

Nogometna zveza Slovenije
Fakulteta za šport
Usposabljanje za strokovni naziv Trener Pro
Predmet: Teorija treniranja nogometašev
Nosilec predmeta: Miloš Rus

COACHING

Kazalo

1. UVOD	3
2. KAJ JE COACHING ALI VODENJE.....	4
3. VODJA IN NJEGOVE ZMOŽNOSTI	5
3.1. Moč.....	6
3.2. Znanje.....	7
3.3. Hotenje ali želja.....	9
3.4. Odločanje.....	9
3.4.1 Pasti odločanja	9
3.4.2. Proces odločanja	11
3.4.3. Odločanje o igralcih, ki igrajo.....	12
3.4.4. Odločanje o procesu treniranja	13
3.4.5. Odločanje o svojem stilu vodenja	14
4. KOMUNICIRANJE.....	14
5. IGRALEC IN NJEGOVA FORMA	16
6. EKIPNO ALI TIMSKO DELO	16
7. ZAKLJUČEK.....	18
8. LITERATURA.....	19

1. UVOD

Da bi lahko govorili o vodenje je najprej potrebno poznati samo definicijo, zato se v uvodnem poglavju išče odgovor na to vprašanje. Sama definicija se potem tudi grafično ponazori in analizirajo se sestavni deli skozi prizmo nogometne igre.

V tretjem poglavju ugotavljamo kdo je lahko vodja in kako določajo vodjo v poslovnem svetu, predvsem pa kaj o vodenju pravijo na Harvardu, kot eni izmed najprestižnejših poslovnih šol na svetu, ki proizvaja in je proizvajala današnje svetovne voditelje tako na poslovnem kot političnem nivoju. Naštevamo tudi, katera znanja in lastnosti naj bi vodja imel, da bi lahko uspešno in učinkovito deloval kot vodja.

Razloženi so tudi trije pogoji, ki so nujno potrebni za vplivanje. To so moč, znanje in hotenje vplivati na druge osebe, uporaba teh treh elementov, pa daje določeno delovanje v obliki odločitve oz. glavno orodje delovanja vodje so njegove odločitve. Predstavljen je tudi proces odločanja in analizirane so najpogostejše psihološke ukane, ki zameglijo um pri procesu odločanja. Prikazana so tudi tri področja trenerjevega delovanja skozi odločitve, to je določanje igralcev ki igrajo tekmo, določanje vsebin procesa treniranja in odločitev o stilo vodenja.

V četrtem poglavju se definira komunikacija in pomen komunikacije v današnjem nogometnem svetu.

V petem poglavju se analizira igralčeva nogometna sposobnost in zmožnosti skozi nogometno formo, saj lahko le takrat, ko diagnosticiramo nogometnega igralca pravilno in pošteno, določimo naslednje korake njegovega delovanja. Kljub temu, da poznamo cilj prihoda, ne moremo kreniti na pot, dokler ne ocenimo oziroma določimo trenutno »lokacijo«.

V zadnjem poglavju pa je prikazana razlika med ekipo in timom ter kateri pogoji morajo biti izpolnjeni, da lahko pride do učinkovitega sodelovanja med igralci.

Skozi celotno nalogo se pojavljajo citati velikih trenerjev ali drugih vplivnih oseb, ki potrjujejo relevantnost določeni teme in hkrati udomačijo določeno problematiko.

2. KAJ JE COACHING ALI VODENJE

»Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem«. (Možina & et-al., 2002).

»*Coaching is about raising aspiration and motivation, not merely a motivation technique. Coaching is about impossible futures, not homogenized corporate leadership competencies. Coaching is about winning in business, not mere team building. Coaching is about radical innovation, not just general improvement programs. Coaching is about personal and organizational reinvention, not leadership assessments or organizational development*«. (Hargrove, 2008).

ICF (International coach federacion) definira coaching kot: »*thought-provoking partnering with client in a creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential*«.

»*Coaching is a method of directing, instructing and training a person or group of people, with the aim to achieve some goal or develop specific skills*«. (Wikipedia, 2009).

Spoznali smo kar nekaj definicij vodenja. Vse zgoraj naštetje definicije pa imajo nekaj skupnih komponent, če jih na kratko naštejemo so to:

- Vodenje se vedno nanaša v odnosu do drugih oseb,
- vodenje je proces,
- vodja vpliva na ravnanje oz. delovanje drugih oseb,
- težimo k doseganju posamičnih ali skupnih ciljev.

Vodenje je v managementu tudi ena izmed štirih glavnih funkcij managementa, poleg planiranja, organiziranja in kontroliranja. Zato mogoče ne preseneča, da imajo angleži dva izraza za nogometnega trenerja. Prvi je *manager* in drugi je *coach*.

Ker pa govorimo o nogometni igri in udeležencih v tej panogi bom sam definiral vodenje kot zmožnost trenerja, da izkorišča svojo moč, znanje, hotenje in odločanja za poznejša delovanja, ki vplivajo na delovanje nogometašev v smeri želenih ciljev.

Brez ustreznih zmožnosti trener ne more biti vodja, saj ne more vplivati na delovanje nogometašev. Pri tem je pomembno, da ne zamenjujemo besed sposobnost¹ in zmožnost, kot se to največkrat zgodi. Prvi element zmožnosti je moč, ki je največkrat referenčna pri trenerjih. Drugi element zmožnosti je trenerjevo znanje, saj le tako pridobi vpogled v nogometno problematiko in rešuje prave probleme. Tretja zmožnost je mišljenje, ki je razumljeno kot logično in razumsko delovanje posameznika oz. trenerja, da bi lahko sploh se odločal in deloval, saj bi v nasprotnem primeru vse njegove odločitve bile nepremišljene in zato neodvisne od njega samega. Zmožnost delovanja pa je mišljena bolj kot pogum in hotenje, da vse svoje odločitve tudi udejanji. Nazadnje pa je vpliv trenerja na igralce vedno odvisen od trenerjevega delovanja. Trener se lahko odloči, vendar če ne deluje, ne more vplivati, spodbujati in usmerjati nogometaše k želenim ciljem. Na tem mestu je potrebno povedati, da je ohranjanje statusa quo tudi delovanje.

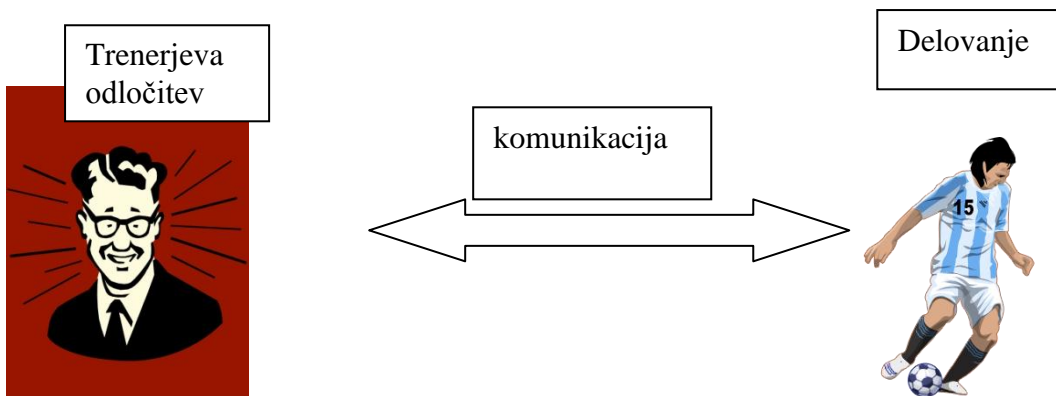
Slika 1 prikazuje interakcijo med trenerjem in igralci. Vodja oz. trener deluje tako, da sprejema odločitve in te svoje odločitve tudi udejanja. Tako sprejema odločitve o tem kdo začne tekmo, kdaj bodo treningi, kakšni bodo ti treningi (obseg, vsebina, intenzivnost, sredstva itd.), postavlja zahteve od igralcev v smislu taktike, odloča se katero tehniko motiviranja bo izbral, odloča se o svojem

¹ Sposobnost = zmožnost + potencial

načinu oziroma stilu vodenja, odloča se o tehnikah pridobivanja povratnih informacij, odloča se o igralnih mestih, odloča se o sistemu igre, odloča o kadrovske politiki kluba itd. Odločitve, ki jih sprejema trener je lahko ogromno in so v prvi vrsti tudi odvisne od njegovih pristojnosti, dejstvo pa je, da je vodenje intelektualno delo in ne fizično, saj se trenerji med seboj ločijo po kvaliteti njihovih odločitev in ne po npr. kondicijski pripravi ali njihovi igralski karieri.

Trenerji te svoje odločitve, ki so mentalni proces, kasneje lahko udejanjijo ali ne. S tem ko trenerjeva dejanja (verbalna ali neverbalna) dobijo naslovnik pride do komunikacije med dvema subjektoma. Poslano informacijo naslovnik »procesira« v možganih in jo tako predela na svoj način, ter spremeni ali pa tudi ne obnašanje v skladu z informacijo.

Slika1, Interakcija med trenerjem in igralci



3. VODJA IN NJEGOVE ZMOŽNOSTI

Vodja je potemtakem vsaka oseba, ki ima zmožnost vplivati na delovanje drugih oseb. Kot smo že omenili je vodja tisti, ki ima moč, znanje, hotenje in mišljenje in vse to uporablja za vplivanje na druge osebe v smeri doseganja ciljev.

Ali je lahko vsakdo vodja? Odgovor na to vprašanje je povezano v prvi vrsti z močjo ki jo poseduješ in izkoriščanjem te moči. Človek brez moči ne more vplivati na druge osebe in zato taki osebi ne moremo reči da je vodja. Vsaka oseba ki poseduje moč in ustrezne umske sposobnosti (znanje, hotenje in mišljenje) in to moč izkorišča za vplivanje na delovanje drugih oseb je vodja. Zatorej lahko trdim, da je vsaka oseba lahko vodja. Ali je vsaka oseba lahko uspešen in učinkovit vodja pa je že drugo vprašanje.

Na tem mestu moramo vpeljati tudi pojem avtoriteta. Naša avtoriteta izvira iz moči ki jo imamo vendar o avtoritativnem vodenju lahko govorimo le pod določenimi pogoji. Avtoriteto vedno izgubimo, ko vplivamo na delovanje drugih oseb ali skupin oseb proti njihovi volji, z avtoriteto pa vplivamo takrat, ko spreminjamo delovanje drugih oseb ali skupin oseb s prisotnostjo njihove volje. Če omenim zgodbo Fabio Capellota, ki je po moji presoji ta trenutek najboljši nogometni trener na svetu, ki je osvojil z vsakim klubom vsaj eno lovoriko je zanimivo to, da je po igralski karieri opravljal baterijo MBA testov pri Berlusconiju. Rezultati so bili zelo nadpovprečni in so osupli samega Berlusconija, da mu je bilo mogoče tudi žal, ker je ravno tisti trenutek najel Arigo Sacchija za novega trenerja Milana

»Goodness, I know he was good, I newer know he was that good. Had I known maybe I would have given the Milan job to him« (Marcotti, 2008)

Kasneje je Berlusconi poslal Capellota na enoletno izobraževanje MBA (master of business administration), kjer spoznavajo zakonitosti pogajanj, financ, računovodstva, ravnanja s človeškimi viri, komuniciranja, team-buildinga, stres management, sprejemanja odločitev in ocenjevanj tveganja.

Če povzamemo mnenje nekaterih uglednih profesorjev na Harvardu o osnovnih ali nujnih kvalitetah, ki naj bi jih imel manager, potem je to posedovanje naslednjih zmožnosti (ne nujno v tem vrstnem redu) :

- Kreativnosti
- Vizije
- Integritete
- Presoje
- Komunikacije
- Znanja
- Strasti
- Karizme
- Poštenosti

Na tem mestu je potrebno povedati, da je bilo kar nekaj poiskusov dokazovanja korelacije med osebnostnimi značilnostmi vodje in uspešnostjo oz. učinkovitostjo vodenja. Žal ali na srečo dobljena odvisnost ni tako močna, da bi lahko trdili da se uspešni vodje od neuspešnih ločijo po delavnosti, odgovornosti, izobrazbi, mobilnosti, olikanosti, iniciativnosti, prilagodljivosti in drugih osebnostnih značilnostih.

Na drugi strani pa Možina (2002) priporoča naslednje temeljne zmožnosti za vodenje:

- Delitev moči
- Intuicija
- Vizija
- Skladnost vrednot
- Poznavanje samega sebe

Meni osebno najboljši citat na temo vodenja je naslednji:

»Leadership is a matter of intelligence, trustworthiness, humaneness, courage and discipline. Reliance on intelligence alone results in rebelliousness. Exercise of humaneness alone results in weakness. Fixation on trust results in folly. Dependence on the strength of courage results in violence Excessive discipline and sternness in command results in cruelty. When one has all five virtues together, each appropriate to its function, then one can be a leader. (Sun Tzu).

Poglejmo si bolj podrobno kaj je moč, znanje, hotenje in odločanje.

3.1. Moč

Moč je zmožnost vplivati na posameznika, skupino, organizacijo in jih usmerjati k želenim dosežkom. Poznamo več vrst moči:

- Legitimna moč.
- Moč nagrajevanja
- Moč pritiska
- Referenčna moč
- Ekspertna moč

Legitimna moč je moč položaja. Torej trener ima večjo legitimno moč od igralcev, saj njegova legitimna moč izvira iz hierarhije v klubu. Koliko velika je legitimna moč pa je odvisno od tega, katere pristojnosti ima trener pri svojem delu, npr. ali je pristojen za odločanje o začetni enajsterici, o prihodih in odhodih igralcev, o prehrani, o procesu treniranja itd. *Managerji* imajo načeloma večjo legitimno moč kot trenerji oz. *coaches*.

Moč nagrajevanja je moč, ki izvira iz možnosti trenerja da igralce nagraduje. Če trener nima možnosti nagrajevanja igralcev, potem tega vzvoda moči in vplivanja ne more uporabiti pri svojem delu. Nagrajevanje je lahko materialno (denarna nagrada za dosežene gole) lahko pa tudi nematerialno, npr. napredovanje v začetno enajsterico, pohvala, možnost nočnega izhoda itd.

Moč pritiska je moč, ki izvira iz strahu igralcev pred kaznijo. Trener mora imeti možnost kaznovanja, tako materialnega kot nematerialnega, da lahko vpliva na delovanje igralcev preko moči pritiska. Npr. če igralci vedo, da je popivanje v večernih urah kaznovano, bodo prilagodili svoje ravnanje na način, da bodo maksimirali svoje potrebe. To pomeni, če mu večje zadovoljstvo pomeni pivo ob treh zjutraj od kazni 500 evrov, bo izbral pivo ob treh zjutraj, saj s tem maksimira svoje potrebe oziroma zadovoljstvo. V takem primeru se pri tem igralcu ne pojavi strah pred kaznijo in trener ne more vplivati z tem vzvodom moči. Predpisano kazen mora igralec dojeti kot kazen, pri tem pa mora trener poznati zakonitosti maksimiranja potreb pri posameznikih oz. z drugimi besedami, poznati mora šibke točke svojih igralcev.

Referenčna moč, ki izvira iz identifikacije nogometašev s trenerjem. Tej moči tudi pravimo karizmatična moč, saj se nogometaši poistovetijo s trenerjem. Tako moč imajo ponavadi trenerji, ki so npr. bili veliki igralci, pa se zato nogometaši poistovetijo z njegovo bivšo vlogo in sprejemajo brezpogojno njegove odločitve. Igralci ne dvomijo v trenerjeve odločitve zaradi njegove osebnosti oz. glavni argument je, če on tako pravi potem je že tako prav. Žal pa tako argumentiranje spada pod klasifikacijo logičnih napak oz. latinsko *argumentum ad verecundiam*.

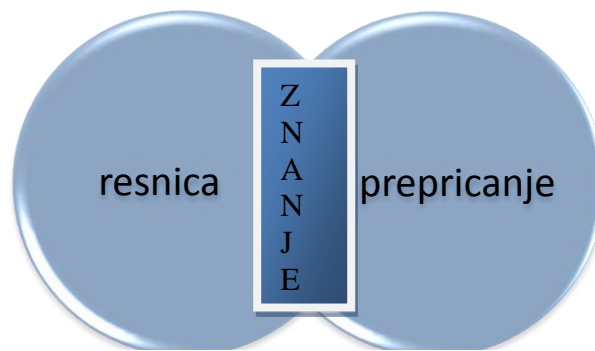
Ekspertna moč je moč, ki izvira iz specializiranega, strokovnega znanja trenerjev. V trenutku ko igralci znanje prepoznajo pri trenerju padejo pod vpliv ekspertne moči trenerja ali na kratko, v znanju je moč. Pravijo, da je ekspertna moč ključne narave za sedanje in prihodnje delo vodij. Problem uporabe te vrste moči je ta, da jo morajo druge osebe prepoznati. Če druge osebe ne prepoznajo našega znanja ga mi kljub temu še vedno imamo oz. posedujemo, vendar ne moremo vplivati na delovanje drugih oseb na podlagi ekspertne moči. Ekspertno znanje ne smemo mešati z znanjem na splošno.

Moje osebno mnenje je, da naj bi trenerji posedovali vse vrste moči, saj bi le tako lahko najlažje in učinkoviteje vplivali na igralce v smeri zelenega cilja. Čim je trenerju odvzeta ena izmed moči, bolj je nemočen pri kontroliranju svojih igralcev in manjše možnosti vplivanja na njih ima.

3.2. Znanje

Znanje je v epistemologiji opredeljeno kot podmnožica med prepričanjem in resnico, Oxfordski slovar pa opredeljuje znanje kot ekspertiza ali spretnost, ki je pridobljena z izkušnjami ali učenjem.

Slika 2, Opredelitev znanja



Resnica v tem primeru je vse, kar je resesnično, prepričanje pa vse, kar mislimo da je resnično. Z drugimi besedami, če bi bilo vse res kar smo prepričani, bi imeli znanja ravno toliko, kolikor imamo svojih prepričanj. Žal v praksi ni tako, dokaz za to so naše napake, ki jih delajo vsi ljudje skozi življenje in naše zmote. Bolj kot so naša prepričanja resnična več znanja imamo.

Imeti znanje o tem, kako premagati nasprotnika ni majhna stvar, saj k temu težimo verjetno vsi nogometni trenerji na svetu. Imeti znanje o tem, kako maksimirati nogometno formo igralca je še večja stvar z vidika izkoriščanja potenciala. Opravičeno lahko trdim, da več znanja kot imam o nogometni igri, več tekem lahko zmagamo v primerjavi z situacijo, ko tega znanja ne bi imel. Na tem mestu je potrebno povedati, da do zmage na nogometni tekmi lahko prihaja tudi iz napačnih prepričanj, in to v tem primeru ni znanje. Primer za to je situacija, ko sem prepričan, da mi bo zmago na tekmi prinesel igralec številka 22 in ga zato postavim v prvo ekipo. Ta isti igralec takoj ob sodnikovem žvižgu za začetek tekme udari nasprotnika in v naslednjem trenutku ga sodnik izključi. Mi tekmo vseeno dobimo kar pomeni da je moje prepričanje o zmagi postalo resničnost, vendar pa v tem primeru ne morem govoriti o znanju² ampak le zgolj o sreči ali slučaju. Ker je takih ali podobnih situacij v nogometu za nekatere mnogo (sam sem uporabil banalni primer za ponazoritev), za druge malo manj to ne pomeni, da z večjim znanjem ne bi dosegli več zmag kot z manjšim nogometnim znanjem. Sam popolnoma verjamem Verdeniku, da je nogomet igra slučajev, saj so to besede trenerja, ki je v nogometu več desetletij in ima zaradi tega ogromno izkušenj. Ravno to spoznanje priča o tem, da je znanje v nogometu še premalo razvito in na tem naj bi vsak trener gradil kariero, če seveda želi postati uspešen ali učinkovit trener. To, da nisem rojen pod srečno zvezdo pomeni da zmagam vsako tretjo tekmo, Ko pa pridobim določeno znanje, si ta odstotek lahko povišam, saj na določenih tekmah ne spregledam okoliščin, ki mi lahko prinesejo zmago. To, da prepoznam te okoliščine pa je odvisno od mojega znanja ali talenta.

Drugi primer uporabe znanje je primer, ko želim motivirati igralce. Če poznam uspešne tehnike motiviranja se ne bom zanašal na srečo, ampak bom te tehnike udejanjil. Če vem, da je igralca mogoče motivirati samo tako, da ga razjezim ga bom razjezil, če vem da je drugega mogoče motivirati tako, da ga hvalim ga bom hvalil itd. Če želim agresivne igralce in vem, da določen igralec težko odigra to vlogo mu dam nagrado za to, da dobi rumeni karton v duelu a hkrati vem, da le tako ko on misli da je zelo agresiven odigra v povprečju ekipe v smislu agresivnosti. Še in še bi lahko našteval prednosti znanjai, saj se s tem odpira neskončno veliko poglavje, če vzamemo v obzir dejstvo, da je trenutna nogometna igra igra slučajev in sreče.

Kako pridobivamo znanje?

Znanje tvorijo kompleksni kognitivni procesi kot so mišljenje, spomin, percepcija itd. Znanje se pridobiva preko izkušenj in preko učenja.

² Trije kriteriji morajo biti izpolnjeni, da lahko govorimo o znanju, trditve morajo biti utemeljena resnična prepričanja

V nadaljevanju citiram izsledke raziskave o coachingu in nogometu:

»More recent research has shown that coaching expertise is not grounded in specific behavioural patterns but in the coaches cognitive skills. /.../ The capacity of the coach to perceive relevant contextual cues, construct mental models of the situation and predict outcome of alternative coaching action is what separates the expert from the novice. Furthermore, the literature also shows that such cognitive skills are grown from experience«. (Borrie & Knowles, 2003).

Dobri trenerji se od slabih ločijo po prepoznavanju situacije in pravilnem predvidevanju učinkov možnih alternativ.

Lahko zaključim, da so največji vir znanja izkušnje, vendar pa je interpretacija izkušenj v veliki meri odvisna od naših analitičnih zmožnosti obdelovanja perceptivnih informacij, ali kot pravi Timoty Butler zaposlen na Harvardu, ki je trenutno najboljša šola za bodoče vodje na svetu:

»When you think of a Harvard MBA, two words come to mind: leadership and analytical ability«.

3.3. Hotenje ali želja

Hotenje je glavni motiv človekovega delovanja. V povezavi s pogumom določata, ali bomo našo odločitev udeležili ali ne. Mi lahko odločitve sprejemamo zavestno ali nezavestno. Če sprejmemo odločitev o npr. nakupu določenega igralca lahko govorimo o hotenju. Večje je hotenje bolj smo na tej poti nakupa vztrajni (nespehi nas ne ustavijo) in pogumni (izbiramo tudi bolj »rizične« metode nakupa). Hotenje lahko opišemo kot zavezanost k cilju.

Trener, naj bi imel tudi to zmožnost, saj več hotenja pomeni večjo zavezanost k dosegu določenega cilja. Večja zavezanost k dosegu cilja pa pomeni večjo verjetnost prispeti na cilj.

3.4. Odločanje

Odločanje je izbira med vsaj dvema alternativama. Vsi ljudje se med seboj ločimo po odločitvah, ki jih sprejemamo skozi življenje v svoji panogi oz. ekspertizi. Če verjamemo, da smo gospodarji svoje usode in imamo svobodno voljo, potem se zagotovo naša volja manifestira v naših odločitvah. V odločitvah je manifestirano celotno človekovo znanje, hotenje in mišljenje. Sam proces odločanja, ba bi lahko razdelili na 5 korakov. Uspostavitev okvirjev za odločanje, uokvirjanje problema, generiraj alternativ, evalviranje alternativ in sprejemanje končne odločitve.

Kot smo že ugotovili se dobri trenerji od slabih ločijo ravno v kvaliteti procesa odločanja. Dobri trenerji kvalitetneje in pravilno uokvirijo problem saj percipirajo pravilno situacijo. Dobri trenerji generirajo alternative in te alternative tudi zelo dobro in pravilno ovrednotijo, zato se tudi lažje odločijo za najboljšo alternativo. Še preden pa si pogledamo o čem vse se lahko trenerji odločajo pa si poglejmo pasti v procesu odločanja

3.4.1 Pasti odločanja

Obstajajo zelo dobro dokumentirane psihološke pasti, ki vplivajo na naše odločitve. Te pasti na različne načine zameglijo naš um in zato sprejemamo odločitve, kot jih sicer v drugih okoliščinah ne bi. Te psihološke trike ne samo, da zameglijo našo presojo temveč smo zaradi njih lahko tudi

dovzetni na vplivanje drugih oseb na naše delovanje. Na srečo pa obstajajo tudi tehnike, ki odkrivajo skrite pasti odločanja. Poznamo naslednje skrite pasti odločanja:

- Past sidranja
- Status quo past
- Past potopljenih stroškov
- Past pritrjevanja
- Past uokvirjanja
- Past napovedovanja

Past sidranja se pojavi skupaj z našo prvo informacijo, saj um deluje tako, da se okoli te informacije »zasidra« in jo vrednoti v bližini »sidrišča«. Nogometni primer bi bil, ko prvič opazimo določenega igralca na tekmi in vprašamo sogovornika, npr. kdo je ta mali? Če nam sogovornik odgovori, da se za njega zanima Arsenal in ponuja 1 mio. evrov bomo od tega trenutka dalje vrednotili igralca blizu milijon, saj um »zasidra« vrednost prve informacije o določeni stvari. Če pa nam sogovornik najprej pove, da je to njihov igralec vse od kadetov dalje in da nima nobenih posebnih rezultatov za seboj (kar je slučajno tudi res), bi mi »zasidrili« svojo vrednost o tem igralcu v bližini njegovega kurikulumu. Čeprav govorimo v obeh primerih o istem igralcu, um vrednoti njegovo vrednost po prvi dobljeni informaciji in kasneje išče odstopanja okoli »sidrišča«.

Status quo past je mišljena kot človekova močna želja, po sprejemanju alternativ, ki ohranjanjo status quo. Razlog za to se skriva v naši potrebi, da ohranimo naš ego nepoškodovan. Kadar sprejmemo odločitev hkrati sprejmemo odgovornost in odpremo možnost na kritike in kasnejša obžalovanja. V nogometu je mnogo primerov, da kot trenerji težimo k ohranjanju statusa quo. Npr. ekipa ki zmaguje ne želimo zamenjati, saj se bojimo, da bomo v primeru poraza kritizirani ker nismo pustili ekipo nespremenjeno, čeprav vemo, da imamo veliko boljše igralske rešitve na klopi za določeno tekmo.

Past potopljenih stroškov se pojavi, ko z našimi odločitvami želimo opravičevati pretekle odločitve, tudi ko pretekle odločitve niso več relevantne za novo temo odločanja. Ljudje se ne morejo osvoboditi preteklih odločitev ker zavestno ali nezavestno ne želijo priznati sami sebi, da so se motili. V nogometu se to lahko pojavi npr. pri odločanju o procesu treniranja. Čeprav opažam da določen način treniranja ne deluje v zeleni smeri, še vedno vztrajam pri istem načinu, čeprav bi lahko poiskal boljši način za doseg cilja, branim svojo prvotno pozicijo in kritiziram npr. nezavezanost delu igralcev oz. iščem »krivdo« drugje. Drugi primer je, ko ne želim zamenjat igralca že 30 minuto igre čeprav si to zasluži, saj branim svojo odločitev da sem ga sploh postavil v prvo postavo.

Past pritrjevanja se pojavi, ker um išče informacije, ki potrjujejo naši predstavi o določeni zadevi in spregledamo vse ostale informacije ki mogoče zanikajo naše prvotno mnenje. Zanimivo je tudi to, da naš um, tudi ko spoznamo informacije, ki zanikajo naše prvotno mnenje, naš um še vedno interpretira informacijo tako, da ji dodeli premajno utež. Trener zaradi te pasti lahko dela krivico določenim igralcem tako, da če ima o njih slabo mnenje potem na tekmah opazi vse njihove napake in spregleda njihovo dobro delo. Krivico dela tudi dobrim igralcem, saj daje preveliko utež njihovim dobrim točkam in premajhno njihovim slabostim. Žal se ta »krivica« pozna tudi na rezultatih, saj trener ni zmožen izkoristiti vsega potenciala pri svojih igralcih.

Past uokvirjanja se pojavi, ko že samo definiranje problema vpliva na to, katero odločitev bomo sprejeli. Problem definiramo vedno s pozicije naše stroke. To pomeni če smo kot trener najbolj domači pri kondicijski pripravi, bomo vse probleme na igrišču »uokvirjali« z vidika kondicije. Tako bomo vedno reševali posledice določenih dejanj in zelo težko se bomo dotaknili resničnega vzroka oz. počel določenega problema.

»to a hammer everythink looks like a nail« je pregovor, ki je tukaj poponoma na mestu.

Past napovedovanja se pojavlja takrat, ko damo določeno napoved. Hkrati z izrečeno napovedjo pa postanemo preoptimistični glede izpolnitve le te. Pri vodenju se ta situacija lahko zgodi v primeru, ko napovemo, da bo določen igralec napravil dobro kariero. V trenutku ko izrečemo napoved postanemo ujetniki svojih besed, saj to svojo napoved tako prevzamemo za svojo, da postanemo zagotovo prepričani, da se bo naša napoved uresničila in spregledamo vse ostale informacije, ki lahko govorijo nasprotno.

Poleg psiholoških »ukan«, ki zavajajo našo presojo in vplivajo na kakovost naših odločitev pa obstajaja tudi mnogo hujša in bolj nevarna napaka pri razmišljanju. Tej napaki se reče napaka logičnega sklepanja ali sklepanje na podlagi neveljavnega argumenta. Zanimivost pri tej napaki pa je to, da so lahko sklepi oz. zaključki kljub neveljavnemu argumentu pravilni ali da so zaključki kljub veljavnemu argumentu nepravilni. Če dam primer za napačen zaključek z veljavnim argumentom bi sklepal na naslednji način. Ekipa ki zmaguje se ne menja, ker je to zmagovalna ekipa. Ta ekipa je zmagala na zadnjih petih tekmah zato, če želim zmagat bom začel naslednjo tekmo z isto ekipo, kot v prejšnjih petih tekmah. V tem primeru je zaključek nepravilen, saj zmagovalne ekipe tudi izgubljajo tekmo. Sam argument pa je veljaven, saj zaključek pravilno izhaja iz dveh predpostavk, žal pa je ena izmed njih nepravilna. Dam še primer, ko je zaključek pravilen a argument neveljaven. Dražji kot je igralec boljši je. Moja ekipa je sestavljena iz najdražjih igralcev v Slovenski nogometni ligi zato imam tudi najboljšo ekipo v ligi. V tem primeru zaključek, da imam najboljšo ekipo lahko pravilen, vendar to ne pomeni da zaradi tega, ker imam najbolj plačane igralce v ligi, kljub predpostavki, da je dražji igralec boljši. Zaradi nepravilne analogije, da je kakovost ekipe vsota kakovosti posameznikov je ta argument neveljaven, čeprav je lahko zaključek resničen.

3.4.2. Proces odločanja

Odločanje je proces, ki bi ga lahko opisali v petih korakih:

- kreiranje konteksta oz. pogojev za uspeh
- pravilno uokvirjanje problema
- razvijanje alternativ
- ocenjevanje alternativ
- sprejemanje odločitev

Pri kreiranju kontekstov za uspeh v odločanju je mišljena kultura okolja. Skrajni meji kulture odločanja sta lahko avtorska in demokratska kultura. Vsaka ima svoje prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti. V prvi vrsti kakšno kulturo bomo razvijali je odvisno od ciljev, ki jih želimo doseči pri odločitvah.

Vsaka uspešna odločitev je odvisna od dobrega razumavanja problema in vpliva same tematike na cilje, ki jih zasledujemo.

Pri razvijanju alternativ je potrebna velika mera kreativnosti, saj brez alternativ zelo težko sprejemamo pravilno oz. najboljšo odločitev.

Ocenjevanje alternativ pa zahteva izredno mero strokovnosti predvsem pa poznavanje vzrokov in posledic vsake izmed alternativ. Omenjeno je že bilo, da se dobri trenerji od slabih ločijo ravno po zmožnosti razvijanja in vrednotenja alternativ.

Sprejete odločitve je zadnji proces in cilj procesa odločanja. Brez sprejete odločitve so vsi ostali procesi popolnoma neuporabni.

Da na praktičen način pokažem kako naj bi potekal proces odločanja trenerja si to ogledajmo na treh uporabnih primerih, odločanju o začetni postavi, odločanju o procesu treniranja in svojem stilu vodenja.

3.4.3. Odločanje o igralcih, ki igrajo

Če zanemarimo prvi proces odločanja, ki naj bi govoril o kulturi okolja v katerem delujemo bom začel z drugim procesom odločanja. Definiirat je potrebno problem. Z samo opredelitvijo in uokvirjanjem problema dobimo tudi že smer same rešitve. Opredelili bomo dva problema.

Prvi problem je problem vezne linije v sistemu 4-4-2. Želim izbrati najboljšo vezno linijo za naslednjo tekmo, na razpolago pa imam 8 igralcev. Rešitve problema so na prvi pogled enostavne. Če predpostavimo, da želimo izbrati štiri najboljše igralce med osmimi, dobimo 70 možnih kombinacij oz. alternativ različnih veznih linij. Število alternativ pa se poveča za 24 krat na 1680 možnih alternativ postavitve 4 igralcev v vezni liniji, če predpostavljamo, da ima pozicija igralca pomembno vlogo pri medsebojnem sodelovanju in komunikaciji med igralci v sistemu igre. Tudi postavitev dveh napadalev levo ali desno med štirimi možnimi izbirami nam da 12 alternativ, saj je pomembno ali je napadalec postavljen levo ali desno, saj levi napadalec mnogo bolj sodeluje v igri z levim veznim in levim bočnim igralcem kot npr. z desnim veznim in desnim bočnim.

Matematično se tako razvije ogromno alternativ in vsaka izmed teh alternativ daje različne rezultate. Ko pa začnemo vezne linije kombinirati z napadalci in obrambnimi igralci pa število alternativ naraste na število, ki že preseže več tisoč, z drugimi besedami, igralci so bolj ali manj uspešni in učinkoviti v odvisnosti od soigralcev s katerimi sodelujemo, s katerimi soigralci sodelujemo pa je odvisno od trenerjeve odločitve. Zato mora trener poznati prednosti in slabosti določenih alternativ, saj le tako lahko ovrednoti alternativo in se odloči za »prave« igralce. Število možnih alternativ nam kaže, da ta proces ni tako nepomemben, ko se zdi na prvi pogled, saj odloča tako o ekipnem rezultatu kot o rezultatu, ki ga nudi določen igralec z vidika učinkovitosti in uspešnosti nogometnega delovanja. Če citiram Capella:

“Parma were too aggressive in the first half, ... I knew that they would not be able to keep that pace all match long. We performed really well after the break. I picked up the right players and I am glad about the result. We were slow in the first half but we hugely improved our passing game in the second”.

Še en citat Arsen Wengerja o vplivu medsebojnega sodelovanja na uspešnost in učinkovitost igre posameznega igralca:

»He is a strong young player and he has good power, pace and skill. Obviously he lacks a little bit of experience but together with Justin Hoyte he will provide good competition for Louren«.

Praktični nasvet Alberta Einsteina:

»You have to learn the rules of the game. And than you have to play better than anyone else«.

Nogometna tekma je ogledalo dela cele ekipe in lahko bi rekli tudi nogometnega kluba. Rezultat, ki se doseže na tekmi je edino merilo »pravega« dela, uspešnost pa je v prvi vrsti odvisna od postavljenih tekmovalnih ciljev. Teoretično to pomeni, da so lahko vse ekipe v ligi uspešne, če so dosegle zastavljene cilje in izpolnili postavljena pričakovanja. V praksi pa se marsikdaj zgodi, da dve ali več ekip postavi enak tekmovalni cilj, npr. osvojitve prvenstva. Logično je, da so na koncu

nekatero ekipe neuspešne, krivce pa se najpogosteje išče pri trenerjih in šele kasneje pri igralcih za nedosego postavljenega cilja.

Ravno zato se od trenerja pričakuje, da pozna vrednost svojih igralcev, da pozna tako njihove prednosti kot slabosti, da pozna možnosti in vrednost sinergije med določenimi igralci, da zna tudi svoja pričakovanja prenesti na igralca na učinkovit in uspešen način, saj že sama odločitev o začetni postavi terja vrednotenje ogromnega števila alternativ, ki pa na koncu prinesejo ali odnesejo dober rezultat.

3.4.4. Odločanje o procesu treniranja

Sam proces treniranja ima svoj namen. Glavni namen treniranja je pridobivanje nogometne forme, cilj treninga pa je optimalno stanje treniranosti nogometaša.

Kriteriji za določanje forme

- Spremljanje tekmovalnih rezultatov in subjektivna ocena vrednosti igre posameznikov in moštva.
- Medicinsko
 - o Fiziološko – motorične meritve
 - o Merjenje funkcionalnih sposobnosti
 - o Merjenje psihomotoričnih sposobnosti
- Ocenjevanje TA-TE sposobnosti
- Ocenjevanje psiholoških lastnosti in sposobnosti
 - o Testiranje strukture osebnosti (konativne lastnosti, kognitivne – intelektualne sposobnosti, motivacija itd). (Elsner & Rus, 2009)

Slika 3, prikaz prepletenosti in deleža določenih sposobnosti pri določanju forme in ciljev treniranja



Zgornja slika prikazuje povezanost komponent treniranja. Ker je cilj treninga optimalno stanje treniranosti je potrebno vse dejavnike razvijati v sorazmerju oz. tako, da dosežemo optimalnost izkoriščanja le teh sposobnosti. Pri posameznem igralcu bi lahko rekli, da morajo biti sposobnosti v sorazmerju, če želi igralec izkoriščati kar v največji meri svoje sposobnosti. Zakaj je to tako pomembno, bi lahko ugotovili na primeru, ko določen igralec ne zmora izkoriščati svojega potenciala, ker ima nesorazmerno razvite sposobnosti oz. zmožnosti. Tako lahko igralec, ki je izredno motorično razvit, preslabo izkorišča svoje sposobnosti, ker kognitivna sposobnost ni na

nivoju telesa. Lahko je izredno tehnično sposoben pa ne more v veliki meri izkoriščati svojega znanja, ker je premalo funkcionalno sposoben v smislu ustvarjanja energije, potrebne za izvedno tehničnega elementa. Lahko je izredno taktično podkovan, pa njegove motorične sposobnosti ne dopuščajo izvedno določenega načina igre. Na trenerju je, da prepozna in ovrednoti situacijo pri igralcih in skupaj z njim dala na razvijanju določenih elementov, s ciljem doseganja optimalnega stanja treniranosti.

Poleg odločanja o deležu razvijanja določenih sposobnosti, trener tudi odloča s katerimi sredstvi in s kakšno metodo dela bo te cilje želel doseči. Tako se trener odloča o času treninga, kraju treniranja, ciljnih treninga, intenzivnosti obremenitve, obsegu treninga, uporabljenih sredstvih in vajah, uporabljenih pripomočkih, orodij, itd...

3.4.5. Odločanje o svojem stilu vodenja

Če povzamem po Rozmanu (1993) potem je stil vodenja odvisen on načina in uporabe moči, za vplivanje na delovanje sodelavcev oz. podrejenih. V osnovi obstajata dva stila vodenja, avtorski in demokratični stil. V prvem načinu vodja uporablja izključno legitimno moč in moč pritiska za vplivanje na druge osebe. V drugem pa se vodja opira tako na referenčno, legitimno in strokovno moč. To sta dva skrajna primera, ki pa se v praksi skoraj nikoli ne pokažeta.

Tudi najuspešnejši stil vodenja ne obstaja, saj je vodenje situacijsko pogojeno. Tako ne moremo reči, da je ta trener uspešen ali neuspešen zaradi svojega stila vodenja, ki ga prakticira. Dokazano je, da so določeni stili vodenja bolj uspešni v določenih situacijah in manj uspešni v drugih. Tako je v kriznih časih, bolj uspešen avtorski stil vodenja kot demokratični, ki pa je bolj zahteven za izpeljavo.

Raziskovalci še danes poiskujejo najti povezavo med stilom vodenja in uspehom, moje osebno mnenje pa je, da je uspeh v prvi vrsti odvisen od odločitev in zato nikoli ne bodo našli povezavo med stilom vodenja in uspehom. Avtorski trener se kot posameznik lahko odloča pravilno ali nepravilno, če se odloči pravilno bo deležen uspeha drugače pa ne. Tako tudi demokratični trener lahko sprejme odločitev skupinsko oz. v sodelovanju z ekipo. Zgodovina dokazuje, da večina ni pogoj za pravilno mišljenje, saj bi drugače še danes verjeli, da je zemlja ploščata, čeprav so dokaz za to, da je okrogla poznali že stari grki, ko so misleci opazovali senco, ki jo zemlja pošilja na luno.

4. KOMUNICIRANJE

“Team building rises and falls with good communication: the resource and the correct attitude to perfect the team building. Through the proper form of communication, everyone knows what is expected of him”. (Rinus, 2001)

Komuniciranje je vez oz. povezava med igralcem in trenerjem. Brez komunikacije ni povezanosti in brez povezave ni vpliva. Komuniciranje je dvosmerni proces izmenjavanja informacij med oddajnikom in prejemnikom, ki se v teh vlogah izmenjujeta (Kavčič, 2002). Trener lahko vpliva na igralca in igralec na trenerja le z uporabo komunikacijskega procesa. Komunikacijski proces označuje celoto vseh sestavin, ki skupaj zagotavljajo pretok informacij od vira do uporabnika. Povzeto po Kavčiču (2002) so glavne sestavine komunikacijskega procesa naslednje:

- Vir informacij
- Sporočevalec
- Sporočilo
- Kodiranje in dekodiranje
- Komunikacijski kanal
- Prejemnik informacije
- Informacijski učinek
- Povratno sporočilo
- Organizacijsko okolje

Sporočevalec je oseba, ki z uporabo razpoložljivih virov informacij, zbere podatke in informacije in jih ovrednoti z namenom, da jih dobi prejemnik in da pri prejemniku doseže določen učinek. Sporočila so verbalna ali neverbalna gesla, simboli, ki jih komunikator posreduje prejemniku informacij. Kodiranje je spreminjanje informacij v znake, ki jih komunikacijski kanal lahko sprejme. Komunikacijski kanal je fizično sredstvo prenosa informacij od oddajnika do prejemnika. Prejemnik informacij je oseba oz. naslovljenec sporočila. Povratno sporočilo je novo sporočilo o učinkih informacije na prejemnika. Informacijski učinek se nanaša na reakcijo prejemnika sporočila.

“I am an open person and I always like to communicate”, pravi Jose Mourihno, ko se dotakne naše teme. Še nekaj citatov sledi.

“The most important think in communication is to hear, what isn't being said”(Peter F.Drucker)
Ta citat cilja na sporočila, ki se ne slišijo, pa jih je vseeno možno poslušat

“Rhetoric is the art of ruling the minds of man” (Plato).

“Power is the more persuasive rhetoric”. (Friedrich Von Schiller)

Zgornji citati na nek način govorijo o tem, kaj naj bi bilo komuniciranje oz. retorika, kot besedno, živo komuniciranje. Trener naj bi bil vedno odprt za komuniciranje saj le tako lahko prenaša sporočila na svoje igralce in jih od njih tudi prejema. Brez pravih informacij ni pravega delovanja in posledično ni dobrih rezultatov. Vsak trener ali vodja mora znati komunicirati in uporabljati tehnike učinkovitega komuniciranja, pri tem pa mora znati dobro poslušati tako izgovorjene besede kot druge načine sporočanja, saj je dokazano, da neverbalna govorica pove mnogo več od verbalne. Tako, kot se naučimo pomena besed se lahko tudi naučimo neverbalnega komuniciranja, saj le tako lahko pravilno perceptiramo informacijo, ki so podlaga za vse naše odločitve. Daniel Goleman v svoji knjigi *Working With Emotional Intelligence* dokazuje, da se uspešne vodje ločijo od manj uspešnih tudi zaradi višje čustvene inteligence, ki se gradi ravno na zmožnostih empatije, socialnih veščin, samo-zavedanja, samo-regulacije in motivacije. Vse te zmožnosti pa v veliki meri pomagajo dekodirati oz. pravilno razumeti sporočilo, ki nam je poslano hote ali nehote, zavestno ali nezavedno. Po drugi strani pa ravno zaradi pravilne percepcije situacije lahko učinkovito sporočamo na način, da učinkovito in uspešno dosežemo namene pri sprejemniku sporočila.

“I always do the contrary of what my coaches tell me” (Bode Miller).

Uspešen trener bo že znal najti “pravi” načine dela, tudi za take igralce, kot je zgoraj podpisani.

5. IGRALEC IN NJEGOVA FORMA

Tako kot so odloča trener za štiri glavne cilje treniranja, tako tudi nogometno formo lahko razdelimo na štiri komponente, te pa so psihološka, kondicijska, tehnična in taktična forma.

Forma bi lahko opisal kot ujemanje nogometnih zmožnosti in sposobnosti, izguba nogometne forme pa kot stanje, kjer je trenutna zmožnost nižja od sposobnosti.

Ker pa nogometne zmožnosti niso objektivno merljive, ampak se nekatere izmed njih določajo na subjektivni osnovi, tako tudi forma ni samo objektivno določljiva, temveč tudi subjektivno ocenjena. Naloga trenerja je, da pozna čim boljše sposobnosti svojih varovancev, saj bi le tako lahko zahteval od njih maksimiranje potenciala na točno določenem področju in bi tako tudi trening, kot transformacijski proces teh sprememb, prilagodil tem zahtevam. Tudi pri odločitvi o začetni postavi igra forma nogometaša ogromno vlogo, saj se lahko zgodi, da so bolj sposobni igralci trenutno manj uporabni, uspešni in učinkoviti od manj sposobnih. Verjetno se ravno zaradi tega dejstva Fabio Capello ne odpoveduje na svetovnem prvenstvu tistim igralcem, ki do tega trenutka niso dobili priložnosti za igro.

“Capello insists the “door is open” to any player finding fitness and form ahead of the tournament but there is not much time for players outside the set-up to break in” (White, 2009).

Po drugi strani pa so nekateri elementi forme objektivno merljivi. Tako solahko npr. igralci, ki so na testiranju beep testa ali yo-yo testa trenutno pod rezultati, ki so jih dosegali v preteklosti, v slabši formi oz. delujejo pod svojimi funkcionalnimi sposobnostmi. Pri tem predpostavljamo, da je motivacija v obeh primerih na enakem nivoju, saj le tako lahko izključimo vpliv motivacije in želje na rezultate testiranja.

Najpogosteje v nogometu forma pade skupaj z padcem funkcionalnih in motoričnih zmožnosti.

6. EKIPNO ALI TIMSKO DELO

Zakaj je potrebno postaviti ločnico, med individualnim, ekipnim in timskim delom v nogometni igri? Zato ker obstajajo razlike med temi pojmi, ki so ključne pri razvoju tako nogometnega igralca, kot nogometne ekipe.

Pri definiciji *coachinga* kot procesa za motiviranje igralca za maksimiranje njegovega osebne in poklicnega potenciala se trener osredotoča le na individualno delo. Nogomet pa je igra, kjer v polju sodeluje hkrati 11 igralcev, zato je nogomet ekipna oz. timska igra. Kakšna je razlika med ekipo in timom si bomo pogledali v nadaljevanju, dejstvo pa je, da so timi veliko bolj uspešni kot ekipe. Ravno zaradi tega, morajo trenerji, če želijo biti uspešni v svojem poklicu, nameniti svoj čas tudi kreiranju tima in timskega dela. Načini vodenja, ni in ne sme biti enaka za vodenje posameznikov ali vodenje ekip oz. timov. Vodenje posameznikov zahteva smer delovanja, kjer vodja teži k optimizaciji oz. maksimizaciji nogometne forme igralca. Vodenje tima pa zahteva delovanje v smeri maksimizacije rezultatov ekipe.

“A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals, and approach they hold themselves mutually accountable”.
(Katzenbach & Smith, 2004)

Glavna razlika med ekipnim delom ali timskim delom je v rezultatih. Učinkovit tim je vedno več vreden, kot je vredna vsota vseh posameznikov, ki ta tim tvorijo. Z drugimi besedami, tim nastaneo takrat, ko zaradi sodelovanja, kolaboracije ali participacije med igralci tvorimo sinergijo oz. novo vrednost. Ena plus ena ni več dva, dva plus ena ni več tri ampak nekaj več.

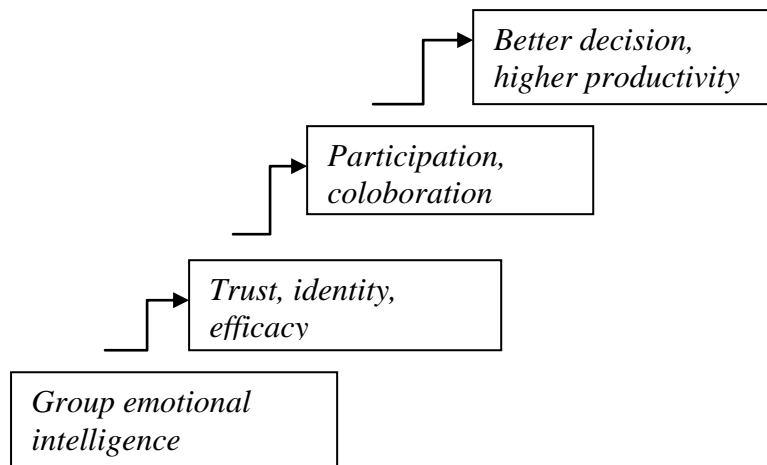
Na praktičnem primeru in mogoče malce banalnem bi to lahko prikazali kot razmerje med doseženimi goli in danimi asistencami. Predpostavimo da imamo v svojih vrstah napadalca, ki ima izredno sposobnost zabijanja golov z glavo. V svoji karieri je sodeloval že z ogromnim številom soigralcev in povprečje doseženih golov na tekmo je 0,5. Na drugi strani pa imamo krilnega igralca, ki je tudi sodeloval z ogromnim številom soigralcev, povprečno število asistenc na tekmo pa ima 0,2. Ko pa oba igralca postavimo skupaj, sčasoma ugotovimo, da napadalec dosega gol na tekmo, krilni vezni pa 0,8 asistenc na tekmo. Zaradi sodelovanja sta oba igralca na boljšem in lahko bi rekli, da tvorita sinergijo. Ker pa dva in dva ni več kot štiri bi lahko bolj natančno rekli, da sinergija ni dosežena takrat, ko ena in ena ni dva. Ravno zaradi tega dejstva se mora trener osredotočat na kvalitete, ki jih imajo njegovi igralci in poskušat te kvalitete izkoristiti do maksimuma ali kot pravi Denis Bergkamp o Wengerju:

“As soon as he arrived, i knew that his approach suited me. The teams of Arsene Wenger play offensive football, aiming as a priority to exploit their strenghts”.

“Coaching is about standing in people’s greatness, not leadership lobotomis”. (Hargrove, 2008)

Za konec pogledjmo še nasvete in ugotovitve, kakšne lastnosti imajo učinkoviti timi preko naslednjega modela.

Slika 4, model učinkovitega tima



Vir: Povzeto po Druskat and Wolff, 2001, str. 31

Študija, ki sta jo opravila zgoraj naštetava avtorja ugotavlja, da se učinkoviti timi pojavijo takrat, ko tim doseže visoko stopnjo sodelovanja. Da pa lahko doseže tim tako interakcijo med svojimi člani, pa so potrebni trije pogoji. Prvi je medsebojno zaupanje, drugi občutek pripadnosti timu (občutek, da je tim res nekaj posebnega in oni sami kot del tima tudi) in zadnji pogoj predstavlja občutek efikastnosti oz. učinkovitosti tima (člani verjamejo v dosego zastavljenih ciljev). Če želi trener imeti uspešno ekipo oz. tim, mora poznati te tri pogoje in svoje delo usmeriti na ustvarjanju pogojev oz. okoljka, kjer lahko zraste zaupanje, občutek pripadnosti in prepričanja v uspeh.

7. ZAKLJUČEK

Vodja je oseba, ki je zmožna vplivati na druge osebe v smeri željenega cilja. Zmožnost vpliva pridobi takrat, ko poseduje določeno moč,, ki je lahko legitimna, nagrajevalna, kaznovalna, ekspertna ali referenčna, saj je uporabljen moč vzvod vpliva. Zmožnost pravilnega vplivanja v želini smeri pa pridobimo takrat, ko imamo znanje o trenutni situaciji, poti in cilju, ki ga želimo doleči z vplivanjem na določeno osebo ali skupino oseb. Zmožni smo vplivati na druge le takrat, ko si to tudi hočemo oziroma želimo.

Ugotovljeno je, da se dober vodja loči od slabega po tem, da pravilno perceptira situacijo in da pravilno ovrednosti alternative za desego določenega, pravega cilja, ter da poseduje čustveno inteligenco v smislu samokontrole, samozavedanja, empatije, motivacije in socialnih veščin. Pri uspehu pa osebnostne lastnosti in stili vodenja ne igrajo nobene posebne vloge ampak le trenerjeve odločitve, ki so lahko pravilne ali napačne. Da bi trener lahko pravilno perceptiral situacijo, mora posedovati določena nogometna znanja , kot npr. poznavanje igralčeve forme, in mora se znati izogibati čerem (pastem odločanja), na poti do pravilne odločitve. Da bi trener lahko pravilno perceptiral situacijo mora biti tudi mojster komuniciranja, saj je komunikacija edina vez med trenerjem in igralci. Zato mora znati pravilno poslušat in opazovat (čustvena inteligenca) in šele kasneje pravilno podati sporočilo (retorik), da kar najučinkoviteje doseže svoj namen pri igralcu oz. ekipi. Da bi trener lahko pravilno ovrednotil alternetive za dosego določenega pravega cilja mora poznati vrednosti določene situacije. To spozna le tako, da ugotovi prednosti in slabosti določene alternative in se osredotoči na izkoriščanje svojih močnih točk.

Trener lahko vpliva na posameznika v smeri pridobivanja nogometne forme lahko pa vpliva tudi na ekipo oz. tim v smeri učinkovitega in uspešnega delovanja tima. Pri tem se trener lahko poslužuje tudi določenega modela učinkovitih timov, in gradi okolje kjer se poseduje zaupanje, pripadnost timu in verjetja v kolektivni uspeh. Po drugi strani pa tudi mora poznati štiri elemente nogometne forme in pravilnega razmerja med njimi, da bi kar najučinkoviteje izkoriščal sposobnosti pri svojih igralcih.

8. LITERATURA

- Borrie, A., & Knowles, Z. (2003). Coaching science and soccer. In T. Reilly, *Science and soccer* (pp. 187-198). New York: Routledge.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2004). Building the emotional intelligence of groups. In *Harvard Business Review on teams that succeed* (pp. 27-52). Boston: Harvard business school press.
- Elsner, B., & Rus, M. (2009). *Teorija treniranja nogometašev*. Ljubljana: Interno gradivo.
- Fabio Capello fansite. (2009). *Quotes*. Retrieved oktober 26, 2009, from Fabio Capello: <http://www.fabiocapello.org>
- Goleman, D. (2001). What makes a Leader. In *Harvard Business Review on What makes a Leader* (pp. 1-25). Boston: Harvard business school press.
- Gregor, V. (2009, marec 8). *Cenim se*. Retrieved september 30, 2009, from <http://www.cenim.se/325-pr.html>
- Hargrove, R. (2008). *Masterful coaching*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harvard business essentials. (2006). *Decision making: 5 steps to better results*. Boston: Harvard business school publishing.
- HBS. (2001). *What makes a good leader*. Retrieved oktober 18, 2009, from Bulletin: <http://www.alumni.hbs.edu/bulletin/2001/february/leader.html>
- ICF. (2009, oktober 11). *International coach federation*. Retrieved oktober 11, 2009, from <http://www.coachfederation.org>
- Jaime, S., & Victor, M. (2005). Differences between Football Players'. In T. Reilly, J. Cabri, & D. Araujo, *Science and football V* (p. 673). New York: Routledge.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (2004). The discipline of teams. In *Harvard business review on Teams that succeed* (pp. 1-27). Boston: Harvard business school press.
- Kavičič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Marcotti, G. (2008). *Capello: Portrait of a winner*. London: Bantam Press.
- Moody, S. (2006). Improving the 10 types of speed. *World Class Coaching*, 30.
- Možina, S., & et-al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Pocrnjič, M. (2001). *Kondicijska priprava nogometašev*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Quotes Daddy. (2009). *Arsene Wenger*. Retrieved oktober 26, 2009, from Quotes Daddy: <http://www.quotessdaddy.com/author/Arsene+Wenger>
- Reilly, T. (1996). *Science and soccer*. Liverpool: E and FN Spon.
- Reilly, T., & A., W. M. (2006). *Science and soccer*. New York: Routledge.
- Rinus, M. (2001). *Teambuilding: the road to success*. Michigan: Reedswain publishing.
- Rivoire, X. (2007). *Arsene Wenger: the authorised biography*. London: Aurum press limited.
- Sun, C. (1996). *Umetnost vojne*. Ljubljana: P. Amalietti.
- Učila . (2002). *Fizika*. Tržič: Založba Učila international. d.o.o.
- White, D. (2009, oktober 3). *Fabio Capello rules no England player out*. Retrieved oktober 28, 2009, from Telegraph: <http://www.telegraph.co.uk/sport/football/international/worldcup/6257817/Fabio-Capello-rules-no-England-player-out.html>
- Wikipedia. (2009, oktober 2). *Coaching*. Retrieved oktober 12, 2009, from Wikipedia.org: <http://en.wikipedia.org/wiki/coaching>
- Wikipedia. (2009, oktober 14). *Epistemology*. Retrieved oktober 14, 2009, from Wikipedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Epistemology>
- Wikipedia. (2009, oktober 14). *Knowledge*. Retrieved oktober 14, 2009, from Wikipedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge>

