

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

PROFESIONALNI NOGOMETNI/FUDBALSKI TRENERI - LEADERSHIP, COACHING
I MOTIVACIJA

Dino Kamenjaš

Sarajevo, juni 2023. godine

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

PROFESIONALNI NOGOMETNI/FUDBALSKI TRENERI - LEADERSHIP, COACHING
I MOTIVACIJA

Ime i prezime: Dino Kamenjaš
Broj indexa: 5328-74969
Mentor: prof. dr. Emir Kurtić
Naziv programskog studija: Menadžment
Smjer: Finansijski menadžment i bankarstvo

Sarajevo, juni 2023. godine

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Dino Kamenjaš, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5328-74969 na programu Menadžment, smjer Finansijski menadžment i bankarstvo, izjavljujem da sam završni rad na temu:

PROFESIONALNI NOGOMETNI/FUDBALSKI TRENERI - LEADERSHIP, COACHING I MOTIVACIJA

pod mentorstvom prof. dr. Emira Kurtića izradio/izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 26. 6. 2023.

Potpis studenta/studentice:

SAŽETAK

Ovaj rad nastoji da adresira faktore koji doprinose uspješnosti profesionalnih fudbalskih trenera, koja je povezana sa njihovim uticajem na motivaciju i performanse igrača, na uzorku ispitanika iz Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Srbije i Crne Gore. Cilj rada je proširiti dosadašnja znanja o leadership i coaching vještinama te motivatorskim sposobnostima fudbalskih trenera, te dalje istražiti šta je važno za generalan uspjeh trenera u nogometnoj igri.

Definisane hipoteze se testiraju korištenjem jedne zavisne varijable: samoprocjene usješnosti, i tri nezavisne varijable: leadership, coaching i motivacija. Također se kreiraju dva različita modela: prvi koristeći ordinalnu logističku regresiju, a drugi je multinomski logit model. Skupovi podataka analizirani u ovoj studiji potiču iz upitnika za procjenu samoefikasnosti portugalskih rukometnih trenera koji su uveli Mesquita et al. (2012), a koji je ključni istraživački instrument za ovaj rad. Nekoliko uobičajenih pitanja o samoprocjeni uspješnosti na osnovu leadership i coaching vještina te motivatorskih sposobnosti uključeno je u naš upitnik, uz neka dodatna pitanja koja su naknadno ubačena nakon pregleda postojeće literature (Partington & Cushion, 2013).

Rezultati multinomskog logit modela potvrđuju dobijene rezultate ordinalnog logističkog regresijskog modela. Deskriptivna statistika i većina statističkih testova idu u korist postavljenim hipotezama na početku rada. Stoga, možemo zaključiti da su one istinite, s naznakom da je dokazano da u najvećem broju fudbalski treneri koji posjeduju visok nivo coaching vještina istovremeno smatraju sebe uspješnijim. Potom slijede oni sa visokim nivoom leadership vještina i na kraju oni sa visokim nivoom sposobnosti prenošenja motivacije na igrača.

Ključne riječi: sport; trener; leadership; coaching; motivacija; nastup; percepcije; ponašanja

ABSTRACT

This paper seeks to address the factors that contribute to the success of professional football coaches, which is related to their influence on the motivation and performance of players, on a sample of respondents from Bosnia and Herzegovina, Croatia, Serbia and Montenegro. The aim of the work is to expand the previous knowledge about leadership and coaching skills and motivational abilities of football coaches, and to further investigate what is important for the general success of coaches in the game of football.

The defined hypotheses are tested using one dependent variable: self-assessment of success, and three independent variables: leadership, coaching and motivation. Two different models are also created: the first using ordinal logistic regression and the second is a multinomial logit model. The data sets analyzed in this study come from the self-efficacy questionnaire of Portuguese handball coaches introduced by Mesquita et al. (2012), which is the key research instrument for this paper. Several common questions about self-assessment of success based on leadership and coaching skills and motivational abilities were included in our questionnaire, with some additional questions that were subsequently inserted after reviewing the existing literature (Partington & Cushion, 2013).

The results of the multinomial logit model confirm the results of the ordinal logistic regression model. Descriptive statistics and most statistical tests favor the hypotheses set at the beginning of the paper. Therefore, we can conclude that they are true, with the indication that it has been proven that the majority of football coaches who possess a high level of coaching skills at the same time consider themselves more successful. Then follow those with a high level of leadership skills and finally those with a high level of ability to convey motivation to the players.

Keywords: sport; coach; leadership; coaching; motivation; performance; perceptions; behaviors

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Problem istraživanja i istraživačka pitanja	1
1.2. Ciljevi istraživanja	2
1.3. Hipoteze istraživanja	2
1.4. Metodologija istraživanja	2
1.5. Očekivani naučni doprinos rada	4
1.6. Ograničenja	5
2. PROFESIONALNI NOGOMETNI/FUDBALSKI TRENERI - LEADERSHIP, COACHING I MOTIVACIJA	6
2.1. Leadership	6
2.1.1. Pristup osobina ličnosti i bihevioralni pristup	7
2.1.2. Teorije leadershipa	9
2.1.2.1. Teorija "velikog vođe"	10
2.1.2.2. Teorija kontingencije.....	11
2.1.2.3. Situacijska teorija.....	11
2.1.2.4. Participativna teorija	11
2.1.2.5. Transakcijska teorija/teorija menadžmenta.....	11
2.1.2.6. Teorija odnosa/transformacijska teorija	12
2.1.2.7. Teorija vještina.....	12
2.1.3. Principi leadershipa	12
2.1.4. Leadership stilovi.....	14
2.1.4.1. Autokratski leadership stil	14
2.1.4.2. Birokratski leadership stil.....	14
2.1.4.3. Harizmatični leadership stil.....	14
2.1.4.4. Demokratski/participativni leadership stil	15
2.1.4.5. Laissez-faire leadership stil	15
2.1.4.6. Transakcioni leadership stil.....	15
2.1.5. Fudbalski leadership.....	16
2.2. Coaching	17
2.2.1. Teorije coachinga	18
2.2.2. Fudbalski coaching.....	20
2.2.2.1. Odnos između trenera i fudbalera.....	20
2.3. Motivacija	22
2.3.1. Izvori motivacije	23
2.3.2. Teorije motivacije	25

2.3.2.1. Bihevioralna teorija	25
2.3.2.2. Kognitivne teorije	25
2.3.2.3. Psihoanalitičke teorije	27
2.3.2.4. Humanističke teorije	27
2.3.3. Fudbalska motivacija	28
3. PREGLED EMPIRIJSKIH ISTRAŽIVANJA	32
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	38
4.1. Metodologija	38
4.2. Podaci i analiza	39
4.3. Rezultati i diskusija	48
4.3.1. Ordinalna logistička regresija	49
4.3.2. Multinomski logit model	54
4.3.3. Spearmanov koeficijent korelacije	59
4.4. Zaključak	60
5. ZAKLJUČAK	61
LITERATURA	63
APPENDIX	75

POPIS TABELA

Tabela 1. Osobine i vještine leadershipa	8
Tabela 2. Uloge fudbalskog menadžera.....	16
Tabela 3. Izvori motivacijskih potreba	24
Tabela 4. Interne i eksterne atribucije sa i bez kontrole	26
Tabela 5. Kodiranje sociodemografskih varijabli	40
Tabela 6. Deskriptivna statistika za sociodemografske varijable	41
Tabela 7. Frekvencije za sociodemografske varijable.....	42
Tabela 8. Kodiranje nezavisnih varijabli	44
Tabela 9. Deskriptivna statistika za leadership	44
Tabela 10. Deskriptivna statistika za coaching	46
Tabela 11. Deskriptivna statistika za motivaciju	47
Tabela 12. Testiranje normalnosti distribucije.....	49
Tabela 13. "Model fitting information" za leadership	50
Tabela 14. "Model fitting information" za coaching.....	50
Tabela 15. "Model fitting information" za motivaciju	50
Tabela 16. "Goodness-of-Fit" za leadership	51
Tabela 17. "Goodness-of-Fit" za coaching	51
Tabela 18. "Goodness-of-Fit" za motivaciju.....	51
Tabela 19. "Pseudo R-Square" za leadership.....	51
Tabela 20. "Pseudo R-Square" za coaching.....	52
Tabela 21. "Pseudo R-Square" za motivaciju	52
Tabela 22. "Parameter Estimates" za leadership	52
Tabela 23. "Parameter Estimates" za coaching	52
Tabela 24. "Parameter Estimates" za motivaciju	53
Tabela 25. Test paralelnih linija za leadership.....	53
Tabela 26. Test paralelnih linija za coaching.....	54
Tabela 27. Test paralelnih linija za motivaciju	54
Tabela 28. "Goodness-of-Fit" za leadership	55
Tabela 29. "Goodness-of-Fit" za coaching	55
Tabela 30. "Goodness-of-Fit" za motivaciju.....	56
Tabela 31. Omnibus test za leadership	57
Tabela 32. Omnibus test za coaching	57
Tabela 33. Omnibus test za motivaciju	57
Tabela 34. Test efekata modela za leadership.....	57
Tabela 35. Test efekata modela za coaching	57
Tabela 36. Test efekata modela za motivaciju	58
Tabela 37. "Parameter Estimates" za leadership	58
Tabela 38. "Parameter Estimates" za coaching	58
Tabela 39. "Parameter Estimates" za motivaciju	59
Tabela 40. Spearmanov koeficijent korelacije za sve varijable korištene u analizi	59

POPIS SLIKA

Slika 1. Kvalitete lidera i menadžera.....	10
Slika 2. Sistem efikasnosti trenera koji uključuje trenera i fudbalera na svakom koraku	22
Slika 3. Bibliografsko spajanje dokumenata.....	34
Slika 4. Bibliografska analiza država koje imaju najviše citiranih publikacija	35
Slika 5. Bibliografska analiza časopisa koji imaju najviše citata.....	36
Slika 6. Bibliografska analiza zajedničkog pojavljivanja ključnih riječi	37

POPIS PRILOGA

Prilog 1. Frekvencije za sociodemografske varijable	75
Prilog 2. Frekvencije za leadership	77
Prilog 3. Frekvencije za coaching	80
Prilog 4. Frekvencije za motivaciju	82
Prilog 5. Testiranje normalnosti distribucije sa povezanim grafikonima	84
Prilog 6. Ordinalna logistička regresija za leadership	89
Prilog 7. Ordinalna logistička regresija za coaching	90
Prilog 8. Ordinalna logistička regresija za motivaciju	91
Prilog 9. Multinomski logit model za leadership	92
Prilog 10. Multinomski logit model za coaching	93
Prilog 11. Multinomski logit model za motivaciju	94
Prilog 12. Spearmanov koeficijent korelacije za sve varijable korištene u analizi	95

1. UVOD

Uticaj vođa i usklađenost sljedbenika često su proučavani u socijalnoj i organizacijskoj psihologiji u okviru teorijskog okvira poznatog kao „osnove društvene moći“ (French et al., 1959). Ljudi općenito, treneri, sportski zvaničnici, igrači, pa čak i gledatelji posjeduju moć do te mjere da imaju sposobnost da utiču ili mijenjaju stavove, ali i ponašanja drugih u sociokulturalnom okruženju. Tako je stvorena i grana nauke pod nazivom „sportska psihologija“, koja je definisana kao naučno proučavanje ljudskog ponašanja u sportu i praktična primjena tog znanja (Weinberg & Gould, 2019).

Fudbal nije samo zabavna igra, već je sport zasnovan na jedinstvu. Fudbalski nastupi neće biti zabavni ako igrači ne pokažu očekivani kvalitet igre. Drugim riječima, nogometna igra će izgledati dosadno ako je kvalitet utakmice prenizak. U tom smislu, treneri imaju ključnu ulogu u razmišljanju o strategijama za poboljšanje kvaliteta igre te bi trebali smisliti načine da povećaju motivaciju igrača prije, tokom i nakon utakmice (Dyakova et al., 2017).

Sjajni treneri će uvijek nastojati da posvete punu pažnju i fokus timu. Od procesa administracije tima do učinka igrača na terenu, trenerima je potreban visok nivo odlučnosti i posvećenosti kako bi formirali jak tim. Zbog toga trener mora imati odgovarajući leadership stil da trenira, daje smjernice i povećava motivaciju igrača kako bi se postigao cilj, a to je pobjeda u svakom meču. Ovaj duh leadershipa je potreban kako bi mogao proizvesti nešto pozitivno u timu (Samur, 2018).

Iskusni treneri znaju kako voditi tim u svakoj svojoj instrukciji, pravilu i treningu kako bi „napravili“ igrače, pa čak i u njihovoj vrlo mladoj dobi. Omladince treba poštovati, njegovati te davati im odgovarajuće smjernice kako bi svoj potencijal i talenat mogli jednog dana pokazati. Stoga je među ključnim faktorima koje treba naglasiti njihova motivacija da se suoče sa bilo kojim izazovom. Kroz koncept strukturiranog treninga, pravilnog upravljanja vremenom i ishranom po nekom zadatom piramidnom sistemu, određena grupa mladih fudbalera se može izdvojiti, nerijetko i zablistati na višem nivou fudbala.

1.1. Problem istraživanja i istraživačka pitanja

Problem: Uspješnost profesionalnih fudbalskih trenera koja je povezana sa njihovim uticajem na motivaciju i performanse igrača

Istraživačka pitanja:

1. Da li su fudbalski treneri koji posjeduju visok nivo leadership vještina istovremeno uspješniji?
2. Da li su fudbalski treneri koji posjeduju visok nivo coaching vještina istovremeno uspješniji?

3. Da li su fudbalski treneri koji posjeduju visok nivo sposobnosti prenošenja motivacije na igrače istovremeno uspješniji?

1.2. Ciljevi istraživanja

- Pružiti sveobuhvatan pregled literature koji je vezan za ponašanje fudbalskih trenera i međusobni odnos trenera i igrača;
- Istražiti da li su fudbalski treneri koji posjeduju visok nivo leadership vještina istovremeno uspješniji;
- Istražiti da li su fudbalski treneri koji posjeduju visok nivo coaching vještina istovremeno uspješniji;
- Istražiti da li su fudbalski treneri koji posjeduju visok nivo sposobnosti prenošenja motivacije na igrače istovremeno uspješniji;
- Pružiti uvid u to kako bi fudbalski treneri mogli koristiti rezultate ove studije za poboljšanje svojih leadership i coaching vještina te motivatorskih sposobnosti.

1.3. Hipoteze istraživanja

Da bismo analizirali faktore koji mogu uticati na motivaciju i performanse igrača od strane profesionalnih fudbalskih trenera, testiramo sljedeće hipoteze:

Hipoteza 1: „Fudbalski treneri koji posjeduju visok nivo leadership vještina istovremeno smatraju sebe uspješnijim.“

Hipoteza 2: „Fudbalski treneri koji posjeduju visok nivo coaching vještina istovremeno smatraju sebe uspješnijim.“

Hipoteza 3: „Fudbalski treneri koji posjeduju visok nivo sposobnosti prenošenja motivacije na igrače istovremeno smatraju sebe uspješnijim.“

Logična je pretpostavka da će treneri sa visokim nivoom leadership i coaching vještina te motivatorskih sposobnosti biti istovremeno i uspješniji. Shodno tome su i za rješenje identifikovanog problema istraživanja sve tri hipoteze izvedene iz formiranih istraživačkih pitanja i istraživačkih ciljeva, kao što je i očigledno.

1.4. Metodologija istraživanja

Ova studija će se zasnivati na kvantitativnoj analizi. Za sprovođenje ovog istraživanja koristit će se knjige, članci i naučno-istraživački radovi, koji su prethodno pronađeni zahvaljujući Web of Science, ResearchGate i Google Scholar bazi podataka, a koji će biti i odlična podloga za

pisanje teoretskog okvira i pregleda empirijskih istraživanja u kojem će se koristiti metoda analize i sinteze za definisanje odnosa između leadership i coaching vještina te motivatorskih sposobnosti fudbalskih trenera i samoprocjene uspješnosti, ali i softver Vosviewer za konstruisanje i vizualizaciju bibliometrijskih mreža. Deskriptivno istraživanje će se koristiti prilikom definisanja pojmova i činjenica vezanih za temu istraživanja, dok će se komparativna metoda koristiti kako bi se identifikovale, analizirale i uporedile sličnosti i razlike u faktorima koji utiču na uspješnost fudbalskog trenera, i u teorijskom, i u empirijskom dijelu rada.

Podaci potrebni za empirijsku analizu prikupljat će se putem strukturiranog upitnika na definiranom uzorku. Kao što se i moglo nagovijestiti, ispitanici će biti profesionalni fudbalski treneri koji su, prije svega, iz Bosne i Hercegovine, ali i iz zemalja okruženja (Hrvatska, Srbija i Crna Gora). Važno je napomenuti da će se u našoj analizi koristiti i kvalitativni i kvantitativni podaci. Kvalitativni podaci će se koristiti za definisanje anketnih pitanja, koja će se zatim u kodifikovanom obliku koristiti u svrhu analize. U empirijskom dijelu rada koristit će se statističke metode (prikupljanje podataka, deskriptivna statistika, grafički i tabelarni prikaz podataka, inferencijalna statistička analiza, procjena i evaluacija statističkih modela i metoda) kako bi se preciznije ispitali odgovori na postavljena pitanja. SPSS i Microsoft Excel će se koristiti kao sredstva za donošenje zaključaka o rješavanju problema koji je identifikovan u radu.

Kvantitativna analiza je naravno vezana za testiranje navedenih hipoteza. Samim time, mogu se donijeti zaključci koji su jako bitni za poboljšanje leadership i coaching vještina te motivatorskih sposobnosti fudbalskih trenera, što je ujedno i očekivani naučni doprinos ovog rada.

Prije nego što nastavimo s daljnjom analizom, važno je objasniti cijeli postupak uzorkovanja. Metodologija koja se koristi u analizi za uzorkovanje iz veće populacije zavisi od vrste istraživanja koje se sprovodi. Očuvanje nepristrasnog i reprezentativnog uzorka te istovremeno dobijanje potrebnog broja ispitanika u samom uzorku je izuzetno teško i izazovno pri obavljanju ovakvog istraživanja. Stoga, postupkom uzorkovanja pokušali smo postići što je moguće slučajnije rezultate. Važno je napomenuti da nije poznat ukupan broj registrovanih profesionalnih fudbalskih trenera u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj, Srbiji i Crnoj Gori.

Koristili smo razne platforme društvenih medija prilikom kreiranja našeg uzorka kao što su: LinkedIn, Facebook i Instagram. Naš upitnik smo prosljedili i velikom broju ispitanika koji rade u fudbalskoj školi "Academica" i kompaniji za analizu fudbalskih utakmica "MPS Data Ltd" preko aplikacije Whatsapp, koji su potom dalje dijelili upitnik raznim profesionalnim fudbalskim klubovima. Vremenski okvir prikupljanja podataka bio je od 10.4.2023. do 23.4.2023. godine. Na kraju, ukupan broj ispitanika u našem uzorku bio je 228.

Nakon detaljne analize navedenih baza podataka, spisak literature pri sastavljanju završnog rada sastoji se od 178 bibliografska mjesta. Pretražene su navedene baze podataka po sljedećim

ključnim riječima: "sport", "coach", "leadership", "coaching" i "motivation". Naknadno smo pretraživali i po dodatnim ključnim riječima: "performance", "perceptions" i "behaviors".

Skupovi podataka analizirani u ovoj studiji potiču iz upitnika za procjenu samoefikasnosti portugalskih rukometnih trenera koji su uveli Mesquita et al. (2012), a koji je ključni istraživački instrument za ovaj rad. Nekoliko uobičajenih pitanja o samoprocjeni uspješnosti na osnovu leadership i coaching vještina te motivatorskih sposobnosti uključeno je u naš upitnik, uz neka dodatna pitanja koja su naknadno ubačena nakon pregleda postojeće literature (Partington & Cushion, 2013). Pitanja koja se koriste u anketi imaju tendenciju da obuhvate sociodemografski profil ispitanika, kao što su: spol, zemlja iz koje dolazi, starost, obrazovanje, bračni status, status zaposlenosti, mjesečni prihod, iskustvo kao fudbaler, da li je pohađao trenerske kurseve i radno iskustvo. Slična pitanja se obično koriste u međunarodnim anketama kako bi se istražili obrasci ponašanja pojedinaca. Potom, upitnik uključuje i pitanja osmišljena da procijene stav pojedinca prema svojoj uspješnosti kroz leadership, coaching i motivaciju.

Kako Mesquita et al. (2012) tvrde, glavna svrha studije bila je ispitati percepciju rukometnih trenera o samoefikasnosti i potrebama za obukom u vezi sa trenerskim kompetencijama. Zatim su željeli da utvrde da li se percepcije trenera razlikuju prema njihovim karakteristikama kao što su iskustvo, nivo certifikacije i akademsko obrazovanje trenera.

Za kreiranje upitnika korišten je Google Forms. To je Googleov besplatni, web-bazirani paket Google Docs Editors koji dolazi sa alatom za upravljanje anketama. Sva pitanja definisana u našem upitniku, koji se sastoji od 34 pitanja, postavljena su na bosanskom jeziku. Prvih 10 pitanja (od 1. do 10.) odnose se na sociodemografske varijable ispitanika. Narednih 10 pitanja (od 11. do 20.) vezana su za procijenjene leadership vještine trenera. Dalje, sljedećih 8 pitanja (od 21. do 28.) usredotočuju se na coaching vještine pojedinca. I na kraju, posljednjih 6 pitanja (od 29. do 34.) fokusiraju se na motivatorske sposobnosti fudbalskog menadžera.

1.5. Očekivani naučni doprinos rada

Ova studija je prvi korak ka poboljšanju našeg razumijevanja o tri bitna faktora (leadership, coaching i motivacija) koja utiču na samoprocjenu uspješnosti trenera. Prethodne studije su se uglavnom fokusirale na samo jedan od ovih faktora, a nikada nisu obuhvatale sve njih zajedno.

Prema autorovim saznanjima, ovo je prva studija koja detaljno razmatra trenersku uspješnost kroz detaljnu empirijsku analizu u Bosni i Hercegovini, a ujedno je i prvo istraživanje na ovu temu koje je u svoj obuhvat, pored Bosne i Hercegovine, uključilo i Hrvatsku i Srbiju i Crnu Goru. Uvjereni smo da naši rezultati mogu poboljšati znanje o tome šta je važno za generalan uspjeh trenera u nogometnoj igri.

Ipak, pored fudbala, naše istraživanje može pomoći i sadašnjim i budućim trenerima drugih timskih sportova pružanjem preporuka i uvida u ono što pokreće uspješnost općenito trenera sa visokim nivoom leadership i coaching vještina, kao i motivatorskih sposobnosti. Dodatne

studije se mogu izvesti sa različitim uzorcima kako bi se utvrdilo da li će se rezultati promijeniti u zavisnosti od uzorka i posmatranog perioda.

1.6. Ograničenja

Iako ovo istraživanje doprinosi našem razumijevanju faktora koji mogu uticati na uspješnost sadašnjih i budućih fudbalskih trenera, pri tumačenju naših rezultata potrebno je uzeti u obzir nekoliko ograničenja. Prvo, kako je pristup profesionalnim fudbalskim trenerima znatno izazovnije, pri kreiranju uzorka uzeti su u obzir i profesionalni treneri drugih timskih sportova, kao i osobe koje su završile bilo koji fakultet sporta i tjelesnog odgoja, jer je pretpostavka da posjeduju potrebno znanje za popunjavanje naše ankete. Drugo, pri kreiranju uzorka korišteni su svi oblici online pristupa, počevši od platformi društvenih medija do mailova, isključujući istovremeno sve one koji nemaju pristup internetu. Treće, veličina uzorka je značajno manja u odnosu na prethodna istraživanja, što je moglo uticati na dobijene rezultate. S obzirom da su podaci prikupljeni isključivo online i da ispitanici nisu imali nikakav vid nadzora, njihov pristup bi mogao biti znatno manje profesionalan. Također je važno naglasiti činjenicu da je zaista teško i izazovno dobiti nepristrasan i reprezentativan uzorak prilikom provođenja ovakvog istraživanja. Pokušali smo izbjeći pristranost uzorkovanja korištenjem najvećeg mogućeg slučajnog uzorkovanja i povećanjem minimalno zahtijevane veličine uzorka koja je iznosila 120. Ipak, vjerujemo da bi naš rad mogao biti polazna tačka za daljnju analizu uticaja ovih faktora i njihovog doprinosa samoprocjeni uspješnosti trenera, ne samo u Bosni i Hercegovini i regionu, već i u čitavom svijetu, kako bi se na kraju dobio univerzalan zaključak za trenere koji sebe smatraju uspješnim.

2. PROFESIONALNI NOGOMETNI/FUDBALSKI TRENERI - LEADERSHIP, COACHING I MOTIVACIJA

Leadership u sportu je opširno istraživano područje zbog važnosti razumijevanja interakcija trener-sportista, koje su povezane s optimalnim timskim performansama (O'Boyle et al., 2015). Fudbal je jedan od najpopularnijih sportova u svim društvima, bez obzira na spol, godine ili obrazovanje. To je sport koji ima veliku auru u stvaranju jedinstva među svim rasama i zajednicama (Nasiruddin et al., 2020), pa je tim povodom i fudbalski leadership vrlo intrigantno područje za praktičare i istraživače.

Ponašanje trenera ima ogroman uticaj na fudbalere, pa tako i sjajan fudbalski tim započinje ulogom koju trener ima. Zbog toga su aspekti coachinga fundamentalni i treba da daju ozbiljan naglasak na oblikovanje efikasnosti kredibilnog trenera koji vodi do uspjeha tima (Chelladurai, 1980). Ako se trener može prilagoditi, imati velika očekivanja i svidjeti se svakom igraču, onda može biti i lider koji može ostvariti ciljeve i snove svog tima (Mouloud & Elkader, 2016).

Motivacija se definiše kao energija, snaga i strast pojedinca da radi ono što želi (Robbins & Judge, 2011). Pojedinac koji ima snažnu želju da učini nešto bez ikakvog prisiljavanja je osoba s visokim nivoom motivacije. Prema Haralambie & Mihailescu (2010), visoko motivirani zaposlenik može povećati zadovoljstvo poslom, poboljšati performanse i očekivanu produktivnost. Što se tiče fudbala, motivacija igrača se može mjeriti kada treniraju, slijede upute trenera i igraju što bolje u svakoj narednoj utakmici (Toktas & Bas, 2019).

2.1. Leadership

Barrow (1977) je definirao leadership kao „bihevioralni proces uticanja na pojedince i grupe prema postavljenim ciljevima“. Ova definicija je važna jer stavlja naglasak na viziju lidera, to jeste njegove ciljeve i zadatke, istovremeno naglašavajući neophodnu interakciju između vođe i članova grupe. Učinkovit leadership će obuhvatiti razumijevanje motivacije i vjerovatno će minimizirati bilo kakav gubitak produktivnosti kroz razvoj određenog zadatka i grupne kohezije, omogućavajući grupi da djeluje u skladu sa svojim potencijalom ili blizu njega. Zaista, Carron & Chelladurai (1981) su otkrili da kohezija zavisi od odnosa lidera i člana grupe. Loehr (2005) je naglasio da je zajednička tema efektivnog leadershipa „pozitivan uticaj koji pojedinci mogu imati na grupnu dinamiku u odnosu na cilj tima“.

Čin leadershipa pokušava uticati na druge i pretvoriti ih u "sljedbenike" (Tannenbaum et al., 1961) i može se postići različitim mehanizmima kao što su: prisila, uvjeravanje i manipulacija. Leadership zahtijeva razumijevanje ili poštovanje dinamike moći između influensera i sljedbenika. Ipak, prepoznaje se da je svaki čin između dvije strane „politički čin“ s potencijalom prisile (Miller, 1980).

2.1.1. Pristup osobina ličnosti i bihevioralni pristup

Rano istraživanje efikasnosti leadershipa sprovedeno je u poslovnim, vojnim ili obrazovnim okruženjima, i imalo je tendenciju da koristi jedan od dva pristupa (Horn, 2002). Pristup osobina ličnosti pretpostavlja da je efektivan leadership zasnovan na urođenim dispozicijama ličnosti, a ne na funkciji učenja i eksplicitno pretpostavlja da su veliki lideri rođeni, a ne stvoreni. Nasuprot tome, bihevioralni pristup je postavio efektivan leadership kao funkciju liderovog dominantnog ponašanja. Pretpostavka je bila da pojedinac može naučiti da bude efikasan lider usvajanjem ponašanja koje su koristili drugi uspješni lideri, konkretno: "Lideri su stvoreni, a ne rođeni."

Gledajući unazad, i pristup osobina ličnosti, i bihevioralni pristup bili su previše pojednostavljeni i bilo je previše optimistično očekivati da jedan skup osobina ličnosti ili ponašanja može razlikovati uspješne i neuspješne vođe. Iako ovi pristupi nisu uspjeli u svojim glavnim ciljevima (nije pronađen nijedan skup osobina ličnosti ili ponašanja koji bi dosljedno karakterizirali učinkovite lidere), istraživanje koje je testiralo ove konceptualne modele nesumnjivo je unaprijedilo bazu znanja i dovelo do složenijih teorijskih modela i istraživačkih dizajna.

Dva glavna problema s pristupom osobina ličnosti kod proučavanja leadershipa jesu da osobine nije baš lako izmjeriti (Bolden et al., 2003). Međutim, Stogdill (1974) je sažeo doprinos pristupa osobina ličnosti kod proučavanja leadershipa (pogledati tabelu 1) navodeći one osobine i vještine koje su češće pronađene u srodnim istraživanjima. Ove osobine i vještine ne treba smatrati bitnim preduvjetima, već potencijalno korisnim karakteristikama leadershipa. Važno je napomenuti da odsustvo takvih osobina ne isključuje nužno pojedinca da bude uspješan lider.

Tabela 1. Osobine i vještine leadershipa

Osobine	Vještine
Prilagodljivost situacijama	Inteligentan
Odgovornost prema društvenom okruženju	Konceptualno vješt
Ambicija (orijentisanost na dostignuće)	Kreativan
Asertivnost	Diplomatski osviješten
Kooperacija	Tečni govornik
Odlučnost	Posjeduje znanje o svojoj grupi
Pouzdanost	Organizovan
Dominacija	Uvjerljiv
Energija	Društveno vješt
Istrajnost	
Samopouzdanje	
Tolerancija na stres	
Spemnost za preuzimanje odgovornosti	

Izvor: Stogdill (1974)

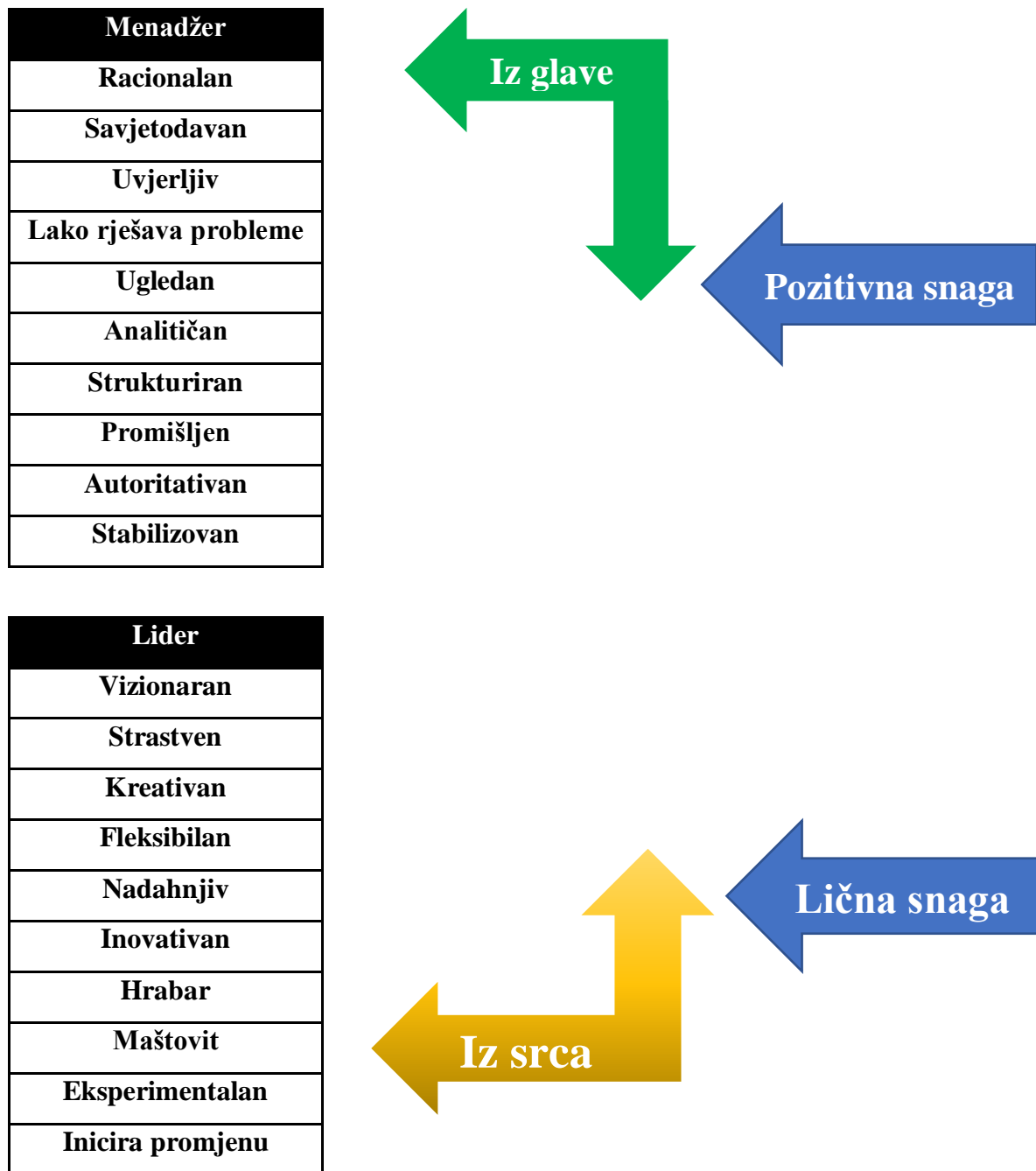
Pomoću bihejvioralnog pristupa uspjele se kategorizirati ono što lideri rade u dvije oblasti: razmatranje i inicijalna struktura (Weinberg & Gould, 2019). Razmatranje odražava odnose između vođe i sljedbenika tako da uključuje faktore kao što su prijateljstvo, međusobno povjerenje, toplina, izgradnja odnosa i komunikacija. Inicijalna struktura se zasniva na uspostavljanju pravila, propisa i operativnih sistema koji su dizajnirani da pokreću grupu ka unaprijed utvrđenim ciljevima. Općenito se čini da uspješni lideri postižu visoke rezultate kako u pogledu razmatranja tako i u inicijalnoj strukturi.

Neuspjeh pristupa osobina ličnosti i bihejvioralnog pristupa doveo je do pojave različitih teorija leadershipa zasnovanih na specifičnoj okolnosti kao što je Fiedlerov model nepredviđenih situacija. Takve teorije naglašavale su važnost interakcije između vođe, članova grupe i situacije. Na osnovu toga, vjeruje se da posebne osobine i ponašanja efikasnog lidera variraju u skladu sa okruženjem (situacionim faktorima). Fiedler (1967) je tvrdio da će lideri orijentirani na zadatke, to jeste oni čiji je primarni fokus na postizanju ciljeva i faktora vezanih za učinak, vjerovatno biti najefikasniji u vrlo povoljnim ili vrlo nepovoljnim situacijama. Konkretno, lider orijentisan na zadatke vjerovatno će biti efikasniji od onog orijentisanog na stvaranje pozitivnih međuljudskih odnosa.

2.1.2. Teorije leadershipa

Postoji onoliko različitih pogleda na leadership koliko i karakteristika koje razlikuju lidere od nelidera. Dok je većina današnjih istraživanja prešla s pomenutih tradicionalnih teorija osobina ličnosti ili bihevioralnih teorija na teoriju situacije, koja diktira da je situacija u kojoj se provodi leadership određena liderskim vještinama i karakteristikama vođe (Avolio et al., 2009), sve savremene teorije mogu potpasti pod jednu od sljedeće tri perspektive: leadership kao proces ili odnos, leadership kao kombinacija karakteristika ličnosti, ili leadership kao određene vrste ponašanja ili, kako se češće nazivaju, vještine vođenja. U dominantnijim teorijama leadershipa postoji shvatanje da je, barem u određenoj mjeri, leadership proces koji uključuje uticaj na grupu ljudi u pravcu ostvarenja ciljeva (Wolinski, 2010). Charry (2012), napominjući da je interesovanje naučnika za leadership značajno poraslo tokom ranog dijela dvadesetog vijeka, identifikovao je sedam glavnih teorija leadershipa. Dok su se ranije teorije fokusirale na kvalitete koje razlikuju vođe od sljedbenika, kasnije teorije su se bavile drugim varijablama, uključujući faktore situacije i nivoa vještina. Iako se sve vrijeme pojavljuju nove teorije, većina se može klasificirati kao jedna od Charryevih sedam glavnih tipova, koje će biti prezentirane u nastavku rada.

Slika 1. Kvalitete lidera i menadžera



Izvor: Naylor (2004)

2.1.2.1. Teorija "velikog vođe"

Teorija "velikog vođe" pretpostavlja da je sposobnost leadershipa inherentna, da se veliki lideri rađaju, a ne stvaraju. Ova teorija često prikazuje vođe kao herojske, mitske i predodređene osobe. Izraz "veliki vođa" ("Great Man") korišten je iz razloga jer se nekada smatralo da lider može prvenstveno biti samo muška osoba, posebno kada je riječ o vojnom lideru (Ololube, 2013).

2.1.2.2. Teorija kontingencije

Kontingencijska teorija leadershipa usredotočuje se na određene varijable povezane s okolinom koje bi mogle odrediti koji je stil leadershipa najprikladniji za određenu radnu situaciju. Prema ovoj teoriji, nijedan stil nije prikladan u svim situacijama. Uspjeh ovisi o nizu varijabli, uključujući stil leadershipa, kvalitete sljedbenika i situacijske karakteristike (Charry, 2012). Čimbenik nepredviđenosti je stoga bilo koji uvjet u bilo kojem relevantnom okruženju koji treba uzeti u obzir pri projektiranju organizacije ili jednog od njezinih elemenata (Naylor, 1999). Teorija kontingencije tvrdi da učinkovit leadership ovisi o stepenu usklađenosti između liderovih kvaliteta i stila leadershipa i onog što zahtijeva specifična situacija (Lamb, 2013).

2.1.2.3. Situacijska teorija

Situacijska teorija predlaže da vođe odaberu najbolji način djelovanja na temelju situacijskih uvjeta ili okolnosti. Različiti stilovi leadershipa mogu biti prikladniji za različite vrste donošenja odluka. Na primjer, u situaciji u kojoj se od vođe očekuje da bude najupućeniji i najiskusniji član grupe, autoritarni stil leadershipa mogao bi biti najprikladniji. U drugim slučajevima kada su članovi grupe vješti stručnjaci i očekuju da ih se tako tretira, demokratski stil može biti učinkovitiji (Amanchukwu et al., 2015).

2.1.2.4. Participativna teorija

Teorija participativnog leadershipa sugerira da je idealan stil leadershipa onaj koji uzima u obzir doprinose drugih. Participativni voditelji potiču sudjelovanje i doprinose članova grupe i pomažu članovima grupe da se osjećaju relevantnima i predanima procesu donošenja odluka. Menadžer koji koristi participativni leadership, umjesto da donosi sve odluke, nastoji uključiti druge ljude, čime se poboljšava predanost i povećava saradnja, što dovodi do kvalitetnijih odluka i uspješnijeg poslovanja (Lamb, 2013).

2.1.2.5. Transakcijska teorija/teorija menadžmenta

Transakcijska teorija, također poznata i kao teorija menadžmenta, usredotočuje se na ulogu nadzora, organizacije i grupnog učinka te razmjene koje se odvijaju između vođa i sljedbenika. Ova teorija temelji leadership na sistemu nagrada i kazni (Charry, 2012). Drugim riječima, posao vođe je stvoriti strukture koje jasno pokazuju šta se očekuje od sljedbenika i posljedice (nagrade i kazne) povezane s ispunjavanjem ili neispunjavanjem očekivanja (Lamb, 2013). Kada su zaposlenici uspješni, oni bivaju nagrađeni, a kada ne uspiju, bivaju ukoreni ili kažnjeni (Charry, 2012). Menadžerska ili transakcijska teorija često se uspoređuje s konceptom i praksom menadžmenta i nastavlja biti iznimno česta komponenta mnogih modela leadershipa i organizacijskih struktura (Lamb, 2013).

2.1.2.6. Teorija odnosa/transformacijska teorija

Teorija odnosa, poznata i kao transformacijska teorija, fokusira se na odnose koji se formiraju između vođa i sljedbenika. U ovoj teoriji, leadership je proces kojim se osoba angažuje s drugima i može „stvoriti odnos“ koji rezultira povećanom motivacijom i moralom i kod sljedbenika i kod vođa. Teorija odnosa često se uspoređuje sa harizmatičnim teorijama leadershipa u kojima se lideri s određenim kvalitetima, kao što su samopouzdanje, ekstrovertnost i jasno izražene vrijednosti, smatraju najboljima jer su u stanju motivirati sljedbenike (Lamb, 2013). Transformacijski lideri motivišu i inspirišu ljude pomažući članovima grupe da uvide važnost i veće dobro zadatka. Ovi lideri su fokusirani na učinak članova grupe, ali i na to da svaka osoba ispuni svoj potencijal. Lideri ovog stila često imaju visoke etičke i moralne standarde (Charry, 2012).

2.1.2.7. Teorija vještina

Ova teorija kaže da su naučeno znanje i stečene vještine/sposobnosti značajni faktori u praksi efektivnog leadershipa. Teorija vještina ni u kom slučaju ne odbija priznati vezu između naslijeđenih osobina i sposobnosti efikasnog leadershipa, ali tvrdi da su naučene vještine, razvijen stil i stečeno znanje pravi ključ za uspješnost leadershipa. Snažno vjerovanje u teoriju vještina često zahtijeva da se znatan trud i resursi posvete obuci i razvoju leadershipa (Wolinski, 2010).

2.1.3. Principi leadershipa

Pored teorija leadershipa, principi leadershipa su uobičajeno proučavan fenomen. Vojska Sjedinjenih Američkih Država (1983) je identifikovala jedanaest osnovnih principa leadershipa i sredstava za njihovo sprovođenje:

- Budite tehnički stručni: kao vođa, morate znati svoj posao i biti dobro upoznati sa zadacima zaposlenih unutar organizacije;
- Razvijte osjećaj odgovornosti kod svojih radnika: pomozite da razviju dobre karakterne osobine koje će im pomoći da obavljaju svoje profesionalne obaveze;
- Osigurajte da se zadaci razumiju, nadziru i ostvare: komunikacija je ključna. Lider mora biti u stanju da efikasno komunicira. Tim povodom bi trebali većinu svog dana provesti u komunikaciji. Starije studije su, zapravo, primijetile da organizacioni lideri (menadžeri) troše 70 do 90 posto svog vremena svakog dana na komunikaciju i srodne aktivnosti (Barrett, 2006);
- Obavještavajte svoje radnike: znajte kako komunicirati ne samo sa mlađim osobljem, već i sa višim osobljem i drugim ključnim ljudima;

- Upoznajte svoje ljude i vodite računa o njihovoj dobrobiti: budite dobro upućeni u osnovnu ljudsku prirodu i prepoznajte važnost iskrene brige za svoje radnike;
- Upoznajte sebe i tražite samousavršavanje: da biste upoznali sebe, morate razumjeti šta ste, šta znate i šta možete učiniti (atributi). Traženje samousavršavanja znači stalno jačanje svojih atributa. Ovo se može postići kroz samoučenje, formalno obrazovanje, radionice, refleksiju i interakciju s drugima;
- Donosite zdrave i pravovremene odluke: koristite dobre alate za rješavanje problema, donošenje odluka i planiranje;
- Tražite i preuzmite odgovornost za svoje postupke: potražite načine da vodite svoju organizaciju do novih visina. Kada stvari krenu po zlu, nemojte kriviti druge. Analizirajte situaciju, poduzmite korektivne mjere i pređite na sljedeći izazov;
- Dajte primjer: budite dobar uzor svojim zaposlenima. Zaposlenicima ne samo da se mora reći šta se od njih očekuje, već i da vide lidere koji oličavaju organizacijske kvalitete i etiku. Lideri moraju da otjelotvore ono što žele da vide u svojim zaposlenima;
- Podučavajte kompletan tim: nemojte se fokusirati samo na svoj odjel ili zaposlenike, već zamislite cijelu organizaciju kao entitet koji mora učiti i uspjeti zajedno; i
- Iskoristite pune mogućnosti svoje organizacije: razvijanjem timskog duha, moći ćete iskoristiti sposobnosti cijele organizacije za postizanje organizacijskih ciljeva.

Učinkovit leadership je veoma bitan za efektivnost i poboljšanje organizacije (Ololube et al., 2012). Da bi održali stabilan leadership, lideri moraju razviti način na koji pristupaju zaposlenicima, promovirati i podržavati podučavanje i učenje zaposlenika, biti sposobni i ohrabreni da održe svoju viziju i izbjegnu "izgaranje" na poslu i konačno razmatrati uticaj svog leadershipa na kompletnu organizaciju. Većina lidera želi da radi stvari koje su važne, da inspirišu druge da to rade sa njima i da ostave nasljeđe kada odu (Hargreaves & Goodson, 2006). U velikoj mjeri, nisu lideri ti koji loše upravljaju svojim organizacijama. To mogu biti i sistemi u kojima oni vode (Mulford, 2003). Ipak, održiv leadership svakako treba da postane obaveza svih lidera općenito. Stoga, da bi se održao efikasan leadership, Hargreaves i Fink (2004) predstavili su sedam principa održivog leadershipa:

- Održiv leadership stvara i čuva održivo učenje;
- Održiv leadership obezbjeđuje uspjeh tokom vremena;
- Održiv leadership održava leadership drugih;
- Održiv leadership se bavi pitanjima socijalne pravde;
- Održiv leadership razvija, a ne iscrpljuje ljudske i materijalne resurse;

- Održiv leadership razvija ekološku raznolikost i kapacitete;
- Održiv leadership preuzima aktivistički angažman sa životnom sredinom.

2.1.4. Leadership stilovi

Leadership stilovi su pristupi koji se koriste za motiviranje sljedbenika. Leadership nije fenomen "jedna veličina za sve". Leadership stilove treba odabrati i prilagoditi tako da odgovaraju organizacijama, situacijama, grupama i pojedincima. Stoga je korisno posjedovati temeljno razumijevanje različitih stilova jer takvo znanje povećava raspoložive alate za efikasan leadership. Ispod je navedeno nekoliko leadership stilova.

2.1.4.1. Autokratski leadership stil

Autokratski leadership je ekstremni oblik transakcionog leadershipa, gdje lideri imaju potpunu moć nad osobljem. Osoblje i članovi tima imaju malo mogućnosti da daju sugestije, čak i ako su one u najboljem interesu tima ili organizacije. Prednost autokratskog leadershipa je u tome što je nevjerojatno efikasno. Odluke se donose brzo, a rad na implementaciji tih odluka može početi odmah. Što se tiče nedostataka, većina zaposlenih negoduje da se s njima postupa na ovaj način. Autokratski leadership često se najbolje koristi u kriznim situacijama, kada se odluke moraju donositi brzo i bez neslaganja (Amanchukwu et al., 2015).

2.1.4.2. Birokratski leadership stil

Birokratski lideri rigorozno poštuju pravila i osiguravaju da i njihovo osoblje precizno poštuje procedure. Ovo je odgovarajući stil leadershipa za rad koji uključuje ozbiljne sigurnosne rizike poput rada sa mašinama, sa otrovnim supstancama ili na opasnim visinama, ili kada su uključene velike sume novca. Birokratski leadership je također koristan u organizacijama u kojima zaposleni obavljaju rutinske zadatke (Schaefer, 2005). Nedostatak ovog tipa leadershipa je što je neefikasan u timovima i organizacijama koji se oslanjaju na fleksibilnost, kreativnost ili inovativnost (Santrock, 2007).

2.1.4.3. Harizmatični leadership stil

Teorija harizmatičnog leadershipa opisuje šta se može očekivati i od vođa i od sljedbenika. Harizmatični leadership je stil koji je prepoznatljiv, ali se može percipirati s manje opipljivosti od drugih stilova (Bell, 2013). Isto tako, harizmatični lideri inspiriraju revnost u svojim timovima i energični su u motiviranju zaposlenika da idu naprijed. Uzbuđenje i predanost timova su ogromna prednost za produktivnost i postizanje ciljeva. Negativna strana harizmatičnog leadershipa je količina povjerenja u lidera, a ne u zaposlenike. Ovo može stvoriti rizik od kolapsa projekta ili čak cijele organizacije ako vođa ode. Dodatno, harizmatični lider može povjerovati da ne može pogriješiti, čak i kada ga drugi upozoravaju na put kojim se on/ona nalazi; osjećaj nepobjedivosti može uništiti tim ili organizaciju (Amanchukwu et al., 2015).

2.1.4.4. Demokratski/participativni leadership stil

Demokratski lideri donose konačne odluke, ali uključuju članove tima u proces donošenja odluka. Podstiču kreativnost, a članovi tima su često veoma angažovani u projektima i odlukama. Postoje mnoge prednosti demokratskog leadershipa. Članovi tima obično imaju veliko zadovoljstvo poslom i produktivni su jer su više uključeni. Ovaj stil također pomaže u razvoju vještina zaposlenih. Članovi tima osjećaju se dijelom nečega većeg i značajnijeg te su stoga motivirani za više od samo finansijske nagrade. Opasnost demokratskog leadershipa je da može posustati u situacijama u kojima su brzina ili efikasnost od suštinskog značaja. Tokom krize, na primjer, tim može izgubiti dragocjeno vrijeme prikupljajući inpute. Još jedna potencijalna opasnost su članovi tima bez znanja ili stručnosti za pružanje visokokvalitetnih inputa (Amanchukwu et al., 2015).

2.1.4.5. Laissez-faire leadership stil

Laissez-faire leadership stil može biti najbolji ili najgori stil (Goodnight, 2011). Laissez-faire, francuska fraza za "neka bude", kada se primjenjuje na leadership, opisuje lidere koji dozvoljavaju ljudima da rade sami. Laissez-faire lideri odriču se odgovornosti i izbjegavaju donošenje odluka, te mogu dati timovima potpunu slobodu da rade svoj posao i da sami postavljaju rokove. Laissez-faire lideri obično dozvoljavaju svojim podređenima moć da donose odluke o svom poslu (Chaudhry & Javed, 2012). Oni timovima pružaju resurse i savjete ako je potrebno, ali se inače ne uključuju. Ovaj stil leadershipa može biti efikasan ako vođa prati učinak i redovno daje povratne informacije članovima tima. Glavna prednost laissez-faire leadershipa je da dopuštanje članovima tima toliko autonomije može dovesti do visokog zadovoljstva poslom i povećane produktivnosti. Može biti štetno ako članovi tima ne upravljaju dobro svojim vremenom ili nemaju znanje, vještine ili motivaciju da efikasno rade svoj posao. Ova vrsta leadershipa može se pojaviti i kada menadžeri nemaju dovoljnu kontrolu nad svojim osobljem (Ololube, 2013).

2.1.4.6. Transakcioni leadership stil

Ovaj leadership stil počinje idejom da članovi tima pristaju poslušati svog vođu kada prihvate posao. Transakcija obično uključuje da organizacija plaća članove tima u zamjenu za njihov trud i usklađenost. Vođa ima pravo da kazni članove tima ako njihov rad ne ispunjava odgovarajući standard. Minimalistički radni odnosi koji nastaju (između osoblja i menadžera ili lidera) zasnivaju se na ovoj transakciji (napor za platu) (Amanchukwu et al., 2015).

2.1.5. Fudbalski leadership

Proces upravljanja ljudima, bilo u fudbalu ili poslu, složen je zadatak i zahtijeva saosjećajno uvažavanje potrebnih višedimenzionalnih uloga. Tradicionalno, fudbalski trener ima propisan broj uloga, što obično uključuje planiran, koordiniran i integrisan program pripreme fudbalera (Baker et al., 2003; Lyle, 2002; Pyke, 1992; Sabock, 1985; Woodman, 1993).

Dok su neki teoretičari pokušali da naprave razliku između menadžera i lidera naglašavajući organizacionu ulogu menadžera i viziju i pravac koji daju lideri (Weinberg & Gould, 2019), uloga fudbalskog menadžera (pogledati tabelu 2) jasno obuhvata elemente i jednog i drugog. Prema Beechu (2002), konsenzus je da menadžment podrazumijeva leadership, ali da lideri ne moraju nužno biti menadžeri. Blair (1996) sugerira da je uloga menadžera da maksimizira učinak određene organizacije pravovremenim organiziranjem, planiranjem, zapošljavanjem osoblja, usmjeravanjem i kontrolom, a da je leadership samo jedan aspekt funkcije menadžera. Samim time je fudbalski menadžment u suštini uloga koja će uključivati odgovornost trenera kao lidera. Proširena uloga fudbalskog menadžera je sažeta u nastavku u tabeli 2.

Tabela 2. Uloge fudbalskog menadžera

Osnovne odgovornosti	Primarni zadaci	Doprinosni zadaci
Izbor prvog tima	Klupska trenerska politika	Plata/ugovor igrača
Način igre	Disciplina igrača, kondicija, priprema i dobrobit	Klupska scouting politika
Održavanje skupova	Razvoj igrača	Klupska omladinska politika
	Imenovanje pomoćnog osoblja	Priprema bilješki za utakmicu
	Prisustvo na sjednicama odbora	Opći odnosi s javnošću/sponzorski poslovi
	Odnos sa medijima	

Izvor: Perry (1999)

Istraživači su sugerirali da je interpersonalna dinamika u odnosu između igrača i trenera složena (Bloom et al., 1997; Martens, 2012). Treneri koji nisu u stanju da efikasno komuniciraju sa svojim igračima mogu nenamjerno pogoršati probleme zbog nedostatka razumijevanja iz njihove perspektive. Percepcija i interpretacija informacija koje prenosi trener mogu imati svoje porijeklo u formativnoj fazi razvoja pojedinca (Seligman, 2006). Da bi se poboljšao

intelektualni odnos između igrača i trenera, možda će biti potrebno integrirati specijalizirane konsultante iz sportske psihologije u tim kako bi se olakšalo razmišljanje obje strane.

Za razumijevanje leadershipa važno je prevazići površnu i retrospektivnu laičku perspektivu koja teži definiranju uspjeha u smislu pobjede. Za neke fudbalske klubove sa ograničenim resursima, uspjeh se može definirati u smislu održavanja njihovog trenutnog statusa, tačnije izbjegavanje ispadanja u nižu ligu. Prema Weinbergu & Gouldu (2019), lideri obično imaju dvije funkcije: (i) da osiguraju da su zahtjevi organizacije (kluba) zadovoljeni tako da grupa efektivno ispunjava svoje ciljeve i (ii) da osiguraju da su potrebe članova grupe (igrača) zadovoljene. Jasno je da oni pojedinci koji su odgovorni za imenovanje lidera moraju osigurati da su vizije i ciljevi, i kluba, i potencijalnog vođe kompatibilni i da kvalitete vođe i igrača nisu u suprotnosti.

2.2. Coaching

Coaching je kratkoročni interaktivni proces između trenera i klijenta u cilju poboljšanja efikasnosti leadershipa povećanjem samosvijesti i prakticiranja novih ponašanja. Proces coachinga olakšava sticanje novih vještina, perspektiva, alata i znanja kroz podršku, ohrabrenje i povratne informacije u organizacijskom kontekstu.

Coaching je postao metoda izbora za razvoj leadershipa zbog svoje jedinstvene pozicije u pomaganju modificiranja perspektiva i ponašanja bez žrtvovanja kompetencije i samopoštovanja (Strickland, 1997). Nova perspektiva se razvija ispitivanjem temeljnih obrazaca percepcije i ponašanja i korištenjem jednog takvog uvida za promjenu (Pilette & Wingard, 1997). Najvažniji faktori za uspjeh coaching odnosa su: jasna, iskrena komunikacija i dobre akcione ideje (Hall et al., 1999).

Coaching se često koristi da pomogne lideru pri tranziciji sa uloge projektnog menadžera na menadžera ljudi (Hayes, 1997). Izazovi tranzicije uključuju prilagođavanje ličnog stila i pristupa ljudima, kao i učenje pravila i očekivanja od nove uloge. Coaching se također može fokusirati na određeno područje sadržaja kako bi lideru pružio specifična znanja i vještine, a isto tako se može preporučiti za problematične stavove i ponašanja. Lideri će možda trebati podučavanje kako bi razumjeli svoju novu ulogu s njenim implicitnim stilom, pravilima i očekivanjima.

Coaching okruženje nudi lideru mogućnost da razmisli i razmotri pitanja koja mogu biti prepreke za učinak. Stoga, coaching može poboljšati lični stil, proširiti buduće mogućnosti i povećati organizacijski uticaj. Sticanje vještina, sposobnosti i perspektiva omogućava vođama da postignu ciljeve koje je ranije bilo teško postići (Hall et al., 1999).

Diedrich (1996) je ponovio važnost povratnih informacija, coachinga kao stalne aktivnosti i interaktivnog učenja kako bi se povećala svijest lidera o uticaju ponašanja na učinak. Izvršna promjena uključuje identifikaciju obrazaca iskustva i ponašanja koji utiču na postizanje ciljeva,

stvaranje nove perspektive prema ovim obrascima preoblikovanjem i uvježbavanjem novih ponašanja (Pilette & Wingard, 1997). Ohrabrivanje klijenata (Beckhard, 1997) i korištenje raznih tehnika i instrumenata (Sperry, 1993) doprinose uspjehu coachinga. Važni faktori okruženja su: povjerljivost, odgovornost lidera i integracija sa sistemima ljudskih resursa (Kiel et al., 1996; Thach & Heinselman, 1999).

Literatura naglašava ključnu ulogu dobrog trenera. Učinkoviti treneri razumiju savremena organizaciona pitanja, ljudsku motivaciju, uticaj emocija i interpersonalnog stila na klijente. Također moraju razumjeti pitanja leadershipa i upravljanja sa multisistemskog gledišta i političke i ekonomske realnosti unutar organizacije i njenog konkurentskog okruženja. Oni zahtijevaju samosvijest i znanje kako bi održali odgovarajuću povjerljivost i granice odgovarajućih uloga i ponašanja (Hayes, 1997; Kiel et al., 1996; Levinson, 1996).

Jedna od ključnih uloga koju treneri imaju je fasilitator profesionalnog razvoja (Benton, 1999; Sperry, 1993). U ovoj ulozi, treneri na prikladniji način organiziraju svoje razmišljanje, postaju objektivniji i razvijaju veće kapacitete za upravljanje promjenama. Ujedno prepoznaju ponašanja koja ometaju efikasnost u upravljanju, te istražuju i razvijaju nove opcije za rješavanje problema.

Jasna, prepoznatljiva karakteristika uspješnih trenera je njihova strast u pomaganju drugima da rastu i rade. Oni inspirišu i motivišu druge disciplinovanim intenzitetom (Peterson, 1996), a također imaju tendenciju da se osjećaju ugodno u okruženju najvišeg menadžmenta, te ujedno posjeduju i sposobnost da se nose s paradoksima i pokazuju međuljudsku osjetljivost (Katz & Miller, 1996). Treneri daju uvide, političku pamet, sposobnost otkrivanja skrivenih planova i širok sistemski pogled na organizaciju i njeno rukovodstvo. Fleksibilnost i kreativnost igraju značajnu ulogu u postizanju željenih rezultata (Brotman et al., 2007; Kiel et al., 1996).

Izvanredne trenere opisuju kao pristupačne i saosjećajne i kao one koji imaju dobre odnose sa drugima. Često postavljaju pitanja koja pojašnjavaju u procesu izgradnje odnosa i odlični su slušaoci koji tačno odražavaju ono što je rečeno. Poznati su po svom visokom nivou integriteta, ličnog poštenja i jasnih granica profesionalnog ponašanja (Brotman et al., 2007).

2.2.1. Teorije coachinga

Tokom godina, istraživači iz različitih disciplina, uključujući pedagogiju, sociologiju, filozofiju i psihologiju, pokušavali su da definišu i konceptualizuju određene teorije vezane za coaching i trenerovu efikasnost (Côté et al., 1995; Horn, 2002; Jones et al., 2013; Lyle, 2005). Iako su ovi pokušaji donekle bili od pomoći u smislu sagledavanja širine, raznolikosti i perspektive, često im nedostaje jasnoća i specifičnost. Konceptualizacije teorija coachinga koje nisu praćene jasnim i specifičnim operacionalizacijama su upadljivo složene da bi se lako kvantificirale i pouzdano izmjerile. Bez obzira na to, mjerenje je neophodan temelj za društvena istraživanja i kao takvo „prikupljanje podataka bez savjesnih napora za operacionalizaciju ključnih koncepata često je uzaludan napor“ (Chambliss & Schutt, 2018). U stvari, neadekvatnost

različitih konceptualizacija teorija coachinga priznali su mnogi naučnici koji rade u ovom polju (Jones & Wallace, 2005).

Ipak, postoje četiri pristupa koji su pokušali da opišu i definiraju coaching u posljednjih dvadeset godina. S jedne strane, Bowes & Jones (2006) su objasnili da je coaching složen sistem unutar kojeg treneri rade na "ivici haosa", pregovarajući o posebnostima, zamršenostima i nejasnoćama, da bi u novijem istraživanju, Jones et al. (2013) predložili da se složenošću coachinga može upravljati ili „orkestrirati“. Shodno tome, pojam orkestracije donosi osjećaj reda kroz takva obučavanja međuljudskih ponašanja kao što su angažovanje, interakcija, komunikacija, perspektivnost, empatija, refleksija, osnaživanje, saradnja, povjerenje i razumijevanje (Jones et al., 2013).

S druge strane, pokušaji da se koncept coachinga obuhvati u cjelini možda su bili potaknuti radom koji su u početku vodili Lyle (2005), kao i Potrac et al. (2002), a kasnije i drugi (Abraham et al., 2006; Cushion et al., 2006). Na primjer, Lyle (2005) opisuje coaching kao „proces koji ovisi o integraciji cjeline koja je veća od zbira njenih dijelova“. Iako ovaj opis naglašava višestruku prirodu coachinga, on ne navodi aspekte koji doprinose toj integriranoj ili holističkoj prirodi. Poteškoća u nastojanju da se obuhvate svi dijelovi coachinga na holistički način može jednostavno biti nedostižna za koncept koji je okarakteriziran kao haotičan, dvosmislen i neizvjestan (Bowes & Jones, 2006). Cassidy (2013) je objasnila da je, uprkos složenosti pojma holističkog coachinga, veoma važno uzeti to u obzir. U svom izvještaju, ona je predložila alternativni okvir u kojem su sociokulturne (Denison, 2007) i psihosocijalne (Mallett & Rynne, 2010) dimenzije bile premoštene u nastojanju da se bolje razumije trenutna neuhvatljivost i nejasnoća holističkog coachinga.

Uzimajući u obzir postojeću literaturu za trenere, Côté i Gilbert (2009) ponudili su integrativnu konceptualizaciju u okviru koje znanje trenera i rezultati klijenta ocrtavaju efikasnost trenera. Znanje trenera podijeljeno je na profesionalna ili specijalizirana znanja za svoju određenu oblast, interpersonalna znanja za prikladno i djelotvorno povezivanje s drugima, to jeste klijentima, trenerima, pomoćnim osobljem, roditeljima, i interpersonalna znanja za samorefleksiju i samosvijest koja omogućavaju nastavak učenja. Ishodi klijenata su shvaćeni u smislu tehničkih, taktičkih, performansnih vještina (kompetentnost), pozitivne vlastite vrijednosti (samopouzdanje), sposobnosti povezivanja s drugima (veza) i ispoljavanja poštovanja, integriteta i odgovornosti (karakter). Iako su znanje i rezultati bili centralni za ovu integrativnu konceptualizaciju coachinga, kontekstualni faktori su također bili važni. Smatralo se da nivo performansi i razvojna pitanja u okviru kojih su treneri i klijenti djelovali određuju da li je trenerski kontekst fokusiran na učešće (rekreativno, razvojno) ili na performanse (elitno) (Lyle, 2005; Côté & Gilbert, 2009). U skladu s tim, smatralo se da su znanje trenera i rezultati klijenata određeni kontekstom, što sve ove aspekte čini važnima u evaluaciji efikasnosti trenera.

Coaching je očigledno konceptualiziran i shvaćen kroz različite pristupe ili okvire, a četiri od njih su ukratko razmotrena: kaos, orkestracija (red), holizam i/ili integracija. Koji god pristup neko odabrao da koristi, fokus bi trebao biti na treneru i klijentu. Treneri i klijenti su neodvojivi

entiteti u kontekstu coachinga, bilo da je u pitanju učešće ili učinak. Iako su konceptualizacije o kojima se govorilo prethodno možda stavile veći ili manji naglasak na trenerovo znanje, djelovanje i/ili postojanje, nijedan od ovih pojmova ne može se razmatrati odvojeno od znanja, djelovanja i/ili postojanja klijenta. Coaching je interpersonalni proces (Lyle, 2005) u kojem se i trener i klijent neizbježno angažuju jedni s drugima i stoga se djelotvoran coaching može lakše razumjeti kroz kvalitetu odnosa između trenera i klijenta. Taj kvalitet može lakše omogućiti sticanje uvida u ono što se događa između trenera i klijenta. Takav pristup onda može olakšati opise o tome kakvo je njihovo partnerstvo i zauzvrat objašnjenja o tome zašto djeluju i komuniciraju na način na koji rade.

Na primjer, Nash et al. (2011) objašnjavaju da je i dugoročni i sveobuhvatni razvoj klijenta centralni aspekt trenerske izvrsnosti. Dalje su objasnili da stručni treneri planiraju i izvode treninge imajući na umu potrebe pojedinačnih klijenata. Ovo se može uspješno postići samo ako se treneri i klijenti zaista povežu na načine koji im omogućavaju povjerenje i posvećenost, kao i da poznaju i razumiju jedni druge. Stoga, kvalitet odnosa između trenera i klijenta opisuje i definiše suštinu coachinga, kao i trenerovu i klijentovu efikasnost i uspjeh. Potaknut komunikacijom, verbalnom i/ili neverbalnom, taj kvalitet odnosa može biti snažno sredstvo za dugoročni razvoj, lični rast i transformaciju i trenera i klijenta (Jowett & Shanmugam, 2016).

2.2.2. Fudbalski coaching

Coaching se najčešće posmatra kao kontekst unutar kojeg sportski treneri djeluju kako bi u velikoj mjeri doveli do poboljšanja u performansama sportiste. Stoga je i u fudbalu jedan od ključnih faktora za uspješne rezultate kvalitetan odnos između trenera i igrača. Štaviše, cilj je opisati i objasniti kako se kvalitet odnosa između trenera i fudbalera razvija i održava tokom svog sportskog partnerstva, te kako se zajedno sa znanjem i rezultatima trenera i igrača formira sistem koji je u stanju da definiše efikasnost i uspjeh trenera (Jowett, 2017).

2.2.2.1. Odnos između trenera i fudbalera

U svom najjednostavnijem obliku, fudbalski coaching se tiče dvoje ljudi: trenera i fudbalera. Ove dvije osobe formiraju jedinstvenu vezu koja ima veliku moć i omogućava im da ostvare svoje individualne i zajedničke ciljeve. Postoji obilje anegdotskih i empirijskih dokaza koji naglašavaju da ni trener ni sportista ne mogu to „učiniti sami“; oboje su potrebni jedno drugom da bi uspjeli u fudbalu (Jowett & Shanmugam, 2016). Kada se s aspekta coachinga zasebno samo gleda na igrača ili trenera (Cassidy & Kidman, 2010; Kidman & Davis, 2006), obim, kvaliteta i funkcije postaju ograničeni, dok, kada se na coaching posmatra kao na odnos između trenera i igrača, opseg postaje lako uključiv i međusobno osnažujući. Pristup usredsređen na odnos između trenera i fudbalera pruža čvrstu osnovu za razumijevanje, ne samo cjelokupnog procesa i prakse treniranja, već i njegove efikasnosti. Drugim riječima, djelotvornost i uspjeh coachinga su unutar trenera i sportiste i jediničnog odnosa koji oni razvijaju. U okviru ove konceptualizacije, trener i igrač su potrebni jedni drugima da bi se razvijali, rasli i uspjeli. Zbog

toga se naglasak stavlja na istinsku svrhu i pozitivnu namjeru jednog takvog odnosa koji motiviše, osigurava, zadovoljava, tješi i podržava trenere i igrače da poboljšaju svoje fudbalsko iskustvo, performanse i dobrobit (Jowett et al., 2010).

Odnos između trenera i fudbalera se definiše kao "društvena situacija" (Jowett & Shanmugam, 2016). Ovu društvenu situaciju kontinuirano oblikuju međuljudske misli, osjećaji i ponašanja trenera i sportiste. Definicija dalje objašnjava da su trener i igrač međusobno i uzročno zavisni, te kako se jedan osjeća, misli i ponaša, to utiče i na jednog i na drugog. Jowett & Shanmugam (2016) opisali su operativni model kvalitete odnosa na sljedeći način:

- Bliskost (closeness) odražava međuljudske osjećaje trenera i igrača koji u velikoj mjeri obuhvataju afektivnu vezu kroz njihovo međusobno poštovanje, povjerenje, uvažavanje i naklonost jedni prema drugima;
- Predanost (commitment) odražava međuljudske misli trenera i igrača o održavanju bliskih (za razliku od udaljenih, odvojenih, neprijateljskih) odnosa tokom vremena uprkos „usponima i padovima“;
- Komplementarnost (complementarity) odražava međuljudsko ponašanje trenera i igrača u pogledu leadershipa (recipročna komplementarnost) i saradnje (odgovarajuća komplementarnost);
- Koorijentacija (coorientation) odražava nivo međuzavisnosti trenera i igrača u smislu sličnosti i razumijevanja u pogledu na kvalitet njihovog odnosa.

Ovaj "4C" model daje operativno značenje kvalitetu odnosa između trenera i igrača. Shodno tome, odnos se posmatra kao medij koji omogućava trenerima i fudbalerima da izraze svoje želje i ostvare svoje ambicije (Jowett & Shanmugam, 2016). Na primjer, u kvalitetnim odnosima, treneri i igrači ulažu vrijeme, trud i energiju kako bi postigli ciljeve i prioritete oko kojih su se dogovorili. Nasuprot tome, trenerima i igračima u lošim odnosima može nedostajati posvećenost i želja za postizanjem ambicioznih ciljeva, nespremni su da rade jedni s drugima na razvoju fizičkih vještina kao što su nove tehnike, da prevaziđu poteškoće poput ozljeda i zauzvrat zajedno postignu važne rezultate. Kada je odnos dobar, coaching ima koristi jer sadrži aktivne sastojke (poštovanje, povjerenje, posvećenost, saradnja) koji su važni za pozitivan i obostrani uticaj. Međutim, kada je kvalitet odnosa loš, treniranje pati jer u odnosu nema ovih sastojaka.

Vella et al. (2010) su podvukli da iako su leadership modeli za trenera (Chelladurai & Riemer, 1998; Smith, 2007; Callow et al., 2009) formulisani i opsežno testirani u fudbalu, i dalje su zbunjujući. Dakle, Vella et al. (2010) su predložili da "leadership trenera nije samo proces ponašanja, već je i proces interpersonalnog uticaja koji uključuje interpersonalne varijable koje se oslanjaju na međusobni odnos trenera i igrača". Baš kao i leadership modeli trenera, motivacioni teorijski okviri su pridavali značaj ovom odnosu (Mageau & Vallerand, 2003). Ovi motivacijski okviri posmatraju odnos kroz ponašanje trenera, postulirajući da ono utiče na

motivaciju sportaša. Štaviše, nedavno istraživanje je pokazalo da su bolji prediktori konačnog ishoda na utakmici kada se u obzir uzmu zajedno međusobni odnosi trenera i igrača, leadership i ponašanje trenera (Felton & Jowett, 2013; Jowett & Chaundy, 2004; Vella et al., 2013).

Trenutno nije baš najjasnije kako leadership (ponašanje) i međusobni odnos trenera i igrača mogu biti u interakciji. Pretpostavlja se da jedan takav odnos pruža priliku trenerima da razviju bolji leadership (ponašanje). Kao što je ranije pomenuto, treneri i sportisti neizbježno se međusobno povezuju; oni jednostavno ne rade izolovano i zato moraju da rade zajedno. Odnosi mogu funkcionirati kao gradivni blokovi za organiziranje aktivnosti kako bi se zajednički postigli važni ciljevi. A može se dogoditi da kroz ove odnose treneri imaju moć da svoje fudbalere sami pretvore u lidere (Jowett, 2017).

Sve u svemu, dok se predlaže da međusobni odnos trenera i igrača bude u središtu coachinga, potrebno je početi razmatrati ulogu trenerskog leadershipa i ponašanja i uključivanja drugih ključnih međuljudskih odnosa kao što su sloga (Rhind & Jowett, 2012) i konflikt (Wachsmuth et al., 2017) unutar šireg konceptualnog pejzaža coachinga.

Slika 2. Sistem efikasnosti trenera koji uključuje trenera i fudbalera na svakom koraku



Izvor: Jowett (2017)

2.3. Motivacija

Sljedeće definicije motivacije preuzete su iz različitih udžbenika psihologije i odražavaju opći konsenzus da je motivacija unutrašnje stanje ili stanje (ponekad opisano kao potreba ili želja) koje služi za aktiviranje ili energiziranje ponašanja i davanje određenog usmjerenja (Kleinginn & Kleinginn, 1981):

- Unutrašnje stanje ili stanje koje aktivira ponašanje i daje mu smjer;
- Potreba ili želja koja daje energiju i usmjerava ponašanje ka cilju;
- Uticaj potreba i želja na intenzitet i smjer ponašanja.

Franken (2006) daje dodatnu komponentu u svojoj definiciji:

- Uzbuđenje, usmjerenost i upornost ponašanja.

Iako još uvijek nisu široko rasprostranjeni u smislu uvodnih udžbenika psihologije, mnogi istraživači sada počinju priznavati da su faktori koji podstiču ponašanje vjerovatno drugačiji od faktora koji obezbjeđuju njegovu postojanost.

Većina teoretičara motivacije pretpostavlja da je motivacija uključena u izvođenje svih naučenih odgovora, tačnije naučeno ponašanje se neće dogoditi ako nije pod energijom. Glavno pitanje među psiholozima općenito je da li je motivacija primarni ili sekundarni uticaj na ponašanje. Odnosno, da li su promjene u ponašanju bolje objašnjene principima okolišnih/ekoloških uticaja, percepcije, pamćenja, kognitivnog razvoja, emocija, stila objašnjavanja ili ličnosti ili su koncepti jedinstveni za motivaciju važniji.

Na primjer, poznato je da ljudi reagiraju na sve složenije ili nove događaje (ili podražaje) u okruženju do određene tačke, a zatim se stopa reagovanja smanjuje (Yerkes & Dodson, 1908). Međutim, glavni problem je objašnjenje ovog fenomena. Je li ovo uvjetovanje (da li se pojedinac ponaša zbog prošlih klasičnih ili operantnih uvjetovanosti) druga vrsta vanjske motivacije kao što je socijalna ili ekološka, unutrašnji motivacijski proces kao što je spoznaja, emocija ili samoregulacija, ili pak postoji neko bolje objašnjenje?

Emocija (neodređena subjektivna senzacija koja se doživljava kao stanje uzbuđenja) se razlikuje od motivacije po tome što s njom ne postoji nužno ciljna orijentacija (Huitt, 2003). Emocije se javljaju kao rezultat interakcije između percepcije okolišnih stimulansa, neuronskih/hormonskih odgovora na te percepcije, često označeni kao osjećaji, i subjektivnog kognitivnog označavanja ovih osjećaja (Kleinginna & Kleinginna, 1981). Dokazi sugeriraju da postoji mala srž osnovnih emocija koje su jedinstveno povezane sa određenim izrazom lica (Izard, 1990). To implicira da postoji mali broj jedinstvenih bioloških odgovora koji su genetski povezani sa specifičnim izrazima lica. Daljnja implikacija je da proces radi obrnuto: ako ste motivirani da promijenite kako se osjećate i vaš osjećaj je povezan s određenim izrazom lica, možete promijeniti taj osjećaj namjerno mijenjajući izraz lica. Kako bi većina ljudi radije bila sretnija nego inače, najprikladniji izraz lica bi bio osmijeh.

2.3.1. Izvori motivacije

Općenito, objašnjenja u vezi sa izvorima motivacije mogu se kategorizirati ili kao ekstrinzična (izvan osobe) ili intrinzična (unutrašnja za osobu). Unutarnji izvori i odgovarajuće teorije mogu se dalje podkategorizirati kao: tjelesni/fizički, umni/mentalni (kognitivni/misleći, afektivni/emocionalni, konativni/voljni) ili transpersonalni/duhovni.

U sadašnjoj literaturi, potrebe se posmatraju kao dispozicije prema akciji, to jeste stvaraju stanje koje je predisponirano za preduzimanje akcije ili promjene i kretanje u određenom smjeru (Franken, 2006). Akcija ili otvoreno ponašanje može biti pokrenuto pozitivnim ili negativnim poticajima ili kombinacijom oba. Sljedeća tabela (tabela 3) daje kratak pregled različitih izvora motivacije (unutrašnje stanje) koji su proučavani. Iako se pokretanje akcije može pratiti u svakoj od ovih domena, čini se vjerovatnim da početak ponašanja može biti više povezan s

emocijama i/ili afektivnim područjem (optimizam naspram pesimizma, samopoštovanje i tako dalje), dok upornost može biti više vezana za konaciju (volju) ili orijentaciju ka cilju.

Tabela 3. Izvori motivacijskih potreba

Izvori motivacijskih potreba	
Bihevioralni/eksterni	<ul style="list-style-type: none"> • Dobiti željene, ugodne posljedice (nagrade) ili izbjeći neželjene, neugodne posljedice (kazne)
Socijalni	<ul style="list-style-type: none"> • Imitirati pozitivne modele ponašanja • Sticati efikasne vještine socijalne kompetencije • Biti dio dijade, grupe, institucije ili zajednice
Biološki	<ul style="list-style-type: none"> • Povećanje stimulacije (uzbuđenja) • Aktivirati čula • Smanjiti glad, žeđ, nelagodu • Održavati homeostazu, ravnotežu
Kognitivni	<ul style="list-style-type: none"> • Zadržati pažnju na nečemu zanimljivom • Razviti značenje ili razumijevanje • Smanjiti neizvjesnost • Riješiti problem ili donijeti odluku • Smisliti nešto • Eliminirati prijetnju ili rizik
Afektivni	<ul style="list-style-type: none"> • Smanjiti afektivnu disonancu • Povećati dobro osjećanje • Smanjiti loše osjećanje • Povećati sigurnost ili smanjiti prijetnje samopoštovanju • Zadržati nivo optimizma i entuzijazma

Konativni	<ul style="list-style-type: none"> • Ispuniti individualno razvijen/odabrani cilj • Ostvariti lični san • Razvijati ili održavati samoeфикаsnost • Preuzeti kontrolu nad svojim životom • Eliminirati prijetnje ostvarenju cilja, ostvarenju sna • Smanjiti kontrolu drugih nad svojim životom
Spiritualni	<ul style="list-style-type: none"> • Shvatiti svrhu nečijeg života • Povezati sebe sa krajnjim nepoznanicama

Izvor: Huitt (2011)

2.3.2. Teorije motivacije

Mnoge teorije motivacije bave se pitanjima koja su prethodno spomenuta kroz tekst. U nastavku je dat kratak pregled svih termina ili koncepata o kojima se prethodno nije raspravljalo.

2.3.2.1. Bihevioralna teorija

Svaki od glavnih pristupa u teoriji bihevioralnog učenja postavlja primarni faktor u motivaciji. Klasično uslovljavanje navodi da biološki odgovori na povezane podražaje energiziraju i usmjeravaju ponašanje. Operativno učenje navodi da se motivacija pojačava davanjem poticaja, dok se pružanjem destimulacija motivacija smanjuje (Huitt & Hummel, 1997).

2.3.2.2. Kognitivne teorije

Postoji nekoliko motivacijskih teorija koje su nastale na bazi teorije bihevioralnog učenja (Huitt, 2003). Ovi pristupi se fokusiraju na kategorije i oznake koje ljudi koriste da bi pomogli u prepoznavanju misli, emocija, sklonosti i ponašanja.

Jedan kognitivni pristup je teorija atribucije (Heider, 1958; Weiner, 1974). Ova teorija predlaže da svaki pojedinac pokušava objasniti uspjeh ili neuspjeh sebe i drugih nudeći određene "atribucije". Ove atribucije su, ili interne, ili eksterne, ili su pod kontrolom, ili nisu pod

kontrolom. Sljedeća tabela (tabela 4) prikazuje četiri atribucije koje proizlaze iz kombinacije internog ili eksternog lokusa kontrole i da li je kontrola moguća ili ne.

Tabela 4. Interne i eksterne atribucije sa i bez kontrole

	Interno	Eksterno
Bez kontrole	Sposobnost	Sreća
Sa kontrolom	Trud	Zahtjevnost zadatka

Izvor: Huitt (2011)

U okruženju za podučavanje/učenje, važno je pomoći učeniku da razvije samopripisno objašnjenje truda (interno, kontrolno). Ako osoba ima atribuciju sposobnosti (unutrašnje, bez kontrole), čim pojedinac iskusi neke poteškoće u procesu učenja, on ili ona će smanjiti odgovarajuće ponašanje u učenju kada, na primjer, kaže: "Nisam dobar u ovome." Ako osoba ima eksternu atribuciju, tada će ona vjerovati da ništa što može učiniti neće pomoći nekome u situaciji učenja. Odgovornost za demonstriranje onoga što je naučila je potpuno izvan same osobe. U ovom slučaju pojedinac ne može ništa učiniti kada dođe do problema u učenju.

Drugi kognitivni pristup je teorija očekivanja (Vroom, 1964) koja predlaže sljedeću jednačinu:

Motivacija = percipirana vjerovatnoća uspjeha (očekivanje) * povezanost uspjeha i nagrade (instrumentalnost) * vrijednost postizanja cilja (rezultat)

Budući da ova formula kaže da navedena tri faktora: očekivanje, instrumentalnost i rezultat treba pomnožiti jedan s drugim, niska vrijednost u jednom će rezultirati niskom vrijednošću motivacije. Dakle, sva tri moraju biti prisutna na relativno visokim nivoima da bi se osoba motivisala. Tačnije, ako pojedinac ne vjeruje da može biti uspješan u zadatku ili pojedinac ne vidi vezu između svoje aktivnosti i uspjeha ili pojedinac ne cijeni rezultate uspjeha, tada se smanjuje vjerovatnoća da će se pojedinac uključiti u potrebnu aktivnost učenja. Iz perspektive ove teorije, sve tri varijable moraju biti visoke da bi motivacija i rezultirajuće ponašanje bili visoki.

Treći kognitivni pristup je teorija kognitivne disonance koja je u nekim aspektima slična neravnoteži u Piagetovoj teoriji kognitivnog razvoja (Huitt & Hummel, 2003). Ovu teoriju je razvio Festinger (1957), socijalni psiholog, i navodi da kada postoji nesklad između dva uvjerenja, dvije akcije ili između vjerovanja i akcije, pojedinci će djelovati kako bi riješili konflikt i neslaganja. Implikacija je da ako se stvori odgovarajuća količina neravnoteže, to će zauzvrat dovesti do toga da pojedinac promijeni svoje ponašanje iz čega slijedi promjena u misaonim obrascima koja u konačnici dovodi do još veće promjene u ponašanju.

2.3.2.3. Psihoanalitičke teorije

Psihoanalitičke teorije motivacije su predložile niz fundamentalnih uticaja. Freud (1990) je sugerisao da su sve akcije ili ponašanja rezultat unutrašnjih, bioloških nagona koji su klasifikovani u dvije kategorije: život (seksualni) i smrt (agresivni). Mnogi od Freudovih učenika raskinuli su s njim zbog ovog koncepta. Na primjer, Erikson (1993) i Sullivan (1968) su predložili da su međuljudski i društveni odnosi fundamentalni, Adler (1989) je predložio moć, dok je Jung (1953, 1997) predložio temperament i potragu za dušom ili ličnim smislom.

2.3.2.4. Humanističke teorije

Maslow (1954), jedan od najuticajnijih pisaca u oblasti motivacije, pokušao je sintetizirati veliki broj istraživanja vezanih za ljudsku motivaciju. Prije Maslowa, istraživači su se uglavnom posebno fokusirali na faktore kao što su biologija, postignuće ili moć da objasne šta pokreće, usmjerava i održava ljudsko ponašanje. Maslow je postavio hijerarhiju ljudskih potreba zasnovanu na dvije grupe: potrebe za nedostatkom i potrebe za rastom. U okviru potreba za nedostatkom, svaka niža potreba mora biti zadovoljena prije prelaska na sljedeći viši nivo. Nakon što je svaka od ovih potreba zadovoljena, ako se u nekom budućem trenutku otkrije nedostatak, pojedinac će djelovati kako bi uklonio nedostatak. Prva četiri nivoa su:

- Fiziološki: hrana, voda, zrak, san;
- Sigurnost: zdravlje, imovina, posao, neugroženost života;
- Pripadanje i ljubav: porodica, prijateljstvo, seksualna intimnost; i
- Samopoštovanje: uspjeh, uvažavanje, poštovanje od sebe i drugih.

Prema Maslowu, pojedinac je spreman djelovati na potrebe rasta ako i samo ako su potrebe za nedostatkom zadovoljene. Maslowova početna konceptualizacija uključivala je samo jednu potrebu za rastom – samoaktualizaciju. Samoaktualizovane ljude karakteriše: 1) fokusiranost na probleme; 2) stalno uvažavanje života; 3) zabrinutost za lični rast; i 4) sposobnost vrhunskog iskustva. Maslow je kasnije diferencirao potrebu rasta samoaktualizacije, posebno navodeći dvije potrebe rasta nižeg nivoa prije općeg nivoa samoaktualizacije (Maslow & Lowery, 1998) i jednu iznad tog nivoa (Maslow, 1971). Potrebe za rastom u ovoj revidiranoj formulaciji su:

- Kognitivni: znati, razumjeti i istraživati;
- Estetika: simetrija, red i ljepota;
- Samoaktualizacija: pronaći samoispunjenje i ostvariti svoje potencijale; i
- Samotranscendencija: povezati se s nečim izvan ega ili pomoći drugima da pronađu samoispunjenje i ostvare svoj potencijal.

Maslowov osnovni stav je da kako osoba postaje sve samoaktualnija i samotranscendentnija, ona postaje mudrija (razvija sposobnost efikasnog i efektivnog donošenja odluka i rješavanja problema na osnovu ličnog iskustva) i postaje fluidna u interakciji s okolinom u raznim situacijama. Maslowov konačni zaključak da su najviši nivoi samoaktualizacije transcendentne prirode posebno je važan jer dolazi od nekoga ko je proveo većinu svog profesionalnog života istražujući tu temu.

Norwood (1999) je predložio da se Maslowova hijerarhija može koristiti za opisivanje vrsta informacija koje pojedinci traže na različitim nivoima. Na primjer, pojedinci na najnižem nivou traže informacije o suočavanju kako bi zadovoljili svoje osnovne potrebe. Informacije koje nisu direktno povezane sa pomaganju osobi da zadovolji svoje potrebe u vrlo kratkom vremenskom periodu jednostavno se ostavljaju bez nadzora. Pojedinci na nivou sigurnosti trebaju pomoćne informacije. Oni traže da im se pomogne da vide kako mogu biti sigurni. Prosvjetljujuće informacije traže pojedinci koji žele zadovoljiti svoje potrebe pripadnosti. Često se to može naći u knjigama ili drugim materijalima o razvoju odnosa. O snažujuće informacije traže ljudi na nivou poštovanja. Oni traže informacije o tome kako se njihov ego može razviti. Konačno, ljudi na kognitivnom, estetskom nivou i nivou samoaktualizacije traže poučne informacije. Iako se Norwood posebno ne bavi nivoom transcendencije, sigurno je reći da bi pojedinci u ovoj fazi tražili informacije o tome kako da se povežu s nečim izvan sebe ili kako bi drugi mogli biti obrazovani i osnaženi.

Maslow je objavio prvu konceptualizaciju svoje teorije prije 80 godina (Maslow, 1943) i od tada je postala jedna od najpopularnijih i često citiranih teorija ljudske motivacije. Zanimljiv fenomen povezan sa Maslowovim radom je da uživa tako široku prihvaćenost uprkos nedostatku dokaza koji bi podržali hijerarhiju kako ju je on opisao (Wahba & Bridgewell, 1976; Soper et al., 1995).

Nekoliko velikih studija koje su završene o hijerarhiji izgleda podržavaju prijedloge Jamesa (1892) i Mathesa (1981) da postoje tri nivoa ljudskih potreba. James je pretpostavio nivoe materijalnog (fiziološkog, bezbjednosnog), društvenog (pripadnost, poštovanje) i duhovnog. Mathes je predložio da svoja tri nivoa: fiziološki, pripadnost i samoaktualizacija, te je smatrao sigurnost i samopoštovanje neopravdanim. Alderfer (1972) je razvio uporedivu hijerarhiju sa svojom ERG (existence – relatedness – growth) teorijom (postojanje – povezanost – rast). Njegov pristup je modificirao Maslowovu teoriju zasnovanu na radu Allporta (1960, 1961) koji je inkorporirao koncepte iz teorije sistema (Boulding, 1956) u svoj rad o ličnosti.

2.3.3. Fudbalska motivacija

Fudbaleri su tokom sezone izloženi brojnim stresnim situacijama zbog stalnog fokusa na pitanja profesionalnog i ličnog razvoja (Holt & Dunn, 2004; Kristiansen et al., 2012). Dio uočenog stresa je uzrokovan borbom da ostvare svoje lične i timske ciljeve u normativnom takmičarskom okruženju koje zahtijeva rezultate. Potrebna je mentalna čvrstina da bi se istakli u takvom okruženju (Gerber et al., 2018). Ovaj problem je istražen 2015. godine na elitnom

nivou u pet zemalja za međunarodnu organizaciju igrača FIFPRO. Baardsen (2017) je otkrila da su četiri od deset igrača priznala da imaju psihičke probleme. Ovo je razumljivo zbog načina na koji se igrači svakodnevno suočavaju sa stalnim fokusom na profesionalna i lična dostignuća. Jednostavno rečeno, fudbaleri svakodnevne zahtjeve za postizanjem izvrsnosti i ličnih postignuća koji im se postavljaju mogu doživljavati kao stresne.

Stres se često definira kao neravnoteža između uočenih zahtjeva u određenoj situaciji i resursa sportiste ili osobe općenito da ispuni te zahtjeve (Lazarus & Folkman, 1984). Međutim, o zloupotrebi i nepreciznosti termina se dugo raspravljalo (McGrath, 1970, 1982), a kao rješenje ove debate, Fletcher et al. (2008) su predložili da bi istraživači trebali konceptualizirati stres kao proces koji uključuje stresore, naprezanja, procjene i postupke za suočavanje sa njim. U ovom okviru, naprezanje se definiše kao „negativne psihološke, fizičke i bihevioralne reakcije pojedinca na stresore”, čineći naprezanje „indikativnim negativne procjene pojedinca o događajima u okolini, koji su poznatiji kao stresori” (Fletcher & Arnold, 2017). Ova studija se fokusira na percepciju profesionalnih fudbalera o organizacijskim i medijskim stresorima tokom sezone, te na motivacijske procese koji će vjerovatno uticati na takvu percepciju tokom vremena.

Elitni sportisti doživljavaju kombinaciju stresora (kompetitivnih, organizacionih ili ličnih izvora) (Fletcher et al., 2006; Hanton et al., 2005; Mellalieu et al., 2009). Stresori također mogu poticati iz stvarnog okruženja za igru, uključujući reakcije gledatelja i trenera na ponašanje u igri. Pored ovih kategorija koje su svojstvene elitnom takmičarskom sportu, ustanovljeno je da je sportsko izvještavanje u medijima često dodatni stresor životne sredine za fudbalere (Kristiansen et al., 2017) koji su među medijski najeksponiranijim sportistima i takvi sportisti procjenjuju stresnu situaciju kroz dva međusobno zavisna procesa: (i) primarnu procjenu koja identifikuje situaciju kao štetnu, i (ii) sekundarnu procjenu koja procjenjuje resurse kako bi se minimizirao uticaj stresora i veličina odgovora na stres (Lazarus & Folkman, 1984). Procjena se bavi „relevantnošću cilja, podudarnošću i vrstom uključenosti ega, i utvrđuje da li je stresna situacija relevantna za nečiju dobrobit, motivaciju, samopouzdanje i lične ciljeve“ (Puente-Díaz & Anshel, 2005).

Prema transakcionoj teoriji Lazarusa & Folkmana (1984), postoji "međusobno, dvosmjernan odnos između igrača i okruženja", a stalna procjena i preispitivanje je dinamičan proces u fudbaleru koja se mijenja u skladu s okolinom. Ovaj proces čine motivacione teorije koje odnos između igrača i okruženja smatraju relevantnim za istraživanje suočavanja sa stresom. Dok se motivacija može djelimično shvatiti u smislu konteksta (ciljevi koje drugi mogu imati za osobu), u ovom istraživanju je važan uticaj trenera na motivaciju igrača (Treasure, 2001). Imajući to na umu, pozadina u ovom istraživanju je teorija ciljeva postignuća (achievement goal theory - AGT) (Ames, 1992; Duda & Hall, 2001; Nicholls, 1984, 1989; Roberts, 2012).

AGT se ranije uspješno koristio u istraživanjima koja se fokusiraju na suočavanje sa stresom (Kim & Duda, 1998; Kristiansen et al., 2012; Ntoumanis et al., 1999) jer se zasniva na percipiranoj kompetenciji za susret sa stresom. Opći cilj je demonstrirati kompetentnost i/ili

izbjeci demonstriranje nekompetentnosti (Nicholls, 1984). Međutim, važna karakteristika AGT-a je da se kompetencija može definirati na dva različita načina. Kompetencija može biti interna i samoreferentna, nazvana kompetencijom koja uključuje zadatak, ili eksterna i normativno referencirana, nazvana kompetencijom koja uključuje ego. Na osnovu ove diferencijacije, pretpostavlja se da igrači funkcionišu u stanju uključenosti u zadatak ili ego. Igrači postaju uključeni u zadatak ili ego zbog svoje lične dispozicije da budu na to orijentisani na osnovu svojih prethodnih iskustava socijalizacije u kontekstu postignuća. Dispozicioni faktori se nazivaju ciljnim orijentacijama i oni odražavaju vjerovatnoću igrača da usvoje kriterij uspjeha postignućima koji uključuje zadatke ili ego. Kada je igrač orijentisan na zadatke, fokus je na demonstriranju načina njihovog rješavanja, a percepcija sposobnosti se samoreferencira. S druge strane, ego orijentisani igrač je zainteresovan da pokaže superiorne sposobnosti drugima i zaokupljen je normativnim uspjehom.

Od posebnog značaja za ovo istraživanje je da percipirana motivaciona klima, koju njeguje trener, također utiče na percepciju postojećih kriterijuma uspjeha u kontekstu postignuća igrača (Roberts, 2012). AGT propisuje da postoje dvije različite motivacijske klime koje naglašavaju kriterije uspjeha i neuspjeha koji uključuju zadatak i/ili ego. Ames (1992) je ove klime nazvao "majstorstvom" i "performansom". Klima za majstorstvo njeguje percepciju da su trud i samoreferencirana postignuća važni. Suprotno tome, klima performansi podstiče rivalstvo i normativno poređenje jer su percipirani kriterijumi uspjeha demonstriranje superiornosti prema drugima. Kristiansen et al. (2012) pretpostavljaju da fudbaleri stalno procjenjuju svoju ličnu kompetentnost da ispune zahtjeve za koje smatraju da su u njihovom okruženju, bez obzira da li su ti zahtjevi postavljeni od strane trenera, koji trebaju podsticati motivaciju među igračima, ili se smatra da postoji zbog medijskog izvještavanja. Elitni sportisti imaju tendenciju da budu visoko orijentisani na zadatke i ego (Harwood et al., 2000; Pensgaard & Roberts, 2000). Stoga je prethodno pomenuta konstatacija navela neke autore kao što su Pensgaard & Roberts (2002) da tvrde da bi stvaranje povoljne motivacione klime od strane trenera moglo biti važno za elitne igrače kako bi se mogli nositi sa stresnim zahtjevima.

Jasno je da lična uvjerenja igrača o demonstraciji kompetentnosti i percipirana motivaciona klima koju stvara trenersko osoblje igraju značajnu ulogu u tome kako se nose s organizacijskim i medijskim stresorima. Postoje dokazi koji pokazuju da je uključenost u zadatak atribut koji je povezan sa adaptivnim strategijama suočavanja (uglavnom fokusiranim na probleme) koje pomažu igračima da prevladaju ometanja i razviju sposobnost fokusiranja na bitne aspekte uspješnog takmičenja (Kim & Duda, 1998; Kristiansen et al., 2008; Ntoumanis et al., 1999; Pensgaard & Roberts, 2003). Konačno, u studiji o elitnim fudbalerima, Kristiansen i Roberts (2011) su pokazali da bi se treneri trebali fokusirati na stvaranje motivacione klime za elitne igrače kako bi smanjili stres i povećali samopouzdanje. Takvo okruženje bi pomoglo timu da zadrži fokus na zadatku i izbjegne normativna poređenja, koliko god je to moguće u takmičarskom sportskom okruženju. Dokazi sugeriraju da uključenost u zadatak i fokusiranje na vlastite performanse smanjuje percipirani normativni stres elitnih fudbalera. U studiji o tome kako su se golmani nosili s percipiranim negativnim izvještavanjem u medijima (Kristiansen et al., 2011), izvijestili su da nisu davali intervju na dan utakmice te da su se fokusirali na

izbjegavanje čitanja ili gledanja vijesti. Najvažnija im je bila povratna informacija od strane trenera (ocjenjivanje trenera značilo je više od izvještaja o utakmicama u štampi), društvena podrška kolega fudbalera i strategije usmjerene na rješavanje problema. Suprotno tome, uključenost u ego može dovesti do emocionalnog povećanja stresa (Ntoumanis et al., 1999).

3. PREGLED EMPIRIJSKIH ISTRAŽIVANJA

Shodno svemu prethodno navedenom, istraživači, ne samo da žele bolje razumjeti ulogu psiholoških faktora u fudbalu općenito, već također ispituju ulogu leadershipa, coachinga i motivacije na performanse igrača u ovom sportu (Gould, 2008), što će biti i prezentirano u nastavku.

Hong & Jeong (2020) su ispitivali vezu između transformativnog i autentičnog leadershipa glavnih trenera i učinka tima u kontekstu korejske muške K lige. Učesnici su bili 106 igrača K lige, te su stoga analizirali njihove podatke koristeći modeliranje strukturnih jednačina. Pokazali su da je transformacijski i autentični leadership glavnih trenera pozitivno uticao na kolektivnu efikasnost igrača, što je rezultiralo pozitivnim učinkom za čitav tim.

Partington & Cushion (2013) istraživali su ponašanje elitnih engleskih fudbalskih trenera u različitim okruženjima kako bi stekli uvid u kognitivne procese trenera koji podupiru ova ponašanja. Napravili su dvije vrste aktivnosti: „anketu za trening“ i „anketu za igru“, te su trenerima ostavili mogućnost da ispune samo jednu od njih po vlastitoj želji, a potom su intervjuisali trenere s ciljem da zakluče kako ponašanje i praksa trenera u različitim okruženjima utiče na performanse igrača. Konstatovali su da su profesionalni engleski treneri većinom ispunjavali ankete vezane za trening i da koriste uglavnom ustaljene, općepoznate metode coachinga, bez uvođenja inovacija za razvijanje „kompletnog igrača“, stvaranja „donosilaca odluka“, „game changera“, a nisu ni zainteresovani da budu „fasilitatori za stvaranje znanja“. Intervjui su otkrili da su treneri imali nisku samosvijest o svom ponašanju i praksama koje mogu uticati na performanse igrača.

Januário et al. (2016) analizirali su koliko povratnih informacija treneri daju fudbalerima tokom treninga. Namjeravali su utvrditi da li na davanje informacija utiču lične karakteristike sportaša (dob, spol i sportski nivo), raznovrsnost ideja trenera, suvišnost igrača, kao i to da li sportisti smatraju da su povratne informacije relevantne za njihovu motivaciju i održavanje pažnje. U istraživanju koje je sprovedeno tokom 18 treninga u fudbalu učestvovalo je 12 trenera (8 muškaraca, 4 žene) i 342 sportista (246 dječaka, 96 djevojčica) starosti između 10 i 18 godina. Sva opažanja za ponašanje trenera i sportista su prenijeta u pisani protokol i podvrgnuta analizi. Izračunate su deskriptivne statistike i višestruka linearna regresija. Zaključak je bio da sportisti većinom dobijaju povratne informacije, ali da su većina imali poteškoće u potpunom reproduciranju ideja trenera. S druge strane, većina sportista smatra da su povratne informacije relevantne za njihovu motivaciju i održavanje pažnje. Karakteristike sportaša te smatranje nekog igrača suvišnim uglavnom ne utiču na davanje povratnih informacija.

Vinson et al. (2016) kažu da je za sticanje boljeg razumijevanja pedagogije coachinga potrebno najviše istražiti pedagoške strategije koje prate tehnički fokusirane pristupe zasnovane na prenošenju motivacije na mlade igrače. Za svoju metodologiju istraživanja koriste bilješke sa terena, intervjuje s trenerima i roditeljima kako bi istražili različite vidove pedagogije coachinga u tri omladinska sportska okruženja. Otkrili su tri glavna principa koje treneri koriste za

prenošenje motivacije na mlade igrače, a to su: stvaranje okruženja koje je direktno usmjereno na njih, holistički razvoj i autentično situirano učenje igrača. Treneri su se pokazali kao dobri pedagozi, s tim da ipak uvijek postoji prostor za napredak ka univerzalnoj pedagoškoj strategiji.

Da bi se sportisti potakli na učenje, prema Allen & Hodge (2006) korisno je razmisliti o motivacionoj klimi razvijenoj kroz proces treniranja. Nastojali su da istraže motivacionu klimu koju njeguju treneri zajedno sa ciljevima fokusiranim na kompetenciju, autonomiju i povezanost između sportista. Objedinjuju i kvantitativna i kvalitativna istraživanja o treniranju i ispituju perspektive sportaša i trenera u vezi s motivacijskom klimom. Dokazuju da treneri tradicionalno naglašavaju kompetenciju kao najbitniji faktor koji utiče na stvaranje povoljne motivacione klime među igračima, ali kvalitetni treneri također razumiju, podržavaju i brinu o sportašima kao ljudskim bićima. Čineći to, oni mogu potaknuti osjećaj autonomije i povezanosti među sportašima. Zadovoljavanje ovih potreba povezano je sa okruženjem pogodnim za treniranje i učenje, a i uspjesi su zagantovani u timu u kojima su ove potrebe zadovoljene.

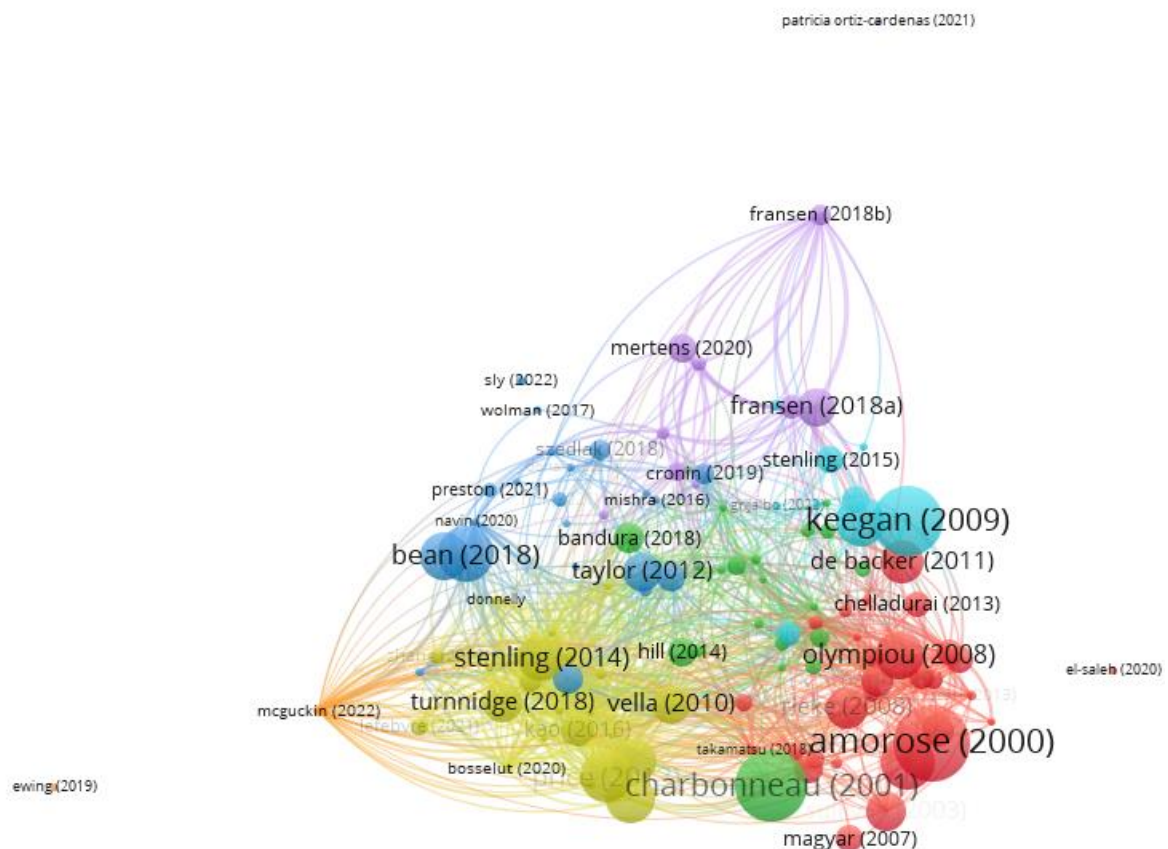
Li & Li (2021) su koristili teorije leadershipa i socijalno-kognitivnu teoriju da ispituju povezanost između paternalističkih stilova leadershipa i odnosa trener-sportista u sportskim kontekstima, gdje su najviše istraživali povjerenje koje trener ima u igrača i obrnuto. Povodom toga, napravili su anketu u kojoj su učesnici bili 312 fudbalera u dobi od 13 do 19 godina u dvije kineske profesionalne škole fudbala. Pokazuju da su tri dimenzije paternalističkog leadershipa, to jeste autoritarni, dobronamjerni i moralni leadership imale različite efekte na odnos trener-sportista u dvije kineske profesionalne škole fudbala. Dobronamjerni leadership i moralni leadership pozitivno su predviđali odnos trener-sportista, dok autoritarni leadership nije imao značajan uticaj. Povjerenje kao kognitivni proces posredovalo je u odnosima između dobronamjernog i moralnog leadershipa i odnosa trener-sportista. Povjerenje je imalo potiskivanje na vezu između autoritarnog leadershipa i odnosa trener-sportista.

Nasiruddin et al. (2020) nastojali su identificirati kako trenerski stil leadershipa utiče na motivaciju igrača u fudbalskim školama, te su nastojali zaključiti koje dimenzije trenerskog stila leadershipa imaju veliki uticaj na poboljšanje motivacije igrača. S tim u vezi, ukupno 313 fudbalera do 14 godina širom Malezije anketirani su kao ispitanici. Utvrđuju da postoji umjerena pozitivna veza između trenerskog stila leadershipa i motivacije igrača. Dimenzije kao što su demokratsko i socijalno razmatranje igrača imaju značajan uticaj na povećanje motivacije igrača u maležanskim fudbalskim školama.

Haugen et al. (2020) su ispitivali odnos između percipirane motivacijske klime, podržavajućeg ponašanja trenera i zadovoljstva mladih fudbalera njegovim tretmanom. Konkretnije, istražili su umjereni učinak podupirućeg trenerskog ponašanja na odnos između motivacijske klime i ličnog zadovoljstva sportista načinom kako ih trener tretira. U istraživanju je učestvovalo 532 igrača tinejdžerske dobi koji su prisustvovali norveškom nacionalnom fudbalskom turniru. Za dobivanje podataka korišteni su upitnici koji se samoispunjavaju. Pokazuju da je motivacijska klima za poboljšanje performansi itekako bitna i prilagodljiva kada treneri pružaju podržavajuće ponašanje i adekvatan tretman svojim mladim fudbalerima u Norveškoj.

Notario-Alonso et al. (2022) htjeli su povezati sportsko zalaganje fudbalera sa ponašanjem trenera kako bi se testirao odnos koji i jedni i drugi imaju sa sportskim uspjesima fudbalera. Korištena je PRISMA metodologija, tačnije kombinirali su se rezultati iz nekoliko naučnih studija koje su pronađene u sljedećim bazama podataka: Web of Science, Scopus, Academic Search Ultimate, Eric, Medline i Sport Discuss, bez vremenskog ograničenja. Pronašli su da motivaciona klima i adekvatan stil coachinga značajno utiču na posvećenost igrača svojim obavezama i timu, pa i do kraja sezone, čak i ako se manje zabavljaju. Ispravan stil coachinga je u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljenjem potreba igrača, što zauzvrat pozitivno utiče i na motivaciju igrača, a također i na njegovu sportsku posvećenost. S druge strane, frustrirajući stil coachinga negativno utiče na zadovoljenje potreba igrača, što rezultira demotivacijom i manjkom sportske posvećenosti.

Slika 3. Bibliografsko spajanje dokumenata

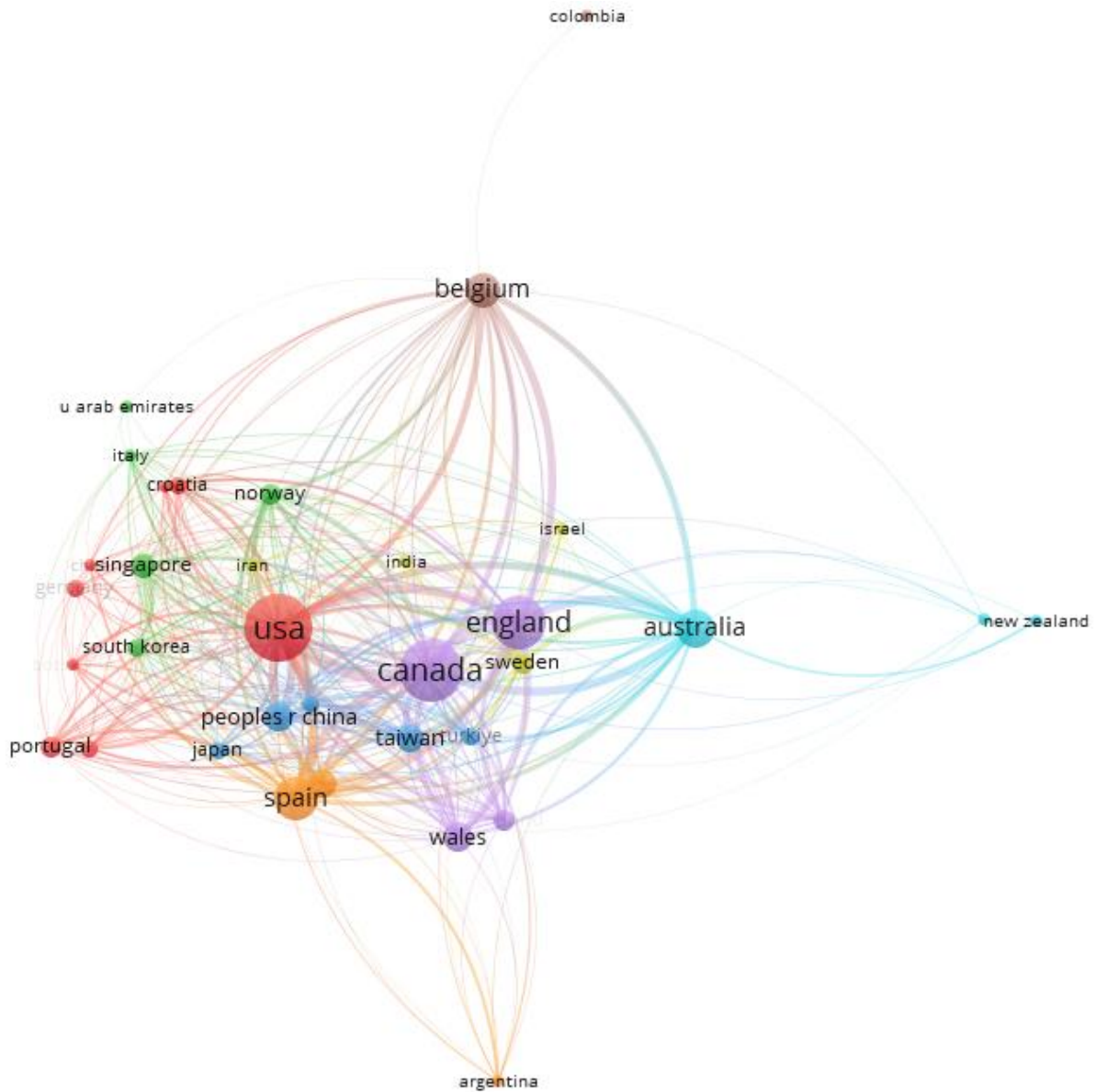


Na slici 3 prikazana je citirana mreža autora i učestalost citiranja. Koristeći VOSviewer, 87 studija, pronađeno u bazi podataka Web of Science (pristupljeno 28.4.2023. godine), grupisano je u dvanaest klastera različitih boja. Web of Science baza podataka pretražena je korištenjem sljedećih ključnih riječi: "sport", "coach", "leadership", "coaching" i "motivation".

Za izvođenje ove vrste analize korištena je metoda potpunog brojanja. Od svakog od 87 dokumenta izračunata je ukupna snaga bibliografskih veza sa drugim dokumentima te su odabrani dokumenti sa najvećom ukupnom snagom. Na osnovu ove analize, pronalazimo da su

najuticajnji autori Amorose & Horn (2000) sa 169 citata, Charbonneau et al. (2001) sa 150 citata i Keegan et al. (2009) sa 144 citata.

Slika 4. Bibliografska analiza država koje imaju najviše citiranih publikacija



Dalje, naša bibliografska analiza otkriva da Sjedinjene Američke Države imaju najviše citiranih publikacija (739), a zatim slijede Kanada (664) i Engleska (553).

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Metodologija

U tipičnoj analizi linearne regresije, potrebne su kontinuirane zavisne varijable. Međutim, korištenje standardne linearne regresije za analizu ishoda na dva ili više nivoa može proizvesti nepouzdanе rezultate, jer valjanost ovog modela regresije mnogo ovisi o tome da je varijabilnost ishoda ista za sve prediktorske vrijednosti, što nije slučaj s ishodima na dva nivoa ili na više nivoa. Kada zavisna varijabla ima više kategorija, treba koristiti procjenu maksimalne vjerovatnoće kao što je multinomski logit ili probit umjesto tradicionalnog procjenitelja najmanjih kvadrata (Liang et al., 2020).

Istraživači se obično susreću sa varijablama s uređenim kategorijama (od visokog ka niskom ili od niske do visoke), ali neodređenim razmakom između njih, te ih tretiraju kao zavisne varijable u svom istraživanju. Alternativno, umjesto da se traži tačan broj godina obrazovanja, ispitanici bi mogli biti upitani da li nemaju nikakvo obrazovanje, da li imaju završenu samo osnovnu školu, srednju školu, fakultet i tako dalje. Ako je zavisna varijabla kodirana na ordinalnoj skali, preporučuju se modeli ordinalne regresije (ORM). Iako može biti primamljivo i mnogo lakše tretirati redne zavisne varijable kao kontinuirane i koristiti tehnike poput jednostavne regresije najmanjih kvadrata, ovo može rezultirati netačnim procjenama efekata nezavisnih varijabli i obmanjujućim testovima statističke značajnosti. Ordinalni regresijski modeli se stoga preporučuju u ovim situacijama. Međutim, postoji niz ordinalnih modela za odabir (Williams & Quiroz, 2020).

Ordinalna logistička regresija (OLR) je metoda za predviđanje ordinalne zavisne varijable iz skupa nezavisnih varijabli. Može se smatrati generalizacijom višestruke linearne regresije ili binomske logističke regresije. Varijabla čija je vrijednost definirana na proizvoljnoj skali poznata je kao ordinalna varijabla. Korisnik će moći da predvidi koje su nezavisne varijable statistički značajne u objašnjavanju zavisne varijable nakon upotrebe ove metode. Kada se razmatraju kategoričke nezavisne varijable, korisnik će predvidjeti izgleda koja grupa ima višu ili nižu vrijednost zavisne varijable. Korisnik također može primijeniti OLR pristup kako bi predvidio povećanje ili smanjenje varijabli od jedne jedinice (Vadapalli, 2021).

Logit i probit su binarni regresijski modeli koji prevazilaze probleme povezane s modelom linearne vjerovatnoće, koji uključuje nekonstantnu varijansu greške i nerazumnu pretpostavku linearnosti parametra. Logit i probit se također mogu koristiti za dizajniranje složenijih regresijskih modela za kategorične ishode (Fullerton, 2020).

Prilikom provođenja OLR-a potrebno je uzeti u obzir nekoliko pretpostavki:

- Mjerenje zavisne varijable treba definirati na ordinalnom nivou;
- Broj nezavisnih varijabli treba biti jedna ili više. Mogu se koristiti kontinualne, kategoričke ili ordinalne varijable, kao i dihotomne varijable;

- Ne bi trebala da postoji multikolinearnost između nezavisnih varijabli, koja se javlja kao rezultat visoke korelacije među nezavisnim varijablama u modelu;
- Pretpostavka proporcionalnih kvota mora biti ispunjena, koja pretpostavlja da svaka nezavisna varijabla ima isti uticaj na ordinalnu zavisnu varijablu (Vadapalli, 2021).

S obzirom da u većini slučajeva pretpostavka proporcionalnih šansi nije ispunjena ili se test ne može izvršiti, jer na njega snažno utiče veličina uzorka, kao i broj kovarijantnih obrazaca, pa se konvergencija ne može postići niti utvrditi u općem modelu (Liu & Koirala, 2012), većina autora koristi alternativne modele kao što je multinomski logit model (MNL). Kako bi se testirala pretpostavka proporcionalnih šansi, primijenjen je test paralelnih linija.

MNL je sličan ordinalnoj logističkoj regresiji osim što su kategorije zavisne varijable nominalne i nisu uređene. Koristi se za modeliranje nominalnih varijabli ishoda, gdje su log šanse ishoda definirane kao linearna kombinacija prediktorskih varijabli, te predstavlja jednostavnu varijaciju modela binomske logističke regresije, gdje zavisna varijabla sadrži više od dvije nominalne ili neuređene kategorije. Fundamentalne pretpostavke normalnosti i kontinuiranih podataka, zajedno sa nezavisnim i/ili zavisnim varijablama, zahtijeva većina pristupa multivarijantnoj analizi. Ovi zahtjevi su prisutni čak i kada se primjenjuje ovakva vrsta modela, ali u različitom stepenu.

MNL općenito koristi mjerne skale kao što je Likertova skala, nominalne ili ordinalne skale, koje su neprikladne za metode multivarijantne analize. Kao rezultat toga, ako je vjerovatno da će pretpostavke definirane za konvencionalnu analizu biti narušene, primjenjuje se ovakav model. MNL ima niz različitih prednosti. Otporniji je na kršenje pretpostavke multivarijantne normalnosti i jednakih matrica varijanse-kovarijanse među grupama u poređenju sa linearnim modelom. Osim toga, prilično je sličan linearnom modelu, ali je razumljiviji. Što je najvažnije, ne zahtijeva linearnu vezu između zavisnih i nezavisnih varijabli, tačnije nije potrebno da nezavisne varijable budu intervalne, niti neograničene. Konačno, ne pretpostavlja da je distribucija među varijablama normalna (Bayaga, 2010).

4.2. Podaci i analiza

Deskriptivna statistika za svaku od korištenih varijabli bit će predstavljena u ovom podnaslovu. Analiza podataka obavljena je pomoću programa Excel i SPSS. S obzirom da je svaka od varijabli korištenih u modelu nominalna ili ordinalna, moramo biti pažljivi kada interpretiramo podatke, jer se interpretacija srednje vrijednosti i standardne devijacije razlikuje od interpretacije metričkih varijabli. Deskriptivna statistika za sociodemografske varijable korištene u modelu prikazana je u tabeli 6. Kao što je već navedeno, broj ispitanika u našem uzorku iznosio je 228. Kako bismo bolje razumjeli i interpretirali ove vrijednosti, kodiranje za svaku od njih je prethodno naglašeno u tabeli 5.

Tabela 5. Kodiranje sociodemografskih varijabli

Varijabla	Kodiranje
Spol	1 - Muški; 2 - Ženski
Zemlja iz koje dolazite	1 - Bosna i Hercegovina; 2 - Hrvatska; 3 - Srbija; 4 - Crna Gora
Starost (u godinama - interval)	1 - 20-29; 2 - 30-39; 3 - 40-49; 4 - 50-59; 5 - 60-69; 6 - 70 i više
Obrazovanje	1 - Osnovna škola; 2 - Srednja škola; 3 - Bachelor; 4 - Magistar; 5 - Doktor
Bračni status	1 - Nisam u braku; 2 - U braku; 3 - U vanbračnoj zajednici sam; 4 - Rastavljen/a; 5 - Penzionisan/a
Status zaposlenosti	1 - Full-time zaposlen/a; 2 - Part-time zaposlen/a; 3 - Samozaposlen/a; 4 - Nezaposlen/a; 5 - Penzionisan/a
Mjesečni prihod	1 - Manje od 500KM ili 256€ ili 30.016,26RSD; 2 - 500-1000KM ili 256-511,88€ ili 30.016,26-60.046,40RSD; 3 - 1000-2000KM ili 511,88-1.023,95€ ili 60.046,40-120.115,02RSD; 4 - 2000-3000KM ili 1.023,95-1.535,85€ ili 120.115,02-180.172,53RSD; 5 - Više od 3000KM ili 1.535,85€ ili 180.172,53RSD
Iskustvo kao fudbaler	1 - Lokalni nivo; 2 - Regionalni nivo; 3 - Nacionalni nivo; 4 - Međunarodni nivo
Pohađani trenerski kursevi	1 - Ne; 2 - Da
Radno iskustvo (u godinama - interval)	1 - 1-9; 2 - 10-19; 3 - 20-29; 4 - 30-39; 5 - 40 i više

Tabela 6. Deskriptivna statistika za sociodemografske varijable

Varijabla	N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Min	Max
Spol	228	1,15	0,361	1	2
Zemlja iz koje dolazite	228	1,59	1,009	1	4
Starost (u godinama - interval)	228	2,34	1,275	1	6
Obrazovanje	228	2,67	1,648	1	5
Bračni status	228	2,10	1,086	1	5
Status zaposlenosti	228	1,58	1,179	1	5
Mjesečni prihod	228	2,19	1,395	1	5
Iskustvo kao fudbaler	228	2,12	1,274	1	4
Pohađani trenerski kursevi	228	1,35	0,477	1	2
Radno iskustvo (u godinama - interval)	228	1,50	0,805	1	5

Kako bismo bolje razumjeli tabelu 6, frekvencije za svaku sociodemografsku varijablu prikazane su u tabeli 7. Kao što se može vidjeti, naš uzorak se sastoji od 193 muškarca i 35 žena, što je i očekivano s obzirom na naslov teme. Dalje, najviše ispitanika je iz Bosne i Hercegovine (71,9%), a najmanje iz Crne Gore (4,4%). Zatim, naši ispitanici su uglavnom bili starosti 20-29 godina (35,1%), a slijede ih ispitanici u starosnoj kategoriji 40-49 godina (23,2%). Najmanji udio naših ispitanika bio je stariji od 70 godina (1,3%). Kad je u pitanju obrazovanje i bračni status, najveći procenat naših ispitanika ima status bachelora (42,1%) i uglavnom, ili nisu u braku (46,9%), ili su u braku (45,6%). Jedan ispitanik je završio samo osnovnu školu, dok troje njih ima status udovca/udovice. Pored toga, 75,9% naših ispitanika ima stalno zaposlenje i primanja u intervalu od 1000KM do 2000KM (43,4%). Također je vrijedno naglasiti da naši ispitanici kao fudbaleri su uglavnom imali iskustvo igranja na lokalnom nivou (50,9%), da su većinom pohađali trenerske kurseve (65,4%), te da nemaju veliko radno iskustvo u ovom poslu, to jeste kreće se u intervalu od 1 do 9 godina (64,0%).

Tabela 7. Frekvencije za sociodemografske varijable

	Varijabla	Frekvencija	Procenat (%)
Spol	Muški	193	84,6
	Ženski	35	15,4
Zemlja iz koje dolazite	Bosna i Hercegovina	164	71,9
	Hrvatska	37	16,2
	Srbija	17	7,5
	Crna Gora	10	4,4
Starost (u godinama - interval)	20-29	80	35,1
	30-39	51	22,4
	40-49	53	23,2
	50-59	31	13,6
	60-69	10	4,4
	70 i više	3	1,3
Obrazovanje	Osnovna škola	1	0,4
	Srednja škola	62	27,2
	Bachelor	96	42,1
	Magistar	61	26,8
	Doktor	8	3,5
Bračni status	Nisam u braku	107	46,9
	U braku	104	45,6
	U vanbračnoj zajednici sam	8	3,5
	Rastavljen/a	6	2,6
	Udovac/Udovica	3	1,3
Status zaposlenosti	Full-time zaposlen/a	173	75,9
	Part-time zaposlen/a	16	7,0
	Samozaposlen/a	15	6,6
	Nezaposlen/a	16	7,0
	Penzionisan/a	8	3,5

Mjesečni prihod	Manje od 500KM ili 256€ ili 30.016,26RSD	8	3,5
	500-1000KM ili 256-511,88€ ili 30.016,26- 60.046,40RSD	31	13,6
	1000-2000KM ili 511,88-1.023,95€ ili 60.046,40- 120.115,02RSD	99	43,4
	2000-3000KM ili 1.023,95-1.535,85€ ili 120.115,02- 180.172,53RSD	58	25,4
	Više od 3000KM ili 1.535,85€ ili 180.172,53RSD	32	14,0
Iskustvo kao fudbaler	Lokalni nivo	116	50,9
	Regionalni nivo	56	24,6
	Nacionalni nivo	32	14,0
	Međunarodni nivo	24	10,5
Pohađani trenerski kursevi	Ne	79	34,6
	Da	149	65,4
Radno iskustvo (u godinama - interval)	1-9	146	64,0
	10-19	59	25,9
	20-29	15	6,6
	30-39	6	2,6
	40 i više	2	0,9

Sva pitanja vezana za leadership i coaching vještine te motivatorske sposobnosti su kodirana na sljedeći način:

Tabela 8. Kodiranje nezavisnih varijabli

Broj	Kodiranje
1	Apsolutno se ne slažem
2	Ne slažem se
3	Niti se slažem niti se ne slažem
4	Slažem se
5	Apsolutno se slažem

U tabelama 9, 10 i 11 su predstavljene deskriptivne statistike za leadership i coaching vještine te motivatorske sposobnosti.

Tabela 9. Deskriptivna statistika za leadership

Varijabla	N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Min	Max
Organiziram i planiram implementirati višegodišnji plan, shodno trenutnom kvalitetu tima i zahtjevima kluba	228	3,66	1,200	1	5
Evaluiram napredak višegodišnjeg plana	228	3,74	1,220	1	5
Organiziram i planiram implementirati godišnji plan, shodno	228	4,02	0,989	1	5

trenutnom kvalitetu tima i zahtjevima kluba					
Evaluiram i modificiram godišnji plan, prilagođavajući ga neočekivanim situacijama	228	3,96	1,004	1	5
Pripremam tim za sezonsko takmičenje, postavljajući ciljeve prilagođene kvalitetu tima i zahtjevima kluba	228	4,07	0,980	1	5
Evaluiram i modificiram plan za sezonsko takmičenje, prilagođavajući ga neočekivanim situacijama	228	4,02	0,962	1	5
Profesionalno se ponašam na mjestu gdje vodim ekipu, kao i van tog mjesta	228	4,24	1,069	1	5
Znam pripremiti pojedinačnog igrača i cijelu	228	4,16	0,963	1	5

ekipu za utakmicu					
Znam rješavati sukobe i konflikte između igrača	228	4,05	1,063	1	5
Moje organizacijske sposobnosti predstavljaju dobar primjer mom osoblju	228	4,20	1,066	1	5

Tabela 10. Deskriptivna statistika za coaching

Varijabla	N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Min	Max
Planiram unaprijed sadržaj treninga	228	4,23	1,034	1	5
Svoje znanje efikasno koristim za podučavanje igrača	228	4,25	0,998	1	5
Koristim dobro osmišljen plan za odabir prve postave tima	228	4,14	1,072	1	5
Dobro procjenjujem talenat	228	4,05	0,960	1	5
Sarađujem s drugim trenerima kako bih	228	3,96	1,094	1	5

unaprijedio svoje coaching vještine					
Posjedujem znanje o vođenju ekipe i davanju instrukcija igračima tokom utakmice	228	4,08	1,031	1	5
Moje osoblje poznaje moju coaching filozofiju	228	3,96	1,045	1	5
Tražim mišljenje od svojih pomoćnika prije donošenja važnih odluka	228	4,03	1,053	1	5

Tabela 11. Deskriptivna statistika za motivaciju

Varijabla	N	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Min	Max
Moral mog tima je dobar	228	4,10	1,002	1	5
Posjedujem znanje o planiranju, evaluaciji i upravljanju sportskih karijera igrača	228	3,90	1,034	1	5
Dajem sugestije za realizaciju					

određenih ciljeva igrača	228	4,13	0,946	1	5
Povratne informacije koje dajem igračima su efikasne i pravovremene	228	4,12	0,957	1	5
Dajem pozitivne komentare svojim igračima, često u vidu pohvale	228	4,15	1,057	1	5
Moji igrači znaju da brinem o njihovom dobrom i stabilnom privatnom životu	228	4,09	1,054	1	5

Zbog većeg broja pitanja, frekvencije su prikazane u dijelu studije pod nazivom "Appendix". Ono što se može zaključiti na osnovu ovih tabela jeste da srednje vrijednosti (sve su iznad 3,50) upućuju na to da su se ispitanici uglavnom slagali sa navedenim konstatacijama. Iz toga proizilazi da bi hipoteze postavljene na početku studije trebale biti istinite. No, potrebno je ipak izvršiti regresionu i korelacionu analizu kako bismo mogli to i sa sigurnošću potvrditi.

4.3. Rezultati i diskusija

Prije nego što smo počeli sa regresionom i korelacionom analizom, na osnovu dobijenih odgovora iz ankete napravili smo tri nove nezavisne varijable, posebno jedna za leadership, posebno druga za coaching i posebno treća za motivaciju, koje su ustvari srednje vrijednosti odgovora iz ankete, te smo od ove tri varijable konstruirali jednu novu zavisnu varijablu za samoprocjenu uspješnosti, koja je ustvari srednja vrijednost prethodno spomenutih nezavisnih varijabli. Testirali smo normalnost distribucije kako bismo utvrdili koji tip regresije i korelacije ćemo raditi u nastavku. Rezultati su prikazani u tabeli 12.

Tabela 12. Testiranje normalnosti distribucije

Varijabla	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Leadership	0,105	228	0,000	0,905	228	0,000
Coaching	0,129	228	0,000	0,898	228	0,000
Motivacija	0,129	228	0,000	0,885	228	0,000
Samoprocjena uspješnosti	0,100	228	0,000	0,892	228	0,000

Obzirom da je naš uzorak veći od 50, posmatramo Kolmogorov-Smirnov test. Kako je p-vrijednost manja od 0,05, odbacujemo nultu hipotezu da naši podaci slijede normalnu distribuciju i zaključujemo da ćemo koristiti neparametarsku ordinalnu logističku regresiju, multinomski logit model i Spearmanov koeficijent korelacije u nastavku rada. Inače, nominalni i ordinalni podaci su neparametarski i ne pretpostavljaju nikakvu posebnu distribuciju. Iz toga i proizilazi ovakav zaključak. U suprotnom bismo koristili parametarsku linearnu regresiju i Pearsonov koeficijent korelacije.

4.3.1. Ordinalna logistička regresija

Ordinalni regresijski modeli (ORM) se preporučuju kad god je zavisna varijabla definirana na ordinalnoj skali. ORM je općenito poželjniji čak i ako je MNL prihvatljiv kada se analiziraju podaci s uređenom zavisnom varijablom, te generiše samo jedan skup koeficijenata regresije za procjenu odnosa između nezavisnih i zavisnih varijabli, za razliku od MNL-a, koji generiše nekoliko skupova regresionih koeficijenata i povezanih testova. Dalje, kada je zavisna varijabla uređena, OLR će dati sažetiji prikaz podataka od MNL-a. Međutim, MNL nudi snažnu zamjenu za OLR kada se prekrši pretpostavka o proporcionalnim šansama. Bez obzira koje se grupe upoređuju na osnovu zavisne varijable, pretpostavka proporcionalnih šansi efektivno tvrdi da je odnos između zavisnih i nezavisnih varijabli konstantan.

Da bismo procijenili cjelokupan kvalitet modela, predstavili smo po pet tabela za svaku pojedinačnu nezavisnu varijablu u interakciji sa zavisnom varijablom, obzirom da su hipoteze postavljene na takav način u podnaslovu 1.3.

Informacije o pogodnosti modela govore nam koliko dobro model odgovara podacima. Kao što možemo primijetiti u tabelama 13, 14 i 15, modeli su statistički značajni jer p-vrijednosti iznose 0,000 što je manje od 0,05. Stoga je zaključak da modeli dobro odgovaraju podacima o leadershipu, coachingu i motivaciji.

Tabela 13. "Model fitting information" za leadership

Model	2-Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept only	1647,558			
Final	1297,886	349,702	1	0,000

Tabela 14. "Model fitting information" za coaching

Model	2-Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept only	1558,304			
Final	1154,224	404,080	1	0,000

Tabela 15. "Model fitting information" za motivaciju

Model	2-Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept only	1476,670			
Final	1160,642	316,028	1	0,000

U korištenju pravila " $p < 5\%$ " moramo paziti da ne budemo previše rigorozni. Hi-kvadrat test je, na primjer, vjerovatnije da će biti značajan kada je veličina uzorka velika. U takvim slučajevima, radije bismo dodijelili nižu p-vrijednost za odbacivanje hipoteze o dobrom podudaranju.

Upravo kada se razmatraju dodatni hi-kvadrat testovi, kao što su Deviance i Pearson, koji se koriste za mjerenje da li model pokazuje snažnu usklađenost s podacima, glavni cilj je da nema dovoljno dokaza za odbacivanje nulte hipoteze. Kada nisu statistički signifikantni, to jeste kada je p-vrijednost veća od 0,01, ovi testovi nude dodatnu potvrdu da model odgovara podacima. Kao što možemo vidjeti u tabelama 16 i 17, rezultati različitih testova se možda neće uvijek slagati. Pearsonov hi-kvadrat test pokazuje suprotno ($p < 0,01$) od Deviance testa za leadership i coaching, koji ukazuje na modele koji se dobro uklapaju ($p = 1,000$). Kada je riječ o motivaciji, oba testa pokazuju da se model dobro uklapa zato što je p-vrijednost jednaka 1,000, što je i prikazano u tabeli 18.

Tabela 16. "Goodness-of-Fit" za leadership

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	26324,954	5393	0,000
Deviance	1002,502	5393	1,000

Tabela 17. "Goodness-of-Fit" za coaching

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	5722,264	4523	0,000
Deviance	843,338	4523	1,000

Tabela 18. "Goodness-of-Fit" za motivaciju

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	2448,231	3305	1,000
Deviance	835,732	3305	1,000

Indekse pseudo R-kvadrata bismo mogli smatrati mjerom proporcionalnog povećanja uklapanja modela u odnosu na nulti model. Prema "Cox and Snell" i "Nagelkerke's", mogli bismo zaključiti da puni model koji sadrži naš prediktor "leadership" predstavlja poboljšanje od 78,4% u odnosu na nulti model, dok prema "McFadden" nudi unapređenje od 15,2%, što je prikazano u tabeli 19. Isto važi i za coaching i za motivaciju, samo sa drugačijim procentima (pogledati tabelu 20 i tabelu 21).

Tabela 19. "Pseudo R-Square" za leadership

Cox and Snell	0,784
Nagelkerke	0,784
McFadden	0,152

Tabela 20. "Pseudo R-Square" za coaching

Cox and Snell	0,830
Nagelkerke	0,830
McFadden	0,176

Tabela 21. "Pseudo R-Square" za motivaciju

Cox and Snell	0,750
Nagelkerke	0,750
McFadden	0,138

Kada se razmatraju p-vrijednosti koeficijenata unutar kreiranih modela predstavljenih u tabelama 22, 23 i 24, nulta hipoteza pretpostavlja da je koeficijent regresije određenog prediktora jednak nuli s obzirom da su sve ostale nezavisne varijable uključene u model. Iz priloženog možemo konstatovati da nulta hipoteza nije zadovoljena. Stoga, možemo slobodno interpretirati značenje ovih testova. "L", "C" i "M" su kodirane skraćenice za leadership, coaching i motivaciju.

Tabela 22. "Parameter Estimates" za leadership

	Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
L	4,973	0,336	219,658	1	0,000	4,315	5,630

Leadership (L) je značajan pozitivan prediktor samoprocjene uspješnosti. Za svako povećanje leadershipa za jednu jedinicu, predviđeno je povećanje od 4,973 jedinica da budete na višem nivou što se tiče samoprocjene uspješnosti.

Tabela 23. "Parameter Estimates" za coaching

	Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
C	5,969	0,390	233,828	1	0,000	5,204	6,734

Coaching (C) je također značajan pozitivan prediktor samoprocjene uspješnosti. Za svako povećanje coachinga za jednu jedinicu, predviđeno je povećanje od 5,969 jedinica da budete na višem nivou što se tiče samoprocjene uspješnosti.

Tabela 24. "Parameter Estimates" za motivaciju

	Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
M	4,482	0,316	201,688	1	0,000	3,863	5,100

Na kraju, i motivacija (M) je isto tako značajan pozitivan prediktor samoprocjene uspješnosti. Za svako povećanje motivacije za jednu jedinicu, predviđeno je povećanje od 4,482 jedinica da budete na višem nivou što se tiče samoprocjene uspješnosti.

U skladu sa nultom hipotezom testa paralelnih linija, procijenjeni koeficijenti regresije u kreiranom modelu su konzistentni na svim nivoima zavisne varijable. Test za proporcionalne šanse određuje značaj moda jedne jednačine, jer uređeni logit model procjenjuje upravo takvu jednu jednačinu. Ako bismo odbacili nultu hipotezu, došli bismo do zaključka da uređeni logit koeficijenti nisu jednaki na svim nivoima zavisne varijable i odabrali bismo manje rigorozan model kao što je multinomski logit model. Pretpostavka je validna ako nismo u mogućnosti da odbacimo nultu hipotezu. U našem slučaju, kao što smo već i spominjali u podnaslovu 4.1., test paralelnih linija za leadership se nije mogao izvršiti dok za coaching odbacujemo nultu hipotezu da je pretpostavka proporcionalnih šansi zadovoljena, obzirom da je p-vrijednost jednaka nuli (pogledati tabelu 25 i tabelu 26). S druge strane, za motivaciju prihvatano nultu hipotezu da je pretpostavka proporcionalnih šansi zadovoljena, jer je p-vrijednost jednaka 1,000 (pogledati tabelu 27).

Tabela 25. Test paralelnih linija za leadership

Model	2-Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Null Hypothesis	1297,886			
General	1393,844	-	173	-

Tabela 26. Test paralelnih linija za coaching

Model	2-Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Null Hypothesis	1154,224			
General	847,285	306,939	173	0,000

Tabela 27. Test paralelnih linija za motivaciju

Model	2-Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Null Hypothesis	1160,642			
General	1044,316	116,326	173	1,000

Bez obzira na rezultate iz testova paralelnih linija, mi ćemo u nastavku napraviti multinomske logit modele za ove tri nezavisne varijable u interakciji sa zavisnom varijablom "samoprocjena uspješnosti".

4.3.2. Multinomski logit model

U statistici, generalizovani linearni model (GLM) je fleksibilna generalizacija obične linearne regresije. GLM generalizuje linearnu regresiju dozvoljavajući linearnom modelu da bude povezan sa zavisnom varijablom i dozvoljavajući da veličina varijanse svakog mjerenja bude funkcija njegove predviđene vrijednosti.

Generalizirane linearne modele formulirali su Nelder & Wedderburn (1972) kao način objedinjavanja raznih drugih statističkih modela, uključujući linearnu regresiju, logističku regresiju i Poissonovu regresiju. Oni su predložili metod najmanjih kvadrata za procjenu maksimalne vjerovatnoće (MLE) parametara modela. MLE je i dalje popularan i podrazumijevana je metoda u mnogim statističkim računarskim paketima. U generalizovane linearne modele spada i multinomski logit model koji smo prethodno više puta spomenuli, te koji ćemo sada i obraditi.

U tabelama 28, 29 i 30 prikazani su hi-kvadrat testovi koje smo već spominjali. Kao što možemo zaključiti posmatrajući redove "Deviance" i "Pearson Chi-Square" i kolonu "Value/df", modeli nisu statistički značajni jer su p-vrijednosti veće od 0,05. Već smo govorili da je glavni cilj kod "Goodness-of-Fit" testova neodbacivanje nulte hipoteze, tako da iz priloženog možemo zaključiti da modeli pokazuju snažnu usklađenost s podacima.

Tabela 28. "Goodness-of-Fit" za leadership

	Value	df	Value/df
Deviance	1002,502	5393	0,186
Scaled Deviance	1002,502	5393	
Pearson Chi-Square	26324,954	5393	4,881
Scaled Pearson Chi-Square	26324,954	5393	
Log Likelihood	-648,943		
Akaike's Information Criterion (AIC)	1647,886		
Finite Sample Corrected AIC (AICC)	2832,501		
Bayesian Information Criterion (BIC)	2248,021		
Consistent AIC (CAIC)	2423,021		

Tabela 29. "Goodness-of-Fit" za coaching

	Value	df	Value/df
Deviance	843,338	4523	0,186
Scaled Deviance	843,338	4523	
Pearson Chi-Square	5722,264	4523	1,265
Scaled Pearson Chi-Square	5722,264	4523	
Log Likelihood	-577,112		
Akaike's Information Criterion (AIC)	1504,224		

Finite Sample Corrected AIC (AICC)	2688,840		
Bayesian Information Criterion (BIC)	2104,360		
Consistent AIC (CAIC)	2270,360		

Tabela 30. "Goodness-of-Fit" za motivaciju

	Value	df	Value/df
Deviance	835,732	3305	0,253
Scaled Deviance	835,732	3305	
Pearson Chi-Square	2448,231	3305	0,741
Scaled Pearson Chi-Square	2448,231	3305	
Log Likelihood	-580,321		
Akaike's Information Criterion (AIC)	1510,642		
Finite Sample Corrected AIC (AICC)	2695,258		
Bayesian Information Criterion (BIC)	2110,778		
Consistent AIC (CAIC)	2285,778		

Omnibus test je hi-kvadrat test omjera vjerovatnoće trenutnog modela u odnosu na nulti model. Vrijednost značajnosti manja od 0,05 ukazuje da trenutni model nadmašuje nulti model. Iz toga

zaključujemo da svi naši pojedinačni modeli za leadership, coaching i motivaciju nadmašuju multi model (pogledati tabelu 31, tabelu 32 i tabelu 33).

Tabela 31. Omnibus test za leadership

Likelihood Ratio Chi-Square	df	Sig.
349,702	1	0,000

Tabela 32. Omnibus test za coaching

Likelihood Ratio Chi-Square	df	Sig.
404,080	1	0,000

Tabela 33. Omnibus test za motivaciju

Likelihood Ratio Chi-Square	df	Sig.
316,028	1	0,000

Test efekata modela testira da li svi termini u modelu imaju bilo kakav efekat na konačni model. Izrazi sa vrijednostima značajnosti manjim od 0,05 imaju uočljiv efekat. Stoga, svaki od pojmova glavnih efekata doprinosi modelu (pogledati tabelu 34, tabelu 35 i tabelu 36).

Tabela 34. Test efekata modela za leadership

Source	Wald Chi-Square	df	Sig.
Leadership	213,977	1	0,000

Tabela 35. Test efekata modela za coaching

Source	Wald Chi-Square	df	Sig.
Coaching	220,855	1	0,000

Tabela 36. Test efekata modela za motivaciju

Source	Wald Chi-Square	df	Sig.
Motivacija	198,537	1	0,000

O "Parameter Estimates" testovima smo već ranije govorili, tako da ćemo se u ovom dijelu koncentrisati na kolonu "Exp(B)" koja odražava omjer šansi da se bude na višem nivou zavisne varijable za svaku jedinicu povećanja nezavisne varijable, držeći preostale nezavisne varijable konstantne.

Omjer šanse > 1 sugerira rastuću vjerovatnoću da se bude na višem nivou zavisne varijable kako se vrijednosti na nezavisnoj varijabli povećavaju.

Omjer šansi < 1 sugerira opadajuću vjerovatnoću da se bude na višem nivou zavisne varijable kako se vrijednosti na nezavisnoj varijabli povećavaju.

Omjer šanse $= 1$ sugerira da ne postoji vjerovatnoća da se bude na višem nivou zavisne varijable kako se vrijednosti na nezavisnoj varijabli povećavaju.

Tabela 37. "Parameter Estimates" za leadership

	Wald Chi-Square	df	Sig.	Exp(B)	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Leadership	213,997	1	0,000	144,404	74,169	281,148

Omjer šansi ukazuje na to da su šanse da se bude na višem nivou u samoprocjeni uspješnosti povećavaju za 144,404 jedinica za svako povećanje od jedne jedinice u leadershipu.

Tabela 38. "Parameter Estimates" za coaching

	Wald Chi-Square	df	Sig.	Exp(B)	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Coaching	220,855	1	0,000	391,120	178,001	859,402

Omjer šansi ukazuje na to da su šanse da se bude na višem nivou u samoprocjeni uspješnosti povećavaju za 391,120 jedinica za svako povećanje od jedne jedinice u coachingu.

Tabela 39. "Parameter Estimates" za motivaciju

	Wald Chi- Square	df	Sig.	Exp(B)	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Motivacija	198,537	1	0,000	88,406	47,394	164,906

Omjer šansi ukazuje na to da su šanse da se bude na višem nivou u samoprocjeni uspješnosti povećavaju za 88,406 jedinica za svako povećanje od jedne jedinice u motivaciji.

4.3.3. Spearmanov koeficijent korelacije

Spearmanov koeficijent korelacije, skraćeno Spearmanova korelacija, je neparametarska mjera snage i smjera povezanosti koja postoji između dvije varijable mjerene barem na ordinalnoj skali. Označava se simbolom r_s (ili grčkim slovom ρ). Test se koristi za ordinalne varijable ili za kontinuirane podatke koji nisu ispunili pretpostavke potrebne za provođenje Pearsonove korelacije produkt-moment. Na primjer, možete koristiti Spearmanovu korelaciju da shvatite postoji li veza između izvedbe ispita i vremena provedenog na reviziji; da li postoji veza između depresije i dužine nezaposlenosti; i tako dalje.

Prije nego što utvrdimo jačinu i smjer korelacije, veoma je važno znati na koji način rezultat protumačiti. Ako je koeficijent korelacije signifikantan na osnovu postavljene granice značajnosti (u našem slučaju $p < 0,05$), zaključak je da ga možemo tumačiti (Udovičić et al., 2007). Rezultati su prikazani u tabeli 40.

Tabela 40. Spearmanov koeficijent korelacije za sve varijable korištene u analizi

		Leadership	Coaching	Motivacija	Samoprocjena uspješnosti
Leadership	Corellation Coefficient	1,000	0,686	0,593	0,860
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	228	228	228	228
Coaching	Corellation Coefficient	0,686	1,000	0,636	0,885
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	228	228	228	228

Motivacija	Corellation				
	Coefficient	0,593	0,636	1,000	0,847
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	228	228	228	228
Samoprocjena uspješnosti	Corellation				
	Coefficient	0,860	0,885	0,847	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	228	228	228	228

Kao što možemo vidjeti, sve p-vrijednosti iznose 0,000, što znači da sve korelacije između dvije varijable smijemo protumačiti.

Koeficijenti korelacije između samoprocjene uspješnosti i leadershipa, coachinga i motivacije iznose 0,860, 0,885 i 0,847, respektivno, što ukazuje na pozitivnu i vrlo jaku korelaciju između zavisne i nezavisnih varijabli.

Koeficijenti korelacije između leadershipa, coachinga i motivacije iznose 0,686 i 0,593, respektivno, što ukazuje na pozitivnu i umjerenu korelaciju nezavisnih varijabli, te da ne postoji multikolinearnost među nezavisnim varijablama, što smo i nastojali izbjeći.

4.4. Zaključak

S obzirom na to da ordinalni regresijski model stvara jednu jednačinu na svim nivoima zavisne varijable, kreirali smo i multinomski logit model, kako bismo sagledali uticaj svakog nivoa nezavisne varijable na svaku kategoriju zavisne varijable, uprkos činjenici da je pretpostavka proporcionalnih šansi bila ispunjena za motivaciju.

Rezultati multinomskog logit modela potvrđuju prethodno dobijene rezultate ordinalnog logističkog regresijskog modela. Deskriptivna statistika i većina statističkih testova idu u korist našim hipotezama s početka rada. Stoga, možemo zaključiti da su one istinite, s naznakom da je dokazano da u najvećem broju fudbalski treneri koji posjeduju visok nivo coaching vještina istovremeno smatraju sebe uspješnijim. Potom slijede oni sa visokim nivoom leadership vještina i na kraju oni sa visokim nivoom sposobnosti prenošenja motivacije na igrače.

5. ZAKLJUČAK

Ova studija se bavila istraživanjem leadership i coaching vještina te motivatorskih sposobnosti fudbalskih trenera u pokušaju da se procijene implikacije za fudbalski menadžment. Iako je lako složiti se sa Weinbergom & Gouldom (2019) koji smatraju da: "Utvrđivanje onoga što čini efektivan sportski leadership očigledno nije jednostavan proces", pregledom već postojećih teorija i uz pomoć rezultata istraživanja ove studije, moguće je formulisati kompozitni pogled na efektivnog fudbalskog menadžera, bez obzira na njegove sociodemografske karakteristike.

Na osnovu pristupa osobina ličnosti, postoje dokazi o određenim osobinama i vještinama koje nisu toliki preduvjeti za uspjeh, već potencijalno korisne karakteristike. To su osobine kao što su: prilagodljivost, samopouzdanje i upornost, a kad su u pitanju vještine, riječ je o: inteligenciji, kreativnosti i znanju grupe (Stogdill, 1974). Iako se prosljeđivanje mentalne čvrstine i hrabrosti kao dvije važne komponente može smatrati preuranjenim s obzirom na ograničenu pažnju istraživanja, vjerovatno je da će sposobnost toleriranja stresa, povratka iz raznoraznih nevolja i traženja novih načina za prenošenje motivacije biti važni faktori.

Iz perspektive ponašanja, očigledno je da su razmatranje, uključujući komunikaciju i izgradnju odnosa, i inicijalna struktura, procesi i ciljevi, važni dijelovi onoga što lideri rade. Istraživanja specifična za sport sugeriraju da su pružanje jasnih instrukcija i kontingentno pozitivno pojačanje ostvarivanja ciljeva također ključna ponašanja.

Iz interakcijskih pristupa jasno se naglašava važnost fleksibilnosti: fudbalski menadžer ne može očekivati da se oslanja samo na jedan dominantan leadership stil, već mora biti dovoljno prilagodljiv i dovoljno perceptivan da mijenja svoj pristup na osnovu situacija u kojima će se naći. Važno je da trener bude svjestan preferencija za interakciju njegovih/njenih igrača kako bi pružio zadovoljavajuće iskustvo i optimizirao učinak igrača. Prema Chelladuraiu & Carronu (1978), ako trener prilagodi svoje ponašanje tako da bude u skladu sa preferiranim ponašanjem igrača, taj isti igrač može biti skloniji da mu se oduži kroz poboljšane performanse. Potom, sposobnost trenera da njeguje isti pristup prema svakom igraču i članu stručnog štaba je veoma važna u pogledu procesa koordinacije i cjelokupnog učinka tima (Lin et al., 2005).

Uprkos fokusu na teoriju i naše istraživanje, jasno je da će varijable van direktne kontrole trenera, kao što su finansije, povrede i sudijske odluke, neizbježno uticati na stepen uspjeha pojedinca. Također, prepoznato je da će postojati neki fudbalski menadžeri (prema osobinama, ponašanju ili interakciji) koji se ne uklapaju u predloženi kompozitni stav iz empirijskog dijela rada, ali koji su efikasni. Postojat će i slučajevi u kojima će mu jedinstvene vještine i/ili znanje omogućiti da funkcioniše na načine koji su suprotni dosadašnjim istraživanjima, pa i ovom istraživanju.

Evidentno je da je korištenje sportskih naučnih tehnika i praksi u profesionalnom fudbalu sve prepoznatljivije (Richardson & Riley, 2004). Većina profesionalnih klubova i nacionalnih asocijacija sada zapošljava sportske naučnike u potrazi za "konkurentskom prednosti"

(Coleman et al., 2003). Zaista, engleski FA je kreirao "psihološku fudbalsku strategiju" prije skoro 20 godina kako bi povećao svijest u profesionalnim klubovima o tome (Pain & Harwood, 2004). Međutim, ovaj razvoj očigledno ne zadovoljava sve psihološke potrebe trenera.

Jasno je da su potrebni novi inovativni i reflektujući kursevi za obuku trenera kako bi se pojedincima omogućilo da upravljaju svojim odgovornostima što je efikasnije moguće i olakšali kritične intervencije. Jedna takva inicijativa u Velikoj Britaniji je obuka koja je dostupna svim fudbalskim trenerima na Warwick Business School, nakon koje se stiče certifikat iz primijenjenog menadžmenta (Russell, 2005). Ova kvalifikacija je jedinstvena u evropskom fudbalu i sadrži obuku iz marketinga, odnosa sa medijima, sportske psihologije, brendiranja i vještina uticaja na igrače.

U Engleskoj, sve do stvaranja UEFA profesionalne licence 2002. godine, glavna kvalifikacija za fudbalski menadžment bila je da je osoba nekada igrala fudbal, tačnije da je bivši igrač. U Njemačkoj, nasuprot tome, ambiciozni menadžeri moraju proći obavezno dvogodišnje učenje u nižim ligama. Izazov za razvoj kursa za obrazovanje fudbalskih trenera je omogućiti potencijalnim kandidatima da efikasno uče iz svog iskustva (Borrie & Knowles, 2003). Kognitivne vještine rastu iz iskustva (Abraham & Collins, 1998) i kurs koji omogućava pojedincima da razmisle o svojim vještinama neizbježno će povećati njihovu učinkovitost u dinamičnoj, raznolikoj i složenoj aktivnosti.

LITERATURA

1. Abraham, A., & Collins, D. (1998). Examining and extending research in coach development. *Quest*, 50(1), 59-79.
2. Abraham, A., Collins, D., & Martindale, R. (2006). The coaching schematic: Validation through expert coach consensus. *Journal of sports sciences*, 24(06), 549-564.
3. Adler, A. (1989). *Individual psychology of Alfred Adler: A systematic presentation in selections from his writings*. New York: HarperCollins.
4. Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness, & growth*. New York: Free Press.
5. Allen, J. B., & Hodge, K. (2006). Fostering a learning environment: Coaches and the motivational climate. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 1(3), 261-277.
6. Allport, G. (1960). *Personality and social encounter: Selected essays*. New York: Beacon Press.
7. Allport, G. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
8. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Olofube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
9. Ames, C. (1995). *Achievement goals, motivational climate, and motivational processes*. Motivation in sport and exercise, Champaign, Ill, Human Kinetics Books, United States, pp. 161-176.
10. Amorose, A., & Horn, T. (2000). Intrinsic motivation: Relationships with collegiate athletes' gender, scholarship status, and perceptions of their coaches' behavior. *Journal of sport & exercise psychology*, 22(1-4), 63-84.
11. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
12. Baardsen, J. (2017). Undersøkelse: Fire av ti norske toppspillere innrømmet psykiske problemer [Research: Four out of ten players admit having psychological problems]. *VG Sport*.
13. Baker, J., Horton, S., Robertson-Wilson, J., & Wall, M. (2003). Nurturing sport expertise: Factors influencing the development of the elite athlete. *Journal of Sports Science and Medicine*, 2, 1-9.
14. Barrett, D. (2006). *Leadership communication: A communication approach for senior-level managers*.

15. Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of management Review*, 2(2), 231-251.
16. Bayaga, A. (2010). Multinomial Logistic Regression: Usage and Application in Risk Analysis. *Journal of applied quantitative methods*, 5(2).
17. Beckhard, R. (1997). *Agent of change: My life, my practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
18. Beech, M. (2002). Leaders or managers: the drive for effective leadership. *Nursing Standard*, 16, 35-36.
19. Bell, R. M. (2013). Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 66-74.
20. Benton, D. A. (2000). *Secrets of a CEO coach: Your personal training guide to thinking like a leader and acting like a CEO*. New York: McGraw Hill Professional.
21. Bloom, G. A., Schinke, R. J., & Salmela, J. H. (1997). The development of communication skills by elite basketball coaches. *Coaching and Sport Science Journal*, 2(3), 3-10.
22. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. *Centre for Leadership Studies - University of Exeter*.
23. Borrie, A., & Knowles, Z. (2003). Coaching science and soccer. *Routledge*, In Science and soccer (pp. 195-205).
24. Boulding, K. (1956). General systems theory--the skeleton of science. *Management Science*, 2, 197-208.
25. Bowes, I., & Jones, R. (2006). Working at the edge of chaos: Understanding coaching as a complex, interpersonal system. *The sport psychologist*, 20(2), 235-245.
26. Brotman, L. E., Liberi, W. P., & Wasylyshyn, K. M. (2007). Executive coaching: The need for standards of competence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 50, 40-46.
27. Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., & Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of applied sport psychology*, 21(4), 395-412.
28. Carron, A. V., & Chelladurai, P. (1981). Cohesiveness as a factor in sport performance. *International Review of Sport Sociology*, 16(2), 21-43.
29. Cassidy, T. (2013). *Holistic sports coaching: A critical essay*. Routledge Handbook of Sports Coaching (pp. 172-183). New York, NY: Routledge.
30. Cassidy, T., & Kidman, L. (2010). Initiating a national coaching curriculum: A paradigmatic shift? *Physical Education and Sport Pedagogy*, 15(3), 307-322.

31. Chambliss, D. F., & Schutt, R. K. (2018). *Making sense of the social world: Methods of investigation*. London: Sage Publications.
32. Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation 1. *Journal of applied social psychology*, 31(7), 1521-1534.
33. Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.
34. Chelladurai, P. (1980). Leadership in sports organizations. Canadian journal of applied sport sciences. *Journal canadien des sciences appliquees au sport*, 5(4), 226-231.
35. Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1978). Leadership. *Sociology of Sport Monograph Series*.
36. Chelladurai, P., & Riemer, H. A. (1998). Measurement of leadership in sport. *Advances in sport and exercise psychology measurement*, 227-253.
37. Coleman, S., Fairweather, M., & Ferrier, B. (2003). The analysis of football kicking skills within the Scottish Institute of Sport. *Insight: The FA Coaches Association Journal*, 6 (3), 36-37.
38. Côté, J., & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International journal of sports science & coaching*, 4(3), 307-323.
39. Côté, J., Salmela, J., Trudel, P., Baria, A., & Russell, S. (1995). The coaching model: A grounded assessment of expert gymnastic coaches' knowledge. *Journal of sport and exercise psychology*, 17(1), 1-17.
40. Cushion, C. J., Armour, K. M., & Jones, R. L. (2006). Locating the coaching process in practice: models 'for' and 'of' coaching. *Physical education and sport pedagogy*, 11(01), 83-99.
41. Denison, J. (2007). Social theory for coaches: A Foucauldian reading of one athlete's poor performance. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2(4), 369-383.
42. Diedrich, R. C. (2007). An iterative approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 61-66.
43. Duda, J., & Hall, H. (2001). *Achievement goal theory in sport: Recent extensions and future directions*. In Handbook of sport psychology (pp. 417-443): John Wiley & Sons.
44. Dyakova, G., Dyakov, T., & Angelova, I. (2017). Study of the students' interest in the football game, motivation and desire for practicing football. *Trakia Journal of Science*, 15(1), 375-382.
45. Erikson, E. (1993). *Childhood and society*. New York: W. W. Norton & Company.

46. Felton, L., & Jowett, S. (2013). "What do coaches do" and "how do they relate": Their effects on athletes' psychological needs and functioning. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 23(2), 130-139.
47. Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
48. Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Free Press.
49. Fletcher, D., & Arnold, R. (2016). *Stress in sport: The role of the organizational environment*. In *The organizational psychology of sport* (pp. 101-118): Routledge.
50. Fletcher, D., Hanton, S., & Mellalieu, S. D. (2008). *An organizational stress review: Conceptual and theoretical issues in competitive sport*. New York, NY: Nova Science Publishers.
51. Franken, R. E., & Bauers, P. (2006). *Human motivation*. Florence, KY: Wadsworth.
52. French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7(311-320), 1.
53. Freud, S. (1990). *Beyond the pleasure principle*. New York: W. W. Norton & Company.
54. Fullerton, A. S. (2020). *Logit and probit: binary and multinomial choice models*. SAGE Publications Limited.
55. Gerber, M., Best, S., Meerstetter, F., Walter, M., Ludyga, S., Brand, S., & Gustafsson, H. (2018). Effects of stress and mental toughness on burnout and depressive symptoms: A prospective study with young elite athletes. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 21(12), 1200-1205.
56. Goodnight, R. (2011). *Encyclopedia of leadership*. London: Sage Publications.
57. Gould, D. (2008). Sport psychology for football. In *Science and Football VI*, (pp. 405-414). Routledge.
58. Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational dynamics*, 27(3), 39-53.
59. Hanton, S., Fletcher, D., & Coughlan, G. (2005). Stress in elite sport performers: A comparative study of competitive and organizational stressors. *Journal of sports sciences*, 23(10), 1129-1141.
60. Haralambie, A., & Mihailescu, L. (2010). Research concerning the motivation's qualification for performance athletes. *în Revista: Citius Altius Fortius. Universitatea din Pitești*.
61. Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational leadership*, 61(7), 8-13.

62. Hargreaves, A., & Goodson, I. (2006). Educational change over time? The sustainability and nonsustainability of three decades of secondary school change and continuity. *Educational administration quarterly*, 42(1), 3-41.
63. Harwood, C., Hardy, L., & Swain, A. (2000). Achievement goals in sport: A critique of conceptual and measurement issues. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 22(3), 235-255.
64. Haugen, T., Riesen, J. F., Østrem, K., Høigaard, R., & Erikstad, M. K. (2020). The Relationship between Motivational Climate and Personal Treatment Satisfaction among Young Soccer Players in Norway: The Moderating Role of Supportive Coach-Behaviour. *Sports*, 8(12), 162.
65. Hayes, G. E. (2013). Executive Coaching: A Strategy for Management and Organizational Development. *Psychology Press*, In Special challenges in career management (pp. 213-222).
66. Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: John Wiley & Sons.
67. Holsapple, C., Lee-Post, A., & Pakath, R. (2014). *A unified foundation for business analytics*. Lexington: Gatton College of Business and Economics, University Of Kentucky.
68. Holt, N. L., & Dunn, J. G. (2004). Longitudinal idiographic analyses of appraisal and coping responses in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 5(2), 213-222.
69. Hong, E., & Jeong, Y. (2020). Coach leadership style and Korean professional soccer team performance: Collective efficacy as a mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(8), 1-14.
70. Horn, T. S. (2002). Coaching effectiveness in sport domain: Advances in sport psychology. *Journal of Psychology*, 7, 134-149.
71. Huitt, W. (2003). *The affective system*. Valdosta, GA: Valdosta State University: Educational Psychology Interactive.
72. Huitt, W. (2003). *The information processing approach to cognition*. Valdosta, GA: Valdosta State University: Educational Psychology Interactive.
73. Huitt, W. (2011). *Motivation to learn: An overview*. Valdosta, GA: Valdosta State University: Educational Psychology Interactive.
74. Huitt, W., & Hummel, J. (1997). *An introduction to classical (respondent) conditioning*. Valdosta, GA: Valdosta State University: Educational Psychology Interactive.
75. Huitt, W., & Hummel, J. (1997). *An introduction to operant (instrumental) conditioning*. Valdosta, GA: Valdosta State University: Educational Psychology Interactive.

76. Izard, C. E. (1990). Facial expressions and the regulation of emotions. *Journal of personality and social psychology*, 58, 487-498.
77. James, W. (1892). *Psychology: Briefer course*. New York: Collier.
78. Januário, N., Rosado, A., Mesquita, I., Gallego, J., & Aguilar-Parra, J. M. (2016). Determinants of feedback retention in soccer players. *Journal of Human Kinetics*, 51(1), 235-241.
79. Jones, R. L., & Wallace, M. (2005). Another bad day at the training ground: Coping with ambiguity in the coaching context. *Sport, education and society*, 10(1), 119-134.
80. Jones, R. L., Bailey, J., & Thompson, A. (2013). *Ambiguity, noticing and orchestration: Further thoughts on managing the complex coaching context*. In *Routledge handbook of sports coaching* (pp. 271-283): Routledge.
81. Jowett, S. (2017). Coaching effectiveness: The coach–athlete relationship at its heart. *Current opinion in psychology*, 16, 154-158.
82. Jowett, S., & Chaundy, V. (2004). An investigation into the impact of coach leadership and coach-athlete relationship on group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8(4), 302-311.
83. Jowett, S., & Shanmugam, V. (2016). *Relational coaching in sport: Its psychological underpinnings and practical effectiveness*. Routledge.
84. Jowett, S., O’Broin, A., & Palmer, S. (2010). On understanding the role and significance of a key two-person relationship in sport and executive coaching. *Sport & Exercise Psychology Review*, 6(2), 19-30.
85. Jung, C. (1953). *Modern man in search of a soul*. New York: Harcourt Brace.
86. Jung, C. (1997). *Man and his symbols (reissue)*. New York: Laurelleaf.
87. Katz, J. H., & Miller, F. A. (1996). Coaching leaders through culture change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 104–114.
88. Keegan, R. J., Harwood, C. G., Spray, C. M., & Lavalley, D. E. (2009). A qualitative investigation exploring the motivational climate in early career sports participants: Coach, parent and peer influences on sport motivation. *Psychology of sport and exercise*, 10(3), 361-372.
89. Kidman, L., & Davis, W. (2006). *Empowerment in coaching*. Ecological Task Analysis Perspectives on Movement, Champaign, IL: Human Kinetics.
90. Kiel, F., Rimmer, E., Williams, K., & Doyle, M. (1996). Coaching at the top. *Coaching at the top. Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 67–77.

91. Kim, M. S., & Duda, J. (1998). Achievement goals, motivational climates and occurrence of and responses to psychological difficulties and performance debilitation among Korean athletes. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20, 20.
92. Kleinginna Jr, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and emotion*, 5(4), 345-379.
93. Kristiansen, E., & Roberts, G. C. (2011). Media exposure and adaptive coping in elite football. *International Journal of Sport Psychology*, 2(4), 339-367.
94. Kristiansen, E., Abrahamsen, F. E., & Pedersen, P. M. (2016). *Media behavior in sport*. In *The organizational psychology of sport* (pp. 211-232): Routledge.
95. Kristiansen, E., Halvari, H., & Roberts, G. C. (2012). Organizational and media stress among professional football players: testing an achievement goal theory model. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 22(4), 569-579.
96. Kristiansen, E., Murphy, D., & Roberts, G. C. (2012). Organizational stress and coping in US professional soccer. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24(2), 207-223.
97. Kristiansen, E., Roberts, G. C., & Abrahamsen, F. E. (2008). Achievement involvement and stress coping in elite wrestling. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 18(4), 526-538.
98. Kristiansen, E., Roberts, G. C., & Sisjord, M. K. (2011). Coping with negative media content: The experiences of professional football goalkeepers. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 9(4), 295-307.
99. Lamb, R. (2013). *How can managers use participative leadership effectively?*
100. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
101. Levinson, H. (1996). Executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 115–123.
102. Li, S., & Li, J. (2021). Fostering trust: Authoritarian, benevolent, and moral paternalistic leadership styles and the coach–athlete relationship. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(12), 1-11.
103. Liang, J., Bi, G., & Zhan, C. (2020). Multinomial and ordinal Logistic regression analyses with multi-categorical variables using R. *Annals of translational medicine*, 8(16).
104. Lin, Z. P., Jui-Chia, C., & Esposito, E. N. (2005). Successful leadership behavior in sport. *The Sport Journal Supplement*, 13 (1), 187-193.

105. Liu, X. &. (2012). Ordinal regression analysis: Using generalized ordinal logistic regression models to estimate educational data. *Journal of modern Applied Statistical methods*, 11(1), 21.
106. Loehr, J. (2005). Leadership: Full engagement for success. *The sport psych handbook*, 3(2), 155-17.
107. Lyle, J. (2005). *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. London: Routledge.
108. Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). The coach–athlete relationship: A motivational model. *Journal of sports science*, 21(11), 883-904.
109. Mallett, C. J., & Rynne, S. B. (2010). Holism in sports coaching: Beyond humanistic psychology: A commentary. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 5(4), 453-457.
110. Martens, R. (2012). *Successful coaching*. Human Kinetics.
111. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
112. Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
113. Maslow, A. (1971). *The farther reaches of human nature*. New York: The Viking Press.
114. Maslow, A., & Lowery, R. (. (1998). *Toward a psychology of being (3rd ed.)*. New York: Wiley & Sons.
115. Massarik, F., & Weschler, I. R. (1961). *Leadership and Organization. A behavioral science approach*. London: McGraw-Hill Book Company.
116. Mathes, E. (1981). Maslow's hierarchy of needs as a guide for living. *Journal of Humanistic Psychology*, 21, 69-72.
117. McGrath, J. E. (1970). *A conceptual formation for reserach on stress*. New York: Social and psychological factors in stress, Holt, Rinehart and Winston.
118. McGrath, J. E. (1982). *Methodological problems in research on stress*. New York: Series in Clinical & Community Psychology: Achievement, Stress, & Anxiety.
119. Mellalieu, S. D., Neil, R., Hanton, S., & Fletcher, D. (2009). Competition stress in sport performers: Stressors experienced in the competition environment. *Journal of sports sciences*, 27(7), 729-744.
120. Mesquita, I., Borges, M., Rosado, A., & Batista, P. M. (2012). Self-efficacy, perceived training needs and coaching competences: The case of Portuguese handball. *European Journal of Sport Science*, 12(2), 168-178.

121. Miller, E. J. (1980). The politics of involvement. *Journal of Personality & Social Systems*.
122. Mouloud, K., & Elkader, B. A. (2016). Self-efficacy and achievement motivation among football player. *The Swedish Journal of Scientific Research*, 3(11), 13-19.
123. Mulford, B. (2003). School leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness. *Education and Training Policy Division, Oecd*.
124. Nash, C. S., Sproule, J., & Horton, P. (2011). Excellence in coaching: The art and skill of elite practitioners. *Research quarterly for exercise and sport*, 82(2), 229-238.
125. Nasiruddin, M. N., Sofian, M., Fauzee, O., Sin, I., & Norakmar Omar, M. (2020). The motivation of football players: the impact of coach leadership style in malaysian sports schools. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 8(4), 124-133.
126. Naylor, J. (2004). *Management*. Pearson Education.
127. Nelder, J. A. (1972). Generalized linear models. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General)*, 135(3), 370-384.
128. Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological review*, 91(3), 328-346.
129. Nicholls, J. G. (1989). *The competitive ethos and democratic education*. Harvard University Press.
130. Norwood, G. (1999). *Maslow's hierarchy of needs*. The Truth Vectors (Part I).
131. Notario-Alonso, R., Prieto-Ayuso, A., García-Notario, A., & Contreras-Jordán, O. (2022). The sports commitment in football players and its relationship with the coach performance: A systematic review. *Journal of human sport & exercise*.
132. Ntoumanis, N., Biddle, S. J., & Haddock, G. (1999). The mediating role of coping strategies on the relationship between achievement motivation and affect in sport. *Anxiety, Stress, and Coping*, 12(3), 299-327.
133. O'Boyle, I., Murray, D., & Cummins, P. (2015). *Leadership in sport*. New York, NY: Routledge.
134. Ololube, N. P. (2013). Educational management, planning and supervision: Model for effective implementation. *Owerri, Nigeria: Springfield Publishers*.
135. Ololube, N. P., Egbezor, D. E., Kpolovie, P. J., & Amaele, S. (2012). Theoretical debates on school effectiveness research: lessons for Third World education

- development agendas. *Educational management in developing economies: Cases 'n' school effectiveness and quality improvement*, 1-18.
136. Pain, M. A., & Harwood, C. G. (2004). Knowledge and perceptions of sport psychology within English soccer. *Journal of sports sciences*, 22(9), 813-826.
137. Partington, M., & Cushion, C. (2013). An investigation of the practice activities and coaching behaviors of professional top-level youth soccer coaches. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 23(3), 374-382.
138. Pensgaard, A. M., & Roberts, G. C. (2000). The relationship between motivational climate, perceived ability and sources of distress among elite athletes. *Journal of sports sciences*, 18(3), 191-200.
139. Pensgaard, A. M., & Roberts, G. C. (2002). Elite athletes' experiences of the motivational climate: The coach matters. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 12(1), 54-59.
140. Pensgaard, A. M., & Roberts, G. C. (2003). Achievement goal orientations and the use of coping strategies among Winter Olympians. *Psychology of sport and Exercise*, 4(2), 101-116.
141. Perry, B. (1999). *The boss? The contemporary role of the football manager*. London: Singer and Friedlander's review.
142. Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 78-86.
143. Pilette, P. C., & Wingard, E. (1997). *Strengthening the executive's leadership skills through coaching*. Chicago: American Hospital Association: Culture shift: A leader's guide to managing change in health care, 187-205.
144. Potrac, P., Jones, R. L., & Armour, K. (2002). It's about getting respect: The coaching behaviours of a top-level English football coach. *Sport, Education and Society*, 7(2), 183-202.
145. Puente-Díaz, R., & Anshel, M. H. (2005). Sources of acute stress, cognitive appraisal, and coping strategies among highly skilled Mexican and US competitive tennis players. *The Journal of Social Psychology*, 145(4), 429-446.
146. Pyke, F. (1992). The expanding role of the modern coach. *The Pinnacle*, 9(3), 15-21.
147. Rhind, D. J., & Jowett, S. (2012). *Working with coach-athlete relationships: their quality and maintenance*. Professional practice in sport psychology (pp. 219-244): Routledge.
148. Richardson, D., & Riley, P. (2004). The role of the Sports Scientist within professional football. *Insight: The FA Coaches Association Journal*, 3 (5), 52.

149. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior. 15 Edition, Prentice Hall.*
150. Roberts, G. C. (2012). Motivation in sport and exercise for an achievement goal theory perspective: After 30 years, where are we? *Advances in motivation in sport and exercise, 3, Human Kinetics, Champaign, 5-58.*
151. Russell, R. (2005). Warwick Business School. *Warwick Certificate in Applied Management.*
152. Sabock, R. J. (1985). *The coach.* Champaign, IL: Human Kinetics.
153. Samur, S. (2018). Organization design in football management process. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences.*
154. Santrock, J. W. (2007). *A topical approach to life-span development.* New York: McGraw-Hill.
155. Schaefer, R. T. (2005). *Sociology.* New York: McGraw-Hill.
156. Seligman, M. E. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life.* Vintage.
157. Smith, R. E. (2007). *Social-cognitive approach to coaching behaviors.* Social Psychology in Sport (pp. 75-90). Champaign, IL: Human Kinetics.
158. Soper, B., Milford, G., & Rosenthal, G. (1995). Belief when evidence does not support theory. *Psychology & Marketing, 12(5), 415-422.*
159. Sperry, L. (1993). Working with executives: Consulting, counseling and coaching. *Individual Psychology, 49, 257-266.*
160. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research.* New York: Free Press.
161. Strickland, K. (2013). *Executive coaching: Helping valued executives fulfill their potential.* Mahwah, NJ: Erlbaum: Psychology Press.
162. Sullivan, H. S. (1968). *The interpersonal theory of psychiatry.* New York: W. W. Norton & Company.
163. Thach, L., & Heinselman, T. (1999). Executive coaching defined. *Training & Development, 53(3), 34-40.*
164. Toktas, S., & Bas, M. (2019). Investigation of the Relationship between the Self-Confidence and Motivation of High School Students Participating School Sport Contests. *Universal Journal of Educational Research, 7(2), 472-479.*
165. Treasure, D. C. (2001). Enhancing young people's motivation in youth sport: An achievement goal approach. *Advances in motivation in sport and exercise, 2, 29-100.*

166. Udovičić, M., Baždarić, K., Bilić-Zulle, L., & Petrovečki, M. (2007). What we need to know when calculating the coefficient of correlation? *Biochemia Medica*, 17(1), 10-15.
167. Vadapalli, P. (2021, October 12). *Ordinal Logistic Regression: Overview, Implementation with Example*. Retrieved from upGrad: <https://www.upgrad.com/blog/ordinal-logistic-regression/> (Pristupljeno: 20.4.2023.)
168. Vella, S. A., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2013). The relationship between coach leadership, the coach–athlete relationship, team success, and the positive developmental experiences of adolescent soccer players. *Physical education and sport pedagogy*, 18(5), 549-561.
169. Vinson, D., Brady, A., Moreland, B., & Judge, N. (2016). Exploring coach behaviours, session contexts and key stakeholder perceptions of non-linear coaching approaches in youth sport. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(1), 54-68.
170. *Vojska Sjedinjenih Američkih Država*. (1983, October). Retrieved from Military Leadership (FM 22-100).
171. Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
172. Wachsmuth, S., Jowett, S., & Harwood, C. G. (2017). Conflict among athletes and their coaches: What is the theory and research so far? *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 10(1), 84-107.
173. Wahba, A., & Bridgwell, L. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 212-240.
174. Weinberg, R. S., & Gould, D. (2019). *Foundations of sport and exercise psychology*. 7E. Human kinetics.
175. Weiner, B. (1974). *Achievement motivation and attribution theory*. Morristown, NJ: General Learning Press.
176. Wolinski, S. (2010). Leadership theories. 182-186.
177. Woodman, L. (1993). Coaching: A science, an art, an emerging profession. *Sport science review*, 2(2), 1-13.
178. Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459-482.

APPENDIX

Prilog 1. Frekvencije za sociodemografske varijable

		Spol			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Muški	193	84,6	84,6	84,6
	Ženski	35	15,4	15,4	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

		Zemlja iz koje dolazite			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Bosna i Hercegovina	164	71,9	71,9	71,9
	Crna Gora	10	4,4	4,4	76,3
	Hrvatska	37	16,2	16,2	92,5
	Srbija	17	7,5	7,5	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

		Starost (u godinama - interval)			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	20-29	80	35,1	35,1	35,1
	30-39	51	22,4	22,4	57,5
	40-49	53	23,2	23,2	80,7
	50-59	31	13,6	13,6	94,3
	60-69	10	4,4	4,4	98,7
	70 i više	3	1,3	1,3	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

		Obrazovanje			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Bachelor	96	42,1	42,1	42,1
	Doktor	8	3,5	3,5	45,6
	Magistar	61	26,8	26,8	72,4
	Osnovna škola	1	,4	,4	72,8
	Srednja škola	62	27,2	27,2	100,0

Total	228	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

Bračni status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nisam u braku	107	46,9	46,9	46,9
	Rastavljen/a	6	2,6	2,6	49,6
	U braku	104	45,6	45,6	95,2
	U vanbračnoj zajednici sam	8	3,5	3,5	98,7
	Udovac/Udovica	3	1,3	1,3	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Status zaposlenosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Full-time zaposlen/a	173	75,9	75,9	75,9
	Nezaposlen/a	16	7,0	7,0	82,9
	Part-time zaposlen/a	16	7,0	7,0	89,9
	Penzionisan/a	8	3,5	3,5	93,4
	Samozaposlen/a	15	6,6	6,6	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Mjesečni prihod

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1000-2000KM ili 511,88-1.023,95€ ili 60.046,40-120.115,02RSD	99	43,4	43,4	43,4
	2000-3000KM ili 1.023,95-1.535,85€ ili 120.115,02-180.172,53RSD	58	25,4	25,4	68,9
	500-1000KM ili 256-511,88€ ili 30.016,26-60.046,40RSD	31	13,6	13,6	82,5
	Manje od 500KM ili 256€ ili 30.016,26RSD	8	3,5	3,5	86,0
	Više od 3000KM ili 1.535,85€ ili 180.172,53RSD	32	14,0	14,0	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Iskustvo kao fudbaler

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lokalni nivo	116	50,9	50,9	50,9
	Međunarodni nivo	24	10,5	10,5	61,4
	Nacionalni nivo	32	14,0	14,0	75,4
	Regionalni nivo	56	24,6	24,6	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Pohađani trenerski kursevi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	149	65,4	65,4	65,4
	Ne	79	34,6	34,6	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Radno iskustvo kao trener (u godinama - interval)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-9	146	64,0	64,0	64,0
	10-19	59	25,9	25,9	89,9
	20-29	15	6,6	6,6	96,5
	30-39	6	2,6	2,6	99,1
	40 i više	2	,9	,9	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Prilog 2. Frekvencije za leadership

Organiziram i planiram implementirati višegodišnji plan, shodno trenutnom kvalitetu tima i zahtjevima kluba

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	6,6	6,6	6,6
	2	23	10,1	10,1	16,7
	3	56	24,6	24,6	41,2
	4	64	28,1	28,1	69,3
	5	70	30,7	30,7	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Evaluiram napredak višegodišnjeg plana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	9,2	9,2	9,2
	2	11	4,8	4,8	14,0
	3	47	20,6	20,6	34,6
	4	76	33,3	33,3	68,0
	5	73	32,0	32,0	100,0
Total		228	100,0	100,0	

Organiziram i planiram implementirati godišnji plan, shodno trenutnom kvalitetu tima i zahtjevima kluba

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	1,8	1,8	1,8
	2	13	5,7	5,7	7,5
	3	46	20,2	20,2	27,6
	4	77	33,8	33,8	61,4
	5	88	38,6	38,6	100,0
Total		228	100,0	100,0	

Evaluiram i modificiram godišnji plan, prilagođavajući ga neočekivanim situacijama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3,5	3,5	3,5
	2	5	2,2	2,2	5,7
	3	56	24,6	24,6	30,3
	4	78	34,2	34,2	64,5
	5	81	35,5	35,5	100,0
Total		228	100,0	100,0	

Pripremam tim za sezonsko takmičenje, postavljajući ciljeve prilagođene kvalitetu tima i zahtjevima kluba

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3,5	3,5	3,5
	2	8	3,5	3,5	7,0
	3	30	13,2	13,2	20,2
	4	97	42,5	42,5	62,7
	5	85	37,3	37,3	100,0

Total	228	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

**Evaluiram i modificiram plan za sezonsko takmičenje,
prilagođavajući ga neočekivanim situacijama**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	3,1	3,1	3,1
	2	8	3,5	3,5	6,6
	3	37	16,2	16,2	22,8
	4	98	43,0	43,0	65,8
	5	78	34,2	34,2	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

**Profesionalno se ponašam na mjestu gdje vodim ekipu, kao i
van tog mjesta**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	3,9	3,9	3,9
	2	9	3,9	3,9	7,9
	3	28	12,3	12,3	20,2
	4	55	24,1	24,1	44,3
	5	127	55,7	55,7	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

**Znam pripremiti pojedinačnog igrača i cijelu ekipu za
utakmicu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	2,2	2,2	2,2
	2	9	3,9	3,9	6,1
	3	33	14,5	14,5	20,6
	4	79	34,6	34,6	55,3
	5	102	44,7	44,7	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Znam rješavati sukobe i konflikte između igrača

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3,5	3,5	3,5
	2	14	6,1	6,1	9,6
	3	33	14,5	14,5	24,1
	4	77	33,8	33,8	57,9
	5	96	42,1	42,1	100,0
Total		228	100,0	100,0	

Moje organizacijske sposobnosti predstavljaju dobar primjer mom osoblju

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	4,8	4,8	4,8
	2	6	2,6	2,6	7,5
	3	27	11,8	11,8	19,3
	4	67	29,4	29,4	48,7
	5	117	51,3	51,3	100,0
Total		228	100,0	100,0	

Prilog 3. Frekvencije za coaching

Planiram unaprijed sadržaj treninga

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	3,9	3,9	3,9
	2	4	1,8	1,8	5,7
	3	35	15,4	15,4	21,1
	4	57	25,0	25,0	46,1
	5	123	53,9	53,9	100,0
Total		228	100,0	100,0	

Svoje znanje efikasno koristim za podučavanje igrača

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	3,9	3,9	3,9
	2	5	2,2	2,2	6,1
	3	23	10,1	10,1	16,2
	4	75	32,9	32,9	49,1
	5	116	50,9	50,9	100,0

Total	228	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

Koristim dobro osmišljen plan za odabir prve postave tima

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3,5	3,5	3,5
	2	13	5,7	5,7	9,2
	3	30	13,2	13,2	22,4
	4	66	28,9	28,9	51,3
	5	111	48,7	48,7	100,0
Total		228	100,0	100,0	

Dobro procjenjujem talenat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	3,1	3,1	3,1
	2	6	2,6	2,6	5,7
	3	39	17,1	17,1	22,8
	4	92	40,4	40,4	63,2
	5	84	36,8	36,8	100,0
Total		228	100,0	100,0	

Sarađujem s drugim trenerima kako bih unaprijedio svoje coaching vještine

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	3,1	3,1	3,1
	2	18	7,9	7,9	11,0
	3	44	19,3	19,3	30,3
	4	66	28,9	28,9	59,2
	5	93	40,8	40,8	100,0
Total		228	100,0	100,0	

Posjedujem znanje o vođenju ekipe i davanju instrukcija igračima tokom utakmice

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	3,1	3,1	3,1
	2	17	7,5	7,5	10,5
	3	19	8,3	8,3	18,9
	4	92	40,4	40,4	59,2

	5	93	40,8	40,8	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Moje osoblje poznaje moju coaching filozofiju

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	3,1	3,1	3,1
	2	15	6,6	6,6	9,6
	3	41	18,0	18,0	27,6
	4	81	35,5	35,5	63,2
	5	84	36,8	36,8	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Tražim mišljenje od svojih pomoćnika prije donošenja važnih odluka

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	2,6	2,6	2,6
	2	19	8,3	8,3	11,0
	3	30	13,2	13,2	24,1
	4	81	35,5	35,5	59,6
	5	92	40,4	40,4	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Prilog 4. Frekvencije za motivaciju

Moral mog tima je dobar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3,5	3,5	3,5
	2	9	3,9	3,9	7,5
	3	29	12,7	12,7	20,2
	4	89	39,0	39,0	59,2
	5	93	40,8	40,8	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Posjedujem znanje o planiranju, evaluaciji i upravljanju sportskih karijera igrača

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	2,6	2,6	2,6
	2	17	7,5	7,5	10,1
	3	47	20,6	20,6	30,7
	4	82	36,0	36,0	66,7
	5	76	33,3	33,3	100,0
Total		228	100,0	100,0	

Dajem sugestije za realizaciju određenih ciljeva igrača

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	2,6	2,6	2,6
	2	8	3,5	3,5	6,1
	3	29	12,7	12,7	18,9
	4	93	40,8	40,8	59,6
	5	92	40,4	40,4	100,0
Total		228	100,0	100,0	

Povratne informacije koje dajem igračima su efikasne i pravovremene

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	2,6	2,6	2,6
	2	9	3,9	3,9	6,6
	3	29	12,7	12,7	19,3
	4	92	40,4	40,4	59,6
	5	92	40,4	40,4	100,0
Total		228	100,0	100,0	

Dajem pozitivne komentare svojim igračima, često u vidu pohvale

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3,5	3,5	3,5
	2	11	4,8	4,8	8,3
	3	31	13,6	13,6	21,9
	4	66	28,9	28,9	50,9
	5	112	49,1	49,1	100,0

Total	228	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

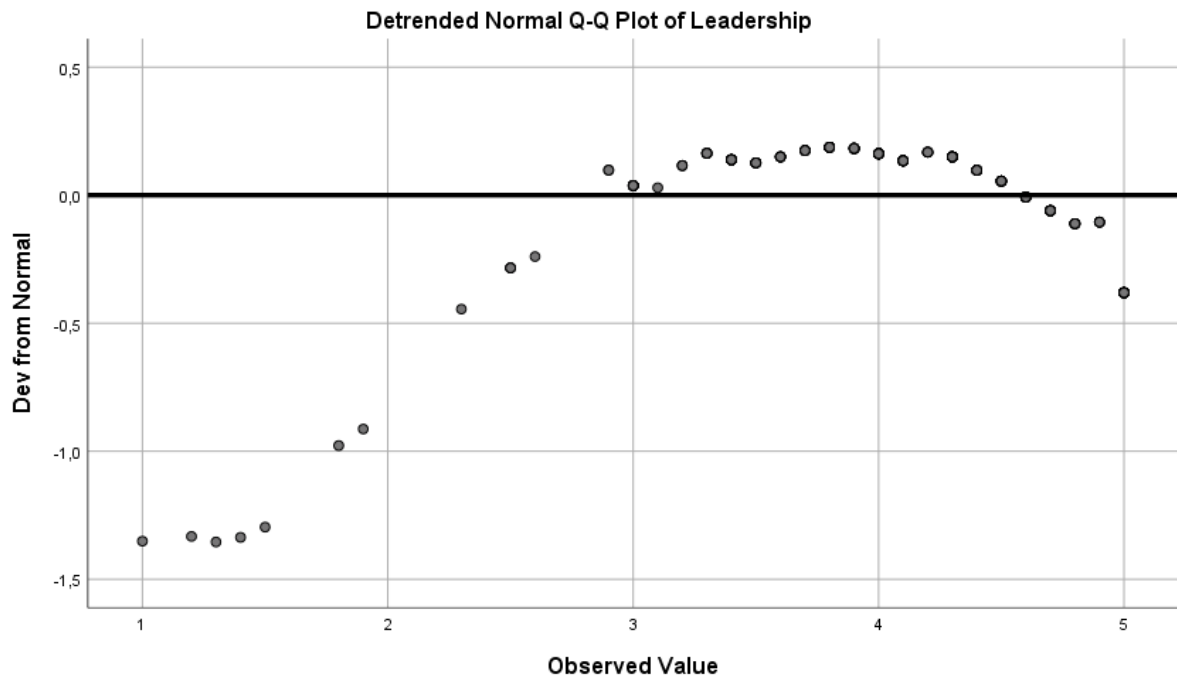
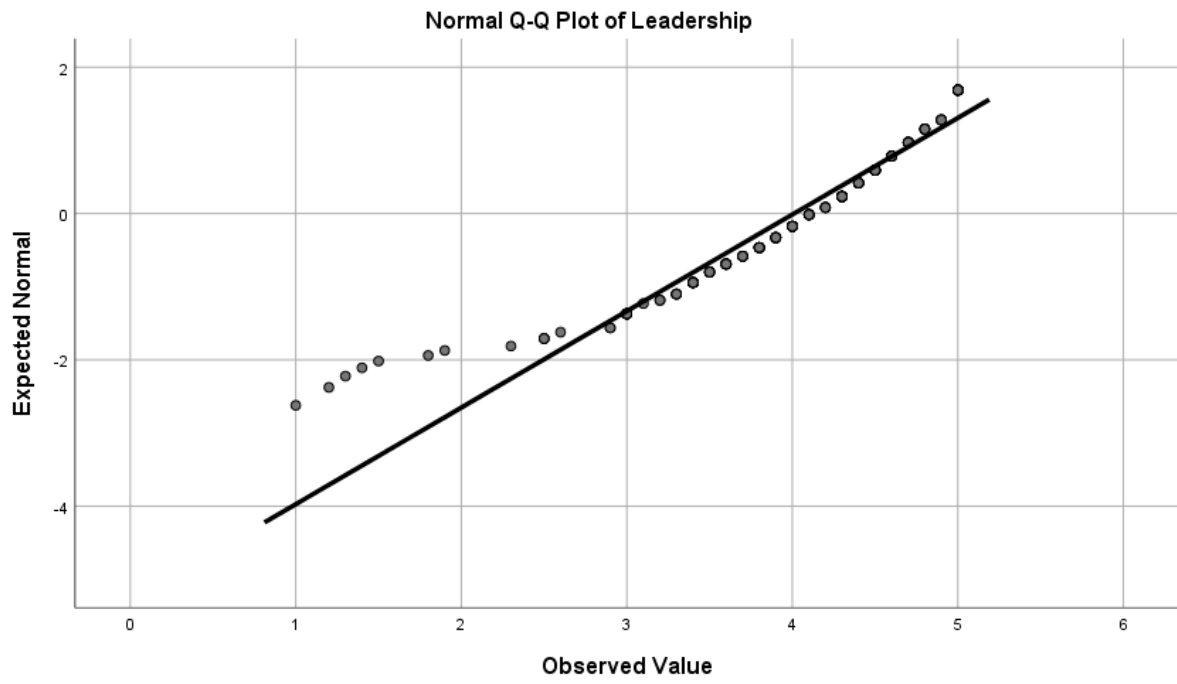
**Moji igrači znaju da brinem o njihovom dobrom i stabilnom
privatnom životu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	3,5	3,5	3,5
	2	12	5,3	5,3	8,8
	3	33	14,5	14,5	23,2
	4	74	32,5	32,5	55,7
	5	101	44,3	44,3	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

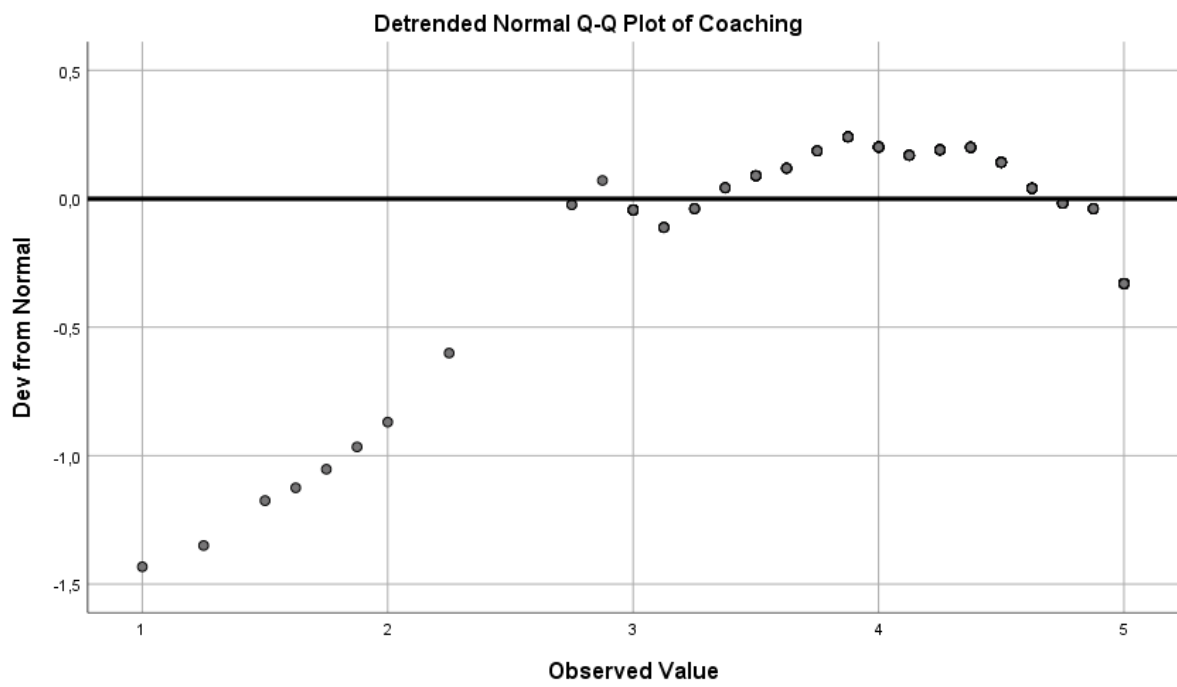
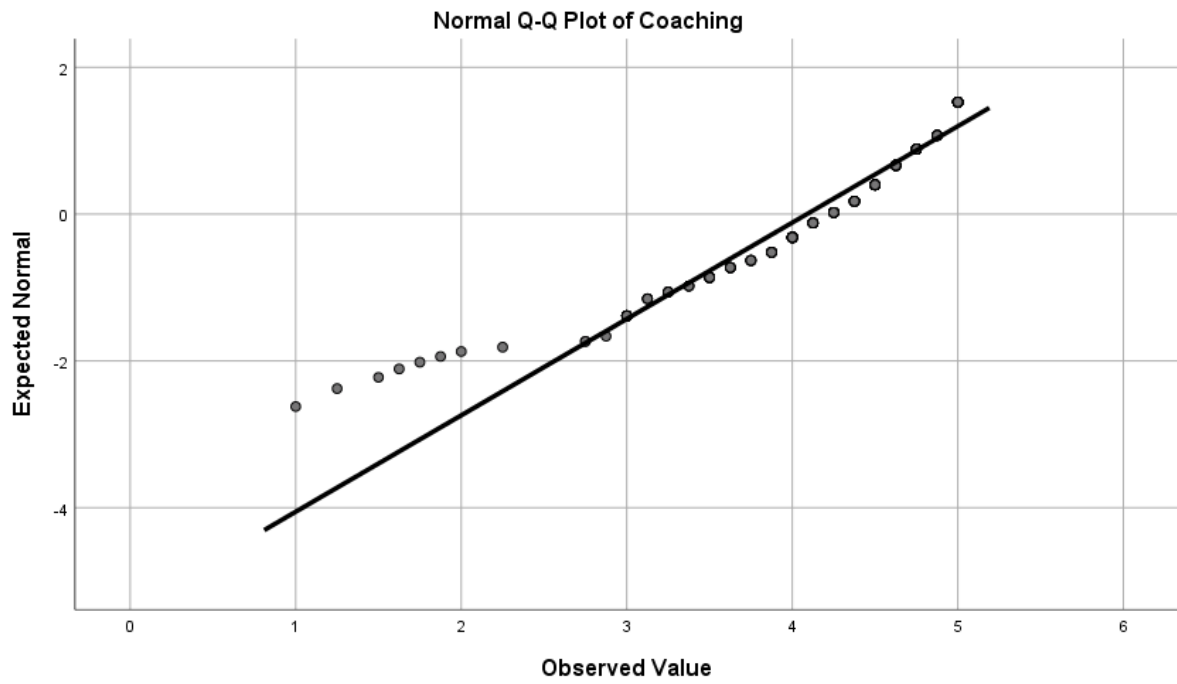
Prilog 5. Testiranje normalnosti distribucije sa povezanim grafikonima

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Leadership	,105	228	,000	,905	228	,000
Coaching	,129	228	,000	,898	228	,000
Motivacija	,129	228	,000	,885	228	,000
Samoprocjena uspješnosti	,100	228	,000	,892	228	,000

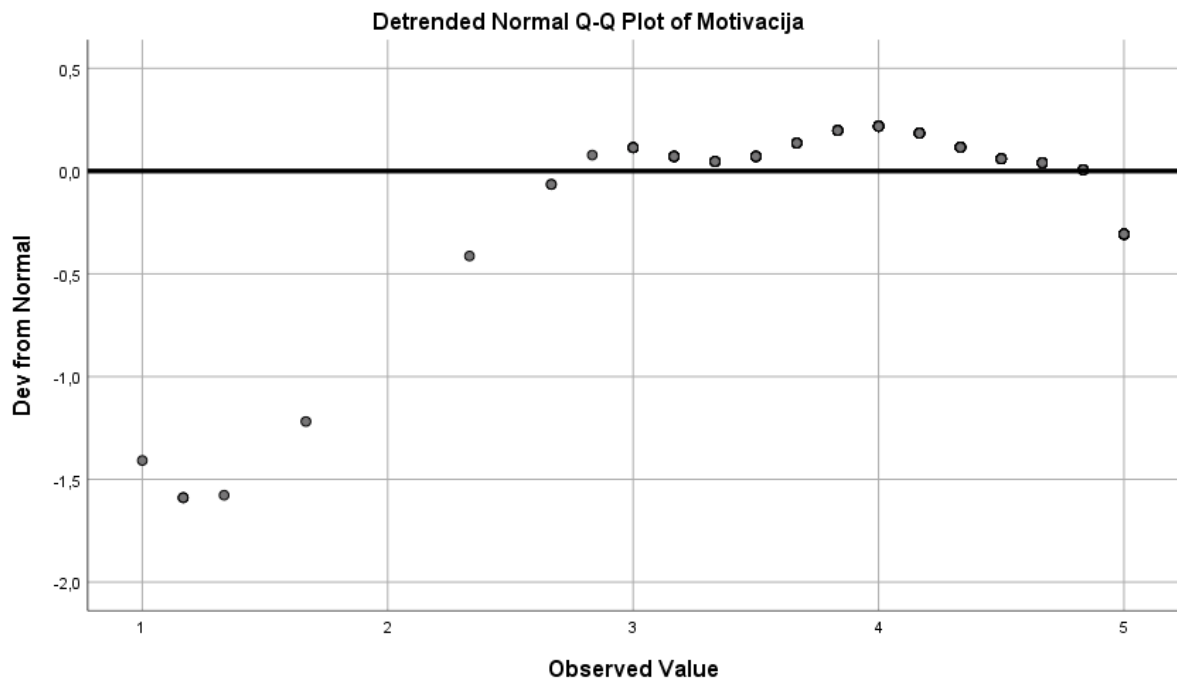
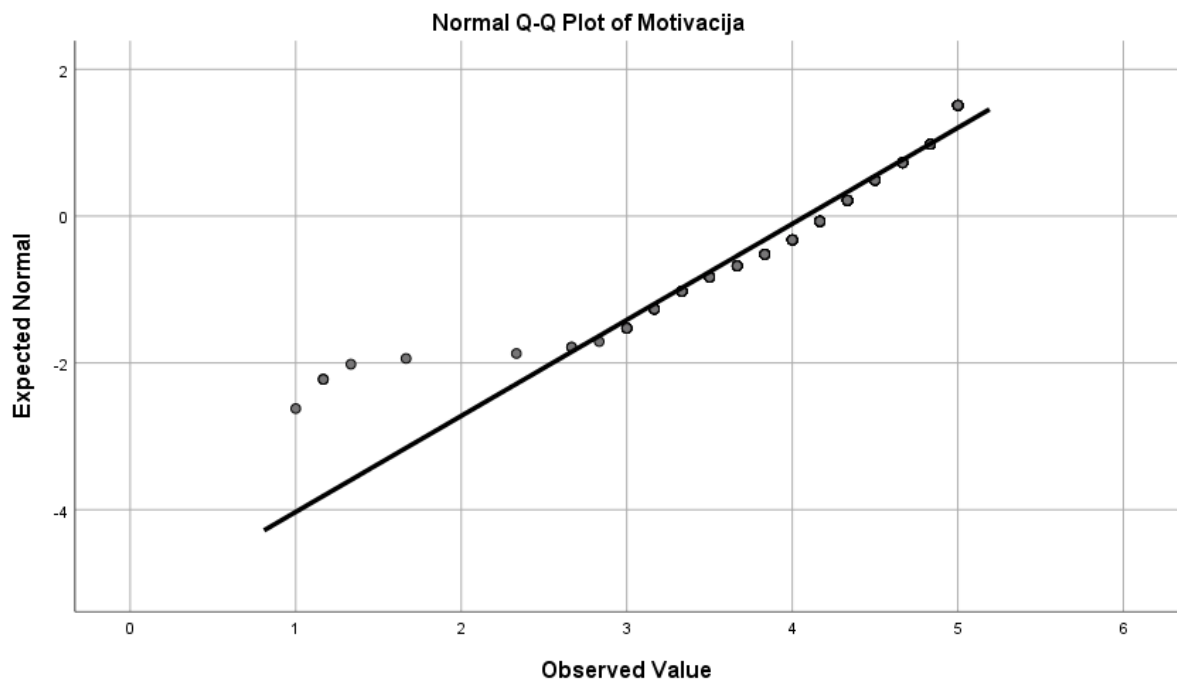
Leadership



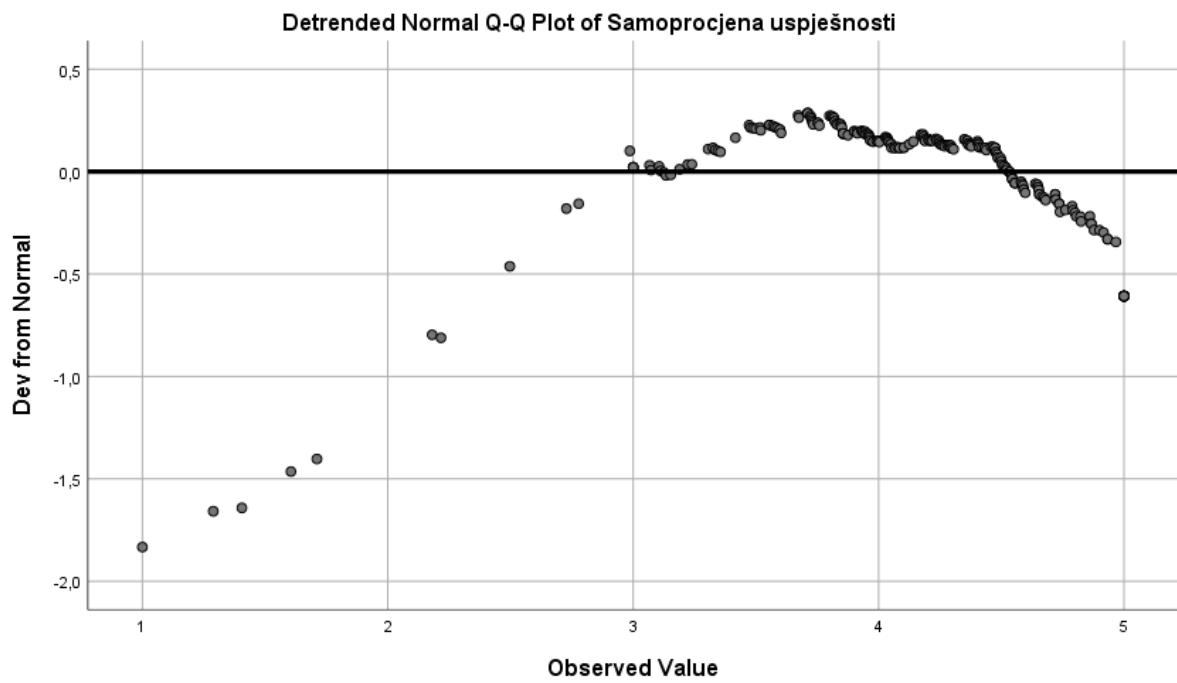
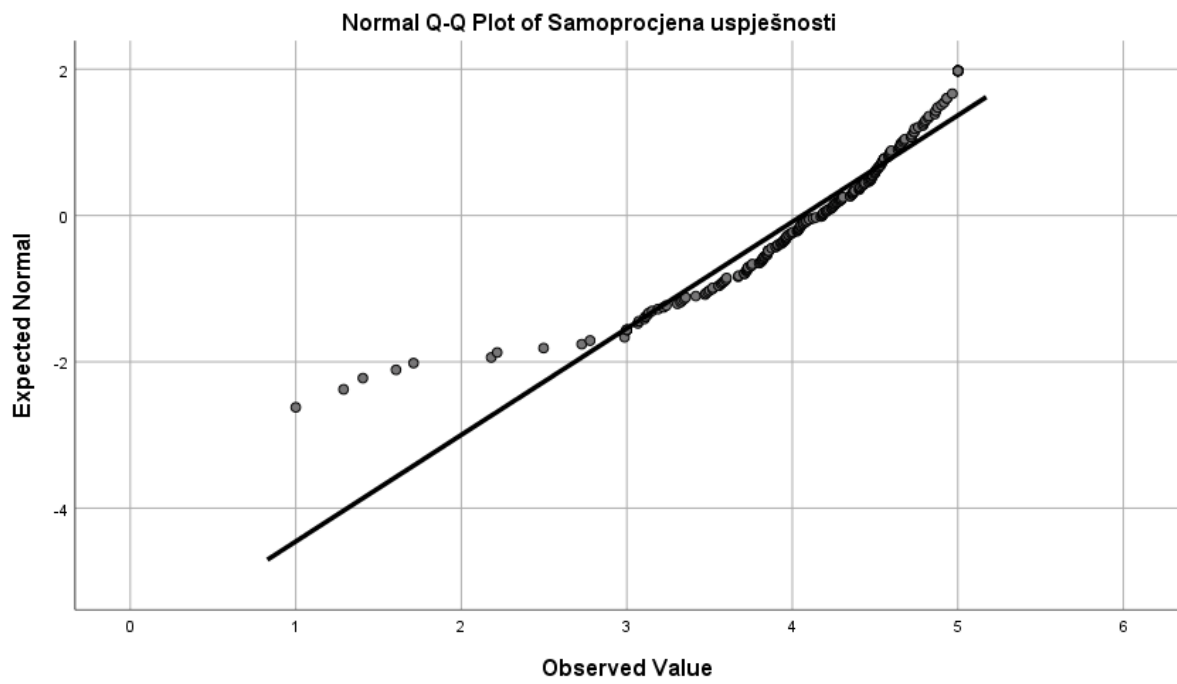
Coaching



Motivacija



Samoprocjena uspješnosti



Prilog 6. Ordinalna logistička regresija za leadership

Model Fitting Information

Model	-2 Log			
	Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	1647,588			
Final	1297,886	349,702	1	,000

Link function: Logit.

Goodness-of-Fit

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	26324,954	5393	,000
Deviance	1002,502	5393	1,000

Link function: Logit.

Pseudo R-Square

Cox and Snell	,784
Nagelkerke	,784
McFadden	,152

Link function: Logit.

Test of Parallel Lines^a

Model	-2 Log			
	Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Null Hypothesis	1297,886			
General	1393,844 ^b	. ^c	173	.

The null hypothesis states that the location parameters (slope coefficients) are the same across response categories.^a

a. Link function: Logit.

b. The log-likelihood value cannot be further increased after maximum number of step-halving.

c. The log-likelihood value of the general model is smaller than that of the null model. This is because convergence cannot be attained or ascertained in estimating the general model. Therefore, the test of parallel lines cannot be performed.

Prilog 7. Ordinalna logistička regresija za coaching

Model Fitting Information

Model	-2 Log	Chi-Square	df	Sig.
	Likelihood			
Intercept Only	1558,304			
Final	1154,224	404,080	1	,000

Link function: Logit.

Goodness-of-Fit

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	5722,264	4523	,000
Deviance	843,338	4523	1,000

Link function: Logit.

Pseudo R-Square

Cox and Snell	,830
Nagelkerke	,830
McFadden	,176

Link function: Logit.

Test of Parallel Lines^a

Model	-2 Log	Chi-Square	df	Sig.
	Likelihood			
Null Hypothesis	1154,224			
General	847,285 ^b	306,939 ^c	173	,000

The null hypothesis states that the location parameters (slope coefficients) are the same across response categories.^a

a. Link function: Logit.

b. The log-likelihood value cannot be further increased after maximum number of step-halving.

c. The Chi-Square statistic is computed based on the log-likelihood value of the last iteration of the general model. Validity of the test is uncertain.

Prilog 8. Ordinalna logistička regresija za motivaciju

Model Fitting Information

Model	-2 Log	Chi-Square	df	Sig.
	Likelihood			
Intercept Only	1476,670			
Final	1160,642	316,028	1	,000

Link function: Logit.

Goodness-of-Fit

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	2448,231	3305	1,000
Deviance	835,732	3305	1,000

Link function: Logit.

Pseudo R-Square

Cox and Snell	,750
Nagelkerke	,750
McFadden	,138

Link function: Logit.

Test of Parallel Lines^a

Model	-2 Log	Chi-Square	df	Sig.
	Likelihood			
Null Hypothesis	1160,642			
General	1044,316 ^b	116,326 ^c	173	1,000

The null hypothesis states that the location parameters (slope coefficients) are the same across response categories.^a

a. Link function: Logit.

b. The log-likelihood value cannot be further increased after maximum number of step-halving.

c. The Chi-Square statistic is computed based on the log-likelihood value of the last iteration of the general model. Validity of the test is uncertain.

Prilog 9. Multinomski logit model za leadership

Goodness of Fit^a

	Value	df	Value/df
Deviance	1002,502	5393	,186
Scaled Deviance	1002,502	5393	
Pearson Chi-Square	26324,954	5393	4,881
Scaled Pearson Chi-Square	26324,954	5393	
Log Likelihood ^b	-648,943		
Akaike's Information Criterion (AIC)	1647,886		
Finite Sample Corrected AIC (AICC)	2832,501		
Bayesian Information Criterion (BIC)	2248,021		

Omnibus Test^a

Likelihood Ratio	df	Sig.
Chi-Square		
349,702	1	,000

Dependent Variable: Samoprocjena
uspješnosti

Model: (Threshold), Leadership^a

a. Compares the fitted model against the
thresholds-only model.

Tests of Model Effects

Source	Wald Chi-Square	Type III	
		df	Sig.
Leadership	213,977	1	,000

Dependent Variable: Samoprocjena uspješnosti

Model: (Threshold), Leadership

Prilog 10. Multinomski logit model za coaching

Goodness of Fit^a

	Value	df	Value/df
Deviance	843,338	4523	,186
Scaled Deviance	843,338	4523	
Pearson Chi-Square	5722,264	4523	1,265
Scaled Pearson Chi-Square	5722,264	4523	
Log Likelihood ^b	-577,112		
Akaike's Information Criterion (AIC)	1504,224		
Finite Sample Corrected AIC (AICC)	2688,840		
Bayesian Information Criterion (BIC)	2104,360		
Consistent AIC (CAIC)	2279,360		

Dependent Variable: Samoprocjena uspješnosti

Model: (Threshold), Coaching^a

- a. Information criteria are in smaller-is-better form.
- b. The full log likelihood function is displayed and used in computing information criteria.

Omnibus Test^a

Likelihood Ratio		
Chi-Square	df	Sig.
404,080	1	,000

Dependent Variable: Samoprocjena uspješnosti

Model: (Threshold), Coaching^a

- a. Compares the fitted model against the thresholds-only model.

Tests of Model Effects

Source	Wald Chi-Square	Type III	
		df	Sig.
Coaching	220,855	1	,000

Dependent Variable: Samoprocjena uspješnosti

Model: (Threshold), Coaching

Prilog 11. Multinomski logit model za motivaciju

Goodness of Fit^a

	Value	df	Value/df
Deviance	835,732	3305	,253
Scaled Deviance	835,732	3305	
Pearson Chi-Square	2448,231	3305	,741
Scaled Pearson Chi-Square	2448,231	3305	
Log Likelihood ^b	-580,321		
Akaike's Information Criterion (AIC)	1510,642		
Finite Sample Corrected AIC (AICC)	2695,258		
Bayesian Information Criterion (BIC)	2110,778		
Consistent AIC (CAIC)	2285,778		

Dependent Variable: Samoprocjena uspješnosti

Model: (Threshold), Motivacija^a

- a. Information criteria are in smaller-is-better form.
 b. The full log likelihood function is displayed and used in computing information criteria.

Omnibus Test^a

Likelihood Ratio		
Chi-Square	df	Sig.
316,028	1	,000

Dependent Variable: Samoprocjena uspješnosti

Model: (Threshold), Motivacija^a

- a. Compares the fitted model against the thresholds-only model.

Tests of Model Effects

Source	Wald Chi-Square	Type III	
		df	Sig.
Motivacija	198,537	1	,000

Dependent Variable: Samoprocjena uspješnosti

Model: (Threshold), Motivacija

Prilog 12. Spearmanov koeficijent korelacije za sve varijable korištene u analizi

Correlations

			Leadership	Coaching	Motivacija	Samoprocjena uspješnosti
Spearman's rho	Leadership	Correlation Coefficient	1,000	,686**	,593**	,860**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	228	228	228	228
	Coaching	Correlation Coefficient	,686**	1,000	,636**	,885**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	228	228	228	228
	Motivacija	Correlation Coefficient	,593**	,636**	1,000	,847**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	228	228	228	228
	Samoprocjena uspješnosti	Correlation Coefficient	,860**	,885**	,847**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	228	228	228	228

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).