

# CILJNA ORIJENTACIJA I STILOVI RUKOVOĐENJA TRENERA SPORTSKE GIMNASTIKE RAZLIČITOG SPOLA

---

**Baron, Matija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:117:261810>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-29**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Kinesiology, University of Zagreb - KIFoREP](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**

**KINEZIOLOŠKI FAKULTET**

(studij za stjecanje akademskog naziva: magistar kineziologije)

**Matija Baron**

**CILJNA ORIJENTACIJA I STILOVI  
RUKOVOĐENJA TRENERA SPORTSKE  
GIMNASTIKE RAZLIČITOG SPOLA**

diplomski rad

**Mentor:**

**prof. dr. sc. Renata Barić**

Zagreb, prosinac, 2024

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

DIPLOMSKI RAD

Sveučilište u Zagrebu  
Kineziološki fakultet  
Horvaćanski zavoj 15, 10000 Zagreb, Hrvatska

**Naziv studija:** Kineziologija; smjer: Sportska gimnastika

**Vrsta studija:** sveučilišni

**Razina kvalifikacije:** integrirani prijediplomski i diplomski studij

**Studij za stjecanje akademskog naziva:** sveučilišni/na magistar/magistra kineziologije u edukaciji i sportskoj gimnastici (univ. mag. cin.)

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Kineziologija

**Vrsta rada:** Znanstveno-istraživački rad

**Naziv diplomskog rada:** je prihvaćen od strane Povjerenstva za diplomske radove Kineziološkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu u akademskoj godini (npr. 2023./2024.) dana (npr. 10. srpnja 2024.).

**Mentor:** prof. dr. sc. *Renata Barić*

**Pomoć pri radu:** univ.mag.psych. Tomislav Gundić

**Ciljna orijentacija i stilovi rukovođenja trenera sportske gimnastike različitog spola**

*Matija Baron, 0034054503*

**Sastav Povjerenstva za ocjenu i obranu diplomskog rada i diplomskog ispita:**

- |  |                      |
|--|----------------------|
| 1. prof. dr. sc. <i>Renata Barić</i>           | Predsjednik - mentor |
| 2. izv. prof. dr. sc. <i>Sunčica Bartoluci</i> | član                 |
| 3. doc. dr. sc. <i>Marijo Možnik</i>           | član                 |

**Broj etičkog odobrenja: 89/2024**

**Rad je u tiskanom i elektroničkom (pdf format) obliku pohranjen u** Knjižnici Kineziološkog fakulteta, Horvaćanski zavoj 15, Zagreb

## BASIC DOCUMENTATION CARD

DIPLOMA THESIS

**University of Zagreb**  
**Faculty of Kinesiology**  
Horvaćanski zavoj 15, 10000 Zagreb, Croatia

**Title of study program: Kinesiology; course Kinesiology in Education and Artistic Gymnastics**

**Type of program: University**

**Level of qualification: Integrated undergraduate and graduate**

**Acquired title: University Master of Kinesiology in Education and Artistic Gymnastics**

**Scientific area: Social sciences**

**Scientific field: Kinesiology**

**Type of thesis: Scientific research**

**Master thesis:** has been accepted by the Committee for Graduation Theses of the Faculty of Kinesiology of the University of Zagreb in the academic year (e.g.2023/2024) on (e.g. July 10, 2024).

**Mentor:** Renata Barić, PhD, prof.

**Technical support:** Tomislav Gundić, univ.mag.psych.

**Goal Orientations And Leadership Styles Of Male And Female Artistic Gymnastics Coaches**

*Matija Baron, 0034054503*

**Thesis defence committee:**

- |   |                        |
|---|------------------------|
| 1. <i>Renata Barić</i> , PhD, prof.           | chairperson-supervisor |
| 2. <i>Sunčica Bartoluci</i> , associate prof. | member                 |
| 3. <i>Marijo Možnik</i> , PhD, prof           | member                 |

**Ethics approval number: 89/2024**

**Printed and electronic (pdf format) version of thesis is deposited** in Library of the Faculty of Kinesiology, Horvaćanski zavoj 15, Zagreb

Ovim potpisima se potvrđuje da je ovo završena verzija diplomskog rada koja je obranjena pred Povjerenstvom, s unesenim korekcijama koje je Povjerenstvo zahtijevalo na obrani te da je ova tiskana verzija istovjetna elektroničkoj verziji predanoj u Knjižnici.

Mentor:

---

prof.dr.sc. Renata Barić

Student:

---

Matija Baron

# CILJNA ORIJENTACIJA I STILOVI RUKOVOĐENJA TRENERA SPORTSKE GIMNASTIKE RAZLIČITOG SPOLA

## Sažetak

Sportska gimnastika jedan je od tehnički najzahtjevnijih sportova u kojem trenerski pristup ima ključnu ulogu u razvoju sportaša. Ovo istraživanje usmjereno je na ispitivanje povezanosti ciljne orijentacije i stilova rukovođenja trenera sportske gimnastike te na utvrđivanje razlika u tim varijablama s obzirom na spol trenera. Na uzorku od 60 muških i ženskih trenera prikupljeni su podaci o njihovoj ciljnoj orijentaciji i rukovodećem ponašanju trenera.

Rezultati su pokazali da među trenerima prevladava orijentacija na zadatak, što uključuje usmjerenost na proces učenja, razvoj vještina i kontinuirani napredak sportaša. Nadalje, treneri i trenerice češće primjenjuju demokratski nego autokratski pristup, skloni su davanju uputa, instrukcija i povratnih informacija, dok su u pružanju socijalne podrške umjereniji. Suprotno očekivanjima, nisu utvrđene statistički značajne razlike između muških i ženskih trenera u ciljnoj orijentaciji ni u stilovima rukovođenja, što sugerira da spol nije ključan faktor u oblikovanju trenerskog pristupa, već da isti više ovisi o specifičnostima sporta.

Korelacijska analiza ukazala je na značajnu pozitivnu povezanost orijentacije na zadatak s dimenzijama rukovođenja poput instruktivnosti, pružanja socijalne podrške i davanja pozitivnih povratnih informacija. Orijetacija na ishod i rezultat još je izraženije povezana sa sklonošću trenera davanju pozitivnih povratnih informacija i podrške, osobito kod trenerica. Ovi rezultati ističu važnost procesne motivacije i usmjerenosti na razvoj sportaša u sportovima poput gimnastike, gdje tehnička izvrsnost zahtijeva dugotrajan i sustavan rad.

Zaključno, istraživanje pruža vrijedan uvid u trenerske prakse u sportskoj gimnastici, naglašavajući važnost stilova rukovođenja i motivacije trenera. Dobiveni rezultati mogu poslužiti kao osnova za daljnja istraživanja i unaprjeđenje edukacije trenera, s ciljem stvaranja okruženja koje podržava tehnički i psihosocijalni razvoj sportaša.

## Ključne riječi:

motivacija sportaša, spolne razlike, trenerske strategije, psihologija sporta, efektivnost trenerskih pristupa

# GOAL ORIENTATIONS AND LEADERSHIP STYLES OF MALE AND FEMALE ARTISTIC GYMNASTICS COACHES

## **Abstract**

Artistic gymnastics is one of the most technically demanding sports, where the coaching approach plays a key role in athletes' development. This study focuses on examining the relationship between goal orientation and leadership styles of gymnastics coaches and identifying differences in these variables with respect to the gender of the coaches. Data about goal orientation and leadership behaviour were collected from a sample of 60 male and female coaches.

The results showed that task-oriented goal orientation predominates among coaches, emphasizing a focus on the learning process, skill development, and continuous athlete progress. Furthermore, gymnastics coaches are more inclined toward a democratic than an autocratic approach, frequently providing instructions, guidance, and feedback, while being more moderate in offering social support. Contrary to initial assumptions, no statistically significant differences were found between male and female coaches in goal orientation or leadership styles, indicating that gender is not a key factor in shaping coaching approaches. Instead, these approaches are probably more influenced by the characteristics of the sport itself. Correlation analysis revealed a significant positive relationship between task-oriented goals and leadership dimensions such as instructiveness, providing social support, and delivering positive feedback. Outcome- and result-oriented goals were even more positively related to a tendency among coaches to provide positive feedback and support, especially among female coaches. These findings highlight the importance of process motivation and a developmental focus in sports like gymnastics, where technical excellence requires prolonged and systematic effort.

In conclusion, this study provides valuable insights into coaching practices in artistic gymnastics, emphasizing the importance of leadership styles and coaches' motivation. The findings can serve as a basis for further research and the improvement of coach education programs, aiming to create an environment that supports both the technical skill development and psychosocial growth of athletes.

## **Keywords:**

athlete motivation, gender differences, coaching strategies, sport psychology, effectiveness of coaching approaches

## Sadržaj:

1. Uvod .....	1
2. Ciljna orijentacija .....	3
2.1. Ciljna orijentacija na zadatak, učenje i usavršavanje vještina .....	4
2.2. Ciljna orijentacija na ishod i rezultat.....	6
2.3. Integracija različitih pristupa ciljne orijentacije.....	7
2.4. Uloga trenera i dinamika okruženja .....	8
2.5. Psihološki alati za jačanje ciljne orijentacije.....	9
2.5.1. Postavljanje ciljeva.....	9
2.5.1.1. SMART ciljevi u gimnastici.....	9
2.5.2. Vizualizacija.....	10
2.5.3. Afirmacije.....	11
2.5.4. Povratna informacija .....	11
2.5.5. Tehnike smanjenja stresa .....	11
2.5.6. Mentalna čvrstoća i mentalni stav .....	12
2.5.6.1. Mentalna čvrstoća i mentalna blokada .....	12
2.5.6.2. Pozitivni i negativni mentalni stav .....	13
2.5.7. Samorefleksija.....	13
3. Stilovi rukovođenja .....	14
3.1. Tradicionalni i suvremeni stilovi rukovođenja.....	15
3.2. Tradicionalni stilovi rukovođenja .....	17
3.2.1. Autoritativni stil .....	17
3.2.1.1. Autoritativni stil u profesionalnoj gimnastici.....	17
3.2.2. Instruktivni stil .....	18
3.2.2.1. Instruktivni stil u profesionalnoj gimnastici.....	19
3.2.3. Transakcijski stil .....	20
3.2.3.1. Transakcijski stil u profesionalnoj gimnastici.....	21
3.3. Suvremeni stilovi rukovođenja.....	22
3.3.1. Transformacijski stil.....	22
3.3.1.1. Četiri komponente transformacijskog stila rukovođenja.....	22
3.3.1.2. Transformacijski stil u profesionalnoj gimnastici .....	24
3.3.2. Situacijski stil .....	25
3.3.2.1. Situacijski stil u profesionalnoj gimnastici.....	25
3.3.3. Demokratski stil .....	26



3.3.3.1.	Demokratski stil u profesionalnoj gimnastici.....	27
3.3.4.	Suportivni stil.....	27
3.3.4.1.	Suportivni stil u profesionalnoj gimnastici.....	28
3.3.5.	Stil orijentiran na povratnu informaciju.....	29
3.3.5.1.	Stil orijentiran na povratnu informaciju u profesionalnoj gimnastici.....	30
3.3.6.	Laissez-faire stil.....	31
3.3.6.1.	Laissez-faire stil u profesionalnoj gimnastici.....	31
<b>4.</b>	<b>Povezanost stilova rukovođenja i ciljne orijentacije.....</b>	<b>33</b>
<b>5.</b>	<b>Problem, cilj i hipoteze istraživanja.....</b>	<b>35</b>
5.1.	Problem.....	35
5.2.	Cilj.....	35
5.3.	Hipoteze.....	35
<b>6.</b>	<b>Metode rada.....</b>	<b>37</b>
6.1.	Uzorak sudionika.....	37
6.2.	Instrumenti.....	37
6.3.	Varijable.....	39
6.4.	Postupak.....	39
6.5.	Metode obrade podataka.....	39
<b>7.</b>	<b>Rezultati i rasprava.....</b>	<b>40</b>
7.1.	Deskriptivna statistika.....	40
7.2.	Razlike u stilovima rukovođenja trenera različitog spola.....	43
7.3.	Povezanost između ciljne orijentacije i stilova rukovođenja.....	45
7.3.1.	Povezanost između ciljne orijentacije i stilova rukovođenja kod muških trenera.....	47
7.3.2.	Povezanost između ciljne orijentacije i stilova rukovođenja kod ženskih trenera.....	49
7.4.	Rasprava.....	51
7.5.	Nedostaci provedenog istraživanja.....	52
7.6.	Preporuke za buduća istraživanja.....	53
<b>8.</b>	<b>Zaključak.....</b>	<b>54</b>
<b>9.</b>	<b>Literatura.....</b>	<b>55</b>

# 1. Uvod

Sportska gimnastika je izuzetno zahtjevan sport koji traži visoku razinu tehničkih vještina, fizičke spremne i mentalne snage (Johnson, Smith i Brown, 2020). Uspjeh sportaša u ovom sportu uvelike ovisi o kvaliteti treniranja i pristupu trenera (Smith i Jones, 2018). Treneri igraju ključnu ulogu u razvoju sportaša, a njihovi stilovi rukovođenja i ciljna orijentacija mogu značajno utjecati na performanse i motivaciju sportaša (Deci i Ryan, 2000; Chelladurai, 2007). Iako je uloga trenera ključna, relativno malo istraživanja se bavilo razlikama između trenera u kontekstu različitih demografskih varijabli, njihove motivacije i stilova rukovođenja (Kavussanu i Hodge, 2019).

Uloga trenera nije ograničena samo na prenošenje tehničkog znanja, već uključuje i oblikovanje psihološkog i emocionalnog stanja sportaša. Njihov stil rukovođenja i ciljna orijentacija, odnosno način na koji oni doživljavaju uspjeh i sukladno tome postavljaju ciljeve i motiviraju sportaše, ključni su čimbenici koji utječu na uspjeh i motivaciju sportaša (Mageau i Vallerand, 2003). Ovo je posebno važno u osjetljivom razdoblju razvoja mladih gimnastičara i gimnastičarki, kada pristup trenera može dugoročno oblikovati ne samo sportske rezultate nego i odnos sportaša prema sportu općenito (Horn, 2008).

Razumijevanje kako različiti stilovi rukovođenja trenera utječu na motivaciju i performanse sportaša predstavlja značajan korak u unaprjeđenju trenerske prakse. Spol trenera mogao bi igrati ulogu u oblikovanju pristupa vođenju i postavljanju ciljeva, dok istraživanje tih razlika omogućava prilagodbu trenerskih metoda individualnim potrebama sportaša (Jowett i Poczwadowski, 2007). U sportu kao što je gimnastika, gdje visoka očekivanja i pritisak često dominiraju, usklađivanje trenerskog stila s potrebama sportaša ključno je za njihov optimalan napredak i očuvanje mentalnog zdravlja (Nicholls, 1984).

Kao trener sportske gimnastike, motivacija za istraživanje ove teme proizlazi iz osobnog iskustva rada s djevojčicama u dobi od 10 do 12 godina. Ova dobna skupina nalazi se u prijelaznoj fazi između usvajanja osnovnih vještina i početka težnje ka vrhunskim rezultatima. U tom kontekstu, moja ciljna orijentacija prvenstveno je usmjerena na zadatak, odnosno na razvoj tehničkih i fizičkih osnova koje će im omogućiti temelj za dugoročan uspjeh. Međutim, svjestan sam da postizanje ovih ciljeva zahtijeva prilagodbu stila rukovođenja ne samo njihovim uzrasnim potrebama već i dijelu sezone u kojem se nalazimo (Chelladurai, 2007).

U svom radu kombiniram različite stilove rukovođenja, uključujući suportivni stil za stvaranje pozitivne i motivirajuće atmosfere, instruktivni za detaljno objašnjavanje tehničkih elemenata, transakcijski za jasno definiranje očekivanja i nagrada te, kada je potrebno, autoritativni stil kako bih postavio granice i osigurao disciplinu (Mageau i Vallerand, 2003). Ova fleksibilnost omogućava mi da prilagodim svoj pristup specifičnim potrebama svojih sportašica, ali i specifičnostima razdoblja priprema ili natjecanja.

Ovo istraživanje predstavlja i profesionalnu i osobnu priliku da unaprijedim svoje razumijevanje odnosa između ciljne orijentacije, stilova rukovođenja i spola trenera te njihovog djelovanja na sportaše. Želja mi je ne samo postati bolji trener, već i pridonijeti razvoju kvalitetnijih i učinkovitijih trenerskih praksi u sportskoj gimnastici.

U nastavku teksta opisat će se konstrukti ciljne orijentacije i rukovođenja iz perspektive djelovanja trenera.

## 2. Ciljna orijentacija

Ciljna orijentacija važan je koncept ne samo u sportskoj psihologiji sportaša nego i u psihologiji vođenja, osobito u kontekstu trenerske uloge. Način na koji treneri postavljaju ciljeve, definiraju uspjeh i motiviraju sportaše značajno utječe na njihov uspjeh, motivaciju i razvoj (Nicholls, 1984). Pojam ciljna orijentacija, kada se promatra iz perspektive trenera, odnosi se na pristup kojim treneri oblikuju trenažni proces i motivacijski okvir unutar kojega sportaši djeluju sukladno tome što oni definiraju kao uspjeh (Smith i Smoll, 2002). Takav pristup utječe na ukupni napredak sportaša i na način na koji oni percipiraju vlastiti uspjeh.

Ciljna orijentacija trenera javlja se u dvije varijante, kao orijentacija prema zadatku, učenje i usavršavanje vještina i orijentacija na ishod i rezultat. Orijentacija prema zadatku usmjerena je na osobni napredak sportaša, usvajanje novih vještina i poboljšanje izvedbe, bez obzira na konačan rezultat, koji nije primarno u fokusu. Treneri koji njeguju ovaj pristup potiču proces učenja i individualni razvoj sportaša, čime jačaju njihovu unutarnju motivaciju i osjećaj kompetentnosti (Deci i Ryan, 2000; Barić, 2011). S druge strane, orijentacija prema rezultatu stavlja naglasak na natjecateljski aspekt, postizanje pobjeda i usporedbu s drugim sportašima. Iako ovaj pristup može potaknuti veći trenažni angažman i kompetitivni duh, često nosi i rizik povećanog stresa i pritiska kod sportaša (Ames, 1992; Barić i Horga, 2007).

U praksi, treneri najčešće kombiniraju oba tipa ciljne orijentacije, prilagođavajući ih situaciji i potrebama sportaša. Primjerice, kod mlađih sportaša i u razvojnim fazama, veća se važnost pridaje orijentaciji prema zadatku kako bi se osigurali temelji za dugoročni uspjeh. Nasuprot tome, u fazama intenzivnih priprema za natjecanja ili tijekom profesionalne karijere, orijentacija prema rezultatu često postaje dominantnija (Horn, 2008). Ključ uspješnog trenerskog pristupa leži u uravnoteženju ova dva pristupa. Trener koji uspije postići ravnotežu između orijentacije na zadatak i rezultata ne samo da doprinosi sportskim rezultatima svojih sportaša, već i podupire njihov emocionalni razvoj i očuvanje mentalnog zdravlja (Chelladurai, 2007; Barić, 2009).

Jedan od ključnih faktora u oblikovanju ciljne orijentacije sportaša je motivacijska klima koju stvara trener. Motivacijska klima može biti usmjerena na zadatak, usavršavanje i suradnju unutar grupe ili na rezultat i međusobno natjecanje, a način na koji trener stvara ovo okruženje izravno utječe na ciljne orijentacije sportaša (Barić, 2023). Treneri koji stvaraju klimu

orijentiranu na učenje i suradnju potiču sportaše da se fokusiraju na osobni razvoj i napredak, što jača njihovu unutarnju motivaciju. S druge strane, klima koja naglašava rezultate može dovesti do jačanja vanjske motivacije i povećanog stresa, ali i može biti učinkovita za postizanje konkurentske prednosti (Barić, 2023).

Razumijevanje ciljne orijentacije trenera nužno je za istraživanje uloge ciljne orijentacije u sportu i utjecaja iste na razvoj sportaša. Prema Barić (2011), treneri koji prilagođavaju svoju ciljnu orijentaciju potrebama i razvojnim fazama sportaša stvaraju pozitivno sportsko okruženje koje osigurava dugoročni uspjeh i zadovoljstvo. Osim toga, takav pristup doprinosi razvoju psihološke otpornosti sportaša i održavanju njihove motivacije unatoč izazovima sportske karijere (Mageau i Vallerand, 2003; Barić, 2015).

Ciljna orijentacija trenera, u kombinaciji s motivacijskom klimom, igra ključnu ulogu u oblikovanju sportaševih ponašanja i postignuća, te može značajno utjecati na njihovu motivaciju i uspjeh.

## 2.1. Ciljna orijentacija na zadatak, učenje i usavršavanje vještina

Orijentacija prema zadatku, učenju i usavršavanju vještina predstavlja trenerski pristup usmjeren na razvoj sportaša kroz individualni napredak i postizanje osobnih ciljeva. Treneri koji primjenjuju ovakvu orijentaciju uspjeh definiraju kroz prizmu truda, učenja i napretka sportaša, a ne kroz usporedbu s protivnicima ili osvajanje nagrada (Nicholls, 1984). U ovom pristupu naglasak je na procesu treniranja i sudjelovanju u aktivnosti, pri čemu treneri pomažu sportašima u prepoznavanju i razvijanju vlastitih sposobnosti (Deci i Ryan, 2000).

Jedna od ključnih karakteristika trenera s ovakvim pristupom je poticanje intrinzične motivacije sportaša. Intrinzična motivacija proizlazi iz unutarnjeg zadovoljstva postignućem i napretkom, umjesto iz vanjskih nagrada poput medalja ili priznanja (Barić, 2009). Treneri koji potiču takvu motivaciju često stvaraju pozitivno i podržavajuće sportsko okruženje koje omogućuje dugoročnu posvećenost i zadovoljstvo sportaša. Kroz individualizirane povratne informacije i naglašavanje razvoja vještina, treneri usmjeravaju sportaše prema uživanju u procesu treniranja, čime smanjuju stres povezan s natjecanjima (Mageau i Vallerand, 2003). Također, treneri koji njeguju i potiču ciljnu orijentaciju na učenje, usavršavanje vještina i zadatak, uče svoje sportaše da vlastiti uspjeh definiraju u terminima napretka, poboljšanja

izvedbe, učenja i usavršavanja novih elemenata, neovisno o tome kakvi su u tom trenutku drugi gimnastičari. Na taj način treneri kod svojih sportaša potiču samoreferencirano, a ne normativno vrednovanje uspjeha (Nicholls, 1984). Trener ovakve ciljne orijentacije naglašava da biti dobar i uspješan gimnastičar znači biti bolji nego što si bio prije (Barić, 2007).

Osim toga, treneri koji su orijentirani prema zadatku pomažu sportašima razviti veću psihološku otpornost. Ova otpornost posebno dolazi do izražaja u trenucima izazova, poput ozljeda ili poraza, jer sportaši uče fokusirati se na ono što je u njihovoj kontroli, a to je trud i napredak, umjesto na vanjske faktore, poput osvojenih bodova (Salmela i Moraes, 2003). Ovaj pristup omogućuje sportašima da neuspjehe doživljavaju kao dio procesa učenja i usavršavanja, čime se povećava njihova sposobnost suočavanja s pritiscima i očuvanja mentalnog zdravlja. Također, istraživanja pokazuju da su ciljna orijentacija na zadatak te motivacijska klima usmjerena na učenje i suradnju povezane s boljom dobrobiti i mentalnim zdravljem sportaša (Žarković, 2024).

Fraser-Thomas, Côté i Deakin (2008) istaknuli su kako treneri s orijentacijom na zadatak često zadržavaju sportaše duže u sportu te smanjuju rizik od izgaranja. Naime, usmjeravanjem na zadatke i individualni napredak, treneri pomažu sportašima da vrednuju proces treniranja više od samih natjecateljskih rezultata (Fraser-Thomas, Côté i Deakin, 2008). Time se stvara ravnoteža između težnje za uspjehom i očuvanja motivacije tijekom dužih razdoblja intenzivnog treniranja i natjecanja (Chelladurai, 2007).

Treneri usmjereni na zadatak također koriste povratne informacije koje naglašavaju osobni razvoj i usporedbu sportaša sa samim sobom, a ne s drugima. Ovakva povratna informacija potiče osjećaj autonomije i kontrole kod sportaša, dodatno jačajući njihovu unutarnju motivaciju i otpornost na pritiske natjecanja (Deci i Ryan, 2000; Barić, 2011). Takav pristup ključno doprinosi razvoju pozitivne sportske kulture i dugoročnom uspjehu sportaša.

Sve navedene karakteristike čine orijentaciju prema zadatku važnim elementom u trenerskom radu, osobito kod sportaša koji žele očuvati visoku razinu motivacije i mentalne otpornosti tijekom cijele karijere. Iako, u radu trenera koji potiče suradničku klimu, naglasak nije na postizanju rezultata, već na učenju i usavršavanju izvedbe, rezultat se prirodno pojavljuje kao logična posljedica takvog pristupa.

## 2.2. Ciljna orijentacija na ishod i rezultat

Orijentacija na ishod i rezultat predstavlja mentalni stav koji potiče trenerski pristup fokusiran na postizanje konkretnih ishoda, poput pobjeda na natjecanjima, osvajanja medalja ili rangiranja na ljestvicama. U ovom pristupu uspjeh se dominantno mjeri vanjskim priznanjima i usporedbom s drugima, a ne individualnim napretkom ili trudom. Kriterij za vrednovanje vlastitog uspjeha je normativan i biti uspješan znači biti bolji od drugih, po mogućnosti biti najbolji (Barić, 2015). Takav pristup može biti motivirajući u visoko kompetitivnim sportskim okruženjima, gdje su natjecateljski rezultati ključni pokazatelj uspjeha, no istovremeno predstavlja rizik za motivaciju ako izostane sportski uspjeh ili ako se sportašu nameće osjećaj pretjerane konkurentnosti (Nicholls, 1984; Barić, 2005).

Treneri s orijentacijom prema rezultatu često usmjeravaju svoje sportaše na dostizanje specifičnih ciljeva koji uključuju nadmašivanje protivnika ili ostvarivanje rezultata unutar određenih vremenskih okvira. Ovaj pristup može značajno povećati vanjsku, odnosno ekstrinzičnu motivaciju sportaša, budući da su rezultati često povezani s priznanjem, društvenim statusom ili financijskim nagradama (Deci i Ryan, 2000; Barić, 2013). Takvi treneri svoje metode treniranja prilagođavaju potrebama natjecateljskog okruženja, gdje precizno definirani ciljevi i strategije omogućuju optimalno upravljanje performansama sportaša.

Međutim, važno je istaknuti da preveliki naglasak na rezultate može povećati razinu stresa i pritiska kod sportaša. Barić (2011) upozorava kako orijentacija prema rezultatu, bez istovremenog naglašavanja važnosti truda i osobnog razvoja, može dovesti do pada motivacije kod sportaša u slučaju neuspjeha. Kada se uspjeh mjeri isključivo vanjskim faktorima, poput medalja ili pobjeda, sportaši mogu razviti osjećaj nesigurnosti, osobito ako ne postignu željene rezultate (Nicholls, 1989).

Unatoč izazovima, treneri koji koriste ovaj pristup mogu značajno povećati kompetitivni duh svojih sportaša. Usmjeravanjem na strategije koje maksimiziraju rezultate, oni pomažu sportašima razviti specifične vještine koje su ključne za natjecateljske uspjehe. Salmela i Moraes (2003) istaknuli su kako treneri koji koriste orijentaciju prema rezultatu često stvaraju strukturirane programe treninga koji uključuju analizu performansi i usmjerenost na ključne elemente koji donose pobjede. Istovremeno, ovakav pristup potiče stalnu usporedbu s drugima, na primjer s klupskim kolegama, čime se, u nekoj mjeri, narušava timsko okruženje (Barić, 2015).

Osim toga, treneri orijentirani prema rezultatu često koriste sustav nagrada i priznanja kako bi dodatno motivirali sportaše. Na primjer, postavljanje jasnih očekivanja i povratnih informacija o postignutim rezultatima omogućuje sportašima da vide konkretne koristi svog truda (Chelladurai, 2007). Takvi sustavi mogu biti korisni za održavanje fokusa sportaša na kratkoročne ciljeve, osobito tijekom intenzivnih priprema za natjecanja. Nadalje, takvi treneri često usmjeravaju najviše pažnje na najuspješnije sportaše, stvarajući “zvijezde” unutar tima i time oblikujući kompetitivnu klimu u svom sportskom okruženju, što može negativno utjecati na motivaciju drugih sportaša i na međusobne odnose (Barić, 2015).

Važno je napomenuti da se učinkovita orijentacija prema rezultatu često kombinira s elementima orijentacije prema zadatku. Treneri koji balansiraju ova dva pristupa mogu smanjiti pritisak povezan s rezultatima i istovremeno osigurati dugoročnu motivaciju sportaša. Fraser-Thomas, Côté i Deakin (2008) istaknuli su kako treneri koji naglašavaju rezultate, ali i važnost truda, mogu pomoći sportašima da se bolje nose s pritiscima i održavaju motivaciju čak i kada rezultati nisu onakvi kakvi su očekivani.

Sveukupno, orijentacija prema rezultatu ključna je za natjecateljski uspjeh, ali zahtijeva pažljivo upravljanje kako bi se izbjegle negativne posljedice po psihološku dobrobit sportaša. Treneri koji ovaj pristup kombiniraju s podrškom i fokusom na razvoj vještina mogu pomoći sportašima da razviju otpornost, fokus i motivaciju potrebnu za ostvarenje vrhunskih rezultata.

### 2.3. Integracija različitih pristupa ciljne orijentacije

Najnovija istraživanja ukazuju na važnost fleksibilnosti u korištenju različitih pristupa ciljnih orijentacija kod trenera, kako bi se omogućilo optimalno usmjeravanje sportaša prema uspjehu i psihološkom razvoju. Kombinacija orijentacije prema zadatku, učenju te usavršavanju vještina i orijentacije prema ishodu i rezultatu, prilagođena specifičnim situacijama, pokazala se ključnom strategijom za dugoročno postizanje uspjeha u sportu. Treneri koji su sposobni balansirati ove pristupe mogu stvoriti uravnotežen trenažni i natjecateljski okvir za sportaše (Barić, 2011; Duda i Nicholls, 1992).

Primjerice, tijekom treninga treneri mogu staviti naglasak na orijentaciju prema zadatku, potičući sportaše na usavršavanje tehničkih vještina, razvoj novih strategija i razumijevanje vlastitog napretka. Ovakav pristup smanjuje pritisak povezan s rezultatom i omogućuje fokus na proces učenja, što doprinosi intrinzičnoj motivaciji sportaša (Nicholls, 1989; Barić i Horga,



2007). S druge strane, tijekom natjecanja, treneri mogu preusmjeriti pažnju sportaša prema rezultatskim ciljevima kako bi ih motivirali na maksimalni angažman i korištenje svojih vještina pod pritiskom natjecanja (Fraser-Thomas, Côté, i Deakin, 2008).

Prema Harwoodu i Smithu (2000), samoreferencirana orijentacija na ishod i rezultat predstavlja prirodnu motivacijsku orijentaciju vrhunskih sportaša. Naime, takvi sportaši uglavnom su usmjereni na učenje i usavršavanje svojih vještina, no u kontekstu natjecanja privremeno mijenjaju svoju orijentaciju prema ishodu, nastojeći postići što bolji rezultat.

Ovakva fleksibilna primjena ciljnih orijentacija od strane trenera pokazala se ključnom za razvoj psihološke otpornosti kod sportaša. Na primjer, naglašavanje učenja i individualnog napretka tijekom treninga pomaže sportašima da razviju pozitivan stav prema izazovima i neuspjesima. Istovremeno, usmjerenost na rezultate tijekom natjecanja može potaknuti sportski duh i kompetitivnost, pružajući sportašima osjećaj postignuća nakon uspješnog nastupa (Salmela i Moraes, 2003; Ames, 1992).

Integracija oba pristupa također omogućuje trenerima da bolje odgovore na promjene u potrebama i motivaciji sportaša kroz različite faze njihove karijere. Mlađi sportaši, primjerice, mogu zahtijevati više podrške u razvoju orijentacije prema zadatku, dok iskusniji sportaši često koriste orijentaciju prema rezultatu kao ključni poticaj za postizanje vrhunskih izvedbi (Barić, 2014; Weinberg i Gould, 2018). Takva prilagodljivost osigurava dugoročnu održivost motivacije i omogućuje sportašima da postignu ravnotežu između uživanja u sportu i ostvarivanja rezultata.

Treneri koji razumiju važnost ovih principa mogu izgraditi okruženje koje ne samo da povećava šanse za uspjeh na natjecanjima već i doprinosi očuvanju mentalnog zdravlja i dugoročnoj motivaciji sportaša.

## 2.4. Uloga trenera i dinamika okruženja

Treneri i sportska okruženja igraju ključnu ulogu u oblikovanju ciljne orijentacije sportaša, a njihov stil rukovođenja, između ostalog, ovisi i o njihovom motivacijskom profilu, pa i o njihovoj ciljnoj orijentaciji (Barić, 2007).

Stil rukovođenja trenera značajno utječe na to hoće li se kod sportaša razviti orijentacija prema zadacima ili rezultatima. Treneri koji podržavaju autonomiju i individualni napredak sportaša češće potiču orijentaciju prema zadatku, jer jačaju osjećaj kontrole i intrinzične motivacije sportaša, što je povezano s pozitivnim razvojem motivacijskih tendencija (Deci i Ryan, 2000).

S druge strane, treneri koji naglašavaju važnost pobjede i rezultata mogu potaknuti orijentaciju na ego, odnosno na rezultate, pri čemu se sportaši više oslanjaju na vanjske izvore motivacije, odnosno ekstrizičnu (Vallerand i Rousseau, 2001).

Organizacijska podrška također igra važnu ulogu. Sportske organizacije koje promoviraju pozitivno okruženje, u kojem je naglasak na učenju, suradnji i podršci, potiču orijentaciju na zadatke. U takvim sredinama sportaši doživljavaju manje pritiska, što ih čini sposobnijima da se usmjere na vlastiti napredak, a ne na stalno natjecanje s drugima (Fraser-Thomas, Côté, i Deakin, 2008). Takvo okruženje doprinosi njihovom dugoročnom sudjelovanju u sportu i smanjuje rizik od odustajanja.

## 2.5. Psihološki alati za jačanje ciljne orijentacije

Korištenje psiholoških alata u sportskoj gimnastici ne samo da pomaže sportašima da unaprijede svoju tehniku i izvedbu, već doprinosi i njihovom mentalnom zdravlju i dugoročnoj motivaciji. Treneri koji primjenjuju ove tehnike, kao što su postavljanje ciljeva, vizualizacija, afirmacija, pozitivna informacija, kontrola stres, osiguravanje mentalne čvrstoće i samopouzdanje te samorefleksija, mogu značajno poboljšati rezultate svojih sportaša i pomoći im da se nose s izazovima u ovom zahtjevnom sportu (Vealey, 2007; Gould, 2016; Horne i Weaver, 2013).

### 2.5.1. Postavljanje ciljeva

Postavljanje ciljeva je ključna strategija koja omogućava sportašima da se usmjere na specifične zadatke i osobni napredak. Treneri igraju važnu ulogu u ovom procesu, pomažući sportašima da postave ciljeve prema SMART principima (specifični, mjerljivi, dostižni, relevantni i vremenski određeni), čime se osigurava da ciljevi budu izazovni, ali ostvarivi. Takav pristup potiče sportaše da se usmjere na proces i napredak, a ne na vanjske rezultate, čime povećava njihovu unutarnju motivaciju i angažman. Treneri mogu koristiti postavljanje ciljeva kako bi sportašima dali jasnu smjernicu za napredak, čime se povećava njihov osjećaj kontrole i usmjerenost na kontinuirani razvoj (Locke i Latham, 2002).

#### 2.5.1.1. SMART ciljevi u gimnastici

Prvo, ciljevi trebaju biti specifični (S = specific). Umjesto da gimnastičar ili gimnastičarka kažu "želim bolje izvesti svoje vježbe", specifičan cilj mogao bi biti: "želim poboljšati svoju izvedbu salto unazad na parteru do kraja mjeseca, tako da doskačem na povišenje od 50 centimetara". Ovaj jasno definiran cilj omogućava fokusiranje na točno ono što se želi postići.

Drugo, ciljevi trebaju biti mjerljivi (M = measurable). Praćenje napretka ključno je za motivaciju i usmjeravanje napora. Na primjer, gimnastičar ili gimnastičarka može postaviti mjerljivi cilj kao što je: "želim smanjiti vrijeme potrebno za izvedbu svoje rutine na parteru za 5 sekundi unutar sljedeća tri tjedna". Ovaj cilj uključuje konkretne podatke koji omogućuju objektivno procjenjivanje napretka.

Treće, ciljevi moraju biti dostižni (A = achievable). Umjesto da postavi nerealni cilj, na primjer, "želim osvojiti zlato na državnom prvenstvu", gimnastičar ili gimnastičarka bi trebao, trebala formulirati dostižan cilj: "želim poboljšati tehničku točnost izvedbe nekog elementa". Takav cilj uzima u obzir trenutnu formu sportaša i razinu konkurencije.

Četvrto, ciljevi trebaju biti relevantni (R = relevant). Oni bi trebali biti povezani s dugoročnim ambicijama sportaša. Na primjer, ako gimnastičar ili gimnastičarka planira sudjelovati na državnom prvenstvu u junior skupini, relevantan cilj može biti: "želim poboljšati svoju snagu i fleksibilnost kroz tri treninga tjedno u naredna dva mjeseca kako bih povećao ili povećala šanse za uspjeh na prvenstvu".

Na kraju, ciljevi trebaju biti vremenski određeni (T = time-bound). Svaki cilj trebao bi imati određeni vremenski okvir za postizanje. Na primjer, gimnastičar može postaviti cilj: "želim uspješno izvesti novu vježbu na ručama unutar sljedeća četiri tjedna". Ovaj vremenski okvir pomaže mu da ostane motiviran i fokusiran na postizanje cilja u zadanom razdoblju.

Kombinacija ovih elemenata omogućava sportašima da postavljaju ciljeve koji su jasno definirani, mjerljivi, dostižni, relevantni i vremenski određeni, čime se povećava vjerojatnost uspjeha i poboljšanja performansi.

### 2.5.2. Vizualizacija

Vizualizacija je tehnika koja pomaže sportašima da mentalno zamišljaju uspješan nastup i postizanje svojih ciljeva. Ova tehnika doprinosi izgradnji samopouzdanja, smanjenju stresa i povećanju fokusa, jer sportaši mogu osvijestiti uspješan nastup, što im pomaže da ostanu motivirani i usmjereni na zadatke. Treneri mogu koristiti vizualizaciju kako bi sportašima pomogli da mentalno pripreme svoje nastupe, usmjere se na tehniku i vizualiziraju postizanje svojih ciljeva, čime se smanjuje zabrinutost zbog vanjskih rezultata i povećava motivacija za osobni napredak (Vealey, 2007).

### 2.5.3. Afirmacije

Afirmacije su pozitivne izjave koje pomažu sportašima da razviju povjerenje u vlastite sposobnosti i ostanu motivirani unatoč vanjskim izazovima. Korištenje afirmacija usmjerenih na vlastiti napredak, napore i sposobnosti omogućava sportašima da se fokusiraju na proces, a ne na usporedbu s drugima. Treneri mogu koristiti afirmacije kako bi podržali sportaše u razvijanju pozitivnog stava prema vlastitim sposobnostima, čime se smanjuje negativni utjecaj vanjskih pritisaka i povećava unutarnja motivacija za kontinuirani razvoj (Gould, 2016).

Trener može također podučiti sportaše kako koristiti afirmacije i pozitivan samogovor tijekom uvježbavanja izvedbe različitih tehničkih elemenata i u procesu postupnog postizanja vlastitih ciljeva (Barić, 2015).

### 2.5.4. Povratna informacija

Povratna informacija ključna je za razvoj ciljne orijentacije jer sportašima omogućava da prepoznaju vlastiti napredak i usmjere se na proces učenja. Način na koji trener daje povratnu informaciju sportašu i na što stavlja naglasak jedan je od najvažnijih faktora koji određuju koji tip ciljne orijentacije će sportaš usvojiti (Barić, 2015). Treneri koji pružaju povratne informacije koje se temelje na napretku, a ne samo na rezultatima, pomažu sportašima da se fokusiraju na osobni razvoj, a ne na vanjske uspjehe, odnosno, potiču sportaša na razvoj ciljne orijentacije na zadatak, učenje i usavršavanje vještina. Ovaj pristup smanjuje stres povezan s vanjskim rezultatima i omogućuje sportašima da se usmjere na poboljšanje svojih vještina i tehnike, što dovodi do dugoročne motivacije i zadovoljstva (Horne i Weaver, 2013).

### 2.5.5. Tehnike smanjenja stresa

Tehnike smanjenja stresa, poput meditacije, vođene relaksacije i disanja, pomažu sportašima da se usmjere na zadatke bez prekomjernog stresa. Tehnike smanjenja stresa omogućuju sportašima da ostanu smireni i fokusirani, čak i u izazovnim situacijama, čime se povećava njihova sposobnost da se usmjere na vlastiti napredak. Korištenje ovih tehnika omogućava sportašima da se suoče s izazovima, smanje anksioznost i ostanu usmjereni na proces, a ne samo na vanjske rezultate, što dodatno doprinosi razvoju ciljne orijentacije usmjerene na zadatak (Borkovec, 2002).

## 2.5.6. Mentalna čvrstoća i mentalni stav

Mentalna čvrstoća i mentalni stav nisu potpuno isti koncepti, ali su povezani. Oba se odnose na psihološke osobine koje omogućuju sportašima da se suoče s izazovima, ostanu motivirani i postignu ciljeve, no razlika leži u fokusu i načinu primjene (Clough, Earle, i Sewell, 2002; (Weinberg i Gould, 2018).

### 2.5.6.1. Mentalna čvrstoća i mentalna blokada

Mentalna čvrstoća ključna je za razvijanje ciljne orijentacije jer pomaže sportašima da se suoče s izazovima i neuspjesima te ostanu usmjereni na vlastiti napredak. Treneri mogu koristiti različite strategije za razvoj mentalne čvrstoće sportaša, poput postavljanja izazovnih ciljeva i poticanja sportaša da zadržavaju pozitivan stav unatoč neuspjesima. Ove strategije omogućuju sportašima da ostanu motivirani i usmjereni na proces, unatoč vanjskim prijetnjama i izazovima, čime se povećava njihova sposobnost prevladavanja prepreka i postizanja dugoročnih ciljeva (Jones, 2002). Mentalna čvrstoća omogućuje sportašima da se nose s pritiscima, ostanu usmjereni na proces i nastave s napredovanjem unatoč vanjskim neuspjesima, čime igra ključnu ulogu u njihovoj sposobnosti da postignu ciljeve i izdrže dugoročne izazove. Mentalno čvrst sportaš uspijeva pokazati podjednaku razinu vlastite izvedbe neovisno o različitim uvjetima i vanjskim okolnostima u kojima se nalazi (Barić, 2015).

Suprotno mentalnoj čvrstoći, mentalna blokada odnosi se na stanje u kojem sportaš nije u mogućnosti razmišljati jasno ili donijeti odluku zbog preplavljenosti negativnim mislima, strahom ili nesigurnošću. U kontekstu sporta, mentalna blokada može ometati sportaša da ostvari svoj puni potencijal, čak i kada su svi fizički uvjeti povoljniji. Mentalna blokada može nastati zbog visokih očekivanja, prekomjernog stresa ili samopouzdanja koje je narušeno, a posljedice mogu biti ozbiljne, uključujući smanjenje performansi ili čak potpuno zaustavljanje napretka (Williams, 2010). Korištenje psiholoških alata, kao što su tehnike opuštanja i kognitivno-bihevioralne strategije, može pomoći sportašima da se oslobode tih negativnih blokada i ponovo usmjere svoju pažnju na proces i ciljeve (Williams, 2010).

Za učinkovit razvoj ciljne orijentacije kod sportaša, važno je da treneri usmjere pažnju na izgradnju mentalne čvrstoće, dok istovremeno smanjuju rizik od mentalnih blokada. Ove psihološke vještine omogućuju sportašima da ostanu koncentrirani, prevladaju negativne misli i zadrže motivaciju i fokus na dugoročne ciljeve.

#### 2.5.6.2. Pozitivni i negativni mentalni stav

Mentalni stav, osobito u kontekstu samopouzdanja, igra ključnu ulogu u razvoju ciljne orijentacije. Prema Banduri (1997), vjerovanje u vlastite sposobnosti može značajno povećati motivaciju i smanjiti negativne efekte stresa. Pozitivan mentalni stav omogućava sportašima da izazove percipiraju kao prilike za rast, što ih održava usmjerenima na postizanje svojih ciljeva i doprinosi njihovoj dugoročnoj uspješnosti u sportu. Sportaši s pozitivnim mentalnim stavom razvijaju sposobnost suočavanja s teškim situacijama i gledanja na prepreke kao na privremene izazove koje je moguće prevladati. Ovaj stav pomaže im da ostanu motivirani, usmjereni na proces napretka, te se lakše nose s porazima i neuspjesima (Bandura, 1997).

S druge strane, negativni mentalni stav obuhvaća pesimizam, nedostatak samopouzdanja, nisku vjeru u vlastite sposobnosti i negativnu interpretaciju situacija. Osoba s negativnim mentalnim stavom sklona je podcjenjivati svoje mogućnosti, očekivati neuspjeh ili imati strah od izazova, što može ozbiljno utjecati na njihovu motivaciju i sposobnost suočavanja s izazovima. Negativni stav može stvoriti začarani krug u kojem sportaš s vremenom postaje sve demotiviraniji i manje usmjeren na postizanje ciljeva, što usporava njegov napredak i može dovesti do izgaranja ili odustajanja (Feltz, 2008).

Stoga, treneri igraju ključnu ulogu u razvoju mentalnog stava sportaša, koristeći različite tehnike i strategije kako bi potaknuli pozitivan mentalni stav i smanjili negativne percepcije, čime direktno utječu na razvoj ciljne orijentacije i ukupne uspješnosti sportaša.

#### 2.5.7. Samorefleksija

Samorefleksija omogućava sportašima da analiziraju vlastite performanse, prepoznaju svoje napore i identificiraju područja za daljnji napredak. Treneri mogu poticati sportaše na redovitu refleksiju kroz vođenje dnevnika napretka ili održavanje razgovora o razvoju, čime se sportašima pomaže da prepoznaju svoje uspjehe i uče iz grešaka. Ovaj proces refleksije omogućuje sportašima da se usmjere na vlastiti napredak, čime povećavaju svoju unutarnju motivaciju i razvoj ciljne orijentacije (Horne i Weaver, 2013).

### 3. Stilovi rukovođenja

Pojam stilova rukovođenja u sportskoj psihologiji pojavio se tijekom 20. stoljeća kao važan i ukorijenjen aspekt razvoja psiholoških teorija i praksi (Chelladurai, 1993). Način na koji treneri vode svoje sportaše i upravljaju timovima značajno utječe na psihološke procese sportaša, uključujući motivaciju, samopouzdanje i timsku koheziju (Salmela i Moraes, 2003).

U ranim godinama sporta, fokus je bio pretežno na fizičkoj spremi i tehničkim vještinama. Treneri su često koristili autoritativan pristup, gdje su oni bili jedini donositelji odluka, a od sportaša se očekivalo da slijede upute bez pitanja. Taj je pristup bio utemeljen na tradicionalnim vojničkim metodama i autoritativnim disciplinarnim mjerama, a rezultati su se često mjerili isključivo kroz rezultate (Salmela i Moraes, 2003). Ipak, s razvojem sportskih znanosti i psihologije, počelo se prepoznavati da su psihološki aspekti jednako važni kao i fizički, što je dovelo do promjena u pristupima treniranju (Côté i Gilbert, 2009).

Prvi značajni korak u razvoju stilova rukovođenja u sportu dogodio se sredinom 20. stoljeća kada su se počeli pojavljivati prvi radovi koji su proučavali psihološke aspekte sporta. Istraživači poput Chelladurai istaknuli su važnost vodstva u sportu i njegov utjecaj na sportaše. Chelladurai je razvio model koji uključuje različite stilove rukovođenja i naglašava važnost prilagodbe stilova specifičnim potrebama sportaša i kontekstu discipline (Chelladurai, 1993).

Daljnji razvoj stilova rukovođenja povezan je s pojmom emocionalne inteligencije i transformacijskog vodstva. Emocionalna inteligencija, kao koncept koji se počeo razvijati tijekom 1990-ih, ukazuje na sposobnost trenera da prepoznaju i upravljaju emocijama, kako vlastitim tako i emocijama svojih sportaša. Ovaj pristup potaknuo je trenere da razviju empatiju i razumijevanje za potrebe svojih sportaša, što je značajno promijenilo dotadašnju dinamiku odnosa između trenera i sportaša (Goleman, 1995).

Tijekom 2000-ih, istraživanja su nastavila potvrđivati važnost različitih stilova rukovođenja i njihovog utjecaja na motivaciju i uspjehe sportaša. Côté i Gilbert predložili su integrativnu definiciju učinkovitosti trenera koja uključuje stručnost, emocionalnu inteligenciju i sposobnost prilagodbe stilova rukovođenja. Ovaj pristup dovodi do boljeg razumijevanja kako različiti stilovi rukovođenja utječu na mentalno stanje sportaša i njihov razvoj (Côté i Gilbert, 2009).

Nedavna istraživanja također su pokazala da stilovi rukovođenja mogu značajno varirati s obzirom na spol trenera, što dodatno doprinosi razumijevanju kako personalizacija vođenja utječe na uspjeh sportaša. Prema Ramchandranu (2023), muški treneri često koriste strukturiran i hijerarhijski pristup, naglašavajući disciplinu i jasno definirana pravila, što ih čini posebno učinkovitim u situacijama visokog natjecateljskog pritiska. S druge strane, ženski treneri ističu empatiju i emocionalnu povezanost, preferirajući participativni pristup koji sportašima omogućuje aktivno sudjelovanje u donošenju odluka. Ove razlike ne samo da oblikuju percepciju sportaša, već također ukazuju na prednosti oba pristupa u različitim kontekstima – dok muški treneri često bolje upravljaju stresnim natjecateljskim okruženjima, ženski treneri uspješnije stvaraju poticajno i podržavajuće okruženje, posebno za mlađe sportaše ili one kojima je potrebna emocionalna podrška (Ramchandran, 2023).

Ramchandran (2023) naglašava da optimalan pristup leži u kombinaciji različitih stilova rukovođenja, prilagođenih specifičnim potrebama i kontekstu, kako bi se maksimizirale performanse sportaša te unaprijedilo njihovo emocionalno blagostanje.

Danas se stilovi rukovođenja u sportu smatraju ključnim za uspjeh ne samo na razini individualnih sportaša već i na razini cijelih timova. Pristupi koji uključuju demokratski, transformacijski i situacijski stil rukovođenja dobivaju na popularnosti jer se sve više prepoznaje njihova vrijednost za poboljšanje motivacije, zadovoljstva i izvedbe sportaša (Côté i Gilbert, 2009; Goleman, 1995).

Povijest stilova rukovođenja u sportskoj psihologiji odražava evoluciju razumijevanja važnosti psiholoških aspekata u sportu. Razvoj teorija i praksi koje uključuju različite stilove rukovođenja i njihovu prilagodljivost potrebama sportaša doprinosi stvaranju pozitivnog i podržavajućeg sportskog okruženja koje potiče razvoj i uspjeh sportaša (Salmela i Moraes, 2003; Côté i Gilbert, 2009).

### 3.1. Tradicionalni i suvremeni stilovi rukovođenja

Stilovi rukovođenja u sportskoj psihologiji mogu se podijeliti na tradicionalne i suvremene, ovisno o načinu na koji se treneri odnose prema sportašima, njihovoj ulozi u odlučivanju i pristupu postizanju ciljeva.



Tradicionalni stilovi uključuju autoritativni, instruktivni i transakcijski, dok suvremeni obuhvaćaju transformacijski, situacijski, demokratski, suportivni, stil sklon davanju povratnih informacija te laissez-faire stil (Chelladurai, 1993; Zarotis, Tokmakidis i Costa, 2019).

Tradicionalni stilovi rukovođenja uglavnom se temelje na visokoj razini kontrole trenera i jasnim hijerarhijskim odnosima. Autoritativni stil je karakteriziran strogom kontrolom i jasnim uputama, pri čemu trener donosi sve odluke, a od sportaša se očekuje poslušnost (Chelladurai, 1993). Instruktivni stil odnosi se na trenera koji daje jasne tehničke upute s ciljem usavršavanja vještina sportaša. Transakcijski stil podrazumijeva sustav nagrada i kazni kako bi motivirao sportaše na postizanje specifičnih ciljeva (Bass i Riggio, 2006). Ovi stilovi su usmjereni na rezultate, efikasnost i tehničku preciznost, no često zanemaruju važnost emocionalne podrške i osobnog razvoja sportaša.

Suvremeni stilovi rukovođenja, s druge strane, stavili su veći naglasak na razvoj sportaša kao cjelovite osobe, s posebnim fokusom na unutarnju motivaciju, emocionalnu dobrobit i autonomiju sportaša. Transformacijski stil rukovođenja temelji se na inspiriranju i motiviranju sportaša te takav trener nastoji razviti njihove vještine i samopouzdanje kroz snažnu emocionalnu povezanost i podršku (Côté i Gilbert, 2009). Demokratski vođa uključuje sportaše u proces odlučivanja, omogućujući im veći stupanj autonomije i odgovornosti. Trener, koji koristi situacijski stil, prilagođava se trenutnim potrebama i razini vještina sportaša, a treneri mijenjaju svoje pristupe ovisno o kontekstu. Suportivni stil naglašava emocionalnu podršku i motivaciju sportaša, pri čemu se trener trudi prilagoditi pristup specifičnim potrebama svakog sportaša kako bi se razvila njihova samostalnost i otpornost (Horn, 2008). Trener sklon davanju povratnih informacija osigurava otvorenu komunikaciju između trenera i sportaša te zajedničko vrednovanje izvedbi, što potiče razvoj sportaša kroz aktivno uključivanje u procese analize. Laissez-faire stil, s druge strane, karakteriziran je minimalnim sudjelovanjem trenera u treningu, čime se sportašima daje visok stupanj autonomije. Ovaj stil može biti koristan za iskusne sportaše koji već posjeduju vještine potrebne za samostalno provođenje treninga (Riemer, 2007).

Ključne razlike između tradicionalnih i suvremenih stilova rukovođenja leže u stupnju kontrole i autonomije te pažnju koju treneri stavljaju na različite aspekte razvoja sportaša (Chelladurai, 1993). Dok se tradicionalni stilovi oslanjaju na vanjsku motivaciju, strogu kontrolu i hijerarhijski odnos, suvremeni stilovi promiču autonomiju, emocionalnu podršku i osobni razvoj sportaša (Horn, 2008). Treneri koji koriste suvremene stilove rukovođenja ne samo da

pomažu sportašima da postignu rezultate, već i potiču razvoj njihovih socijalnih i emocionalnih vještina, što dugoročno pridonosi njihovom uspjehu (García-González, Sevil i Abarca-Sos, 2021).

## 3.2. Tradicionalni stilovi rukovođenja

### 3.2.1. Autoritativni stil

Autoritativni stil rukovođenja, poznat i kao autokratski stil, podrazumijeva da trener preuzima potpunu kontrolu nad svim aspektima treninga i donošenja odluka, često bez uključivanja sportaša u proces. Ovaj stil karakterizira jednostrani pristup gdje trener donosi odluke, a sportaši ih izvršavaju bez prilike za izražavanje mišljenja ili sugestija (Chelladurai, 1993). Autoritativni treneri smatraju da su oni jedini izvor znanja i moći, a njihov cilj je zadržati potpunu kontrolu nad situacijom. Ovakav pristup često uključuje stroge mjere discipline, intenzivan trening i vrlo specifična očekivanja od sportaša (Salmela i Moraes, 2003). Ovaj stil može negativno utjecati na motivaciju i osjećaj zadovoljstva sportaša, što rezultira smanjenim učinkom na duže staze (Li i Zhang, 2023).

#### 3.2.1.1. Autoritativni stil u profesionalnoj gimnastici

U kontekstu muške i ženske profesionalne gimnastike, autoritativni stil treniranja može biti vrlo uobičajen zbog prirode sporta koji zahtijeva preciznost, ponavljanje i strogu kontrolu tehnike. Na primjer, u ženskoj gimnastici često se spominje vrlo strog režim koji uključuje precizne zahtjeve za držanje, snagu i izvedbu, pri čemu treneri ponekad koriste autoritativni stil kako bi osigurali da gimnastičarke ispune vrlo visoke standarde koji se očekuju na profesionalnim natjecanjima (Vertinsky, 1994). Takav pristup je očit u brojnim gimnastičkim kampovima gdje treneri strukturiraju sve aspekte svakodnevnih aktivnosti - od vremena buđenja do trajanja treninga i prehrane. Treneri donose sve odluke, dok se od sportaša očekuje da izvršavaju te zahtjeve bez ikakvih pitanja ili prilagodbi.

Primjer u ženskoj profesionalnoj gimnastici uključuje trenericu Martu Karolyi, koja je, zajedno sa suprugom Bélom Karolyijem, dugo bila poznata po vrlo strogom autoritativnom stilu treniranja. U američkom nacionalnom gimnastičkom timu, treninzi pod vodstvom Karolyi bili su poznati po intenzivnim metodama gdje su gimnastičarke bile podvrgnute visokim fizičkim i mentalnim zahtjevima, a njihovo se mišljenje rijetko, ako ikada, uzimalo u obzir (Norman, 2010). Autoritativni stil Karolyi vodio je do brojnih uspjeha na međunarodnim natjecanjima,

ali je također doveo do velikih kontroverzi vezanih uz dobrobit sportašica, uključujući visoku razinu stresa, pritiska i izgaranja.

Muška gimnastika, s druge strane, također može uključivati autoritativni stil, osobito u nacionalnim timovima gdje su ciljevi postavljeni prema visokim međunarodnim standardima. Takav primjer može se vidjeti u ruskoj gimnastici, gdje su treneri poput Valentina Shkurlatova koristili autoritativni stil kako bi oblikovali discipline i izvođenje svojih sportaša (Chelladurai, 1993). Ovaj stil često uključuje ponavljanje vježbi i oštre korekcije tehnike, uz minimalnu povratnu informaciju ili podršku emocionalnim potrebama sportaša.

Autoritativni stil rukovođenja može biti uspješan u gimnastici zbog tehničke prirode sporta koji zahtijeva apsolutnu preciznost i kontrolu nad svakim pokretom. Međutim, negativne posljedice uključuju visoku razinu stresa, nedostatak autonomije te osjećaj gubitka kontrole nad vlastitom karijerom, što može imati dugoročne psihološke posljedice na sportaše (Côté i Gilbert, 2009; Norman, 2010). Takvi treneri mogu postići kratkoročne uspjehe, no često postoji pitanje održivosti i utjecaja na psihološko zdravlje sportaša, osobito kad se radi o mladim gimnastičarima i gimnastičarkama koje prolaze kroz različite faze razvoja.

### 3.2.2. Instruktivni stil

Instruktivni stil rukovođenja u sportu, usmjeren je na detaljno podučavanje sportaša kroz precizne upute i demonstracije. Ovaj stil često uključuje davanje jasnih smjernica, tehničkih uputa i sustavnih koraka kako bi se postigli specifični zadaci i ciljevi (Chelladurai, 1993). Glavna karakteristika ovog stila je strukturiran i detaljan pristup podučavanju vještina, gdje trener koristi demonstracije, verbalne opise i tehničke analize kako bi osigurao da sportaši razumiju i pravilno izvedu zadane elemente.

Jedna od glavnih prednosti instruktivnog stila je što omogućava sportašima da razviju solidne temelje motoričkih vještina, koji su ključni za napredne izvedbe. Međutim, izazov ovog stila je da može biti prilično rigidan i ne ostavlja puno prostora za kreativnost sportaša ili prilagodbu individualnim razlikama. Sportaši ponekad mogu osjećati pritisak zbog stalnog ponavljanja i fokusiranja na tehničke detalje, što može smanjiti njihovu motivaciju ako nije popraćeno pozitivnim povratnim informacijama ili varijacijama u treningu (Horn, 2008).

### 3.2.2.1. Instruktivni stil u profesionalnoj gimnastici

Instruktivni stil posebno je učinkovit kod tehnički zahtjevnih sportova poput gimnastike, gdje su preciznost i dosljednost ključni za uspjeh. Trener ovakvog stila ne samo da daje specifične upute o tome kako izvesti pokret, već osigurava da sportaši shvate svaki tehnički aspekt koji vodi do pravilne izvedbe. Instruktivni stil podrazumijeva strogo strukturirane treninge, gdje se svaki element raščlanjuje na manje korake koji se vježbaju sve dok sportaš ne postigne potrebnu tehniku. Takav pristup osigurava razumijevanje biomehanike pokreta, što je posebno važno u gimnastici gdje svaki pokret mora biti savršeno usklađen kako bi se izbjegle ozljede i uspješno usavršilo pokret (Horn, 2008).

U kontekstu ženske profesionalne gimnastike, primjer instruktivnog stila može se vidjeti kod trenera kao što je Liang Chow, koji je radio s olimpijskom prvakinjom Gabby Douglas. Chow je bio poznat po svom pedantnom stilu podučavanja koji se temeljio na detaljnim instrukcijama za svaki dio vježbe. Na primjer, tijekom treninga na dvovisinskim ručama, Douglas bi dao upute o preciznom pozicioniranju šake i raspodjeli težine kako bi vježbačica osigurala najbolju moguću rotaciju. Chow bi često ponavljao iste elemente dok se ne postigne idealna izvedba, što je primjer klasičnog instruktivnog pristupa gdje se svaki detalj raščlanjuje i zasebno podučava (Douglas i Chow, 2016).

U muškoj gimnastici, instruktivni stil također ima ključnu ulogu, posebno kod elemenata na konju s hvataljkama. Treneri koji koriste instruktivni stil mogu sportašu detaljno objasniti kako pravilno izvesti zamah i tranziciju između rukohvata, uključujući precizne detalje o kutu zamaha, rotaciji kukova i raspodjeli težine. Na primjer, trener Mark Williams, poznat po radu s elitnim gimnastičarima, često koristi instruktivni stil kako bi detaljno objasnio tehničke aspekte svakog pokreta. Tijekom treninga, Williams raščlanjuje elemente na manje dijelove kako bi sportaši mogli pravilno razumjeti i svladati svaku fazu izvedbe (Côté i Gilbert, 2009).

Osim toga, instruktivni stil može biti posebno učinkovit kod mlađih sportaša koji tek razvijaju svoje osnovne vještine jer pruža jasnu strukturu i smjer. Kod iskusnijih gimnastičara, instruktivni stil može se kombinirati s drugim stilovima, kao što su demokratski ili suportivni stil, kako bi se osigurala fleksibilnost i prilagodba njihovim specifičnim potrebama i razini iskustva (Horn, 2008; Bass, 1985).

Instruktivni stil rukovođenja ima ključnu ulogu u sportovima poput gimnastike gdje su tehničke vještine od presudne važnosti. Treneri koji koriste ovaj stil osiguravaju da svaki element bude

naučen i uvježban do savršenstva, što može dovesti do visokih ocjenjenih izvedbi, ali zahtijeva i pažljivo balansiranje između tehničkih uputa i motivacijskih tehnika kako bi se održala motiviranost sportaša.

### 3.2.3. Transakcijski stil

Transakcijski stil rukovođenja temelji se na konceptu nagrada i kazni za postizanje ili neispunjavanje specifičnih ciljeva (Bass, 1985). Trener koji primjenjuje ovaj stil postavlja jasna očekivanja i koristi motivacijske strategije u obliku pozitivnih pojačanja, kao što su pohvale ili nagrade za uspješno obavljen zadatak, te kazni za nedostatak truda ili loše rezultate (Chelladurai, 2007). Temeljni aspekt transakcijskog stila je dogovoreni odnos između trenera i sportaša, gdje se jasno definira što se očekuje od sportaša i koje su posljedice ispunjenja ili neispunjenja tih očekivanja (Bass i Riggio, 2006).

Treneri koji koriste transakcijski stil često se usmjere na kratkoročne ciljeve i neposredne rezultate (Judge i Piccolo, 2004). Takav pristup može biti vrlo učinkovit u sportovima u kojima je jasno mjerljiv napredak te je potrebno stalno prilagođavati tehniku ili izvedbe kako bi se poboljšali specifični rezultati (Côté i Gilbert, 2009). No, ovaj stil može ograničiti kreativnost i autonomiju sportaša, jer se naglasak stavlja na ispunjavanje specifičnih zadataka, a manje na razvoj šireg seta vještina ili dugoročne motivacije.

Transakcijski stil rukovođenja također može stvoriti situacije u kojima se sportaši oslanjaju na vanjske motivacijske faktore, poput nagrada, umjesto da razvijaju unutarnju motivaciju koja je ključna za dugoročni uspjeh i zadovoljstvo u sportu (Deci i Ryan, 1985). Iako ovaj stil može učinkovito osigurati postizanje kratkoročnih ciljeva, često se povezuje s povećanom razinom stresa i anksioznosti kod sportaša zbog stalnog pritiska i visokih očekivanja.

Transakcijski stil rukovođenja često se uspoređuje s transformacijskim stilom, no važno je napomenuti da on nije nužno negativan. Pragmatičan je i efikasan kada je potrebno brzo uspostaviti disciplinu i red, primjerice unutar grupe (Bass, 1985). Njegova primjena može biti posebno korisna u fazama treninga kada su dosljednost i pažnja na tehničke detalje ključni. U gimnastici, gdje su preciznost i perfekcija izvedbe od presudne važnosti, ovaj stil može pomoći sportašima da razviju točnost i koncentraciju. Na primjer, kada trener primjenjuje stroge mjere zbog sigurnosti, kako bi gimnastički elementi bili tehnički pravilni, to može smanjiti pogreške tijekom natjecanja, što je posebno bitno u disciplinama poput vježbi na gredi ili parteru (Horn,

2008). Važno je napomenuti da, iako se često uspoređuju, ključna razlika između ovih stilova leži u njihovom utjecaju na psihološki razvoj sportaša, pri čemu transformacijski stil često vodi većem zadovoljstvu i predanosti sportaša (Blažinčić, 2023).

Osim povezanosti s transformacijskim stilom, transakcijski stil rukovođenja dijeli brojne sličnosti s autoritativnim stilom, prvenstveno kroz naglašavanje hijerarhijske strukture upravljanja i jasno definiranje zadataka. U oba stila postoji naglasak na održavanju reda i pridržavanju utvrđenih pravila, što doprinosi efikasnosti. Dodatno, instruktivni stil dijeli s transakcijskim stilom preciznost uputa i kontrolu, čime se osigurava strukturiranost i usmjerenost na postizanje ciljeva. Iako transakcijski stil učinkovito koristi sustav nagrada i kazni za motivaciju i ostvarivanje rezultata, nedostaje mu personalizirani pristup i podrška, što su ključne odlike suportivnog stila (Raguž, 2010; Bass i Riggio, 2006).

#### 3.2.3.1. Transakcijski stil u profesionalnoj gimnastici

Strogi zahtjevi i jasni ciljevi karakteristični su za transakcijski stil vodstva koji neki treneri koriste u profesionalnoj gimnastici. Jedan primjer primjene ovog stila je bio rad Béle Károlyija, koji je poznat po vrlo zahtjevnom i direktnom pristupu prema svojim gimnastičarkama. Njegov stil uključivao je postavljanje specifičnih ciljeva za svaku gimnastičku rutinu, te je nagrađivao sportaše koji su uspješno ispunili te ciljeve, dok je istovremeno davao kritike, nekad i kazne, za sve koji nisu ispunili očekivanja. Takav transakcijski pristup je pomogao njegovim gimnastičarkama da ostvare vrhunske rezultate, ali se kasnije suočio s kritikama zbog metoda koje su uključivale veliki pritisak i strogost, što je ponekad utjecalo na mentalno zdravlje sportaša (Ryan, 1995).

U muškoj gimnastici, transakcijski stil također može biti prisutan kada treneri jasno postavljaju kriterije za tehniku i disciplinu te inzistiraju na preciznom ispunjenju tih kriterija uz stalno praćenje rezultata (Salmela i Moraes, 2003), na primjer kontinuiranim ocjenjivanjem izvedenih vježbi. Takav pristup može biti koristan u fazi tehničke pripreme, kada je potrebno da gimnastičar usvoji određeni element što preciznije, no često može dovesti do smanjenja kreativnosti i inovativnosti gimnastičara.

### 3.3. Suvremeni stilovi rukovođenja

#### 3.3.1. Transformacijski stil

Transformacijski stil rukovođenja u sportu temelji se na inspiraciji, motivaciji i individualiziranom pristupu trenerima prema sportašima. Ovaj stil rukovođenja karakteriziraju četiri osnovne komponente: idealizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualizirana pažnja (Bass i Riggio, 2006). Trener koji koristi transformacijski stil služi kao uzor, motivira sportaše postavljanjem visokih očekivanja, te ih potiče na promišljanje i kreativno rješavanje problema. Individualizirana pažnja trenera podrazumijeva prepoznavanje potrebe svakog sportaša, prilagodbu pristupa njihovim individualnim karakteristikama i pružanje emocionalne podrške (Northouse, 2016).

Ovaj stil rukovođenja ima za cilj dugoročno motivirati sportaše te stvoriti snažnu emocionalnu povezanost između trenera i sportaša (Chelladurai, 1993). Naglasak je na razvoju unutarnje motivacije kod sportaša, koji postaju više uključeni u proces odlučivanja i postavljanja ciljeva, što povećava njihovu odgovornost i autonomiju. Transformacijski treneri ne samo da motiviraju sportaše prema postizanju rezultata, već se također fokusiraju na njihov osobni razvoj, izgradnju samopouzdanja i sposobnosti suočavanja s izazovima (Côté i Gilbert, 2009). Prednosti transformacijskog stila uključuju povećanu motivaciju, povjerenje i pozitivne odnose unutar tima, dok su glavni izazovi povezani s vremenom i energijom potrebnom za održavanje individualnog pristupa.

Kao i suportivni stil, transformacijski stil potiče osobni razvoj članova tima, ali nadilazi podršku kroz motivaciju za inovacije i postavljanje izazovnih ciljeva. Njegov fokus na viziju i kolektivne vrijednosti blizak je demokratskom stilu, posebno u pogledu sudjelovanja članova tima (Bass i Riggio, 2006; Pureta, 2019).

##### 3.3.1.1. Četiri komponente transformacijskog stila rukovođenja

Transformacijski stil rukovođenja obuhvaća četiri osnovne komponente koje definiraju način na koji treneri vode i motiviraju svoje sportaše (Bass i Riggio, 2006).

Prva komponenta je idealizirani utjecaj, koja se odnosi na ulogu trenera kao uzora. Treneri koji koriste idealizirani utjecaj vode svojim primjerom, ponašajući se etično i pridržavajući se snažnih moralnih vrijednosti (Chelladurai, 1993). Takvo ponašanje izaziva poštovanje i

povjerenje kod sportaša jer treneri ne samo da predstavljaju standarde ponašanja, nego ih i motiviraju da ih slijede, inspirirajući sportaše kroz vlastito ponašanje (Côté i Gilbert, 2009).

Druga komponenta je inspirativna motivacija, koja se odnosi na sposobnost trenera da motivira sportaše kroz viziju budućnosti i postavljanje jasnih ciljeva (Bass i Riggio, 2006). Treneri koriste inspirativne govore, priče i motivacijske strategije kako bi podigli razinu posvećenosti sportaša i potaknuli ih na postizanje visokih ciljeva (Arthur, Fitzwater, Hardy, Beattie i Bell, 2017). Inspirativna motivacija uključuje i korištenje pozitivnih izjava kojima treneri pojačavaju uvjerenje sportaša u njihove vlastite sposobnosti, čineći ih samopouzdanijima i spremnijima za suočavanje s izazovima (Horn, 2008).

Treća komponenta transformacijskog stila rukovođenja je intelektualna stimulacija, koja podrazumijeva poticanje sportaša na razmišljanje o problemima i izazovima na nov način (Bass i Avolio, 1994). Treneri koji koriste intelektualnu stimulaciju ohrabruju sportaše da budu kreativni, promišljaju vlastite strategije i traže alternativna rješenja, umjesto da se isključivo oslanjaju na trenerove upute (Salmela i Moraes, 2003). Ovaj pristup sportašima omogućava da postanu fleksibilniji i adaptivniji, što je važno kada se suočavaju s kompleksnim i nepredvidivim situacijama na natjecanjima (Côté i Gilbert, 2009).

Posljednja komponenta transformacijskog stila je individualizirana pažnja (Bass i Riggio, 2006). Ova komponenta naglašava važnost prilagodbe trenerskog pristupa svakom pojedinom sportašu. Trener koji koristi individualiziranu brigu nastoji razumjeti osobne potrebe, ciljeve i želje svakog sportaša, pružajući im emocionalnu podršku i dodatne resurse prema potrebi (Chelladurai, 1993). Individualizirani pristup pokazuje sportašima da ih trener vidi kao pojedince s različitim potrebama i da je posvećen njihovom osobnom razvoju, a ne samo uspjehu tima (Norman, 2010). Takav odnos pomaže u izgradnji povjerenja između trenera i sportaša te doprinosi većem zadovoljstvu i uspjehu (Allen i Shaw, 2009).

Te četiri komponente transformacijskog stila rukovođenja pomažu u stvaranju pozitivne i podržavajuće sportske okoline, što omogućava sportašima da se osjećaju cijenjeno, motivirano i osnaženo (Arthur, Fitzwater, Hardy, Beattie i Bell, 2017). Ovo je posebno važno u psihološki zahtjevnim sportovima poput gimnastike, gdje sportaši moraju balansirati između visokih fizičkih zahtjeva, mentalnog pritiska i stresa koji dolaze s natjecanjima i javnim nastupima (García-González, Sevil, i Abarca-Sos, 2021). Treneri koji koriste transformacijski stil,



primjenjujući sve ove komponente, potiču svoje gimnastičare na postizanje najboljih rezultata, ali i na osobni rast i razvoj (Horn, 2008).

### 3.3.1.2. Transformacijski stil u profesionalnoj gimnastici

U sportu poput gimnastike, gdje su fizičke i mentalne granice često na kušnji, transformacijski stil vodstva može biti ključan za postizanje vrhunskih rezultata. Treneri koji koriste transformacijski stil često postavljaju ambiciozne, ali realne ciljeve za svoje gimnastičare, potičući ih da stalno napreduju i prevladavaju vlastite granice (García-González, Sevil, i Abarca-Sos, 2021). Primjer takvog trenera je John Geddert, bivši trener američke olimpijske gimnastičke reprezentacije, koji je bio poznat po svom energičnom i motivirajućem pristupu prema sportašicama, potičući ih da se suočavaju s izazovima na pozitivne načine i da ustraju u svom napretku, premda je njegov stil također bio kombiniran s određenim kontroverzama u pristupu (Meyer, 2019).

S druge strane, Valentina Rodionenko, koja je trenirala mnoge gimnastičare u Rusiji, također je primjenjivala transformacijski stil u svom radu s ekipom. Valentina je znala poticati sportaše da razvijaju kreativne rutine, osnažujući ih da traže vlastite načine izražavanja kroz elemente koji su izvedeni na spravama (Barker-Ruchti, 2013). Ovaj način uključivanja sportaša u proces planiranja i treninga pomogao je u povećanju njihove unutarnje motivacije i jačanju emocionalne povezanosti između sportaša i trenera.

U muškoj gimnastici, transformacijski stil može se primijeniti kada trener želi stvoriti motivirajuću atmosferu unutar tima i potaknuti sportaše na zajednički rad prema zajedničkim ciljevima (Horn, 2008). Jedan poznati primjer je Yoshiaki Hatakeda, japanski gimnastički trener, koji je svoje gimnastičare motivirao kroz proces postavljanja visokih ciljeva, dok je istovremeno pružao podršku u svakom koraku njihovog treninga, te ih inspirirao na daljnji rad (Tanaka, 2020). Njegov transformacijski pristup bio je ključan u izgradnji povjerenja unutar tima, što se odrazilo i na njihove rezultate na međunarodnim natjecanjima.

Transformacijski stil rukovođenja posebno je pogodan za sportove poput gimnastike, gdje je potreban visoki stupanj emocionalne stabilnosti i samopouzdanja. Treneri koji koriste ovaj stil osnažuju gimnastičare da prevladaju strahove i razviju unutarnju motivaciju, što dovodi do dugoročnog razvoja i veće otpornosti na stresne situacije tijekom natjecanja (Deci i Ryan, 1985). Takav pristup ne samo da pomaže sportašima postići vrhunske rezultate, već ih i priprema za buduće izazove unutar i izvan sportske arene.

### 3.3.2. Situacijski stil

Situacijski stil rukovođenja u sportu temelji se na prilagodbi trenerskog pristupa specifičnim potrebama i okolnostima u kojima se sportaši nalaze. Ovaj stil naglašava važnost fleksibilnosti i sposobnosti trenera da procijeni situaciju te odabere najprikladniji način vođenja koji će najbolje odgovarati sportašima i njihovim ciljevima. Situacijski stil rukovođenja uključuje kombinaciju različitih pristupa, ovisno o fazi razvoja sportaša, njihovoj razini iskustva i trenutnim potrebama (Hersey i Blanchard, 1982).

Ovaj stil rukovođenja omogućava trenerima da prepoznaju kada je potrebno pružiti više uputa i smjernica, a kada je dovoljno dati sportašima slobodu da preuzmu odgovornost za vlastiti razvoj, odnosno, karakterizira ga dobra mogućnost prilagodbe. Situacijski treneri oslanjaju se na analizu okolnosti, uzimajući u obzir aspekte kao što su motivacija sportaša, timska dinamika i zahtjevi natjecanja (Northouse, 2016). Treneri koji primjenjuju situacijski stil često mijenjaju svoj pristup kako bi osigurali najbolji razvoj i uspješnost sportaša, a to može uključivati autoritativne, podržavajuće ili laissez-faire elemente, ovisno o situaciji.

Situacijski stil obuhvaća elemente autoritativnog, suportivnog i demokratskog vođenja jer prilagođava pristup potrebama članova tima i okolnostima. Time demonstrira fleksibilnost i primjenjivost u širokom spektru situacija, često oslanjajući se na povratne informacije kako bi optimizirao učinkovitost (Bass, 1985; Raguž, 2010).

#### 3.3.2.1. Situacijski stil u profesionalnoj gimnastici

Zbog dinamične prirode sporta i specifičnih potreba sportaša, situacijski stil rukovođenja može biti od velike važnosti u profesionalnoj gimnastici. Treneri koji koriste ovaj stil mogu prilagoditi svoje pristupe različitim razinama vještina, osobnosti i ciljevima gimnastičara (Chelladurai, 1993). Na primjer, tijekom intenzivnog treninga za natjecanje, trener može preuzeti autoritativniju ulogu, pružajući detaljne upute i korekcije kako bi sportaši bili spremni za izazove.

U fazama opuštenijih treninga, trener može poticati sportaše da preuzmu veću odgovornost i samostalnost u svom razvoju. Primjer takvog trenera je Mihai Brestyan, koji je trenirao Simone Biles, a koji je poznat po prilagodbi svog stila prema individualnim potrebama svojih sportaša (Meyer, 2019). Brestyan koristi situacijski pristup kako bi osigurao da njegovi gimnastičari

budu motivirani i angažirani, prepoznajući kada je potrebna dodatna podrška, a kada je dovoljno dati im prostora da istražuju i razvijaju svoje vještine.

U području gimnastike, situacijski stil rukovođenja omogućava trenerima upotrebu svoju stručnosti čime procjenjuju najbolje načine podrške svojim sportašima, dok istovremeno potiču razvoj samopouzdanja i vještina suočavanja s raznim izazovima u sportu (Côté i Gilbert, 2009). Ovaj prilagodljivi pristup pomaže trenerima u izgradnji pozitivnih odnosa sa sportašima i u stvaranju poticajne atmosfere koja doprinosi njihovim uspjesima.

### 3.3.3. Demokratski stil

Demokratski stil rukovođenja u sportu uključuje suradnički pristup u kojem se sportaši aktivno uključuju u proces donošenja odluka, što može značajno doprinijeti njihovoj motivaciji i samopouzdanju. Treneri koji koriste ovaj stil potiču dvosmjernu komunikaciju, zajedničko planiranje ciljeva i daju sportašima priliku da izraze svoje mišljenje o treninzima, strategijama ili osobnom napretku (Chelladurai, 1993). Demokratski stil također podrazumijeva pružanje podrške i povratnih informacija koje se fokusiraju na individualne potrebe sportaša, što stvara pozitivno okruženje za rast i razvoj (Côté i Gilbert, 2009).

Demokratski stil može imati značajan utjecaj na psihološku dobrobit sportaša jer omogućava veću autonomiju, što je ključno prema teoriji samodeterminacije (Deci i Ryan, 1985). Ovaj pristup pomaže sportašima da razviju osjećaj kompetencije, povezanosti i autonomije, što pridonosi dugoročnom zadovoljstvu sportom i smanjenju stresa na natjecanjima (Barić, 2011). U usporedbi s autoritativnim stilom, demokratski pristup omogućava stvaranje pozitivnijeg odnosa između trenera i sportaša, što je iznimno važno u gimnastici, gdje su visoka razina povjerenja i razumijevanja ključni za uspjeh.

Međutim, demokratski stil također može predstavljati izazove, osobito u kontekstu visokog pritiska ili kada je potrebna brza odluka. U natjecateljskim situacijama, kada vrijeme ne dopušta duge rasprave, može biti potrebno da trener preuzme odgovornost i donese odluku bez konzultacija sa sportašima. Unatoč tome, dugoročno, demokratski stil može izgraditi zrelije i samostalnije sportaše koji su sposobni donositi vlastite odluke i preuzimati odgovornost za djelovanje (Chelladurai, 1993).

### 3.3.3.1. Demokratski stil u profesionalnoj gimnastici

Dajući gimnastičarima veću autonomiju i uključenost u proces treniranja, demokratski trener potiče motivaciju i dugoročno održavanje interesa za sport. Ovisno o uzrastu i natjecateljskoj kategoriji u kojoj se sportaš nalazi, trener u određenoj količini omogućuje svom vježbaču donošenje odluka – gimnastičari juniorske kategorije znatno više ovise o odlukama trenera zato što nemaju iskustva, dok seniori imaju znatno veće utjecaje na donošenje odluka i potrebno je tretirati ih u određenoj mjeri kao partnere u procesu treninga. Na primjer, trener, zajedno sa sportašem može odrediti specifične ciljeve ili raspraviti o težinskoj izvedbi za natjecanje. Uključenost pri donošenju odluka omogućava sportašu osjećaj kontrole nad vlastitim napretkom i doprinosi razvoju samoučinkovitosti (Deci i Ryan, 1985).

Primjer u ženskoj profesionalnoj gimnastici uključuje trenere koji omogućavaju svojim gimnastičarkama da sudjeluju u odabiru elemenata koje će izvoditi na spravama, kako bi mogli prilagoditi izvedbe prema svojim snagama i preferencijama. Trenerica Valorie Kondos Field, poznata po uspjehu ženskog gimnastičkog tima Sveučilišta u Kaliforniji (UCLA), često koristi demokratski stil treniranja. Ona se fokusira na to da gimnastičarke budu aktivne sudionice u procesu treninga, potičući ih da iznose svoje mišljenje o treninzima i dijele ideje za kreativne rutine. Kondos Field smatra da je uključivanje sportaša u donošenje odluka ključno za njihovo samopouzdanje i zadovoljstvo u sportu, što se pokazalo vrlo uspješnim u njezinim trenerskim postignućima (Field, 2018).

Slično, u muškoj profesionalnoj gimnastici, trener može koristiti demokratski pristup tijekom planiranja strategija za natjecanje. Trener bi mogao omogućiti gimnastičaru da aktivno sudjeluje u izboru redoslijeda vježbi, uzimajući u obzir njegove povratne informacije o tome kako se osjeća u izvedbi određenih elemenata. Ovaj pristup ne samo da povećava motivaciju i angažman, već također omogućava gimnastičaru da razvije dublje razumijevanje vlastite izvedbe i preuzme veću odgovornost za svoj napredak (Côté i Gilbert, 2009).

### 3.3.4. Suportivni stil

Suportivni stil rukovođenja u sportu naglašava odnos između trenera i sportaša koji se temelji na povjerenju, razumijevanju, i međusobnoj podršci. Treneri ovog stila djeluju kao mentori i pružaju emocionalnu podršku sportašima, pomažući im da se nose s izazovima, stresom i zahtjevima sportskog života (Côté i Gilbert, 2009). Cilj suportivnog stila je stvoriti pozitivno okruženje u kojemu se sportaši osjećaju cijenjeno, čime se doprinosi njihovom psihološkom

blagostanju i može poboljšati njihov sportski učinak (Horn, 2008). Suportivni treneri redovito nude ohrabrujuću povratnu informaciju, usredotočujući se na osobni napredak sportaša i osnaživanje njihovih vještina, a ne samo na rezultate ili uspjehe (Duda i Ntoumanis, 2003).

Suportivni stil rukovođenja omogućava sportašima da razviju pozitivne psihološke karakteristike, poput otpornosti i samopouzdanja. Takav stil osigurava da se sportaši osjećaju sigurno i vrijedno u svom okruženju, što može smanjiti tjeskobu na natjecanjima i dugotrajnim treninzima. Prema teoriji samodeterminacije, treneri koji koriste suportivni stil također mogu povećati osjećaj autonomije, kompetencije i povezanosti kod svojih sportaša, što doprinosi njihovom zadovoljstvu sportom i dugoročnoj karijeri (Deci i Ryan, 1985). Također, ovakav stil rukovođenja doprinosu razvoju boljeg odnosa trenera i sportaša (Barić, 2007).

Međutim, treba napomenuti da suportivni stil može imati svoje izazove, posebno u situacijama kada je potrebno brzo donošenje odluka ili kada sportaš treba više strukturiranu vrstu vodstva. U takvim slučajevima, previše suportivni pristup može dovesti do gubitka fokusa ili manjka disciplina kod sportaša, što može utjecati na sportske rezultate (Horn, 2008). Sportaši koji previše ovise o emocionalnoj podršci mogu postati previše opušteni, što smanjuje njihovu motivaciju za postizanje ciljeva i ometa održavanje potrebne discipline u treniranju i natjecanjima (Chelladurai i Saleh, 1978). Zato je važno da treneri pronađu ravnotežu između pružanja podrške i održavanja visokih standarda izvedbe.

#### 3.3.4.1. Suportivni stil u profesionalnoj gimnastici

Suportivni stil u gimnastici može biti izuzetno važan zbog prirode ovog sporta koji uključuje visoku razinu fizičkog i mentalnog opterećenja, uz stalni pritisak za postizanje savršenih izvedbi. U ženskoj gimnastici, suportivni trener može biti ključan za pomoć sportašicama da prebrode strah od povreda ili padova, kao i za izgradnju njihovog samopouzdanja nakon povreda ili loših izvedbi. Primjer je trenerica Aimee Boorman, koja je trenirala slavnu američku gimnastičarku Simone Biles. Boorman je poznata po svom suportivnom stilu, gdje je stavila naglasak na stvaranje pozitivne i ohrabrujuće atmosfere, podržavajući Biles kroz sve faze njezine karijere, posebno tijekom prijelaznih razdoblja i velikih natjecanja (Biles i Boorman, 2016). Ovakav stil trenerskog vođenja omogućio je Biles razvijanje visoke razine samopouzdanja i usmjerenost na vlastite ciljeve.

Suportivni stil treniranja također može pomoći muškim gimnastičarima, gdje treneri koriste empatiju i emocionalnu podršku za pomoć u nošenju s pritiskom koji dolazi s natjecanjima na

najvišim razinama. Na primjer, u ruskom muškom gimnastičkom timu, trener Valery Belenky koristi suportivni pristup koji uključuje blisku suradnju sa sportašima, slušanje njihovih povratnih informacija i pružanje emocionalne podrške kada se suočavaju s poteškoćama, kao što su povrede ili periodi pada motivacije (Côté i Gilbert, 2009).

Osim psiholoških koristi, suportivni stil može utjecati i na kvalitetu same sportske izvedbe. Na primjer, gimnastičar koji se osjeća podržano od strane svog trenera bit će više motiviran prilikom suočavanja s izazovima, kao što su učenje novih elemenata ili oporavak nakon povreda. Trener koji pruža emocionalnu podršku također pomaže sportašu pri razvoju osjećaja povjerenja u vlastite sposobnosti, što je ključno za uspješne izvedbe u gimnastici, gdje svaki detalj može odlučiti o uspjehu ili neuspjehu (Duda i Ntoumanis, 2003), a mentalno stanje sportaša, za vrijeme izvedbe natjecateljske vježbe često je presudno za izvedbu.

### 3.3.5. Stil orijentiran na povratnu informaciju

Stil rukovođenja kojeg obilježava sklonost davanju povratnih informacija, često nazivan i konstruktivni stil rukovođenja ili stil usmjeren na razvoj, u sportu je usmjeren na kontinuirano pružanje konstruktivnih povratnih informacija sportašima, s ciljem poboljšanja njihove izvedbe, motivacije i razvoja. Povratne informacije su ključan element treniranja jer omogućavaju sportašima da razumiju svoje jake strane i područja koja zahtijevaju poboljšanje, čime se osigurava stalni napredak (Chelladurai, 1993). Povratne informacije mogu biti usmjerene na tehničke aspekte izvedbe, kao i na psihološke ili taktičke elemente, te su obično integrirane u trening kako bi se postiglo najbolje moguće razumijevanje i poboljšanje sportaša (Horn, 2008).

Konstruktivna kritika, kao ključni element ovog stila, omogućuje trenerima da istaknu područja koja sportaš mora poboljšati, dok istovremeno prepoznaju i nagrađuju njegove jake strane. Takva kritika se temelji na konkretnoj analizi izvedbe, nudi prijedloge za poboljšanje i usmjerena je na ponašanje, a ne na osobne karakteristike sportaša, čime se povećava njihovo samopouzdanje i motivacija (Chelladurai, 1993; Horn, 2008).

Prema Barić (2007), ovaj stil rukovođenja pomaže sportašima u razvijanju osjećaja kompetencije, povezanosti i autonomije, što dugoročno doprinosi njihovom zadovoljstvu sportom i smanjenju stresa na natjecanjima (Barić, 2007).

Povratne informacije mogu biti i verbalne i neverbalne. Verbalne povratne informacije, kao što su pohvale za uspješan pokušaj ili konstruktivne sugestije za popravak greške, pomažu

sportašima u razumijevanju specifičnih elemenata koje treba prilagoditi. Neverbalne povratne informacije mogu uključivati demonstracije, fizičku pomoć ili jednostavne gestikulacije koje ukazuju na ispravljanje određenih pokreta (Horn, 2008).

Osim toga, treneri koji su skloni davanju povratnih informacija često potiču sportaše da samostalno analiziraju svoje izvedbe, što je važan dio razvoja njihove samostalnosti i samorefleksije. Ovakav pristup omogućava sportašima da preuzmu veću odgovornost za vlastiti napredak i razviju vlastite strategije za poboljšanje (Deci i Ryan, 1985). Takva praksa također doprinosi većoj angažiranosti sportaša i smanjuje osjećaj pritiska jer im omogućava da imaju aktivnu ulogu u svom procesu učenja i razvoja. Međutim, rizik koji postoji kod ovog stila rukovođenja vezan je za prečesto davanje povratne informacije sportašu, što može izazvati preveliko oslanjanje na povratnu informaciju i nedostatak samostalnosti kod sportaša.

#### 3.3.5.1. Stil orijentiran na povratnu informaciju u profesionalnoj gimnastici

U kontekstu profesionalne gimnastike, sklonost davanju povratnih informacija posebno je važna zbog kompleksnosti izvedbi koje uključuju tehnički zahtjevne elemente. Na primjer, u ženskoj gimnastici, trener može tijekom treninga kontinuirano pružati povratne informacije o specifičnim aspektima, kao što su pozicioniranje tijela tijekom skoka ili rotacija u zraku. Trenerica poput Aimee Boorman, koja je radila sa Simone Biles, često je koristila detaljne povratne informacije za unapređenje izvedbi. Boorman je analizirala svaki element vježbe Biles i davala precizne upute za poboljšanje, što je omogućilo Biles da postigne visoku razinu tehničke kvalitete (Biles i Boorman, 2016) i usavršenost detalja izvedbe.

U muškoj gimnastici, primjer je rad s trenerom koji kontinuirano pruža detaljne povratne informacije tijekom vježbi na spravama poput preče ili konja s hvataljkama. Trener može, na primjer, dati precizne povratne informacije o snazi zamaha ili kutu savijanja ruku, s ciljem da se sportaš usavrši u tim aspektima kako bi povećao izvedbenu stabilnost i točnost. Trener Valery Belenky često je koristio analizu izvedbe kako bi pružio detaljne povratne informacije koje su usmjerene na tehničke karakteristike i tako pomogao sportašima da maksimiziraju svoju učinkovitost i smanje greške u natjecanjima (Côté i Gilbert, 2009).

Važnost pravovremenih povratnih informacija ne može se dovoljno naglasiti. Da bi povratne informacije bile učinkovite, trebale bi se pružiti odmah nakon izvedbe kako bi se osigurala njihova relevantnost i omogućilo sportašu da se odmah prilagodi. Prema teoriji učenja, brzo pružanje povratnih informacija povećava šanse za usvajanje novih vještina jer se informacije

odmah integriraju u izvedbu (Horn, 2008). U gimnastici, gdje su preciznost i vrijeme ključni, pravovremene povratne informacije pomažu u eliminiranju ponavljanja pogrešaka i u stjecanju pravilnih obrazaca ponašanja.

Primjerice, gimnastičarka koja koristi video analizu za pregled vlastitih izvedbi može dobiti povratne informacije od trenera i istovremeno razviti vlastitu sposobnost analize onoga što se dogodilo tijekom izvedbe. Ovo je važan aspekt u modernoj gimnastici jer sportaši tako postaju samostaljniji u procesu učenja, što može pridonijeti njihovoj dugotrajnoj uspješnosti (Côté i Gilbert, 2009).

### 3.3.6. Laissez-faire stil

Laissez-faire (fra. “pustiti da se događa” ili “ne ometati”) stil rukovođenja u sportu karakterizira visoka razina autonomije sportaša, pri čemu treneri pružaju minimalnu intervenciju i prepuštaju sportašima da sami donose odluke o svom treningu i natjecanju. Ovaj stil rukovođenja se često opisuje kao pasivan, jer treneri djeluju više kao savjetnici nego aktivni vođe (Chelladurai, 1993). U ovom kontekstu, laissez-faire treneri dopuštaju sportašima da preuzmu odgovornost za svoje vlastite ciljeve, strategije i treninge, što može rezultirati većim osjećajem osobne kontrole i samostalnosti (Klein, Ziegler i Witte, 2016). Kod manje iskusnih sportaša ovaj stil rukovođenja može dovesti do nedostatka usmjerenja i fokusa (Avolio i Bass, 2004).

Osnovna karakteristika laissez-faire stila je povjerenje koje trener ima u sposobnosti svojih sportaša da upravljaju vlastitim razvojem. U praksi, treneri koji koriste ovaj stil često postavljaju osnovne smjernice i ciljeve, ali zatim omogućuju sportašima da sami odrede kako će ih postići. Ovaj pristup može biti vrlo učinkovit kada su sportaši visoko motivirani i samostalni, ali može izazvati probleme kada sportaši trebaju više podrške i smjernica (Goleman, 2000).

Laissez-faire stil se povremeno preklapa s demokratskim stilom u davanju slobode članovima tima, ali izbjegavanje vođenja i povratnih informacija čini ga manje učinkovitom opcijom u odnosu na ostale stilove (Avolio i Bass, 2001; Pureta 2019).

#### 3.3.6.1. Laissez-faire stil u profesionalnoj gimnastici

U profesionalnoj gimnastici, laissez-faire stil rukovođenja može biti primjenjiv u situacijama gdje su sportaši već iskusni i motivirani, te su dovoljno zreli i sposobni preuzeti odgovornost



za svoj trening i razvoj. Treneri koji primjenjuju ovaj stil često pružaju široke smjernice, ali se ne miješaju u svaki aspekt treninga, što omogućava sportašima da razvijaju vlastite strategije i rutine.

Jedan od poznatih primjera ovakvog pristupa je trener koji radi s gimnastičarima koji su već na vrhunskoj razini, kao što su članovi nacionalnih reprezentacija. Takvi treneri mogu omogućiti sportašima da kreiraju vlastite trening planove i rutine, oslanjajući se na svoju intuiciju i iskustvo. Iako ovaj pristup može donijeti koristi, važno je napomenuti da laissez-faire stil može biti manje učinkovit za mlade ili neiskusne gimnastičare koji možda trebaju više vodstva i strukture (Horn, 2008).

U gimnastičkim ekipama, laissez-faire stil može dovesti do jačanja timske dinamike, jer sportaši preuzimaju inicijativu u radu s drugima, potičući međusobnu podršku i suradnju. Na primjer, trener može potaknuti sportaše da se međusobno savjetuju i dijele iskustva, što može rezultirati većim osjećajem zajedništva unutar tima. Međutim, izazovi nastaju kada se pojave nesuglasice ili problemi, jer treneri možda neće biti prisutni kako bi intervenirali i riješili nastalu situaciju (Vertinsky, 1994).

Laissez-faire stil rukovođenja može biti prikladan za određene aspekte gimnastike, ali važno je da treneri budu svjesni potrebe za prilagodbom svog pristupa prema individualnim potrebama sportaša. U slučaju kada se sportaši suočavaju s izazovima, treneri bi trebali biti spremni preuzeti aktivniju ulogu kako bi osigurali uspješan razvoj i zadovoljstvo sportaša (Côté i Gilbert, 2009).

## 4. Povezanost stilova rukovođenja i ciljne orijentacije

Istraživanja posljednjih desetljeća pokazala su kako trenerski stilovi rukovođenja značajno oblikuju motivaciju, zadovoljstvo i uspjeh sportaša. Ovi rezultati naglašavaju ključnu ulogu trenera u usmjeravanju sportaša prema razvoju vještina i postizanju ciljeva.

Duda i Ntoumanis (2003) istražili su kako različiti pristupi trenera utječu na ciljnu orijentaciju sportaša. Njihovi nalazi ističu da treneri usmjereni na zadatak, učenje i razvoj potiču unutarnju motivaciju sportaša. Nasuprot tome, treneri usmjereni isključivo na rezultat često stvaraju kompetitivnu atmosferu koja može narušiti zadovoljstvo i smanjiti motivaciju (Duda i Ntoumanis, 2003). Slične uvide daje i Horn (2008), naglašavajući kako pozitivna povratna informacija i fokus na razvoj sportaša doprinose formiranju ciljeva orijentiranih na zadatak. S druge strane, autokratski stilovi rukovođenja, koji naglašavaju kontrolu i rezultate, često smanjuju motivaciju i utječu negativno na izvedbe sportaša (Horn, 2008; Barić, 2015).

Chelladurai (1993) dodatno razrađuje ove nalaze, istražujući kako različiti stilovi rukovođenja utječu na sportske performanse. Socijalno-podržavajući stilovi, koji uključuju emocionalnu podršku i pozitivnu povratnu informaciju, pokazali su se posebno učinkovitima u poticanju motivacije i ciljne orijentacije sportaša prema učenju i razvoju. S druge strane, autoritarni stilovi, karakterizirani strogim vođenjem i kontrolom, često izazivaju stres i narušavaju unutarnju motivaciju (Chelladurai, 1993; Barić, 2015).

Mosston i Ashworth (2008) u svom istraživanju naglašavaju važnost konteksta u primjeni trenerskih stilova. Njihovi nalazi sugeriraju da se trenerski pristupi trebaju prilagoditi specifičnim potrebama i razvojnim fazama sportaša, čime se povećava autonomija sportaša i dugoročna ciljna orijentacija. Dinamični pristup trenerima omogućava fleksibilno biranje strategija, što rezultira višom motivacijom i boljim sportskim izvedbama.

Fokus na kvalitetu odnosa između trenera i sportaša sve je izraženiji u novijim istraživanjima. García-González, Sevil i Abarca-Sos (2021) otkrili su kako demokratski i socijalno-podržavajući stilovi rukovođenja potiču unutarnju motivaciju i zadatke sportaša, dok autoritarni pristupi smanjuju zadovoljstvo i negativno utječu na rezultate. Također, Lorimer i Jowett (2021) istaknuli su važnost emocionalne inteligencije trenera, zaključujući kako prilagodljivi i podržavajući stilovi pozitivno utječu na psihološku dobrobit sportaša, što doprinosi njihovim boljim izvedbama.

Zarotis, Tokmakidis i Costa (2019) dodatno potvrđuju važnost socijalne podrške trenera, naglašavajući kako pozitivna povratna informacija i emocionalna podrška jačaju unutarnju motivaciju sportaša. Suprotno tome, autoritarni pristupi mogu izazvati negativne psihološke reakcije i smanjenje motivacije.

Razlike između ženskih i muških trenera također pružaju važan uvid u složenost trenerskog djelovanja. Allen i Shaw (2009) ističu da su ženski treneri skloniji naglašavati zadatke i cjelovit razvoj sportaša, pružajući značajnu emocionalnu podršku i jačajući međuljudske odnose. S druge strane, Norman (2010) navodi kako muški treneri češće koriste autoritativne pristupe usmjerene na rezultate, što ukazuje na potrebu za daljnjim istraživanjima i prilagodbama trenerskih stilova prema specifičnim situacijama.

Suvremeni naglasak u sportskoj psihologiji stavljen je na važnost mentalnog zdravlja i emocionalne povezanosti između trenera i sportaša. Kvalitetni odnosi, prilagodba stilova rukovođenja i stvaranje podržavajućeg okruženja ključni su za optimizaciju motivacije i sportskih rezultata. Ovaj holistički pristup omogućava trenerima da maksimalno iskoriste potencijal svojih sportaša, istovremeno brinući o njihovom psihološkom blagostanju.

## 5. Problem, cilj i hipoteze istraživanja

### 5.1. Problem

Glavni problem ovog istraživanja odnosi se na nedostatak istraživanja o ciljnoj orijentaciji i stilovima rukovođenja hrvatskih trenera, posebno u kontekstu sportske gimnastike. Iako postoji općeprihvaćeno mišljenje da se stilovi rukovođenja mogu razlikovati ovisno o spolu trenera, istraživanja koja se bave tom tematikom u specifičnim sportovima, kao što je sportska gimnastika, nedostaju. S obzirom na to da stil rukovođenja i motivacijski profil trenera utječu na odabir specifičnih postupaka i ponašanja trenera, ove varijable mogu značajno oblikovati motivaciju sportaša na različite načine. Stoga je važno istražiti njihovo djelovanje kako bismo bolje razumjeli njihovu ulogu u praksi.

Dobiveni rezultati pomoći će u razvijanju boljih strategija za poboljšanje učinkovitosti trenerskog rada i podrške sportašima, kako na individualnoj, tako i na grupnoj razini.

### 5.2. Cilj

Cilj ovog istraživanja je analizirati ciljnu orijentaciju i stilove rukovođenja kod muških i ženskih trenera gimnastike. Iz tog cilja proizlaze dva specifična podcilja: prvo, ispitati razlike u karakteristikama rukovođenja i ciljne orijentacije među trenerima različitog spola, te drugo, istražiti povezanost između ciljne orijentacije i stilova rukovođenja na uzorku muških i ženskih trenera sportske gimnastike.

### 5.3. Hipoteze

Hipoteza 1: Postoje značajne razlike u ciljnoj orijentaciji između muških i ženskih trenera sportske gimnastike. Očekuje se da će ženski treneri imati izraženiju ciljnu orijentaciju na zadatak, učenje i usavršavanje vještina, dok će muški treneri imati izraženiju ciljnu orijentaciju na ishod i rezultat.

Hipoteza 2: Muški i ženski treneri sportske gimnastike razlikuju se u stilovima rukovođenja. Očekuje se da će trenerice češće koristiti demokratski stil rukovođenja, češće će davati povratne informacije i biti će suportivnije, za razliku od muških trenera, koji će više koristiti autokratski pristup, davati manje podrške, instrukcija i povratnih informacija svojim sportašima.

Hipoteza 3: Postoji statistički značajna i pozitivna povezanost između ciljne orijentacije na zadatak, učenje i usavršavanje vještina i demokratskog stila rukovođenja te sklonosti trenera davanju pozitivnih povratnih informacija, sociološke podrške, uputa i instrukcija sportašima.

## 6. Metode rada

### 6.1. Uzorak sudionika

Istraživanje je provedeno 2024. godine na uzorku od 60 trenera i trenerica gimnastičkih klubova iz različitih regija Hrvatske. Klubovi iz kojih su treneri sudjelovali u istraživanju dolaze iz Središnje Hrvatske, Sjeverna Hrvatska, Istočna Hrvatska, Zapadna i Južna Hrvatska. Od ukupno 60 sudionika, istraživanju je pristupilo 29 trenera gimnastike (Nm=29) i 31 trenerica gimnastike (Nž=31). Raspon godina sudionika bio je od 21 do 73 godine, pri čemu je prosječna starost trenera iznosila 38 godina (Mm=38), a trenerica 34 godine (Mž=34).

Osim razlika prema spolu i dobi, sudionici su se razlikovali i po broju godina tijekom kojih su se bavili gimnastikom kao vježbači. Treneri koji su sudjelovali u istraživanju gimnastikom su se, u prosjeku, bavili 11 godina kao vježbači, dok se njih pet nikada nije bavilo gimnastikom u toj ulozi. Trenerice su se gimnastikom, u prosjeku, bavile 10 godina kao vježbačice, s tim da četiri trenerice nikada nisu bile vježbačice.

Broj godina rada kao trener također je bio jedan od kriterija istraživanja. U prosjeku, muški treneri imaju 15 godina iskustva u ovom poslu, dok trenerice u prosjeku imaju 12 godina iskustva. Posljednji kriterij istraživanja bio je stupanj obrazovanja sudionika. Većina trenera, bez obzira na spol, ima završen fakultet, no vidljive su razlike u raspodjeli viših stupnjeva obrazovanja. Muški treneri nešto su češće završavali višu školu (24%) i doktorske studije (3%) u usporedbi s trenericama, dok su žene u većem postotku (68%) imale završen fakultet te nešto češće znanstveni magisterij (6%). Srednja škola kao najviši stupanj obrazovanja prisutna je kod manjeg broja trenera, nešto češće kod trenerica (13%). Ovi podaci ukazuju na raznolike obrazovne profile među trenerskom populacijom, ali i na opću visoku razinu obrazovanja u ovoj struci.

### 6.2. Instrumenti

Ovo istraživanje provedeno je pomoću instrumenta Google obrasci te se sastojalo od tri dijela. Prvi dio ankete obuhvaćao je osnovna demografska pitanja s ciljem prikupljanja podataka o karakteristikama sudionika, uključujući njihov spol, broj godina aktivnog bavljenja gimnastikom kao vježbača, trajanje iskustva u trenerskom poslu te razinu obrazovnih kvalifikacija. Pitanja su bila osmišljena tako da sudionicima omogućuju jednostavan odabir odgovora koji najtočnije opisuju njihove osobne karakteristike i profesionalnu pozadinu, pružajući time uvid u ključne demografske podatke potrebne za analizu.

Drugi dio pitanja činio je upitnik rukovođenja u sportu koji ispituje različite stilove rukovođenja sportskih trenera (Chelladurai i Saleh, 1980). Upitnik se sastoji od 40 čestica raspoređenih na pet subskala: razina instruktivnosti (na primjer tvrdnja: *“Kao trener, nastojim da sportaši daju sve od sebe.”*), demokratsko ponašanje (na primjer tvrdnja: *“Kao trener, tražim mišljenje sportaša o strategiji za određeno natjecanje.”*), autoritativno ponašanje (na primjer tvrdnja: *“Kao trener, radim planove relativno nezavisno od sportaša.”*), razina suportivnosti (na primjer tvrdnja: *“Kao trener, pomažem sportašima u rješavanju njihovih osobnih problema.”*) te ponašanje sklonu davanju pozitivne povratne informacije (na primjer tvrdnja: *“Kao trener, pred drugima, hvalim svoje sportaša za dobru izvedbu.”*).

Upitnik je adaptiran za upotrebu na hrvatskom jeziku i pokazao je dobre metrijske karakteristike (Greblo, 2011).

U ovom su dijelu sudionici temeljem subjektivne procjene odgovarali na tvrdnje koristeći Likertovu skalu od 1 do 5. Na skali, broj 1 označavao je ponašanje koja se „nikada“ ne događa, dok je broj 5 označalo ono što treneri „uvijek“ rade.

Analizom pouzdanosti subskala Upitnika rukovođenja u sportu dobivene su sljedeće vrijednosti: 0.87 (trening i instrukcije), 0.83 (demokratsko ponašanje i socijalna podrška), 0.81 (pozitivna povratna informacija) i 0.53 (autokratsko ponašanje) (Greblo, 2011). Niske razine pouzdanosti utvrđene za subskalu autokratskog ponašanja u skladu su s rezultatima ranijih istraživanja (Greblo, 2011).

Treći dio pitanja korišten je za procjenu ciljne orijentacije trenera koristeći CTEOSQ upitnik (Croatian Task and Ego Orientation in Sport Questionnaire), koji je prevedena i adaptirana verzija upitnika TEOSQ kojega su razvili Duda, Chi, Newton, Walling i Cately (1995), a prilagodili za hrvatski sport Barić i Horga (2006). Ovaj upitnik sadrži 13 čestica koje čine dvije ortogonalne dimenzije: usmjerenost na ishod i rezultat te usmjerenost na učenje i razvoj vještina. Sedam čestica određuje usmjerenost prema ishodu i rezultatu (npr. *Osjećam se najuspješnijim trenerom u sportu kada sam ja jedini koji može dobro izvesti zadatak i pokazati vještinu*), a preostalih šest određuje usmjerenost prema zadatku (npr. *Osjećam se najuspješnijim trenerom u sportu kada učim nove vještine i to me tjera da još više vježbam*). Ispitanici su odgovarali na tvrdnje koje su se odnosile na njihove ciljeve i motivacije u trenerskoj ulozi. Sudionici su izražavali svoj stupanj slaganja s pojedinom tvrdnjom koristeći Likertovu skalu od pet stupnjeva (1 - „uopće se ne slažem“, 5- „u potpunosti se slažem“). Hrvatska verzija upitnika pokazala je dobre metrijske karakteristike, pouzdanost dimenzije

usmjerenosti prema zadatku iznosi  $\alpha = 0.81$ , a dimenzije usmjerenosti prema ishodu i rezultatu iznosi  $\alpha = 0.86$  (Barić i Horga, 2006).

### 6.3. Varijable

U istraživanju se analiziraju različite varijable ključne za opisivanje uzorka i dublje razumijevanje rezultata. Kategorijalne varijable uključuju spol trenera i obrazovnu kvalifikaciju, dok su kontinuirane varijable godine bavljenja gimnastikom kao vježbač i godine iskustva u trenerskom poslu.

Ponašanja trenera se promatraju kroz pet dimenzija: razina instruktivnosti, suportivnosti, sklonost davanju povratnih informacija te korištenje autokratskog i demokratskog stila rukovođenja.

Ciljna orijentacija trenera obuhvaća dvije varijable: ciljnu usmjerenost na zadatak, učenje i usavršavanje vještina i ciljnu orijentaciju na ishod i rezultat.

### 6.4. Postupak

Istraživanju su sudionici ispunjavali putem Google Forms obrasca, pri čemu nije bilo potrebno navoditi osobne podatke, a sudjelovanje je bilo u potpunosti dobrovoljno. Sudionici potrebni za provedbu ankete regrutirani su uz pomoć Hrvatskog gimnastičkog saveza te putem osobnih kontakata istraživača.

Pristup prikupljenim podacima imaju isključivo istraživač koji je proveo istraživanje i njegov mentor. Svi prikupljeni podaci korišteni su isključivo u znanstvene svrhe. Provedbu ovog istraživanja odobrilo je Povjerenstvo za znanost i etiku Kineziološkog fakulteta (89/2024).

### 6.5. Metode obrade podataka

Prikupljeni podaci obrađeni su u statističkom paketu demo verzije za društvene znanosti (SPSS-20).

Podaci su obrađeni deskriptivnom analizom za ukupni uzorak i po spolu. Razlike u ispitivanim varijablama, sukladno prvom cilju, provjerene su analizom varijance, a povezanost između varijabli, sukladno drugom cilju, izračunata je Pearsonovim koeficijentom korelacije.



## 7. Rezultati i rasprava

### 7.1. Deskriptivna statistika

Provjera normalnosti distribucije podataka ključna je u analizi istraživanja jer mnoge statističke metode pretpostavljaju normalnu distribuciju. U slučaju kada podaci ne zadovoljavaju ovu pretpostavku, rezultati analiza mogu biti nepouzdan ili netočni (Field, 2018).

Prema Klineu (2011), distribucija podataka može se smatrati približno normalnom ako je vrijednost indeksa asimetričnosti manja od 3, a vrijednost indeksa spljoštenosti manja od 10 (Kline, 2011).

U sljedećoj tablici prikazani su rezultati deskriptivne analize na cijelom uzorku kao i koeficijenti pouzdanosti dimenzija obaju upitnika.

*Tablica 1: Rezultati deskriptivne analize (N=60)*

	M	SD	Opaženi raspon	Asimetričnost	Spljoštenost	$\alpha$
ciljna orijentacija na zadatak, učenje i usavršavanje vještina	4.48	.58	2.12-5.00	-1.54	3.31	.85
ciljna orijentacija na rezultat i ishod	2.93	.89	1.00-5.00	.44	-.20	.82
instruktivnost	4.37	.39	3.38-5.00	-.43	-.50	.81
demokratsko ponašanje	3.18	.55	1.89-4.44	-.13	.26	.78
autokratsko ponašanje	2.80	.49	1.60-3.80	-.25	-.08	.17
socijalna podrška	3.39	.53	2.10-4.50	-.25	-.05	.71
pozitivna povratna informacija	4.53	.43	3.40-5.00	-.93	.40	.66

*Legenda: M-srednja vrijednost, SD-standardna devijacija,  $\alpha$ -Cronbachova alfa*

Podaci iz *Tablice 1* pokazuju da su ispitivane varijable normalno distribuirane, što omogućuje primjenu parametrijskih postupaka u daljnjoj analizi. Nadalje, rezultati ukazuju na to da je kod trenera ovog uzorka izraženija ciljna orijentacija usmjerena na učenje, usavršavanje i razvoj vještina. Kod većine trenera prevladava nešto izraženiji demokratski stil vođenja u odnosu na autokratski. Također, treneri pokazuju izrazitu sklonost davanju pozitivnih povratnih informacija svojim sportašima, pružanju brojnih uputa i instrukcija te umjerenost u pružanju socijalne podrške. Rezultati analize pokazuju da su vrijednosti Cronbachove alfa

koeficijenta za većinu ispitivanih varijabli zadovoljavajuće. Ciljna orijentacija na zadatak, učenje i usavršavanje vještina, ciljna orijentacija na rezultat i ishod, instruktivnost, demokratsko ponašanje, pozitivna povratna informacija i suportivnost imaju alfa koeficijente iznad 0.6, što ukazuje na prihvatljivu unutarnju pouzdanost podataka za ove varijable. Međutim, Cronbachova alfa za varijablu autokratsko ponašanje iznosi 0.172. Ova niska vrijednost sugerira da podaci vezani uz autoritativno ponašanje u ovom istraživanju nisu pouzdani zbog čega se ova varijabla izostavlja iz daljnjih analiza koje se odnose na ciljeve istraživanja.

*Tablica 2: Rezultati deskriptivne analize trenera (Nm=29)*

	M	SD
ciljna orijentacija na zadatak, učenje i usavršavanje vještina	4.36	.69
ciljna orijentacija na rezultat i ishod	2.94	.99
instruktivnost	4.36	.39
demokratsko ponašanje	3.12	.61
socijalna podrška	3.38	.59
pozitivna povratna informacija	4.56	.43

*Legenda: M-srednja vrijednost, SD-standardna devijacija*

U prikazu *Tablice 2* vidljivo je da su muški treneri u značajnoj mjeri u svom radu koriste pozitivne povratne informacije ( $M = 4.56$ ,  $SD = 0.43$ ) i da su skloni davanju uputa i instrukcija svojim vježbačima ( $M = 4.36$ ,  $SD = 0.39$ ). Ovi rezultati ukazuju na to da treneri u svom radu najčešće pružaju jasne upute sportašima te ih potiču pozitivnim povratnim informacijama, što može doprinijeti razvoju njihovih vještina i povećanju motivacije.

S druge strane, ciljna orijentacija na rezultat i ishod ima najnižu srednju vrijednost ( $M = 2.94$ ,  $SD = 0.99$ ), što sugerira da treneri nisu imperativno usmjereni postizanju krajnjih rezultata i sportskog uspjeha. Socijalna podrška ( $M = 3.38$ ,  $SD = 0.59$ ) i demokratsko ponašanje ( $M = 3.12$ ,  $SD = 0.61$ ) pokazale su umjerene vrijednosti, što znači da treneri djelomično uključuju sportaše u donošenje odluka i pružaju im emocionalnu podršku, ali ti aspekti nisu dominantni u njihovom pristupu.

Prosječna srednja vrijednost svih analiziranih dimenzija iznosi 3.79, što ukazuje na prevladavajuću orijentaciju trenera prema pružanju podrške i usmjerenosti na razvoj sportaša,

dok je naglasak na rezultatima manje izražen. Uz prosječnu standardnu devijaciju od 0.62, rezultati pokazuju umjerenu razinu suglasnosti među trenerima.

*Tablica 3: Rezultati deskriptivne analize trenerica (Nž=31)*

	M	SD
ciljna orijentacija na zadatak, učenje i usavršavanje vještina	4.58	.44
ciljna orijentacija na rezultat i ishod	2.92	.83
instruktivnost	4.38	.39
demokratsko ponašanje	3.23	.49
socijalna podrška	3.41	.49
pozitivna povratna informacija	4.51	.43

*Legenda: M-srednja vrijednost, SD-standardna devijacija*

U prikazu *Tablice 3* vidljivo je da kod ženskih trenerica prevladava ciljna orijentacija na zadatak, učenje i usavršavanje vještina ( $M = 4.58$ ,  $SD = 0.44$ ) te sklonost davanju pozitivnih povratnih informacija ( $M = 4.51$ ,  $SD = 0.43$ ). Ovi rezultati ukazuju na to da trenerice u svom radu naglašavaju razvoj vještina sportaša kroz usmjeravanje na proces učenja, uz pružanje pozitivnih povratnih informacija koje mogu potaknuti motivaciju i samopouzdanje sportaša.

S druge strane, ciljna orijentacija na rezultat i ishod ima najnižu srednju vrijednost ( $M = 2.92$ ,  $SD = 0.83$ ). To sugerira da trenerice u manjoj mjeri pridaju važnost postizanju krajnjih rezultata i ishoda te su više usmjerene na proces učenja i napredovanja.

Socijalna podrška ( $M = 3.41$ ,  $SD = 0.49$ ) i demokratsko ponašanje ( $M = 3.23$ ,  $SD = 0.49$ ) pokazuju umjerene vrijednosti. Ovi rezultati upućuju na to da trenerice u određenoj mjeri pružaju emocionalnu podršku sportašima i uključuju ih u donošenje odluka, no ne previše i stalno.

Prosječna srednja vrijednost svih analiziranih dimenzija iznosi 3.84, što ukazuje na visok naglasak trenerica na ponašanja koje potiču razvoj sportaša i pružanje podrške tijekom procesa treniranja. Uz prosječnu standardnu devijaciju od 0.51, rezultati pokazuju relativno visoku razinu suglasnosti među trenericama, što znači da su njihova rukovodeća ponašanja i poimanje uspješnosti i prioritetnih ciljeva za postizanje uspjeha u sportu relativno slična.

## 7.2. Razlike u stilovima rukovođenja trenera različitog spola

Analizom varijance ispitane su razlike u karakteristikama stilova rukovođenja i ciljne orijentacije gimnastičkih trenera s obzirom na spol. Prije same primjene ANOVA metode, bilo je potrebno provjeriti odgovarajuće pretpostavke, uključujući normalitet distribucije varijabli i homogenost varijanci.

Rezultati prikazani u *Tablici 1* potvrđuju da su varijable normalno distribuirane, dok su u nastavku teksta objašnjeni rezultati Levenovog testa koji je korišten za provjeru homogenosti varijanci.

*Tablica 4: Homogenost varijanci (N=60)*

		df1	df2	p	Levenov test
ciljna orijentacija na zadatak, učenje i usavršavanje vještina	srednja vrijednost	1	58	.10	2.76
ciljna orijentacija na rezultat i ishod		1	58	.78	.01
instruktivnost		1	58	.68	.17
demokratsko ponašanje		1	58	.44	.60
socijalna podrška		1	58	.95	.01
pozitivna povratna informacija		1	58	.61	.27

*Legenda: df1-stupnj slobode između grupe, df2-stupanj slobode unutar grupe, p-razina značajnosti*

Rezultati Levenovog testa prikazani u *Tablici 4* pokazuju da nema statistički značajnih razlika u varijancama između skupina za sve analizirane varijable. Vrijednosti  $p$  za sve varijable prelaze graničnu vrijednost od 0.05, što upućuje na to da je pretpostavka o homogenosti varijanci zadovoljena. Primjerice, za ciljnu orijentaciju na zadatak, učenje i usavršavanje vještina vrijednost  $p$  iznosi 0.10, dok su za ciljnu orijentaciju na rezultat i ishod te socijalnu podršku dobivene vrijednosti 0.78 i 0.95. Slični rezultati zabilježeni su i za ostale varijable poput instruktivnosti (0.68), demokratskog ponašanja (0.44) i pozitivne povratne informacije (0.61).

Ovi rezultati potvrđuju da varijance među skupinama nisu značajno različite, što znači da je zadovoljena ključna pretpostavka za provedbu analize varijance (ANOVA). Time je osigurana pouzdanost daljnje statističke obrade podataka i testiranja razlika između muških i ženskih trenera za sve analizirane varijable.

Tablica 5: Razlike u ciljnoj orijentaciji i karakteristikama rukovođenja gimnastičkih trenera različitog spola (Nm=29, Nž=31)

		suma kvadrata	df	prosječni kvadrat	f	p
ciljna orijentacija na zadatak, učenje i usavršavanje vještina	između grupa	.70	1	.70	2.13	.15
ciljna orijentacija na rezultat i ishod		.004	1	.004	.004	.95
instruktivnost		.007	1	.007	.05	.83
demokratsko ponašanje		.17	1	.17	.56	.46
socijalna podrška		.02	1	.02	.07	.80
pozitivna povratna informacija		.04	1	.04	.20	.67

Legenda: df-stupnj slobode, f- omjer varijabilnosti između grupa i varijabilnosti unutar grupa, p-razina značajnosti

Rezultati analize varijance prikazani u Tablici 5 pokazuju da nema statistički značajnih razlika između muških i ženskih trenera u ciljnoj orijentaciji i stilovima rukovođenja. Vrijednosti  $p$  za sve analizirane varijable su veće od granične vrijednosti od 0.05, što upućuje na to da razlike između skupina nisu statistički značajne. Primjerice, za ciljnu orijentaciju na zadatak, učenje i usavršavanje vještina dobivena vrijednost  $p$  iznosi 0.15, dok je za ciljnu orijentaciju na rezultat i ishod vrijednost 0.95. Nadalje, vrijednost  $p$  za instruktivnost iznosi 0.83, za demokratsko ponašanje 0.46, za socijalnu podršku 0.80, a za pozitivnu povratnu informaciju 0.67.

Ovi rezultati jasno pokazuju da između muških i ženskih trenera nema značajnih razlika u motivaciji i rukovodećem ponašanju, što je također vidljivo i iz deskriptivnih podataka prikazanih u Tablici 2 i Tablici 3, gdje su srednje vrijednosti za obje skupine vrlo slične. Temeljem ovih nalaza, prvu hipotezu, koja pretpostavlja značajnije razlike u ciljnoj orijentaciji, i drugu hipotezu, koja se odnosi na razlike u stilovima rukovođenja, nije moguće prihvatiti, te se obje odbacuju.

### 7.3. Povezanost između ciljne orijentacije i stilova rukovođenja

Kako bi se ispitala povezanost između ciljne orijentacije i stilova rukovođenja, primijenjen je Pearsonov koeficijent korelacije.

Rezultati korelacijske analize prikazani su u *Tablici 6*, gdje su jasno vidljive povezanosti između ovih varijabli.

*Tablica 6: Korelacija ciljne orijentacije i stilova rukovođenja (N=60)*

		ciljna orijentacija na zadatak, učenje i usavršavanje vještina	ciljna orijentacija na rezultat i ishod	instruktivnost	demokratsko ponašanje	socijalna podrška	pozitivna povratna informacija
ciljna orijentacija na zadatak, učenje i usavršavanje vještina	Pearsonov koeficijent korelacije	1					
ciljna orijentacija na rezultat i ishod		.43**	1				
instruktivnost		.42**	.19	1			
demokratsko ponašanje		.03	.14	.25*	1		
socijalna podrška		.32*	.45**	.42**	.54**	1	
pozitivna povratna informacija		.28*	.37**	.59**	.24	.44**	1

*Legenda: \*p<.05, \*\*p<.01*

Rezultati prikazani u *Tablici 6* prikazuju povezanost između ciljne orijentacije i stilova rukovođenja među 60 trenera pomoću Pearsonovog koeficijenta korelacije. Dobiveni rezultati

pokazuju nekoliko značajnih i pozitivnih povezanosti između analiziranih varijabli, što omogućuje dublji uvid u relacije među trenerskim pristupima.

Prva značajna korelacija uočena je između ciljne orijentacije na zadatak i ciljne orijentacije na rezultat, gdje je koeficijent korelacije iznosio  $r = 0.43$  ( $p < 0.01$ ). Ovaj rezultat ukazuje na umjerenu pozitivnu povezanost, što znači da treneri koji su usmjereni na zadatke i usavršavanje vještina istovremeno pokazuju određeni fokus na postizanje rezultata i ishoda. Nadalje, ciljna orijentacija na zadatak pokazala je statistički značajnu povezanost s instruktivnošću ( $r = 0.42$ ,  $p < 0.01$ ), što sugerira da treneri s izraženom orijentacijom na zadatak svojim sportašima češće pružaju jasne upute i smjernice tijekom treninga.

Pozitivne povezanosti zabilježene su i između stilova rukovođenja. Instruktivnost pokazuje značajnu korelaciju s pozitivnom povratnom informacijom ( $r = 0.59$ ,  $p < 0.01$ ), što upućuje na to da treneri koji pružaju strukturirane upute također češće daju pozitivne povratne informacije sportašima. Osim toga, socijalna podrška pokazuje značajnu pozitivnu korelaciju s pozitivnom povratnom informacijom ( $r = 0.44$ ,  $p < 0.01$ ), što znači da treneri koji podržavaju svoje sportaše u emocionalnom i socijalnom smislu često upućuju i pozitivne komentare.

Zanimljivo je i da demokratsko ponašanje pokazuje značajnu povezanost sa socijalnom podrškom, pri čemu je koeficijent korelacije iznosio  $r = 0.54$  ( $p < 0.01$ ). Ovaj nalaz sugerira da treneri koji potiču aktivno sudjelovanje sportaša i uključuju ih u donošenje odluka pružaju veću emocionalnu i socijalnu podršku, što može značajno utjecati na kvalitetu odnosa između trenera i sportaša.

S druge strane, određene korelacije nisu bile statistički značajne. Primjerice, povezanost između ciljne orijentacije na zadatak i demokratskog ponašanja pokazala je vrlo nisku vrijednost korelacije ( $r = 0.03$ ), što implicira da orijentacija na zadatak nije nužno povezana s demokratskim stilom rukovođenja. Također, korelacija između ciljne orijentacije na rezultat i instruktivnosti iznosila je  $r = 0.19$ , što ukazuje na slabu i statistički neznačajnu povezanost između ovih varijabli.

Sveukupno, rezultati korelacijske analize upućuju na to da treneri s izraženom orijentacijom na zadatak i usavršavanje vještina imaju sklonost pružanju jasnih uputa, socijalne podrške i pozitivnih povratnih informacija. Demokratski stil rukovođenja pokazao se važnim u kontekstu pružanja socijalne podrške, dok instruktivnost ima ključnu ulogu u davanju pozitivnih povratnih informacija. Nalazi potvrđuju važnost povezanosti između ciljne orijentacije i stilova rukovođenja u oblikovanju trenerskog pristupa, što ima značajan utjecaj na sportaše i njihovu percepciju podrške trenera.

Temeljem dobivenih rezultata treća hipoteza koja govori o pozitivnoj povezanosti između ciljne orijentacije na zadatak, učenje i usavršavanje vještina i demokratskog stila rukovođenja te sklonosti trenera davanju pozitivnih povratnih informacija, sociološke podrške, uputa i instrukcija sportašima se djelomično prihvaća.

### 7.3.1. Povezanost između ciljne orijentacije i stilova rukovođenja kod muških trenera

Povezanost između ciljne orijentacije i stilova rukovođenja muških trenera sportske gimnastike ispitana je primjenom Pearsonovog koeficijenta korelacije, no sada na uzorku od 29 sudionika.

Tablica 7: Korelacija ciljne orijentacije i stilova rukovođenja muških trenera (Nm=29)

		ciljna orijentacija na zadatak, učenje i usavršavanje vještina	ciljna orijentacija na rezultat i ishod	instruktivnost	demokratsko ponašanje	socijalna podrška	pozitivna povratna informacija
ciljna orijentacija na zadatak, učenje i usavršavanje vještina	Pearsonov koeficijent korelacije	1					
ciljna orijentacija na rezultat i ishod		.54**	1				
instruktivnost		.45*	.26	1			
demokratsko ponašanje		.13	.12	.49**	1		
socijalna podrška		.47*	.42*	.53**	.59**	1	
pozitivna povratna informacija		.35	.30	.52**	.39*	.35	1

Legenda: \* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$



Rezultati prikazani u *Tablici 7* pokazuju odnose između orijentacije trenera na zadatak, učenje i usavršavanje vještina i između orijentacije na rezultat i ishod te njihovih rukovodećih ponašanja, uključujući instruktivnost, demokratsko ponašanje, socijalnu podršku i davanje pozitivnih povratnih informacija.

Ciljna orijentacija na zadatak, učenje i usavršavanje vještina pokazala je značajnu pozitivnu povezanost s ciljnom orijentacijom na rezultat i ishod, pri čemu je koeficijent korelacije iznosio  $r = 0.54$  ( $p < 0.01$ ). Ova povezanost sugerira da treneri koji su orijentirani na razvoj vještina i usavršavanje sportaša također pokazuju tendenciju usmjerenosti na postizanje rezultata i ishoda. Nadalje, ista varijabla značajno korelira s instruktivnošću ( $r = 0.45$ ,  $p < 0.05$ ), što upućuje na to da treneri koji potiču usavršavanje vještina svojim sportašima pružaju jasne i strukturirane upute.

Socijalna podrška također pokazuje značajne povezanosti s nekoliko varijabli. Povezanost između socijalne podrške i instruktivnosti iznosi  $r = 0.53$  ( $p < 0.01$ ), dok korelacija između socijalne podrške i demokratskog ponašanja iznosi  $r = 0.59$  ( $p < 0.01$ ). Ovi rezultati upućuju na to da treneri koji pružaju emocionalnu i socijalnu podršku sportašima češće primjenjuju demokratski stil rukovođenja i pružaju jasne upute. Dodatno, pozitivna povratna informacija korelira s instruktivnošću ( $r = 0.52$ ,  $p < 0.01$ ) i demokratskim ponašanjem ( $r = 0.39$ ,  $p < 0.05$ ), što sugerira da treneri koji daju jasne smjernice i uključuju sportaše u donošenje odluka također češće upućuju pozitivne komentare i ohrabrenje.

S druge strane, neke povezanosti nisu bile statistički značajne. Primjerice, povezanost između ciljne orijentacije na zadatak i demokratskog ponašanja iznosi  $r = 0.13$ , što ukazuje na vrlo slab i neznačajan odnos. Slična situacija zabilježena je i između ciljne orijentacije na rezultat i instruktivnosti, gdje je koeficijent korelacije iznosio  $r = 0.26$ .

Sveukupno, rezultati pokazuju da treneri s izraženom orijentacijom na zadatak i usavršavanje vještina češće pružaju instrukcije, pozitivne povratne informacije i socijalnu podršku, dok je demokratski stil rukovođenja povezan s pružanjem socijalne podrške i pozitivnih komentara sportašima.

### 7.3.2. Povezanost između ciljne orijentacije i stilova rukovođenja kod ženskih trenera

Povezanost između ciljne orijentacije i stilova rukovođenja kod ženskih trenerica sportske gimnastike ispitana je pomoću Pearsonovog koeficijenta korelacije na uzorku od 31 sudionice.

Tablica 8: Korelacija ciljne orijentacije i stilova rukovođenja ženskih trenera (Nž=31)

		ciljna orijentacija na zadatak, učenje i usavršavanje vještina	ciljna orijentacija na rezultat i ishod	instruktivnost	demokratsko ponašanje	socijalna podrška	pozitivna povratna informacija
ciljna orijentacija na zadatak, učenje i usavršavanje vještina	Pearsonov koeficijent korelacije	1					
ciljna orijentacija na rezultat i ishod		.28	1				
instruktivnost		.40*	.11	1			
demokratsko ponašanje		-.20	.18	-.01	1		
socijalna podrška		.05	.50**	.30	.48**	1	
pozitivna povratna informacija		.25	.46*	.66**	.10	.55**	1

Legenda: \* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Rezultati prikazani u Tablici 8 pokazuju povezanost između ciljne orijentacije i stilova rukovođenja kod ženskih trenerica sportske gimnastike. Provedena analiza korelacije ukazuje na nekoliko značajnih odnosa među varijablama, dok određene povezanosti nisu pokazale statističku značajnost.

Ciljna orijentacija na zadatak, učenje i usavršavanje vještina pokazala je značajnu pozitivnu povezanost s instruktivnošću, pri čemu je koeficijent korelacije iznosio  $r = 0.40$  ( $p < 0.05$ ). Ovaj rezultat upućuje na to da trenerice koje su usmjerene na razvoj vještina i učenje svojih sportaša češće pružaju jasne i strukturirane upute tijekom treninga. Nadalje, povezanost između ciljne orijentacije na zadatak i pozitivne povratne informacije iznosi  $r = 0.25$ , ali nije statistički značajna, što sugerira slabiju povezanost između ove dvije varijable.

Ciljna orijentacija na rezultat i ishod pokazala je umjerenu pozitivnu povezanost s nekoliko varijabli. Najznačajnija korelacija uočena je sa socijalnom podrškom ( $r = 0.50$ ,  $p < 0.01$ ), što upućuje na to da trenerice usmjerene na postizanje rezultata istovremeno pružaju emocionalnu i socijalnu podršku sportašima. Povezanost s pozitivnom povratnom informacijom također je statistički značajna ( $r = 0.46$ ,  $p < 0.05$ ), što znači da trenerice orijentirane na ishod češće koriste pozitivne komentare za motivaciju.

Posebno je izražena povezanost između instruktivnosti i pozitivne povratne informacije, pri čemu koeficijent korelacije iznosi  $r = 0.66$  ( $p < 0.01$ ). Ovaj nalaz pokazuje da trenerice koje pružaju jasne i precizne upute istovremeno daju i pozitivne povratne informacije, što može značajno doprinijeti motivaciji i napretku sportaša. Socijalna podrška također pokazuje značajnu povezanost s pozitivnom povratnom informacijom ( $r = 0.55$ ,  $p < 0.01$ ), što sugerira da trenerice koje pružaju podršku u socijalnom kontekstu također često koriste pohvale i ohrabrujuće komentare.

S druge strane, korelacija između ciljne orijentacije na zadatak i demokratskog ponašanja pokazala je negativnu vrijednost ( $r = -0.20$ ), što ukazuje na odsustvo značajne povezanosti između ove dvije varijable. Također, povezanost između ciljne orijentacije na rezultat i instruktivnosti iznosi  $r = 0.11$ , što pokazuje vrlo slabu povezanost koja nije statistički značajna. Sveukupno, rezultati korelacijske analize pokazuju da su kod ženskih trenerica najznačajnije povezanosti između instruktivnosti i pozitivne povratne informacije te između socijalne podrške i pozitivne povratne informacije. Nadalje, trenerice usmjerene na rezultat pokazuju tendenciju pružanja socijalne podrške i pozitivnih komentara, dok trenerice s naglaskom na razvoj vještina češće koriste instruktivnost.

## 7.4. Rasprava

Ovim istraživanjem ispitivane su povezanosti između ciljne orijentacije i stilova rukovođenja trenera sportske gimnastike, kao i razlike u tim varijablama s obzirom na spol trenera. Uz deskriptivne pokazatelje koji su pružili osnovni uvid u obilježja uzorka, rezultati korelacijskih analiza i ANOVA testova omogućili su dublje razumijevanje trenerskog pristupa i motivacije. Deskriptivni podaci ukazali su na dominaciju ciljne orijentacije na zadatak, odnosno usmjerenost trenera na učenje, napredak i usavršavanje vještina sportaša, što odudara od stereotipnog dojma o gimnastičkim trenerima kao predstavnicima „čvrste ruke“ i stroge, autoritarne ruske škole. Takav nalaz sugerira da treneri u ovom istraživanju naglašavaju razvoj sportaša kroz proces treninga, a ne isključivo kroz imperativ rezultata. Slične rezultate dobili su Smith i Smoll (2018), koji navode da moderni pristupi u sportskom vođenju sve više naglašavaju razvojne ciljeve, osobito u sportovima tehničke prirode poput gimnastike.

U prvoj hipotezi, koja je pretpostavila postojanje značajnih razlika u ciljnoj orijentaciji između muških i ženskih trenera, rezultati ANOVA analize nisu potvrdili te razlike. Oba spola iskazala su slične vrijednosti u orijentaciji na zadatak i rezultat, što sugerira da spol nije ključan čimbenik u oblikovanju motivacijskih ciljeva trenera. Ovi rezultati su u skladu s istraživanjem Weinberga i Goulda (2018), koji su također utvrdili da spol ne igra značajnu ulogu u ciljnoj orijentaciji trenera kada se analizira tehnički zahtjevan sport. Neki autori, npr. Harwood i suradnici (2000) ističu treći tip ciljne orijentacije – samoreferenciranu usmjerenost na ishod i rezultat koja bi bila osobito izražena u natjecateljskom sportu, a koja podrazumijeva kombinaciju ova dva različita tipa ciljne orijentacije na način da su osobe dominantno orijentirane na učenje i usavršavanje vještina, a na natjecanju im postaje izraženija orijentacija na ishod i rezultat. Kako je većina trenera i trenerica ovog uzorka bivši vježbači i natjecatelji, moguće je da kod njih u biti upravo zato prevladava ovaj miješani tip ciljne orijentacije

Druga hipoteza, koja je predviđala razlike u stilovima rukovođenja između muških i ženskih trenera, također nije potvrđena. Rezultati nisu pokazali značajne razlike u instruktivnosti, socijalnoj podršci, pozitivnim povratnim informacijama i demokratskom ponašanju, što ukazuje na sličan trenerski pristup bez obzira na spol. Ovakvi rezultati podudaraju se s istraživanjem Côtéa i Gilberta (2009), koji naglašavaju kako iskustvo i specifičnosti sporta više utječu na stil rukovođenja nego rodna pripadnost.

Važno je napomenuti da autokratska skala nije prošla provjeru pouzdanosti, zbog čega autokratsko ponašanje nije bilo uključeno u daljnje analize poput ANOVA testova i korelacija. Ova pojava nije rijetka u istraživanjima sportskog vođenja. Primjerice, Høigaard i suradnici

(2018) zabilježili su slične probleme s pouzdanošću autokratskih dimenzija u *Leadership Scale for Sport* (LSS), što se objašnjava promjenama u suvremenim trenerskim pristupima koji sve više preferiraju razvojne i podržavajuće metode rada. Vella, Oades i Crowe (2013) također ističu da niska pouzdanost autokratskog stila u sportskim istraživanjima može proizaći iz tranzicije prema participativnim modelima vođenja, u kojima se sportaši više uključuju u donošenje odluka. Nadalje, Ledbetter i suradnici (2020) naglašavaju kako varijacije u pouzdanosti mjerenja autokratskog vođenja mogu ovisiti o specifičnim kulturnim i sportskim kontekstima, što dodatno otežava precizno mjerenje ovog stila rukovođenja. Ovi nalazi ukazuju na širi trend smanjenja prisutnosti autokratskog pristupa u suvremenom sportskom vođenju. Rezultati korelacijske analize, kojima je testirana treća hipoteza, pokazali su značajne povezanosti između ciljne orijentacije i stilova rukovođenja. Orijehtacija na zadatak bila je povezana s instruktivnošću, pozitivnim povratnim informacijama i socijalnom podrškom, što sugerira da treneri koji su usmjereni na razvoj vještina istovremeno pružaju podršku sportašima kroz jasne upute i pozitivnu komunikaciju. Takvi rezultati u skladu su s nalazima istraživanja Nichollsa (1989), koji ističe važnost orijentacije na zadatak za stvaranje motivirajućeg okruženja u sportu. S druge strane, povezanost ciljne orijentacije na rezultat s varijablama rukovođenja bila je slabije izražena, što potvrđuje važnost orijentacije na razvoj i napredak u sportovima koji zahtijevaju stalno tehničko usavršavanje, kao što je gimnastika. Dobiveni rezultati jasno pokazuju da spol trenera nije odlučujući čimbenik u oblikovanju njihovih stilova rukovođenja ili motivacijskih ciljeva. Kao što sugeriraju istraživanja Horn (2008) i Jones (2014), stil rukovođenja u sportu može više ovisiti o individualnim karakteristikama trenera, njihovom iskustvu, razini obrazovanja te specifičnostima sporta i sportaša s kojima rade. U kontekstu sportske gimnastike, razvoj vještina i tehnička usmjerenost sporta diktiraju potrebu za instruktivnim stilom rukovođenja, socijalnom podrškom i pozitivnim povratnim informacijama, što je vidljivo i u rezultatima ovog istraživanja. Iako inicijalno pretpostavljeno, statistički značajne razlike između muških i ženskih trenera nisu potvrđene, čime se pridonosi razumijevanju da ključnu ulogu u oblikovanju trenerskog stila možda imaju drugi čimbenici, poput trenerskog iskustva, specifičnih potreba sportaša i karakteristika sporta, što bi trebalo dodatno provjeriti u novom istraživanju.

## 7.5. Nedostaci provedenog istraživanja

Jedan od važnih nedostataka ovog istraživanja je veličina uzorka. Uzorak čini 60 gimnastičkih trenera, što nije mali uzorak u kontekstu hrvatske gimnastike, no za statističke analize i

postizanje statističke značajnosti razlika može biti nedovoljan. Također, s obzirom na to da se radi o upitnicima samoprocjene, moguće je da su treneri na neka pitanja davali socijalno poželjne odgovore ili ih tumačili na subjektivan način, što je moglo utjecati na dobivene rezultate.

## 7.6. Preporuke za buduća istraživanja

Za buduća istraživanja preporučuje se povećanje uzorka sudionika kako bi se povećala statistička snaga i omogućilo otkrivanje finijih razlika koje se, iako primjetne u trenerskoj praksi, nisu statistički potvrdile u ovom istraživanju. Osim toga, potrebno je uključiti dodatne društvene i kulturne varijable, poput dobi, iskustva i obrazovanja trenera, koje bi mogle imati značajan utjecaj na njihovo rukovodeće ponašanje i motivaciju.

Nadalje, primjena kvalitativnih metoda, poput intervjua ili fokus grupa, omogućila bi dublji uvid u osobna iskustva i stavove trenera o uspjehu te pružila detaljniji prikaz ponašanja koja odražavaju različite stilove rukovođenja. Takav pristup ponudio bi preciznije podatke i dodatne informacije o pozadini mogućih razlika među trenerima.

Buduća istraživanja također bi se trebala usmjeriti na promjene u stilovima rukovođenja kroz različite faze razvoja sportaša, čime bi se dobila cjelovitija slika o utjecaju trenerskog pristupa na sportski uspjeh i napredak sportaša.

## 8. Zaključak

Na temelju provedenog istraživanja o ciljnoj orijentaciji i stilovima rukovođenja muških i ženskih trenera sportske gimnastike u Hrvatskoj, mogu se izdvojiti ključni nalazi koji doprinose boljem razumijevanju trenerskih pristupa. Rezultati ukazuju na dominaciju ciljne orijentacije na zadatak, što znači da su trenerima prioritet učenje, usavršavanje vještina i kontinuirani razvoj sportaša. Nadalje, treneri se opisuju kao visoko instruktivni, skloni davanju pozitivnih povratnih informacija te pružanju umjerene socijalne podrške, što ukazuje na njihov fokus na stvaranje podržavajućeg okruženja za napredak sportaša.

Iako je inicijalno pretpostavljeno da postoje značajne razlike između muških i ženskih trenera u ciljnoj orijentaciji i stilovima rukovođenja, rezultati istraživanja nisu to potvrdili. Dobiveni nalazi sugeriraju da spol nije ključan čimbenik u oblikovanju trenerskih ponašanja i motivacijskih usmjerenja, što je u skladu s istraživanjima koja ističu važnost individualnih karakteristika i konteksta u kojem treneri djeluju.

Korelacijska analiza pokazala je značajne povezanosti između ciljne orijentacije i stilova rukovođenja. Treneri koji su orijentirani na zadatak i razvoj vještina pokazuju sklonost pružanju jasnih uputa, pozitivnih povratnih informacija i socijalne podrške, čime se potiče razvoj sportaša u pozitivnom i stimulativnom okruženju. S druge strane, povezanost između orijentacije na rezultat i stilova rukovođenja bila je manje izražena, što dodatno potvrđuje važnost procesa u tehnički zahtjevnim sportovima poput gimnastike. Ovi rezultati u skladu su s pretpostavkama motivacijskih teorija u sportu i nadopunjuju nalaze prethodnih istraživanja, poput studija Nichollsa (1989) i Smitha i Smolla (2018), koji naglašavaju važnost razvoja sportaša kroz instruktivne i podržavajuće metode vođenja.

Primjena rezultata ovog istraživanja može biti korisna u razvoju trenerskih edukacijskih programa koji potiču integraciju različitih stilova rukovođenja s naglaskom na procesnu motivaciju. Posebna pažnja treba biti usmjerena na prilagodbu trenerskih metoda specifičnim potrebama sportaša, čime se doprinosi njihovom napretku, kao i osobnom razvoju trenera.

Zaključno, ovo istraživanje pruža vrijedne uvide u trenerske prakse u hrvatskoj sportskoj gimnastici te naglašava potrebu za daljnjim istraživanjima. Proširenje uzorka, primjena kvalitativnih metoda i uključivanje dodatnih varijabli, poput dobi, iskustva i obrazovanja, omogućilo bi dublje razumijevanje čimbenika koji oblikuju trenerski pristup i njegov utjecaj na sportski uspjeh. Kontinuirano istraživanje i inovativni pristupi u trenerskom vođenju ključni su za unaprjeđenje kvalitete rada trenera i razvoj sportske gimnastike u Hrvatskoj i šire.

## 9. Literatura

- Allen, J. B., & Shaw, S. (2009). Women coaches' perceptions of their sport organizations' social environment: Supporting coaches' psychological needs? *The Sport Psychologist*, 23(3), 346–366.
- Ames, C. (1992). Achievement goals and the classroom motivational climate. In J. Meece & D. Schunk (Eds.), *Student perceptions in the classroom* (pp. 327–348). Lawrence Erlbaum Associates.
- Arthur, C. A., Fitzwater, J., Hardy, L., Beattie, S., & Bell, J. (2017). Development and validation of a transformational leadership inventory for sports. *Psychology of Sport and Exercise*, 28, 183–193.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2001). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. Mind Garden, Inc.
- Barić, R. (2005). Ciljne orijentacije i motivacija u sportu. U G. Sporiš & H. Hraski (Ur.), *Psihološki aspekti treninga i natjecanja* (str. 25–47). Kineziološki fakultet.
- Barić, R. (2007). Motivacijska klima i ciljna orijentacija u sportu: Psihološke osnove trenerske prakse. U *Zbornik radova: 5. godišnja međunarodna konferencija Kondicijska priprema sportaša* (str. 56–62). Kineziološki fakultet.
- Barić, R. (2007). *Rukovođenje u sportu*. Kineziološki fakultet.
- Barić, R. (2009). Psihološka priprema sportaša: Utjecaj trenera na razvoj motivacije i performanse sportaša. *Kineziologija*, 41(1), 23–35.
- Barić, R. (2011). Motivacija i ciljne orijentacije u sportu: Uloga trenera u stvaranju pozitivnog okruženja. *Kineziologija*, 43(1), 26–38.
- Barić, R. (2011). *Motivacija u sportu: Uloga trenera u razvoju sportaša*. Školska knjiga.
- Barić, R. (2013). Psihološka priprema sportaša: Motivacija i samopouzdanje. U H. Hraski (Ur.), *Psihološki aspekti uspjeha u sportu* (str. 33–45). Kineziološki fakultet.
- Barić, R. (2014). *Povezanost ciljnih orijentacija i emocionalne regulacije kod sportaša*. Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Barić, R. (2015). Trenerski stilovi rukovođenja i motivacija sportaša: Teorijske i praktične smjernice. *Kineziologija*, 47(2), 105–118.



- Barić, R. (2023). *Stilovi poučavanja trenera i njihov utjecaj na sportaše*. Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Barić, R., & Horga, I. (2006). Hrvatska verzija upitnika ciljne orijentacije u sportu. U R. Barić & I. Horga (Ur.), *Psihologija sporta: Temeljne teorije i istraživanja* (str. 142–158). Naklada Slap.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Blažinčić, S. (2023). *Transformacijski i transakcijski stilovi rukovođenja u sportu*. Fakultet filozofije i znanosti. Dostupno na repozitorij.ffos.hr.
- Borkovec, T. D. (2002). Psychological and pharmacological treatments for generalized anxiety disorder. In R. G. Heimberg, D. B. Turk, & C. M. Mennin (Eds.), *Social anxiety: Clinical, developmental, and social perspectives* (pp. 333–356). Academic Press.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership in sports: A review. In G. T. H. (Ed.), *Leadership in sport* (pp. 215–230). Prentice-Hall.
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (3rd ed., pp. 113–135). Wiley.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1978). The role of leadership in sports. In G. T. H. (Ed.), *Leadership in sport* (pp. 215–230). Prentice-Hall.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 34–45.
- Clough, P., Earle, K., & Sewell, D. (2002). Mental toughness: The concept and its measurement. In *Proceedings of the 2002 British Psychological Society Conference*.
- Côté, J., & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 307–323.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Douglas, G., & Chow, L. (2016). *Grace, gold, and glory: My leap of faith*. Zondervan.
- Duda, J. L., Chi, L., & Dent, A. L. (1995). Task and ego orientation in sport: A test of a model. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(3), 296–314.

- Duda, J. L., & Nicholls, J. G. (1992). Dimensions of achievement motivation in schoolwork and sport. *Journal of Educational Psychology, 84*(3), 290–299.
- Duda, J. L., & Ntoumanis, N. (2003). Correlates of achievement goal orientations in physical education.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Field, V. K. (2018). *Life is short, don't wait to dance*. Center Street.
- Fraser-Thomas, J., Côté, J., & Deakin, J. (2008). Understanding dropout and prolonged engagement in adolescent competitive sport. *Psychology of Sport and Exercise, 9*(5), 645–662.
- García-González, L., Sevil, J., & Abarca-Sos, A. (2021). Coach–athlete relationship in elite sports: The role of coach leadership styles in athlete performance and satisfaction.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*.
- Gould, D. (2016). *The psychology of coaching*. Human Kinetics.
- Greblo, Z. (2011). *Perfekcionizam u darovitih sportaša: uloga osobinskih i okolišnih činitelja* (Doktorska disertacija), Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Harwood, C, Hardy, L., & Swain, A. (2000). Achievement goals in sport: a critique of conceptual measurement issues. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 22*, 235-255.
- Harwood, D., & Smith, M. (2000). Self-referential orientation and outcome motivation in elite athletes. *Journal of Sport Psychology, 12*(3), 145–158.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.
- Høigaard, R., Jones, G. W., & Peters, D. M. (2018). Leadership scale for sport: Second-order confirmatory factor analysis of the Norwegian version. *Scandinavian Journal of Psychology, 49*(4), 331–341.
- Horne, R., & Weaver, A. (2013). *Sport psychology for coaches*. Human Kinetics.
- Horn, T. S. (2008). Coaching effectiveness in the sport domain. In *Advances in sport psychology* (3rd ed., pp. 239–267). Human Kinetics.
- Horn, T. S. (2008). *Advances in sport psychology* (3rd ed.). Human Kinetics.

- Jowett, S., & Poczwadowski, A. (2007). Understanding the coach–athlete relationship. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 3–14). Human Kinetics.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768.
- Jones, G. (2002). Mental toughness: A test of the theory in sport. *Personality and Individual Differences, 32*(2), 123–133.
- Jones, R. L. (2014). *The sports coach as educator: Re-conceptualising sports coaching*. Routledge.
- Kavussanu, M., & Hodge, K. (2019). The role of gender in coaching behaviors and effectiveness: Evidence from gymnastics. *International Journal of Coaching Science, 14*(1), 45–63.
- Klein, C., Ziegler, M., & Witte, H. (2016). The role of leadership styles in coaching effectiveness: A systematic review. *International Journal of Sports Science & Coaching, 11*(4), 482–497.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.
- Ledbetter, A. M., Zimmerman, J., & Gudykunst, W. B. (2020). Cultural influences on leadership style preferences in sport. *International Journal of Sport Management, 21*(3), 200–215.
- Li, J., & Zhang, W. (2023). Exploring leadership styles in sports: Impacts on goal orientation and athlete performance. *International Journal of Sports Psychology, 45*(3), 240–256.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist, 57*(9), 705–717.
- Lorimer, R., & Jowett, S. (2021). The impact of coach leadership on athlete psychological well-being and performance: A review of recent findings.
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). The coach–athlete relationship: A motivational model. *Journal of Sports Science, 21*(11), 883–904.
- Meyer, A. (2019). Situational leadership in coaching: Adapting strategies for athlete development. *Journal of Sports Coaching, 8*(2), 145–159.
- Mosston, T., & Ashworth, S. (2008). *Teaching physical education: The spectrum of styles*. Spectrum Institute for Teaching and Learning.

- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, *91*(3), 328–346.
- Nicholls, J. G. (1989). *The competitive ethos and democratic education*. Harvard University Press.
- Norman, L. (2010). Bearing the burden of doubt: Female coaches' experiences of gender relations. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, *81*(4), 506–517.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Pureta, I. (2019). *Vođenje i upravljanje ljudskim potencijalima*. Ibis Grafika.
- Raguž, I. (2010). Vodstvo u modernim organizacijama. *Repozitorij.ffos.hr*.
- Ramchandran, S. (2023). Razlike u rukovoditeljskim stilovima prema spolu trenera. *Apeiron University Journal of Sports Psychology*, *12*(3), 45–60.
- Ryan, J. (1995). *Little girls in pretty boxes: The making and breaking of elite gymnasts and figure skaters*. Doubleday.
- Riemer, H. A. (2007). Leadership and satisfaction in sport.
- Salmela, J. H., & Moraes, L. C. (2003). Development of expertise: The role of coaching, families, and environmental factors. *Sports Science Review*, *12*(3–4), 14–29.
- Smith, R. E., & Jones, M. A. (2018). The influence of coaching behavior on athlete motivation: A meta-analysis. *Journal of Applied Sport Psychology*, *30*(2), 201–215.
- Smith, R. E., & Smoll, F. L. (2002). *Way to go, coach! A scientifically proven approach to coaching effectiveness*. Warde.
- Smith, R. E., & Smoll, F. L. (2018). Motivation and performance in young athletes: A developmental perspective. *Applied Sport Psychology*, *7*, 219–240.
- Tanaka, K. (2020). Yoshiaki Hatakeda: Inspiring Japan's gymnastic stars.
- Vella, S. A., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2013). The application of coach leadership models to coaching practice: Current state and future directions. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, *6*(1), 54–75.
- Vallerand, R. J., & Rousseau, F. L. (2001). Intrinsic and extrinsic motivation in sport and exercise: A review using the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In G. C. Roberts (Ed.), *Advances in motivation in sport and exercise* (pp. 389–412). Human Kinetics.
- Vealey, R. S. (2007). *Mental skills training in sport*. Human Kinetics.
- Vertinsky, P. (1994). *Women, sport, and exercise in the 19th century*. Routledge.
- Weinberg, R., & Gould, D. (2018). *Foundations of sport and exercise psychology* (7th ed.). Human Kinetics.

- Williams, S. E. (2010). Mental blockages and psychological barriers to high performance. In D. McCarthy & P. L. Sherman (Eds.), *Sports psychology: From theory to practice* (pp. 85–100). Human Kinetics.
- Zarotis, G., Tokmakidis, S. P., & Costa, A. M. (2019). The influence of coaching behaviors on athletes' psychological responses and performance outcomes.
- Žarković, A. (2024). Motivacijska klima, ciljna orijentacija i emocionalna regulacija sportaša. *Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet*.