Kakve trenere sportaši žele, a kakve imaju?

Kašnar, Tomislav

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Kinesiology / Sveučilište u Zagrebu, Kineziološki fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:117:776612

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

Repository of Faculty of Kinesiology, University of Zagreb - KIFoREP

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
KINEZIOLOŠKI FAKULTET
(studij za stjecanje visoke stručne spreme
i stručnog naziva: magistar kineziologije)

Tomislav Kašnar

KAKVE TRENERE SPORTAŠI ŽELE, A KAKVE IMAJU

(diplomski rad)

Mentor:
dr. sc. Renata Barić, izv. prof.

Zagreb, prosinac 2016.

Diplomski rad izrađen je na Kineziološkom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, pod vodstvom mentorice izv. prof. dr. sc. Renate Barić sa Zavoda za kineziološku antropologiju i metodologiju, kojoj se ovim putem iskreno zahvaljujem na stručnom vodstvu, strpljivosti te upućivanju u metodiku pripreme i izrade ovog diplomskog rada.

Zahvaljujem se asistentici Rebeki Prosoli i prijatelju Andiju Eregi na srdačnosti, pomoći i savjetima pri izradi rada.

Također, zahvaljujem se i profesorima Kineziološkog fakulteta na prenesnom znanju tijekom studiranja kao i svojoj obitelji na iznimnoj podršci.

KAKVE TRENERE SPORTAŠI ŽELE, A KAKVE IMAJU

SAŽETAK

Trenerovo rukovođenje utječe na proces učenja i postignuća sportaša jer sportaši koji su zadovoljni svojim trenerom imaju bolje preduvjete i motivaciju za uspješne rezultate, a nekvalitetan odnos trenera i sportaša može negativno utjecati na sportašev napredak. Valja naglasiti da je to proces koji uključuje interakciju između trenera, sportaša i situacijskih čimbenika.

Glavni cilj ovog istraživanja bio je ispitati kakve trenere sportaši žele, a kakve imaju. Sukladno tome postavili smo ciljeve istraživanja: ispitali smo razlike u preferiranom i aktualnom stilu rukovođenja te postoje li razlike u preferencijama stila rukovođenja s obzirom na spol i tip sporta. U istraživanju je sudjelovalo 160 studenata i studentica (Nm=100, Nž=60) bivših i sadašnjih sportaša Kineziološkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Korištena je hrvatska verzija Upitnika trenerova rukovodećeg ponašanja (*Leadership Scale for Sports, LSS*). Podaci su obrađeni deskriptivnom analizom, a za testiranje razlika između grupa korištena je univarijantna analiza varijance (ANOVA).

Ukupni rezultati pokazuju da sportaši žele više instruktivnog i demokratskog trenera nego što ga imaju te žele da im pruža veću socijalnu podršku i više pozitivnih povratnih informacija na treningu. Navedeno upućuje da u prosjeku većina ima autokratskog trenera koji im pruža nedovoljno socijalne podrške, nisko je instruktivan i premalo upućuje pozitivne povratne informacije.

Rezultati razlika u procjenama aktualnog i željenog trenerovog ponašanja s obzirom na spol pokazuju da oba spola žele više instruktivnog i demokratskog trenera, koji će im pružiti više pozitivnih povratnih informacija i veću socijalnu podršku.

Razlike u percepciji trenerovog rukovođenja s obzirom na tip sporta također pokazuju da sportaši u pojedinačnim i ekipnim sportovima žele više demokratskog i više instruktivnog trenera koji pruža više pozitivnih povratnih informacija i koji je suportivniji.

Ključne riječi: stil rukovođenja, odnos trener-sportaš, LSS, sport, spol

WHAT KIND OF COACHES ATHLETES WANT TO HAVE? WHAT KIND DO THEY HAVE INSTEAD?

SUMMARY

Coach leadership affects the learning process of athlete's achievements. Athletes who are satisfied with their coaches have higher motivation for successful results. Unsuccessful relationship between coaches and athletes can negatively affect the athlete's progress and training process that is based on interaction between coaches, athletes and situational factors.

The study examined the coaching preferences of 100 male and 60 female athletes (former and current athletes, students of Faculty of Kinesiology, University of Zagreb). The aim was to investigate differences in preferred and current leadership behaviour and figure out if there exist any differences in leadership style preferences with regard to gender and type of sport. Preferred coaching behaviour was measured using a Croatian version of the Leadership Scale for Sports, LSS. The data were analysed by descriptive analyze and univariate analysis of variance (ANOVA) that helped us to investigate if there are significant differences between the two groups.

The overall results show that athletes want more instructive and democratic coach than they already have. They prefer higher social support and more positive feedback on training by coach. It seems that thay have in average, more autocratic coaches who provide them with little social support, not enough instructions and not enough positive feedback.

The results between the differences in the evaluation of the current and prefered coach's behavior by gender demonstrate that both gender want more instructive and democratic coaches, who will provide them with more positive feedback and higher social support.

The differences in the perception of coach leadership by type of sport also demonstrate that athletes in individual and team sports prefere more democratic and more instructional coach who provides them with more positive feedback and support.

Keywords: leadership behaviour, coach-athlete relationship, LSS, sport, gender

SADRŽAJ

1. UVOD.....6
2. KONSTRUKTI ISTRAŽIVANJA I DOSADAŠNJE SPOZNAJE.....8
2.1. Definicija trenerskog rukovođenja u sportu.....8
2.2. Multidimenzionalni model rukovodećeg ponašanja.....9
2.3. Trenerske uloge i ciljevi.....11
2.3.1. Odnos trenera i sportaša.....12
2.4. Stil ponašanja trenera u sportu.....15
2.5. Stilovi treniranja.....17
3. CILJ I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA.....20
4. METODE ISTRAŽIVANJA.....21
5. REZULTATI.....22
6. RASPRAVA.....32
7. ZAKLJUČAK.....35
8. LITERATURA.....36

1. UVOD

Rukovođenje u sportu utječe na proces učenja i postignuća sportaša jer sportaši koji su zadovoljni svojim trenerom imaju bolje preduvjete i motivaciju za uspješne rezultate, a nekvalitetan odnos trenera i sportaša može negativno utjecati na njihov napredak. Zanimanje trenera kompleksno je, biti trener danas veliki je izazov svima koji su u sportu vidjeli mogućnost da svoje potencijale i dio sebe prenesu generacijama zaljubljenika u sport bez obzira da li se radi o amaterima, rekreativcima ili profesionalcima. Posao trenera je izuzetno zahtjevan ako mu se pristupi odgovorno, kreativno i ambiciozno. Rukovođenje u sportu je proces koji uključuje interakciju između trenera, sportaša i situacijskih čimbenika. Podrazumijeva usmjeravanje ponašanja i djelovanje pojedinaca prema zajedničkom cilju. Trenerov stil rukovođenja ovisi o načinu na koji on/ona sudjeluje u interakciji sa svojim sportašima, te o njegovim procesima donošenja odluka (Barić, 2007).

Posao trenera svakako je više od vođenja brige oko tehničkih, taktičkih i kondicijskih zahtjeva sporta. Jednako tako, sportaš nije stroj koji jednostavno samo prati uputu. Praćenje i zadavanje uputa te rad na unapređenju izvedbe jednako su važni kao i odnos sportaša i trenera (Čerenšek, 2016).

Učinkovit odnos trener - sportaš s holističkog pristupa naglašava pozitivan rast i razvoj ("biti najbolji što možeš biti") kao trener/sportaš i kao osoba (Jowett, 2005). Neki autori navode da se učinkovit odnos temelji na empatijskom razumijevanju, iskrenosti, potpori, sklonosti, prihvaćanju, davanju povratnih informacija, prijateljstvu, kooperaciji, brižnosti, poštovanju, obzirnosti (Jowett i Meek, 2000; Jowett i Cockerill, 2003; prema Jowett, 2005). Neučinkovit odnos proizlazi iz manjka interesa i emocija udaljenosti, čak i antagonizma, obmane, eksploatacije, fizičkog ili sekusualnog zlostavljanja (Balague, 1999; Brackenridge, 2001; Jowett 2003; prema Jowett, 2005).

Opće je prihvaćeno između znanstvenika koji istražuju rukovođenje u sportu i karakteristike trenera da izvedba i zadovoljstvo sportaša ovisi, odnosno, može biti poboljšano ili narušeno zbog osobnosti i neadekvatnog rukovođenja trenera. Važno je odrediti kako karakteristike trenera koreliraju s karakteristikama sportaša i zadanog problema u sportu te kakao to utječe na izvedbu i zadovoljstvo (Terry, 1984). Cox (2005) navodi da vrhunski treneri imaju neutaživu želju za uspjehom isticanjem i pobjedom. Trenerov stil rukovođenja utječe na emotivnu i motivacijsku

atmosferu na treninzima, komunikacijske procese i interakcije među svim sudionicima određene sportske grupe ili ekipe (Barić, 2007).

Chelladurai i Saleh (1978, 1980) razvili su upitnik rukovođenja u sportu (*Leadership Scale for Sports, LSS*) koji mjeri pet ponašanja trenera: instruktivnost, demokratsko ponašanje, autokratsko ponašanje, suportivnost i sklonost davanju pozitivnih povratnih informacija. Jedan od najčešće korištenih teorijskih okvira za istraživanje i objašnjavanje rukovodećeg ponašanja trenera je Chelladuraiev multidimenzionalni model rukovođenje u sportu, koji će biti opisan u sljedećem poglavlju.

Prema Loyu i sur. (1978), unatoč dotadašnjim spoznajama u sportskoj literaturi, nije postojalo dovoljno povjerenja u istraživanja rukovođenja u sportu. Terry i sur. (1984) napominju kako je važno odrediti specifična trenerska ponašanja koja doprinose najboljim rezultatima i zadovoljstvu sportaša. Važnost teorije rukovođenja u sportu osviještena je kada su se sportski timovi počeli promatrati u službenom organizacijskom kontekstu (Chelladurai i Saleh, 1978). Povijesno gledano rukovođenje treninga temeljilo se samo na poboljšavanju fizičkih, tehničkih i strateških vještina sportaša (Miller i Kerr, 2002). Značaj odnosa trener-sportaš sve više dobiva na važnosti i od strane velikog broja službenih sportskih organizacija, primjerice, Sports Coach UK u nekoliko radova opisuje odnos koristeći termine poput odanosti, kooperacije, komunikacije, povezanosti, poštovanja, prijateljstva, moći, povjerenja/nepovjerenja, nenaklonost. Nadalje, Department for Culture Media and Sport navodi odnos trenera i sportaša i ulogu trenera kao mentora te njegovu potporu kao važan dio edukacije trenera (Jowett, 2005).

2. KONSTRUKTI ISTRAŽIVANJA I DOSADAŠNJE SPOZNAJE

2.1. Definicija trenerskog rukovođenja u sportu

Rukovođenje u sportu je proces koji uključuje interakciju između trenera, sportaša i situacijskih čimbenika. Trenerov stil rukovođenja ovisi o načinu na koji interaktivno djeluje sa svojim sportašima, te o njegovim procesima donošenja odluka (Barić, 2007). Danas u praksi i dalje prevladava mišljenje da je trenerov povik, glasnoća riječi, prijetnja i govor tijela u kojem je hvatanje za glavu učestala pojava, jedan od glavnih načina poticanja sportaša. Sportaši, a i sami treneri koje susrećemo u raznim fazama sportskog razvoja, posjeduju različite razine znanja i vještina i potpuno su različite osobe koje zahtijevaju i različit pristup (Burcar, 2003). Definicija rukovođenja razlikuje se ovisno o kontekstu, faktorima poput crta ličnosti, osobnih vrijednosti, ponašanja, grupnih potreba i situacija. Rukovođenje se može definirati kao aktivnost koja obuhvaća utjecaj i interakciju vođe sa članovima grupe, vodi prema ostvarivanju ciljeva, te za posljedicu ima strukturalne promjene unutar grupe (Cox, 2005). U sportskom kontekstu rukovođenje podrazumijeva: donošenje odluka, poučavanje, primjenu motivacijskih tehnika, komunikaciju, postavljanje određenih i općih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, davanje povratnih informacija, stvaranje povezanosti među sportašima i poticanje ekipne kohezije (Barić, 2007).

Warren Bennis (1984) identificirao je četiri osobine koje su razlikovale učinkovite od neučinkovitih rukovoditelja. To su bile: sposobnost privlačenja pažnje drugih ljudi vlastitom vizijom i intenzivnom posvećenošću posla, komunikacijskim vještinama koje su im omogućavale da svoje ideje prenesu drugima, povjerenjem koje su stjecali jasnim i konzistentnim ponašanjem te sposobnošću samokontrole i poznavanjem vlastitih prednosti i nedostataka. Krajem četrdesetih godina pojavile su se teorije prema kojima uspješnost rukovođenja ovisi o tome kako se rukovoditelj ponaša. Ako znamo koje je ponašanje učinkovito, možemo „stvoriti“ dobrog trenera. Dakle, treneri se ne rađaju, oni se „stvaraju“: svakoga možemo naučiti da bude dobar trener. Naglasak, dakle, nije više bio na odabiru, nego na izobrazbi i treningu trenera. Nažalost, stvari ipak nisu tako jednostavne. Neuspjeh istraživanja koja su trebala potvrditi obje skupine teorija doveo je do stvaranja tzv. situacijskih teorija rukovođenja, odnosno, treniranja. Te teorije pretpostavljaju da je rukovođenje kompleksan proces koji ovisi o brojnim faktorima vezanim uz situaciju. Ne postoji

jedan jedini najbolji stil rukovođenja, kao ni treniranja, nego svaki stil vođenja mora biti prilagođen konkretnoj situaciji (Miljković, 2009).

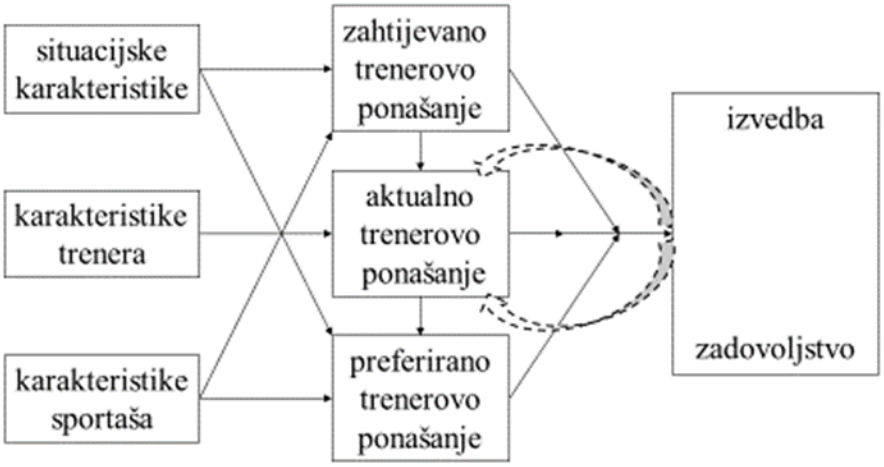
Sjostrand-Ilievska (2007) napominje kako su vještine rukovođenja i upravljanja na području sporta često zanemarene i zaboravljene. Vještina rukovođenja često se doživljava kao nešto nepotrebno i rijetko se kada traži od trenera. Naglašava važnost kada bi se te vještine više tražile i primjenjivale, tada bi treneri i sportaši brže i s manje pogrešaka postizali bolje rezultate. Cox (2005) ukazuje kako je pojam rukovođenja izuzetno složen te da je poput slagalice koja nema puno smisla dok svi dijelovi ne dođu na svoje mjesto.

Budući da je rukovođenje u sportu interaktivan proces, treba uzeti u obzir da trenerovo ponašanje utječe na sportaša i obratno. Uloga trenera je kroz odabir strategije i svih potrebnih aktivnosti pomoći sportašu u postizanju željenog uspjeha.

Trener mora biti spreman poticati, usmjeravati, pomoći svojim sportašima i ne samo pri poteškoćama i problemima, već i pri odabirima i odlukama koje moraju donijeti. Na trenerovo stvarno ponašanje, koje se ne podudara uvijek s očekivanim ili zahtijevanim ponašanjem, niti sa sportaševim preferencijama, utječu: trenerove pojedine promjenjive vrijednosti, situacijske odrednice, kvaliteta i priroda odnosa trener-sportaš, ishodi i postignuće ciljeva. Usklađenost između tih aspekata doprinosi kvaliteti izvedbe i zadovoljstvu članova (Barić, 2007).

2.2. Multidimenzionalni model rukovodećeg ponašanja

Multidimenzionalni model rukovođenja (Chelladurai, 1980) naglašava važnost aktualnog trenerskog ponašanja nasuprot ponašanja kojeg bi sportaš želio kao i ponašanja koje je propisano za određeni zadatak, situaciju ili vremenski period. Stupanj podudarnosti između tih varijabli određuje stupanj zadovoljstva sportaša i uspješnost tima. Za razliku od predhodnih modela u okviru kojih se proučavalo trenerovo rukovodeće ponašanje kao funkcija pojedinih varijabli (npr. trenerove osobnosti, socijalnog konteksta, članova ekipe), Chelladurai i Caron (1978; prema Chelladurai, 1993) utvrđuju bazični okvir novog modela, prema kojem se ti elementi združuju i promatra se njihov interaktivni utjecaj. Prema Weissovoj i Friedrichsu (1986) Chelladuraijev multidemenzionalni model je jedini model koji pručava rukovodeće ponašanje, a koji je specifično konstruiran za područje sporta. Shematski prikaz ovog modela prikazan je na *slici 1*.



Slika 1. Multidimenzionalni model rukovodećeg ponašanja u sportu (Chelladurai, 1993)

Rukovodeće ponašanje (eng. *Leadership*) definira se kao bihevioralni proces pomoću kojeg se djeluje na pojedinca ili grupu radi realizacije postavljenih ciljeva (Barw, 1977; prema Chelladurai i Reimer, 1988; Reimer i Toon, 2001, Stomes i Bru, 2002). Prema Chelladurai (1993) sportaševo zadovoljstvo i izvedba ovise o tri tipa rukovodećeg ponašanja trenera: zahtijevanog (eng. reqiureid), preferiranog i aktualnog. Karakteristike situacije, trenera i sportaša osnovni su preduvjeti na temelju kojih se razvijaju ovi oblici (razine) trenerova ponašanja (Chelladurai i Reimer, 1998; prema Barić, 2004). Zahtijevano rukovodeće ponašanje ovisi o raspoloživim sredstvima, zakonima, društvenim normama, prema kojima bi trener trebao prilagoditi svoje zahtjeve, ali i ispuniti određena očekivanja, u skladu s vrstom sporta, spolom, dobi itd. Preferirano rukovodeće ponašanje je trenerovo ponašanje koje svaki sportaš smatra najboljim za sebe. Aktualno rukovodeće ponašanje određeno je, ne samo sposobnostima trenera, već i prilagodljivosti pojedinim situacijama.

Stupanj slaganja svakog tipa trenerovog rukovodećeg ponašanja prema multidimenzionalnom modelu određuje razinu uspješnosti sportske izvedbe (usklađenost zahtijevanog i aktualnog ponašanja) i zadovoljstvo igrača (usklađenost preferiranog i aktualnog ponašanja) (Chelladurai, 1998).

2.3. Trenerske uloge i ciljevi

Treniranje ima pozitivan učinak na sportaše jer, osim edukativnog značaja, utječe i na njihov razvoj, u čemu je vrlo važna uloga trenera.

McCallister i njene kolege (2000) otkrili su da su treneri svjesni usmjerenosti svoga posla na razvoj i postizanje željenih ciljeva, uz prenošenje osobnih vrijednosti i vještina svojim sportašima. Mogu se izdvojiti četiri općenita cilja koja se nastoje postići u treniranju sportaša: imati pobjednički tim, omogućiti ugodnu radnu okolinu, te fizički i psihosocijalni razvoj.

Gould, Chung, Smith i White (2006) dokazali su na uzorku od 154 američka trenera da je najviše trenera svrstalo pomaganje mladim ljudima u psihosocijalnom razvoju na prvo mjesto (42,5%), slijedi pomaganje ljudima u fizičkom razvoju i usvajanju fizičkih vještina (28,8%), mogućnost ugodne zabave mladih na trećem je mjestu (18,3%), a najmanje trenera (11,8%) stavilo je pobjednički tim kao prioritet (Barić, 2007).

Tušak i Tušak (2001) navode 6 različitih područja koja bi trebala biti pokrivena procesom treniranja, a to su:

- planiranje treninga, kao najveća odgovornost, uključuje suradnju trenera s ostalim članovima stručnog tima uz usmjeravanje postavljenim ciljevima i prilagodbu individualnosti sportaša;

- vođenje treninga – odnosi se na kompetentnost trenera i metodologiju za poučavanje i razvoj procesa pripreme;

- nadziranje učinkovitosti treninga – temelji se na trenerovoj evaluaciji vlastitih postupaka usmjerenih na praćenje napretka u treningu i predviđanja izvedbe, odnosno trener mora pomoći i sportašima da sami procijene vlastiti napredak;

- višedimenzionalna skrb o sportašima - trener treba pristupiti svakom sportašu pojedinačno i potpuno kroz brigu o: eksternim (putovanja, prehrana, liječnik, psiholog) i tehničkim uvjetima (uvjeti treniranja moraju biti što sličniji uvjetima na natjecanjima), uvažavanju sportaševa stanja, raspoloženja i socio-dinamike unutar ekipe, pripremi sportaša davanjem važnih podataka o protivniku itd.;

- savjetovanje i pomaganje sportašima - trener je uzor i pomaže sportašima svojim savjetima oko raznih poteškoća;

- vođenje natjecanja, odnosno način reakcije na natjecanjima predstavlja jednu od najvažnijih osobina trenera, što znači da mora zadržati kontrolu nad emocijama i prepoznati stanje sportaša kako bi mu pružio osjećaj sigurnosti i dobivanje povratne informacije.

Postoji više uloga koje svaki trener može usvojiti u procesu treniranja: sportski trener (priprema sportaše za natjecanja učenjem sportskih vještina), učitelj i mentor (osviješten je po pitanju različitih sportaševih stanja i raspoloženja), surogat roditelj (privrženo brine o sportašima), savjetnik (sudjele u rješavanju problema i ohrabrivanju sportaša promicanjem moralnih vrijednosti), prijatelj (izgrađuje bliski odnos povjerenja sa sportašem).

Miljković (2009) navodi trenerove poslove i uloge: instruktor, izvor informacija, motivator, organizator i planer, pedagog, pomagač, prijatelj, procjenjivač, savjetnik, sportaš, vozač, zaštitnik. Barić (2007) također napominje da svaki trener mora biti strateg, motivator, komunikator, evaluator, instruktor i demonstrator i voditi računa ne samo o sportskim ciljevima, pobjedama i rezultatima, već i o sportašu kao osobi, čime predstavlja učitelja, mentora, savjetnika, osobu od povjerenja i općenito uzor.

2.3.1. Odnos trenera i sportaša

Učinkovit odnos trener - sportaš s holističkog pristupa naglašava pozitivan rast i razvoj ("biti najbolji što možeš biti") kao trener/sportaš i kao osoba (Jowett, 2005). Neki autori navode da se učinkoviti odnos temelji na empatijskom razumijevanju, iskrenosti, potpori, sklonosti, prihvaćanju, davanju povratnih informacija, prijateljstvu, suradnji, brižnosti, poštovanju, obzirnosti (Jowett i Meek, 2000; Jowett i Cockerill, 2003; prema Jowett, 2005). Neučinkovit odnos proizlazi iz manjka interesa i emocija udaljenosti, čak i antagonizma, obmane, eksploatacije, fizičkog ili sekusualnog zlostavljanja (Balague, 1999; Brackenridge, 2001; Jowett 2003; prema Jowett, 2005).

Način razmišljanja i vrijednost kontinuiranog osobnog razvoja i napretka trenera, ali i sportaša su upravo ono što se procjenjuje kao važan faktor dugoročnog uspjeha. Trener je osoba koja i izvan formalnih zadataka (određivanje sadržaja treninga, zadavanje obaveza, postavljanje pravila, praćenje provođenja zadataka, povratna informacija prema sportašu) ima svoj utjecaj na sportašev razvoj. Čak i kada nije svjestan, trener predstavlja model. Stavljanjem većeg naglaska na

trud u odnosu na talent, ohrabrivanjem svojih sportaša, naglašavanjem uživanja u onome što se radi, treneri kod sportaša razvijaju pozitivne vrijednosti i postižu vrhunske rezultate. Nemoguće je izolirati psihološki razvoj od trenažnog procesa, budući da trener kroz svakodnevnu interakciju svojim ponašanjem modelira određene vrijednosti, način razmišljnaja i vjerovanja; odnosno utječe na razvoj određenog misaonog postava sportaša. Međutim, u cijelom tom procesu važno je biti toga svjestan (Balent, 2016).

Dumbović (2015) napominje da i sportaši imaju određenu odgovornost u izgradnji kvalitetnog odnosa. Pristupom, motivacijom i zalaganjem na treningu te poštivanjem trenera tako da prate njegove upute, slušaju dok govori i pitaju za nejasnoće, utječu na trenerovo povratno ponašanje.

Sjostrand-Ilijevska (2007) ukazuje da ono što iznimno uspješne vođe/trenere dijeli od onih koji to nisu, tj. od običnih ljudi, jest njihova neoubičajena vizija i sposobnost da je izraze, podijele s drugima. Stoga, osoba s ambicijom da bude dobar vođa mora biti vješta u učinkovitoj komunikaciji.

Carl R. Rogers (1967) objašnjava da uzajamno pomažući odnos uključuje mogućnost ili želju za razumijevanje mišljenja druge osobe i osjećaja poštovanja i povjerenja između te dvije osobe, a takvi odnosi olakšavaju ostvarenje željenih postignuća.

Jowett (2005) napominje da je zadatak trenera u razvijanju optimalnog učinkovitog odnosa, kojega sportaš može koristiti za razvoj, promjene i osobni razvitak najzahtjevniji, iz razloga što pokazuje mjeru razvoja u njima samima. To stavlja odgovornost na trenera koji mora kontinuirano težiti razvoju sportaševog potencijala. Na kraju, optimalno učinkovit odnos trenera i sportaša obilježen je zrelošću i razvojem i trenera i sportaša.

Čerenšek (2016) navodi kada su neki od najboljih svjetskih trenera intervjuirani po pitanju održavanja stabilnog odnosa iz kojeg sportaši rastu, oni su imenovali nekoliko važnih faktora:

- otvorena komunikacija;
- čista očekivanja;
- jasnoća odgovornosti sportaša za njihove postupke;
- rijetko kažnjavanje
- izostanak kritiziranja sportaševih karakteristika;
- iskazivanje brige, povjerenja i poštovanja prema svojim igračima kao ljudima;
- organizacija timskih aktivnosti van sportskog terena (team building).

Također, navodi upute kako ostvariti dobar odnos s trenerom da bi povećali uspješnost izvedbe:

- Obraćanje treneru s poštovanjem bez obzira na eventualnu percepciju njegovih nedostataka
- Samokritičnost prema svojoj komunikaciji s trenerom i suigračima
- Prihvaćanje različitosti i uvažavanje mišljenja drugih (posebno trener) kao jedne od opcija
- Ulaganje u komunikaciju postavljanjem pitanja
- Izvršavanje zadataka i precizno praćenje uputa trenera
- Osobno ulaganje u osnaživanje odnosa u ekipi (jer sportaš raste i kroz te odnose)
- Angažman na treningu – trener je na treningu zbog sportaša i ne može davati više od njega
- Razina motivacije – motivacija sportaša trebala bi nadjačati trenerovu motivaciju
- Samokritičnost spram vlastite izvedbe i prihvaćanje odgovornosti za istu
- Traženje povratnih informacija trenera.

Mocsai (2016) opisuje model karaktera uspješnog trenera:

- stručnost,
- sposobnost komunikacije, spretnost, pristupačnost,
- sposobnost motivacije, karizmatičnost,
- školovanost, uzorno ponašanje,
- sposobnost rješavanja problema, donošenje pravilnih odluka pod pritiskom,
- razvijeno ophođenje sa stresom, pozitivna osjećajnost i mobilizacije energije,
- menadžerske sposobnosti - organizacija, dobri odnosi i kontakti unutar grupe, „zdrava klima“ u momčadi, dobri odnosi između momčadi i trenera i trenera i uprave, dobro izgrađen kontakt i suvereno ophođenje s predstavnicima medija.

Činjenica je da učinkovit odnos između trenera i sportaša rezultira dugoročnim uspjehom na treningu i natjecanju. Važno je istaknuti da trener, uz dnevne/formalne zadatke, utječe i na sportašev razvoj kroz svakodnevnu interakciju sa sportašem ili timom. Naglasak bi trebao biti na otvorenoj komunikaciji, realnim očekivanjima, iskazivanjem brige i izgradnji povjerenja. Isto tako, od sportaša se očekuje odgovornost u izgradnji kvalitetnog odnosa i to sa svojom motivacijom, pristupom i trudom na treningu. Samo uzajamna suradnja može dovesti do obostranog zadovoljstva i vrhunskih rezultata.

2.4. Stil ponašanja trenera u sportu

Trener je osoba koja izravno utječe na sportašev doživljaj sportske situacije, a šire djelovanje na sportaša omogućuje mreža interpersonalnih odnosa koju sportaš gradi s trenerom, roditeljima i suigračima u sportskom kontekstu (Barić, 2004). Trenerova prisutnost, djelovanje i komunikacija utječu na sportaša oblikujući njegov psihosocijalni razvoj (Poczwardowski i sur., 2002).

Trener u sportu trebao bi biti kompetentna osoba odgovarajućeg obrazovanja koja prenosi svoja znanja, vještine i iskustva u sportu stvaranjem stila dosljednog ponašanja, utemeljenog na međusobnim odnosima unutar ekipe, što se odražava na razvoj sportaša. Kvalitetna komunikacija trenera i sportaša formira produktivan odnos ostvarivanjem postignuća u trenažnom procesu i natjecanju.

U studiji „Dimenzije rukovodećeg ponašanja u sportu“: razvoj skala vodstva, Chelladurai i Saleh (1980) na osnovu obavljenih istraživanja razlikuju pet dimenzija rukovodećeg ponašanja u sportu:

Instruktivni stil karakterizira trenerovo rukovodeće ponašanje u sportu koje je usmjereno na unapređenje sportaševe izvedbe. Naglašava se važnost instrukcija i objašnjavanja sportašima, razvoj vještina, maksimalno ulaganje napora u treninge i usavršavanje tehnike i taktike sporta. Trener potiče i razvija suradnju između sportaša te uspostavlja i održava jasne odnose u ekipi. Također, strukturira i kordinira aktivnosti i uloge pojedinih članova ekipe. Posebnu pažnju obraća ispravljanju pogrešaka kod sportaša i svakom ukazuje na njegove prednosti i slabosti te daje do znanja što očekuje od svakog sportaša.

Demokratski stil je ponašanje u sportu koje dozvoljava veće sudjelovanje sportaša u procesu odlučivanja vezanih za zajedničke ciljeve, metode treninga i strategijom u sportu. Trener pruža sportašima podršku pri vježbanju i traži njihovo mišljenje vezano za pojedine probleme u trenažnom procesu te hrabri sportaše da iznesu sugestije o načinima rada za vrijeme treninga. Potiče sportaše da postave osobne ciljeve i dopušta im da zadatke izvrše na odabran način.

Autokratski stil se odnosi na ponašanje trenera koje obuhvaća samostalno odlučivanje i naglašavanje vlastitog autoriteta, bez davanja objašnjenja i uzimanja u obzir sportaševih sugestija, što može dovesti do otežanog postizanja zadanih ciljeva.

Socijalna podrška podrazumijeva trenerovu brigu za dobrobit svakog pojedinog sportaša, stvara i održava pozitivnu grupnu atmosferu i kvalitetne interpersonalne odnose sa sportašima, uz savjetovanje u rješavanju osobnih problema. Trener pokazuje svoje emocije koje ima prema sportašima, razvija bliske i neformalne odnose i poziva sportaše na suradnju izvan treninga.

Pozitivna povratna informacija je ponašanje trenera koje motivira sportaše prepoznavanjem, priznavanjem i nagrađivanjem dobrog izvođenja (učenja novih elemenata ili treniranja). Trener pohvaljuje sportaša za dobar nastup i ukazuje na dobro izvršavanje zadatka.

Rijetko se susreće samo jedan određeni stil ponašanja trenera, ali je istraživanjem moguće utvrditi koji stil je dominantan i kakav je njegov utjecaj na sportaše, te na osnovu toga izvesti osnovne zakonitosti odnosa između trenera i sportaša (Bajraktarević, 2004).

Prema Chelladuraiu (1990), kada trener upravlja na način koji odgovora preferencijama članova grupe, rezultat je optimalna igra i zadovoljstvo. Koristeći Chelladuraiev model za ispitivanje posljedica ponašanja sportskog vođe, dosadašnja istraživanja su otkrila sljedeće:

- Ako sportaši nemaju stil koji preferiraju, to se odražava na njihovo zadovoljstvo.
- Odnos između zadovoljstva sportaša i nekonzistentnosti u upravljanju varira od sporta do sporta.
- Visoka frekvencija nagrađivanja i socijalne podrške vezana je za ekipe koje slabije igraju. Povećana socijalna podrška nije uzrokovala veće gubitke ekipe. Slabije ekipe trebaju više socijalne podrške od strane trenera da bi se održala motivacija.
- Kada izvještaji govore da treneri razvijaju isti stil odlučivanja koji njegovi ili njeni sportaši preferiraju i opažaju, tada je učinkovitost trenera visoko ocijenjena.

2.5. Stilovi treniranja

Trenerove društvene interakcije sastoje se od nekoliko različitih procesa poput: trenerove instruktivnosti, potpore i pohvala (Barić, 2007).

Donošenje odluka sastoji se od dva različita procesa: kognitivnog i društvenog. Kognitivni proces tiče se racionalnosti odluke, tj. prepoznavanja i definiranja problema i radnji potrebnih za njihovo rješavanje. Društveni proces odnosi se na granicu do koje trener dopušta sportašima da sudjeluju u procesima donošenja odluke. Razlikuje se autokratski i demokratski stil donošenja odluka. U najopćenitijem smislu, moguće je razlikovati vođe orijentirane na zadatak i vođe orijentirane na ljude. U sportu obično razlikujemo autokratske trenere i demokratske trenere (Greblo, 2011). Miljković (2009) uz podjelu stilova treniranja na autokratski, demokratski spominje i tzv. *laissez faire* stil (*fran.* opušteno, ležerno; mi bismo slobodnije rekli „lako ćemo“) u kojem trener zapravo nema zahtjeva prema sportašima ili su ti zahtjevi nasumični, ne radi se prema planu i programu, nema strukture rada ni jasno postavljenih ciljeva pa se to onda i ne bi moglo nazvati treniranjem. Valja napomenuti kako Woods (1998; prema Miljković, 2009) identificira i iznosi svoja četiri stila treniranja:

- Naredbodavni stil: izravne trenerove instrukcije što i kako se mora napraviti bez pogovora
- Uzajamni stil: sportaš preuzima dio odgovornosti za svoj razvoj – pod trenerovom paskom
- Stil rješavanja problema: sportaš rješava probleme koje mu je postavio trener
- Vođeno istraživanje: sportaš ima slobodu istraživanja različitih opcija.

Demokratski trener

Demokratski trener ima pristup koji se temelji na komunikaciji i uključivanju sportaša u plan treninga, tj. veći je naglasak na odnosu sa sportašima, nego na samim zadacima. Također, sudjeluju u savjetovanju sportaša u rješavanju problema vezanih uz treninge, ali i problema osobne prirode kroz pružanje podrške i davanje pozitivne povratne informacije. Iako im prioritet nije nužno pobjeda, pokušavaju uz analizu izvedbe sportaša, bez iskazivanja ljutnje i razočaranja u slučaju nepostizanja cilja, doći do željenih rezultata.

Prednosti demokratskog stila rukovođenja:

- Orijentacija na empatiji, suportivnom poštivanju osjećaja i stanja sportaša i smanjenju negativnih emocija poput anksioznosti kad sportaš ne pobijedi na natjecanju
- Poticanje motivacije i vlastitog donošenja odluka sportaša te isticanja važnosti ljudskih vrijednosti u postizanju ciljeva.

Nedostaci demokratskog stila rukovođenja:

- Manje korištenja kontrolirajućeg stila vodstva što dovodi do manje učinkovitosti u stresnim situacijama
- Manja usmjerenost na pobjedu, a veća usmjerenost na sportaše i njihove međusobne odnose, što za posljedicu može imati nezadovoljstvo kod sportaša kojima je pobjeda prioritet.

Autokratski trener

Za autokratskog trenera najvažnije je postizanje zadanih rezultata, a manje su značajni odnosi sa sportašima zbog čega sportaši mogu osjećati pritisak te čak i strah. Njihov stila vodstva je kontrolirajući, autoritativan i samouvjeren i temelji se na naredbama i samostalnom planiranju i organizaciji treninga, bez ikakvog sudjelovanja sportaša u donošenju odluka ili objašnjavanje istih. Nisu skloni uvođenju novih načina treniranja ili uvažavanju primjedbi i savjeta, a neuspjeh ne prihvaćaju.

Ovaj stil smatra se prikladniji kada su sportaši manje zreli, a sklonost autokratskom ponašanju povećava se sa sportaševim iskustvom (Barić, 2007).

Prednosti autokratskog stila rukovođenja su:

- Dominantan i zapovjedni pristup te izrazita usmjerenost na ostvarivanje ciljeva i kvalitetnu izvedbu
- Veća učinkovitost u stresnim situacijama.

Nedostaci autokratskog stila rukovođenja su:

- Smanjena empatija i briga za osobne probleme sportaša
- Sportaši mogu razviti međusobne konflikte i negativne osjećaje prema treneru zbog smanjene interakcije i distanciranog odnosa
- Smanjena motivacija sportaša može se javiti kao posljedica na nepovoljne uvjete u kojima sportaš nije uključen u planiranje treninga, a od njega se očekuje vrhunska izvedba.

Tablica 1. *Prikaz usporedbi osobina autokratskog i demokratskog trenera.*

Osobine	***Autokratski trener***	***Demokratski trener***
povratna informacija	negativna	pozitivna
komunikacija	usmjeravajuća	interaktivna
donošenje odluka	donosi trener	donosi sportaš
orijentacija uloge	na zadatak	na osobu
orijentacija cilja	izvedba	proces

S obzirom na to da oba stila rukovođenja imaju određene prednosti i nedostatke, ovisno o uvjetima, sportašima, karakteru trenera, tipu sporta i drugim čimbenicima, ne može se generalizirati koji je stil prikladniji u kojoj situaciji. Poželjna je prilagodljivost trenera što ponekad može značiti kombinaciju autokratskog stila, primjerice u otežanim situacijama koje zahtijevaju brzu reakciju i odgovornost trenera, i demokratskog stila, kada je potrebno potaknuti samostalnost, kreativnost i zadovoljstvo sportaša.

3. CILJ I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Trenerovo rukovođenje utječe na proces učenja i sama postignuća sportaša jer oni koji su zadovoljni svojim trenerom imaju bolje preduvjete i motivaciju za uspješne rezultate i napredak koji u velikoj mjeri ovisi i o kvaliteti odnosa trenera i sportaša. Dobar trener je realist, spreman na donošenje vlastitih odluka i preuzimanje odgovornosti, maštovit je, pouzdan i vjerodostojan (Tušak i Tušak, 2001). Dobar trener mora posjedovati dobre komunikacijske vještine, mora biti zainteresiran i sposoban ostvariti dobre međuljudske odnose sa svojim sportašima (Barić, 2007). Trener ima viziju koja se sastoji od kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, što postepeno i sigurno jamči uspjeh grupe ili pojedinca (Bogdan, 2012). Može se također reći da će sportaši biti zadovoljniji ako trener u većoj mjeri uspijeva zadovoljiti njihove potrebe, te ukoliko je trener sličniji tipu trenera koji njima odgovara.

Glavni cilj ovog istraživanja je ispitati kakve trenere sportaši žele, a kakve imaju, sukladno tome postavili smo operativne ciljeve istraživanja, a to su:

1. Ispitati razlike u preferiranom i aktualnom stilu rukovođenja trenera.

2. Ispitati postoje li razlike u preferencijama trenerovog stila rukovođenja s obzirom na spol i tip sporta.

Sukladno navedenim ciljevima postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Pretpostavlja se da postoje statistički značajne razlike u procjenama preferiranog i aktualnog stila trenerovog rukovođenja.

H2: Pretpostavlja se da će sportaši i sportašice individualnih sportova u prosjeku željeti manje autokratičnog, a više demokratičnog, više suportivnog, instruktivnog i davanju pozitivnih povratnih informacija sklonog trenera od onog kojeg imaju (ili su imali/e).

4. METODE ISTRAŽIVANJA

Sudionici. U istraživanju je sudjelovalo 160 studenata i studentica (Nm=100, Nž=60) bivših i sadašnjih sportaša s Kineziološkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Uzorak je ispitan u prostorijama fakulteta uz svojevoljni pristanak svih sudionika. Prosječna dob sudionika iznosi 20.9 godina. Testiranje je provedeno u ožujku 2015. godine i trajalo je oko 15 minuta, a zadatak sudionika je bio ispuniti upitnik tipa papir-olovka.

Mjerni instrumenti. U ovom istraživanju korištena je hrvatska verzija upitnika trenerova rukovodećeg ponašanja (eng. *Leadership Scale for Sports, LSS*) (Greblo, 2011). Zadatak sudionika bio je izraziti svoje slaganje s pojedinom tvrdnjom na skali od 1-5 s ciljem procjene aktualnog ili željenog trenerovog ponašanja, a svakoj čestici predhodi formulacija „moj trener“ (aktualno trenerovo ponašanje) ili „želio bih da moj trener“ (preferirano trenerovo ponašanje). Upitnik se sastoji od 40 čestica koje čine 5 odvojenih subskala koji predstavljaju 5 različitih dimenzija trenerskog ponašanja. Subskalu LSS-a čine *trening i instrukcije* od 13 čestica (npr. „Svakom sportašu objašnjava tehniku i taktiku sporta“), *demokratsko ponašanje* 9 čestica (npr. „Ukazuje na jake i slabe strane svakog sportaša“), *autokratsko ponašanje* 5 čestica (npr. „Radi planove relativno nezavisno od sportaša“), *socijalna podrška* 8 čestica (npr. „Brine se za osobnu dobrobit sportaša“) i *pozitivna povratna informacija* 5 čestica (npr. „Odaje priznanje kad ga netko zasluži“).

Varijable ovog istraživanja čine spol i tip sporta te 5 dimenzija trenerova rukovođenja procijenjenog od sportaša, a to su: instruktivnost, demokratsko ponašanje, autokratsko ponašanje, socijalna podrška i pozitivna povratna informacija.

Metode obrade podataka. Podaci su obrađeni deskriptivnom statistikom, a razlike između skupina i njihovih procjena trenerovog rukovođenja testirane su univarijantnom analizom varijance (ANOVA).

5. REZULTATI

U *tablicama 2, 3, 4, 5 i 6* prikazani su deskriptivni parametri procjene aktualnog i željenog trenerovog ponašanja za svaki spol posebno na razini pojedine dimenzije rukovođenja. Također, navedeni su i rezultati analize varijance kojom su testirane razlike na razini aktualnog i preferiranog trenerovog ponašanja s obzirom na spol. Drugim riječima, testirali smo razlikuju li se muškarci i žene s obzirom na to koliko instruktivnog trenera žele imati i s obzirom na to koliko svog trenera doživljavaju instruktivnim itd., tj. tako za svaku dimenziju rukovođenja posebno.

***Tablica 2**. Razlike u procjenama aktualnog i željenog trenerovog ponašanja po spolu – instruktivnost (Nm=100, Nž=60).*

		DESKRIPTIVNA STATISTIKA					ANOVA			
		N	AS	SD	MIN.	MAX.		df	F	p
Željeno	M	100	4.136	.369	3.31	5.00	Između grupa	1	9.046	.003
	Ž	60	4.320	.384	3.38	4.92	Unutar grupa	158		
Aktualno	M	100	3.801	.351	2.92	4.62	Između grupa	1	7.640	.006
	Ž	60	3.962	.366	3.15	4.54	Unutar grupa	158		

Legenda: M – muškarci; Ž – žene; N – broj sudionika; AS – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; MIN. – minimalan rezultat; MAX. – maksimalan rezultat; df – broj stupnjeva slobode; F – omjer analize varijance; p – vrijednost statističke značajnosti razlika; p<0.05 statistički značajno

***Tablica 3**. Razlike u procjenama aktualnog i željenog trenerovog ponašanja po spolu – demokratsko ponašanje (Nm=100, Nž=60).*

		DESKRIPTIVNA STATISTIKA					ANOVA			
		N	AS	SD	MIN.	MAX.		df	F	p
Željeno	M	100	3.420	.436	2.22	4.44	Između grupa	1	35.371	.000
	Ž	60	3.840	.427	2.89	4.78	Unutar grupa	158		
Aktualno	M	100	3.127	.640	1.44	4.78	Između grupa	1	3.956	.048
	Ž	60	3.346	.724	1.56	4.33	Unutar grupa	158		

Legenda: M – muškarci; Ž – žene; N – broj sudionika; AS – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; MIN. – minimalan rezultat; MAX. – maksimalan rezultat; df – broj stupnjeva slobode; F – omjer analize varijance; p – vrijednost statističke značajnosti razlika; p<0.05 statistički značajno

***Tablica 4.** Razlike u procjenama aktualnog i željenog trenerovog ponašanja po spolu – autokratsko ponašanje (Nm=100, Nž=60).*

		DESKRIPTIVNA STATISTIKA					ANOVA			
		N	AS	SD	MIN.	MAX.		df	F	p
Željeno	M	100	2.530	.563	1.20	3.80	Između grupa	1	7.827	.006
	Ž	60	2.263	.615	1.20	4.00	Unutar grupa	158		
Aktualno	M	100	2.854	.645	1.60	4.80	Između grupa	1	6.908	.009
	Ž	60	2.570	.687	1.00	4.00	Unutar grupa	158		

Legenda: M – muškarci; Ž – žene; N – broj sudionika; AS – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; MIN. – minimalan rezultat; MAX. – maksimalan rezultat; df – broj stupnjeva slobode; F – omjer analize varijance; p – vrijednost statističke značajnosti razlika; p<0.05 statistički značajno

Tablica 5. *Razlike u procjenama aktualnog i željenog trenerovog ponašanja po spolu – socijalna podrška (Nm=100, Nž=60).*

		DESKRIPTIVNA STATISTIKA					ANOVA			
		N	AS	SD	MIN.	MAX.		df	F	p
Željeno	M	100	3.323	.545	1.63	4.75	Između grupa	1	5.618	.019
	Ž	60	3.525	.473	2.63	4.63	Unutar grupa	158		
Aktualno	M	100	2.885	.657	1.38	4.25	Između grupa	1	10.010	.002
	Ž	60	3.233	.701	1.63	4.63	Unutar grupa	158		

Legenda: M – muškarci; Ž – žene; N – broj sudionika; AS – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; MIN. – minimalan rezultat; MAX. – maksimalan rezultat; df – broj stupnjeva slobode; F – omjer analize varijance; p – vrijednost statističke značajnosti razlika; p<0.05 statistički značajno

Tablica 6. *Razlike u procjenama aktualnog i željenog trenerovog ponašanja po spolu – pozitivna povratna informacija (Nm=100, Nž=60).*

		DESKRIPTIVNA STATISTIKA					ANOVA			
		N	AS	SD	MIN.	MAX.		df	F	p
Željeno	M	100	4.062	.420	3.00	5.00	Između grupa	1	15.023	.000
	Ž	60	4.340	.469	3.40	5.00	Unutar grupa	158		
Aktualno	M	100	3.684	.641	2.00	5.00	Između grupa	1	14.688	.000
	Ž	60	4.103	.715	2.00	5.00	Unutar grupa	158		

Legenda: M – muškarci; Ž – žene; N – broj sudionika; AS – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; MIN. – minimalan rezultat; MAX. – maksimalan rezultat; df – broj stupnjeva slobode; F – omjer analize varijance; p – vrijednost statističke značajnosti razlika; p<0.05 statistički značajno

Rezultati deskriptivne analize u *tablicama 2-6* koja procjenjuje željeno trenerovo ponašanje pokazali su da sportaši i sportašice žele više instruktivnog i demokratskog trenera koji će im pružiti više pozitivnih povratnih informacija i veću socijalnu podršku, dok su rezultati aktualnog trenerovog ponašanja pokazali da sportaši i sportašice imaju autokratskog trenera koji im pruža manje instruktivnosti, pozitivnih povratnih informacija i socijalne podrške nego što bi oni željeli.

Također je vidljivo iz vrijednosti aritmetičkih sredina prikazanih u *tablicama 2, 3, 4, 5* i *6* da sportašice preferiraju više i imaju više pozitivnih povratnih informacija, instruktivnog, demokratskog i suportivnog trenera od sportaša te preferiraju manje i imaju manje autokratskog trenera za razliku od sportaša.

U *tablicama 2, 4* i *6* vidljivo je da su najviše vrijednosti aritmetičkih sredina za željeno i aktualno trenerovo ponašanje kod sportaša dobivene na subskali trening i instrukcije, a kod sportašica na subskali pozitivne povratne informacije, dok su najniže vrijednosti zabilježene na subskali autokratsko ponašanje kod sportaša i sportašica.

Iz rezultata standardnih devijacija u *tablici 2* vidljivo je da se oba spola vezano uz procjenu aktualnog i željenog trenerovog ponašanja, najviše slažu u procjenama na dimenziji trening i instrukcije. Iz vrijednosti standardnih devijacija u *tablicama 3, 4* i *5* kod oba spola za preferirano trenerovo ponašanje zabilježeno je da se najviše razlikuju u procjenama na dimenziji autokratsko ponašanje, dok je za aktualno trenerovo ponašanje za sportaše najveća razlika u procjenama na dimenziji socijalna podrška, a za sportašice na dimenziji demokratsko ponašanje.

Rezultati dobiveni univarijantnom analizom varijance kojom su testirane razlike na razini aktualnog i preferiranog trenerovog ponašanja s obzirom na spol pokazali su statistički značajne razlike na svih 5 subskala upitnika trenerovog rukovodećeg ponašanja. Drugim riječima, aktualno i preferirano trenerovo ponašanje po spolu razlikuje se od strane sportaša i sportašica u svim dimenzijama (*tablice 2-6*).

U *tablicama 7, 8, 9, 10* i *11* prikazani su deskriptivni parametri procjene aktualnog i željenog trenerovog ponašanja za svaki tip sporta posebno na razini pojedine dimenzije rukovođenja. Također, navedeni su i rezultati analize varijance kojom su testirane razlike na razini aktualnog i preferiranog trenerovog ponašanja s obzirom na tip sporta. Drugim riječima, testirali smo razlikuju li se sportaši pojedinačnih i ekipnih sportova s obzirom na to koliko demokratskog trenera žele imati i u odnosu na to koliko svog trenera doživljavaju demokratskim itd., tj. tako za svaku dimenziju rukovođenja posebno.

Tablica 7. *Razlike u procjenama aktualnog i željenog trenerovog ponašanja po tipu sporta – instruktivnost (Np=49, Ne=111).*

		DESKRIPTIVNA STATISTIKA					ANOVA			
		N	AS	SD	MIN.	MAX.		df	F	p
Željeno	P	49	4.160	.431	3.31	5.00	Između grupa	1	.973	.325
	E	111	4.225	.362	3.46	4.92	Unutar grupa	158		
Aktualno	P	100	3.821	.405	2.92	4.62	Između grupa	1	.891	.347
	E	60	3.880	.345	3.15	4.54	Unutar grupa	158		

Legenda: P – pojedinačni sport; E – ekipni sport; N – broj sudionika; AS – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; MIN. – minimalan rezultat; MAX. – maksimalan rezultat; df – broj stupnjeva slobode; F – omjer analize varijance; p – vrijednost statističke značajnosti razlika; p<0.05 statistički značajno

***Tablica 8**. Razlike u procjenama aktualnog i željenog trenerovog ponašanja po tipu sporta – demokratsko ponašanje (Np=49, Ne=111).*

		DESKRIPTIVNA STATISTIKA					ANOVA			
		N	AS	SD	MIN.	MAX.		df	F	p
Željeno	P	49	3.653	.452	2.67	4.67	Između grupa	1	1.762	.186
	E	111	3.544	.486	2.22	4.78	Unutar grupa	158		
Aktualno	P	49	3.269	.687	1.44	4.33	Između grupa	1	.552	.459
	E	111	3.183	.676	1.56	4.78	Unutar grupa	158		

Legenda: P – pojedinačni sport; E – ekipni sport; N – broj sudionika; AS – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; MIN. – minimalan rezultat; MAX. – maksimalan rezultat; df – broj stupnjeva slobode; F – omjer analize varijance; p – vrijednost statističke značajnosti razlika; p<0.05 statistički značajno

***Tablica 9.** Razlike u procjenama aktualnog i željenog trenerovog ponašanja po tipu sporta – autokratsko ponašanje (Np=49, Ne=111).*

		DESKRIPTIVNA STATISTIKA					ANOVA			
		N	AS	SD	MIN.	MAX.		df	F	p
Željeno	P	49	2.285	.532	1.20	3.60	Između grupa	1	4.222	.042
	E	111	2.493	.613	1.20	4.00	Unutar grupa	158		
Aktualno	P	49	2.734	.623	1.20	4.20	Između grupa	1	.025	.874
	E	111	2.753	.697	1.00	4.80	Unutar grupa	158		

Legenda: P – pojedinačni sport; E – ekipni sport; N – broj sudionika; AS – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; MIN. – minimalan rezultat; MAX. – maksimalan rezultat; df – broj stupnjeva slobode; F – omjer analize varijance; p – vrijednost statističke značajnosti razlika; p<0.05 statistički značajno

***Tablica 10**. Razlike u procjenama aktualnog i željenog trenerovog ponašanja po tipu sporta – socijalna podrška (Np=49, Ne=111).*

		DESKRIPTIVNA STATISTIKA					ANOVA			
		N	AS	SD	MIN.	MAX.		df	F	p
Željeno	P	49	3.477	.499	2.50	4.63	Između grupa	1	1.543	.216
	E	111	3.364	.537	1.63	4.75	Unutar grupa	158		
Aktualno	P	49	3.104	.690	1.63	4.63	Između grupa	1	1.165	.282
	E	111	2.976	.693	1.38	4.25	Unutar grupa	158		

Legenda: P – pojedinačni sport; E – ekipni sport; N – broj sudionika; AS – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; MIN. – minimalan rezultat; MAX. – maksimalan rezultat; df – broj stupnjeva slobode; F – omjer analize varijance; p – vrijednost statističke značajnosti razlika; p<0.05 statistički značajno

***Tablica 11.** Razlike u procjenama aktualnog i željenog trenerovog ponašanja po tipu sporta – pozitivna povratna informacija (Np=49, Ne=111).*

		DESKRIPTIVNA STATISTIKA					ANOVA			
		N	AS	SD	MIN.	MAX.		df	F	p
Željeno	P	49	4.195	.492	3.00	5.00	Između grupa	1	.295	.588
	E	111	4.153	.443	3.20	5.00	Unutar grupa	158		
Aktualno	P	49	3.934	.668	2.40	5.00	Između grupa	1	1.267	.262
	E	111	3.800	.709	2.00	5.00	Unutar grupa	158		

Legenda: P – pojedinačni sport; E – ekipni sport; N – broj sudionika; AS – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; MIN. – minimalan rezultat; MAX. – maksimalan rezultat; df – broj stupnjeva slobode; F – omjer analize varijance; p – vrijednost statističke značajnosti razlika; p<0.05 statistički značajno

Rezultati deskriptivne analize prikazani u *tablicama 7-11* koja prikazuje prosječne vrijednosti željenog trenerovog ponašanja po tipu sporta pokazali su da sportaši u pojedinačnim i ekipnim sportovima žele više instruktivnog i demokratskog trenera koji će im pružiti više pozitivnih povratnih informacija i veću socijalnu podršku, dok su rezultati aktualnog trenerovog ponašanja po tipu sporta pokazali da sportaši u pojedinačnim i ekipnim sportovima imaju u većoj mjeri autokratskog trenera koji im pruža manje instruktivnosti, pozitivnih povratnih informacija i socijalne podrške nego što oni žele.

Također je vidljivo iz vrijednosti aritmetičkih sredina da sportaši u pojedinačnim sportovima preferiraju više i imaju više demokratskog i suportivnijeg trenera sklonijeg davanju pozitivnih povratnih informacija od sportaša u ekipnim sportovima. Također sportaši individualnih sportova preferiraju manje i imaju manje instruktivnog i autokratskog trenera za razliku od sportaša u ekipnim sportovima.

U *tablicama 7, 9* i *11* vidljivo je da su najviše vrijednosti aritmetičkih sredina za željeno i aktualno trenerovo ponašanje kod sportaša u pojedinačnim sportovima dobivene na subskali pozitivne povratne informacije, a kod sportaša u ekipnim sportovima na subskali trening i instrukcije, dok su najniže vrijednosti zabilježene na subskali autokratsko ponašanje kod sportaša u pojedinačnim i ekipnim sportovima.

Iz rezultata standardnih devijacija u *tablici 7* vidljivo je da se sportaši u pojedinačnim i ekipnim sportovima oko aktualnog i željenog trenerovog ponašanja najviše slažu u procjenama na dimenziji trening i instrukcije. Iz vrijednosti standardnih devijacija u *tablicama 9* i *10* kod sportaša u pojedinačnim i ekipnim sportovima za preferirano trenerovo ponašanje zabilježeno je da se najviše razlikuju u procjenama na dimenziji autokratsko ponašanje, dok je za aktualno trenerovo ponašanje kod sportaša u pojedinačnim sportovima najveća razlika u procjenama na dimenziji socijalna podrška, a za sportaše u ekipnim sportovima na dimenziji autokratsko ponašanje.

Razlike procjena aktualnog i preferiranog trenerovog ponašanja između sportaša individualnih i ekipnih sportova testirane su ANOVA-om. Dobivena je jedna statistički značajna razlika, točnije sportaši individualnih sportova preferiraju manje autokratičnog trenera od sportaša

ekipnih sportova (p=0.04), a na razini drugih dimenzija rukovođenja nisu dobivene značajne razlike u procjenama preferiranog i aktualnog trenerovog ponašanja sportaša ekipnih i individualnih sportova.

U *tablici 12* prikazani su deskriptivni pokazatelji i rezultati t-testa za zavisne uzorke kojim smo ispitivali postoje li razlike u procjenama preferiranog i aktualnog stila trenerovog rukovođenja dobivene na razini cijelog uzorka. Drugim riječima, testirali smo žele li sportaši i sportašice više ili manje instruktivne, demokratične, suportivne itd. trenere od onih koje imaju.

Tablica 12. *Razlike u procjenama aktualnog i željenog trenerovog ponašanja po dimenzijama za ukupni uzorak (N = 160).*

		AS	SD	t	df	p
Par 1	**TIželje**	4.205	.384	84.014	159	.000
	TIakt	3.862	.364			
Par 2	**DEMPželje**	3,577	.477	6.507	159	.000
	DEMPakt	3.209	.679			
Par 3	**AUTPželje**	2.430	.596	-5.589	159	.000
	AUTPakt	2.747	.673			
Par 4	**SOCPželje**	3.399	.527	6.593	159	.000
	SOCPakt	3.015	.693			
Par 5	**PPIželje**	4.166	.458	5.901	159	.000
	PPIakt	3.841	.698			

Legenda: TI – trening i instrukcije; DEMP – demokratsko ponašanje; AUTP – autokratsko ponašanje; SOCP – socijalna podrška; PPI – pozitivna povratna informacija; želje – željeno stanje; akt – aktualno stanje; AS – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; t – t-test; df – broj stupnjeva slobode; p – vrijednost statističke značajnosti razlika; p<0.05 statistički značajno

U *tablici 12* vidljivo je da su najviše vrijednosti aritmetičkih sredina kod ukupnog uzorka sportaša za željeno i aktualno trenerovo ponašanje dobivene na subskali trening i instrukcije, dok su najniže vrijednosti zabilježene na subskali autokratsko ponašanje.

Rezultati standardnih devijacija procjena aktualnog i željenog trenerovog ponašanja pokazuju da se sportaši najviše slažu u procjenama na dimenziji trening i instrukcije, a najviše razlikuju u procjenama na dimenziji autokratsko ponašanje za željeno trenerovo ponašanje i dimenziji pozitivna povratna informacija za aktualno trenerovo ponašanje.

Dobivene su statistički značajne razlike na svim dimenzijama. Drugim riječima, sportaši i sportašice ovog uzorka žele značajno više demokratičnog, suportivnog, instruktivnog trenera, sklonijeg davati više pozitivnih povratnih informacija od onog kojeg imaju ili su imali. Također, žele značajno manje autokratičnog trenera od onog kojeg imaju (*tablica 12*). Svi dobiveni rezultati u potpunosti potvrđuju inicijalne hipoteze.

6. RASPRAVA

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati kakve trenere sportaši žele, a kakve imaju, odnosno ispitati razlike u preferiranom i aktualnom stilu rukovođenja trenera te postoje li razlike u preferencijama trenerovog stila rukovođenja s obzirom na spol i tip sporta na uzorku 160 studenata i studentica Kineziološkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Ova tematika proučavana je u više dosadašnjih istraživanja.

Olfason i Boucher (1978) analizirali su način na koji je trenerski stil viđen od strane sportaša i trenera. Oni tvrde da normalan prirodan trenerski stil nije ukorijenjen u percepciji trenera, nego sportaša i sugeriraju da prevelika razlika u percepcijama trenera i sportaša može biti štetna za uspjeh.

Sukladno dobivenim rezultatima vidljivo je da sportaši i sportašice ovog uzorka žele više demokratskog trenera što je potvrđeno i u razlikama u procjenama aktualnog i željenog trenerovog ponašanja po tipu sporta. Drugim riječima, više im odgovara osoba koja ih pita za mišljenje, dozvoljava umjereno sudjelovanje u odlučivanju i podržava ih i s njima rado komunicira. Slično je prepoznato kao važno i u ranijim istraživanjima, npr. Danielson, Zelhart i Drake (1975) u svom su istraživanju ukazali da komunikativna ponašanja i ponašanja koja ohrabruju sportaše da se ponašaju poput ekipe najčešće su prepoznate od strane sportaša kao tipična za njihove trenere.

Dimenzija trenerskog ponašanja instruktivnosti karakterizira ponašanje u sportu koje je usmjereno na poboljšanje izvođenja sportaša sa naglašavanjem i olakšavanjem teških i napornih vježbi, obučavanje sportaša vještinama, tehnikama i taktici sporta, razvijanje suradnje među sportašima i koordinacija njegove aktivnosti. Dobiveni rezultati u ovom radu ukazuju da sportaši žele više instruktivni stil rukovođenja, odnosno trenera koji daje informacije, instrukcije i upute za trening i vježbanje, objašnjava tehniku, taktiku, usklađuje napore sportaša i ima strpljenja, što je sve nužno u procesu učenja i sportskog treninga.

Sukladno rezultatima može se uočiti da je stil rukovođenje koji dominira među trenerima koji su trenirali sportaše ovog uzorka autokratski. Iz toga proizlazi zaključak da trener planira

nezavisno od sportaša, ne objašnjava im svoje postupke, ne pravi kompromise pri rješavanju problema, drži se na odstojanju prema sportašima i govori na način koji obeshrabruje i usporava postizanje postavljenih ciljeva. Hendry (1972) navodi da dominantnost, agresija i autoritatizam predstavljaju ponašanje trenera prema svojim sportašima koje je karakteristično za autokratsko ponašanje. Autokratski stil rukovođenja u sportu povezan je s nekim neadaptivnim obrascima reagiranja sportaša, npr. negativnim perfekcionizmom (Greblo, 2011) i anksioznošću.

Za uspješan rad sa sportašima važna je količina socijalne podrške koju dobivaju, osobito one koja dolazi od trenera. Suportivni trener zainteresiran je za dobrobit svakog sportaša pojedinačno, razvija pozitivnu grupnu atmosferu i kvalitetne interpersonalne odnose sa sportašima, pomaže u rješavanju osobnih problema, konflikata, brine se o osobnom napretku sportaša, pokazuje emocije koje ima prema sportašima, razvija bliske i neformalne odnose i poziva sportaše na suradnju i van treninga. Naši rezultati pokazuju kako je upravo socijalna podrška jedno od obilježja stilova rukovođenja kojeg sportaši priželjkuju, a ne dobivaju u dovoljnoj mjeri, što posredno ukazuje na nedostatak pozitivne grupne atmosfera u ekipnom, ali i pojedinačnom sportu te manjak toplih međuljudskih odnosa između sportaša i trenera.

Pozitivnu povratnu informaciju karakterizira nagrađivanje i ponašanje trenera koje motivira sportaše prepoznavanjem, priznavanjem i nagrađivanjem dobrog izvođenja (učenja novih elemenata ili vježbanja). Trener pohvaljuje sportaša za njegov dobar nastup, objašnjava pojedincu kada je dobro izvršio zadatak, nastoji da sportaš uvijek bude nagrađen za dobro izvođenje i izražava zadovoljstvo kada sportaš dobro obavi planirane aktivnosti. Navedeno je važno i sportašima ovog uzorka, neovisno o tome dolaze li iz ekipnog ili pojedinačnog sporta. Slično je dobila i Barić (2007) na uzorku hrvatskih sportaša ekipnih sportova koji ovakav obrazac ponašanja ističe kao poželjan.

Dobiveni rezultati jasno pokazuju razlike u stilu rukovođenja kojeg sportaši ovog uzorka žele u odnosu na stvarna ponašanja njihovih trenera. Sportaši žele više instruktivnog i demokratskog trenera nego što ga imaju, odnosno njihove želje ukazuju da bi trener trebao biti manje autokratičan, pružati im veću podršku i davati više pozitivnih povratnih informacija na treningu, čime zaključujemo da uglavnom imaju tipične autokratske trenere. Takvo trenersko ponašanje može imati negativne učinke na sportski trening.

Danielson (1976) je ukazao da u hokejskoj B ligi treneri koji su orjentirani na odnos više su učinkoviti, njihovi sportaši rade bolje i postižu bolje rezultate, nego sportaši onih trenera koji su prihvatili treniranje kao „posao“ tj. ne vode dovoljno računa o izgradnji odnosa sa svojim sportašima. Slično potvrđuje i Gordon (1981) na uzorku srednjoškolskih nogometaša i njihovih trenera. Multidimenzionalni model rukovođenja ukazuje, da ako treneri uspiju postići da se njihova ponašanja slažu s ponašanjima koja su poželjna sportašima, sportaši su zadovoljniji i uspješniji (Chelladurai i Saleh, 1980).

Istraživanja Chelladuraia i Saleha (1978) i Terrya i Howa (1984) istraživala su odnos između trenerskog ponašanja preferiranog od strane sportaša različite dobi, spola i tipa sporta. Njihovi rezultati potvrđuju da situacijske varijable unutar sporta (posebno tip sporta) utječu na preferirano trenersko ponašanje i mogu biti važni u određivanju aktualnog trenerovog ponašanja koje najviše pridonosi učincima i zadovoljstvu sportaša.

Orlick (1998) napominje da mnogi treneri inzistiraju na vrlo napornim treninzima, imaju najbolje namjere i vode vas najboljim putem, ali često zaboravljaju na potrebe i osobnost sportaša kojeg treniraju. Previše su usredotočeni na rezultate i na svoj rad, a zaboravljaju da je i sportaš osoba koja misli i osjeća, baš kao i svako ljudsko biće. Sportaševo mišljenje često se potpuno ignorira dok se odlučuje o njegovoj sportskoj sudbini, što bazično nije prihvatljivo, naprotiv, takvo ponašanje može izazvati otpor, nezadovoljstvo pa čak i odustajanje sportaša od sporta.

Žele li treneri imati zadovoljne, motivirane i uspješne sportaše u svakom trenutku moraju biti svjesni njihovih potreba te ih u značajnoj mjeri, u okviru sportskog okruženja, pomoći zadovoljiti.

7. ZAKLJUČAK

Trener koji je u stanju stvoriti produktivnu klimu u grupi, uspostaviti ravnotežu između različitih stilova ponašanja i stvoriti zadovoljnog, optimalno motiviranog sportaša, sigurnog u sebe i s težnjom za uspjehom te sniženim osjećanjem tjeskobe, čovjek je koji gradi zdravo društvo (Bajraktarević, 2004).

Uspješan i karizmatičan trener ima svoj prepoznatljiv stil rada i rukovođenja koji prilagođava situacijama i uvjetima na treningu i natjecanju te pomažući sportašima ostvaruje njihove ciljeve, sudjeluje u životnim promjenama i prevladavanju psihofizičkih barijera. Također, dobar i stručan trener je educirana osoba koja posjeduje iskustvo, neprestano radi na sebi, otvorena je za suradnju te traži i ima vizije za nove metode i načine rada. Gajeći strast i entuzijazam prema trenerskom poslu doživljava ga kao poziv i stil života te svakodnevno traži prostor za napredak sportaša u procesu treninga i natjecanja gdje je prisutan duhovnom, tjelesnom i mentalnom čvrstoćom.

U ovom istraživanju na temelju dobivenih rezultata možemo zaključiti sljedeće:

Sportaši žele više instruktivnog i demokratičnog trenera, nego što ga imaju te žele da se trener manje autokratski ponaša prema njima, pruža im veću socijalnu podršku i daje više pozitivnih povratnih informacija na treningu i natjecanjima.

Razlike u procjenama aktualnog i željenog trenerovog ponašanja odvojeno po spolu koje su statistički značajne pokazale su da i sportaši i sportašice žele manje autokratičnog, a više instruktivnog i demokratskog trenera koji će im pružiti više pozitivnih povratnih informacija i veću socijalnu podršku.

Razlike u procjenama dimenzija rukovođenja s obzirom na tip sporta nisu statistički značajne, drugim riječima sportaši i individualnih i ekipnih sportova imaju podjednako autokratične, instruktivne, suportivne trenere, koji su podjednako skloni davati pozitivne povratne informacije, a u prosjeku žele da ti treneri u većoj mjeri iskazuju sva ta ponašanja i u tome se slažu. Jedina značajna razlika dobivena je na razini preferencija za autokratskim ponašanjem, sportaši pojedinačnih sportova žele značajno manje autokratične trenere od sportaša ekipnih sportova.

8. LITERATURA

1. Bajraktarević, J. (2004). *Psihologija sporta: teorija i empirija*. Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu.

2. Balent, B. (2016). Odnos kondicijski trener-sportaš; koja je uloga kondicijskog trenera u razvoju poželjnog misaonog postava sportaša. *Zbornik radova 14. godišnje međunarodne konferencije, Kondicijska priprema sportaša 2016,* Zagreb, 26.-27. veljače, 2016. (str. 18). Zagreb: Kineziološki fakultet.

3. Barić, R. (2004). *Klima v športu*. (Magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.

4. Barić, R. (2007). *Povezanost trenerjevega vedenja in njegove motivacijske strukture z motivacijskim tendencami športnikov*. (Doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.

5. Bennis, W. (1984). The 4 Competencies of Leadership. *Training and Development Journal, 38*(8), 14-19.

6. Bogdan, B. (2012). *Stil rukovođenja, samopoštovanje i samoprocijenjena kompententnost plivačkih trenera – spolne razlike*. (Diplomski rad). Zagreb: Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

7. Burcar, Ž. (2003). *Suportivno vođenje igrača u treningu tenisa*. /on line/. S mreže preuzeto 20. listopada 2016. s: http://www.hrks.hr/skole/12_ljetna_skola/351-burcar.pdf

8. Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A rewiev. *International Journal of Sport Psychology, 21,* 328-354.

9. Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey & L. K. Tennant (Eds.) *Handbook on research on sport psychology*, (pp. 647-671). New York: Macmillan.

10. Chelladurai, P. & Reimer, H. A. (1988). Measurement of leadership in sport. In J. L. Duda (Eds.), *Advances in sport and exercise psyshology*, (pp. 329-340). Champaign, IL: Human Kinetics.

11. Chelladurai, P. & Saleh, S. D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sports Sciences, 3,* 85-92.

12. Chelladurai, P. & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: development of a leaderships scale. *Journal of Sport Psychology, 2,* 34-45.

13. Cox, R. H. (2005). *Psihologija sporta*. Jastrebarsko: Naklada Slap

14. Čerenšek, I. (2016). *Odnos trenera i sportaša: Utjecaj iz oba smjera*. /on line/. S mreže preuzeto 12. listopada 2016. s: http://triatlon.hr/wp-content/uploads/2014/09/oba-smjera_%C4%8Ceren%C5%A1ek1.pdf

15. Danielson, R. R. (1976). Contingency model of leadership of effectiveness for empirical ivestigation of its application in sport. *Motor Learning, Sport Psychology, Pedagogy and Didactics of Physycal Activity, Monograph 5*. Quebec city: Symposia Specialists.

16. Danielson, R. R., Zelhart Jr., P. F., and Drake, C. J. (1975). Multidimensional scaling and factor analysis of coaching behaviour as pereceived by high school hockey players. *Research Quarterly, 46*(3), 323-334.

17. Dumbović, T. (2015). *Kako postići kvalitetan odnos između trenera i sportaša.* /on line/. S mreže preuzeto 28. listopada 2016. s: http://prvaci.hr/kako-postici-kvalitetan-odnos-izmedu-trenera-i-sportasa/

18. Greblo, Z. (2011). *Perfekcionizam u darovitih sportaša: Uloga osobinskih i okolinskih činitelja*. (Disertacija, Filozofski fakultet). Zagreb: Filozofski fakultet u Zagrebu.

19. Hendry, L. B. (1972). The coaching stereotype. In H.T.A. Whiting (Ed.), *Readings in sports psychology*. London, Englend: Kempton.

20. Jowett, S. (2005). The coach-athlete partnership. *The psychologist, 18*(7), 412-415.

21. Miller, P. S. & Kerr, G. A. (2002). Conceptualising excellence: Past, Present, and Future. *Journal of Applied Sport Psychology, 14*, 140-153.

22. Miljković, D. (2009). *Pedagogija za sportske trenere*. Zagreb: Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu; Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu.

23. Mocsai, L. (2016). *Profil uspješnog trenera.* /on line/. S mreže preuzeto 2. studenog 2016. s: http://www.uhrt.hr/?wpfb_dl=16

24. Olafson, G. A. & Boucher, R. L. (1978). Leadership in coaching: an investigation of player/coach relationships in minor hockey. *Paper presented at NCPEAM/NAPECW Conference*, Denver, CO.

25. Orlick, T. (1998). *Mentalni trening za sportaše.* Zagreb: Gopal.

26. Poczwardowski, A., Barrot, J. E., & Henschen, K. P. (2002). The athlete and coach: Their relationship and its meaning. Results of an interpretative study. *International Journal of Sport Psychology, 33*, 116-140.

27. Rogers, C. R. (1967). *On becoming person: A therapist's view of psychoterapy*. London: Constable.

28. Sjostrand-Ilievska, K. (2007). Vodstvo. *Kondicijski trening, 5*(1), 69-74.

29. Terry, P. C., & Howe, B. L. (1984). Coaching Preferences of Athletes. *Can. J. Appl. Spt. Sci. 9*:4, 188-193.

30. Terry, P. C. (1984). The Coaching Preferences of Elite Athletes Competing at Universiade 1983. *Can. J. Appl. Spt. Sci. 9*(4), 201-208.

31. Tušak, M., & Tušak, M. (2001). *Psihologija sporta*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

32. Weiss, M. R. & Friedrichs, W. D. (1986). The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on preformance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Yournal od Sport Psychology., 8,* 332-346.