



Dušan Podpečan,  
Maja Meško

## Stili vodenja trenerjev ekipnih športov

### Izvleček

Članek obravnava slovenske trenerje ekipnih športov ter njihove stile vodenja. Namen raziskave je bil ugotoviti njihove stile vodenja ter ugotoviti razlike med trenerji različnih starosti ter z različnim zaposlitvenim statusom in stilom vodenja. V raziskavi je sodelovalo 228 trenerjev in trenerk ekipnih športov, od tega 90,8 % moških in 9,2 % žensk. Največ anketirancev je bilo iz starostne skupine od 31 do 40 let, sledi starostna skupina od 41 do 50 let. Ugotovili smo, da je pri trenerjih ekipnih športov najbolj pogost tip vodenja usmerjen visoko na naloge in visoko na osebe. Rezultati izvedene kvantitativne raziskave so še pokazali, da razlike v stilih vodenja med trenerji različne starosti ne obstajajo, obstajajo pa razlike med zaposlitvenim statusom trenerja in stilom vodenja. Med aktivnimi trenerji jih več uporablja tip vodenja velike usmerjenosti na naloge in nizke usmerjenosti na osebe kot šolajoči, neaktivni in brezposelni trenerji.

**Ključne besede:** management, vodenje, stili vodenja, trenerji, ekipni športi.



Foto: osebni arhiv avtorja

### Leaderships styles of team sport coaches

#### Abstract

This article deals with Slovenian team sport coaches and their leadership styles. The purpose of the study is to determine the coaches' leadership styles and to identify differences between the coaches of different ages and with different employment status. The study included 228 coaches; 90.8% men and 9.2% women. Most respondents are in the age group from 31 to 40 years, followed by the group from 41 to 50 years. We found that the most common leadership style among the coaches is high task-focused and high people-oriented. The results of the quantitative survey showed that differences in leadership style between the coaches of different ages do not exist, but there are differences between the coaches with different employment status and their leadership style. Among active coaches, high task-focused and low people-oriented leadership style is more often used than among trainees, inactive, and unemployed coaches.

**Keywords:** management, leadership, leadership styles, coaches, team sports.

## ■ Uvod

Vodenje je v sodobnem svetu postalo bistvena sestavina ali celo ključna prednost vsake organizacije, ki tekmuje z drugimi bodisi za obstoj, rast ali primat na svojem področju. Od nekdaj so skupine za svoje boljše in hitreje delovanje potrebovale vodenje. Vodje so lahko formalni ali neformalni, torej brez uradne funkcije. Z vse večjo specializacijo, konkurenco in hitrimi spremembami okolja pa postaja potreba po profesionalizaciji funkcije vodenja toliko večja in pomembnejša. Pogosto se v praksi pojem vodenja uporablja oziroma dojema kot sopomenko za management. Vodenje lahko delimo tudi na vodenje v ožjem in širšem kontekstu. Slednje vključuje poleg vodenja v ožjem smislu tudi motiviranje, kadrovanje in komuniciranje. Vsebinsko vodenja v ožjem smislu pa opredeljuje predvsem lastnosti in ravnanje vodje (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993). Prav tako delitev vodenja v ožjem in širšem smislu obravnava Hersey in Blanchard (Možina, 1990), ki vidita poglobljeno razliko med obema pojmovoma v besedi organizacija, saj vodenje v širšem smislu obstaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, medtem ko se vodenje v ožjem smislu pojavi, ko želimo vplivati na vedenje skupine ali posameznika. Tudi DuBrin (1990, 306) opredeljuje vodenje kot eno izmed sestavin managementa, ki je definirano kot delo s posameznikom ali skupino z namenom doseganja ciljev organizacije.

Nekateri predstavljajo vodenje na nekoliko drugačen način in v drugih dimenzijah kot posebno spretnost in veščino managerjev, ki se je ne da istovetiti z upravljanjem, saj zahteva posebna znanja in spretnosti ravnanja pri delu z zaposlenimi (Luckman Jagodič, 2007). Obravnavajo ga tudi kot dalj časa trajajoč proces z namenom doseganja določenih ciljev, kot so usmerjanje in spreminjanje ljudi (Sullivan in Decker, 2005). Ule (2000) navaja tudi tipične osebne značilnosti dobrega vodje, kot so strokovnost, komunikativnost, samozavest, empatija, ekstravertiranost in čustvena inteligenca. Predvsem pa gre pri vodenju za osebno odločitev in odgovornost, da s svojim vedenjem prispevamo k skupnim ciljem (Miller, 2003).

Posebno področje pri obravnavi vodenja predstavljajo stili vodenja, ki so kljub individualnim lastnostim posameznega vodje pri večini avtorjev vseeno razdeljeni v ločene kategorije oziroma segmente, ki se lah-

ko tudi prepletajo in glede na situacijo tudi prilagajajo. Stil vodenja je hierarhičen odnos med vodjo in njegovimi podrejenimi z namenom, da lahko vodja opravlja dve med seboj prepleteni funkciji: upravljanje nalog in upravljanje ljudi (Treven in Srića, 2001). V začetkih preučevanja stilov so bili pozorni predvsem na vodjo in značilnosti njegovega vedenja, v zadnjem obdobju pa je vse večji poudarek preučevanja vpliva stilov na motivacijo podrejenih (Chelladurai, 1984). Uspešnost organizacije radi povezujejo (Adeyemi-Bello, 2001) z značilnostmi vodij in njihovim stilom vodenja. Predvsem se razlikujeta pristopa vodenja managerja, ki je lahko usmerjen k izvajanju nalog ali k zaposlenim (behavioristični pogled). Za tiste, ki so bolj usmerjeni k nalogam oz. delu, je predvsem značilno poudarjanje skupnih ciljev in njihovo doseganje. Njim so najpomembnejši dobri rezultati, do sodelavcev in podrejenih pa vzdržujejo psihološko distanco. K ljudem usmerjeni vodje pa visoko vrednotijo dobre medsebojne odnose in zato se zelo trudijo vzpostaviti prijazno in podporno delovno okolje ter vzdušje.

Vodenje v športu predstavlja vidik in način organiziranja ekipe, ki se lahko spreminja s časom in okoliščinami, zato obstajajo različni načini vodenja, vsak pa drugače vpliva na skupinsko dinamiko (Gorenc, 2006). Za dobre odnose v ekipi je potrebno, da ima trener avtoriteto, ki ne sme biti plod avtoritativnega vodenja, ampak si jo mora pridobiti s strokovnostjo, poštenostjo. Po drugi strani pa mora imeti igralec, ki je vpet v nek kolektiv, dovolj prostora, da lahko izraža svojo osebnost, drugačnost, izvirnost (Lubej, 2013).

Tako v podjetjih kot v športu je potrebno usmerjanje k skupnim ciljem, ob tem pa skrbeti tudi za vzdušje in zadovoljstvo članov. Seveda imajo športne ekipe določene posebnosti, saj je njihova velikost in aktivnost določena s strani krovnih športnih organizacij in njihovimi pravili (Chelladurai, 2001). Vodja športne ekipe je trener, ki ima maksimalen vpliv in kontrolo nad skupino. Cilj trenerja je, da skupaj z igralci izpelje in doseže določene rezultate v določenem časovnem obdobju. Najpogosteje gre za posameznika, ki je inteligenčen, dobro strokovno podkovan, dober motivator, zna poslušati, dobro pozna okolje, v katerem deluje, predvsem pa mora biti pošten in pravičen. Ekipo mora voditi z avtoriteto, ki pa si jo lahko ustvari na različne načine. Njegov odnos je socialni vpliv, ki ga ima trener na športnike.

Prejšnje raziskave so ugotovile pomembno povezanost med stilom vodenja trenerja in uspešnostjo (Hampson in Jowett, 2014; Magnusen, 2010) ter kohezijo (Jowett in Chaundy, 2004) ekipe, ki jo ta vodi. Razlike v stilu vodenja glede na to, kako se sami ocenjujejo trenerji in kako jih ocenjujejo njihovi športniki, je v raziskavi podal Brumen (2005). Primerjava rezultatov je pokazala, da se mnenja trenerjev in športnikov razlikujejo. Športniki so jih ocenili za manj ukazovalne, kot pa so sami sebe trenerji. Slednji so se imeli za bolj avtokratične kot demokratične, medtem ko je bilo mnenje športnikov, da so bolj demokratični in da skrbijo za dobro ozračje in medsebojne odnose v ekipi. Trenerji v ekipnih športih naj bi bolj težili k avtokratičnemu načinu vodenja (Kajtna in Tušak, 2007). Razlike v vodenju med ekipnimi in individualnimi športi omenja tudi Pur (2005), ki pravi, da so trenerji v ekipnih športih pri svojem delu manj demokratični in tudi manj sodelujejo s svojimi športniki kot trenerji individualnih športov. Bennet in Maneval (1998, v Kajtna in Tušak, 2007) ugotavljata, da so uspešni trenerji mladih športnikov dali večji poudarek na pozitivni informaciji. Prav tako je bilo več vodenja, usmerjenega na trening in poučevanje ter na socialno podporo, manj pa je bilo avtokratičnega vodenja. Demokratično vodenje je bilo zaznano v zmernih količinah. Prav tako obstajajo razlike v stilu vodenja starejših in mlajših športnikov. Trenerji starejših pogosteje uporabljajo demokratični stil, torej bolj vključujejo športnike v vodenje in jim nudijo tudi več socialne podpore in pozornosti (Hvalec, 2005).

Namen naše raziskave je bil ugotoviti stile vodenja trenerjev ekipnih športov ter ugotoviti razlike med trenerji različnih starosti ter z različnim zaposlitvenim statusom in stilom vodenja.

## ■ Metode

### Preizkušanci

V raziskavo je bilo vključenih 228 trenerjev in trenerk, od tega 90,8 % moških. Največ anketirancev je bilo iz starostne skupine od 31 do 40 let (29,4 %), sledi starostna skupina od 41 do 50 let (27,2 %). Med anketiranci jih je 78,1 % delovno aktivnih, sledijo šolajoči (12,7 %). Polovica anketirancev ima 5. stopnjo izobrazbe, četrtnina 6. stopnjo, 15,8 % pa 7. stopnjo izobrazbe. Med anketiranci jih 28,1 % trenira starostno skupino 10–15 let, 23,2 % jih trenira člane, 18,9 % posameznike 15–21 let, 15,4 % anketirancev pa otroke do

10 let. Preostali trenirajo več različnih starostnih skupin. Če analiziramo anketirance, ki so izbrali posamezno starostno skupino oz. odgovor, jih 38,6 % trenira skupino do 15 let, 30,7 % pa člane. Največ anketirancev (68,9 %) trenira ekipo, ki nastopa na tekmovalnih mlajših kategorij. Funkcijo trenerja največ anketirancev opravlja do 5 let (30,3 %), 6 do 10 let (26,3 %), 11 do 15 let (18,4 %) oz. 21 do 25 (10,1 %) let. Tri četrtine anketirancev trenira moško ekipo. Nekaj več kot polovica (51,8 %) trenira nogometno ekipo, 28,9 % rokometno, najmanj, 0,4 % (1 anketiravec) pa hokejsko ekipo. Približno četrtina (25,9 %) jih je pred trenersko kariero v članski konkurenci igrala do 5 let oz. 11 do 15 let, sledijo tisti, ki so v članski konkurenci igrali 6 do 10 let (22,4 %).

## Pripomočki

V raziskovalnem smo uporabili kvantitativno metodologijo, anketni vprašalnik, ki je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem delu so bila demografska vprašanja ter vprašanja o športu, starostni skupini, igralskem in trenerskem obdobju ter dejavnikih, ki ob koncu sezone vplivajo na rezultat ekipe. V drugem delu je bil uporabljen obstoječi vprašalnik Vodenje (Lamovec, 1988), ki je sestavljen iz 12 vprašanj, na podlagi odgovorov pa dobimo štiri različne tipe vodenja:

- velika usmerjenost na naloge, nizka usmerjenost na osebe,
- velika usmerjenost na naloge, velika usmerjenost na osebe,
- velika usmerjenost na osebe, nizka usmerjenost na naloge,
- nizka usmerjenost na naloge, nizka usmerjenost na osebe.

## Postopek

Izvedli smo anketo, ki je potekala prek spleta s pomočjo spletnega programa 1ka, ki nam je omogočil na enostaven način pridobiti zadostno število izpolnjenih anket. Program omogoča, da je anketiranje anonimno. Vsi podatki so bili pridobljeni v skladu z zahtevami Zakona o varovanju osebnih podatkov (Uradni list, št. 59/1999). Anketiranje je potekalo v času od 13. 4. 2013 do 30. 6. 2013. V kolektivnih in individualnih športnih panogah je v Sloveniji registriranih nekaj tisoč trenerjev. Pri pridobivanju kontaktov so nam pomagale nacionalne panožne zveze in trenerske organizacije. Po elektronski pošti smo poslali povezavo na spletno stran 1ka ter pripisali navodila za

izpolnjevanje in dodali zahvalno pismo. Na povezavo do spletne ankete je kliknilo 1095 posameznikov, med njimi jih je 371 prišlo do konca vprašalnika. Izločili smo tiste, ki niso odgovorili na vsa vprašanja in tako prišli do končnega vzorca 228 anketirancev.

## Rezultati

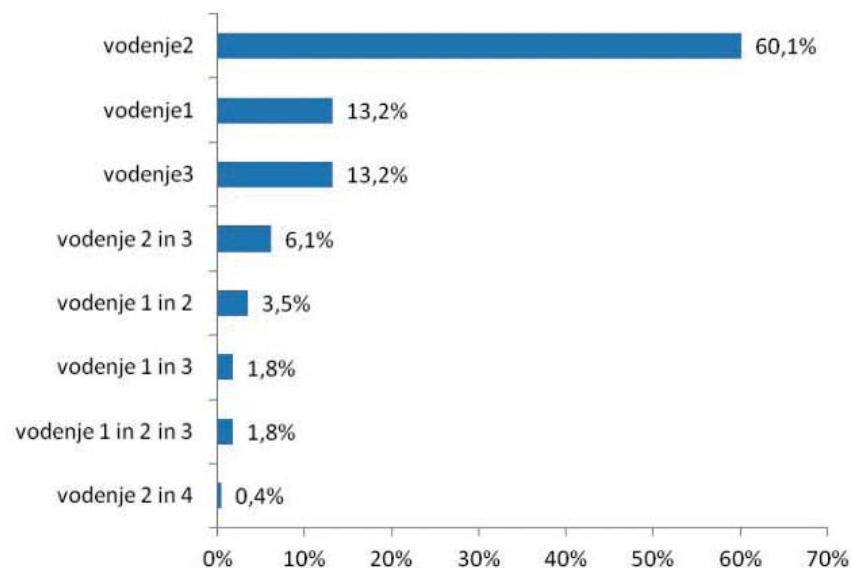
Pri vprašalniku Vodenje smo na podlagi odgovorov za vsakega anketiranca izračunali število točk oziroma trditev, ki jih je zbral za posamezni tip vodenja, nato pa smo mu pripisali tisti tip vodenja, pri katerem je zbral največ točk. Nekateri anketiranci so zbrali enako število točk pri dveh ali celo treh tipih vodenja, v takem primeru smo jih uvrstili v oba oz. vse tri tipe vodenja.

Največ anketirancev (60,1 %) deluje po sistemu vodenja 2 »velika usmerjenost na

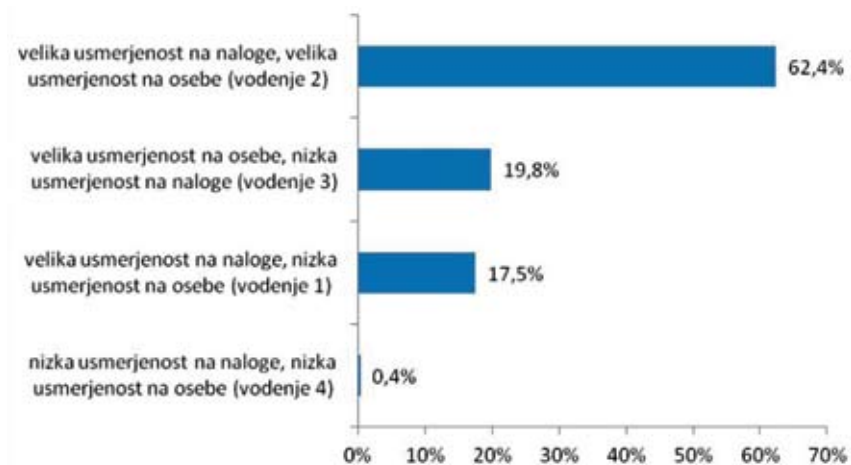
naloge, velika usmerjenost na osebe«, 13,2 % anketirancev se drži vodenja 1 »velika usmerjenost na naloge, nizka usmerjenost na osebe«, enak delež (13,2 %) pa vodenja 3 »velika usmerjenost na osebe, nizka usmerjenost na naloge«. Nihče izmed anketirancev ne deluje samo po načelu vodenja 4 »nizka usmerjenost na naloge, nizka usmerjenost na osebe«, ostali anketiranci pa pri vodenju kombinirajo različne načine vodenja (Slika 1).

**Hipoteza 1: Trenerji ekipnih športov v Sloveniji imajo najbolj pogost stil vodenja, ki kaže na veliko usmerjenost na naloge ter veliko usmerjenost na osebe.**

V tip vodenja 2 je bilo uvrščenih 60,1 % anketirancev, v vodenje 1 in vodenje 3 je bilo uvrščenih po 13,2 % anketirancev, v tip vodenja 4 pa nihče. Ostali anketiranci so bili uvrščeni v več tipov vodenja (Slika 1).



Slika 1: Načini vodenja.



Slika 2: Tipi vodenja glede na število vseh razrstitiev.

Če upoštevamo vse razvrstitve anketirancev, je bilo skupno 263 razvrstitev (anketiranec, ki je bil uvrščen v dva tipa, ima dve razvrstitvi). V tip vodenja 2 je bilo uvrščenih 62,4 % razvrstitev, v tip vodenja 3 pa 19,8 % razvrstitev (Slika 2).

Že na podlagi odstotkov vidimo, da je vodenje 2 med trenerji najbolj pogosto. Za preverjanje hipoteze smo izvedli še neparametrični  $\chi^2$ . Vrednost testa je  $\chi^2 = 504,0$  in je statistično značilen ( $\alpha = 0,000$ ). Torej hipotezo, da je tip »vodenje 2« najbolj pogost pri trenerjih ekipnih športov, lahko potrdimo.

### **Hipoteza 2: Obstajajo statistično značilne razlike glede na starost trenerja in stil vodenja.**

Hipotezo smo preverjali s Kullbackovim  $\hat{2}$  preizkusom, saj pogoji za  $\chi^2$  niso bili izpolnjeni.

Glede na starost ni statistično značilnih razlik ( $\hat{2} = 36,535$ ,  $\alpha = 0,397$ ).

### **Hipoteza 3: Obstajajo statistično značilne razlike glede na zaposlitveni status trenerja in stilom vodenja.**

Hipotezo smo preverjali s Kullbackovim  $\hat{2}$  preizkusom, saj pogoji za  $\chi^2$  niso bili izpolnjeni.

Glede na zaposlitveni status obstajajo statistično značilne razlike ( $\hat{2} = 34,282$ ,  $\alpha = 0,034$ ) v stilu vodenja. Med šolajočimi ima 72,4 % tip vodenja 2, sledijo tisti, ki vodijo po tipu 3 (20,7 %). Med aktivnimi jih ima 60,7 % tip vodenja 2, tip vodenja 1 pa 15,2 %. Med neaktivnimi ima 62,5 % tip vodenja 2, četrtna anketirancev pa ima tip vodenja 3. Med brezposelnimi pa ima tip vodenja 3 30,8 % vprašanih, sledi tip vodenja 2 (23,1 %) (Tabela 1).

Hipotezo lahko potrdimo, saj obstajajo statistično značilne razlike glede na zaposlitveni status trenerja in stil vodenja.

## **Razprava**

Namen naše raziskave je bil ugotoviti stile vodenja trenerjev ekipnih športov in ugotoviti razlike med trenerji različnih starosti ter z različnim zaposlitvenim statusom in stilom vodenja. Menili smo, da mlajši trenerji uporabljajo drugačen stil vodenja kot starejši ter da obstaja razlika med trenerji z različnim zaposlitvenim statusom in njihovim stilom vodenja.

Na področju vodenja med trenerji v Sloveniji do sedaj ni bilo opravljenih veliko raz-

Tabela 1: Tip vodenja glede na zaposlitveni status

Tip vodenja	Zaposlitveni status			
	šolajoči	aktivni	neaktivni	brezposelni
vodenje1	6,9 %	15,2 %	0,0 %	7,7 %
vodenje2	72,4 %	60,7 %	62,5 %	23,1 %
vodenje3	20,7 %	10,1 %	25,0 %	30,8 %
vodenje 1 in 2	0,0 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %
vodenje 1 in 3	0,0 %	1,7 %	0,0 %	7,7 %
vodenje 1 in 2 in 3	0,0 %	1,7 %	0,0 %	7,7 %
vodenje 2 in 3	0,0 %	6,2 %	12,5 %	15,4 %
vodenje 2 in 4	0,0 %	0,0 %	0,0 %	7,7 %
skupaj	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

iskav, zato menimo, da je bila raziskava na vzorcu trenerjev, ki delujejo v različnih ekipnih športih v Sloveniji, potrebna in upravičena. Raziskava je bila izvedena v času od aprila do junija 2013, in sicer med trenerji ekipnih športnih panog, zbiranje podatkov pa je potekalo s pomočjo spletne ankete. V vzorec je bilo vključenih 228 anketirancev, od tega 90,8 % moških. Največ anketirancev je bilo iz starostnih skupin 31–40 let, 41–50 let in 21–30 let. Večina anketirancev je delovno aktivnih, polovica ima 5. stopnjo izobrazbe, sledijo anketiranci s 6. stopnjo izobrazbe.

Med anketiranci jih je največ odgovorilo, da trenirajo ekipo v starosti do 15 let, 30,7 % jih trenira člane, četrtna ekipo do 21 let, 22,8 % pa trenira otroke do 10 let. Možnih je bilo več odgovorov, nekateri anketiranci trenirajo več različnih starostnih skupin. Največ anketirancev ima ekipo, ki trenira v tekmovanjih mlajših kategorij. Funkcijo trenerja jih največ opravlja do 5 let, 6 do 10 let, 11 do 15 let. Nekaj več kot polovica trenira nogometno ekipo, sledijo trenerji rokometna in odbojke. Pred trenersko kariero so anketiranci v članski konkurenci igrali do 5 let, 11 do 15 let ter 6 do 10 let.

Pred začetkom raziskovanja smo si postavili tri hipoteze. Prva hipoteza je bila »Trenerji ekipnih športov v Sloveniji imajo najbolj pogost stil vodenja, ki kaže na veliko usmerjenost na naloge ter veliko usmerjenost na osebe«. Hipotezo smo potrdili. Največ trenerjev ima pri vodenju veliko usmerjenost na naloge in veliko usmerjenost na osebe, sledijo tisti, ki imajo veliko usmerjenost na naloge in nizko usmerjenost na osebe oz. veliko usmerjenost na osebe in nizko usmerjenost na naloge. Kajtna in Tušak (2007) sta v svoji raziskavi ugotovila, da naj bi trenerji v ekipnih športih bolj težili k avtokratične-

mu načinu vodenja. Naši rezultati pa kažejo, da so trenerji ekipnih športov usmerjeni tako v naloge kot na osebe, vendar pri tem ne moremo trdit, da je iz tega razloga njihov stil demokratičen, saj smo uporabili drug inštrumentarij, kot je bil uporabljen pri njuni raziskavi. Kakovost odnosa med trenerjem in ekipo je pomemben pokazatelj uspešnosti ekipe (Hempson in Jowett, 2014), zato je toliko bolj pomembno, da je trener pri vodenju osredotočen tako na naloge kot tudi na vse člane ekipe. Tako ekipa doseže tudi ustrezno socialno kohezivnost (Jowett in Chaundy, 2004). Hvalec (2005) je v svoji raziskavi ugotovil, da obstajajo razlike v stilu vodenja starejših in mlajših športnikov. Trenerji starejših športnikov namreč pogosteje uporabljajo demokratični stil, torej bolj vključujejo športnike v vodenje in jim nudijo tudi več socialne podpore ter pozornosti. V naši raziskavi smo zato želeli s hipotezo 2 ugotoviti, ali te razlike obstajajo tudi med trenerji različnih starosti. Hipotezo smo zavrnili, saj nismo ugotovili statistično značilnih razlik v stilu vodenja med različnimi starostnimi skupinami trenerjev. Hipoteza 3 je predvidevala, da obstajajo statistično značilne razlike med zaposlitvenim statusom trenerja in stilom vodenja. Hipotezo smo potrdili. Med šolajočimi jih ima 72,4 % tip vodenja 2 (velika usmerjenost na naloge, velika usmerjenost na osebe), 20,7 % pa vodenje 3 (velika usmerjenost na osebe, nizka usmerjenost na naloge). Med aktivnimi ima večina trenerjev tip vodenja 2 (velika usmerjenost na naloge, velika usmerjenost na osebe), 15,2 % pa tip vodenja 1 (velika usmerjenost na naloge, nizka usmerjenost na osebe). Med neaktivnimi se vodenja 2 (velika usmerjenost na naloge, velika usmerjenost na osebe) poslužuje 62,5 %, vodenja 3 (velika usmerjenost na osebe, nizka usmerjenost na naloge)

pa četrtnina anketirancev. Med brezposelnimi jih ima 30,8 % stil vodenja 3 (velika usmerjenost na osebe, nizka usmerjenost na naloge), 23,1 % pa vodenje 2 (velika usmerjenost na naloge, velika usmerjenost na osebe). Med aktivnimi trenerji jih več uporablja tip vodenja 1 (velika usmerjenost na naloge, nizka usmerjenost na osebe) kot šolajoči, neaktivni in brezposelni trenerji. Ti pa poleg vodenja tipa 2 uporabljajo še vodenje 3 (velika usmerjenost na osebe, nizka usmerjenost na naloge), kar pomeni, da so usmerjeni k članom ekipe in so sprejemljivi do razlik med njimi ter poudarjajo medosebne odnose.

## Sklep

V tekmovalnem okolju je odgovornost in pritisk na trenerje še toliko večji. Njihova izobrazba, način vodenja, izkušnje in sposobnost prilaganja hitro spreminjajočim se dejavnikom so na preizkušnji iz dneva v dan. Ob velikih naporih in odrekanju je na koncu odločilna razlika med uspehom in neuspehom prav v človeških lastnostih, v našem primeru trenerjevih lastnostih, med katere sodi tudi stil vodenja. V naši raziskavi smo ugotovili, da so trenerji pri vodenju veliko usmerjeni na naloge in na osebe, kar lahko kaže na to, da znajo prisluhniti svojim varovancem ter jih vodijo na demokratični način. Trenerje bi bilo treba kljub temu seznaniti in poučiti o samem vodenju in njegovem pomenu ter o stilih vodenja in kako iz njih dobiti dodano vrednost za športni kolektiv.

Nadalje bi bilo smiselno v raziskavo vključiti tudi trenerje, ki delujejo na področju individualnih športov, in narediti primerjavo stilov vodenja trenerjev ekipnih in individualnih športov. Za prihodnje raziskave bi bilo tudi smiselno uporabiti še druge vprašalnike, ki ugotavljajo stile vodenja. Dobro

bi bilo tudi, da bi stile vodenja trenerjev ocenjevali člani ekipe, ki jih trenerji vodijo. S tem bi lahko ugotovili, če se ocene stilov vodenja trenerja in njegovih varovancev skladajo. V prihodnje bi bilo dobro raziskati tudi vpliv stilov vodenja na uspeh ekip.

## Literatura

1. Adeyemi-Bello, T. (2001). The impact of leadership style on organizational growth. *Work Study*, 50 (4), 150–153.
2. Brumen, N. (2005). *Stili vodenja pri trenerjih smučarskega kluba Branik-samoperpcija in ocene športnikov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.
3. Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfactions of athletes and varying sports. *Journal of Sports Psychology*, 6, 27–41.
4. Chelladurai P. (2001). *Managing Organizations for Sports and Physical Activity: A Systems Perspective*. Scottsdale : Holcomb Hathaway Publishers.
5. DuBrin J. A. (1990). *Effective Business Psychology*. III. izdaja. Englewood Cliffs : Prentice Hall International.
6. Gorenc, M. (2006). *Športni trener v funkciji vodenja*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
7. Hampson, R. in Jowett, S. (2014). Effects of coach leadership and coach-athlete relationship on collective efficacy. *Scandinavian Journal Of Medicine and Science In Sports*, 24(2), 454–460.
8. Hvalec, Š. (2005). *Nekatere osebnostne značilnosti športnih trenerjev*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
9. Jowett, S. in Chaundy, V. (2004). An investigation into the impact of coach leadership and coach-athlete relationship on group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8(4), 302–311.
10. Kajtna, T. in Tušak, M. (2007). *Trener*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport: Inštitut za šport.
11. Lamovec, T. (1988). *Priročnik za psihologijo motivacije in emocij*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
12. Lubej, Z. (2013). *Značilnosti reševanja konfliktov trenerjev v športnih organizacijah*. Magistrsko delo. Koper: Univerza na Primorskem, fakulteta za management.
13. Jagodič, B. (2007). Vodenje – veččina, ki se je moč naučiti. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(17), 52–53.
14. Magnusen, M. J. (2010). Differences in strength and conditioning coach self-perception of leadership style behaviors at the National Basketball Association, Division I-A, and Division II levels. *Journal Of Strength And Conditioning Research / National Strength & Conditioning Association*, 24(6), 1440–50.
15. Miller, G. J. (2003). *Vprašanje za vprašanjem. Kaj res moramo vprašati samega sebe. Urjenje osebne odgovornosti v zasebnem in poslovnem življenju*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
16. Možina S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Rozman R., Kovač J., Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Sullivan, E. J. in Decker, P. J. (2005). *Effective leadership & management in nursing*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
19. Treven, S. in Sirčak, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Ule, M. (2000). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno publicistično središče.
21. Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1-UPB1). Uradni list RS, št. 94/2007.

Dušan Podpečan  
dusan.podpecan@dutb.eu