranja**

Planiranje je zamišljanje vsake dejavnosti vnaprej. V primeru trenerja je to zamišljanje delovanja moštva, kluba. Je proces postavljanja ciljev in zamišljanja poti, ki pripeljejo do zastavljenih ciljev (What is planning?, 2004).

Planiranje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 77):

- je neprestano, sistematično, zavestno in smiselno zamišljanje bodočega delovanja, zamišljanje prihodnjih stanj in iskanje poti za njihovo doseganje ter zamišljanje potrebnih sredstev;

- poteka v procesu analize preteklega delovanja (kluba, moštva), v predvidevanju bodočega okolja ter določanju prihodnjega stanja in poti za doseg le-tega;
- usklajuje dele poslovanja, delovanja v celoto z namenom, da se preprečijo težave in izkoristijo možnosti.

Planiranje omogoča trenerju spoznati zunanje in notranje okolje ter procese in postopke, značilne za njegovo moštvo, klub. To spoznanje mu omogoča uspešnejše odločanje o prihodnosti (Advantages of planning, 2005).

Planiranje je za nekatere trenerje nepotrebno delo, delo brez pomena. Praksa tega ne potrjuje, saj je planiranje za trenerjevo uspešnost ključnega pomena. Če ne planiraš stvari, planiraš neuspeh (Martens, 1997, str. 59).

Trener si mora vedno vzeti čas za izdelavo plana. S tem si prihrani čas, ki bi ga moral porabiti kasneje, če plana ne bi izdelal. Pravočasno planiranje ne pomeni zgolj prihranka časa, ampak omogoča boljše, izčrpnjše in natančnejše analize dejavnikov in informacij, ki služijo za izdelavo plana (Martens, 1997, str. 59). Tako lahko trener upošteva kar največ dejavnikov, ki vplivajo na njegov način dela in tako zmanjšajo možnost nepričakovanih situacij.

Trener lahko nastopa v procesu planiranja sam ali skupaj s funkcionarji kluba in ostalimi sodelavci (pomočnik trenerja). Trener ponavadi sam (lahko tudi s svojim pomočnikom) izdelava plane, ki so povezani s treniranjem, taktiko, strategijo igre itd. Plane, ki zadevajo npr. samo sestavo ekipe, kratkoročne in dolgoročne rezultate itd., izdelava skupaj s funkcionarji kluba (Uradne spletne strani avstralske vlade, 2005). Poudariti je treba, da morajo trenerji pri planiranju, predvsem rezultatov, upoštevati tudi sponzorje kluba.

Trener planira stvari, kot so: igralci, ki jih ima na voljo, treningi, kraj priprav, metode dela, ki jih bo uporabljal, svoje sodelavce, izobraževanje, rezultate ...

#### **4.1.2 Vrste planiranja**

Planiranje ločimo na kratkoročno in dolgoročno. Kratkoročno planiranje je opredeljeno kot obdobje, ko so dolgoročneje določeni proizvodni tvorca (igralci, denar, s katerim razpolaga klub, ...) dani in jih pri kratkoročnih odločitvah upoštevamo takšne, kot so.

Dolgoročno planiranje je opredeljeno kot obdobje, v katerem je mogoče vse proizvodne tvorce zamenjati (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 78). To npr. pomeni zamenjati celotno ekipo in sestaviti povsem novo. Kratkoročno planiranje je običajno opredeljeno kot obdobje znotraj enega leta. Planiranje, ki obsega časovni horizont, daljši od enega leta, pa opredelimo kot dolgoročno planiranje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 77).

Trenerji s svojimi sodelavci izdelajo več različnih planov. Ti se razlikujejo med seboj po časovnem obdobju, za katerega so planirani, npr. večletni, sezonski, tedenski in dnevni plan.

#### 4.1.2.1 Sezonski plan

Trener izdelava različne plane. Sezonski plan je eden izmed njih in je glede na opredelitve vrst planiranja kratkoročni. Je plan, ki usmerja delo trenerja in moštva k zastavljenim ciljem (Martens, 1997, str. 59). Cilje določi trener bodisi sam bodisi skupaj s funkcionarji kluba.

Pomembno je poudariti, da je obseg trenerjevega planiranja odvisen tudi od ravni, na kateri trenerji delujejo. Na najvišji ravni (npr. v košarki NBA, evroliga) lahko trenerji planirajo ožje kot na nižji (npr. nižje lige državnega prvenstva), saj jim za določena področja ni treba skrbeti (npr. za finance skrbijo lastniki kluba, za logistiko plačani strokovnjaki ...).

O pomembnosti sezonskih planov govori Paish (1999, str. 7), ki meni, da je sezonski plan predpogoj za doseg dobrih rezultatov in vrhunsko pripravo. Plan mora biti temeljito preiščljeno in tudi ustrezno dokumentiran.

V planu trener opredeli področja dela, ki so večjega pomena in ki jim bo namenjeno več časa, ter področja, ki niso ključnega pomena in jim bo namenjeno manj časa (Martens, 1997, str. 59). To lahko ponazorim z naslednjim primerom: športniki, ki jih trenira trener, so slabo fizično pripravljene, tehnika pa jim ne dela težav. Tako bo trener več časa posvetil fizični pripravi, čas, ki ostane, pa izkoristil za vadbo tehnike.

Za izdelavo sezonskega plana potrebujejo trenerji določene podatke, in sicer (Martens, 1997, str. 60):

- okvirno število treningov v celotni sezoni;
- število tekmovanj v sezoni;
- koliko sestankov, sponzorskih obveznosti, drugih dogodkov bo v sezoni in kdaj;
- koliko igralcev bo na voljo;
- starostna razlika igralcev;
- kakšna znanja in izkušnje imajo posamezni igralci na začetku sezone;
- kateri objekti bodo na voljo za trening;
- kakšna oprema bo na voljo za trening;
- ali obstaja učno gradivo (videokasete, knjige ...) za trenerja in igralce;
- število pomožnih trenerjev;
- katero ostalo osebje bo na voljo (fizioterapevt, voznik ...);
- kateri drugi dejavniki lahko vplivajo na planiranje.

Pridobljene podatke trenerji skrbno analizirajo, saj jim ti služijo kot osnova za izdelavo sezonskega plana.

Bizjak (2000, str. 21–23) je v svojem delu navedel primer sezonskega plana za moštvo KK Imos Ježica (sezona 1997/1998), in sicer:

a) pogoji treniranja in tekmovanja:

- finančna sredstva;
- strokovni kader: trener, dva pomočnika, kondicijski trener, fizioterapevt, zdravnik;
- organizacijski kader: direktor, sekretar;
- oprema igralcev;
- organizacija prevozov;
- objekti in rekviziti: dvorana, žoge, soba za fitnes in drugi potrebni pripomočki;

b) sestava moštva:

- branilke;
- krila;
- centri;
- možne okrepitve;

c) vrsta tekmovanj, tekmovalni cilji:

- evropsko prvenstvo (cilj zagotoviti trdno mesto v evropski ligi tekmovanja);
- državno prvenstvo (osvojiti prvenstvo brez izgubljene tekme);
- pokalno prvenstvo (osvojiti prvenstvo brez izgubljene tekme);

d) okvirna vsebina treniranja:

- prvo pripravljalno obdobje (poskrbeti za ustrezno kondicijsko pripravo, osnovno raven motoričnih sposobnosti, manjši del namenjen tehnični, taktični in teoretični pripravi, navajati igralke na timsko delo);
- drugo pripravljalno obdobje (poudarek na tehnični, taktični in igralni pripravi, uigravanje moštva, tudi na trening tekmah);
- prvo tekmovalno obdobje (poudarek na individualni in kolektivni taktični pripravi ter igralni pripravi v napadu in obrambi, analiza nasprotnikov);
- prehodno obdobje (namenjeno regeneraciji in nabiranju moči);
- drugo tekmovalno obdobje (priprava odvisna od uvrstitve v nadaljnje tekmovanje v evropskem tekmovanju, ob neuspehu osredotočenje na domače prvenstvo);
- drugo daljše prehodno obdobje (postopno zmanjševanje napora, regeneracija in počitek, čas za izboljšanje individualnih pomanjkljivosti, opaženih med sezono).

Sezonski plan je med drugim pomemben tudi za ocenjevanje pretekle sezone, saj nam daje osnovo za ocenjevanje doseženega s planiranim. Pretekli sezonski plani in napake, ki so bile narejene, je treba skrbno preučiti in poiskati vzroke za te napake. Spoznavanje vzrokov napak omogoča trenerju boljše planiranje v prihodnosti (Martens, 1997, str. 59).

#### **4.1.2.2 Tedenski plan**

Tedenski plan, kot že ime pove, trener izdelava za vsak teden posebej. V njem opredeli elemente igre, ki jih bo vadil z ekipo, da se čim bolj pripravi na nasprotnika (velja med tekmovalno sezono). Ne sme pozabiti na analizo tekme. Poskrbeti mora za plan, ki bo omogočil, da bo moštvo ostalo v dobri telesni in psihični pripravi, ob tem pa upoštevati, da morajo biti igralci na dan tekme spočiti in psihično pripravljani. To pomeni, da bo trener težje treninge predvidel

za začetek tedna (če je tekma ob koncu tedna), potem pa zmanjševal napor do dne pred tekmo (Coaching Well Stuff, 2005).

#### **4.1.2.3 Dnevni plan**

To je plan, ki ga trener pripravlja za vsak dan. Je natančnejši kot tedenski in vsebuje podrobne opise treninga, posamezne vaje, čas izvajanja le-teh itd.

Trener mora vnaprej vedeti, čemu bo dal poudarek v določenem obdobju. Tako lahko dnevno planira, kateremu elementu bo namenil največ časa na treningu. Smiselno pri dnevnem planiranju je planirati dan ali dva vnaprej oz. en ali dva treninga vnaprej. To je pomembno zaradi prejšnjih treningov, saj ni nujno, da je bil celoten plan izvršen (Martens, 1997, str. 67). Na ta način se izognemo prevelikemu odstopanju od dnevnih planov, ki bi bili izdelani za dalj časa vnaprej (npr. igralci ne osvojijo elementa v času, ki ga je planiral trener, zato bodo isti element vadili še na naslednjem treningu).

Osnovni elementi dnevnega plana so datum, glavne naloge in cilji, natančen opis vaj, potrebna oprema, ogrevanje, ponovitev novih vaj s prejšnjega treninga, učenje in trening novih elementov, trening v tekmovalnih razmerah, raztezanje, zaključni govor trenerja in ocena treninga (Martens, 1997, str. 67).

## **4.2 Organiziranje**

Organiziranje je proces, v katerem skušamo pripraviti, urediti in zagotoviti vse potrebno za doseg zastavljenih ciljev. Pri tem vzpostavljamo organizacijske strukture, ki so najprimernejše za doseg cilja, urejamo odnose v njih, oblikujemo delovne naloge in jih delegiramo. Prav tako v procesu organiziranja določimo odgovornosti in avtoriteto vsakega posameznika. Tudi organiziranje je treba planirati, uresničevati (voditi) in kontrolirati.

Trenerjeva naloga v tej fazi je oblikovanje moštva in izbira sodelavcev (če ima možnost, da lahko vpliva na to odločitev) ter določitev odgovornosti, nalog in avtoritete posameznikom. Poskrbeti mora tudi za delovna sredstva.

Trener v tem delu skrbi predvsem za tehnično organizacijo. To pomeni, da razdeli temeljno delovno nalogo moštva na manjše delne naloge in te na opravila. Ta dela izvajajo igralci, ki pri tem prihajajo do določenih razmerij (od čustvenih do tehničnih). Trenerjeva naloga je, da ustrezno uskladi tehnično razdeljeno delo in igralce, ki bodo posamezna dela izvajali. Tako morajo za uspešno igro košarkarskega moštva igralci dobro skakati, podajati, zadevati. Trener mora določiti, čigava naloga je to. Visoki igralci bodo igrali bližje košu in skakali, organizator igre bo podajal in razigraval soigralce, branilec strelec bo zadeval.

## 4.3 Vodenje

### 4.3.1 Opredelitev vodenja

Georg Brandes o vodenju oz. vodji pravi: »Množica sledi vodji, ki hodi dvajset korakov pred njimi, če pa hodi tisoč korakov pred njimi, ga več ne vidijo, zato mu ne sledijo.« (Huges, Ginnett, Curphy, 1999, str. 25). Vodenje je oboje, znanost in umetnost, kar pomeni, da je predmet znanstvenega raziskovanja, hkrati pa tudi določen vidik prakse. Poznavanje teorij vodenja ni obvezno, niti ne zagotavlja, da postaneš dober voditelj (Huges, Ginnett, Curphy, 1999, str. 9).

»Vodenje se nanaša na ljudi, to se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati na njih, da bi zadane naloge čim boljše izvrševali, ob čim manjšem potrošku energije in čim večjem osebnem zadovoljstvu. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okvir vodenja pride velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem je pomembno tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in samo vedenje v organizaciji.« (Možina, 1992, str. 8).

Vodenje kot eno izmed temeljnih managerskih funkcij je opredeljeno na več načinov: v ožjem in v širšem smislu.

Vodenje v širšem smislu pomeni kadrovanje zaposlenih, komuniciranje s podrejenimi v vseh smereh, motiviranje za delo in vodenje v ožjem smislu (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 196). Vodenje v ožjem smislu je opredeljeno kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v organizaciji (moštvo oz. klubu) ter usmerjanje njihovega delovanja k ciljem, ki smo jih zastavili (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201). Trener s svojim vodenjem vpliva na učinkovitost in uspešnost moštva.

Trener vodi moštvo in ostale sodelavce (pomočnik trenerja, fizioterapevt itd.) k ciljem, ki so bili postavljeni. Pri tem mora svoje »podrejene« ustrezno motivirati, poskrbeti za ustrezno komunikacijo (tako v odnosu igralci – trener kot tudi igralec – igralec), zagotoviti kadre, s katerim bo najlažje dosegel zadane cilje, voditi moštvo in ostale skozi vsakodnevno vadbo, tekme itd.

### 4.3.2 Vodenje, usmerjeno k nalogam, in vodenje, usmerjeno v zadovoljstvo podrejenih

Vodenje je lahko usmerjeno k delovnim nalogam ali k zadovoljstvu podrejenih. Tako je za vodenje, usmerjeno k delovnim nalogam, značilno (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 202):

- podrobno strukturiranje skupne naloge in opredelitev podrobnih delovnih nalog;
- smiselna delitev dela v skupini;

- oblikovanje komunikacijske strukture v skupini, usmerjanje posvetovalnih in odločitvenih procesov v skupini, sprejemanje odločitev glede na lastne pristojnosti, uresničevanje sprejetih odločitev in nadzor nad izvajanjem.

Značilnosti v zadovoljstvo podrejenih usmerjenega vodenja so (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 202):

- vzpostavitev odprtega komuniciranja in oblikovanje medsebojnega zaupanja v skupini;
- spodbujanje občutka pripadnosti, ki se gradi s kulturo skupine in oblikovanjem skupine kot tima;
- spodbujanje in usmerjanje posameznika k osebemu razvoju in s tem osebemu zadovoljstvu z delom.

Uspešnost vodenja zagotavlja integracija ciljev posameznika in ciljev skupine v primeru, ko sta uporabljena oba pristopa. Tako delovni cilji postanejo cilji skupine z visoko stopnjo motivacije, hkrati pa skupina postane tim.

Značilnosti vodenja, usmerjenega k nalogam, lahko do določene mere enačimo z že prej omenjenim avtoritarnim načinom vodenja, medtem ko vodenje, usmerjeno k zadovoljstvu podrejenih, lahko enačimo z demokratičnim načinom vodenja.

Usmerjenost trenerjevega vodenja lahko iz vodenja na splošno apliciramo na vodenje košarkarskega moštva. Moštvo mora delovati kot tim, pri tem pa morajo vsi igralci imeti enak cilj. To je eden izmed pogojev, da je moštvo lahko uspešno.

### **4.3.3 Moč in vpliv**

Za uspešno vodenje sta poleg sposobnosti, motivacije in delegiranja potrebna tudi moč in vpliv vodje. Moč je zmožnost vplivanja in usmerjanja posameznikov, skupine, da deluje v smeri želenih rezultatov. Moč je pglavitna za vodjo. Vsak vodja razpolaga z določeno obliko moči ter mora vedeti, kako in kdaj jo lahko oz. mora uporabiti. Moč se izraža z vplivom.

Vpliv lahko razložimo kot proces, v katerem vodja spremeni stališča in ravnanja ostalih, skupine. Obstaja več vrst moči in vpliva, in sicer (Možina et al., 2002, str. 506–507):

- legitimna moč – ta oblika moči izhaja iz uradnega položaja v organizacijski hierarhiji;
- moč nagrajevanja – moč izvira iz možnosti nagrajevanja, ki jih ima vodja (nagrade so lahko v materialni ali nematerialni obliki);
- moč pritiska – je moč, ki izvira iz bojzani oz. strahu podrejenih pred kaznovanjem (npr. manj želeno delo, odtegljaji, očitki itd.);
- osebna moč – takšna oblika moči izhaja iz želje sodelavcev, da bi se identificirali z vodjo (radi bi bili podobni vodji, ker so jim določene lastnosti le-tega všeč);
- ekspertna moč – je moč, ki izvira iz strokovnega znanja vodje.



Vodja oz. trener uporablja vse vrste moči. Pri tem je pomembno, da uporablja vrsto moči, ki je najprimernejša za določeno situacijo. Uspešnost je odvisna prav od tega, da vodja v določeni situaciji zna presoditi, katero obliko moči uporabiti.

Pri vodenju moštva je treba omeniti, da trener ni edina avtoriteta v moštvu. Trener svojo avtoriteto povezuje tudi z drugimi osebami. Tu je pomemben predvsem odnos med vlogo trenerja in kapetana moštva. Kapetan moštva je skupni člen med obveznostmi, ki jih imajo igralci, in tistimi, ki jih ima trener. Njegova vloga je formalno določena, kljub temu pa je bolj posrednik kot pravi vodja. Trener mora paziti, da ima kapetan enake obveznosti kot ostali igralci in ima le delno vodstveno vlogo, pa še to le v določenih situacijah. V teh situacijah je njegova vloga omejena in podrejena skupnemu cilju (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 154).

V moštvu se pojavljajo tudi neformalni vodje. To pomeni, da je avtoriteta člana moštva vzpostavljena spontano ali je posledica športnotekmovalnih sposobnosti ali osebnostnih lastnosti, katere skupina ali del skupine potrebuje. Takšno vodstvo je v moštvenih športih osredotočeno okoli kapetana ali organizatorja igre in tako lahko nastane tekmovalen odnos med določenimi igralci, predvsem, če ti igralci okoli sebe oblikujejo podskupine. Vodje takšnih podskupin so večinoma nadarjeni igralci, ki imajo velik vpliv na soigralce.

#### **4.3.4 Stili vodenja**

Ko govorimo o stilih vodenja, mislimo predvsem na to, kaj trener dela. O tem smo nekaj povedali že v podpoglavju o osebnosti trenerja. Tam sem naštel in opisal stile vodenja, ki so povezani z osebnostjo, tu pa bom tem stilom dodal še nekaj stilov vodenja, ki jih lahko zasledimo v literaturi.

Steben in Bell navajata pet stilov vodenja, ki se nanašajo na treniranje (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 150–152):

- **Nedirekten način vodenja.**

Praviloma je značilen za avtoritarne voditelje, ki so izgubili moč, in za začetnike, ki se skušajo izogibati stikom z ljudmi in težavam. Upoštevajo dogovore in pravila, vendar na hladen, pasiven način. Ko nastopijo težave, ostajajo nevtralni, problemi jih redko vznemirijo. Ne zavzamejo stališča, prav tako ne izbirajo lastne smeri, ampak gredo s tokom. Skušajo preživeti.

- **Očtovsko skrben.**

Takšen način velja za humanističnega, kjer trener skuša spoznati potrebe članov moštva ter jih s prepričevanjem in manipuliranjem pripeljati do ciljev, ki jih imajo. Skuša ustrezati vsem in je preveč sprejemljiv za ideje in mnenja drugih, namesto da bi se ravnal po svoje. Takšen trener ni sposoben zagotoviti dobrega vodstva, kljub temu da je prijateljski in potrpežljiv. Njegovi cilji so postavljeni preveč splošno, nizko in so lahko dosegljivi.

- **Kompromisen – demokratičen.**

Je pragmatičen, strokoven in se vedno nanaša na predhodna in uveljavljena pravila. Če pride do konflikta, preveri, kako so v takšnem primeru ravnali drugi. Zanj je značilno, da skuša biti trdna osebnost, prav tako pa si želi, da so rešitve pravične in ustrezajo čim večjemu krogu ljudi. Značilno zanj je, da ni inovativen in raje prepusti drugim, da preizkusijo novosti, preden jih sam začne uporabljati.

- **Avtoritaren.**

Značilno zanj je, da je osredotočen na uspeh in ne dopušča kritike. Je agresiven, stvari naredi po svoje. Zaupa vase in v lastno sposobnost, da bo naredil, kar si je zamislil, in to tudi pripeljal do konca. Dejstva si razlaga tako, da ustrezajo njegovim pogledom. Takšen trener nima vedno prav, praviloma pa se ne zmoti in verjame, da je vsaka sprejeta odločitev boljša kot nobena, pri tem pa nikdar ne dvomi o svojih dejanjih.

- **Stil kontrole.**

Za takšnega vodjo oz. trenerja je značilno, da je njegovo delo usmerjeno k iskanju rešitve, ki najbolje ustreza dani situaciji. Znan je po močnih prepričanjih, vedno skuša najti boljše načine, kako doseči skupen cilj, pri tem pa sodeluje in dela z ljudmi v moštvu in za njih. Je pristaš odprte in odkrite komunikacije, kar pripomore k poštenemu in racionalnemu reševanju konfliktov. Meni, da se iz napak lahko kaj naučimo, in jih ima za nesporazume. Uspeha ne poskuša izboljšati s pritiski, podkupovanjem, ampak verjame, da je to mogoče doseči s sodelovanjem in vključevanjem.

Vsak trener ima svoj stil vodenja. Stile vodenja v praksi je težko umestiti samo v eno izmed navedenih oblik. Tako je najprimernejši stil ponavadi tisi, ki ima lastnosti vseh omenjenih. Trener, ki ima sposobnost spreminjati oz. prilagajati stile vodenja je lahko uspešen. Vemo, da imajo vsi stili vodenja svoje prednosti in pomanjkljivosti. Zato s spreminjanjem stila vodenja skušamo izničiti pomanjkljivosti posameznih stilov vodenja in s tem vplivati na uspešnost vodenja.

#### 4.3.5 Uporaba teorije vodenja pri treniranju

Trenerji pri svojem delovanju skušajo poiskati oz. prilagoditi stil vodenja, ki bi zagotavljal uspeh. Formula, po kateri bi prišli do ustreznega načina vodenja, ne obstaja, kljub temu pa sta Fuoss in Troppmann predlagala sledeče korake (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 152–154):

- **Bodi to, kar si.**

Mlajši in manj izkušeni trenerji pogosto uporabljajo metodo učenja z opazovanjem, saj prinaša hitre in učinkovite rezultate. Posnemajo vedenje svojega vzornika, pri tem pa pozabljajo, da je vsak človek edinstvena osebnost, ki ima svoj stil treniranja in vodenja. Trenerja, ki le posnema vedenje koga drugega in ne doda svojega pridiha, igralci hitro prepoznajo. Takšen trener v očeh igralcev izgubi zaupanje in kredibilnost.

- **Izberi lasten stil vodenja.**

Na stil vodenja pomembno vpliva filozofija treniranja, ki je lastna vsakemu trenerju. Tako avtoritaren kot humanistični pristop sama avtomatsko ne zagotavljata uspeha. Uspeh bo

prišel takrat, ko bo stil vodenja zagotavljal oz. priskrbel priložnosti in motive za vsakega posameznika ter zadovoljil njegove potrebe.

- **Ustvari in obdrži okolje, ki ti je naklonjeno.**

Vodja lahko vpliva na okolje. S spreminjanjem le-tega skuša vzpostaviti takšno okolje, ki podpira in spodbuja zaželeno vedenje podrejenih. Trener skuša vzpostaviti ustrezno vzdušje, ki omogoča zvišati storilnostno motivacijo. Pri tem je avtoritarni pristop neučinkovit. Tekmovalca ne more »narediti« dobrega, lahko pa z ustrezno komunikacijo in načinom vodenja vpliva na nastop. Okolje, ki podpira športnika in mu omogoča zadovoljevanje lastne potrebe ter pri tem prispeva k cilju organizacije, je učinkovitejše pri izkoriščanju človeških virov kot avtoritarno okolje. Le-to zanemarija človeške potrebe.

- **Uporabi zlato pravilo.**

Pravilo govori, da z drugimi ravnaj tako, kot bi ti pričakoval, da drugi ravnajo s teboj. Učinkovit vodja oz. trener mora sprejeti izziv, ki ga daje dvojnost cilja. To pomeni, da mora dobro opraviti nalogo in to narediti s pomočjo drugih.

- **Pomagaj drugim, da izpolnijo želje.**

Trener mora biti sposoben prepoznati cilje posameznika v skupnih ciljih ter zagotoviti okolje in pogoje, ki bodo igralce in pomočnika spodbujali k izpolnitvi danih nalog. Demokratični stil vodenja v športu je primeren predvsem v smislu zagotavljanja čim večjega števila priložnosti, ki vsakemu igralcu omogoča osebno rast, pri tem pa ne ustvarja zmede.

- **Oceni svoj stil vodenja.**

Trener mora ocenjevati stil vodenja, ki ga prakticira. To naredi s pomočjo opazovanja odnosov. Prav tako mora analizirati uspešnost pomočnikov, igralcev in ostalih podrejenih. Trener se mora zavedati, da bodo njegov stil vodenja, ne glede na to, katerega uporablja, vedno ocenjevali. Ko je razlika v oceni velika oz. prevelika, se pojavi nezvestoba, kar ponavadi vodi v zamenjavo vodje.

#### **4.3.6 Situacijska teorija vodenja**

Situacijska teorija vodenja govori o tem, da ne obstaja univerzalni, generalni, optimalni način vodenja, temveč je način vodenja odvisen od situacije, v kateri se vodja nahaja. To pomeni, da različne situacije narekujejo različne načine oz. stile vodenja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 204). Situacijski modeli vodenja predpostavljajo, da so situacijski dejavniki kritični pri določanju ustreznega načina vodenja (Možina, 1994, str. 535). S tega vidika so sposobni trenerji oz. dobri vodje tisti, ki se prilagajajo sposobnostim igralcev, lastnim sposobnostim, razmeram in ciljem kluba oz. moštva.

Kot primer različnega vodenja glede na situacijo lahko navedem velikost skupine. Večja kot je skupina, bolj je vedenje vodje avtoritarno in manj sodelujejo ter se manj zanimajo za podrejene (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 139). Situacijsko teorijo lahko prenesemo tudi v trenerjev svet, kjer mora uspešen trener svoj način vodenja prilagajati situaciji, v kateri se nahaja. Pomembno je, da je trener sposoben spreminjati, prilagajati način vodenja, še pomembneje pa je to, da trener zna analizirati situacijo in ugotoviti, kateri način je

najprimernejši. Če so med tekmo potrebne hitre spremembe taktike, je najprimernejši stil avtoritarni, medtem ko je po tekmi na sestanku ob analizi tekme primeren demokratični stil vodenja.

#### **4.4 Komuniciranje**

Komunikacija je prenašanje sporočil med oddajnikom in prejemnikom po komunikacijskem kanalu (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227). Je ključnega pomena pri delu trenerja. Vsako dejanje zahteva komunikacijo. Tako so vsi najuspešnejši trenerji mojstri komuniciranja. Zanimivo je, da so bili trenerji, ki so izgubili svoje delo, zamenjani v večini zaradi slabših komunikacijskih sposobnosti in ne zaradi razmerja zmag in porazov (Martens, 1997, str. 19). Trenerji se pogosto motijo in mislijo, da komunikacija služi le za poučevanju igralcev oz. moštva o določeni zadevi. Ne zavedajo se, da je verbalna komunikacija le majhen del v komunikacijskem procesu in da je več kot polovica komunikacije neverbalna (American Sport Education Program, 1996, str. 20–21).

Pri trenerjevem delu najpogosteje nastajajo nesporazumi prav zaradi neuspešne, neprimerne komunikacije oz. sporazumevanja. Ti nesporazumi se pojavljajo v vrstah odnosov kot npr. trener – igralec, igralec – igralec, igralec – trener. Ljudje imamo dobro razvito govorico, kljub temu pa v različnih okoliščinah in v spletu zapletenih medsebojnih odnosov lahko spoznamo, da le-ta nima enotnega pomena (Tušak, Tušak, 2001, str. 205).

##### **4.4.1 Sestavni deli komunikacije**

Za komuniciranje so potrebni oddajnik, sprejemnik, sporočilo in kanal (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227):

**Oddajnik** je oseba, skupina ali naprava, katere namen je oddati sporočilo drugi osebi, skupini ali napravi. Oddajnik s svojim znanjem in sposobnostmi vpliva na vsebino, način oddajanja in razumljivost sporočila. Na vsebino sporočila vplivajo tudi namen sporočila, vloga oddajnika v organizaciji itd.

**Sprejemnik** je tako kot oddajnik lahko oseba, skupina ali naprava, ki sprejme sporočilo. Prav tako je sprejemanje sporočila odvisno od sposobnosti, znanja in nagnjenj sprejemnika.

**Sporočila** zajemajo vse vrste informacij, kot so ideje, odločitve in podobno. Sporočilo predstavlja vsebino, ki jo oddajnik želi sporočiti prejemniku. Le-to naj bi oddajnik in sprejemnik razumela enako. Oddajnik ponavadi sporočilo kodira v obliki simbolov. Najpreprostejši način kodiranja je uporaba jezika. Naloga sprejemnika je, da dekodira sporočilo in ugotovi njegov pomen.

**Kanal** je pot, po kateri prehaja sporočilo od oddajnika k sprejemniku. Kanal ima svojo zmogljivost, ki vpliva na obsega in hitrosti komuniciranja. Lahko je papir, soba, v kateri se pogovarjamo, telefonski vod itd.

Pri tem ne smemo pozabiti še na **kodiranje in dekodiranje** sporočila. Del komunikacije se dogaja znotraj posamezne osebe. Tako se pri kodiranju vedno sprašujemo, kako naj sporočimo tisto, kar mislimo. Pri dekodiranju pa, kako razumem tisto, kar nam sporočajo. Ta dva elementa sta v komunikaciji zelo pomembna. Na kodiranje in dekodiranje vplivajo: trenutna čustva in razpoloženje, vrednote, stališče in prepričanja, cilji in motivi, znanje in druge osebne lastnosti (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 109–111).

#### 4.4.2 Proces komuniciranja

Proces komuniciranja z igralci sestoji iz naslednjih faz (Martens, 1997, str. 20–21):

- a) odločitev oz. želja, da igralcu nekaj (misel, ideja, občutek itd.) sporočimo;
- b) to sporočilo kodiramo, tako da je primerno za prenos;
- c) sporočilo pošljemo sprejemniku (igralcu);
- d) igralec sporočilo sprejme (če je dovolj pozoren);
- e) igralec dekodira sporočilo in si vsebino razlaga po svoje (interpretacija je odvisna od situacije, v kateri se nahaja);
- f) igralec se notranje odzove glede na njegovo interpretacijo sporočila.

#### 4.4.3 Dimenzije komuniciranja

Prva dimenzija komunikacije je **pošiljanje – sprejemanje** (Martens, 1997, str. 19–20). Večina trenerjev je mnenja, da so dobri pošiljatelji, oddajniki, po drugi strani pa se ne zavedajo, da so slabi sprejemniki. Za trenerje ni potrebno le, da so sposobni pošiljati jasna in razumljiva sporočila, pač pa morajo znati tudi poslušati, kako se na to odzivajo igralci. To pomeni, da morajo biti tudi dobri sprejemniki.

Druga dimenzija govori o **verbalni – neverbalni** komunikaciji. Mimika obraza, znaki napetosti, pričakovanja, izraz veselja itd., vse to so neverbalna sporočila. Po ocenah je 70 odstotkov komunikacije neverbalne. Ljudje lažje nadzirajo verbalno komunikacijo kot neverbalno. Tega se mora zavedati tudi trener in paziti na svoje neverbalno komuniciranje, saj ga neprestano kdo opazuje. Ali so to njegovi varovanci, administracija, mediji ali javnost.

Tretja dimenzija komunikacije razlaga **vsebino in čustva**. Vsako sporočilo ima določeno vsebino, čustva pa pokažejo, kako mi ob tem čutimo. Pri tem je vsebina ponavadi izražena na verbalen način, čustva pa se izražajo z neverbalno komunikacijo. Trenerji skušajo obvladovati oba elementa, tako vsebino kot čustva, in s tem pripomoči k boljšim rezultatom.

Trenerji so ponavadi boljši pri pošiljanju, oddajanju verbalnega sporočila in s tem vsebine, slabši pa so pri sprejemanju neverbalnih sporočil, kar pomeni tudi znakov, ki nakazujejo čustva. Z delom in vajo se da odpraviti tudi te pomanjkljivosti (Martens, 1997, str. 20).

#### **4.4.4 Vrste komunikacije**

Ko govorimo o vrstah komunikacij, govorimo o enostranski in obojestranski komunikaciji. Pri enostranskem komuniciranju oddajnik oddaja sporočilo, sprejemnik pa ga le sprejema in nanj ne more vplivati, medtem ko dvostranska komunikacija pomeni, da poteka komuniciranje od oddajnika k sprejemniku in obratno, pri čemer se vlogi sprejemnika in oddajnika izmenjujeta (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 229). Trener mora vzpostaviti odnos z igralci, ki bo omogočal obojestransko komunikacijo, saj je pomembno, kaj menijo igralci o delu, kakšne probleme imajo itd. Ključno za moštvo je, da trener spozna vsakega posameznika, njegov način razmišljanja, odzivanja na določene situacije, saj le tako lahko spozna, kako ravnati z vsakim igralcem posebej. Trener mora biti dober poslušalec.

Praksa to potrjuje. Trener, ki ni znal prilagoditi načina komunikacije igralcu, ki je zahteval drugačen pristop, je ostal brez enega ključnih mož v moštvu. Le-ta je bil le blede senca igralca, ki je v prejšnji sezoni blestel, a ga je vodil drugi trener, ki je spoznal, kakšen pristop je treba uporabiti, da bo igralec pokazal svoje znanje.

#### **4.4.5 Povratne informacije o izvedbi**

Najpogostejši tip sporočil v športu med trenerjem in igralcem je povratna informacija o tem, kako je igralec izvedel neki taktični ali tehnični element. Nепrestano, na treningih in tekmah, trener sporoča igralcu, ali je določen element izvedel dobro ali slabo. Trenerjeva povratna informacija mora biti učinkovita, da igralec ve, pri čem je, in da lahko dela korekture pri izvedbi, če je to potrebno.

Učinkovita povratna informacija je verbalna, pozitivna, pravočasna, konkretna, opisna, direktna, razumljiva, objektivna, iskrena, takojšnja, konstruktivna in dobronamerna (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 123).

#### **4.4.6 Ovire učinkovite komunikacije**

Ovir za neučinkovito komunikacijo med trenerjem in igralcem/-ci je lahko veliko. Razlogi za to so (Martens, 1997, str. 21):

- vsebina, ki jo trener skuša sporočiti, je neprimerna za trenutno situacijo;
- sporočila, ki niso bila posredovana, ker v danem trenutku trener ni našel verbalnih ali neverbalnih znakov, ki bi ustrezno izrazili njegovo sporočilo;
- nepozornost igralca/-cev;
- neustrezno znanje igralcev, ki sporočila ne razumejo ali pa si ga napačno razlagajo;
- ko igralec razume vsebino, a ne razume namena;

- protislovna sporočila, ki igralce zmedejo.

Poleg že omenjenih ovir, ki vplivajo na učinkovito komunikacijo, jih lahko naštejemo še nekaj:

- fizični dejavniki (npr. hrup);
- kulturne razlike;
- statusne ovire (nadrejenim ne povemo vsega);
- strah pred odkrito komunikacijo itd.

Trenerji moštvenih športov so seznanjeni z dejstvom, da je za uspeh potrebna dobra komunikacija tako med trenerjem in igralci kot med igralci samimi. Dobra komunikacija igralcev na igrišču omogoča izpeljavo taktičnega plana, ki ga je postavil trener. Učinkovit prenos trenerjevega znanja in opažanja na igralce vpliva na proces učenja taktičnih in tehničnih elementov ter na izvedbo na tekmi. Trenerji se morda premalo zavedajo, da način in vsebina vsakodnevne komunikacije z igralci vplivata na samozavest, motivacijo, tremo, koncentracijo itd. Pri moštvenih športih se ta vpliv razširi še na področje sodelovanja v ekipi, kohezivnosti ekipe in na vzdušje (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 106).

#### **4.4.7 Komuniciranje z mediji**

Trenerji morajo poleg ostalega znanja o komuniciranju obvladati tudi komuniciranje z mediji. V profesionalnem športu je pritisk medijev na moštva ponavadi velik. Časopisi in televizijske hiše vsakodnevno poročajo o moštvih, njihovih predstavah, zmagah in porazih ter vzrokih za njih. Zato mora trener znati komunicirati na način, ki bo kar najboljši za njega in njegovo moštvo. Trenerjeva naloga je, da skuša vplive medijev na moštvo zmanjšati oz. izničiti, razen ko načrtno skuša motivirati moštvo tudi prek medijev. Trenerjeva naloga je, da ustvari pozitivno sliko moštva v javnosti in poskrbi za ugled kluba.

#### **4.5 Motiviranje**

Motivacija oz. motiviranje je zbujanje potreb ali zavesti o potrebi ob hkratnem nakazovanju možnih rešitev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236). Ljudje izvajajo določene aktivnosti, ker v tem vidijo razlog, ki bo zadovoljil njihove potrebe. Je ključni proces vodenja. Samo motivirani igralci bodo pri svojem delu uspešni in zadovoljni.

Trener se mora dobro zavedati vloge motivacije v moštvu, saj je velikokrat motivacija tista, ki je ključ uspeha. Bolj kot dobre psihomotorične sposobnosti, inteligentnost, znanje, čustvena zrelost itd. je za uspeh pomembna prav motivacija.

Ob slabi predstavi moštva trenerji vse prepogosto iščejo vzroke v slabi obrambi ali napadu, premalokrat pa pomislijo na to, da njihovi igralci niso bili ustrezno ali dovolj motivirani. V moštvu so igralci, ki se razlikujejo med seboj, kar zahteva tudi ustrezen pristop k motiviranju. Trener mora pri vsakem uporabiti pristop, ki je najprimernejši za določen tip igralca, zato

mora vsakega izmed igralcev dodobra spoznati. To lahko doseže le z ustrezno komunikacijo (Wootten, Gilbert, 1992, str. 23).

#### 4.5.1 Zunanja in notranja motivacija

Motivacijo lahko razdelimo na **notranjo** ali intrinzično in **zunanjo** ali ekstrinzično. Tudi v športu obstajajo motivi, ki jih športnik lahko najde v sebi ali izven sebe. Kot zunanja motivacija v športu lahko srečamo družbene nagrade, denar, praktična darila, ugled, popularnost itd. Kot notranjo motivacijo, pa lahko navedemo treniranje zaradi zanimivosti športa, zaradi zadovoljstva, ki ga to prinaša, zaradi novih spretnosti in znanja, ki si ga pridobijo itd. Tudi vprašanje uspeha, zmage in poraza je mogoče opazovati skozi perspektivo motivacije. Uspešni športniki pri analizi običajno neuspeh pripisujejo notranjim faktorjem in se pri tem čutijo osebno odgovorne. Povsem drugačno mišljenje imajo neuspešni športniki, ki razloge za neuspeh vedno iščejo zunaj sebe in ponavadi zmago nasprotnika pripisujejo zgolj sreči. Takšne igralce mora trener neprestano vzpodbujati. Pri uspešnih športnikih ima trener manj dela, saj jih je lažje motivirati, želja po uspehu je večja, zavedajo se svojih sposobnosti in ponavadi izražajo željo po dodatnem treningu (Tušak, Tušak, 2001, str. 57).

#### 4.5.2 Dejavniki motivacije

Na motivacijo vplivajo različni dejavniki. Med najpomembnejšimi so (Lipičnik, 1994, str. 495–497):

- lastnosti dela (lastnosti dela predstavljajo potrebe po različnih zmožnostih, izkušnjah, znanjih, sposobnostih itd.);
- individualne razlike (vsak človek je poglavje zase; razlikujemo se po individualnih potrebah, stališčih, interesih, vrednotah itd.; tako vsakega posameznika motivira kaj drugega (nekateri denar, druge ugled, tretje varnost itd.));
- organizacijska praksa (med organizacijsko prakso sodijo pravila, splošna politika, sistem nagrajevanja, trenerska praksa itd.).

Trener mora pri procesu motiviranja upoštevati vse dejavnike, ki vplivajo na motivacijo.

#### 4.5.3 Motiviranje moštva

Uspeh moštva ni odvisen zgolj od individualnih dosežkov posameznikov, pač pa predvsem od tega, kako moštvo deluje kot celota. Praksa neprestano potrjuje to trditev s tem, ko moštvo s kakovostnimi igralci izgubi proti slabšim tekmečem. To, da so igralci slabši, še ne pomeni, da je moštvo slabo.

Motiviranje moštva zahteva pristop, pri katerem imajo člani moštva individualno motivacijo, ki vpliva na njihov individualen nastop, vendar je za uspeh moštva zelo pomembna skupinska motivacija, ki se nanaša predvsem na zadovoljstvo in ponos članov v moštvu. Trenerjeva strategija motiviranja moštva mora tako vsebovati individualen in skupinski pristop (Tušak,



Tušak, 2001, str. 69). Glavna naloga trenerja pri motivaciji moštva je identifikacija univerzalnega skupnega cilja, ki vsem članom moštva predstavlja pomemben izziv in vrednoto, s katerim se vsi strinjajo in ki si ga bodo vsi prizadevali doseči. Vsak član se mora prostovoljno strinjati s tem, da bo svojo vlogo prilagodil tako, da bo njegovo članstvo v moštvu ena najpomembnejših vrednot (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 189). Pri vsem tem velja omeniti, da iste tekmovalne razmere pri različnih športnikih ne povzročajo enake intenzitete pojavljanja motivov (Tušak, Tušak, 2001, str. 69). Postavljanje moštvenih ciljev, nizka raven konfliktnosti ciljev in stresa ter podpora trenerja so glavni dejavniki postavljanja ciljev, ki pozitivno vplivajo na predstavo moštva (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 193).

Razvoj želje po skupinskem uspehu, ali drugače rečeno, povečanje moštvene motivacije poteka v naslednjih korakih (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 189–190):

- poudarjanje čustev ponosa biti član moštva;
- opredelitev moštvenega cilja na način, kjer ima vsak igralec določeno vlogo v moštvu;
- trener in igralci stalno ocenjujejo in spremljajo predstavo vsakega posameznika v moštvu, pri čemer so vključeni tudi igralci s klopi;
- aktivno delovati, spodbujati razvoj moštvene kohezivnosti, kar pomeni socialne (moštveni duh) in delovne kohezivnosti (moštvenega dela);
- spodbujati predanost moštvenemu delu in treningom;
- zagotavljati dobro komunikacijo, kjer naj bi se vsak član moštva v vsakem trenutku počutil kot del moštva.

Trener lahko za motiviranje igralcev in moštva uporablja različne načine. Eden izmed teh je nagrajevanje oz. kaznovanje. Pri tem mora biti sistem nagrajevanja oz. kaznovanja pravičen in morajo biti jasno določeni pogoji za nagrado ali kazen. Vse prevečkrat se v slovenskem športu dogaja, da uprava kluba, pa tudi trenerji, nepravilno in neutemeljeno kaznuje celotno moštvo ali posamične igralce. Drugi način je motiviranje s pomočjo pohval in graj. Trener mora stati za izrečenimi besedami, saj igralci kaj hitro začutijo neiskrenost.

#### **4.5.4 Koncepti postavljanja ciljev v motivaciji za šport**

Tehnika postavljanja ciljev prispeva k izboljšanju motivacije in usmerjanju vedenja. Športniki si skupaj s trenerji postavljajo cilje in jih skušajo doseči z usmerjenim vedenjem. Cilji prinašajo zadovoljitev določenih športnikovih potreb. Pomembno je, da imajo športniki cilje za svoje. To lahko dosežemo z aktivno udeležbo športnikov v procesu postavljanja ciljev. Udeležba pri postavljanju ciljev posredno vpliva na nastop, ker športniki lažje sprejmejo cilje in imajo občutek večje kontrole lastne aktivnosti. Z aktivnim sodelovanjem v procesu postavljanja ciljev se poveča tudi športnikova samoodgovornost za dosego cilja (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 190–191).

Cilji se postavljajo tudi za skupino. S tem naj bi dosegli povečanje motivacije posameznikov za uspeh moštva. Da bi ekipa uspešno delovala, so potrebni dobra koordinacija med člani

moštva, dobra komunikacija in medsebojno prilagajanje, zato naj bi za povečanje moštvene motivacije poleg individualnih ciljev postavili tudi moštvene cilje (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 191).

Pri tehniki postavljanja ciljev je treba upoštevati (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 190):

- čim bolj natančno določen cilj,
- ustrezno težavnost cilja,
- trenerjevo podporo,
- povratno informacijo o uspešnosti,
- nagrajevanje,
- sodelovanje pri procesu postavljanja ciljev.

Postavljanje skupnih ciljev in s tem motiviranjem moštva sta za vzdušje v moštvu zelo pomembni. Igralci imajo občutek večje povezanosti in bolj sodelujejo, kar pa ponavadi prinaša tudi boljše rezultate.

#### **4.6 Nadzorovanje**

Nadzorovanje je dejavnost, pri kateri skušamo zagotoviti doseganje izvedbe, kot smo si jo zamislili, planirali. To dosežemo s spremljanjem izvedbe, ugotavljanjem razlik med doseženim oz. izvedenim in planiranim, ugotavljanjem vzrokov za te odmik in korekturo izvajanja, da bo planirano stanje doseženo. Tudi tu bom opozoril, da je treba tako kot vsako delo tudi nadzorovanje planirati, organizirati, izvesti in nadzorovati.

V vsakem uspešnem moštvu je pomemben del v mozaiku nadzorovanje, saj le tako lahko dobimo jasno sliko o tem, ali je naše delo pravilno usmerjeno in so postavljeni cilji doseženi. Doseženo primerjamo s plani in ugotavljamo odstopanja ter napravimo določene popravke, če je to potrebno. Nadzorovanje lahko izvajamo naknadno, sprotno ali predhodno.

Uspešni trenerji morajo biti pri svojem delu sposobni nadzirati, ocenjevati in analizirati zastavljene programe, igralce, sebe in ostale, ki so vključeni v delo moštva. Pri ocenjevanju je pomembno, da so ocene kar se da realne (Wooten, Gilbert, 1992, str. 191). Kontroliranje, ocenjevanje in analiziranje poteka vsak dan trenerjevega dela. Pridobljeni podatki mu omogočajo, da vidi, kakšno delo je bilo opravljeno, ali poteka po planu, kje je prišlo do napak, kaj je vzrok teh napak itd. Ta spoznanja so pomemben dejavnik pri nadaljnjem delu in planiranju. Napredek je osnovan prav na podatkih o tem, kje se pojavljajo napake pri izvajanju in zakaj prihaja do tega. Predlaga izboljšave, popravke, da bi bil cilj kljub napakam dosežen. Pomembno je, da so igralci, nenazadnje tudi trener, pripravljeni sprejeti kritiko ali pohvalo za delo, ki so ga opravili. Ključ do uspeha so dobra komunikacija, zaupanje, spoštovanje, odkritost itd.

Trener pri svojem delu neprestano nadzira svoje igralce in tako poskuša odpraviti pomanjkljivosti, ki jih imajo posamezni igralci ali pa celotno moštvo. Poleg nadziranja izvedbe letnega, mesečnega, tedenskega in dnevnega plana ter ugotavljanja vzrokov odmikov mora trener nadzirati še izvedbo določene vaje posameznika ali celotnega moštva na treningu, njihov pristop, odnos do treniranja, komunikacijo med igralci, motivacijo itd.

Trenerji nadzirajo tudi okolje, v katerem delujejo. Ocenjujejo delovne pogoje, kar pomeni, ali imajo možnost treniranja v telovadnici, ustreznost opreme, kakšen odnos imajo s svojimi nadrejenimi itd. V končni fazi vse to vpliva na predstave in uspešnost moštva. Poseben del v procesu nadziranja predstavlja analiziranje tekme. Pri tem je dobro, da trener angažira vse svoje pomočnike, če jih ima. Skupaj z njimi skuša zabeležiti vsak trenutek tekme in ga analizirati že na tekmi ali takoj po njej. To mu omogoča, da se lažje odloča o tem, kako bo vodil tekmo v nadaljevanju oz. naslednje tekme. Ti podatki so pomembni tudi po tekmi, ker nakazujejo, na katerih področjih morajo igralci še izpopolniti svoje znanje.

## 5 POUČEVANJE

Pri trenerskem poklicu se mi zdi pomembno predstaviti tudi poučevanje kot temeljno funkcijo, saj trenerji veliko časa in dela posvetijo poučevanju svojih varovancev. Poučevanje je ključnega pomena, saj omogoča igralcem pridobiti potrebno znanje za uspešno nastopanje. Zato mora trener dobro poznati proces učenja, metode poučevanja in svoje igralce. Tako trener kot igralci morajo vedeti, kaj želijo doseči, in biti ustrezno motivirani. Pri tem mora trener poskrbeti, da bodo njegovi varovanci uživali v športnem udejstvovanju (The Basics of Volleyball, 2005).

Pri poučevanju so potrebna tako **strokovna** kot **managerska znanja**. Strokovno znanje je potrebno predvsem o športu, v katerem se trener udejstvuje, poleg tega je potrebno tudi strokovno poznavanje procesa poučevanja. Managerska znanja pa so potrebna, da se poučevanje sploh izvaja, saj se poučevanje izvaja s komuniciranjem, ki spada med managerska znanja.

Trener mora pred začetkom vadbe na kratko seznaniti igralce z vsebino treninga in jih ustrezno motivirati. Med treningom jih seznanja z vsebino in organizacijo, trening vodi in nadzoruje. Preden začnejo igralci posnemati ali preizkušati gibanja, mora trener vajo demonstrirati v počasni in nazorni izvedbi brez opisa. Sledita kratek opis vaje in ponoven nazoren prikaz. Potem igralci začnejo s posnemanjem in preizkušanjem. Sprotno nadzorovanje vadbe je pomemben del poučevanja. Manj izkušeni ali nemotivirani trenerji ga pogosto zanemarjajo ali podcenjujejo. Igralci morajo imeti občutek, da jih trener opazuje in se zanima zanje ter da je zadovoljen, če napredujejo. Z nadzorovanjem ugotavlja pomanjkljivosti in napake v izvajanju gibanja ali vadbene dejavnosti igralcev. Če se napake pogosto ponavljajo, ponovno demonstrira gibanje in kratko razloži, kaj ni pravilno in kako napako

odpravimo. S tem igralci dobijo predstavo o pravilni izvedbi in napakah, kar pomeni, da bodo v prihodnje sposobni v določeni meri sami odpravljati napake (Dežman, 2004, str. 184–185).

Pri svojih razlagah mora trener paziti, da te niso dolge, saj vplivajo na pozornost igralcev in jo znižujejo, hkrati pa jim krajšajo čas, namenjen praktični izvedbi. Med prekinitvami vadbe se morajo trenerji osredotočiti na razlago trenutne težave. Krajše razlage oz. navodila si igralci lažje zapomnijo in so tako med vadbo lažje osredotočeni nanje (Dežman, 2004, str. 186).

Med procesom učenja mora trener nenehno spodbujati igralce in jim dati vedeti, da dobro opravljajo svojo nalogo oz. da so vajo izvedli bolje kot prej (Dežman, 2004, str. 185).

**Proces učenja** poteka v različnih fazah, zato mora trener poznati te faze. Martens (1997, str. 73–74) prvo fazo imenuje **miselna faza**. V tej fazi moramo razumeti, kako je treba delovati, da se zahtevana nova veščina izvaja pravilno. Trener skozi demonstracijo in razlago skuša pojasniti igralcem zahtevano veščino. Hitrost posredovanja novega znanja mora prilagajati, saj igralci potrebujejo različno dobo, da osvojijo to znanje. Druga faza se imenuje **faza vadbe**. V tej fazi je poudarek na ponavljanju pridobljenega znanja (npr. menjava žoge med nogami) in popravkih v izvedbi. Igralci opravijo večje število ponovitev, pri tem pa so pozorni na tehnično pravilnost izvedbe vaje. Trener mora v tej fazi spremljati in ocenjevati igralce in njihovo izvajanje vaje ter opozarjati na napake in predlagati izboljšave. Tretja faza se imenuje **avtomatizirana faza**. Bistvo te faze so številne ponovitve, pri katerih igralci ne razmišljajo o izvedbi. Razmišljanje v tej fazi lahko negativno vpliva na izvedbo.

Dežman (2004, str. 200) prav tako omenja tri faze učnega procesa in pravi, da bodo igralci nova znanja posnemali ali preizkušali, že izurjena utrjevali, že utrjena pa izpopolnjevali. Prva faza procesa učenja se imenuje faza **posnemanja in preizkušanja**. V tej fazi igralci oponašajo demonstrirana gibanja trenerja v počasni izvedbi, preprostih igralnih okoliščinah. Igralci grobo osvojijo znanje, prisoten je zavesten nadzor gibanja. Druga faza se imenuje faza **utrjevanja**, kjer igralci izvajajo vajo v oteženih razmerah. To pomeni v hitrejšem gibanju in zahtevnejšem igralnem okolju. Izvedba in gibanje sta pravilnejši, zanesljivejši, v olajšanih okoliščinah. Zavesten nadzor gibanja je manjši, ker je gibanje skoraj avtomatizirano. Tretja faza je faza **izpopolnjevanja**. V tej fazi se gibanje izvaja v polni hitrosti in oteženih okoliščinah (večje število nasprotnikov, manjši prostor, večja agresivnost itd.).

Martens (1997, str. 74–75) v procesu poučevanja omenja **dve vlogi oz pristopa**, ki jih ima trener. Na začetku je njegova vloga usmerjena v posredovanje znanja, ki ga igralci potrebujejo. Potem, ko varovanci osvojijo znanje, se vloga trenerja spremeni in trener ne uči igralcev novih stvari, pač pa nadzira in popravlja izvedbo, če je ta nepopolna. Trener mora v situaciji ugotoviti, kateri način mora uporabiti, saj je drugače lahko njegov trud brez učinka. Za takšen primer bi lahko navedel učenje kolektivne obrambe, kjer trener okara igralca, da naj ne bo len in naj se premakne na določeno mesto. Problem pa je v tem, da igralec ne ve, kje mora stati (trener predvideva, da igralec ve, kje je njegovo mesto). Zato je pomembno, da trener ugotovi, kateri pristop uporabiti. Zavedati se mora, da je lahko igralec v različnih fazah

učenja pri različnih elementih. V miselni fazi trener ponavadi posreduje znanje, vendar to ne velja vedno, v fazi avtomatizacije nadzoruje izvedbo, vendar tudi to ne velja vedno. Največji problem, kateri pristop uporabiti, imajo trenerji v drugi fazi.

## **6 TRENER IN NJEGOVO DELO V PRAKSI – PRIMER**

Za mnenje o poklicu trenerja in o stvareh, povezanih z njim, sem prosil Smaja Safića, priznanega strokovnjaka v svetu košarke. Pogovor sva opravila v njegovih službenih prostorih v začetku julija 2005.

Smajo Safić je v košarki dejansko 24 ur na dan, oz. nekateri bi rekli: od rojstva. Košarko je uspešno igral že kot otrok v KK Bihać. Košarkarska pot ga je peljala skozi ves košarkarski svet... V bogati karieri je vrsto let deloval tudi kot trener različnih moštev, tako članskih, mladinskih kot mlajših. Največ mu pomeni, da lahko svoje izkušnje prenaša na mlade že več kot 20 let. Organizacijsko in strokovno je vodil številne košarkarske kampe in košarkarske šole po Sloveniji, Italiji, Hrvaški, ZDA. V sodelovanju s strokovnjaki s fakultete za šport je sooblikoval strokovno literaturo, ki je namenjena predvsem delu z najmlajšimi. Svoje bogate izkušnje, ki jih je dobil že pri prvi zasebni košarkarski šoli, ki sta jo ustanovila skupaj z Juretom Zdovcem, nadgrajuje kot vodja Mednarodne košarkarske akademije. Pri tem ne smemo pozabiti, da je opravljal tudi funkcijo športnega direktorja različnih klubov. Zaradi omenjenega sem imel Safića za primernelega sogovornika, pri čemer se zavedam, da je vsako mnenje subjektivno.

Po njegovem mnenju si pojem trenerja ljudje razlagajo na več načinov. Njegovo prepričanje je, da je trener učitelj, mentor, zaupanja vreden človek, zgled in prijatelj. Pri delu trenerja je izrednega pomena pozitiven odnos v vseh vidikih, kar potrjuje tudi njegova praksa. Treba je videti dobre stvari, kljub temu da igralci delajo napake. Zato je pomembno, da povemo, kaj je dobro opravljeno, pri tem pa omenimo še, kaj se da izboljšati. Trener, ki se dere na svoje igralce in jih žali, mora nujno razčistiti v svoji glavi. Ko igralec naredi napako, se mora trener zavedati, da je ni storil namenoma. Reče naj: "Vse je v redu! Nekaj problemov imaš še, ampak bova že uredila!"

Ne omejuje se le na razvijanje košarkarskega znanja, pač pa skuša razvijati tudi osebne lastnosti igralcev. Le osebno zreli igralci z vrhunskim košarkarskim znanjem lahko postanejo košarkarske zvezde v Evropi ali v ZDA. Po njegovem mnenju le takšen način dela, kjer trener hkrati razvija igralca (njegovo igro) in njegove osebne lastnosti, prinaša uspehe. Trener mora oz. skuša pri moštvu vplivati na samozavest, vztrajnost, pogum, predanost in odločnost. Meni, da je prav v teh elementih razlika med uspešnostjo profesionalnih moštev.

Dober trener si želi zmagovati, a se zaveda, da je sam le del moštva, kamenček v mozaiku in da je njegova naloga predvsem celosten razvoj igralcev. Ne strinja se z mnenji nekaterih, da je trener najpomembnejši člen v moštvu.

Trener se mora pri svojem delu posvečati vsem igralcem. Treningi se morajo razlikovati in vsak mora vsebovati neki novi element, kar jih bo naredilo zabavne in zanimive, s tem pa se bosta povečala tudi zagon in motivacija moštva za delo. Trener mora biti moštvu vzor. Tehnično znanje, prijateljstvo in moštveni duh so pot do uspeha, pri tem pa je pozitivno mišljenje zdravilo za vse težave.

**Planiranje** je po mnenju Safića velikega pomena, saj predstavlja sliko prihodnosti (cilje) in poti do tja, hkrati pa daje merila za ocenjevanje uspešnosti dela. Njegove izkušnje govorijo o pomembnosti planiranja, saj lahko le tako moštvo peljemo po poti, ki zagotavlja uspeh, in se pri tem ne izgubimo. Sam navaja različna planiranja, ki jih uporablja oz. izdeluje v praksi. Planiranje, ki zajema najdaljši časovni horizont, je štiriletno planiranje. Pri izdelavi tega plana sodeluje uprava kluba, ki predstavi finančno strukturo za naslednja leta in izrazi svoje želje glede uspeha kluba, ali drugače rečeno: cilje. Ti cilji so lahko bolj ali manj realni, kar oceni trener in poda svoje mnenje. Z usklajevanjem se določijo cilji, s katerimi se vsi strinjajo, in izdelata grobi plan za doseg teh okvirnih ciljev. Pri postavljanju teh ciljev ne smemo pozabiti na pritisk sponzorjev, ki prispevajo finančna sredstva in s tem izvajajo pritisk na uspeh moštva.

Krajše obdobje planiranja je dvoletno planiranje, kjer so dolgoročni cilji znani. Pri tem planu trener in uprava natančneje opredelita cilje dvoletnega obdobja in izdelata plan, ki naj bi pripeljal moštvo do zastavljenih ciljev. Za finančna sredstva skrbi uprava, trener občasno pomaga le pri predstavitev moštva in njihovih načrtih potencialnim sponzorjem. V sklopu dvoletnega načrtovanja se opredelijo tudi pogoji za trening, kamor sodijo razpoložljivost dvoran, možnost višinskih priprav, zagotovitev pripomočkov za trening itd. Ne smemo pozabiti niti na fizioterapevta in klubskega zdravnika, ki sta nepogrešljiva tvorca uspešnega moštva.

Naslednji plan, ki se izdeluje, je letni plan. Letni plan izdelata trener s pomočjo svojih pomočnikov po zmožnostih, ki jih ima na razpolago. V tem planu so že natančneje, datumsko določene aktivnosti. Ponavadi je opredeljeno pripravljeno obdobje, temu sledi tekmovalno obdobje. Po končanem tekmovalnem obdobju sledi konec sezone, daljši prestopni rok in priprava na novo sezono. Ti deli so datumsko določeni in grobo opisani. V tem planu so najnatančneje določeni cilji sezone, kot je npr. osvojitve pokalnega tekmovanja.

Mesečne plane izdelata trener s pomočjo svojih pomočnikov. Opredeli načine dela in metode, ki jih bo uporabljal, in potrebna sredstva za trening. Natančno opredeli vsako obdobje, cilj teh obdobj in okvirni program treninga.

Trener se loti še izdelave tedenskih in dnevnih planov. Pri tedenskih planih opredeli intenziteto treningov in skupino vaj po dnevih. Intenziteta je ponavadi večja na začetku tedna, proti koncu oz. ko se približuje tekma, pa pade. Pri dnevnem planu trener opredeli vaje, ki se bodo izvajale na treningu, delovne pripomočke, čas, potreben za trening, sestanke, pripravo na tekmo itd.

Pri pogovorih o **stilih vodenja** je njegovo stališče, da je stilov vodenja moštva toliko, kot je trenerjev. Vsak trener ima svoj stil vodenja. Skrajna načina sta avtoritarni in demokratični način vodenja. Primer avtoritarnega trenerja je bivši trener košarkarskega moštva Olimpije Zmago Sagadin. Po besedah Safića sam prisega na vodenje, ki zajema tako avtoritarni način kot demokratični način vodenja. Po njegovem mnenju je odvisno od situacije, kateri tip vodenja uporabiti, zato je pomembno, da trener pravilno oceni situacijo in uporabi primeren način. Kakšen način bo trener uporabil, ni odvisno zgolj od situacije, pač pa tudi od moštva oz. od igralcev. Trener mora dobro poznati posamezne igralce, da lahko prilagaja način dela, ki jih bo pripravil, da vložijo še več truda. Poleg dobrega poznavanja posameznikov in njihovih lastnosti ter odzivanja na različne situacije mora poznati tudi obnašanje celotnega moštva in njegove značilnosti. Meni, da je že en novi igralec dovolj, da moštvo, ki je v »ravnotežju«, spravi iz njega.

**Komunikacijske sposobnosti** trenerja so zelo pomemben dejavnik uspeha moštva in s tem trenerja. Po njegovem mnenju mora imeti trener odlične komunikacijske sposobnosti in znanje o komuniciranju. Ni dovolj, da je trener le dober govorec, temveč mora biti tudi dober slušatelj. Saj le tako lahko do potankosti spozna svoje moštvo in posamezne igralce. Pomembno je tudi, da ima odlično znanje o neverbalni komunikaciji, ki je v športu še kako pomembna. Poznavanje govornice telesa mu velikokrat služi za to, da spozna, v kakšnem stanju je igralec, kako se počuti, kaj namerava itd.

Safić meni, da je ustrezna **motivacija** moštva kot celote in tudi vsakega posameznika ključnega pomena za uspeh moštva. Zato mora biti trener odličen poznavalec psihologije in mora znati teoretično znanje s tega področja prenesti tudi v prakso. Poskrbeti mora, da se motivi oz. želje posameznikov med seboj ne razlikujejo preveč. Doseči mora, da posamezniki vidijo koristi in zadovoljitev določenih potreb, ki jih brez sodelovanja v uspešnem moštvu ne bi mogli. Meni, da se morajo trenerji, ki se ukvarjajo s treniranjem mlajših igralcev, usmeriti predvsem na razvijanje notranje motivacije, kar pomeni, da se igralci ukvarjajo s športom, ker jih to veseli, itd., in ne zaradi nagrad, denarja itd. Notranja motivacija športnikov je tista, ki omogoča obstoj športov in njihov razvoj. Pri procesu motiviranja moštva in posameznih igralcev trener uporablja skupinske ali individualne sestanke, na katerih skuša vplivati na motivacijo igralcev.

**Nadziranje** je po njegovem mnenju nepogrešljivo za napredek moštva. Opravlja se praktično neprestano npr. na treningu, po njem, na tekmi, po njej, trenerji nadzirajo moštvo tudi, ko igralci niso na delovnem mestu (npr. nočno življenje, ki naj bi se končalo okrog 23. ure). Poleg moštva je pomembno ocenjevati tudi delo trenerja in pomočnikov, saj le tako lahko

dobimo realnejšo sliko dela. Analiza dela služi tudi za primerjavo med planiranim in doseženim, ki kaže uspešnost izvedbe. Dobimo tudi podatke o elementih, ki jih mora moštvo ali posameznik izboljšati. Nadziranje je pomembno tudi za potek nadaljnjega dela, saj nam govori o tem, ali moštvo obvlada določen element igre, ki ga je treniralo. Če ga ne, je treba element ponavljati na naslednjem treningu, kar pomeni, da bo treba načrt, ki je bil že izdelan, prilagoditi novim zahtevam.

Naloga trenerja je poleg že omenjenega **usklajevanje** igralcev. Vsak izmed njih je drugačen, z drugačnimi osebnostnimi lastnostmi, značilnostmi in sposobnostmi. Trenerjeva naloga je najprej vsakega izmed njih kar se da dobro spoznati in ga analizirati. To delo ponavadi ni lahko, saj vsak posameznik zahteva različen pristop. To pa pomeni, da je potrebno veliko znanja. V nadaljevanju mora trener usklajevati posameznike med seboj in jih voditi tako, da bodo vsi videli smisel skupnega delovanja. Ob vsem tem mora s svojo strokovnostjo in delovanjem poskrbeti, da bodo igralci verjeli vanj. Poklic trenerja je po njegovem mnenju premalo cenjen, zahteva pa ogromno truda in znanja za uspeh.

## **7 PRIMERJAVA MED TRENERJEM IN MANAGERJEM**

V tem poglavju bom skušal potegniti vzporednice med delom trenerja moštvenih športov in managerja v podjetju. Poiskal bom podobnosti in poudaril razlike, ki se pojavljajo pri delu obeh.

### **a) Usklajevanje**

Usklajevanje je bistvo dela managerjev in prav to jih loči od drugih zaposlenih. Tudi trener pri svojem delu usklajuje. Management lahko opredelimo kot usklajevanje oz. koordiniranje tehnično razdeljenega dela v celoto, kot usklajevanje posameznikov in skupin ter ostalih sredstev. To je značilno tudi za trenerja, vendar je bistvena razlika v obsegu usklajevanja. Manager usklajuje celotno poslovanje podjetja, trener le tehnično razdeljeno delo v smislu nalog, ki jih morajo opraviti igralci. Lahko rečemo, da trener opravlja le del dela, ki je značilen za managerja. Tako manager kot trener skušata z usklajevanjem doseči celoto, ki bo več kot vsota delov, več kot vsota naporov. Za dosego tega morata oba poznati dele razčlenjenega dela in vedeti, kako so ti deli povezani med seboj in kako jih uskladiti v celoto.

### **b) Odločanje**

Tako manager kot trener pri svojem delu sprejemata odločitve, ki so ključnega pomena za razvoj, uspeh podjetja oz. moštva. Za ustrezne odločitve je treba opredeliti problem, ga analizirati in poiskati možne rešitve. Menim, da je prav tu razlika med managerjem in trenerjem. Manager ponavadi to delo delegira specialistom, medtem ko trener največkrat to opravlja sam. Tako manager in njegov tim lahko gledajo na problem širše (npr.: vsak član tima, ki se ukvarja z analizo in možnimi rešitvami, ima lahko svoj pogled). Trener lahko za mnenje povpraša svoje igralce, a ti ponavadi niso strokovnjaki za drugo kot za igro.



### **c) Planiranje**

Planiranje ima velik pomen tako za managerja podjetja kot za trenerja moštva. Obema predstavlja kompas oz. cilje, hkrati pa je osnova za ocenjevanje uspešnosti, analizo dela in s tem napak. Analiza dela oz. napak je mogoča le, če je plan izdelan. Glede na časovno komponento se plani pripravljajo približno enako. Pripravljajo se tako dolgoročni kot kratkoročni plani, kar pomeni od večletnih do dnevnih. Po mojem mnenju je razlika predvsem v tem, da trener planira za ozko področje, usmerjeno predvsem na moštvo in njegovo delo, medtem ko manager planira poslovanje podjetja širše. Trener npr. ne planira finančnih sredstev oz. kje jih bo moštvo pridobilo, ampak ima finančna sredstva dana in operira znotraj teh. Lahko omenimo še kadrovanje, kjer ima trener manjši vpliv kot manager. Lahko ugotovim, da je planiranje trenerja ozko usmerjeno in ne planira poslovanja v takšnem obsegu kot manager.

### **d) Organiziranje**

Managerjevo planiranje pokriva celotno poslovanje podjetja. To pomeni, da mora manager poskrbeti tudi za organiziranje celotnega poslovanja podjetja. Trener v nasprotju z managerjem organizira ozko. Poleg tega da mora skrbeti, da bodo delovni pripomočki vedno pri roki, je njegova naloga, da razdeli igro moštva (npr. košarke) na določene dele, te na naloge in te na opravila. Temu bi lahko rekli tehnična struktura organizacije. S takšno delitvijo skuša trener doseči temeljni cilj, zmago. Kot primer takšne delitve lahko navedem igralca, ki je zadolžen za skoke, drugi je zadolžen za met, tretji za organizacijo napada itd. Ta delitev zahteva tudi usklajevanje, saj bi bilo drugače uspeh nemogoče doseči.

### **e) Delegiranje**

Za managerja je značilno delegiranje, s katerim prenese zadolžitve, odgovornost in avtoriteto na podrejene. Poskrbeti mora, da obseg delegiranja ni prevelik ali premajhen. V nasprotnem primeru lahko izgubi kontrolo nad odločitvami ali pa mora oz. hoče večino nalog opraviti sam. Trener v nasprotju z managerjem delegira v manjši meri. Glavnina delegiranja se opravi, ko trener določi igralcem igralna mesta ter s tem prenese zadolžitve, pravice in avtoriteto na njih. V manjši meri delegira naloge tudi kapetanu moštva, ki lahko včasih kakšno stvar naredi namesto trenerja. Trener delegira samo na področju, ki je povezan z igro moštva in igralnimi mesti, medtem ko manager npr. delegira že planiranje, organiziranje, izvajanje, kontrolo itd.

### **f) Vodenje**

Pri vodenju ugotovimo, da tako trenerji kot managerji uporabljajo različne stile vodenja. Ti stili so po večini enaki tako pri trenerju kot pri managerju. Najpogostejša delitev stilov vodenja je pri obeh na demokratični in avtoritarni stil. Oba stila imata določene pomanjkljivosti in prednosti, zato se pri obeh uporabljajo številni vmesni stili vodenja.

Naslednja podobnost pri vodenju managerja in trenerja je tudi ta, da se uporablja situacijska teorija vodenja. To pomeni, da ne obstaja oz. ni univerzalnega načina vodenja, pač pa je v različnih situacijah primeren različen stil vodenja. Vodja se mora biti sposoben prilagajati različnim situacijam in pri tem uporabiti najprimernejši stil vodenja za določeno situacijo.

Takšno prilagajanje zahteva odlično znanje s področja vodenja, hkrati pa zahteva analizo situacije in prilagoditev na le-to.

Pri vodenju lahko ugotovimo, da so načini oz. stili vodenja enaki oz. podobni pri obeh in da se pri obeh uporablja situacijska teorija. Razliko lahko vidimo v številu podrejenih, ki jih vodi trener, in številu podrejenih, ki jih vodi manager. Trener moštva vodi maksimalno 30 igralcev (pri košarki je to ponavadi od 12 do 15), medtem ko manager v podjetju lahko vodi sto, tisoč ali več ljudi.

#### **g) Kontrola**

Oba morata svoje delo in delo podrejenih kontrolirati. Menim, da je glavna razlika med njima ta, da ima trener možnost svojih odločitev ali dela kontrolirati praktično v trenutku, ko je delo izvajano ali odločitev sprejeta. Povratna informacija je takojšnja. Kot primer lahko navedem odločitev o štartni postavi moštva, ki jo lahko preveri v minuti ali dveh po začetku tekme. Seveda je kontrola npr. glede odločitve o igralski zasedbi moštva mogoča šele po nekaj mesecih ali celotni sezoni.

#### **h) Motivacija**

Podobnost pri motiviranju podrejenih obstaja. Oba morata svoje podrejene ustrezno motivirati, da delujejo v smeri doseganja skupnega cilja. Ugotovim lahko, da trener posveti večji del svojega časa motiviranju svojih igralcev, kot ga posveti manager motiviranju svojih ljudi, podrejenih. Trener mora po mojem mnenju biti strokovnjak na področju motiviranja in mora odlično poznati psihologijo, tako športa kot splošno. Za managerja to ne bi trdil, je pa dobro, da ima čim več znanja s tega področja (motiviranja).

Motiviranje je v športu ključnega pomena, saj so rezultati močno odvisni od motivacije. Tudi pri poslovanju podjetja je motiviranje zaposlenih pomembno, vendar menim, da so rezultati na splošno bolj odvisni od motivacije pri športu.

Razlika je po mojem mnenju tudi v tem, da mora trener pri igralcih vplivati predvsem na notranjo motivacijo (npr. zadovoljstvo zaradi igre), ker daje boljše in trajnejše rezultate kot zunanja. V nasprotju s trenerjem manager vpliva predvsem na zunanjo motivacijo (denarne nagrade itd.). Managerji bi morali poskušati vplivati tudi na notranjo motivacijo, vendar je to zahtevna naloga.

#### **i) Komunikacija**

Komunikacija je pomemben element, ki ga morata obvladati tako trener kot manager. Pomembno je, da sta dobra govorca, hkrati pa morata znati tudi dobro poslušati, saj le tako lahko dobita informacije, ki jih potrebujeta. Oba morata znati komunicirati ne samo znotraj podjetja oz. moštva, temveč tudi izven. To pomeni npr. z mediji in ostalimi deležniki. Zunanja komunikacija je zelo pomembna, saj lahko močno vpliva na podrejene oz. igralce. Oba skušata doseči, da je vpliv zunanjih dejavnikov (npr. medijev) na podrejene minimalen. Predvsem je to pomembno v športu, saj mediji izvajajo takšen ali drugačen pritisk in

spravljajo moštvo v stresno situacijo. Naloga trenerja je, da ta pritisk skuša zmanjšati in ga izkoristiti moštvu v prid (npr. kot motivacijo).

Menim, da je razlika med obema v tem, da mora imeti trener več znanja s področja neverbalne komunikacije, saj je to način komuniciranja, s katerim vodi večji del treninga in tekme. Manager mora biti v nasprotju s trenerjem izredno spreten z besedami.

#### **j) Predanost delu**

Podobnost vidim v tem, da tako uspešen trener kot manager ne delata zgolj v času, ko sta na delovnem mestu, pač pa tudi v prostem času. Narava dela pri obeh narekuje 24-urni delavnik. Tako trener kot manager v glavi premlevata številne kombinacije, ki bi potencialno lahko vplivale na poslovanje podjetja oz. igro moštva. Le takšen način dela prinaša uspehe tako pri poslovanju podjetja kot v športu. Seveda takšen način dela prinaša tudi težave (manj stika z družino, malo oz. nič prostega časa itd.).

#### **k) Odnos trener – igralci, manager – podrejeni**

Med vodjo in podrejenim obstaja oz. se ustvari določen odnos. Razlika v tem odnosu je po mojem mnenju očitna. Trener in igralec vzpostavita bolj osebni odnos, lahko bi celo rekli prijateljski odnos. Trener mora zato svoje igralce oz. moštvo poznati kar se da dobro, ne zgolj njihove sposobnosti in znanje, temveč tudi njihovo osebnost, navade, vedenje itd.

Trener ni odgovoren zgolj za uspešno športnikovo kariero, temveč tudi za njeno prekinitev. Kakovost odnosa trener – športnik vpliva na stališča in vrednote športnika. Treba se je zavedati, da je trener v športnikovem življenju izredno pomembna osebnost, saj veliko časa preživita skupaj. Kakovost odnosa se pokaže predvsem v kriznih situacijah, ko športniki potrebujejo nekoga, ki mu lahko zaupajo, ga cenijo in verjamejo v njegovo pomoč. Za vzpostavitev takšnega odnosa pa je potrebno veliko pogovora in zaupanja (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 166–168).

Za odnos med managerjem in podrejenimi ne moremo trditi, da je tako osebni kot odnos med trenerjem in igralci. Tu gre predvsem za poslovni, profesionalni odnos, kar pomeni, da ne ena ne druga stran ne posegata v zasebnost in komunicirata toliko, kot je potrebno za nemoteno opravljanje dela.

#### **l) Zaupanje, spoštovanje**

Oba si morata pri svojih podrejenih pridobiti zaupanje, spoštovanje, ugled, in to z znanjem, besedami in dejanji. Trener oz. manager je lahko na položaju le tako dolgo, dokler igralci oz. podrejeni ne začnejo dvomiti o njegovih sposobnostih, znanju in delu. V trenutku, ko podrejeni začutijo, da je njihov vodja šibek na določenem področju, je bolje, da se trener oz. manager umakne s položaja.

### **m) Poučevanje**

Poučevanje je po mojem mnenju predvsem delo trenerja. Manager manj časa posveti temu delu. Trener praktično vsak dan na treningu in sestanku poučuje igralce. Le tako lahko izboljša igro moštva in s tem uspeh. Lahko bi rekel, da je poučevanje temeljna funkcija trenerja, medtem ko za managerja to praviloma ne velja. Iz tega sledi, da mora imeti trener pedagoške sposobnosti in veliko znanja s področja poučevanja. Le tako lahko v času, ki ga ima na voljo, doseže zahtevano raven znanja pri igralcih. Poučevanje je usmerjeno tako na posamezne igralce kot na moštvo kot celoto. Pri poučevanju moštva kot celote je treba zagotoviti, da vsi razumejo bistvo poučevanega, saj vemo, da si ljudje različno razlagamo stvari.

Primerjava med trenerjem moštvenih športov in managerjem podjetja nam je pokazala določene podobnosti in razlike v delu, znanju in osebnih kvalitetah, ki jih morata imeti eden ali drugi. Ugotovimo lahko, da med trenerjem in managerjem obstaja podobnost. Poglavitna razlika je predvsem v obsegu, raznolikosti dela, saj manager skrbi za celotno poslovanje podjetja, medtem ko se trener ukvarja predvsem z moštvom. Ne skrbi za finančna sredstva, ima manjšo besedo pri zaposlovanju, prodaji itd. Podobnosti v načinu dela (planiranje, organiziranje, vodenje, motiviranje, komuniciranje, nadzor) in uporabljenih metodah obstajajo. Razlika je predvsem v tem, da trener opravlja le del dela, ki ga opravlja manager. To pomeni, da ima trener bolj specialistično znanje kot manager. Poznavanje športa je zanj predpogoj za delovanje, poleg tega je specialist na področju motiviranja, komuniciranja in poučevanja. Ne smemo pozabiti na pedagoške sposobnosti (poučevanje), saj brez njih nikakor ne more biti uspešen. V nasprotju s trenerjem pri managerju pedagoške sposobnosti niso ključnega pomena.

Zaključim lahko, da se manager ne podaja v podrobnosti do mere, kot to počne trener na nekaterih področjih. Iz tega sledi, da je trener bolj specialist na svojem področju kot manager. Po mojem mnenju je prav to glavna razlika med trenerjem moštvenih športov in managerjem v podjetju. Trener opravlja le del dela, za katerega je zadolžen manager.

## **8 SKLEP**

Moštveni športi so v zadnjem desetletju pridobili veljavo in ugled, kar je razvidno iz številnih podjetij, ki sponzorirajo takšne klube in se s tem promovirajo. Vložki v šport so čedalje višji, za kar je treba »kriviti« medije, ki so športnike okronali za svetovne zvezde, ki prejemale ogromne vsote denarja. Tisti, ki vlagajo, pa pričakujejo tudi visoke donose. To je vzorec, ki je enak pri poslovanju podjetja. Lahko rečemo, da so danes veliki, profesionalni klubi nič drugega kot srednje velika podjetja, ki skušajo maksimizirati dobiček. Ne ukvarjajo se zgolj s športom, pač pa prodajajo svoje ime, kjer je to mogoče. Za primer lahko navedem poslovno najuspešnejši nogometni klub Manchester United, ki že nekaj let ustvarja velike dobičke.

Za doseg takšnih rezultatov podjetja oz. klubi zaposlujejo ljudi, ki so sposobni zagotoviti takšne rezultate. To so v podjetju managerji, v športu pa trenerji. Trenerji so tisti, ki popeljejo moštvo do uspeha. Na teh uspehih in tradiciji kluba se lahko gradi prodaja vsemogočih stvari, ki imajo pridih kluba. Lahko vidimo, da sta manager in trener tvorca uspeha podjetja oz. kluba.

Poklic managerja in poklic trenerja sta izjemno odgovorna položaja, saj tako eden kot drugi vplivata na množico ljudi in jih skušata voditi po poti, ki prinaša uspeh klubu ali podjetju, pri tem pa morata poskrbeti, da so podrejeni pri doseganju skupnega cilja zadovoljni. To zahteva številna znanja, predvsem pa morata biti dobra voditelja, da obvladujeta množico različnih ljudi, ki največkrat nimajo enakih interesov. Delujeta v timskem (moštvo ima več značilnosti tima kot skupine) okolju oz. ga skušata vzpostaviti, saj se zavedata, da takšna oblika organizacije praviloma daje najboljše rezultate tako v moštvenem športu kot v podjetju.

Njuno delo je po vsebini (planiranje, organiziranje, vodenje, komuniciranje itd.) podobno, razlikuje se predvsem po tem, da ima manager opravka s celotnim poslovanjem podjetja, medtem ko trener opravlja le del poslovanja kluba. Lahko rečem, da ima trener več specialističnega znanja in s tem manjšo širino dela.

Tone Horvatič, edini športni manager v Sloveniji z licenco Mednarodne nogometne zveze, je mnenja, da je od dobrega vodje športnega moštva do dobrega managerja v poslu le majhen korak (Mihajlovič, 2005, str. 42). Po mojem mnenju predstavlja korak, ki ga omenja Hrovatič, prav celota poslovanja podjetja oz. kluba.

## LITERATURA

1. American Sport Education Program: Coaching Youth Basketball. 2nd ed. Champaign : Human Kinetics, 1996. 141 str.
2. Andrejčič Radovan et al.: Globalni in kadrovski management. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 401 str.
3. Bizjak Branko: Vloga trenerja v košarkarskem moštvu. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za šport, 2000. 74 str.
4. Coaching Well Stuff: Planning for Practices. [URL: <http://www.havenport.com/hosa/cjournal.html>], 25.5.2005.
5. Dežman Brane: Košarka za mlade igralce in igralke. Ljubljana : Fakulteta za šport, Inštitut za šport, 2004. 341 str.
6. Gallon J. Arthur: Coaching: Ideas and Ideals. Boston : Houghton Mifflin, 1974. 274 str.
7. Huges L. Richard, Ginnett C. Robert, Curphy J. Gordon: Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. Singapur : McGraw-Hill, 1999. 674 str.
8. Krevsel Viktor: Odbojka: poklic športnega trenerja. Ljubljana : Fakulteta za šport, Inštitut za šport, 1997. 136 str.
9. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. Možina Stane et al., Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 488–522.
10. Maddux B. Robert: Oblikovanje tima. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1992. 77 str.
11. Martens Rainer: Successful Coaching. 2nd ed. Champaign : Human Kinetics, 1997. 219 str.
12. Mihajlović Novica: Šport je dobra šola za direktorje. Manager, Ljubljana, 2005, 7, str. 42.
13. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 287 str.
14. Možina Stane: Dinamika vodenja. Možina Stane et al., Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 524–557.
15. Možina Stane et al.: Človeku uspešno in prijazno vodenje. Ljubljana : Panta Rhei-Sineza, 1996. 404 str.
16. Možina Stane: Vodja in vodenje. Možina Stane et al., Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 498–539.
17. Možina Stane: Delo v teamu in skupini. Možina Stane et al., Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002a, str. 540–579.
18. Musek Janek: Znanstvena podoba osebnosti. Ljubljana : Educy, 1993. 418 str.
19. Parker M. Glenn: Cross-Functional Teams. 2nd ed. San Francisco : Jossey – Bass, 2003. 305 str.
20. Paish Wilf: The Complete Manual of Sports Science. London : A&C Black, 1999. 214 str.
21. Petrovič Krešimir, Doupona Mojca: Sociologija športa. Ljubljana : Fakulteta za šport, 1996. 193 str.
22. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.

23. Rozman Rudi: Pojmovanje in razvoj managementa. Možina Stane et al., Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 46– 95.
24. Tušak Maks, Tušak Matej: Psihologija športa. 2. izdaja. Ljubljana : Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, 2001. 424 str.
25. Tušak Matej, Misja Robert, Vičič Aleš: Psihologija ekipnih športov. Ljubljana : Fakulteta za šport, Inštitut za šport, 2003. 293 str.
26. Tjosvold Dean: Team Organization: Enduring Competitive Advantage. Chishester (etc.) : J. Wiley & Sons, 1991. 249 str.
27. Wootten Morgan, Gilbert Dave: Coaching Basketball Successfully. Champaign : Leisure Press, 1992. 223 str.

## **VIRI**

1. Advantages of planning. [URL: [http://www.srq.qld.gov.au/advantages\\_of\\_planning.cfm](http://www.srq.qld.gov.au/advantages_of_planning.cfm)], 23.5.2005.
2. Sports Coach/Instructor in Close-up. [URL: [http://www.prospects.ac.uk/cms/ShowPage/Home\\_page/Explore\\_types\\_of\\_job/Types\\_of\\_Job/p!eipaL?state=showocc&pageno=1&idno=477&pageno=1](http://www.prospects.ac.uk/cms/ShowPage/Home_page/Explore_types_of_job/Types_of_Job/p!eipaL?state=showocc&pageno=1&idno=477&pageno=1)], 8.7.2004.
3. Sports Coach. [URL: <http://jobguide.thegoodguides.com.au/text/jobdetails.cfm?jobid=636>], 7.8.2005.
4. What is Planning?. [URL: [http://www.srq.qld.gov.au/what\\_is\\_planning\\_.cfm](http://www.srq.qld.gov.au/what_is_planning_.cfm)], 27.4.2004.
5. Uradne spletne strani avstralske vlade. [URL: <http://www.srq.qld.gov.au>], 23.5.2005.
6. The Basics of Valleyball. [URL: <http://www.tkohl.com/teachvb.html>], 27.5.2005.