

# RAZLIKE U STILOVIMA VOĐENJA TRENERA KOD SPORTAŠA BEZ I S INVALIDITETOM

---

Samaržija, Andrej

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:117:505158>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-02**



Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
KINEZIOLOŠKI FAKULTET**

**Andrej Samaržija**

**RAZLIKE U STILOVIMA VOĐENJA TRENERA  
KOD SPORTAŠA BEZ I S INVALIDITETOM**

diplomski rad

Zagreb, svibanj, 2024.

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

DIPLOMSKI RAD

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

**Naziv studija:** Kineziologija; **smjer:** Kineziologija u edukaciji i Kineziterapija

**Vrsta studija:** sveučilišni

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

**Studij za stjecanje akademskog naziva:** sveučilišni magistar kineziologije u edukaciji i kineziterapiji (univ. mag. cin.)

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Kineziologija

**Vrsta rada:** Znanstveno-istraživački rad

**Naziv diplomskog rada:** je prihvaćena od strane Povjerenstva za diplomske radove Kineziološkog fakulteta

Sveučilišta u Zagrebu u akademskoj godini 2022./2023. dana 25. travnja 2023.

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. *Dajana Zoretić*

**Pomoć pri izradi:**

**Razlike u stilovima vođenja trenera kod sportaša bez i s invaliditetom**

*Andrej Samaržija, 0034085295*

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

- |  |                      |
|--|----------------------|
| 1. izv. prof. dr. sc. <i>Dajana Zoretić</i>    | Predsjednik - mentor |
| 2. doc. dr. sc. <i>Ana Žnidarec Čučković</i>   | član                 |
| 3. izv. prof. dr. sc. <i>Lidija Petrinović</i> | član                 |
| 4. izv. prof. dr. sc. <i>Sunčica Bartoluci</i> | zamjena člana        |

**Broj etičkog odobrenja:** 37/2023.

**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 Kinesitherapy**

**Type of program: University**

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

**Acquired title: University Master of Kinesiology in Education and Kinesitherapy**

**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 2022/2023 on April 25, 2023.

**Mentor:** *Dajana Zoretić*, associate prof.

**Technical support:**

**Differences in coaches' leadership styles in athletes without and with disabilities**

*Andrej Samaržija, 0034085295*

**Thesis defence committee:**

- |   |                        |
|---|------------------------|
| 1. <i>Dajana Zoretić</i> , associate prof.        | chairperson-supervisor |
| 2. <i>Ana Žnidarec Čučković</i> , assistant prof. | member                 |
| 3. <i>Lidija Petrinović</i> , associate prof.     | member                 |
| 4. <i>Sunčica Bartoluci</i> , associate prof.     | substitute member      |

**Ethics approval number: 37/2023.**

**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 završna 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:

---

izv. prof. dr. sc. Dajana Zoretić

Student:

---

Andrej Samaržija

## ZAHVALE

*Želim se zahvaliti svima koji su na bilo koji način doprinijeli mom obrazovanju. Prvenstveno mojoj obitelji, roditeljima **Blaženki i Draženu**, bratu **Antoniu** koji su sve ove godine bili uz mene, pružali mi podršku u svakom pogledu i gurali me uvijek prema naprijed.*

*Također se želim zahvaliti svojoj budućoj ženi **Ani** koja je puno toga prošla sa mnom i zbog mene (seminare, zadaće, ispite na svim putovanjima, mog „sve u zadnji čas“). Bila mi je neopisiva potpora u dobrim i lošim danima. Hvala joj na tome!*

*Nakon njih moram spomenuti svoju Riječku ekipu: **Juki, Vlah, Tonka, Klara, Ivana** na čelu s ukeom **Jumpyem**. Hvala na svakom druženju, izlasku, pomoći, savjetu, lijepoj riječi i djelu. Bolju ekipu na faksu nisam mogao zamisliti. Postali ste prijatelji za cijeli život.*

*Hvala **Doni, Tretu i Dedi**, cimerima iz Makedonije na jednoj od najljepših uspomena s faksa definitivno. Sve nakon toga je povijest.*

***Tihana i Laura**, mojim curama iz NCVVO-a hvala što su bile uz mene cijelo moje obrazovanje na fakultetu, ali i duže od toga. Zajedno smo prošli stvarno puno toga.*

*Želim se zahvaliti i svojoj mentorici, koja je uvijek bila na raspolaganju, usmjeravala me na pravi put i pomagala u izradi ovog rada.*

*Ukratko, želim se zahvaliti svima koji su bili u mom životu ovih 6 godina, jer bi sve ovo, bez njih bilo nemoguće.*

# RAZLIKE U STILOVIMA VOĐENJA TRENERA KOD SPORTAŠA BEZ I S INVALIDITETOM

## Sažetak

Cilj rada je bio proučiti razlike u stilovima vođenja trenera kod sportaša bez i s invaliditetom. Za provjeru hipoteze u kojoj ne postoji statistički značajna razlika između stila vođenja trenera kod sportaša bez invaliditeta i trenera sportaša s invaliditetom provedeno je istraživanje na populaciji (N=34) trenera, 17 muškaraca i 17 žena, različite dobi, različitog obrazovanja i radnog iskustva  $11,56 \pm 7,809$  godina. Provedena su tri upitnika: Likertov anketni upitnik o dominantnom stilu vođenja, Upitnik za samoprocjenu vodstva i Upitnik rukovođenja u sportu (*LSS - Leadership Scale for Sport*). Programom Statistica 14.0. dobiveni su pojedini deskriptivni pokazatelji, a razlike između dvije grupe trenera provjerene su t-testom za nezavisne uzorke u sva tri upitnika. Razina statističke značajnosti postavljena je na  $p < 0,05$ . Analizom Likertovog anketnog upitnika o dominantnom stilu vođenja dobiveni su rezultati koji pripadaju timskom upravljanju u obje grupe. Ispitanici Upitnika za samoprocjenu vodstva najviše odgovaraju konzultativnom stilu vođenja, dok rezultati u Upitniku rukovođenja u sportu naglašavaju pozitivne povratne informacije, treniranje i instrukcije u obje grupe. T-test za nezavisne uzorke proveden je kroz sva tri upitnika koji je u svima pokazao vrijednosti istog značenja: nema statističke značajne razlike u stilovima vođenja kod trenera sportaša s invaliditetom i trenera sportaša bez invaliditeta.

**Ključne riječi:** stilovi vođenja, treneri, sportaši bez i s invaliditetom, t-test

## **DIFFERENCES IN COACHES LEADERSHIP STYLES IN ATHLETES WITHOUT AND WITH DISABILITIES**

### **Abstract**

The aim of this study was to examine the differences in coaching leadership styles between athletes with and without disabilities. To test the hypothesis that there is no statistically significant difference between the coaching leadership styles of trainers for athletes without disabilities and trainers for athletes with disabilities, a study was conducted on a population (N=34) of trainers, comprising 17 men and 17 women of various ages, educational backgrounds, and work experience averaging  $11.56 \pm 7.809$  years. Three questionnaires were administered: the Likert Survey Questionnaire on Dominant Leadership Style, the Leadership Self-Assessment Questionnaire, and the Leadership Scale for Sport (LSS). Using the Statistica 14.0 program, certain descriptive indicators were obtained, and the differences between the two groups of trainers were tested using the t-test for independent samples across all three questionnaires. The level of statistical significance was set at  $p < 0.05$ . Analysis of the Likert Survey Questionnaire on Dominant Leadership Style yielded results indicating team management in both groups. Respondents of the Leadership Self-Assessment Questionnaire corresponded predominantly to a consultative leadership style, while results from the Leadership Scale for Sport emphasized positive feedback, training, and instruction in both groups. The t-test for independent samples, conducted across all three questionnaires, consistently showed values indicating the same conclusion: there is no statistically significant difference in leadership styles between trainers of athletes with disabilities and trainers of athletes without disabilities.

**Keywords:** leadership styles, trainers, athletes with and without disabilities, t-test



## SADRŽAJ

1. UVOD.....	9
2. STILOVI VOĐENJA .....	14
2.1. Mreža vodstva Blake i Moutonova .....	14
2.2. Likertova analitička metoda za analizu organizacije i identificiranje prosječnog stila vođenja.....	16
2.3. Upitnik rukovođenja u sportu ( <i>LSS - Leadership Scale for Sport</i> ) .....	17
3. CILJEVI I HIPOTEZE .....	18
4. METODE ISTRAŽIVANJA.....	19
4.1. Uzorak ispitanika.....	19
4.2. Uzorak varijabli.....	19
4.3. Metode obrade podataka.....	21
5. REZULTATI.....	22
6. RASPRAVA .....	27
7. ZAKLJUČAK .....	29
8. LITERATURA.....	30
PRILOG .....	33

## 1. UVOD

U literaturi postoji više različitih definicija vođenja zbog širokog spektra teorija i praksi u kojima se ti pojmovi pojavljuju i primjenjuju. Vođenje ili sposobnost vođenja, kako Kurtić i Kulović (2011) navode može se definirati kao „sposobnost jedne osobe (vođe) da utječe na druge ljude tako da oni međusobno surađuju te su usmjereni ka ostvarenju zajedničkog cilja“ (str.19). Vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu ljudi u svrhu postizanja zajedničkog cilja (Northouse, 2010). Definiranje vodstva nije osobina unutar samog vođe, već suradnja između vođe i sljedbenika. Naglašava se da vodstvo nije linearan proces, nego interakcijski odnos (Northouse, 2010). Prema Kurtić i Kulović (2011) „Vođenje je funkcija, a vodstvo je proces kroz koji se ta funkcija realizira“ (str. 28).

Svrha vođenja je potaknuti ljude kako bi što jednostavnije došli do postavljenog cilja. Najvažnije od svega je ne ugroziti dostojanstvo pojedinca zbog rezultata. Rezultati su bitni, ali oni postaju bezvrijedni ako ugroze pojedinca. Prema ljudima se treba odnositi s poštovanjem, bez obzira tko oni bili i koju funkciju imaju, jer svi na neki način doprinose cilju (Todorović, 2003).

Vođenje (*leading*) kao funkcija, vodstvo (*leadership*) kao proces kojim se funkcija vođenja praktično realizira i vođe (*leaders*) kao glavni akteri ključne su sastavnice za početak i skladno funkcioniranje poduzeća kao organizacije ljudi, sredstava i tehnologije (Todorović, 2003). Prema Todoroviću (2003), vodstvo kao proces podrazumijeva da drugi ljudi moraju biti spremni prepoznati i uvažiti nadprosječne sposobnosti i karakteristike određene osobe te je prihvatiti kao lidera. Isti taj lider ima moć da utječe, motivira i pridobiva sljedbenike za svoje ideje, te potiče njihovo radno angažiranje u njihovoj realizaciji, zahvaljujući svojim sposobnostima i autoritetu. Kako bi se proizvela pozitivna reakcija i povezanost potrebno je kroz proces postaviti kompatibilnost ciljeva, komunikaciju, karizmatičnost, sistem vrijednosti, ali i primjenu sankcija. Vođa odnosno lider svojim superiornim karakteristikama ujedinjuje osobine članova grupe i usmjerava njihove aktivnosti na ostvarivanje raznih zadataka.

„Anglosaksonski etimološki korijen riječi *lead*, *leader* i *leadership* - voditi, vođa i vodstvo - jest *laed*, što znači „staza“ ili „put“. Glagol *laeden* znači „putovati (str. 405) (Gotal, 2013). Sukladno tome, vođa hoda ispred svojih putnika, pokazuje im put i korača ispred svojih suputnika (Kets de Vries, 2009). Vođe se kroz metaforičke prikaze može prikazati na

nekoliko načina, Gotal (2013) u svom radu spominje vođe kao ljude koji su u stanju pokrenuti ljude, mogu potaknuti ljude da se potpuno posvete onome što rade i pridruže im se u tome. S druge strane postoji i teorija u kojoj vođa nije glavna osoba za vođenje, gotovo je svejedno tko vodi jer je za sve odgovorno okruženje.

Dwight D. Eisenhower, bivši predsjednik SAD-a i bivši načelnik generalštaba kopnene vojske SAD-a je tvrdio da je „vodstvo umjetnost da postignete da netko drugi uradi nešto što vi želite, ali tako da ta osoba poželi da to uradi“ (str.28) (Kurtić i Kulović, 2011). Dakle, vodstvo podrazumijeva imati sposobnost odlučiti što treba učiniti i zatim postići da i drugi to žele, te u krajnjem slučaju učine (Kurtić i Kulović, 2011).

Na glavnoj poziciji svakog uspješnog tima stoji dobar vođa – pobjednik. Manje uspješnim timom upravljaju manje dobri vođe. Loše timove u pravilu vode loši vođe - gubitnici. Najveće gospodarske, povijesne, sportske, političke pobjede ostvaruju timovi kojima upravljaju pobjednici (Srića, 2004).

Kako bi istražili odnos između „Velikih pet“ osobina ličnosti (*Big Five*) - neuroticizma, ekstrovertiranosti (društvenosti), otvorenosti (intelekta), ugodnosti i savjesnosti (pouzdanosti) - koje su postavili Goldberg (1990) i McCrae i Costa (1987), Judge i sur. (2002) proveli su metaanalizu 78 istraživanja o vodstvu i ličnosti objavljenih između 1967. i 1998. Pronašli su pozitivnu korelaciju između ekstrovertiranosti i vodstva te istaknuli kako je to najvažnija osobina uspješnih vođa. Savjesnost je također u pozitivnoj korelaciji s vodstvom, dok su neuroticizam i otvorenost također pokazali značajnu korelaciju, pri čemu je neuroticizam u negativnoj korelaciji s vodstvom. Ugodnost, predstavlja slabu povezanost s vodstvom. Neuroticizam predstavlja sklonost anksioznosti, depresiji, neprijateljstvu i u krajnjem slučaju mržnji. Ekstrovertiranost predstavlja sklonost komunikaciji, uključenosti, društvenosti i dobrom energijom. Otvorenost predstavlja sklonost prihvaćanju novih ideja, suradnji, kreativnosti i željom za novim stvarima. Ugodnost predstavlja sklonost povjerenju, brižnosti i željom za pomoći. Savjesnost predstavlja sklonost odlučnosti, spremnosti za prihvaćanje rizika, spremnosti za rad i organiziranosti

Istraživanja i praksa pokazuju kako se u svakom poslu, pa to i vođenju, uspjeh temelji na ravnoteži triju bitnih komponenti: znanje, vještine i talenti (Srića, 2004). Znanje je prenosivo s osobe na osobu, dobivamo ga iz raznih izvora. Teoretski, svako znanje je savladivo, pa tako

i ona o vođenju. Točno je da postoje vođe koji se po znanju ističu od drugih, ali je isto tako točno da znanje nije jedini dovoljno dobar pokazatelj da bi netko postao uspješnim u svome poslu. Vještine kao druga komponenta se stječu i razvijaju kroz praksu. Što više vremena provodimo „unutra“ to ćemo imati veće vještine i biti više iskusniji u tome što radimo. Vještine je također moguće prenijeti s jedne osobe na drugu. Nekada je to teže nego kod znanja, ali s dovoljnom motivacijom svaka vještina je savladiva. Treća komponenta uspjeha čini talent, iako posljednja niti malo manje bitna, neki bi rekli najbitnija. Za razliku od znanja i vještina, talente ne možemo učiti od drugih. Talent ili imaš ili nemaš, s njim se rađaš. Znanja i vještine koje su potrebne u trenerskom, ali i svakom drugom poslu svatko može naučiti, no talenti vrhunskog vođe ne mogu se dobiti ni na jednom tečaju, školi, fakultetu. Oni su dio nas, ili ih imamo ili ne. U tom smislu vođe se rađaju (Srića, 2004).

U sportskom svijetu kineziologija ima veliku ulogu, a to je stvoriti kompetentne ljude koji će znati kako postupiti u određenoj situaciji, prenijeti znanje, usmjeriti nekoga na pravi put. Čustonja i suradnici (2011) naglašavaju, sustavno cjeloživotno obrazovanje presudno je ako treneri žele obavljati svoj posao na visokoj razini.

Prema Miljković (2009) uloga trenera ima puno, a samo neke od njih su: instruktor, motivator, organizator, pedagog, pomagač, prijatelj, sportaš, zaštitnik. Dok je prema Barić (2007), uloga trenera biti: strateg, komunikator, demonstrator, voditi računa ne samo o sportskim ciljevima, pobjedama i rezultatima, već i o sportašu kao osobi. Najvažniji zadatak od svih trenera imaju treneri mlađih dobnih kategorija, koji rade s „novim“ sportašima koji su tek zakoračili u svijet sporta. Mladi ljudi koji još nisu odabrali svoj put, dosta često će se ugledati u svoje trenere, oni će im biti uzori. Trudit će se biti kao oni, ponašati kao oni i postupati kao oni. Posao trenera je izuzetno težak i bitan; kao što je dijete preslika svog roditelja, tako je i sportaš preslika svog trenera. Ako želimo imati kvalitetne sportaše, moramo imati kvalitetne trenere.

Trenere smatraju stručnjacima koji moraju poznavati široki spektar znanja, kao što su „osnove teorije treninga, kineziološke metodike, sportske medicine, pedagogije i psihologije odgoja i obrazovanja, anatomije, fiziologije sporta te biomehanike“ (str. 2) (Zovko i sur., 2021 prema Rogulj i Foretić, 2007). Dakle, treneri obavljaju izazovan i složen posao. Čustonja i sur. (2011) spominju kako u svim situacijama od trenera se očekuje prikazivanja visoke razine

kompetentnosti, pronalazak i/ili stvaranje optimalnih metoda i programa rada te primjerenih postupaka za svakog sportaša, bilo individualno ili u grupi.

„Sport mora biti jednako dostupan svima bez obzira na dob, rasu, spol, spolnu orijentaciju, vjeru, nacionalnost, društveni položaj, političko ili drugo uvjerenje“ (str. 2) (Zakon o športu, 2022). Crnković i Rukavina (2013) u svom radu spominju rečenicu „računa se sposobnost, a ne invalidnost“ što upućuje na to da svaka osoba koja želi biti sudionik u sportu mora imati tu mogućnost.

Sport definitivno utječe na svaku domenu kvalitete života. U radu se naglašava preventivni utjecaj fizičke aktivnosti na očuvanje zdravlja, ali i rehabilitacijsku i habilitacijsku ulogu posebno kod osoba s invaliditetom samo u slučaju kada se tjelesna aktivnost odvija u strogo kontroliranim uvjetima kako bi se spriječio potencijalni negativni utjecaj sporta na zdravlje (*Sport for Development and peace International Working Group*, 2007). Zbog toga je vrlo bitno da treneri, kao i svi koji rade sa sportašima tretiraju osobe s invaliditetom kao „sportaše“ znajući sve njihove mogućnosti i vještine.

Prema Lazić i Barić (2013) bavljenje sportom doprinosi „bolju komunikaciju sa drugim osobama, umanjen osjećaj usamljenosti, snažniji osjećaj sreće, bolje fizičko i psihičko stanje te veći stupanj zadovoljstva vlastitim životom“ (str. 244). Sportaši s invaliditetom zaboravljaju na diskriminaciju, ne razmišljaju o dobi, spolu, razini treniranja, već zajedničkim snagama, postavljaju sebe na raspolaganje kao veoma korisne članove društva (Lazić i Barić, 2013).

Nekim trenerima je u današnjem vremenu primaran cilj postizanje vrhunskih rezultata te to vide kao jedini pokazatelj uspjeha. U zadnje vrijeme javlja se sve više nezadovoljnih sportaša, koji smatraju kako treneri vrše neki oblik zlostavljanja nad svojim sportašima. U svakom slučaju takvo ponašanje je potrebno u korijenu zaustaviti (David, 2005).

Model koji je Jowett i sur. (2012) pojašnjavaju u svome radu temelji se na bliskosti (*closeness*), sukladnosti (*coorientation*), komplementarnosti (*complementarity*) i kompatibilnosti (*compatibility*). Kompatibilnost objašnjava postoji li mogućnost ostvarivanja potreba kroz međusobnu interakciju. Bliskost se odnosi na emocije u odnosu, te je funkcija međusobnog poštovanja. U tom odnosu prevladava uvažavanje, briga, predanost i to ne samo u sportskim situacijama već općenito. Sukladnost pokazuje kako sportaš i trener imaju

zajedničke odnosno slične ciljeve, vjerovanja, očekivanja, stavove. Međusobno izmjenjuju iskustva i razmišljanja. Sva ta međusobna komunikacija utječe na kvalitetu zajedničkog rada. Komplementarnost se odnosi na ponašanja koja proizlaze iz karaktera trenera i sportaša koja se odražavaju na njihovu suradnju. Model koji prikazuje trenerima i sportašima na koji način treba graditi međusobni odnos kako bi on bio zdrav i kvalitetan.

U istraživanju Kašnar (2016) je pokušao doznati kakve trenere sportaši žele, a kakve imaju. Točnije, želio je ispitati razlike u stilovima vođenja trenera, kakav stil bi htjeli, a kakav imaju sad od strane svog trenera. U istraživanju je sudjelovalo 160 studenata i studentica Kineziološkog fakulteta u Zagrebu. Rezultati su pokazali kako sportaši više žele demokratskog trenera koji će im pružiti više pozitivnih povratnih informacija i veću socijalnu podršku, dok je s druge strane realna slika malo drukčija. Sportaši u pojedinačnim sportovima preferiraju i imaju više demokratske trenere od sportaša u ekipnim sportovima, dok su sportaši u ekipnim sportovima više izloženi trenerima s autokratskim vođenjem.

Prema istraživanju Jin i sur. (2022) gdje se promatrao utjecaj autokratskog i demokratskog stila vođenja na odnos trener - sportaš, motivaciju i zadovoljstvo sportaša. Istraživanje je provedeno na skupini od 298 studenata s 20 različitih Kineskih sportskih fakulteta, te su dobiveni sljedeći rezultati. Demokratski stil vođenja ima pozitivan utjecaj na odnos trener - sportaš, dok autokratski stil vođenja nema utjecaj na isti odnos. Niti jedan stil vođenja nema utjecaj na sportaševu motivaciju. Također je otkrivena vrlo visoka povezanost između odnosa trener - sportaš, demokratskog stila vođenja, motivacije i zadovoljstva sportaša, dok je motivacija sportaša djelomično povezana s odnosom trener - sportaš i zadovoljstvom sportaša.

Poanta svih istraživanja i teorija je zapravo sljedeća: zdrav odnos između trenera i sportaša nužan je da bi sportaš mogao dati najbolje od sebe, da bi se razvio i kao osoba i da bi obje strane bile zadovoljne. Neučinkovit odnos vodi u sukob, rađa nezadovoljstvo i lošu izvedbu i povećava rizik od odustajanja.

## 2. STILOVI VOĐENJA

### 2.1. Mreža vodstva Blakea i Moutonove

Mreža vodstva prvi puta pojavila se ranih 1960-ih godina i nekoliko se puta mijenjala i prilagođavala (Blake i McCause, 1991; Blake i Mouton, 1964, 1978, 1985). Osmišljena je da bi se prikazalo kako vođe postavljaju svoje ciljeve i koja je njihova usmjerenost, posvećuju li se više rezultatima ili ljudima. Briga o rezultatima usmjerena je na izvršavanje organizacijskih zadataka i željom za uspjehom. Radno opterećenje, odluke o djelovanju, opseg rezultata, vrijeme utrošeno na ciljani rezultat. Briga rezultatima nije ograničena samo na stvari, nego se odnosi na sve što organizacija pokušava postići svojim djelovanjem (Blake i Mouton, 1964). Briga o ljudima odnosi se na to koliko se vođa brine oko svojih ljudi u koji žele ostvariti zadane ciljeve i koliko je spreman sebe uložiti u ostvarenje tih istih ciljeva. Ljudima se moraju osigurati dobri radni uvjeti, održavanje pravedne strukture, pronicanje dobrih društvenih odnosa i izgradnju povjerenja (Blake i Mouton, 1964). Mreža vodstva predstavlja dvije osi koje se križaju. Horizontalna os predstavlja brige o rezultatima, dok vertikalna os predstavlja brige o ljudima. Svaka od tih osi povučena je kao ljestvica od 9 stupnjeva na kojoj broj 1 predstavlja minimalnu, a 9 predstavlja maksimalnu brigu. Označavanjem rezultata na svakoj od osi mogu se oslikavati stilovi vodstva: *upravljanje temeljeno na autoritetu i poslušnosti* (9,1), *prijateljsko upravljanje* (1,9), *nezainteresirano upravljanje* (1,1), *uravnoteženo upravljanje* (5,5) i *timsko upravljanje* (9,9).

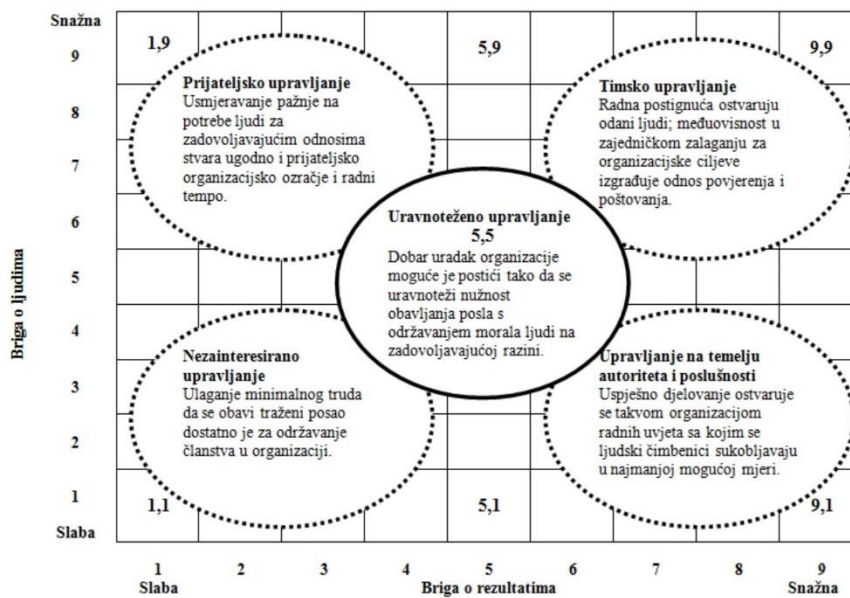
*Upravljanje temeljeno na autoritetu i poslušnosti* - stil vodstva 9,1 posebno naglašava zadatke i posao, a manje ljudski čimbenik, osim kao sredstvo za obavljanje posla. Nema komunikacije s ljudima nižih funkcija, vođa vodi glavnu riječ, te komunikacija postoji samo u svrhu davanja zadataka. Taj je stil vođen rezultatima, a ljudi se smatraju sredstvom za postizanje cilja. Vođa 9,1 često „puše za vratom“, zahtjevan je i nadmoćan.

*Prijateljsko upravljanje* - stil vodstva 1,9 predstavlja obrnutu situaciju, posebno se naglašava ljudski čimbenik i briga o ljudima, a manje rezultate, zadatke i posao. Vođe 1,9 najviše naglašavaju stavove i osjećaje ljudi, brinući se oko ispunjavanja potreba sljedbenika. Pokušava se stvoriti pozitivna atmosfera u timu, pomaganjem, utjehom i nesuprotstavljanjem.

*Nezainteresirano upravljanje* - stil vodstva 1,1 opisuje vođu koji se ne brine ni o zadatku ni o međuljudskim odnosima. Tip vođe koji je samo vođa u teoriji, ali u praksi velika suprotnost. Često ima malo doticaja sa sljedbenicima i moguće ga je opisati kao povučenog, isključenog, nezainteresiranog i neodanog vođu.

*Uravnoteženo upravljanje* - stil vodstva 5,5 opisuje vođe sklone kompromisima, koji se usmjerenom brinu o zadatku i o ljudima koji obavljaju zadatak. U njihovom vođenju najbitnija je ravnoteža između ljudi i rezultata. Kako bi ostvarili tu ravnotežu izbjegavaju sukobe, postavlja umjerene zahtjeve i pazi na svaki detalj kako se ne bi dogodila pogreška. Tip vođe koji je jako spretno u sukobima, sklon zanemarivanju vlastitih uvjerenja u svrhu „napretka“.

*Timsko upravljanje* - stil vođenja 9,9 jako naglašava zadatak i međuljudske odnose. Vođa koji potiče aktivno sudjelovanje u zadatku, ali i postavljanju samog. Jasno definira prioritete, ustrajan je, ponaša se otvoreno i uživa u radu i komunikaciji s ljudima.



Slika 1. Mreža vodstva.

„Vodstvo: teorija i praksa.“, P. G. Northouse, 2010, Zagreb: MATE d.o.o.



## 2.2. Likertova analitička metoda za analizu organizacije i identificiranje prosječnog stila vođenja

Likertovi sistemi vodstva temelje se na empirijskim istraživanjima usmjerenim na utvrđivanje karakteristika managementa u uspješnim i neuspješnim poduzećima (Likert, 1961). Prema dobivenim rezultatima iz istraživanja razradio je model koji se sastoji od četiri stila vođenja. Upitnik se sastoji od 15 pitanja s ponuđena četiri odgovora od kojih ispitanik može odabrati samo jedan odgovor.

*Ekstremno autoritativni (autokratski) stil vođenja* - vođa nema povjerenja u svoje sljedbenike. Sve odluke se donose od strane vrha (vođe). Sljedbenici uvijek rade pod strahom, dobivaju prijetnje i kazne, rijetko kada nagrade. Malo komunikacije koja postoji, odvija se strogo poslovno sa strahom i nepovjerenjem.

*Benevolentno autoritativni (paternalistički) stil vođenja* - vođa ima slabo povjerenja u sljedbenike, ali ono je prisutno. Ciljevi se postavljaju i donose odluke kao i kod autokratskog stila vođenja od strane vrha (vođe), rutinske odluke može donijeti svatko, dok se nagrade i kazne koriste kao sredstvo motivacije.

*Konzultativni stil vođenja* - vođa ima poprilično, ali ne potpuno povjerenje u svoje sljedbenike. Sljedbenici također mogu donijeti neke odluke, manje važnosti. U ovom stilu vođenja uspostavljena je obostrana komunikacija, Nagrade, te ponekad kazne koriste se kao najvažnije sredstvo motivacije. Komunikacija na relaciji vođa – sljedbenik odvija se s dozom povjerenja.

*Participativni stil vođenja* - vođa ima potpunu vjeru i povjerenje u svoje sljedbenike, oni su njegova desna ruka i imaju potpuno povjerenje. Odluke može donijeti svatko, samo je potrebno komunicirati oko istih. Komunikacija se odvija u svim smjerovima. Sljedbenici se motiviraju samom uključenosti, sudjelovanjem u postavljanju ciljeva, te zajedničkom putu k ostvarenju tih ciljeva. Postoji prijateljski odnos vođa - sljedbenik koji rezultira stjecanjem većeg povjerenja.

### 2.3. Upitnik rukovođenja u sportu (*LSS - Leadership Scale for Sport*)

Upitnik rukovođenja u sportu (*LSS*) (Chelladurai i Saleh, 1980) sastoji se od 40 čestica koje procjenjuju 5 komponenti trenerskog vođenja:

*Treniranje i instrukcije* - treneri koji postižu visoki rezultat na ovoj skali trude se poboljšati izvedbu sportaša upućujući ih na tehničke instrukcije vezane uz vještine, tehnike i taktike pri čemu naglašavaju važnost treninga. Trener je taj koji koordinira sve aktivnosti članova tima.

*Demokratsko ponašanje* - treneri koji postižu visoki rezultat na ovoj skali dozvoljavaju sportašima sudjelovanje u donošenju odluka oko ciljeva, metoda treninga, taktike i strategije potrebne za ispunjenje zajedničkih ciljeva.

*Autokratsko ponašanje* - treneri koji postižu visoki rezultat na ovoj skali koriste neovisno donošenje odluka pri čemu naglašavaju osobni autoritet. Uglavnom ne traže mišljenje sportaša.

*Socijalna podrška* - treneri koji postižu visoki rezultat na ovoj skali pokazuju brigu za dobrobit sportaša i pokušavaju održati dobru komunikaciju s njima. Neovisno o izvedbi sportaša i njegovim zadacima, trener pokušava podržavati sportaša i u njegovom privatnom životu.

*Pozitivna povratna informacija* - treneri koji postižu visoki rezultat na ovoj skali nagrađuju svoje sportaše za dobre uspjehe, hvale ih i daju im do znanja da su oni veoma zaslužni zbog ostvarivanja rezultata. Ovakvo ponašanje odnosi se isključivo na situacije unutar sporta.

Čestice se procjenjuju na skali od 1 (nikad) do 5 (uvijek).

### **3. CILJEVI I HIPOTEZE**

U ovom radu proučavati ćemo stilove vođenja pojedinih trenera kroz različite sportove, u području gdje se pojavljuje invaliditet i tamo gdje ga nema. Jesu li bolji treneri „prijatelji“ ili treneri „vojnici“? Koji stil najviše paše sportašima s invaliditetom? Koji stilovi prevladavaju u ekipnim, a koji u individualnim sportovima? Najvažnija stvar koju ćemo utvrditi je koliko se zapravo trenerski poslovi kod osoba s invaliditetom razlikuju, koliko su stilovi vođenja bitni za kvalitetno funkcioniranje sami sportaša i okoline, te koji su to stilovi.

Cilj rada jest utvrditi razlike stila vođenja trenera kod sportaša bez i s invaliditetom. Postoje različiti stilovi vođenja u jednoj i drugoj skupini, potrebno je provjeriti jesu li treneri sportaša s invaliditetom više participativnog karaktera i usmjereni prema ljudima, a ne prema rezultatima od ostalih trenera. Također je potrebno istražiti jesu li treneri sportaša s invaliditetom više usmjereni prema socijalnoj podršci i davanju pozitivnih povratnih informacija od ostalih trenera.

Sukladno opisanim ciljevima, postavljena je sljedeća hipoteza:

**H0: Ne postoji statistički značajna razlika između stila vođenja trenera kod sportaša bez invaliditeta i trenera sportaša s invaliditetom**

## 4. METODE ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Uzorak ispitanika

Uzorak ispitanika čini 34 trenera i trenerica koji se aktivno bave trenerskim poslom. Od ukupnog broja ispitanika podjednak je broj muškaraca i žena (M=17, Ž=17). Najviše trenera, čak njih 18 nalazi se u rasponu od 31 do 40 godina, nakon toga njih 9 u rasponu iznad 40 godina, njih 6 u rasponu od 25 do 30 godina i jedan ispitanik u rasponu od 18 do 24 godine. Devetnaest (19) trenera koji treniraju sportaše s invaliditetom dolaze iz različitih sportova: paraplanjanje, paraskijanje, para stolni tenis, košarka u kolicima, parataekwondo i judo. Dok petnaest (15) trenera koji treniraju sportaše bez invaliditeta dolaze iz sportova: plivanje, košarka, atletika, tenis, rukomet, borilački sportovi i skijanje. Ispitanici su bili upoznati s ciljem istraživanja, svi su dali svoju privolu, a njihov zadatak je bio ispuniti tri upitnika vezano za temu.

### 4.2. Uzorak varijabli

Uzorak varijabli sastoji se od tri upitnika koji procjenjuju stilove vođenja kod trenera koji treniraju sportaše bez i s invaliditetom. Unutar sva tri upitnika nalazi se isti opći dio sačinjen od pitanja o spolu, dobi, stupnju obrazovanja, sport kojim se bave, treniraju li sportaše s invaliditetom ili ne, godine iskustva u radu i dobne skupine sportaša s kojima treniraju.

#### 1) Likertov anketni upitnik o dominantnom stilu vođenja

Upitnik je sastavljen od 18 tvrdnji, od kojih se njih 9 odnosi na brigu za ljude, a drugih 9 na brigu za rezultate. Neke od tvrdnji koje se odnose na brigu za ljude su „Ohrabrujem svojeg sportaša na davanje prijedloga i na aktivno učešće u donošenju odluka.“, „Uživam podučavati druge u vezi sa tehnikom i taktikom.“, „Ohrabrujem svoje sportaše i nastojim potaknuti njihovu kreativnost prilikom izvedbe.“. Dok su tvrdnje koje se odnose na brigu za rezultate „Ništa za mene nije važnije od postizanja rezultata ili ostvarenja cilja.“, „Pažljivo nadgledam i nastojim zadatke završiti na vrijeme.“, „Što je veći izazov to više u njemu uživam.“. Ispitanici odgovaraju na pitanja prema Likertovoj skali od 1 do 5.

1 - u potpunosti se ne slažem

2 - djelomično se ne slažem

3 - niti se slažem niti se ne slažem

4 - djelomično se slažem

5 - u potpunosti se slažem

Nakon dobivenih odgovora, rezultati se raspoređuju prema tablici (Tablica 1.) Dobiveni rezultat ucrtava se u koordinatni sustav menadžerske mreže, te se primarni stil vođenja dobiva u sjecištu koordinata označenih na vertikalnoj i horizontalnoj osi. Menadžerska mreža predstavlja dvije osi koje se križaju. Horizontalna os predstavlja brige o rezultatima, dok vertikalna os predstavlja brige o ljudima. Svaka od tih osi povučena je kao ljestvica od 9 stupnjeva na kojoj broj 1 predstavlja minimalnu, a 9 predstavlja maksimalnu brigu. Označavanjem rezultata na svakoj od osi mogu se oslikavati stilovi vodstva: *upravljanje temeljeno na autoritetu i poslušnosti* (9,1), *prijateljsko upravljanje* (1,9), *nezainteresirano upravljanje* (1,1), *uravnoteženo upravljanje* (5,5) i *timsko upravljanje* (9,9).

Tablica 1. Način bodovanja Likertovog anketnog upitnika o dominantnom stilu vođenja

Briga za ljude	Briga za rezultate
Zbrojite ocjene koje su dane na pitanja sljedećih rednih brojeva:	Zbrojite ocjene koje su dane na pitanja sljedećih rednih brojeva:
1. __	2. __
4. __	3. __
6. __	5. __
9. __	7. __
10. __	8. __
11. __	12. __
14. __	13. __
16. __	15. __
17. __	18. __
Ukupno __ pomnožite dobivenu sumu sa 0,2. Rezultat koji ste dobili označite na vertikalnoj osi menadžerske mreže.	Ukupno __ pomnožite dobivenu sumu sa 0,2. Rezultat koji ste dobili označite na horizontalnoj osi menadžerske mreže.

## 2) Upitnik za samoprocjenu vodstva

Upitnik se sastoji od 15 pitanja s ponuđena četiri odgovora od kojih ispitanik može odabrati samo jedan odgovor. Za svako pitanja ponuđena je skala odgovora s vrijednostima od 1 do 4 (1 - ekstremno autoritativni (autokratski) stil vođenja, 2 - benevolentno autoritativni (paternalistički) stil vođenja, 3 - konzultativni stil vođenja i 4 - participativni stil vođenja). Prosječan stil vođenja izračunava se jednostavnim postupkom računanja srednje vrijednosti prosječnih stilova (aritmetička sredina). Izračun prosječne vrijednosti predstavlja stil vođenja. Primjeri nekoliko pitanja „*Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema svojim sportašima?* (1 - ništa, 2 - ponešto, 3 - prilično mnogo, 4 - puno)“, „*Koliko često prihvaćate ideje svojih sportaša?* (1 - ne tražim i ne prihvaćam njihove ideje, 2 - ponekad, 3 - često, 4 - vrlo često)“.

## 3) Upitnik rukovođenja u sportu (*LSS – Leadership Scale for Sport*)

U ovom istraživanju korištena je izmijenjena hrvatska verzija upitnika rukovođenja u sportu (*LSS*). Zadatak ispitanika je bio izraziti mišljenje o svom radu sa sportašima kroz pojedine tvrdnje na skali od 1 do 5 s ciljem procjene stila vođenja trenera. Upitnik se sastoji od 40 čestica koje čine 5 komponenti koje predstavljaju 5 različitih stilova vođenja. *Treniranje i instrukcije* čini 13 čestica, *demokratsko ponašanje* 9 čestica, *autokratsko ponašanje* 5 čestica, *socijalna podrška* 8 čestica i *pozitivna povratna informacija* 5 čestica.

### 4.3. Metode obrade podataka

Podatci sakupljeni iz upitnika uneseni su u Microsoft Excel tablice, gdje su organizirani i strukturirani u grupe. Tablice su prenesene u program Statistica 14.0. (StatSoft Inc., Tusla, OK). Za sve podatke izračunati su pojedini deskriptivni pokazatelji, a razlike između dvije grupe trenera provjerene su t-testom za nezavisne uzorke u sva tri upitnika. Razina statističke značajnosti postavljena je na  $p < 0,05$ .

## 5. REZULTATI

Metodama deskriptivne statistike dobiveni su podaci koji opisuju odgovore ispitanika na općenita pitanja o spolu, dobi, stupnju obrazovanja, sportom koji se bave kao treneri, treniraju li sportaše s invaliditetom i godinama radnog iskustva.

*Tablica 2. Rezultati analize frekvencija odgovora ispitanika na pitanje o spolu*

	N	%
M	17	50,0
Ž	17	50,0

Legenda: N - broj entiteta, % - postotak, M - muškarci i Ž - žene.

U ovom istraživanju sudjelovalo je 50% ispitanika ženskog spola i 50% ispitanika muškog spola.

*Tablica 3. Rezultati analize frekvencija odgovora ispitanika na pitanje o dobi*

	N	%
od 18 do 24 godina	1	2,9
od 25 do 30 godina	6	17,6
od 31 do 40 godina	18	52,9
više od 40 godina	9	26,5

Legenda: N - broj entiteta i % - postotak.

Najveći postotak ispitanika (52,9%) je imao od 31 do 40 godina nakon kojih slijede ispitanici stariji od 40 godina (26,5%), zatim ispitanici od 25 do 30 godina (17,6%) i samo jedan ispitanik od 18 do 24 godina (2,9%).

*Tablica 4. Rezultati analize frekvencija odgovora ispitanika na pitanje o stupnju obrazovanja*

	N	%
Doktorat	4	11,8
Magisterij	8	23,5
Osposobljavanje za trenera	4	11,8
Stručni prijediplomski studij Izobrazba trenera	5	14,7
Sveučilišni integrirani prijediplomski i diplomski studij Kineziologija	13	38,2

Legenda: N - broj entiteta i % - postotak.

Sveučilišni integrirani prijediplomski i diplomski studij Kineziologija završilo je 38,2% ispitanika, a magisterij kineziologije 23,5% ispitanika. Stručni prijediplomski studij Izobrazba trenera 14,7%, te podjednak postotak ispitanika 11,8% završili su doktorat i osposobljavanje za trenera.

*Tablica 5. Rezultati analize frekvencija odgovora ispitanika na pitanje o sportu kojim se bave treneri*

	N	%
Atletika	1	2,9
Borilački sportovi	1	2,9
Košarka	1	2,9
Judo	1	2,9
Košarka u kolicima	1	2,9
Paraplivanje	11	32,4
Paraskijanje	2	5,9
Para stolni tenis	3	8,8
Parataekwondo	1	2,9
Plivanje	7	20,6
Plivanje / Vaterpolo	1	2,9
Rukomet	1	2,9
Skijanje	1	2,9
Tenis	2	5,9

Legenda: N - broj entiteta i % - postotak.

Najveći postotak ispitanika (32,4%) se bavi paraplivanjem kao sportom u kojem su trener/ica, plivanjem se bavi 20,6%. Para stolnim tenisom se bavi 8,8%, dok se paraskijanjem i tenisom bavi 5,9%. Po jedan ispitanik (2,9%) dolazi iz raznih sportova: atletika, borilački sportovi, košarka, judo, košarka u kolicima, parataekwondo, plivanje /vaterpolo, rukomet i skijanje.

*Tablica 6. Rezultati analize frekvencija odgovora ispitanika na pitanje treniraju li sportaše s invaliditetom*

	N	%
Da	19	55,9
Ne	15	44,1

Legenda: N - broj entiteta i % - postotak.



55,9% ispitanika trenira sportaše sa invaliditetom dok 44,1% ispitanika ne trenira sportaše sa invaliditetom.

Tablica 7. Deskriptivni parametri godina radnog iskustva kao trenera/ice

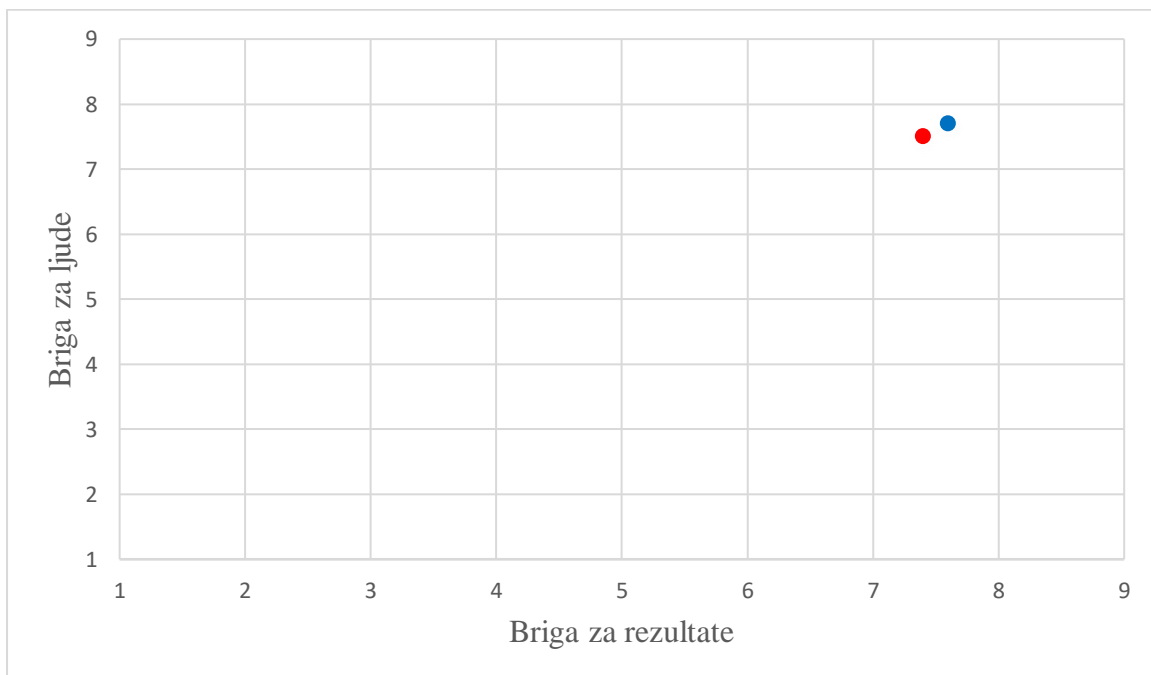
	N	AS ± SD	MIN	MAX
Godine radnog iskustva	34	11,56 ± 7,809	2	37

Legenda: N - broj entiteta, AS - aritmetička sredina, SD - standardna devijacija, MIN - najmanji izmjereni rezultat, MAX - najveći izmjereni rezultat.

Prosječno trajanje radnog iskustva kao trenera je  $11,56 \pm 7,809$  godina.

Likertov anketni upitnik o dominantnom stilu vođenja

Slika 2. prikazuje rezultate ispitanika ovog istraživanja na mreži vodstva Blakea i Moutonuve. Treneri sportaša bez invaliditeta su postigli rezultat na osi brige za ljude 7,5 a na osi brige za rezultate 7,4. S druge strane, treneri sportaša s invaliditetom su postigli rezultat na osi brige za ljude 7,7 a na osi brige za rezultate 7,6. Oba ova rezultata se mogu svrstati pod timsko upravljanje.



Treneri sportaša s invaliditetom



Treneri sportaša bez invaliditeta

Slika 2. Rezultati ispitanika na mreži vodstva.

*Tablica 8. Rezultati T testa za nezavisne uzorke u Likertovom anketnom upitniku o dominantnom stilu vođenja*

	N	t-vrijednost	p
Briga za ljude	34	0,458	0,571
Briga za zadatak	34	0,548	0,476

Legenda: N - broj entiteta i p - razina statističke pogreške.

Kako bi ispitali hipotezu ovog istraživanja koja glasi "Ne postoji statistički značajna razlika između stila vođenja trenera kod sportaša bez invaliditeta i trenera sportaša s invaliditetom " upotrijebljen je T test za nezavisne uzorke sa postavljenom razinom statističke značajnosti od  $p < 0,05$ . Rezultati T testa su prikazani u Tablici 8. Budući da je p vrijednost veća od 0,05 može se zaključiti kako ne postoji statistički značajna razlika u dominantnom stilu vođenja između trenera sportaša sa invaliditetom i trenera sportaša bez invaliditeta.

Upitnik za samoprocjenu vodstva

*Tablica 9. Deskriptivni parametri samoprocjene stila vodstva*

Trenirate li sportaše s invaliditetom?		N	AS ± SD	MIN	MAX
Da	Stil vodstva	19	3,33 ± 0,223	2,87	3,73
Ne	Stil vodstva	15	3,17 ± 0,204	2,80	3,60

Legenda: N - broj entiteta, AS - aritmetička sredina, SD - standardna devijacija, MIN - najmanja izmjerena vrijednost i MAX - najveća izmjerena vrijednost.

Što se tiče samoprocjene vodstva (Tablica 9), prosječna vrijednost rezultata trenera sportaša bez invaliditeta iznosi  $3,17 \pm 0,204$  dok prosječna vrijednost rezultata trenera sportaša sa invaliditetom iznosi  $3,33 \pm 0,223$ . Ova oba rezultata odgovaraju konzultativnom stilu vođenja.

*Tablica 10. Rezultati T testa za nezavisne uzorke u upitniku za samoprocjenu vodstva*

	N	t-vrijednost	p
Stil vodstva	34	0,715	0,370

Legenda: N - broj entiteta i p - razina statističke pogreške.

Postavljenu hipotezu ispitali smo i na rezultatima upitnika za samoprocjenu vodstva. Također, p vrijednost veća je od 0,05 te se može zaključiti kako ne postoji statistički značajna razlika u dominantnom stilu vođenja između trenera sportaša sa invaliditetom i trenera sportaša bez invaliditeta.

Upitnik rukovođenja u sportu (*LSS – Leadership Scale for Sport*)

Tablica 11. Deskriptivni parametri upitnika rukovođenja u sportu

Trenirate li sportaše s invaliditetom?		N	AS ± SD	MIN	MAX
Da	Treniranje i instrukcije	19	4,65 ± 0,552	4,08	5,00
	Demokratsko ponašanje	19	3,53 ± 1,072	2,00	4,44
	Autokratsko ponašanje	19	1,35 ± 0,460	1,00	2,20
	Socijalna podrška	19	4,12 ± 0,766	3,25	4,63
	Pozitivna povratna informacija	19	4,89 ± 0,243	4,20	5,00
Ne	Treniranje i instrukcije	15	4,39 ± 0,710	3,77	4,92
	Demokratsko ponašanje	15	3,30 ± 1,118	2,22	4,33
	Autokratsko ponašanje	15	1,48 ± 0,849	1,00	2,20
	Socijalna podrška	15	3,93 ± 0,831	2,63	4,63
	Pozitivna povratna informacija	15	4,81 ± 0,401	4,00	5,00

Legenda: N - broj entiteta, AS - aritmetička sredina, SD - standardna devijacija, MIN - najmanja izmjerena vrijednost i MAX - najveća izmjerena vrijednost.

Deskriptivni parametri odgovora ispitanika u izmijenjenoj hrvatskoj verziji upitnika rukovođenja u sportu (LSS) su prikazani u Tablici 9. Iz prosječnih vrijednosti se može uočiti kako su treneri sportaša sa invaliditetom imali veće prosječne vrijednosti za gotovo sve stilove vođenja, osim za autokratsko ponašanje. Najveće prosječne vrijednosti su zabilježene za pozitivnu povratnu informaciju i kod trenera sportaša sa invaliditetom ( $4,89 \pm 0,243$ ) i kod trenera sportaša bez invaliditeta ( $4,81 \pm 0,401$ ), nakon čega slijedi treniranje i instrukcije; kod trenera sportaša sa invaliditetom:  $4,65 \pm 0,552$  te kod trenera sportaša bez invaliditeta:  $4,39 \pm 0,710$ . Najmanje prosječne vrijednosti u ovom upitniku su postignute kod autokratskog ponašanja, treneri sportaša sa invaliditetom su imali vrijednost od  $1,35 \pm 0,460$  naspram trenera sportaša bez invaliditeta  $1,48 \pm 0,849$ .

Tablica 12. Rezultati T testa za nezavisne uzorke u upitniku rukovođenja u sportu

	N	t - vrijednost	p
Trening i instrukcije	34	1,133	0,261
Demokratsko ponašanje	34	0,582	0,564
Autokratsko ponašanje	34	-0,676	0,434
Socijalna podrška	34	0,664	0,529
Pozitivna povratna informacija	34	0,825	0,366

Legenda: N - broj entiteta i p - razina statističke pogreške.

T test za nezavisne uzorke je također korišten u upitniku rukovođenja u sportu. Rezultati ove analize su prikazani u Tablici 12. Iz rezultata se može uočiti kako u svih pet komponenti, ne postoji statistički značajna razlika između trenera sportaša sa invaliditetom i trenera sportaša bez invaliditeta ( $p > 0,05$ ). Ovim rezultatima se postavljena hipoteza potvrđuje.

## **6. RASPRAVA**

Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi hipotezu koja govori postoji li statistički značajna razlika između stila vođenja trenera kod sportaša bez invaliditeta i trenera sportaša s invaliditetom. U radu je kroz tri upitnika ispitano nekoliko stilova vođenja, koji se međusobno isprepliću. Potvrđeno je kako u sva tri upitnika između stilova vođenja trenera kod sportaša s invaliditetom i trenera sportaša bez invaliditeta nema statistički značajne razlike, što znači da se hipoteza u potpunosti potvrđuje. Likertov anketni upitnik o dominantnom stilu vođenja donosi nam rezultate kroz mrežu vodstva Blakea i Moutonuve prikazujući koliko treneri brinu za ljude, a koliko za rezultate na skali od 1 do 9, postavljajući ih na određeno mjesto u mreži. Treneri sportaša bez invaliditeta su postigli rezultat na osi brige za ljude 7,5 a na osi brige za rezultate 7,4. S druge strane, treneri sportaša s invaliditetom su postigli rezultat na osi brige za ljude 7,7 a na osi brige za rezultate 7,6. Oba ova rezultata se mogu svrstati pod timsko upravljanje. Timsko upravljanje je stil vođenja koji jako naglašava zadatak i međuljudske odnose. Trener koji potiče aktivno sudjelovanje u zadatku, ali i postavljanju samog. Jasno definira prioritete, ponaša se otvoreno, uživa u radu i komunikaciji sa svojim sportašima i ljudima općenito. Što se tiče samoprocjene vodstva postoje četiri stila vođenja: ekstremno autoritativni (autokratski) stil vođenja, benevolentno autoritativni (paternalistički) stil vođenja, konzultativni stil vođenja i participativni stil vođenja. Prosječna vrijednost rezultata trenera sportaša bez invaliditeta iznosi  $3,17 \pm 0,204$  dok prosječna vrijednost rezultata trenera sportaša sa invaliditetom iznosi  $3,33 \pm 0,223$ . Ova oba rezultata odgovaraju konzultativnom stilu vođenja. Konzultativni stil vođenja je stil gdje trener ima poprilično, ali ne potpuno povjerenje u svoje sportaše. Sportašima je dozvoljeno donošenje manje važnih odluka na nižim razinama hijerarhije. U ovom stilu vođenja uspostavljena je obostrana komunikacija. Nagrade, te ponekad kazne koriste se kao najvažnije sredstvo motivacije. Komunikacija na relaciji trener - sportaš odvija se s dozom povjerenja. Rezultati upitnika rukovođenja u sportu prate smjer rezultata prethodna dva upitnika. Najveće prosječne vrijednosti su zabilježene za pozitivnu povratnu informaciju i kod trenera sportaša sa invaliditetom  $4,89 \pm 0,243$  i kod

trenera sportaša bez invaliditeta  $4,81 \pm 0,401$ , nakon čega slijedi treniranje i instrukcije; kod trenera sportaša sa invaliditetom  $4,65 \pm 0,552$  te kod trenera sportaša bez invaliditeta  $4,39 \pm 0,710$ . Iz prosječnih vrijednosti se može uočiti kako su treneri sportaša sa invaliditetom imali veće prosječne vrijednosti za gotovo sve stilove vođenja, osim za autokratsko ponašanje. Vrijednosti trenera sportaša s invaliditetom su veće, ali ne značajno što je i potvrđeno t-testom. T-test za nezavisne uzorke proveden je kroz sva tri upitnika koji je u svima pokazao vrijednosti istog značenja: nema statističke značajne razlike u stilovima vođenja trenera kod sportaša s invaliditetom i trenera sportaša bez invaliditeta.

Dobivene rezultate možemo usporediti s nekoliko istraživanja. Danielson (1976) je u svome istraživanju proučavao trenere u hokejaškoj B ligi. Došao je do zaključka da treneri koji su orijentirani više na odnos su učinkovitiji od trenera koji su orijentirani na rezultate i kojima je to samo „posao“. Kašnar (2016) u svome istraživanju govori kako je za uspješan rad važna količina socijalne podrške koju dobivaju. Treneri koji pružaju potporu zainteresirani su za dobrobit svakog sportaša, razvijaju zdravi odnos sa sportašima, brinu o osobnom napretku sportaša, pokazuju emocije. Također se u radu spominje da sportaši žele više instruktivni stil vođenja, odnosno trenera koji daje instrukcije, pozitivne povratne informacije, objašnjava stvari detaljno i ima puno strpljenja.

Sportaši navode kako bi trener s psihološkim znanjem, mogao poboljšati učinkovitost samog sportaša. Pozitivnom komunikacijom treneri mogu ohrabriti i nadahnuti sportaše. Trener bi trebao imati niz psiholoških znanja i sposobnosti, ali i tehničko - taktičkih znanja kao i sposobnost dovođenja ekipe u stanje homogene cjeline (Mohammadi i sur., 2018).

Orlick (1998) u svome radu spominje da treneri vrlo često inzistiraju na napornim treninzima kako bi postigli što bolje rezultate, ali često zaboravljaju sportaševe osjećaje i mogućnosti. Sportaševo mišljenje često se ignorira, što je neprihvatljivo, takvo ponašanje može izazvati otpor, nezadovoljstvo pa čak i završetak sportske karijere.

Žele li treneri imati zadovoljne i zdrave sportaše, moraju pratiti njihove želje, mogućnosti i osjećaje. Kao i prema dobivenim rezultatima, svi treneri bi se trebali voditi više pozitivnim povratnim informacijama, instrukcijama i komunikaciji od autokratskog ponašanja koji nije drag ni trenerima ni sportašima.

## 7. ZAKLJUČAK

U provedenom istraživanju na temelju kvantitativnih i kvalitativnih podataka potvrđena je glavna i jedina hipoteza H0: ne postoji statistički značajna razlika između stila vođenja trenera kod sportaša bez invaliditeta i trenera sportaša s invaliditetom. Prilikom analize, korištenjem t-testa za nezavisne uzorke u sva tri upitnika nismo naišli na statistički značajne razlike u stilovima vođenja. Većina trenera smatra kako je tim (trener - sportaši) bitniji od bilo koje figure individualno. Treneri će svojih kvalitetnim povratnih informacijama, instrukcijama, kompetentnim treninzima, konzultacijama i emocijama doprijeti do sportaša i podići njegovu učinkovitost na višu razinu. Bilo bi svakako zanimljivo provesti i proučiti obrnuto istraživanje, u kojem bi sportaši davali svoje odgovore u identičnim upitnicima. Saznali bi kakve trenere sportaši žele, kakvi su treneri zapravo i jesu li treneri bili iskreni prema sebi u davanju odgovora na pitanja u upitnicima. Istraživanje ćemo zaključiti ulomkom s kraja knjige autora Srića (2004) „Postati bolji vođa znači uskladiti tri H (*Head, Heart, Hand*), odnosno ostvariti harmoniju glave, srca i ruke. Ono što mislim, to i osjećam, na temelju toga i radim. Zato volim, znam i mogu dobro obavljati svoj posao.“ (str. 146).

## 8. LITERATURA

- Barić, R. (2007). Povezanost trenerjevega vedenja in njegove motivacijske strukture z motivacijskim tendencami športnikov. (Doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Blake, R. R. i McCause, A. A. (1991). Leadership dilemmas: Grid solutions. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R. i Mouton, J. S. (1964). The managerial grid. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R. i Mouton, J. S. (1978). The new managerial grid. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R. i Mouton, J. S. (1985). The managerial grid III. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Chelladurai, P. i Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of the Leadership Scale (LSS). *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 34-45.
- Crnković, I. i Rukavina, M. (2013). Sport i unapređenje kvalitete života kod osoba s invaliditetom. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 49 (1), 12-24.
- Čustonja, Z., Jukić, I. i Milanović, D. (2011). Treneri i stručni poslovi u Hrvatskome športu. Sveučilište u Zagrebu, Kineziološki fakultet.
- Danielson, R. R. (1976). Contingency model of leadership of effectiveness for empirical investigation of its application in sport. *Motor Learning, Sport Psychology, Pedagogy and Didactics of Physical Activity*, Monograph 5. Quebec city: Symposia Specialists.
- David, P. (2005). Human rights in youth sport: A critical review of children's rights in competitive sports. Routledge Taylor & Francis Group: London and New York.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative „description of personality“: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*, 7(4), 405-413.

- Jin, H., Kim, S., Love, A., Jin, Y. i Zhao, J. (2022). Effects of leadership style on coach-athlete relationship, athletes' motivations, and athlete satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 1012953. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1012953>
- Jowett, S., Kanakoglou, K., i Passmore, J. (2012). The application of the 3+ 1Cs relationship model in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(3), 183-197.
- Judge, T. A., Bonom, J. E., Ilies, R. i Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Kašnar, T. (2016). Kakve trenere sportaši žele, a kakve imaju. (Diplomski rad). Sveučilište u Zagrebu, Kineziološki fakultet.
- Kets de Vries, M. (2009). Tajna vodstva: ponašanje vođa u poduzetništvu. Zagreb: Profil International, Selectio
- Kurtić, A. i Kulović, Dž. (2011). Poslovno vođenje. Sarajevo: JORDAN Studio.
- Lazić, A. i Barić, R. (2013). Doprinos sporta kvaliteti života sportaša s invaliditetom. *Hrvatski Časopis za javno zdravstvo*, 9 (33), 244-246.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- McCrae, R. i Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- Miljković, D. (2009). *Pedagogija za sportske trenere*. Sveučilište u Zagrebu: Kineziološki fakultet; Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu.
- Mohammadi Z., Meshkati, Z. i Zhianpour, M. (2018). Exploring collective efficacy sources in the experiences of elite handball players: A qualitative study. *Int J Educ Psychol Res*, 4,42-51.
- Northouse, P. G. (2010). *Vodstvo: teorija i praksa*. 4. izd. Zagreb: MATE d.o.o.
- Orlick, T. (1998). *Mentalni trening za sportaše*. Zagreb: Gopal.
- Rogulj, N. i Foretić, N. (2007). *Škola rukometa*. Znanstveno – sportskog društvo Grifon: Split.



Sport for Development and Peace International Working Group (2007). Literature reviews on sport for development and peace. Conceptualizing sport, physical activity and health (str.57-58). Canada: Toronto.

Srića, V. (2004). Biblija modernog vođe. Zagreb: Znanje d.d.

Todorović, J. (2003). Strategijski i operativni menadžment. Beograd: Conzit

Zakon o športu. Narodne novine br. 141/22

Zovko, A., Imamović, S. i Klapan, L. (2021). Uloga trenera u razvoju sportaša. Društvene devijacije, 6(1).

## **PRILOG**

### Prilog 1: Likertov anketni upitnik o dominantnom stilu vođenja

Upitnik se sastoji od 7 općenitih pitanja i 18 pitanja vezana za rukovođenje u kojima su mogući odgovori:

- 1 - u potpunosti se ne slažem,
- 2 - djelomično se ne slažem,
- 3 - niti se slažem niti se ne slažem,
- 4 - djelomično se slažem,
- 5 - u potpunosti se slažem.

Spol    **M**    **Ž**    **NE IZJAŠNJAVAM SE**

Dob    od 18 do 24 godina

          od 25 do 30 godina

          od 31 do 40 godina

          više od 40 godina

Stupanj obrazovanja    osnovna škola

                                  srednja škola

                                  osposobljavanje za trenera

                                  Stručni prijediplomski studij Izobrazba trenera

                                  diplomski stručni studij (specijalistički) Izobrazba trenera

                                  Sveučilišni integrirani prijediplomski i diplomski studij Kineziologija

                                  magisterij

                                  doktorat

Sport kojim se bavite kao trener/ica    \_\_\_\_\_

Trenirate li sportaše s invaliditetom    **DA**    **NE**

Godine iskustva u radu \_\_\_\_\_

Dobne skupine sportaša s kojima trenirate \_\_\_\_\_

1.	Ohrabrujem svojeg sportaša na davanje prijedloga i na aktivno učešće u donošenju odluka.	1	2	3	4	5
2.	Ništa za mene nije važnije od postizanja rezultata ili ostvarenja cilja.	1	2	3	4	5
3.	Pažljivo nadgledam i nastojim zadatke završiti na vrijeme.	1	2	3	4	5
4.	Uživam podučavati druge u vezi sa tehnikom i taktikom.	1	2	3	4	5
5.	Što je veći izazov to više u njemu uživam.	1	2	3	4	5
6.	Ohrabrujem svoje sportaše i nastojim potaknuti njihovu kreativnost prilikom izvedbe.	1	2	3	4	5
7.	U sagledavanju problema nastojim uzeti u obzir sve detalje vezane uz realizaciju rješenja ili primjenu.	1	2	3	4	5
8.	Lako izvršavam i nekoliko složenih zadataka istovremeno.	1	2	3	4	5
9.	Zanimaju me knjige, časopisi i literatura koja se bavi motivacijom, poučavanjima, vodstvom, psihologijom i mogućnosti primjene onoga što u njima piše.	1	2	3	4	5
10.	Kada ispravljam pogreške, ne zanima me kako će sportaši reagirati na moje prigovore ili primjedbe, ne bojim se ulaska u sukobe.	1	2	3	4	5
11.	Uživam pojašnjavati osjetljive detalje i kompleksne zadatke onima koji će ih rješavati.	1	2	3	4	5
12.	Svoje vrijeme koristim veoma efikasno	1	2	3	4	5
13.	Velike makrocikluse uvijek podijelim na više mikrociklusa.	1	2	3	4	5
14.	Ništa mi nije važnije od izgradnje pravog dobrog tima.	1	2	3	4	5
15.	Uživam analizirati probleme, situacije i događaje.	1	2	3	4	5
16.	Vodim računa o mogućnostima svojih sportaša pri njihovom angažiranju.	1	2	3	4	5
17.	Uživam davati savjete o tome kako popraviti učinke.	1	2	3	4	5
18.	Volim čitati knjige, časopise i literaturu o mojoj profesiji, te rado primjenjujem ono što u njima saznam.	1	2	3	4	5

## Prilog 2: Upitnik za samoprocjenu vodstva

Upitnik se sastoji od 7 općenitih pitanja (ista kao i u Prilogu 1.) i 15 pitanja vezana za rukovođenje u kojima su mogući odgovori od 1 do 4.

1.	Koliko pouzdanosti i povjerenja pokazujete prema svojim sportašima?	ništa	ponešto	prilično mnogo	puno
2.	Koliko se sportaši osjećaju slobodno da s Vama razgovaraju o svemu?	niti malo	donekle slobodno	prilično slobodno	vrlo slobodno
3.	Koliko često prihvaćate ideje svojih sportaša?	ne tražim i ne prihvaćam njihove ideje	ponekad	često	vrlo često
4.	Timski rad i suradnja u Vašem klubu?	nema ih	malo su izraženi	prilično su izraženi	izraženi su u potpunosti
5.	Tražite li ideje i suglasnost svojih sportaša?	ne	rijetko	obično	uvijek
6.	Koliki je utjecaj sportaša u Vašem klubu?	nikakav	vrlo mali	popriličan	veliki
7.	Kako sportaši prihvaćaju informacije koje im prenosite?	S nepovjerenjem	sumnjivo	s povjerenjem	s dosta povjerenja
8.	Uključujete li svoje sportaše u proces odlučivanja?	nikada	povremeno ih uključim	uglavnom ih uključim	potpuno su uključeni u proces odlučivanja
9.	Kako se postavljaju ciljevi u Vašem klubu?	zapovijedanjem	zapovijedanjem, uz raspravu	nakon diskusije, zapovijedi	grupnom akcijom
10.	Koliko je prisutan otpor prema ciljevima?	jak otpor	osrednji otpor	povremeni otpor	nema otpora
11.	Koliko često se provodi analiza postavljenih i realiziranih ciljeva?	nikada	rijetko	polugodišnje	mjesečno

12.	Postoji li u klubu otpor prema Vama i Vašim nadređenima?	uvijek	obično	ponekad	ne postoje
13.	Koje oblike motivacije koristite?	ekonomske (plaća)	ekonomske i socijalne (plaća i status)	ekonomske, socijalne te pohvale i priznanja	raznovrsne motive
14.	Za izvršavanjem zadataka Vašim sportaša uglavnom koristite?	zastašivanje	kazne	nagrade	sudjelovanje
15.	Koliko ste upoznati s problemima svojih sportaša?	vrlo malo	donekle	dosta dobro	potpuno

### Prilog 3: Upitnik rukovođenja u sportu (*LSS - Leadership Scale for Sport*)

Upitnik se sastoji od 7 općenitih pitanja (ista kao i u Prilogu 1. i 2.) i 40 pitanja vezana za rukovođenje u kojima su mogući odgovori:

- 1 - u potpunosti se ne slažem,
- 2 - djelomično se ne slažem,
- 3 - niti se slažem niti se ne slažem,
- 4 - djelomično se slažem,
- 5 - u potpunosti se slažem.

1.	Brinem da svaki sportaš radi u skladu sa svojim mogućnostima.	1	2	3	4	5
2.	Objašnjavam svakom sportašu tehniku i taktiku.	1	2	3	4	5
3.	Posebnu pozornost posvećujem ispravljanju grešaka sportaša.	1	2	3	4	5
4.	Brinem se da svi sportaši u ekipi razumiju tuđe uloge.	1	2	3	4	5
5.	Svakog sportaša pojedinačno poučavam vještinama sporta.	1	2	3	4	5
6.	Unaprijed brinem o svemu što treba napraviti.	1	2	3	4	5
7.	Objašnjavam svakom sportašu što bi trebao učiniti i što ne bi trebao učiniti.	1	2	3	4	5
8.	Očekujem da svaki sportaš obavi svoje zadaće do zadnjeg detalja	1	2	3	4	5
9.	Ukazujem svakom sportašu na njegove vrline i mane.	1	2	3	4	5
10.	Dajem specifične upute svakom sportašu što bi trebao učiniti u svakoj situaciji.	1	2	3	4	5

11.	Trudim se da svi igrači daju svoj doprinos ekipi.	1	2	3	4	5
12.	Objašnjavam kako doprinos svakog sportaša doprinosi kvaliteti ekipe u cjelini.	1	2	3	4	5
13.	Preciziram do detalja što očekujem od svakog sportaša.	1	2	3	4	5
14.	Pitam za mišljenje sportaša o strategijama za pojedino natjecanje.	1	2	3	4	5
15.	Tražim odobrenje od sportaša u važnim pitanjima prije nego nastavim dalje	1	2	3	4	5
16.	Dopuštam sportašima da sudjeluju u donošenju odluka.	1	2	3	4	5
17.	Ohrabrujem sportaše da daju prijedlog o načinu treniranja.	1	2	3	4	5
18.	Dopuštam sportašu da sam postavi svoje ciljeve.	1	2	3	4	5
19.	Dopuštam sportašima da pokušaju na svoj način čak i ako pogriješe.	1	2	3	4	5
20.	Pitam za mišljenje sportaše o važnim stvarima na treningu.	1	2	3	4	5
21.	Dopuštam sportašima da treniraju svojim tempom.	1	2	3	4	5
22.	Dopuštam sportašima da sami odlučuju o svojim potezima na natjecanju.	1	2	3	4	5
23.	Donosim odluke ne vodeći brigu o mišljenju sportaša.	1	2	3	4	5
24.	Ne objašnjavam sportašu njegove zadatke.	1	2	3	4	5
25.	Čvrsto držim svoj stav, odbijam popustiti.	1	2	3	4	5
26.	Zadržavam sve za sebe.	1	2	3	4	5
27.	Ne volim da me se išta pita dok govorim.	1	2	3	4	5
28.	Pomažem sportašima u rješavanju njihovih osobnih problema.	1	2	3	4	5
29.	Pomažem sportašima da riješe međusobne sukobe.	1	2	3	4	5
30.	Brinem za dobrobit svakog sportaša.	1	2	3	4	5
31.	Pomažem sportašima u njihovim osobnim poteškoćama.	1	2	3	4	5
32.	Pokazujem sportašima svoju privrženost.	1	2	3	4	5
33.	Potičem igrače da mi se povjeravaju.	1	2	3	4	5
34.	Potičem bliske i prijateljske odnose sa sportašima.	1	2	3	4	5
35.	Pozivam sportaše u svoj dom.	1	2	3	4	5
36.	Pohvaljujem sportaše pred ostalima kada nešto dobro napravi.	1	2	3	4	5
37.	Kažem sportašu kada napravi dobar posao.	1	2	3	4	5
38.	Stalo mi je da se sportaš pohvali za dobru izvedbu	1	2	3	4	5
39.	Zadovoljan sam kada sportaš dobro radi	1	2	3	4	5
40.	Imam razumijevanja za sportaše kada je to opravdano	1	2	3	4	5