PSIHOLOŠKE OSNOVE TRENIRANJA MLADIH SPORTISTA

Ljubica Bačanac
Nebojša Petrović
Nenad Manojlović

PSIHOLOŠKE OSNOVE TRENIRANJA MLADIH SPORTISTA

ISBN 978-86-7139-016-3
9 788671 390163

PSIHOLOŠKE OSNOVE TRENIRANJA MLADIH SPORTISTA

Ljubica Bačanac
Nebojša Petrović
Nenad Manojlović

Beograd, 2011.

Republika Srbija
MINISTARSTVO
OMLADINE
I SPORTA

karakterom
protiv
nasilja

VATERPOLO
SAVEZ SRBIJE

REPUBLIČKI ZAVOD
ZA SPORT

centar
za prave
vrednosti

Izdavač:
Republički zavod za sport

Za izdavača:
Jasminko Pozderac

Recenzenti:
Snežana Samardžić Marković
Prof. dr Dragan Popadić

Ilustracije:
Radoman Durković

Fotografije:
Miki Antić i drugi

Kompjuterska obrada:
Radoman Durković

Štampa:
„PORTAL“, Beograd

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

796.011.1-053.4/6(035)
796.071.43(035)
159.922.73(035)

БАЧАНАЦ, Љубица, 1952-
Psihološke osnove treniranja mladih sportista / Ljubica Bačanac, Nebojša Petrović, Nenad Manojlović ; [fotografije Miki Antić i drugi]. - Beograd : Republički zavod za sport, 2011 (Beograd : Portal). - 211 str. : fotogr. ; 24 cm

Tiraž 2.000. - O autorima: str. 211. - Bibliografija: str. 192-197.

ISBN 978-86-7139-016-3
1. Петровић, Небојша, 1971- [аутор] 2. Манојловић, Ненад, 1954- [аутор]
a) Спорт - Деца - Приручници b) Спорт - Млади - Приручници c) Спортски тренери - Деца - Приручници d) Спортски тренери - Млади - Приручници
COBISS.SR-ID 184474124

JUBMES Banka a.d. Beograd

Publikacija je nastala u okviru akcije „Karakterom protiv nasilja“ čiji je pokrovitelj Ministarstvo za omladinu i sport Srbije, a pokretač Centar za prave vrednosti i Vaterpolo savez Srbije. Izdavanje su omogućili JUBMES banka i Ministarstvo za omladinu i sport Srbije.

REČ RECENZENATA

Poštovani treneri,

Ova knjiga je namenjena Vama koji, zajedno sa roditeljima, imate najveći uticaj na oblikovanje, ne samo sportskog iskustva, već i celokupnog života mladih ljudi u najosetljivijim fazama njihovog fizičkog, socijalnog i psihološkog razvoja. Jedno od osnovnih prava dece i mladih je pravo na bavljenje sportom, ali pod vođstvom i kontrolom odraslih kvalifikovanih stručnjaka. Preko Vas se mlade osobe prvi put sreću sa sportom, Vi ih obučavate sportskoj tehnici i taktici, razvijate njihovu brzinu, snagu, koordinaciju, ravnotežu, izdržljivost. I ne samo to – Vi ih učite kako da se takmiče, kako da sarađuju, kako da se ponašaju u situacijama visokog pritiska i takmičarskog stresa, kako nenasilno da rešavaju međusobne konflikte, kako da razviju sportski karakter, duh fer pleja i poštovanja svih učesnika u sportu i sporta samog po sebi. Jednom rečju, Vi ih obrazujete i vaspitavate.

Svi mi koji brinemo o sportu Srbije i dobrobiti mladih ljudi, veoma dobro znamo koliko je posao trenera koji rade sa decom i mladima složen, zahtevan i odgovoran, ali možda ne i adekvatno vrednovan, posebno ne njegova vaspitna dimenzija. Zbog toga briga o deci i omladini kroz razvoj uslova za učešće u sportu predstavlja jedan od prioritetnih ciljeva *„Strategije razvoja sporta u Republici Srbiji za period od 2009. do 2013. godine“*. U strategiji smo predvideli niz mera i aktivnosti za unapređenje razvoja dečijeg i omladinskog sporta. Među najvažnijim je unapređenje stručnog rada kroz uspostavljanje modernog sistema edukacije i licenciranja trenera koji će, nadamo se, doprineti podizanju nivoa Vaših stručnih kompetencija, prepoznavanju i priznavanju značaja i važnosti vaše obrazovne i vaspitne uloge, kao i stepenu zadovoljstva, ostvarenosti i motivisanosti sportista sa kojima radite.

Kao što sam *„Priručnik za roditelje mladih sportista“*, koji je kao i ova knjiga nastao u okviru naše akcije *„Karakterom protiv nasilja“*, toplo preporučila svim roditeljima koji žele doprineti da se njihova deca u sportu osećaju kao istinski pobednici, tako i ovu knjigu iz pera istih autora, preporučujem Vama koji želite da vas vaši mali sportisti zapamte kao velike učitelje i iskrene prijatelje, jer ste njihovo odrastanje kroz sport učinili lepim, bogatim, zdravim i produktivnim. Ona Vam, na jednom mestu pruža niz elementarnih psiholoških znanja i veština koje će unaprediti sve aspekte vaše pedagoške uloge – od kreiranja trenažnih programa usklađenih sa psihofizičkim mogućnostima i potrebama dece u različitim fazama dugoročnog sportskog razvoja, do razvoja vaše autentične filozofije treniranja, upoznavanja sa savremenim metodama obučavanja, veštinama liderstva, komunikacije i pozitivnog treniranja.

Verujem se da ćete nakon čitanja *„Psiholoških osnova treniranja mladih sportista“* postati još svesniji važnosti svoje vaspitne uloge, kao i činjenice da svoju svestranu misiju u sportskom, psihološkom i socijalnom razvoju mladih, možete ostvariti samo onda ako joj pridate pod-

jednaku važnost kao i obrazovnoj, ako usvojite osnovne filozofske postavke i humanistička načela Povelje prava mladih sportista i pozitivan pristup u radu koji je usklađen sa osnovnim motom dečijeg i omladinskog sporta: *„Sportista je primaran, pobeda je sekundarna“*.

Snežana Samardžić Marković
Ministar Omladine i sporta Srbije

Knjiga „Psihološke osnove treniranja mladih sportista“ autora Ljubice Bačanac, Nebojše Petrovića i Nenada Manojlovića ne samo svojim obimom, već još više širinom obuhvaćene tematike i ozbiljošću pristupa tim temama (da spomenem samo literaturu koja sadrži 128 bibliografskih jedinica), znatno prevazilazi funkciju koju su joj u predgovoru namenili autori – da bude priručnik i neka vrsta podsetnika i podsticaja sportskim trenerima u radu sa madim sportistima.

Uz izvesno pojednostavljivanje, moglo bi se reći da se knjiga sastoji iz dve celine. U jednom delu se trenerima omogućava da saznaju nešto više o mladim sportistima kako bi ta znanja iskoristili u svom praktičnom radu, a u drugom delu pruža im se bolji uvid u njihov vlastiti rad, omogućava im se da sagledaju koje delatnosti, socijalne veštine i strateški pristupi su u osnovi njihove delatnosti, kako bi mogli da usavrše i evenutualno modifikuju aktuelni način rada.

Deo priručnika koji ima za zadatak da trenerima omogući da se bolje upoznaju sa karakteristikama dece sa kojima rade pruža širok spektar korisnih informacija, počevši od boljeg razumevanja motivacije dece da se bave sportom, razlozima za početak bavljenja sportom i za napuštanje sporta, uzrasta kad ulaze u sport, vremena koje mu posvećuju itd., pa do pružanja sažetih psiholoških informacija o bitnim razvojnim karakteristikama dece sportista. U ovim poglavljima pregledno se, za četiri uzrasna perioda (2-5 godina, 6-10 godina, 11-14 godina, 15-18 godina), prikazuje fizički, kognitivni, emocionalni, socijalni, motorni i moralni razvoj deteta, a uz njih se, za svaki razvojni nivo, neposredno daju i preporuke treneru kako da te razvojne karakteristike ispoštuje i iskoristi u svom radu. Za razumevanje rada sa decom korisno je i poglavlje o načinima i fazama učenja, pre svega učenja motornih veština.

Podjednak ili čak nešto veći deo publikacije posvećen je psihologiji trenera pre nego psihologiji sportiste. Cilj ovog dela je da se pomogne da treneri bolje razumeju svoj posao, da osveste „trenersku filozofiju“ koja determiniše njihovu motivaciju, način rada i ciljeve koje sebi postavljaju. Mada autori pozivaju trenera da izabere „trenersku filozofiju“ koja njemu lično najviše odgovara, oni u ovom delu jasno ekspliciraju svoj stav i poruku upućenu trenerima: humanistički pristup treba da ima prevagu nad ostalima, sportisti su primarni a pobeđivanje sekundarno.

Pošto je stil obučavanja nešto što trener treba da prepozna, izabere i uvežba, trenerima se nudi nekoliko klasifikacija stilova obučavanja koje se delimično preklapaju (s obzirom da je reč o priručniku, možda bi korisnicima bilo pogodnije da su autori uprostili ovaj deo birajući jednu klasifikaciju ili dajući nekakvu sintezu postojećih stilova). Na izlaganje o stilovima obučavanja nastavlja se izlaganje o vođstvu, u kojem se vrlo opširno iznose brojne teorije

vođstva. Razumljivo je i opravdano zašto autori toliko prostora poklanjaju temi vođstva – jedna od njihovih centralnih poruka je da trener nije samo instruktor već i vođa koji ima brojne funkcije o kojima možda i ne razmišlja. Ipak, ovaj deo bi se mogao sažeti, jer izlaganje mnoštva teorijskih pristupa najviše odstupa od priručničke koncepcije teksta. Zatim sledi sagledavanje rada trenera kao komunikacionog procesa, pri čemu se poseban značaj pridaje vrlo važnoj temi - komunikaciji trenera sa roditeljima.

U završnim poglavljima knjige, autori se bave posledicama trenerskog pristupa na motivaciju deteta da se bavi sportom i, uopšte, na njegov generalni odnos prema sportu i vlastitom postignuću. Prikazuju se dva tipa trenera – oni koji koriste pozitivan pristup (traženje i nagrađivanje onoga što sportisti dobro rade) i oni koji koriste negativan pristup (primarno je kažnjavanje nepoželjnog ponašanja). U ovom delu, kao i u kasnijem delu posvećenom posledicama nagrađivanja i kažnjavanja, autori se otvoreno i vrlo argumentovano zalažu za dominaciju pozitivnog nad negativnim pristupom u radu trenera.

U ovom kraćem pregledu sadržaja publikacije daleko od toga da su spomenute sve teme kojima su se autori bavili. Postoji još puno korisnih informacija i praktičnih saveta, često datih u vizuelno upadljivim okvirima i slikama. Kao što sam spomenuo, knjiga prevazilazi formu priručnika i po tome što se ne sastoji samo iz uputstava šta i kako raditi, već, iz potrebe autora da obrazlože svoja stanovišta, u knjizi se nalazi niz empirijskih podataka iz domaćih i stranih istraživanja. To preporukama daje veću utemeljenost, a knjiga dobija na zanimljivosti i bogatstvu sadržaja.

Da rezimiram. Uveren sam da se radi o kvalitetnom i korisnom priručniku koji će pomoći trenerima u njihovom radu i poboljšati kvalitet dečjeg bavljenja sportom. Autori su ispoljili visoku kompetentnost ali i snažnu motivaciju da dalje promovišu vlastiti kredo kojeg su se i do sada držali u svom dugogodišnjem bavljenju problemima sporta – da je neophodno što više razvijati vaspitne potencijale sporta i da, kako kažu u poslednjoj rečenici svog priručnika, sport treba da služi deci, a ne deca sportu.

Prof. Dr Dragan Popadić, psiholog
Filozofski fakultet u Beogradu

SADRŽAJ

1. UVOD 10
2. ATRIBUTI KOJI TRENERA ČINE DOBRIM I USPEŠNIM 12
3. RAZVIJANJE SOPSTVENE FILOZOFIJE TRENIRANJA 16
3.1 Svest o sebi (samo-svesnost) 19
3.2 Glavni ciljevi sportskih trenera 20
3.3 Primeri trenerskih filozofija 21
4. POZNAVANJE SPORTA 24
4.1 Planiranje 26
4.1.1 Elementi *(faze)* planiranja 27
5. PERIODIZACIJA DUGOROČNOG SPORTSKOG RAZVOJA 33
6. GODIŠNJI (SEZONSKI) I DNEVNI PLANOVI TRENINGA 38
6.1 Planiranje i periodizacija godišnjih planova treninga 39
6.2 Planiranje pojedinačnog treninga 40
7. PSIHOFIZIČKA SVOJSTVA I SPOSOBNOSTI DECE U RAZVOJU 43
7.1 Karakteristike dece ranog predškolskog uzrasta (2-5 godina) 45
7.2 Karakteristike dece ranog školskog uzrasta (6-10 godina) 48
7.3 Karakteristike dece pubertetskog/ranog adolescentnog uzrasta (11-14 godina) 55
7.4 Karakterstike mladih u periodu kasne adolescencije (15-18 godina) 66
8. STILOVI OBUČAVANJA I NAČINI UČENJA 74
8.1 Načini učenja 75
8.2 Etape/faze učenja 76
8.3 Stilovi obučavanja 81
8.4 Odredite svoj stil treniranja 89
9. LIDERSTVO U SPORTU 92
9.1 Definicije liderstva 93
9.2 Teorije vođstva 94
9.2.1 Pristup crta 94
9.2.2 Bihevioralni pristup 97
Tipovi – stilovi rukovođenja 99
9.2.3 Situacione teorije –interakcionistički pristup 102
Fidlerov model kontingencije 103
Šeladuraiev multidimenzionalni model vođstva 104
Kognitivno - mediacioni model Smola i Smita 108
9.2.4 Lerov model potpuno angažovanog vođstva 111
9.2.5 Model treniranja 115
9.2.6 Transformativno vođstvo 116
9.3 Lideri u sportu – uloge i funkcije 118
9.3.1 Treneri, menadžeri i kapiteni 121

10. KOMUNIKACIJA 125
10.1 Osnove komunikacije 126
10.2 Komunikacija u sportu 127
10.3 Komunikacija između trenera i roditelja 132
10.4 Organizovanje i vođenje roditeljskog sastanka 136
10.4.1 Planiranje sastanka 137
10.4.2 Priprema sastanka 137
10.4.3 Vođenje sastanka 138
10.5 Neverbalna komunikacija 141
10.6 Stil treniranja i komunikacija 145
11. POZITIVAN PRISTUP U TRENIRANJU 149
11.1 Sport dece i mladih kod nas - aktuelno stanje i perspektive 150
11.2 Dva filozofska pristupa sportu mladih 153
11.3 Osnovni problemi i dileme 154
11.4 Kada deca ulaze u sport 155
11.5 Pod čijim uticajem deca ulaze u sport 156
11.6 Koliko vremena mladi posvećuju sportu 157
11.7 Pristupi treniranju 159
11.8 Pozitivan pristup treniranju 161
11.8.1 Motivi za bavljenje sportom 169
11.8.2 Osnovni razlozi za napuštanje sporta 172
11.8.3 Sugestije za povećanje motivacije mladih sportista 174
Modifikovanje neadekvatnih motiva 176
11.8.4 Definisanje uspeha 177
11.8.5 Odnos prema takmičenju 179
11.8.6 Nagrađivanje i kažnjavanje 184
Efikasno nagrađivanje i kažnjavanje 185
Greške i njihovo korigovanje 190
LITERATURA 194
PRILOZI: Etički kodeksi ponašanja učesnika u sportskoj delatnosti 200
O AUTORIMA 213

1. UVOD

Treniranje nije lak posao, ali je pun lepih trenutaka i stalnih izazova. Treniranje je složena aktivnost, jer treneri nisu samo učitelji sportske veštine, ljudi koji obrazuju. Svaki trener je istovremeno i vaspitač, čovek koji decu i mlade vodi kroz najosetljivije faze njihovog psihološkog razvoja i sazrevanja. Njegov uticaj na formiranje mladih ljudi je ogroman. Zato on mora imati širok opseg znanja iz različitih oblasti – ne samo znanja o sportu koji trenira, već specifična znanja o karakteristikama fizičkog, motoričkog i psihosocijalnog rasta i razvoja sportista različitih uzrasta. S druge strane, treneri imaju jedinstvenu priliku da sa mladim ljudima dele njihove radosti i tuge, da ih posmatraju kako rastu i napreduju u sportu, kako postaju zrele, uspešne i odgovorne osobe.

Mladi ljudi se sa sportom upoznaju preko svog trenera. On je ključna osoba u njihovoj sportskoj karijeri. Trener definiše, gradi i obezbeđuje jedinstveno pozitivno ili negativno sportsko iskustvo za svaku mladu osobu koja se uključi u sport i na taj način značajno utiče na njeno zadovoljstvo i motivaciju za daljim bavljenjem sportom. Kako bi ova rana sportska iskustva dece i mladih bila pozitivna, uzbudljiva, bogata, podsticajna i motivišuća, treneri koji sa njima rade moraju biti dobro pripremljeni da im obezbede upravo takva iskustva, da budu potpuno posvećeni svom poslu, da ga vole i da se stalno usavršaju.

Svesni činjenice da ni jedan priručnik, ma koliko bio obiman, ne može da obuhvati sve bitne aspekte trenerske uloge, odlučili smo da pri koncipiranju ove publikacije pođemo od teorijskog modela uspešnog trenera i empirijskih podataka koji ga potkrepljuju. Empirijski podaci kojima ćemo se služiti dobijeni su u različitim stranim istraživanjima trenerskog ponašanja i njegovog uticaja na takmičarsku uspešnost pojedinaca i timova sa kojima rade kao i na modelovanje ponašanja, vrednosti, stavova i karaktera njihovih sportista. Značajni podaci koji potpunije rasvetljavaju ulogu trenera kao učitelja i vaspitača dobijeni su u domaćem istraživanju *„Oblici i stepen nasilja u sportu Srbije“* koje je izvedeno tokom 2008. godine pod pokroviteljstvom *Ministarstva za omladinu i sport,* a u okviru široke društvene akcije *„Karakterom protiv nasilja“.*

O tome koji personalni atributi, stručna znanja i socijalne veštine, stilovi treniranja i vođenja, trenera čine uspešnim govorili su brojni stručnjaci u sportu, od psihologa, sportskih menadžera i pedagoga do samih trenera koji su ostvarili najveća dostignuća sa sportistima i timovima koje su vodili, a pamte se po jedinstvenoj filozofiji koju su izgradili. Njihova trenerska filozofija i način rada izvor je inspiracije i putokaz za mnoge mlade trenere koji žele da obe svoje uloge, i obrazovnu i vaspitnu, odigraju na najbolji način, pomognu mladim ljudima da maksimalno unaprede i iskoriste svoje sportske sposobnosti i izgrade svoje ljudske potencijale.

Namera ovog priručnika nije da Vam pruži gotove odgovore na brojna složena pitanja koja svakodnevno nastaju u vašem radu sa sportistima. On bi, pre svega, trebalo da posluži kao neka vrsta podsetnika o najbitnijim psihološkim i pedagoškim aspektima vaše uloge, da vas ohrabri i motiviše da se stalno usavršate i proširujete opseg svojih stručnih znanja. Ukoliko prihvatite da je kontinuirano učenje vaša primarna dužnost i privilegija, sigurni smo da ćete mnogo bolje razumeti sebe i mlade ljude sa kojima radite i postati „sjajani učitelji“ koji će dugo živeti u srcima svojih sportista.

2. ATRIBUTI DOBROG TRENERA

Na pitanje „Šta to neku osobu čini dobrim, uspešnim ili velikim sportskim trenerom?“, verovatno postoji toliko različitih odgovora i mišljenja koliko i ljudi koji koji ih iznose. Slično je i sa sastavljanjem „liste“ atributa koje bi trebalo da poseduje uspešan lider. U mnogim zemljama postoje utvrđeni standardi za obavljanje trenerske profesije koji definišu šta bi treneri različitih nivoa kvalifikovanosti (od početnika do trenera najvišeg nivoa stručnosti) trebalo da znaju i umeju samostalno da rade. Na primer, program za sertifikaciju trenera Engleske (UK Coaching Certificate, UKCC) je, između ostalog, baziran na nacionalnim profesionalnim standardima za treniranje, nastavu i obučavanje. Prema UKCC (42) trener bi trebalo da se osposobi za obavljanje sledećih aktivnosti:

a. **Planiranje** – kreiranje kratkoročnih i dugoročnih programa treninga koji su u funkciji ostvarenja određenih ciljeva.
b. **Sprovođenje** programa treninga.
c. **Evaluaciju** – ocenu programa, ostvarenog razvoja i napredovanja sportista i sopstvenog rada.

Da bi trener uspešno obavio ove zadatke, potrebno je da razvije **znanja i praktične veštine.** One obuhvataju:

- Trenersku filozofiju
- Stilove treniranja
- Metode obučavanja
- Pocese učenja i principe treniranja
- Etički kodeks i kodeks ponašanja sportskih trenera
- Zakonske odgovornosti sportskih trenera
- Primenu pristupa u treniranju koji je usmeren na sportistu
- Pripremu trenažnih programa koji će zadovoljiti potrebe svakog sportiste
- Dugoročni razvoj sportskih talenata
- Sposobnosti dece u razvoju
- Pravila sporta/takmičenja
- Kako proceniti svoje trenerske aktivnosti/izvođenje
- Kako efikasno komunicirati sa svojim sportistima
- Savetovanje sportista u vezi sa merama sigurnosti koje su primenljive na njihov sport/takmičenje.
- Uzroke i simptome pretreniranosti
- Kako smanjiti rizik od povređivanja svojih sportista
- Pomaganje sportistima da razviju nove veštine
- Biomehaničke principe koji podupiru efikasne radnje/akcije
- Korišćenje testova za evaluaciju, kontrolu napredovanja u treningu i predviđanje izvođenja
- Savetovanje sportista u vezi sa načinom ishrane
- Savetovanje sportista o korišćenju dozvoljenih/legalnih suplemenata
- Kako razviti energetski sistem sportista
- Kako razviti komponente forme koja je odgovarajuća za sportiste i takmičenja
- Savetovanje sportista o veštinama relaksacije, vizualizacije i mentalne imaginacije
- Savetovanje sportista kako da se pripreme za takmičenje
- Procena takmičarskog izvođenja sportista
- Procena izvođenja i ponašanja sportista na treningu i njihove percepcije odnosa trenera prema njima

- Korišćenje jasnih i efikasnih instrukcija, objašnjenja i demonstracija
- Izvođenje efikasnih opservacija i analiza
- Obezbeđivanje jasnog i efikasnog fidbeka
- Korišćenje efikasnog ispitivanja u cilju razvijanja samosvesnosti sportista i utvrđivanja šta oni znaju ili mogu da urade i kakvo je njihovo razumevanje.

Govoreći o kvalitetima dobrog trenera T. Kassidy i saradnici (38) navode listu kvaliteta dobijenu na osnovu procene koju su dali studenti postdiplomci. Oni smatraju da su dobri treneri:

Tabela 2.1 Kvaliteti dobrih trenera (prema 38)

Strpljivi	Fleksibilni
Iskusni	Organizovani
Dobri komunikatori	Nisu diktatori
Dobro poznaju sport	Otvorenog uma, bez predrasuda
Motivatori	Sposobni da podučavaju
Imaju smisao za humor	Tačni
Dobri menadžeri	Imaju snažan glas
Odvažni, preduzimljivi	Mudro koriste vreme

Najbolje je da diskusiju o atributima koji profilišu uspešne trenere zaključimo sa ček listom koja je nastala spontano tokom radionica za trenere vrhunskog nivoa koji rade u timskim i individualnim sportovima (73).

Tabela 2.2 Atributi uspešnih trenera (prema 73)

Lični kvaliteti	**Interpersonalne veštine**	**Tehničke veštine**	**Znanje**
Energičnost	Delegat	Postavljanje ciljeva	Specifično za sport
Vizionarstvo	Efikasan menadžer	Analitičar	O taktici
Samopouzdanost	Uspostavlja društvene veze	Savetnik	Biomehanika
Entuzijazam	Slušalac	Inovator	Fiziologija
Poštenje	Komunikator	Planer	Psihologija
Elastičnost	Empatičan	Donosilac odluka	Ishrana
Tačnost		Taktičar	Smisao za politiku
Pozitivno mišljenje		Administrator	Medicina
Samodisciplina		Selektor	Zna kada da ode
Posvećenost			Sumnjičavi istraživač
Strpljivost			
Adaptabilnost			
'Ličnost'			
Upravljanje stresom			
Radoznalost			

Naravno da je nemoguće imati sve ove kvalitete. Ali, ako znate koja svojstva vam nedostaju, a koja već posedujete, vi ste na dobrom putu da stalnim radom na sebi popunite uočene „praznine“ i postanete trener vredan sopstvenog i tuđeg poštovanja i divljenja.

Nadamo se da vas ova prilično detaljna i zahtevna lista kvaliteta, veština i znanja koje bi dobar trener trebalo da poseduje neće obeshrabriti. Bez obzira na neminovne razlike u navođenju broja atributa i/ili važnosti koja im se pridaje, sve te „liste najvažnijih kvaliteta“ imaju vrlo sličan sadržaj.

Smatra se da bi dobar trener trebalo da:

- Razvije sopstvenu filozofiju treniranja, da ima svoje ciljeve i želju za uspehom.
- Dobro poznaje sport koji trenira (pravila sporta, pravila takmičenja, oprema, uslovi).
- Poznaje osnovne pedagoško-psihološke principe podučavanja i treniranja sportske tehnike i taktike.
- Usvoji humanistički pristup dečijem i omladinskom sportu i da ima pozitivan pristup u treniranju.
- Bude dobar planer i organizator (trening, takmičenje, putovanja...).
- Ima široka opšta znanja.
- Bude dobar motivator, osoba koja inspiriše i nadahnjuje.
- Bude dobar komunikator (sa sportistima, školom, roditeljima, medijima...).
- Radi na unapređenju svih aspekata psihosocijalnog razvoja sportista - samopoštovanju, socijalnim veštinama, sportsmenšipu – karakteru.
- Radi na izgradnji tima – timske harmonije, jedinstva, kohezivnosti, timskog duha.
- Bude dobar vođa (lider).
- Bude model za identifikaciju.
- Ima pozitivna svojstva ličnosti i da stalno radi na svom ličnom razvoju.
- Uliva optimizam i energiju.
- Stalno se stručno usavršava.

3. RAZVIJANJE SOPSTVENE TRENERSKE FILOZOFIJE

Možda će se neki, uglavnom mladi i neiskusni treneri, s pravom zapitati „Šta će meni filozofija, nije moj zadatak da isprazno filozofiram, već da organizujem i vodim treninge, da sportiste spremam za takmičenja?“ Odgovor na ovakva i slična pitanja daje R. Martens (82) podsećajući ovakve trenere da je njihovo zanimanje puno situacija u kojima treba donositi teške odluke i rešavati etičke dileme. Uloga dobro razvijene filozofije treniranja jeste da trenerima pomogne da lakše donesu takve teške odluke, da ne podlegnu spoljnim pritiscima, da ne naruše svoj moralni i stručni integritet, da uspešno udovolje zahtevima treniranja, da sa sportistima uspostave odnose međusobnog poverenja i poštovanja, da izgrade uspešnu trenersku karijeru. Filozofija treniranja nije nešto što se gradi nezavisno od vaše ličnosti, onoga što vi zaista jeste i nastojite da postanete, od uslova u kojima živite i radite, od vaše generalne životne filozofije.

Mada su o filozofiji treniranja govorili mnogi uspešni treneri i sportski direktori kao što su Torre, J., Parsh, D., Horwood, D., Guthri M. (120, 88, 69, 65), ipak je psiholog R. Martens autor knjige “Successfull Coaching”, koja predstavlja zvanični tekst Američkog programa za edukaciju sportskih trenera (82) dao najveći doprinos, ukazao na njen značaj, sadržaj, način razvijanja i njenu etičku zasnovanost. Po njegovom mišljenju filozofija treniranja sastoji se od:

1. Glavnih ciljeva koje želite da postignete i
2. Vaših uverenja i principa koji vam pomažu da ostvarite svoje ciljeve. Oni vam pomažu da se izborite sa različitim životnim situacijama, jer ćete u njima reagovati u skladu sa svojim uverenjima i principima, biti svesni posledica takvih postupaka i spremni da svoja uverenja i principe ili dodatno učvršćujete, ili menjate i prilagođavate.

Ključ za razvijanje filozofije treniranja i filozofije života jeste vaša spremnost da upoznate sebe, da sebi postavite i iskreno odgovorite na sledeća tri pitanja (107):

1. Zašto želim da postanem trener, ili zašto sam izabrao/la da budem trener?
2. Koga želim da treniram?
3. Kakav trener želim da budem?

Filozofija treniranja ne gradi se čitanjem knjiga koje o tome govore, niti kopiranjem i usvajanjem filozofije nekih poznatih trenera. Ona se stiče kroz rad, ona je rezultat svih vaših životnih iskustava i trebalo bi da bude usklađena sa vašim opštim životnim principima, vašom generalnom životnom filozofijom. To znači da bi prema sportistima trebalo da postupate na isti način kako to činite i prema ljudima iz drugih oblasti vašeg života. Naravno, ako ste trener u dečijem i omladinskom sportu, onda mnoge svoje postupke morate prilagoditi potrebama mladih ljudi i sa njima ne postupati kao što to činite sa odraslim osobama. Uvek morate imati na umu da deca nisu minijaturni odrasli i da je vaš zadatak da sledite principe zlatnog pravila: *”Postupaj sa drugima onako kako bi želeo da oni postupaju sa tobom”,* koje bi u radu sa decom i mladima moglo glasiti – *”Sa mladim sportistima postupaj onako kako bi želeo da drugi treneri postupaju sa tvojim detetom”.*

I dok Martens (82) ističe da za trenere ništa nije tako praktično i korisno kao dobro razvijena filozofija o životu i treniranju, jer im daje usmerenje, utiče na to kako opažaju i interpretiraju stvari, iskustva, ljude i događaje u svom životu, određuje njihov odnos prema trenerskoj ulozi, ciljevima i zadacima koje žele postići – drugi stručnjaci u sportu je definišu preko određenih pravila ponašanja u treniranju, prioriteta u radu sa sportistima, dužnosti i odgovornosti koja se vezuje za njihovu ulogu. Npr. Tore (120) smatra da se filozofija treniranja

sastoji od građenja sopstvene snage i mentalne čvrstine, sposobnosti da se sportisti usmere na izvođenje, da se oslobode straha od takmičenja, da ne stvaraju paniku i ne podležu panici. Trener sa dobrom filozofijom, što istovremeno znači i pravilnim pristupom treniranju, trebalo bi sebe i svoje igrače dobro da pripremi za utakmicu, da pravilno rasporedi zadatke, da se stara da svaki igrač izvršava ono što se od njega očekuje, da teži pobedi na svakom takmičenju "ne zato što će mu to doneti veći uspeh, već zato što je on angažovan (zadužen) da to radi" (120).

Sportski direktor Parsh (88) smatra da filozofija treniranja predstavlja osnov svih trenerskih aktivnosti i da je najvažniji element koji odlučuje kako će treneri postupati sa sportistima. Ona leži u osnovi njihovog procesa odlučivanja, ciljeva koje pred sebe postavljaju, klime koju kreiraju na treninzima i takmičenjima. Da bi razvili svoju trenersku filozofiju, po mišljenju Parsha, treneri bi trebalo studiozno i iskreno da odgovore na sledećih osam pitanja:

1. Šta žele da postignu?
2. Koji su im prioriteti?
3. Koje su njihove odgovornosti?
4. Koje metode obučavanja koriste?
5. Kako definišu uspeh?
6. Kako će organizovati treninge i utakmice?
7. Timska pravila i posledice
8. Kako će prenositi (komunicirati) svoju filozofiju?

Trener i sportski direktor Don Horwood (69) polazi od uverenja da će trener koji ne zna čemu teži, verovatno u svemu biti neuspešan. Većina trenera svoju filozofiju zasniva na svojim verovanjima, okruženju i iskustvu. Kako vreme odmiče oni opažaju šta je u njihovoj filozofiji dobro i produktivno, a šta ne i to saznanje menja ili osnažuje njihove principe. Na taj način oni dolaze do stabilne i autentične filozofije koja im može obezbediti značajno mesto u trenerskoj profesiji.

Mada postoji toliko filozofija koliko i trenera, sve one, po mišljenju Horwooda, pokrivaju sledeće važne odlike njihovog ponašanja i stavova u izvršavanju svojih trenerskih uloga:

- Entuzijazam
- Važnost pobeđivanja
- Disciplina
- Pravila i predstave o sebi
- Odnos prema alkoholu, drogi i pušenju

Atletski trener Mark Gathri (65) takođe smatra da je filozofija treniranja ključna za to kako ćete odrediti svoju trenersku karijeru i kako će vaš tim funkcionisati u trenažnim i takmičarskim situacijama. I ne samo da je ona temelj vašeg trenerskog programa, vodič za vas i vaše osoblje, već takođe definiše radno okruženje za sportiste u vašem timu. Ona ih navodi da preuzmu odgovornost za sopstvene postupke i odluke i ohrabruje da se susretnu sa očekivanjima koja se postavljaju pred njih kao pojedince i kao tim u celini. Mladi treneri stvaraju dinamičku filozofiju koja se stalno razvija sve do trenutka dok ne postanu sigurni u ispravnost svojih postupaka i odluka koje se tiču njihovih sportista i timova. Trenersku filozofiju oblikuju iskustva koja vi kao treneri stičete radeći sa različitim sportistima u različitim situaciijama. Bez obzira da li se radi o atletskim trenerima, ili trenerima drugih sportskih grana, njihovu trenersku filozofiju sačinjavaju sledeći principi:

- Biti svoj, biti autentičan.
- Odrediti svoje trenerske ciljeve.
- Postaviti pravila.
- Izgraditi i negovati odnose sa sportistima.

- Biti organizovan.
- Uključiti pomoćne trenere.
- Pomoći sportistima da se izbore sa stresom.

Iz prethodno iznetog možete uočiti da u citiranim pristupima sadržaju i objašnjenju trenerske filozofije ima puno zajedničkih elemenata koji istovremeno predstavljaju i osnovne stručne, pedagoške i psihološke principe u radu sa sportistima svih uzrasta. O njima ćemo nešto detaljnije govoriti u poglavljima koja slede, a sada ćemo se ukratko osvrnuti na dva glavna zadatka koja se vezuju za razvoj filozofije treniranja: bolje upoznavanje sebe (razvoj samosvesnosti) i definisanje sopstvenih ciljeva u treniranju.

3.1 Svest o sebi (samo-svesnost)

Da bi mladim sportistima pomogli da formiraju svest o sebi, razviju sopstveni identitet, pozitivan odnos prema sebi i svetu koji ih okružuje, kao treneri morate znati ko ste vi. Realna slika se stiče kroz iskren samouvid, kroz razmišljanje o svojim stavovima, principima i uverenjima, kroz opažanje reakcija drugih na vas i vaše ponašanje. Evo nekoliko opštih i za treniranje specifičnih pitanja koja vam mogu pomoći da se bolje upoznate sa sobom, da formirate predstavu o sebi i definišete svoj self-koncept (82, str. 9):

- Ko sam ja?_____
- Šta želim u životu? _____
- Gde idem? _____
- Da li je moje ponašanje u skladu sa mojim životnim ciljevima?_____
- Da li se ponosim ili stidim onim što jesam? _____
- Jesam li srećan ili nesrećan? _____
- Zašto sam ja trener? _____
- Da li se treniranjem bavim iz pravih pobuda (razloga)?_____
- Koji su moji ciljevi kao trenera? _____
- Jesam li ja dobar trener? _____
- Šta može da me učini boljim trenerom? _____

Odgovori na ova i slična pitanja formiraju **self-koncept** svake osobe, a psiholozi ističu da ga čine tri selfa: **idealni, javni i realni self.** Idealni self se odnosi na to kakva biste osoba želeli da budete, šta očekujete i zahtevate od sebe. Javni self je slika za koju mislite da drugi imaju o vama. Naravno da želite da drugi imaju pozitivnu sliku o vama, da vas cene, poštuju i vole. Realni self je zbir vaših subjektivnih misli, osećanja i potreba za koje smatrate da vas čine autentičnim. Kroz komunikaciju i interakciju sa drugima realni self se prihvata, razume, doživljava i stalno menja. Za vas kao trenere izuzetno je važno da razvijete snažno samopoštovanje, tj. da sebe vidite i doživite kao kompetentnu osobu vrednu svog i tuđeg poštovanja. Mnogi treneri sebe pogrešno vrednuju i cene na osnovu postignutih pobeda i poraza na takmičenjima. Takvim trenerima Martens poručuje „Samopoštovanje se ne postiže pobeđivanjem drugih, već življenjem u skladu sa sopstvenim standardima“ (82, str. 12).

Frank Reynolds (93) ističe da razvijanje trenerske filozofije koja će vam pomoći da postanete bolji trener, da povećate zadovoljstvo svojih sportista i kvalitet njihovih takmičarskih rezultata zahteva da:

1. Upoznate sebe, svoje prednosti i mane na kojima treba raditi.
2. Saznate šta možete da uradite u odnosu na različite prepreke sa kojima se možete susresti.
3. Razumete svoje sportiste, njihove ličnosti, sposobnosti, ciljeve i motive zašto se bave sportom.

Samo ako ste iskreni u samoproceni možete priznati sopstvene slabosti i koliko one mogu umanjiti kvalitet obavljanja vaših trenerskih zadataka. Međutim, tu su i vaše prednosti, vaše jače strane, koje kada ih postanete svesni mogu značajno unaprediti vaš stručni rad. Da li ste vi dobar učitelj, ili motivator, ili predavač, ili bivši sportista? Da li ste vi dinamična osoba, osoba tipa „lako ćemo“, sumnjičava, otvorena i prijateljska. Ako odvojite vreme za ozbiljnu procenu svojih prednosti i slabosti, morala, vrednosti i verovanja, vi ćete biti u stanju da uspešnije prilagodite sopstveni stil rada sportistima koje trenirate. Poznavanje sebe vodi samopouzdanju, samopoštovanju i spremnosti na stalno usavršavanje.

3.2 Glavni ciljevi sportskih trenera

Treniranje mladih sportista podrazumeva da treneri paralelno, sa istim entuzijazmom i odgovornošću obavljaju dve podjednako važne aktivnosti – obrazovnu (obučavaju i usavršavaju sportistske veštine mladih) i vaspitnu (usmeravaju psihološki i socijalni razvoj). Shodno tome, treneri koji su usvojili humanistički pristup sportu mladih, koji prepoznaju i uvažavaju njegovu vaspitnu funkciju, svoje ciljeve neće ograničiti samo na želju da budu pobednički treneri. Martens (82) smatra da se ciljevi takvih trenera mogu svrstati u tri široke kategorije:

1. Imati pobednički tim
2. Pomoći mladim ljudima da imaju zabavu u sportu i
3. Pomoći mladim sportistima da se razviju:
   - **Fizički** (uče sportske veštine, steknu kondiciju, razviju navike zdravog života).
   - **Psihološki** (postanu zrele i integrisane ličnosti, razviju samo-poštovanje, samokontrolu, moralni karakter).
   - **Socijalno** (nauče da sarađuju, vode, uspešno komuniciraju, ponašaju se u skladu sa socijalnim normama).

Rezultati samoprocene većine američkih trenera pokazuju da je za njih psihološki, fizički i socijalni razvoj mladih najvažniji cilj, zatim obezbeđivanje zabave u sportu, dok su pobeđivanje naveli kao najmanje važan cilj. Da li je i za vas pobeđivanje najmanje važno od ova tri cilja?

Da bi ste to proverili, uradite mali test. Potrudite se da budete iskreni, nemojte da dajete odgovore koji nisu u skladu sa vašim ponašanjem na treninzima i takmičenjima. Razmislite dobro da li vi na takmičenje vodite samo najbolje sportiste, da li poštujete pravilo podjednakog igračkog vremena za sportiste do 12 godina starosti, kako reagujete na njihove greške tokom nastupa – jednom rečju kakav značaj pridajete pobeđivanju. Popunite Upitnik koji je u celini preuzet iz knjige R. Martensa „Successful Coaching“, treće izdanje (82).

Tabela 3.1 Upitnik za procenu trenerskih ciljeva (82)

Vaši trenerski ciljevi			
Najbolji treneri su oni koji ...			
a. pomažu pojedincima i interesuju se za njihov sportski razvoj			
b. treninge i takmičenja čine zabavnim			
c. sportiste obučavaju veštinama potrebnim za pobedu			
Ako bi o meni bila napisana priča u novinama, voleo bih da budem opisan kao ...			
a. trener koji doprinosi razvoju mladih ljudi			
b. trener čiji sportisti uživaju baveći se sportom			
c. pobedniči trener			
Kao trener ja naglašavam ...			
a. obučavanje veštinama koje mladi ljudi mogu koristiti u kasnijem životu			
b. postojanje zabave			
c. pobeđivanje			
UKUPNI SKOR			
	Razvoj	Zabava	Pobeđivanje

Uputstvo:

1. U svakoj od tri navedene grupe tvrdnji nalaze se po tri tvrdnje/opcije označene slovima **a, b,** i **c**. Pročitajte svaku od njih, a zatim odlučite da li je a, b, ili c opcija za vas najvažnija i kod nje (**u sivi prostor**) upišite **3** poena. **Jedan** poen upišite u produžetku (u sivi prostor) kod one opcije koja je za vas najmanje važna, a **2** u sivi prostor u produžetku preostale opcije (*u ljubičasti prostor ništa ne upisujete!*). Isti postupak ocenjivanja ponovite i kod preostale dve grupe tvrdnji. Ako u nekim slučajevima procenjujete da su sva tri izbora važna, ipak bi trebalo da odlučite koji je od njih vas najvažniji, a koji je najmanje važan. Pokušajte da odgovorite na svako pitanje što iskrenije možete.

2. Na kraju procene saberite skorove za svaku kolonu i upišite ukupni skor u za to predviđen prostor (iznad kolona gde piše razvoj, zabava i pobeđivanje).

Dobijeni ukupni skorovi u svakoj koloni mogu se kretati između minimalnih 3 i maksimalnih 9 poena. Što je ukupni skor u nekoj koloni viši, to vi više cenite i naglašavate cilj koji ona prezentuje. Ukoliko ste pri popunjavanju ovog uptnika bili iskreni, dobili ste odgovor da li ste vi trener koji prvenstveno stremi pobedi i po cenu dobrobiti nekog sportiste, da li ste trener kome je fizički, psihološki i socijalni razvoj sportista najvažniji, ili onaj koji smatra da bavljenje sportom za mlade ljude treba da bude izvor zabave i uživanja pa se trudi da im, pre svega, to i obezbedi.

3.3 Primeri trenerskih filozofija

Mnogi uspešni treneri su poznati po svojim dobro razvijenim specifičnim filozofijama treniranja. Najbolji primer je **John Wooden**, legendarni košarkaški trener koji je imao jasno promišljenju filozofiju treniranja koja predstavlja njegovu kumulativnu mudrost skupljenu tokom dugog trenerskog rada.

Suština **Vudenove filozofije** je stavljanje naglaska na obučavanje i treniranje, nastojanje da sportisti pruže svoj maksimum i kvalitetno izvođenje, pre nego na pobeđivanje. I od sebe i od svojih sportista je tražio da učine sve što je u njihovoj moći. Bez obzira da li je rezlutat takvog truda pobeda ili poraz, to je dovoljno da se osećaju uspešnim.
U skladu sa svojom filozofijom treniranja, Vuden smatra da je najvažnija dužnost trenera "da nauči svoje igrače pravilnom i uspešnom izvođenju osnovnih elemenata igre. Pre svega, trener je UČITELJ" (124) . Zato mu je dužnost da se stalno usavršava.Vuden smatra da je uloga trenera kao VOĐE, takođe, od izuzetne važnosti, jer je "Tim bez vođstva sličan brodu bez krme koji će verovatno završiti obilazeći unaokolo, da ne bi stigao nigde" (124). O njegovom stavu prema pobedi, govorićemo nešto kasnije.

Moto: **SPORTISTI SU PRIMARNI, POBEĐIVANJE JE SEKUNDARNO,** po mišljenju **Rajnera Martensa** (82) treba da bude kamen temeljac trenerske filozofije svih trenera koji rade sa decom i mladima. Ovo je istovremeno i zvanični moto američkog programa za obrazovanje trenera, a on podrazumeva da svaka odluka koju donesete, svako ponašanje koje ispoljite, prvenstveno treba biti zasnovano na proceni šta je najbolje za sportiste, a tek onda na onome što može poboljšati njihove šanse ili šanse timova da pobeđuju. Ovaj moto je u skladu sa ***"Poveljom prava mladih sportista"*** (prilog) i ***"Kodeksom ponašanja trenera"*** (prilog) i nadamo se da će predstavljati osnovu na kojoj ćete graditi vašu trenersku filozofiju i ciljeve i usmeravati vaše celokupno ponašanje. Koliko je našim trenerima teško pridržavati se Martensove filozofije kada većina vodećih ljudi u sportskim organizacijama i klubovima Srbije smatra da je pobeđivanje najvažniji cilj, govorićemo nešto kasnije diskutujući i o mogućim načinima da se ovakva praksa promeni.

JIM BOUCHE, iskusni trener američkog fudbala, kaže (31):
Treniranju pristupam sa veoma jednostavnom filozofijom:

1. Biti pošten (iskren) sa igračima
2. Objasniti im svoje odluke i
3. Interese igrača staviti na prvo mesto

"Ako radim te stvari, ja ću pridobiti njihovo poverenje. Svaki član mog stručnog tima je obučen da svakom igraču omogući da zna koji su njegovi doprinosi timu, da li je rezervni igrač, igrač sa punim ili delimičnim igračkim vremenom. Poruka je jednostavna – ***Svaki igrač je deo tima!"***

DEJL BRAUN: američki košarkaški trener kaže (33):
Lepota prošlogodišnjeg uspeha mog tima sastojala se u dve stvari:

1. Nestvaranju panike i
2. U sposobnosti da se prizna greška

Po njemu, glavni imenilac uspešnih trenera je: "Sposobnost reagovanja na neuspeh" i načelo: ***"Ne pokušavaj da impresioniraš druge!"***

Zapamtite:

- Filozofija se generalno može definisati kao ljubav i težnja prema mudrosti i znanju.
- Da biste odgovorili na osnovna pitanja o životu i treniranju, potrebno je da razvijete sopstvenu filozofiju treniranja.
- Filozofija treniranja bi trebalo da odražava vrednosti humanističkog pristupa dečijem i omladinskom sportu koji naglašava njegove razvojne, socijalizacijske i vaspitne vrednosti.
- Filozofija treniranja se razvija tokom celog života.
- Ona se ne pokazuje u onom što govorite, već u onom što radite.
- Na filozofiju treniranja utiče vaša globalna filozofija života.
- Zato ona treba da bude u skladu sa vašom globalnom filozofijom života.
- Dobar trener svoju filozofiju deli sa svojim sportistima.
- Kao što investirate vreme u sticanje stručnih znaja o sportu koga trenirate, tako vam je potrebno vreme za razvijanje sopstvene filozofije.
- Ne kopirajte, ne preuzimajte filozofije drugih trenera, ma koliko oni bili poznati i uspešni!
- Razvijte sopstvenu filozofiju treniranja koja je usklađena sa vašom prirodom, znanjima, sposobnostima, stavovima.
- Neka osnovni moto vaše trenerske filozofije bude: *„Sportisti su primarni, pobeda je sekundarna“*.

Da bi uspešno udovoljio zahtevima svoje osnovne uloge, tj. postao dobar učitelj sportske

4. POZNAVANJE SPORTA

veštine, neophodno je da trener dobro poznaje sport koji trenira. Trebalo bi napomenuti da većina trenera, kako stranih tako i domaćih, bazična znanja o sportu crpe upravo iz sopstvenih sportskih iskustava, iz ranijeg ličnog bavljenja sportom.

Podaci našeg istraživanja izvedenog na uzorku od 351 trenera oba pola (88.6% muškarci, 11.4% žene) iz 22 različita sporta i prosečne starosti od 35.3 godine (15) pokazuju:

- 98.6% trenera se ranije takmičarski ili rekreativno bavilo sportom od čega:
  a. takmičarski: 94.1%
  b. rekreativno: 5.9%
- Prosečna dužina njihovog sportskog iskustva iznosi 9.5 godina.
- Dužina sportskog iskustva muških trenera značajno je veća nego kod trenera ženskog pola (9.93 godine prema 6.31 godina).
- Najveći procenat trenera (preko 94%) bavio se sportom u kome aktuelno radi kao trener.

Često se, međutim, pogrešno veruje da samo oni pojedinci koji su ranije bili najuspešniji sportisti, mogu postati dobri, ili veoma uspešni treneri. Naravno, poželjno je da ste sami ovladali najsloženijim tehničkim i taktičkim veštinama svoga sporta. Ali to nije dovoljno. Da biste postali uspešan trener, nije neophodno da ste ranije bili najuspešniji igrač ili takmičar u nekom sportu, već vam je za to potrebno da dobro poznajete svoj sport i da istovremeno posedujete sposobnosti da stečena znanja uspešno prenesete na sportiste koje obučavate ili trenirate. Na to vas najbolje podseća ova narodna izreka:

NIJE ZNANJE ZNANJE ZNATI, VEĆ JE ZNANJE ZNANJE DATI!

Istovremeno, neophodno je da budete maksimalno posvećeni svom poslu, da dobro poznajete i razumete sportiste koje trenirate, razvijete sportske programe koji su usklađeni sa njihovim uzrasnim karakteristikama, kritičkim ili senzitivnim fazama njihovog razvoja, u kojima je izbalansiran obim i učestalost trenažnog opterećenja, sadržaji izabrani u skladu sa zadacima pojedinih razvojnih faza i trenažnih ciklusa, jednom rečju, da budete uspešni u planiranju, organizaciji i realizaciji svih vaših trenerskih aktivnosti. Potrebna znanja možete steći ili na specijalizovanim visokoškolskim ustanovama kao što su fakulteti i visoke škole za sport, ili kroz posebno pripremljene programe stručnog osposobljavanja (licenciranja) trenera koji su u skladu sa postojećim Pravilnikom o nomenklaturi sportskih zanimanja i zvanja (84). Ne bi trebalo zaboraviti da se aktivnosti, a samim tim i veštine, potrebne sportskim instruktorima i sportskim trenerima, prilično razlikuju. I mada treniranje sportista, bez obzira na nivo njihovog majstorstva, uvek u sebi sadrži značajne elemente obučavanja i instruisanja, znanja instruktora o tome kako obučavati nisu dovoljna da biste bili uspešan trener. Za to su vam potrebna specifična znanja i veštine koje će vam omogućiti samostalno planiranje i sprovođenje trenažnog procesa.

4.1 Planiranje

Planiranje treninga je složen proces koji ne zavisi samo od toga koliko trener raspolaže znanjima do kojih je došla savremena sportska nauka i praksa, već i od toga da li je on u situaciji da po sopstvenom nahođenju postavlja ciljeve i zadatke koje želi da ostvari u konkretnoj sezoni, sa odeđenim sportistima ili timom, ili plan mora da prilagodi ciljevima koje je definisala uprava kluba ili nacionalni sportski savez koji ga je angažovao. Način dolaska do željenih rezultata mora biti isplaniran, plan i program treninga usklađen sa objektivnim mogućnostima i karakteristikama pojedinaca i timova, materijalnim, tehničkim, kadrovskim i drugim resursima koji trenerima stoje na raspolaganju.

Pri planiranju trenažnog programa svaki trener polazi od procene inicijalnog stanja sportista ili tima (stanje zdravlja, morfološke karakteristike, nivo motoričkih i funkcionalnih sposobnosti, nivo tehničko-taktičkih znanja, psihološki profil pojedinaca i tima u celini), kao i definisanih krajnjih finalnih stanja koja bi trebalo da omoguće ostvarenje postavljenih razvojnih i/ili takmičarskih ciljeva.

Da biste bili uspešni u razvoju sportskog programa, potrebno je, kako sugerišu Schloder i McGuire (96) da budete kreativni, snalažljivi, spremni da preuzmete određene rizike, obezbedite pozitivna iskustva, budete inovativni, organizovani, razvijete svesnost o svim aspektima programa, uključite se u tekuće programe treninga i edukacije, kreirate mrežu za skupljanje informacija i podršku.

Zapamtite:

- Pri planiranju trenažnog programa morate znati kakva su očekivanja i ciljevi kluba ili sportske organizacije.
- Ciljevi programa bi trebalo da budu prezentovani i prihvaćeni od svih osoba koje su u njega uključene (od sportista, pomoćnih trenera, roditelja sportista, uprave kluba).
- Dužnosti i odgovornosti svih učesnika treba da budu jasno definisane kako bi njegovo sprovođenje bilo uspešno.
- Liderska uloga trenera, kako u sprovođenju programa tako i u predstavljanju organizacije u javnosti, trebalo bi da bude jasno definisana i prihvaćena.
- Efikasno planiranje je osnova uspešne sezone. Ono je rezultat temeljne, sistematske i pažljive pripreme.
- Planiranje trenažne sezone bi trebalo da obuhvati najmanje dva sastanka sa roditeljima sportista (na početku i na kraju sezone).
- Plan i program za određenu sezonu zavisi od uzrasta sportista, ciljeva i aspiracija tima i sportista, broja, rasporeda i nivoa takmičenja, tehničke, materijalne i kadrovske opremljenosti sportske organizacije.
- Sezonski plan i program treninga bi trebalo da obuhvati predsezonsko testiranje kondicionih sposobnosti i tehničko-taktičkih znanja sportista, procenu tima u celini, broj trenažnih sesija u jednoj sedmici, fizičku, mentalnu, psihološku pripremu sportista, datume periodičnog testiranja svih elemenata dostignutog nivoa pripremljenosti sportista, raspored takmičenja i turnira i socijalne aktivnosti.

4.1.1 Elementi (faze) planiranja

Martens (82) ističe da sezonski plan predstavlja neku vrstu vodiča koji treneru pomaže da uradi sve ono što je potrebno (obuči i uvežba sve željene taktičke i tehničke veštine, održi planirane treninge, razvije psihološke veštine sportista, unapredi komunkaciju) kako bi osigurao uspeh. Planiranje, takođe, pomaže da treneri procene svoj rad i razviju bolji plan za sledeću sezonu. Svaki plan za novu trenažnu sezonu, po mišljenju Martensa, trebalo bi da obuhvati sledećih šest elementa ili faza:

a. Identifikovanje veština koje su potrebne sportistima
b. Upoznavanje svojih sportista
c. Analiza sopstvene situacije
d. Postavljanje prioriteta
e. Izbor metoda obučavanja
f. Plan treninga

a. Identifikovanje veština koje su potrebne vašim sportistima

Potrebno je da prvo napravite listu svih onih veština za koje smatrate da nedostaju vašim sportistima ili koje bi trebalo dodatno usavršavati, jer ukoliko ih ne planirate, verovatno ćete zaboraviti da ih trenirate. Pri identifikovanju veština koristićete više različitih izvora podataka: vaša ranija iskustva u treniranju, stručnu literaturu iz te oblasti, znanja stečena na različitim seminarima, podatke dobijene putem interneta, vredne informacije dobijene u komunikaciji sa iskusnim trenerima, pažljivim posmatranjem sporta na TV-u, utakmica različitih takmičarskih nivoa i slično. Martens (82) sugeriše i daje korisne primere po pitanju veština koje bi trebalo identifikovati. Ukratko, potrebno je da identifikujete tehničke, taktičke, fizičke mentalne i komunikacione veštine, kao i razvoj karaktera.

Tehničke veštine su bazične veštine koje svaki sportista treba da poseduje da bi se bavio svojim sportom na određenom nivou takmičenja, uzrasta ili fazi sportskog razvoja (inicijalna, razvojna, faza specijalizacije, faza vrhunskog izvođenja). Takođe, važno je da vi kao treneri razmotrite veštine koje su u vašem sportu potrebne igračima na svakoj poziciji, na svakom takmičenju, u različitim situacijama igrama/nastupa, igračima napada, igračima odbrane. Pri pravljenju plana za tehničke veštine koje je potrebno učiti ili usavršavati u narednoj sezoni, korisno je da ih podelite u nekoliko podgrupa, kao što je to učinjeno u primeru za koleški košarkaški tim (82) u kome su one podeljene na: *bazične veštine za sve igrače* (dodavanje i primanje pasa, šutiranje – skok šut, set šut i slobodno bacanje, kretanje i skrining, osvajanje lopte posle neuspelog šutiranja, pozicioniranje, blokiranje, driblanje levom i desnom rukom sa podignutom glavom); *bazične veštine za određene pozicije* (za pozicionirane i za periferne igrače); *napredne veštine za određene pozicije* (za igrače centralnih i perifernih pozicija).

Taktičke veštine su veštine rešavanja problema koje su zasnovane na sposobnostima igrača da "čitaju igru", "čitaju situaciju" i donose odluke. One utiču na odluke i postupke igrača na takmičenju u cilju sticanja prednosti nad protivnikom. U planu za narednu sezonu trebalo bi da identifikujete na kojim veštinama ćete raditi (sposobnosti čitanja situacije, poznavanju pravila, situaciona taktika, strategija za sezonu, strategija-plan igre za konkretnu utakmicu, samoanaliza i slično). Ne bi trebalo zaboraviti da sportisti donose bolje odluke ako više znaju o pravilima, strateškom planu za sezonu i određenu utakmicu, fizičkim uslovima u sali/terenu gde se nastupa, slabijim i jačim stranama protivnika, sopstvenim jakim i slabim stranama, taktičkim opcijama za različite situacije (82, str. 220).

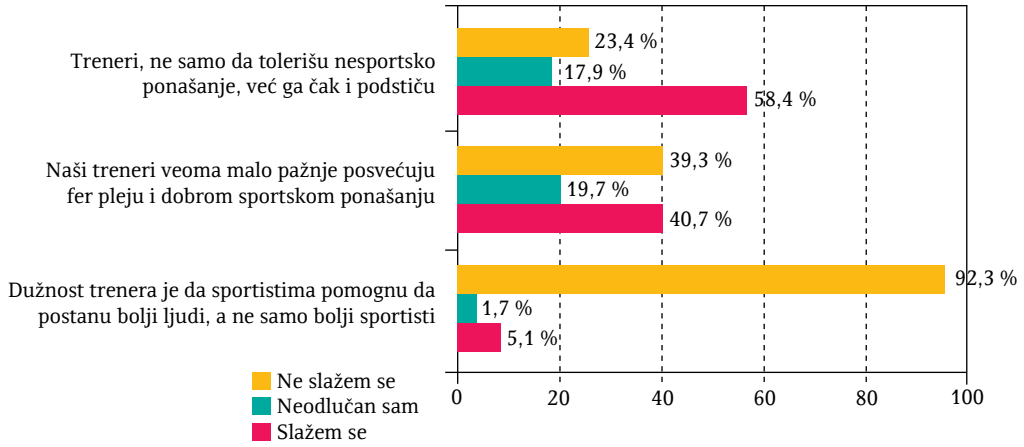
Fizičke veštine podrazumevaju pripremu tela (sportiste) da uspešno odgovori fizičkim zahtevima sporta. Obično obuhvataju snagu, brzinu, moć, izdržljivost, fleksibilnost, gipkost

i slično. O njima možete naći puno informacija i ne bi trebalo da vam predstavlja problem njihovo identifikovanje kao ni definisanje metoda za njihovo dovođenje na željeni nivo.

Mentalne veštine su brojne i danas njihovu važnost niko ne spori. One omogućavaju adekvatnu pripremu svesti pojedinca i tima kako bi uspešno odgovorili zahtevima takmičenja. Razvijaju se i usavršavaju putem psihološkog treninga, a pokrivaju širok prostor, počevši od motivacije, takmičarske orijentacije, samopouzdanja, self i kolektivne efikasnosti, takmičarske anksioznosti, veština savladavanja stresa, veština koncentracije i pažnje, pa do emocionalne kontrole, pozitivne timske klime, kohezivnosti, jedinstva tima i slično. Ukoliko ste u mogućnosti, vi možete pozvati psihologa da kontinuirano radi na usavršavanju psiholoških veština vaših sportista, ali nikada ne smete zaboraviti da vi sami, svesno ili nesvesno, značajano utičete na psihološki status vaših sportista. Od toga koju klimu formirate na treningu (task ili ego orijentisanu), kako se sami ponašate u situacijama pritiska, kakav fidbek pružate sportistima, kakav pristup imate u treniranju (pozitivan ili negativan), kako reagujete na greške sportista – sve to utiče na jačanje ili slabljenje njihovih mentalnih veština, na njihovu motivaciju, nivoe aspiracija, samopoštovanje, zadovoljstvo sobom i zadovoljstvo ostvarenim sportskim rezultatima.

Komunikacione veštine. Komunikacija je proces prenošenja poruka. Može biti verbalna ili neverbalna. Verbalna obuhvata pisane i govorne forme, a neverbalna tzv. *govor tela* (gestovi, pokreti, izraz lica, položaj/držanje tela pri saopštavanju poruke). Uspešni treneri su majstori komunikacije, a neuspešni obično ne uspevaju, ne zato što nemaju znanja o sportu, već zbog svojih slabih ili oskudnih komunikacionih veština. Komunikaciji u procesu treniranja i vođenja sportista posvetićemo posebnu pažnju, a svakom treneru savetujemo da konstantno radi na unapređenju svojih komunikacionih veština čitajući psihološku literaturu, pohađajući specijalizovane seminare, radionice i slično. Ovde je vredno navesti elemente komunikacije na čijem bi razvoju i unapređenju svaki trener trebalo da radi (82): uverljivost tokom komunikacije, komuniciranje sa pozitivnim pristupom, slanje poruka sa visoko informativnim sadržajem, doslednost u komunikaciji, unapređenje veštine slušanja i unapređenje neverbalne komunikacije.

Razvoj karaktera bi trebalo da bude sastavni deo vašeg instrukcionog/trenažnog plana. Treneri mladih sportista nikada ne smeju zaboraviti da je razvoj moralnog karaktera, sportsmenšipa i osnovnih moralnih načela našeg društva, jedna od njihovih primarnih dužnosti. Martens ističe: "Mi smo uvereni da treneri mogu graditi karakter. Treneri su mno-



Slika 4.1 Odnos trenera Srbije prema svojoj ulozi u formiranju karaktera i fer pleja sportista

go više od isntruktora veština, stručnjaka za kondiciju i taktiku. Oni su stručnjaci, savetnici i nepriznati heroji koji grade i preokreću duh... Ništa nije važnije nego pomaganje sportistima da razviju dobar karakter.... Ja vas podstičem da tu odgovornost prihvatite sa entuzijazmom i da to bude vaš najviši trenerski prioritet... Sa vama, kao vitalnim delom tima, moguće je zaustaviti pad u moralnom ponašanju mladih ljudi" (82, str. 53 i 54).

Koliko naši treneri (15) prihvataju ulogu "vaspitača karaktera", koliko pažnje pridaju fer pleju i dobrom sportskom ponašanju, da li ga tolerišu, svesno ili nesvesno podstiču, pokazuju njihovi odgovori na tri pitanja (slika 4.1).

Sportski moral spada u opštu oblast morala u kontekstu sporta. Ispoljava se u uverenjima, sudovima i postupcima koji se odnose na to šta je pravilno, a šta nepravilno i nemoralno u sportu, a obuhvata: fer plej, sportsko ponašanje i karakter.

Fer plej se odnosi na poštovanje pravila igre (sporta) koja su neophodna kako bi svi učesnici imali podjednake šanse za pobedu. Sportsko ponašanje je odanost fer pleju čak i kada to može značiti poraz na takmičenju. Ono podrazumeva poštovanje protivnika, sudija, saigrača, trenera i sporta samog po sebi. **Sportsko ponašanje** je dobar karakter kada se učestvuje u sportu. **Karakter** predstavlja sumu naših navika, jedinstveni asortiman vrlina i mana. U sportu on podrazumeva samokontrolu, savesnost, iskrenost, odgovornost prema sebi i drugima (treneru, saigračima, sudijama, osoblju), istrajnost, upornost, spremnost na saradnju, razumevanje i saosećanje, poštenje, poštovanje - respekt, učtivost, pravičnost.

Tabela 4.1 Identifikovanje i procena veština koje nameravate obučavati (adaptirano prema 82)

KORAK 1	KORAK 2						
Identifikovane veštine	Neophodnost procene		Ocena veštine				
Tehničke veštine							
Vešina 1	Da	Ne	1	2	3	4	5
Vešina 2	Da	Ne	1	2	3	4	5
Vešina 3	Da	Ne	1	2	3	4	5
Vešina 4	Da	Ne	1	2	3	4	5
Vešina 5	Da	Ne	1	2	3	4	5
Vešina 6	Da	Ne	1	2	3	4	5
Taktičke veštine							
Sposobnost čitanja situacije	Da	Ne	1	2	3	4	5
Poznavanje pravila	Da	Ne	1	2	3	4	5
Znanje timske strategije	Da	Ne	1	2	3	4	5
Poznavanje protivnika	Da	Ne	1	2	3	4	5
Poznavanje sebe	Da	Ne	1	2	3	4	5
Poznavanje taktičkih opcija/rešenja	Da	Ne	1	2	3	4	5
Sposobnost donošenja odluka	Da	Ne	1	2	3	4	5
Fizičke veštine							
Snaga	Da	Ne	1	2	3	4	5
Brzina	Da	Ne	1	2	3	4	5
Moć	Da	Ne	1	2	3	4	5
Izdržljivost	Da	Ne	1	2	3	4	5
Fleksibilnost	Da	Ne	1	2	3	4	5
Živahnost/hitrost	Da	Ne	1	2	3	4	5
Ravnoteža	Da	Ne	1	2	3	4	5
Agilnost/gipkost/okrentost	Da	Ne	1	2	3	4	5
Druge	Da	Ne	1	2	3	4	5

Tabela 4.1 (nastavak)

KORAK 1	KORAK 2	
Identifikovane veštine	Neophodnost procene	Ocena veštine
Mentalne veštine		
Emocionalna kontrola - anksioznost	Da Ne	1 2 3 4 5
Emocionalna kontrola – bes, ljutnja	Da Ne	1 2 3 4 5
Samopouzdanje	Da Ne	1 2 3 4 5
Motivacija postignuća	Da Ne	1 2 3 4 5
Sposobnost koncentracije	Da Ne	1 2 3 4 5
Druge	Da Ne	1 2 3 4 5
Komunikacione veštine		
Slanje pozitivnih poruka	Da Ne	1 2 3 4 5
Slanje tačnih poruka	Da Ne	1 2 3 4 5
Slušanje poruka	Da Ne	1 2 3 4 5
Razumevanje poruka	Da Ne	1 2 3 4 5
Prihvatanje konstruktivne kritike	Da Ne	1 2 3 4 5
Prihvatanje pohvala i priznanja	Da Ne	1 2 3 4 5
Kredibilnost/ poverenje kod saigrača	Da Ne	1 2 3 4 5
Kredibilnost/ poverenje kod trenera	Da Ne	1 2 3 4 5
Svojstva (veštine) karaktera		
Pouzdanost	Da Ne	1 2 3 4 5
Poštovanje	Da Ne	1 2 3 4 5
Odgovornost	Da Ne	1 2 3 4 5
Fer odnos, pravičnost	Da Ne	1 2 3 4 5
Staranje o drugima, brižnost	Da Ne	1 2 3 4 5
Svojstva dobrog građanina	Da Ne	1 2 3 4 5
Zrelost i iskustvo		
Fizička/telesna zrelost	1 2 3 4 5	
	Nepotpuna Potpuna	
Emocionalna zrelost	1 2 3 4 5	
	Nepotpuna Potpuna	
Socijalna zrelost	1 2 3 4 5	
	Nepotpuna Potpuna	
Igračko/sportsko iskustvo	1 2 3 4 5	
	Nema Skromno Veliko	

Preuzeto iz R. Martens (2004). Successful Coaching, Third Edition, Champaign, IL: Human Kinetics

U tabeli 4.1 Martens (82) je sumirao šest grupa veština koje bi trebalo da identifikujete, evaluirate i unesete u svoj plan za narednu sezonu. Pošto je smatramo vrlo korisnom i informativnom, pereuzeli smo je u celini.

b. Upoznavanje sportista

Za uspešno sprovođenje isplaniranog trenažnog programa i definisanih veština na čijem usavršavanju ćete raditi sledeće sezone, neophodno je da potpunije upoznate svoje sportiste: njihovu starost, sportsko iskustvo, njihove međusobne odnose (koliko dobro se znaju, kako rade u timu), na koji način su do sada trenirani, koji je aktualni nivo razvijenosti veština na kojima nameravate da radite, kakvi su njihovi sportski ciljevi, koji su ciljevi njihovih roditelja i koji stil obučavanja preferiraju. Odgovori na ova pitanja dobijaju se evaluacijom, a dobra procena može pomoći da svoj metod treniranja, komunikacije i vođenja uskladite

sa potrebama i preferencijama svojih sportista, da pratite i periodično ocenjujete napredak svakog pojedinca i tima u celini, da sparite igrače sličnog nivoa sposobnosti kako bi vaš rad sa takvim grupama igrača i/ili pojedinaca imao elemente specifičnog individualnog pristupa koji uvažava njihove osobenosti i mnogo brže dovodi do realizacije ciljeva koje ste za takve specifične grupe ili pojedince postavili.

Inicijalnu, kao i periodične procene možete obaviti na dva načina – formalno, putem testiranja sportista i neformalno putem posmatranja njihovog izvođenja i ponašanja na treninzima i takmičenjima. Većina trenera koristi kombinaciju oba metoda. Danas je uobičajeno, naročito kada su u pitanju „veliki timovi", nacionalne selekcije i poznati klubovi, da treneri koji su angažovani da sa njima rade u novoj sezoni, odmah po svom dolasku obave inicijalno testiranje tima kako bi stekli osnovnu predstavu o tome ko su (psihološki) i kakvi su (sportske sposobnosti) sportisti sa kojima bi trebalo da ostvare unapred postavljene ciljeve ili one koje će tek postaviti. Evaluacija mladih sportista nije manje važna od evaluacije sportista vrhunskog nivoa. Naprotiv, smatramo da je poznavanje sportskih, psiholoških, socijalnih i drugih svojstava mladih sportista za trenere koji će ih voditi izuzetno značajna, jer se radi o osobama u razvoju kod kojih često biološki i kalendarski uzrast nije usklađen. Ukoliko trener ne poznaje biološku, psihološku i socijalnu zrelost svojih sportista može da napravi niz metodoloških propusta kako u sadržaju i metodama obuke i treninga, tako i u donošenju odluka pri selekciji, komunikaciji i motivisanju sportista.

Nije nužno da u procesu formalnog testiranja procenjujete sve sposobnosti/veštine navedene u prethodnoj tabeli 4.1. Martens savetuje da za inicijalnu procenu prvo izaberete one veštine za koje smatrate da su suštinske za vaš sport, a sportisti ih mogu uspešno izvesti na samom početku sezone. Sve složenije tehničke i taktičke veštine koje zahtevaju određen nivo utreniranosti i specifične pripremljenosti i pri čijem izvođenju bi moglo da dođe do povreda, ostavite za kasniju neformalnu procenu. U izboru osnovnih motoričkih, fizičkih i funkcionalnih sposobnosti, karakteristika zdravstvenog i psihološkog statusa koje ćete procenjivati, mogu vam pomoći timovi stručnjaka zaposleni u specijalizovanim sportskim ustanovama kao što je „Republički zavod za sport". Oni imaju bogato iskustvo, savremenu opremu, razrađenu metodologiju za procenu baznih fizičkih, motoričkih, funkcionalnih, zdravstvenih i psiholoških sposobnosti sportista koje leže u osnovi uspeha u svakom sportu, kao i onih koje su specifične za pojedine sportove ili grupe srodnih sportova. U dogovoru sa njima, vi ćete odrediti koje sposobnosti ćete proceniti na početku sezone, kada ćete testiranje ponoviti, tj. napraviti kontrolnu procenu kako bi ocenili postignuti efekat primenjenog trenažnog programa i utvrdili da li ga je u određenim segmentima potrebno korigovati (u sadržaju, obimu ili intenzitetu). Bez obzira u koje svrhe i kada radite procenu svojih sportista, nikada ne smete zaboraviti da vas etika profesije obavezuje da sa dobijenim podacima postupate u skladu sa profesionalnim i etičkim standardima, tj. odgovorno i taktički, isključivo u interesu sportskog razvoja i psihološke dobrobiti vaših sportista.

c. Analiza sopstvene situacije predstavlja, u stvari, analizu postojanja uslova koji su vam neophodni za planiranje i realizaciju planiranog trenažnog programa. U zavisnosti od objekata koji vam stoje na raspolaganju (klupske prostorije, sale, bazeni, teretana, stadion i drugo) vi ćete planirati i vrstu i broj treninga u sezoni. Takođe, morate znati koliko pomoćnih trenera imate na raspolaganju, kakav će biti odnos broja trenera i broja sportista, da li Klub ima svog sportskog lekara, fizioterapeuta i psihologa (da li su vam oni stalno na raspolaganju ili ih Klub angažuje po potrebi), da li raspolaže još nekim pomoćnim osobljem. Vrlo je važno da znate sa koliko novca raspolažete kako biste planirali odlaske na takmičenja, kupovinu opreme i druge aktivnosti, kao i da li imate na raspolaganju potrebnu tehničku opremu koja može da unapredi vaš rad sa sportistima (video kameru, video projektor, internet, CD, stručnu literaturu i slično).

d. Postavljanje prioriteta. U odnosu na procenjene okolnosti u kojima ćete raditi (oprema, objekti, broj trenera, broj sportista, finansijske mogućnosti organizacije) vi ćete postaviti pri-

oritete u programu treninga za predstojeću sezonu. Martens (82) sugeriše da se pri određivanju prioriteta vodite tabelom 4.1, i to tako što ćete svaku navedenu veštinu proceniti u odnosu na dva kriterijuma: kriterijum važnosti za sport i kriterijum spremnosti (gotovosti) vaših sportista za učenje. Kada je u pitanju prvi kriterijum, tj. važnost veštine za uspešno izvođenje u vašem sportu, onda možete koristiti tri ocene: veština mora biti naučena, veština bi trebalo biti naučena u vremenu koje vam je na raspolaganju i veština može biti naučena ako to raspoloživo vreme dozvoli. Kada je u pitanju drugi kriterijum, tj. gotovost ili spremnost sportista za učenje svake konkretne veštine, vi ćete prema oceni njihove biološke zrelosti, nivoa sportskih znanja koja već poseduju, nivoa osnovnih fizičkih i motoričkih sposobnosti (brzina, snaga, izdržljivost), njihovih intelektualnih kapaciteta, svojstava pažnje i koncentracije i bezbednosnih rizika, proceniti da li su sportisti spremni ili nespremni za učenje.

Prioritete u obuci veština ćete najjednostavnije postaviti tako što ćete napraviti novu tabelu identičnu tabeli 4.1, samo što bi ona trebalo da ima 4 kolone. U prvu kolonu ćete prepisati sve veštine iz tabele 4.1, druga će se odnositi na prioritete u obučavanju i imaće tri ocene: **M** (mora), **T** (treba) i **Ma** (može ako). Treća kolona označava spremnost za učenje i ima dve ocene: **DA** (postoji) i **NE** (ne postoji). Četvrta kolona se odnosi na rang prioriteta koji se označava nivoima A, B i C. Prvo odredite veštine koje se moraju naučiti i za čije su učenje sportisti već spremni i označite ih kao **"A"** veštine. Zatim kao **"B"** označite sve one veštine koje bi trebalo da budu naučene. Kao "B" veštine (B prioritet) označite i one A veštine ili preduslove koje vaši sportisti moraju usavršiti ili posedovati pre nego što započnu učenje B veština. Ovaj proces procene ponovite za one veštine koje mogu biti učene i označite ih kao **"C"** veštine i označite da li postoji neki preduslov za njihovo učenje.

e. Izbor metoda obučavanja. Kada odredite kojim veštinama (tehničkim, taktičkim i psihološkim) ćete obučavati svoje sportiste, potrebno je da odlučite na koji način ćete ih obučavati i uvežbavati tj. koje stilove ili metode učenja ćete koristiti. Na vaš izbor uticaće vaša ranija iskustva u radu sa mladim sportistima, vaše poznavanje principa učenja i raznovrsnih metoda obuke, vaš generalni pristup u treniranju, ali i dominantni stilovi učenja karakteristrični za vaše sportiste. Postoji više različitih klasifikacija stilova obučavanja i stilova učenja. Iako ćemo o njima nešto više reći u narednim poglavljima, ovde treba navesti Martensovu (82) podelu metoda obučavanja na: *tradicionalni* pristup treniranja ili metod "usmeravanja" i indirektni instrukcioni pristup ili *pristup kroz igru*. Heaton Joan (67) govori o 7 stilova obučavanja: *komandni, recipročni, učenje u malim grupama, usmereno/vođeno otkriće, usmereno/vođeno istraživanje, rešavanje problema i individualni stil.* Govoreći o instrukcionim metodama i pedagoškim strategijama uobičajenim u sportu, Kassidy i sar. (38) navode Kirkovo grupisanje Mosstonovih metoda obučavanja u pet kategorija: *direktna metoda, metoda usmerena na zadatak (task metoda), recipročna metoda, metoda vođenog otkrića i metoda rešavanja problema.*

f. Plan treninga. Da biste razvili sezonski (dugoročni) plan treniranja, potrebno je, kao što ste videli da preduzmete niz značajnih koraka, donesete važne odluke, naoružate se specifičnim i opštim znanjima kako bi projektovani sezonski plan bio realan, ostvarljiv i produktivan u smislu postizanja postavljenih ciljeva. Kada imate takav plan, potrebno je da u okviru njega razvijete srednjoročne, kratkoročne i specifične, tekuće planove treninga za svaki dan. Da biste u tome uspeli nije dovoljno da znate samo sadržaj (šta), metod (kako), obim i intenzitet (koliko), već da sve to uskladite sa periodom u sezoni (predsezona, takmičarska sezona, post takmičarska sezona) i periodom u trenažnom ciklusu (makrociklus, mezociklus, mikrociklus). Međutim, ključna stvar, posebno u dugoročnom, a zatim i svim drugim oblicima planiranja treninga, jeste vođenje računa da trenažni programi budu usklađeni sa specifičnim zahtevima sadržaja i organizacije trenažnih aktivnosti za decu i mlade koji se nalaze u jednoj od tri faze sportskog razvoja (46) - isprobavanje ili upoznavanje sporta (sempling faza: uzrast od 6-12 godina), specijalizacija (13-15 godina) i investicija (16-22 godina), ili četiri uzrasne i sportske razvojne faze (29) – inicijalnoj, početnoj (uzrast od 6-10 godina), fazi puberteta (11-14 godina), post-pubertetskoj i adolescentnoj fazi (15-18 godina) i fazi vrhunskog izvođenja (19 i više godina).

5. PERIODIZACIJA DUGOROČNOG SPORTSKOG RAZVOJA

Istraživanja u fudbalu, hokeju na ledu, umetničkom klizanju, borilačkim veštinama, rvanju i trčanju na srednjim distancama pokazuju da se vrhunski sportisti u ovim sportovima dosledno razlikuju od manje uspešnih po tome koliko su godina (i sati) proveli u promišljenom, svrhovitom ili za sport specifičnom treningu. Smatra se da je potrebno najmanje 10 godina ili 10.000 sati ciljanog vežbanja/treninga da bi se postigao status eksperta u nekoj oblasti.

Iako izneseni podaci govore u prilog ranog uključivanja dece u sport i njihove rane specijalizacije, postoje i drugačija gledišta koja ističu negativne strane rane specijalizacije na psihološki, socijalni, fizički i celokupan sportski razvoj. Ako su deca na samom početku bavljenja sportom (6-10 godina) uključena u visoko struktuirane sportske programe u kojima je naglasak na usmerenom (promišljenom, struktuiranom, formalnom–specijaliziranom) treningu i u kojima ima malo slobodne igre, zabave i provoda, ona brzo gube interesovanje, postaju nezadovoljna, razočarana i nemotivisana za dalje bavljenje. Rezultat je najčešće sagorevanje, odustajanje, povređivanje, promena sporta / programa ili njegovo potpuno napuštanje.

Cote i Fraser (46) daju kritički osvrt na sledeća tri principa ili načela kojima se rukovode zagovornici rane sportske specijalizacije:

1. Elitni sportisti se, u poređenju sa manje uspešnim sportistima, ranije specijalizuju.
2. Elitni sportisti započinju na ranijim uzrastima sa treningom specifičnim za svoj sport nego manje uspešni.
3. Elitni sportisti tokom svoje karijere imaju mnogo više sati promišljenog specifičnog treninga nego manje uspešni sportisti.

Pomenuti autori navode podatke koji ova načela osporavaju. Na primer, intervjui vođeni sa gimnastičarkama govore da su i one koje nisu bile izložene ranoj specijalizaciji (na ranim uzrastima bavile su se različitim sportovima) dostigle elitni nivo izvođenja u odraslom dobu. Isto tako, istraživanja su pokazala da drugi princip važi samo za one sportiste koji se bave sportovima u kojima se vrhunski rezultati (pik u izvođenju) postiže pre puberteta (gimnastika, umetničko klizanje, akrobatika), a ne važi za sportove kod kojih se pik u izvođenju postiže u odraslom dobu (košarka, fudbal, hokej na ledu, triatlon). Iako su brojne studije pokazale da se uspešni sportisti od manje uspešnih razlikuju po ukupnoj količini akumuliranog promišljenog treninga, noviji podaci govore da se te razlike ne pojavljuju do uzrasta od 13 godina (u fudbalu), 15 (u hokeju na travi), 18 (u rvanju) i 20 (u triatlonu).

Bompa (29) naglašava značaj pravilnog razumevanja i primene načela specijalizacije kod dece i mladih. Višestrani (multilateralni) trening je osnova iz koje se razvija specijalizacija. Odnos između višestranog i specijalizovanog treninga bi trebalo da bude pažljivo izbalansiran s obzirom na tendenciju snižavanja uzrasta na kojima se danas postiže sportsko sazrevanje. U tabeli 5.1, koju smo preuzeli od Bompe (29) navedeni su uzrasti kada treba početi sa bavljenjem sportom, njegovom specijalizacijom, kao i uzrasti kada se postiže vrhunsko izvođenje.

Da bi sadržaj, obim, intenzitet, način izvođenja treninga, pristupi i metodi obučavanja bili u skladu sa potrebama, motivima, znanjima i sposobnostima mladih ljudi s jedne strane, kao i osnovnim principima pravilnog dugoročnog sportskog razvoja s druge strane, moraju se uzeti u obzir karakteristike perioda dugoročnog sportskog razvoja u kome se sportista ili sportska grupa nalazi.

Tabela 5.1 Uzrasti na kojima se započinje, specijalizuje i dostiže vrhunsko izvođenje (28, 29)

Sport	Uzrast na kome treba početi sa bavljenjem sportom	Uzrast na kome treba započeti sa specijalizacijom	Uzrast na kome se očekuje vrhunsko izvođenje
Atletika: Sprint	10 - 12	14 - 16	23 - 30
Trčanje: srednje distance	13 - 14	16 - 17	22 - 26
Trčanje: duge pruge	14 - 16	17 - 19	25 - 28
Skokovi	12 - 14	16 - 18	22 - 25
Troskok	12 - 14	17 - 19	23 - 26
Skok u dalj	12 - 14	17 - 19	23 - 26
Bacanja	14 - 15	17 - 19	23 - 27
Streljaštvo	12 - 15	17 - 18	24 - 30
Streličarstvo	12 - 14	16 - 18	23 - 30
Badminton	10 - 12	14 - 16	20 - 25
Košarka	10 - 12	14 - 16	22 - 28
Rukomet	10 - 12	14 - 16	22 - 26
Odbojka	10 - 12	15 - 16	22 - 26
Fudbal	10 - 12	14 - 16	22 - 25
Vaterpolo	10 - 12	16 - 17	23 - 26
Hokej na ledu	6 - 8	13 - 14	22 - 28
Hokej na travi	11 - 13	14 - 16	20 - 25
Ragbi	13 - 14	16 - 17	22 - 26
Squash	10 - 12	15 - 17	23 - 27
Bejzbol	10 - 12	15 - 16	22 - 28
Biciklizam	12 - 15	16 - 18	22 - 28
Veslanje	10 - 14	16 - 18	22 - 25
Kanu	12 - 14	15 - 17	22 - 26
Plivanje: Žene	7 - 9	11 - 13	17 - 22
Muškarci	7 - 8	13 - 15	20 - 24
Sinhrono plivanje	6-8	12 - 14	19 - 23
Skokovi u vodu: Žene	6 - 8	9 - 11	14 - 18
Muškarci	8 - 10	11 - 13	18 - 22
Tenis: Žene	7 - 8	11 - 13	17 - 25
Muškarci	7 - 8	12 - 14	22 - 27
Stoni tenis	8 - 9	13 - 14	22 - 25
Skijanje: Alpsko	7 - 8	12 - 14	18 - 25
Nordijsko (do 30 km)	12 - 14	16 - 18	23 - 28
Nordijsko (preko 30 km)	10 - 12	17 - 19	24 - 28
Skokovi	-	14 - 15	22 - 26
Bob	12 - 14	17 - 18	22 - 26
Biatlon	10 - 13	16 - 17	23 - 25
Pentatlon	11 - 13	14 - 16	21 - 25
Brzo klizanje	10 - 12	15 - 16	22 - 26
Umetničko klizanje	7 - 9	11 - 13	18 - 25
Dizanje tegova	14 - 15	17 - 18	23 - 27
Gimnastika: Žene	6 - 8	9 - 10	14 - 18
Muškarci	8 - 9	14 - 15	22 - 25
Boks	13 - 15	16 - 17	22 - 26
Džudo	8 - 10	15 - 16	22 - 26
Mačevanje	10 - 12	14 - 16	20 - 25
Rvanje	11 - 13	17 - 19	24 - 27
Jedrenje	10 - 12	14 - 16	22 - 30
Jahanje	10 - 12	14 - 16	22 - 28

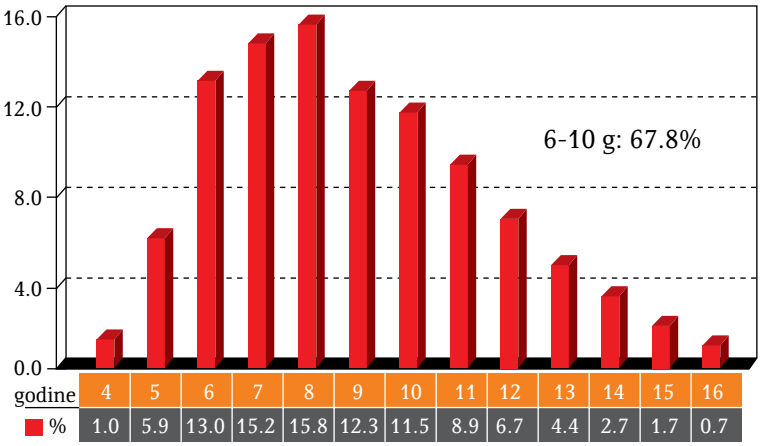
U literaturi je poznat Kanadski Model za **D**ugo**R**očni **S**portski **R**azvoj – DRSR (37) koji promoviše zdrav razvoj dece i mladih kroz sport koji se odvija u sedam sekvencionalih faza: aktivni početak (uzrast do 6 godina), osnove (6 - 8, 9 godina), obučavanje za trening (8,9 - 11,12 godina), treniranje za trening (11, 12 – 15, 16 godina), treniranje za takmičenje (15,16 – 21, 23 godina), treniranje za pobedu (18, 19 + godina) i aktivni za život (faza u koju se može ući na svakom uzrastu). Zainteresovani treneri detaljan opis ovih faza mogu naći u Priručniku za roditelje mladih sportista (16).

Bompa (28, 29), jedan od najpoznatijih savremenih stručnjaka koji se veoma uspešno bavi suštinskim pitanjima periodizacije i programiranja svih aspekata sportskog treninga za sportiste različitih uzrasta, sportskog iskustva, vrste sporta i takmičarskih nivoa, daje jednu od najčešće korišćenih šema periodizacije dugoročnog sportskog razvoja (tabela 5.2).

Tabela 5.2 Periodizacija dugoročnog sportskog razvoja i treninga dece od početka bavljenja do vrhunskog sportskog izvođenja (adaptirano prema Bompa, 28, 29)

Periodizacija treninga			
Multilateralni trening: 6 - 14 god		Specijalizacija: od 15-te god. i nadalje	
Inicijacija – uvođenje u sport: 6 -10. god.	Oblikovanje, razvoj sportiste: 11 - 14.god.	Specijalizacija: 15 - 18 god.	Vrhunsko izvođenje: 19 i više god.
Pred pubertet	Pubertet	Post pubertet i adolescencija	Zrelost

Kao što se u tabeli 5.2 može videti, inicijalna faza se vezuje za uzrast od 6-10 godina kada deca najmasovnije ulaze u sport, prvenstveno vođena željama i potrebama za igrom, zabavom, uzbuđenjem, druženjem, isprobavanjem i učenjem nečeg novog. Podaci našeg istraživanja izvedenog na uzorku od preko 400 mladih sportista oba pola (7, 12) pokazuju da najveći procenat dece, tačnije 67.8% u sport ulaze na uzrastu od 6 do 10 godina (slika 5.1). *U inicijalnoj fazi, kao i fazi formiranja sportista,* Bpompa preporučuje multilateralni (višestrani) trening niskog intenziteta čiji je cilj pozitivan uticaj na sve aspekte psihofizičkog razvoja mladog sportiste. On bi trebalo da uključi različite motorne veštine (trčanje, plivanje, skakanje, bacanje, hvatanje, balansiranje, okretanje, kortljanje), da razvija fleksibilnost, ravnotežu, koordinaciju, da pozitivno doprinese funkcionisanju kardio-vaskularnog sistema i da razvije aerobne i anaerobne sposobnosti. Pre svega, trenažni programi u prve dve faze



Slika 5.1 Procenati dece koja se na određenim uzrastima uključuju u sport (7, 12)

dugoročnog sportskog razvoja bi trebalo da budu raznovrsni, bogati različitim sportskim sadržajima i sportovima sa kojima se deca upoznaju putem igre. Sadržaji treninga, dužina njihovog trajanja, oprema (veličina lopte, rekviziti, teren), pravila igre i slično, bi trebalo da budu prilagođeni uzrastu dece. Timski rad, fer plej ponašanje, pozitivno potkrepljenje dobrog ponašanja i napredovanja, raznovrsne i zanimljive metode učenja i uvežbavanja novih veština treba da doprinesu da bavljenje sportom deci ovog uzrasta pruži pozitivna iskustva, zabavu, uzbuđenje i motivaciju za dalje bavljenjem sportom.

Za razliku od Bompe, Jan Cote i Fraser (46) daju **R**azvojni **M**odel **B**avljenja **S**portom – RMBS (The **D**evelopmental **M**odel of **S**port **P**articipation – DMSP) koji sadrži tri (a ne četiri kao kod Bompe) razvojne faze. To su: sempling faza ili isprobavanje sporta (detinjstvo; uzrast od 6 do 12 godina), faza specijalizacije (rana adolescencija, uzrast od 13 do 15 godina) i faza investiranja (kasna adolescencija; uzrast od 16 godina pa nadalje). U tabeli 5.3 su prikazane osnovne faze RMBS dopunjene ukupnim procentom vremena koji bi trebalo ispuniti različitim ili specijalizovanim sportskim aktivnostima i brojem sportova koji treba da budu zastupljeni u pojedinim razvojnim fazama. U skladu sa osnovnom pretpostavkom koju je preuzeo od Ericssona - da je majstorstvo u nekoj aktivnosti usko povezano sa količinom ciljanog i promišljenog treninga i vežbanja sadržaja te aktivnosti, pa je preporučljivo da se sa specijaliziranim treningom krene što ranije, Cote specijalizaciju u trenažni proces uvodi ranije, odnosno preporučuje da se sa njom započne već na uzrastu od 13 godina (videti tabelu 5.3). Možete primetiti da se sa prelaskom iz jedne u drugu razvojnu fazu smanjuje procenat opšteg treninga bogatog sadržajima iz velikog broja sportova sa 80% u početnoj fazi uvođenja u sport i njegovog „isprobavanja", na 20% u godinama investiranja. Istovremeno, smanjuje se i broj sportskih aktivnosti u koje su deca istovremeno uključena, dok se procenat promišljenog treninga usmerenog na sadržaje glavnog sporta progresivno (iz faze u fazu) uvećava. O principima koji stoje u osnovi programiranja i rada sa sportistima u svakoj fazi programa dugoročnog razvoja sportista govorićemo naknadno, tek kada se upoznate sa osnovnim karakteristikama fizičkog, psihološkog i socijalnog razvoja dece različitih uzrasnih perioda.

Tabela 5.3 Prilagođen i dopunjen Cote-ov Razvojni model bavljenja sportom sa preporučenim procentima multilateralnog i usmerenog treninga (46)

Razvojna faza	Faza bavljenja	Promišljena igra / Svestrani trening: Ukupni %	Specijalizovani trening: Ukupni %	Učešće u drugim sportovima: Broj sportova
Detinjstvo	Sempling (6 - 12 god.)	80	20	3 - 4
Rana adolescencija	Specijalizacija (13 - 15 god.)	50	50	2 - 3
Kasna adolescencija	Investicija, ulaganje (16 - 22 god.)	20	80	1 - 2

Periodizacija predstavlja podelu celokupnog trenažnog programa na periode u kojima se postižu različiti ciljevi.

Mikrociklus generalno traje do 7 dana; mezociklus od 2 nedelje do nekoliko meseci, a makrociklus se odnosi na celokupan trenažni period i obično se odnosi na jednu ili dve godine. *Mezociklus* je blok od nekoliko mikrociklusa koji naglašava postizanje određenih ciljeva. *Makrociklus* je najduži trenažni period koji je usmeren na postizanje izuzetno važnih ciljeva kao što je priprema i takmičenje u veoma važnom maratonu. Makrociklus sačinjavaju brojni različiti mikrociklusi i obuhvata period od nekoliko meseci.

6. GODIŠNJI (SEZONSKI) I DNEVNI PLANOVI TRENINGA

6.1 Planiranje i periodizacija godišnjih planova treninga

Postoji više različitih planova treninga – plan pojedinačnog treninga, mikrociklus, makrociklus, godišnji plan i četvorogodišnji plan. Duži planovi (8-16 godina) se prave za decu i mlade sportiste za koje očekujemo da će postići vrhunske rezultate (29). Bompa napominje da terminologija planiranja nije ista u svim delovima sveta. Dok Rusi godišnji plan treninga nazivaju makrociklusom, a fazu treninga od 4 do 8 nedelja mezociklusom, dotle Bompa najveći značaj pridaje godišnjim planovima i mikrociklusima. On godišnje planove, u zavisnosti od postavljenih ciljeva, broja i rasporeda takmičenja, deli na određen broj makro i mikrociklusa (tabela 6.1). Mikrociklus se odnosi na nedeljni program treniranja koji se nalazi unutar godišnjeg plana i sadrži treninge različite prirode. Makrociklus predstavlja fazu od 2 do 6 nedelja ili 2 do 6 mikro-ciklusa. Njihovo trajanje se razlikuje od sporta do sporta. Dugački makrociklusi od 4 do 6 nedelja karakteristični su za pripremnu, a oni kraćeg trajanja (od 2 do 4 nedelje) za takmičarsku fazu. O osnovnim načelima konstruisanja mikro i makro-ciklusa, njihovim sadržajima, odnosu rada i odmora, klasifikaciji, kao i principima izrade dobrih godišnjih planova i značaju periodizacije možete se informisati u knjizi *"Periodizacija: Teorija i metodologija treninga"* (Bompa, 2001) koju je priredio Hrvatski košarkaški savez i Udruga hrvatskih košarkaških trenera (29).

U tabeli 6.1 je prikazan bazični plan periodizacije tri glavne faze (pripremna, takmičarska, prelazna) koji je monociklusan i tipičan za većinu timskih sportova.

Tabela 6.1 Podela godišnjeg plana na faze i cikluse treninga (adaptirano prema 29)

Godišnji plan						
Faze treninga	Pripremana faza			Takmičarska faza		Prelazna
Podfaze	Opšta priprema	Specifična priprema		Predtakmičarska priprema	Takmičarska priprema	Prelazna
Makro ciklusi						
Mikro ciklusi						

Periodizacija predstavlja podelu celokupnog trenažnog programa na periode ili cikluse u kojima se postižu različiti ciljevi. Obično se godišnji ili sezonski plan treninga deli na faze, podfaze i cikluse treninga. Periodizacija godišnjeg plana treninga zavisi od specifičnosti svakog sporta i broja takmičarskih faza u sezoni. Sezonski sportovi kao što su skijanje, kanu, fudbal i sportovi sa jednim velikim takmičenjem tokom godine, imaju samo jednu takmičarsku fazu (29). Za njih je karakteristična podela na pripremnu (opštu i specifičnu), takmičarsku (pred takmičarska i zvanična ligaška takmičenja) i prelaznu fazu. Specifičnosti treninga (sadržaj, intenzitet i obim), kao i dužina pojedinih mikrociklusa zavise, kao što smo već istakli, od brojnih faktora: specifičnosti sporta, karakteristika sportista (uzrasta, biološke zrelosti, nivoa sportskih veština, psiholoških svojstava), broja takmičarskih faza u sezoni, klimatskih uslova i slično. Iz tog razloga periodizacija mora biti selektivna.

Za vas, koji radite sa mladim sportistima, od izuzetne važnosti je da ne pratite slepo programe treninga namenjene zrelim odraslim sportistima. Tudor Bompa (29) savetuje da osnovni kriterijum pri periodizaciji programa treninga treba da bude procenjena spremnost vaših sportista za težak raspored takmičenja. Bez obzira da li radite u sportu sa više pikova sportske forme ili ne, uzmite u obzir sledeće sekvence tipova godišnjih planova:

- *Monociklus* je pogodan za početnike i juniore. Prednost takvog plana je da ima dugu pripremnu fazu oslobođenu stresa takmičenja. To omogućava treneru da se usredsredi na razvoj veština i snažnih temelja fizičkog treninga.
- *Bi-ciklus* (za sportove sa dve odvojene takmičarske sezone) sadrži dva kratka monociklusa i pogodan je za iskusne sportiste koji se mogu kvalifikovati za nacionalna prvenstva. Čak i tada, pripremna faza bi trebalo da bude što je moguće duža da bi omogućila dovoljno vremena za treniranje osnova.
- *Tri-ciklus* (za sportove sa tri takmičarske faze) i plan sa više vrhunaca (multiciklus sa 4 ili više takmičenja) se preporučuje jedino za napredne ili međunarodne sportiste. Pretpostavka je da ti sportisti imaju čvrste temelje koji im omogućavaju da sa lakoćom odrade godišnji plan sa tri ili više pikova (29, str. 202).

Drugi sportovi, sa specifičnim kalendarima domaćih i međunarodnih takmičenja, u kojima se zahteva postizanje više pikova sportske forme, zahtevaju drugačije periodizacije (30). Bompa (29) savetuje da u godišnjem planu za monociklusne sportove 52 trenažne nedelje budu podeljene na sledeći način: 32 ili više za pripremnu fazu, 10-15 za takmičarsku, a 5 za prelaznu. Za bi-ciklusne sportove 26 nedelja treninga u svakom ciklusu treba rasporediti tako što će 13 ili više nedelja biti posvećeno pripremnoj fazi, 5-10 takmičarskoj, a 3 prelaznoj. Tri-ciklusni sportovi (svaki ciklus traje 17-18 nedelja) pripremnoj fazi mogu posvetiti 8 ili više nedelja, takmičarskoj 3-5, a prelaznoj (post sezona, mrtva sezona) 2-3 nedelje.

6.2 Planiranje pojedinačnog treninga

Pre nego što pređemo na razmatranje osnovnih principa na kojima se zasniva priprema plana i programa konkretnog pojedinačnog treninga, smatramo korisnim da vas ukratko podsetimo na osnovne činjenice koje se tiču vrsta i oblika treninga, osnovne strukture i trajanja jedne trenažne sesije.

Tipovi treninga. U zavisnosti od glavnih zadataka koji se žele ostvariti, sve treninge možemo podeliti na treninge (29):

1. Učenja novih veština
2. Ponavljanja, uvežbavanja učenih veština
3. Usavršavanja veština
4. Procene veština i stepena ostvarenog napretka sportista

Prve dve vrste treninga su pogodne za početnike i mlade sportiste, dok su treninzi usavršavanja ili rafiniranja pogodni za sportiste koji su postigli zadovoljavajući nivo veštine.

Obici treninga. U zavisnosti od načina organizacije, treninzi se mogu klasifikovati u nekoliko vrsta: *grupne, individualne, mešane i slobodne.*

Grupni treninzi se organizuju za grupu sportista koja radi zajedno, bez obzira da li je u pitanju individualni ili timski sport. Grupni treninzi razvijaju timski duh, podstiču motivaciju svakog pojedinca i doprinose razvoju sportsmenšipa i socijalnih veština kao što su komunikacija, saradnja, empatija i slično. Mana im je smanjena mogućnost za individualni pristup.

Individualni trening omogućava da se rad maksimalno prilagodi pojedincu, njegovoj aktuelnoj pripremljenosti, potrebama i ciljevima. Ovakav rad, po mišljenju Bompe (29) najbolji je i najkorisniji tokom pripremne faze.

Mešani treninzi, kao što im samo ime kaže, predstavljaju dobru kombinaciju grupnih i individualnih treninga. Obično se u prvom delu treninga sportisti grupno zagrevaju, zatim se prelazi na idividualni trening (svaki sportista radi na svojim ciljevima), a u završnom delu treninga se ponovo može koristiti grupni rad (faza smirivanja i hlađenja sportista kada trener iznosi svoje zaključke).

Slobodni trening podrazumeva minimalnu kontrolu trenera nad sportistom, razvija poverenje između trenera i sportiste i uglavnom se ograničava samo na napredne sportiste. Ovim treningom se podstiče nezavisnost, kreativnost, samostalnost, odgovornost i zrelost sportiste u rešavanju zadataka treninga, što je od posebno korisno za njegovo samopouzdanje na takmičenju kada trener nije dostupan.

Trajanje treninga. Iako neki treninzi mogu trajati od 4 do 5 sati, može se reći da oni u proseku traju dva sata. Trajanje treninga, pre svega, zavisi od uzarsta sportista sa kojima radite, zatim zadataka treninga, tipa treninga, vrste aktivnosti, broja ponavljanja, dužine odmora između ponavljanja i fizičke pripremljenosti sportista. Individualne sportove karakterišu veće razlike u trajanju treninga, dok su timski sportovi u tom pogledu konzistentniji. Kratkim treninzima Bompa smatra one koji traju od pola sata do sat i po, srednjim one koji traju od 2 do 3 sata, a dugačkim one koji traju više od 3 sata.

Struktura treninga. Imajući u vidu osnovna metodološka načela, pedagoško-psihološke i fiziološke principe učenja i opterećenja, a pre svega načelo progresivnog povećanja i smanjenja rada (optrećenja), treninzi se mogu podeliti na tri ili četiri dela. Trodelna podela treninga podrazumeva pripremni deo (zagrevanje), glavni deo i zaključak, a četvorodelna: uvođenje, pripremni deo, glavni deo i zaključak (29). Mada neki sportski stručnjaci poput Monike Schloder i McGuire (96), pomenutim delovima dodaju još dva: proveru bezbednosti objekta i sredstava treninga (kao prvi deo trenažne sesije) i zatvaranje (kao poslednji deo sesije), smatramo da proveru bezbednosnih uslova treba obaviti unapred, pre započinjanja trenažne sesije, kako se ne bi „trošilo" vreme predviđeno isključivo na rad sa sportistima.

Navedni primeri planova treninga ne predstavljaju nikakav „recept" koji treba da sledite pri planiranju vaših pojedinačnih treninga, već im je cilj da vam pruže opštu ideju kako se planira jedna sesija, koliko vremena treba predvideti za njene specifične delove i koja vrsta sadržaja je pogodna za svaki od njih. Naravno, kao što smo ranije naglasili, sadržaj, trajanje, način izvođenja trenažne sesije morate prilagoditi uslovima u kojima trenirate (materijalni, kadrovski), uzrastu vaših sportista, nivou njihovih aktuelnih fizičkih sposobnosti i tehničkih znanja, specifičnim zadacima date

Tabela 6.2 Primer trenažne sesije za inicijalnu fazu sportskog razvoja (Bompa, prema 41)

Delovi	Ciljevi treniga	Trajanje
1. Zagrevanje	Trčanje, istezanje	5 minuta
2. Koordinacija /Ravnoteža	Koordinacija oko-ruka, orijentacija u prostoru, jednostavna ravnoteža	10 - 15 minuta
3. Igra, utakmica	Razvoj veština iz izabranog sporta	20 – 30 minuta
4. Hlađenje, smirivanje	2-3 smene (štafete), lako istezanje	5 minuta

Tabela 6.3 Primer trenažne sesije za mlade sportiste (adaptirano prema 96)

Delovi	Aktivnosti	Trajanje: % od ukupnog vremena
I Provera uslova	Provera bezbednosti objekata i opreme	3%
II Uvođenje	Objašnjenje ciljeva treninga	2%
III Zagrevanje	Vežbe zagrevanja	20 – 25%
IV Glavna tema	• Razmatranje starih veština i tehnika • Uvođenje nove veštine • Razvoj i rafiniranje veštine • Razmatranje starih veština i tehnika	60- 65%
V Hlađenje	Vežbe slabijeg intenziteta za smirivanje i oporavak sportista	8%
VI Zatvaranje- zaključak	Interakcija trenera sa sportistima u cilju pružanja fidbeka, motivisanja, nagrađivanja	2%

sesije u okviru mikrociklusa i makrociklusa, pripremne, takmičarske ili prelazne faze, kao i osnovnim pedagoškim i psihološkim načelima rada sa sportistima koji se nalaze u određenoj fazi (inicijalna, oblikovanje, specijalizacija, vrhunsko izvođenje) dugoročnog sportskog razvoja.

Na osnovu analize mišljenja, stavova, pristupa najpoznatijih stručnjaka koji se bave planiranjem i programiranjem treninga za mlade sportiste (82, 436 96, 28, 29, 30, 38), možemo zaključiti sledeće:

- Uspešnost treninga mladih sportista zavisi od njegovog planiranja – kako dugoročnog, tako i planiranja pojedinačnih treninga.
- Sezonski, godišnji plan treninga, kao i planovi i programi pojedinačnih treninga treba da budu prilagođeni uzrastu sportista sa kojima radite, nivou njihovih sposobnosti i u funkciji ciljeva koje želite da postignete.
- Nikada ne preuzimajte tuđe planove treninga, bez obzira na renome trenera koji ih je napravio. Vaši planovi treninga moraju biti prilagođeni uslovima u kojima vi radite, karakteristikama vaših sportista, vašem stilu obučavanja, vašem iskustvu i znanjima, vašoj trenerskoj filozofiji.
- Vodite računa da svaki vaš trening bude zanimljiv, da svi sportisti budu aktivno uključeni, da imate njihovu punu pažnju, da im pružate dovoljno fidbeka (uočavate dobro izvođenje, pohvaljujete, korigujete greške, nagrađujete sportsko ponašanje, ohrabrujete i podstičete timski rad, međusobno pomaganje pri učenju).
- Osigurajte da se treninzi izvode u bezbednoj sredini, optimalnim uslovima (temperatura, osvetljenje, oprema).
- Dobro se pripremite za svaki trening, što znači da ste ga unapred isplanirali, definisali njegove ciljeve, sadržaje vežbi u uvodnom, glavnom i završnom delu treninga, odredili njihovo trajanje i broj ponavljanja, odredili sredstva i rekvizite koje ćete koristiti, odredili ko će demonstrirati nove vežbe, izabrali metod njihove obuke (da li će ih sportisti učiti u celini, u delovima ili kombinovanim metodom), definisali kako ćete pratiti i evaluirati napredak svakog sportiste i tima u celini.
- Budite tačni, na svaki trening dođite bar pola sata ranije kako biste mogli da proverite da li je sve pripremljeno da se trening održi u skladu sa planom i u bezbednom okruženju.
- Na svaki trening dođite prikladno obučeni, dobro raspoloženi, pozitivni. Pokažite entuzijazam i brigu za svoje sportiste, komunicirajte sa njima tako da mogu da razumeju vaše poruke, budite strpljivi, budite spremni da više pohvaljujete nego kritikujete.
- Posebnu pažnju posvetite načinu na koji sportistima ukazujete na greške i načinu kako ih korigujete.
- Na treningu, na takmičenju i svakoj drugoj situaciji promovišite fer plej i dobro sportsko ponašanje.
- Razvijajte i jačajte osećaj lične i sportske kompetentnosti svakog sportiste i na taj način podstičite njihovo samopoštovanje, samopouzdanje i orijentaciju na postignuće u svim sferama života.
- Vi u životima mladih sportista predstavljate veoma značajnu odraslu osobu. Oni u vama vide mnogo više od običnog učitelja sportskih veština. Vi u očima dece željne da se bave sportom, u njemu napreduju, uživaju i postanu budući šampioni, lako postajete uzor, osoba kojoj se dive, kojoj veruju i čije ponašanje nesvesno ili svesno kopiraju.
- Budite dobar model za identifikaciju, kontrolišite svoje ponašanje, uskladite reči i postupke, budite pozitivni, suportivni, puni entuzijazma, optimizma i strpljenja.
- Bez obzira koliko uradili dobre dugoročne, kratkoročne i pojedinačne planove treninga, njihov sprovođenje biće uspešno samo ukoliko dobro poznajete sportiste sa kojima radite, ukoliko razumete kako se oni osećaju, kako misle i kako uče.

7. PSIHOFIZIČKA SVOJSTVA I SPOSOBNOSTI DECE U RAZVOJU

Treniranje dece i mladih je složen i odgovoran obrazovni i vaspitni proces. Da bi uspešno odgovorili na ova dva primarna zadatka (obučavanje i vaspitanje) kao i brojne druge uloge koje ćete morati da obavljate (savetnik, demonstrator, očinska figura, prijatelj, mentor, motivator, simbol grupe, arbitar, organizator i slično), potrebno je da dobro poznajete sportiste koje vodite. Nije dovoljno da poznajete samo motive zbog kojih se deca bave sportom i da ste upoznati sa najčešćim razlozima zbog koga ga napuštaju. Vama su potrebna znanja o tome kako deca misle i uče, kako prate, opažaju, pamte, odlučuju (46), kako međusobno komuniciraju, kakve su im sposobnosti pažnje i koncentracije, kada su spremna za takmičenje, kako atribuiraju uspeh i neuspeh i slično.

Vi koji radite sa mladim osobama morate učiniti sve kako bi svoja znanja i veštine obučavanja podigli na najviši nivo. Jer, uvek postoji realna opasnost da svojim nestručnim i nepedagoškim postupcima uništite motivaciju i interesovanje mladih za sport, da izazovete zastoje i probleme u njihovom fizičkom rastu i sazrevanju, da negativno utičete na njihovo psihološko zdravlje (izazovete stres, anksioznost, nesigurnost, smanjite ili uništite samopoštovanje), da primenom neadekvatnih trenažnih procedura dovedete do povređivanja sportista, narušite njihovo telesno zdravlje, umanjite uživanje u sportu, formirate pogrešne ciljne orijentacije, smanjite interesovanje za sport – što sve zajedno rezultira razočarenjem, sagorevanjem i napuštanjem sporta.

Imajući u vidu činjenice da danas deca u sport ulaze sve ranije i sve masovnije, da na sportsku aktivnost nedeljno potroše od 10 do 11 sati (16), da su mnoga od njih izložena veoma intenzivnim trenažnim i takmičarskim programima, pritiscima i nerealnim očekivanjima odraslih, negativnim sportskim iskustvima i visokom takmičarskom stresu - postavlja se pitanje kako sprečiti potencijalno negativne posledice, a podstaći pozitivne efekte bavljenja sportom na njihov celokupni fizički, mentalni i socijalni razvoj? Odgovor je jednostavan. Potrebno je da oni koji organizuju, dizajniraju i izvode sportske programe za decu, steknu osnovna znanja o svojstvima psihološkog i fizičkog razvoja dece na uzrastima na kojima se ona uključuju u organizovani trenažni i takmičarski proces. Na taj način stvorili bi se uslovi da se početak bavljenja sportom, njegova priroda i intenzitet uskladi sa motivacionom, kognitivnom, fizičkom i psihološkom spremnošću dece.

Bez obzira što naši podaci govore (slika 5.1) da najveći procenat dece u sport ulazi na ranom školskom uzrastu (od 6 do 10 godina) instruktori i treneri koji rade u skijanju, sportskoj i ritmičkoj gimnstici, plivanju, hokeju na ledu ili umetničkom klizanju, svakodnevno se susreću sa zahtevima nestrpljivih roditelja koji su spremni da svoju trogodišnju decu uključe u jedan od navedenih sportova. Da biste mogli uspešno da izađete na kraj sa takvim roditeljima, bilo da ćete ih svojim odgovorom ohrabriti ili obeshrabriti, nužno je da dobro poznajete fizičke i psihološke karakteristike dece svih uzrasta. Na osnovu takvih znanja vi ćete moći da kažete da li je dete od tri godine u stanju da se uključi u obuku nekog sporta, kako će ta obuka izgledati, kakve veštine će dete razviti, kako će napredovati, koje je najoptimalnije vreme za njegovo uključivanje u sport, kada je zrelo da se uključi u takmičarski proces i slično.

Rosmary Connell (45) smatra da je fizičke karakteristike dece relativno lako proceniti posmatranjem i merenjem, što nije slučaj sa širokom lepezom njihovih kognitivnih sposobnosti, svojstvima njihovog socijalnog i emocionalnog razvoja - emocijama, odnosima sa vršnjacima i roditeljima, moralnim rezonovanjem i slično. Ako želite da maksimalizujete dečije učenje, pomenuta autorka smatra da sebi morate postaviti tri pitanja: ''Da li će deca razumeti ono što im govorim? '', ''Koliko će informacija moći da prime? '' i ''Kako će se snaći u donošenju

teških odluka? ''. Odgovore na ova pitanja možete dobiti ako se potrudite da što više naučite o svojstvima fizičkog, psihološkog i socijalnog razvoja predškolske dece, dece ranog školskog uzrasta, dece u pubertetu ili ranoj adolescenciji i mladih u dobu kasne adolescencije.

7.1 Karakteristike dece uzrasta od 2 do 5 godina

Dete od 2 godine:

- Raste stabilnim tempom, mada je taj tempo sporiji od one faze naglog rasta koji se događa tokom prvih 18 meseci života.
- Naizmenično se oseća uzbuđenim, zbunjenim i zaplašenim u vezi sa svojom nezavisnošću. Izlivi besa se mogu pojavljivati redovno.
- Izgovara najmanje 50 reči i koristi proste rečenice (od dve reči).
- Trči, penje se i silazi niz stepenice.

Deca od 3 godine:

- Izgledaju izduženija u poređenju sa prethodnim periodom. Većina dece su u odnosu na uzrast od 2 godine, u proseku teža za 2 kg i viša 8 cm.
- Igraju se pretvaranja, razumeju 3-stepene instrukciije, uživaju u jednostavnim puzlama, znaju svoje ime, koliko imaju godina i kog su pola.
- Uživaju sa drugarima, mada je "deljenje" za njih još uvek izazov.
- Lako se odvajaju od roditelja.
- Zainteresovani su ili su potpuno ovladali korišćenjem toaleta.
- Koriste rečenice od 4-5 reči uključujući i neke zamenice i množinu.
- Skaču, trče, penju se, voze tricikle i bacaju loptu. U stanju su da zavrnu i odvrnu poklopac, nacrtaju jednostavne poteze, koriste pribor za jelo, izgrade toranj sa najmanje 6 blokova (drvenih kocki).

Dete od 4 godine:

- Dobija na težini oko 2 kg i na visini oko 8 cm u odnosu na uzrast od 3 godine.
- Može lako da kaže svoje ime, identifikuje neke osnovne boje i spari stvari koje su iste (npr. par čarapa).
- Može da kaže koja je razlika između fantazije i stvarnosti. Ali, aktivna imaginacija četvorogodišnjeg deteta može da kreira sve vrste zastrašujućih i pretećih scenarija.
- Ovladava većinom gramatičkih veština. U govoru koristi rečenice od 5 ili 6 reči, priča priče i peva pesme.
- Skakuće na jednoj nozi, vozi tricikl (ili mali bicikl sa trenažnim točkovima), baca loptu preko glave, penje se i silazi niz stepenice bez držanja za gelender. Dete može bezbedno da koristi makaze, crta krugove i kvadrate i piše neka velika slova.

Dete od 5 godina:

- Dobija na težini oko 2 kg i na visini oko 8 cm u odnosu na uzrast od 4 godine.
- Zna svoju adresu i broj telefona, većinu slova azbuke, ume da broji do 10 i ima osnovne pojmove o vremenu.
- Najvećim delom vremena ponaša se nezavisno i razume pravila.
- Voli da zadovolji druge i ima prijatelje. Ali za decu ovog uzrasta je normalno da se

ponekad ponašaju neljubazno. Deca od pet godina još uvek uče da razumeju i budu osetljiva prema osećanjima drugih ljudi.

- Vodi konverzaciju i koristi mnogo složeniju gramatiku, kao što je npr. buduće vreme.
- Skače na jednoj nozi, pravi kolut preko glave i može da kliza. Većina 5 - godišnje dece mogu da se obuku i svuku; crtaju ljude sa glavom, trupom, rukama i nogama i pišu neka mala i velika slova azbuke.

Od 2 do 5 godine života deteta događaju se velike promene u njegovom fizičkom i psihološkom razvoju.

Fizički razvoj - u ovim godinama deca postaju snažnija i viša. Mada je telesni rast nešto sporiji nego u prve dve godine života, spoljne promene su veoma vidljive i dramatične (56).

Velike promene dešavaju se i u **kognitivnom razvoju** dece, posebno u sposobnosti mišljenja i rezonovanja. Prema Pijažeovoj teoriji kognitivnog razvoja ovo je period predoperacionalnog mišljenja (26,109). Deca razvijaju šemu postojanog objekta, uzročnosti i decentrirano shvatanje prostora i vremena, simboličku funkciju kroz sistem znakova (crtež, slika, reč). Dete razlikuje znak od označenog kroz imitaciju, crtanje, mentalnu sliku, simboličku igru i govor. Njihove igre postaju više simboličke nego jednostavno motoričke. Koristeći jezik mogu da razmišljaju o nečemu, čak i ako to nešto nije prisutno. Govor im postaje mnogo socijalniji i manje je egocentričan.

Deca imaju intuitivno razumevanje logičkih pojmova u nekim oblastima. Međutim, još uvek pokazuju sklonost da svoju pažnju usmeravaju samo na jedan aspekt predmeta, dok druge zanemaruju. Formirani pojmovi su jednostavni i nepromenljivi. Lako poveruju u magična povećanja, smanjenja i nestajanja. Realnost nije čvrsta. Percepcija dominira nad sudovima. Rezonovanje deteta od tri godine je jednostrano. Ono još uvek ne može na stvari da gleda iz dva ugla, niti da rešava probleme koji zahtevaju da se razmatra više od jednog faktora u isto vreme. Na primer, ukoliko uzmete dve jednake čaše vode pa jednu saspete u kratku i široku posudu, a drugu u užu visoku posudu, dete će verovatno reći da u visokoj posudi ima više vode, nego u kratkoj. Mada vidi dve jednake čaše i posmatra vas kako iz njih sipate vodu u dve posude različitog oblika, ono će ponovo dati isti odgovor. Po dečijoj logici viša posuda je „veća“, i zbog toga mora da sadrži više. Na uzrastu oko 7 godina, deca konačno shvate da problem treba posmatrati sa više aspekata pre nego što daju svoj odgovor. U ovim godinama ona uče slova, brojanje i boje. Pošto nauče da koriste imaginaciju, njihova igra postaje mnogo kreativnija.

Govor ili sposobnost korišćenja reči se razvija veoma brzo. Na uzrastu od 2 godine većina dece vlada sa najmanje 50 reči. Na uzrastu od 5 godina ona vladaju hiljadama novih reči i u stanju su da vode konverzaciju i pričaju priče.

Pažnja

Sa uzrastom, kod predškolskog deteta progresivno se povećava trajanje i obim pažnje.

- Deca na uzrastu od 2.5 do 3.5 godine prosečno se bave nekom aktivnošću oko 17.5 minuta, a za to vreme 7.8 minuta pažnja im skreće sa aktivnosti.
- Deca na uzrastu 5.5 do 6.5 godina mogu prosečno da se bave aktivnostima 62.8 minuta, a da im pažnja za to vreme skrene samo 1.6 minuta (51).
- Sa porastom trajanja pažnje predškolskog deteta raste i njen obim, kako za spontanu, tako i za voljnu pažnju.
- Pažnja dece od 2 do 7 godina može se verbalnim instrukcijama, koje dolaze od strane odraslih, usmeriti i na one predmete i situacije koji same po sebi ne privlače pažnju.

- Verbalnim usmeravanjem pažnje otvara se mogućnost da se dečije ponašanje usmerava, da slede instrukcije i uče.
- Ipak, **isključivost** je glavna odlika pažnje dece do 5 godina starosti. To znači da se oni usmeravaju samo na jedan aspekt, jednu pojavu, jednu stvar i da svoju pažnju ne mogu istovremeno da usmere na više aspekata ili informacija. Pažnja je isključiva, uska, kratkotrajna i lepršajuća.

Emocionalni i socijalni razvoj deteta između 2. i 5. godine odvija se postepeno. Dete uči kako da upravlja svojim osećanjima, počinje da oseća sram ili krivicu kada uradi nešto loše. Na uzrastu od 5 godina prijatelji postaju važni.

Senzorni i motorni razvoj: Na uzrastu od 2 godine većina dece može da hoda uz stepenice, šutira loptu i izvodi jednostavne poteze sa olovkom. Na uzrastu od 5 godina, većina dece može da se obuče i svuče, da nacrta ljudsku figuru sa glavom, trupom, rukama i nogama; da napiše neka mala i velika slova. Ipak, njihova mišićna koordinacija i kontrola je slaba, naročito ona koja uključuje male mišićne grupe, pa se od njih ne može očekivati preciznost, spretnost i tačnost u izvođenju finih motornih veština.

U moralno-etičkom domenu dete nije u stanju da pokaže principe koji definišu najbolje ponašanje. Pravila igre nisu razvijena, koriste samo jednostavne naredbe nametnute od strane odraslih autoriteta kao što su „uradi" i „nemoj".

Preporuke za treniranje

Imajući u vidu rečeno, kao i činjenicu da se kod dece ovog uzrasta budi interesovanje za sport, roditelji decu staru 3 i više godina mogu uključiti u različite "sportske školice" čiji su programi tako struktuirani da je naglasak na slobodnoj igri, zabavi i vežbicama koje podstiču razvoj brzine, koordinacije, ravnoteže, preciznosti, veština hvatanja i dodavanja, šutiranja.

- Deca mogu da ovladaju elementarnim tehnikama pojedinih sportova kao što su plivanje, skijanje, klizanje, osnovne gimnastičke veštine, da razvijaju i unapređuju osećaj za prostor, vreme, ritam.
- Da bi prvi dodir dece sa sportom i njihova iskustva bila pozitivna, što je prvi i najvažniji uslov za njihovo opredeljenje da se nastave baviti sportom, nužno je da sportski programi deci pruže obilje igre i zabave, da stimulišu dečiju želju za učenjem novih veština, unaprede njihovu pažnju, razviju osećaj motoričke i lične kompetentnosti.
- Voditelji programa za decu predškolskih uzrasta uvek moraju imati na umu da je njihova primarna dužnost da zadovolje i dalje osnažuju dečiju unutrašnju (intrinzičku) motivaciju za igrom, uzbuđenjem i zabavom, koja je na ovim uzrastima glavni pokretač njihovog uključivanja u sport.
- Instruktori i treneri bi trebalo uvek da imaju na umu da je pažnja dece predškolskog uzrasta ograničenog (kratkog) trajanja i kapaciteta, da fluktuira ("lepršajuća"), da se lako narušava, da je manje selektivna, manje svesna - voljna i kontrolisana.
- Pri učenju i primeni sportskih veština, instruktori treba da uzmu u obzir ovu ograničenost, ne smeju decu "pretrpavati" informacijama, tj. tražiti da prate i realizuju 3, 4, ili 5 zadataka odjednom.
- Kada zahtevi zadatka prekorače dečije mentalne kapacitete, deca počinju da greše, usporeno reaguju, postaju nesigurna, anksiozna, nemotivisana, inhibirana, često se osećaju nekompetentnim i napuštaju sport.

7.2 Karakteristike dece uzrasta od 6-10 godina

Na uzrastu od 6 godina većina dece:

- Počinje da shvata uzročno-posledične odnose. “Magično” i “egocentrično” mišljenje tipično za predškolce, tokom ovih godina brzo se gubi.
- Prilikom rešavanja problema fokusiraju se samo na jednu stvar (predmet).
- Počinju da shvataju kako se kombinacijom slova i zvukova formiraju reči. Ona prepoznaju neke napisane reči i čak mogu da pročitaju neki jednostavan tekst.
- Značajno više su u socijalnim kontaktima sa svojim vršnjacima. Ali, u većini ličnih interakcija oni zavise od staratelja.
- Na njihov kognitivni razvoj dosta utiču različite igre, kao što su igre memorije. Razvijaju smisao za humor i jako žele da pobede u svim igrama.
- Još uvek nemaju potpuno formirane pojmove vremena, njihovo mišljenje i rezonovanje je konkretno, vezano za ‘’ovde i sada’’.
- O sebi razmišljaju na mnogo profinjeniji način – napreduju u poređenju sebe sa drugima, ispitivanju sebe, promeni self-koncepta i samopoštovanja.
- Stiču dovoljno mišićne snage i koordinacije za skakanje, klizanje i hvatanje lopte.
- Značajan procenat dece (oko 13%) se uključuje u organizovane sportske programe i stiču prva sportska iskustva (7, 12).

Na uzrastu od 7 godina većina dece:

- Pokazuje preferenciju za određene stilove učenja, kao što su npr. manipulativni ili misaoni.
- Razvija prijateljstva, obično sa decom istog pola.
- Voli da bude uključena u grupne igre, ali ima potrebu i za samostalnim igrama.
- Uživa u umetničkim i majstorskim (zanatskim) veštinama i igrama u kojima su fizički aktivni – u sportskim igrama.
- Preko 15% dece počinje sa organizovanim bavljenjem sportom.

Na uzrastu od 8 godina deca:

- Generalno o stvarima razmišljaju na način “ili jedno ili drugo”. Stvari su ili sjajne (super) ili užasne, lepe ili ružne, prave ili pogrešne. Deca se fokusiraju na jedan deo problema u jednom trenutku, pa im je veoma teško da razumeju složenost.
- Čitaju i pišu.
- Uživaju u druženju sa svojim prijateljima.
- Imaju nagle promene raspoloženja. Eksplozije besa i ljutnje su uobičajene. Većina dece ovog uzrasta kritički je raspoložena prema drugima, posebno prema svojim roditeljima. Mogu izgledati dramatično, a ponekad i neučtivo.
- Imaju veoma dobro razvijen govor i uglavnom se izražavaju gramatički ispravno. Većina dece ima veoma dobro razvijene konverzacijske veštine.
- Imaju razvijen širok repertoar različitih sportskih veština, naglašeno interesovanje za takmičenje i poređenje svojih sportskih sposobnosti i veština sa vršnjacima.
- Interesovanje za sport je veliko, što pokazuje i podatak da je ovo uzrast na kome najveći procenat dece (15.8%) započinje sa sistematskim bavljenjem sportom (7).

Na uzrastu od 9 godina deca:

- Razmišljaju mnogo nezavisnije i imaju veoma dobro razvijene sposobnosti odlučivanja. Ovo je posledica njihovih povećanih veština kritičkog mišljenja i sposobnosti da u datom trenutku mogu razmatrati više od jedne prespektive.
- Grade pouzdane i čvrste prijateljske veze.
- Razvijaju snažno osećanje empatije, postaju senzitivna za potrebe drugih i mogu da ih razumeju.
- Postaju radoznala po pitanju odnosa između dečaka i devojčica. Samo malo njih priznaje da ima takva interesovanja, dok će većina isticati da se užasava od suprotnog pola.
- Veoma dobro, jasno i pravilno govore.
- Vole da pišu, crtaju, prave nakit, izrađuju modele, ili se bave nekim drugim aktivnostima koje angažuju fine motone pokrete.
- Pokazuju naglašeno interesovanje za timske sportove.
- Uključivanje u sport i želja da se u nekom od njih oprobaju je i dalje naglašena (12.3% dece započne sa bavljenjem sportom).

Na uzrastu od 10 godina deca:

- Imaju formirane vremenske pojmove – umeju da odrede datume: koji je dan u nedelji, dan u mesecu, mesec, godina.
- Uživaju u druženju sa prijateljima i često imaju "najboljeg" prijatelja istog pola.
- Uživaju u timskim i grupnim aktivnostima: "Ja takođe želim da igram".
- I dalje insistiraju na tome da ih ne interesuje suprotni pol. Ali, u interakciji sa suprotnim polom se mogu ponašati razmetljivo, zadirkivati ih, ili se ponašati glupo.
- Njihov stil govora je skoro kao kod odraslih osoba.
- Traže knjige i časopise sa temama koje ih posebno interesuju.
- Razvijaju dobru kontrolu velikih i malih mišićnih grupa. Neka deca uživaju u aktivnostima koje koriste sve te mišiće, kao što su košarka, ples, fudbal itd.
- Preko 11% dece se uključi u neki oblik organizovane sportske aktivnosti (7, 12).
- Većina dece koju nalazimo u sportu tokom kasnih pubertetskih godina izjavljuje da se u sport uključila sa 10 godina ili znatno pre toga (74.7%).

Fizički razvoj: Dete između 6. i 10. godine obično ima periode naglog, iznenadnog rasta. U proseku godišnje dobija oko 3 kg u težini i oko 7 cm u visini. Takođe, dete gubi oko 4 mlečna zuba svake godine koji bivaju zamenjeni trajnim zubima.

Kognitivni, intelektualni razvoj: Uključivanje dece u sport povezano je sa tri psihološka problema: motivacionom spremnošću za takmičenje, kognitivnom spremnošću za takmičenje i potencijalno štetnim posledicama bavljenja sportom. Intelektualna spremnost se odnosi na sposobnost dece da prate i memorišu značajnu količinu informaciija kako bi uspešno naučila i izvela veštinu određenog sporta. Takođe je bitno da imaju adekvatan nivo pažnje i koncentracije, apstraktnog mišljenja, logičkog rezonovanja i razumevanja govora.

Prema Pijažeu (26, 109), kognitivni razvoj deteta prolazi kroz tri faze:

1. Fazu ili period senzomotorne inteligencije (od kraja prve do 2. godine života);
2. Period konkretnih operacija sa dve podfaze (predoperacionalno mišljenje: 2-7 godine i operacionalno mišljenje: 7,8 – 10,11 godina), i

3. Period formalnih operacija (počinje u ranoj adolecenciji sa 11,12 godina, a završava se u srednjoj, posle 15. ili 16. godine).

Za decu ranog školskog uzrasta period senzomotornog učenja, intuitivnog i sinkretičkog rezonovanja je „daleka prošlost“. Ona su do polaska u školu razvila šemu postojanog objekta, uzročnosti i decentriranog shvatanja prostora i vremena, kao i simboličke funkcije kroz sistem znakova (crteži, slike, reči).

Sa polaskom u školu ona ulaze u fazu operacionalnog mišljenja kada dolazi do usvajanja principa konzervacije, pojavljuje se proces decentracije, konkretne operacije, tj. misaone operacije o realnim predmetima ili njihovim zamenama (slike, šeme). Deca su u stanju da vrše klasifikaciju, formiraju serije, operišu brojevima, induktivno zaključuju, konkretno misle. Rešavaju se složeni problemi i koristi osnovna logika. Na uzrastu od 6 ili 7 godina većina dece razvija sposobnost konzervacije broja, dužine i zapremine tečnosti. ***Konzervacija*** se odnosi na ideju da količina ostaje ista uprkos promenama u njenom izgledu (obliku). Ako detetu pokažete četiri klikera u nizu, a zatim ih rasturite i raširite, dete predopracionalnog uzrasta će se fokusirati na širinu i zato će poverovati da sada ima više klikera nego što ih je bilo pre kada su bili poredani jedan do drugog u nizu. Sa usvajanjem principa konzervacije, nastavljaju da rastu sve druge kognitivne sposobnosti, pre svega sposobnosti mišljenja i rezonovanja. Kako se ove veštine razvijaju, raste i dečija sposobnost rešavanja problema. Ipak, zaključivanje je i dalje jednostavno i konkretno, tako da većina dece razume samo pojmove koji su povezani sa ‘’ovde i sada’’. Pojmovi kao što je udaljena prošlost su obično suviše apstraktni da bi ih deca ovog uzrasta razumela.

Pažnja dece ranog školskog uzrasta je suviše inkluzivna, rasipa se na brojne informacije, bez obzira što one nisu od trenutne važnosti. Pažnja je neselektivna, deca je teško svesno usmeravaju na predmete i pojave koje su od aktuelne važnosti. Međutim, sa napredovanjem kroz osnovnu školu, dečija pažnja postaje sve trajnija, raste njen obim, intenzitet i stabilnost. Dok deca na uzrastu od 2.5-3.5 godine mogu da se bave nekom aktivnošću u proseku oko 17.5 minuta, a da im za to vreme pažnja odluta sa aktivnosti 7.8 minuta, deca uzrasta 5.5-6.5 godina mogu prosečno da se bave aktivnostima znatno duže (62.8 minuta), a da im pažnja za to vreme odluta samo 1.6 minuta (51).

Pažnja dece od 2-7 godina se može verbalnim instrukcijama koje dolaze od strane odraslih, usmeriti i na one predmete i situacije koji same po sebi ne privlače pažnju. Verbalnim usmeravanjem pažnje otvara se mogućnost da se dečije ponašanje usmerava, da slede instrukcije i da uče. I u sportu pažljivim struktuiranjem trenažnih situacija i usmeravanjem od strane trenera, deca ranog školskog uzrasta, pa čak i mlađa, mogu da nauče da selektivno paze. Jedan od načina da se to uradi jeste da se informacije redukuju samo na relevantne i da se od dece ne traži da rade dve stvari istovremeno (što je slučaj u većini sportova sa loptom).

Na ovom uzrastu deci je teško da dve stvari rade zajedno, pri čemu obe zahtevaju podjednaku količinu pažnje (na primer, da driblaju i prate kretanje saigrača). Da bi izašli na kraj sa ovim problemom, treneri mladim sportistima treba da omoguće da vežbaju samo dribling, zatim da prolaze statične igrače ili čunjeve, pre nego što se susretnu sa igračima koji se kreću. Ovo omogućava da se dribling automatizuje i na taj način zahteva manje pažnje, pri čemu se veći deo kapaciteta pažnje ostaje slobodan i može da se usmeri na opažanje dešavanja na terenu ili na proces odlučivanja (45, 19).

- Voljna pažnja dece ovog uzrasta postaje sve razvijenija i sve ju je teže skrenuti. Ona omogućava deci da se usredsrede i prate detalje.
- Pažnja postaje sve duža i deca su u stanju da prate nastavu punih 40 minuta, a posle kraće pauze, ponovo po nekoliko časova dnevno. Pažnja za školski rad najveća je tokom jeseni i zime, tokom proleća popušta, a u letnjim mesecima je najmanja.

- Obim i distribucija pažnje rastu iz godine u godinu, a sposobnost koncentrisanja pažnje se, takođe, povećava.
- Među decom postoje velike individualne razlike u pogledu obima, trajnosti, koncentracije i distribucije pažnje. Mnoga deca su rasejana, nedovoljno koncentrisana, pažnja im luta, fluktuira, rade površno i bez udubljivanja.
- Kod dece predškolskog i rano školskog uzrasta čest je ADHD (Attention Deficit Hyperactivity Disorder) – poremećaj pažnje sa hiperaktivnošću ili hiperkinetski poremećaj sa defictom pažnje. Prisutan je kod 3-5% dece.
- Deca sa ADHD sindromom imaju poremećaj kontrole ponašanja kao i probleme u održavanju pažnje na zadatim aktivnostima. Ukoliko se ovaj poremećaj na vreme otkrije, potrebno je potražiti stručnu psihološku pomoć. Danas se za lečenje ovog poremećaja uspešno koristi biofidbek metod putem koga deca nauče da kontrolisanjem svojih bioloških i neuroloških funkcija (disanja, rada srca, frekvencije moždanih talasa) indirektno kontrolišu i unapređuju kvalitet svoje pažnje.

Emocionalni i socijalni razvoj: Deca između 6. i 10. godine razvijaju prijateljske veze. Samopoštovanje, koje predstavlja osećaj lične vrednosti i pripadanja, postaje veoma važno kako dete počinje više da stupa u kontakte i komunicira sa osobama van svoje porodice. Deca ovog uzrasta upoređuju sebe sa drugima.

Senzorni i motorni razvoj: Deca ovog uzrasta stiču znatnu mišićnu snagu i koordinaciju. Većina dece razvija osnovne motorne veštine, kao što su šutiranje, hvatanje i bacanje. Istovremeno, postaju mnogo veštija u daleko složenijim aktivnostima, kao što je ples, bacanje u košarci i sviranje na klaviru.

Moralni razvoj: Po Pijažeu razvoj dečije moralnosti prolazi kroz 4 faze. U početku dečija moralnost je heteronomna i autoritativna, jer potiče od tuđih zabrana i zahteva za bespogovornom poslušnošću (prvo od strane roditelja, a kasnije i drugih osoba sa autoritetom kao što su vaspitači, nastavnici, sportski instruktori i treneri). Odnosi sa vršnjacima i kognitivni razvoj doprinose da deca nauče da biti dobar ne znači jedino biti poslušan, već i pravedan. Do početka puberteta deca nauče da sarađuju i da se uzajamno poštuju što dovodi do prelaska na autonomnu moralnost. To se dešava u pubertetskoj fazi razvoja.

Zanimljiva je i Kolbergova teorija po kojoj moralni razvoj prolazi kroz pet faza ili nivoa (123). Kako sazreva, dete u svom moralnom razvoju napreduje od nivoa 1 do nivoa 5. Ne stigne svako dete do nivoa 5, kao što se ne koriste uvek najviši nivoi moralnog rezonovanja za koje su ljudi sposobni. I deca i odrasli obično istovremeno koriste nekoliko različitih nivoa moralnog rezonovanja. Deca uzrasta od 6 do 10 godina, najčešće koriste prva dva nivoa: egocentrično stanovište ili nivo spoljne kontrole (nivo 1) i individualističku perspektivu (nivo2). Egocentrično stanovište ukazuje da se deca moralno ponašaju zbog straha od kazne i sklonosti ka poslušnosti.

Nivo 1 predstavlja fazu spoljne kontrole ili ponašanja po principu *"U redu je sve dok me ne uhvate"*. Na ovom nivou dete određuje šta je ispravno ili pogrešno na osnovu ličnog interesa, a naročito na osnovu ishoda svojih postupaka. Na primer, mali fudbaler će odlučiti da li je udaranje protivnika u igri ispravno ili pogrešno, u zavisnosti od toga da li se može nekažnjeno izvući. Nivo 2 je i dalje usmeren na maksimiziranje ličnih interesa, ali deca ne odlučuju jedino na osnovu ishoda svojih postupaka. Ovoje je faza *"Oko za oko, zub za zub"* u kojoj deca prave kompromise i kalkulišu kako bi maksimizirala svoje interese. Na primer, mladi fudbaler odlučuje da li je u redu, nepropisno ili nefer, udariti protivnika koji je njega udarao u najvećem delu prvog poluvremena. Ovde se često neetički postupci opravdavaju objašnjenjem *"To svi rade"*. Na trenerima je velika odgovornost i obaveza da deci objasne značaj etičkog ponašanja u sportu i van njega i da ga uvek promovišu, podstiču i nagrađuju.

Preporuke za treniranje

Baveći se problemima rasta, fizičke aktivnosti i motornog razvoja dece predpubertetskog uzrasta, (71) ističu da pošto je redovna fizička aktivnost povezana sa zdravljem u odraslom dobu, onda je logično pretpostaviti da deca tokom detinjstva treba da budu fizički aktivna kako bi navike bavljenja sportom prenela u odraslo doba. Oni ističu da nedostaju snažniji naučni podaci na osnovu kojih bi se kreirao vodič za fizičku aktivnost predpubertetske dece. Ipak, pomenuti autori preporučuju da se u tom periodu koriste različite fizičke aktivnosti kao što su brzo hodanje, trčanje, plivanje, biciklizam i aerobni ples. Ove aktivnosti neće prerasti u navike ponašanja odraslih osoba, ako se one njima nisu bavile u detinjstvu redovno i sistematski, sa određenim intenzitetom i trajanjem. Na osnovu istraživanja i zaključaka naučnika iz različitih delova sveta, pomenuti autori (71) daju pregled najznačajnijih preporuka za sadržaj i intenzitet fizičkih (sportskih) aktivnosti pogodnih za decu u predpubertetskoj fazi ili inicijalnoj fazi dugoročnog sportskog razvoja (tabela 7.1).

Tabela 7.1 Kriterijumi i preporuke za fizičku aktivnost dece (71, str. 64)

Referenca	Zemlja	Godina	Sugerirani nivoi fizičke aktivnosti
Blair et al.	U.S.	1989	Minimum trošenja energije od 3 kcal / kg / dan
Pyke	Australija	1987	Energične fizičke aktivnosti; 3-4 puta nedeljno; najmanje 30 minuta po sesiji
Shepard	Kanada	1986	Tri sata nedeljno, oko 25 minuta na dan, intenzitet od 4 MET-sa*
Američki koledž sportske medicine	U.S.	1991	Tri puta nedeljno
Ross & Gilbert	U.S.	1985	Minimum 3 puta nedeljno; 20 minuta po sesiji; intenzitet na 60% od kardiorespiratornog kapaciteta koristeći velike mišićne grupe
Telma et al.	Finska	1994	Najmanje 30 minuta aktivnosti dnevno; svaki dan
Haskel et al.	U.S.	1985	Najmanje 30 minuta aktivnosti dnevno; svaki dan; korišćenje velikih mišićnih grupa
Silvenninen	Finska	1984	Najmanje dva puta nedeljno; aktivnosti koje dovode do zadihanosti i obilnog znojenja

Na uzrastu od 6 do 10 godina mladi sportisti su uglavnom orijentisani ka akciji. Njihova pažnja je veoma kratka, te je besmislena svaka diskusija koja uključuje preduga objašnjenja. Zato treneri treba da daju kratke instrukcije sa naglaskom na trening, ali istovremeno moraju biti strogi u ispravljanju pogrešnih izvođenja motornih veština, kako bi ih deca ispravno vežbala od početka. Na ranim uzrastima loše navike se veoma lako razvijaju, a jednom pogrešno naučena veština se teško ispravlja. Potrebne su godine napornog i upornog vežbanja da bi se pogrešno stečene tehnike ispravile. Zato deci treba pokazati ispravan oblik vežbe i isticati ga od prvog dana (126). Iako neka savremena istraživanja govore da već sa 7 godina dete može da razume i usvoji gledišta druge dece (kada su u pitanju jednostavni zadaci), ipak praksa pokazuje da deca mlađa od 7 godina učestvuju u timskim igrama često potpuno nesvesna šta članovi drugog tima rade. Jedino su zainteresovana za loptu i same sebe. Ne vole da igraju po pravilima koje nameću odrasli, ne razumeju složene uzročne odnose, važna im je igra, zabava i poređenje sebe sa drugom decom.

Ako se kognitivna spremnost koristi kao kriterijum za određivanje spremnosti dece za takmičenje, onda ona postoji već na uzrastu od 7 godina (ali sa drugačijim konceptom, or-

* Jedinica koja se koristi za procenu količine kiseonika koju telo koristi tokom fizičke aktivnosti. 1 MET = količina kiseonika koju utroši organizam u miru. Fizičke aktivnosti umerenog intenziteta su one koje sagore 3-6 METsa, a one snažnog intenziteta sagore preko 6 METsa. Fizičke aktivnosti umerenog intenziteta odnose se na napore pri kojima dolazi do ubrzanja disanja i/ili srčane frekvencije; utroše3-6 METsa i sagore 3.5-7 kalorija po minutu (kcal/min).

ganizacijom i zadacima), dok je uzrast od 10 do 12 godina najoptimalniji za njihovo pravo uključivanje i razumevanje takmičarskog procesa.

Bavljenje sportom prvenstveno treba da kroz različite oblike vežbanja, treninga, štafeta i igara deci obezbedi zabavu. Takmičarsko nadmetanje sa drugima i pobedu ne bi trebalo naglašavati kako bi se stvorilo okruženje pogodno za učenje bez stresa. Deca vole i prihvataju pozitivne podsticaje i tokom vežbanja ih treba stalno ohrabrivati. Treba ih ohrabrivati da poboljšaju sopstvene veštine, a "takmičarski duh" bi trebalo koristiti jedino u treninzima koji su timski zasnovani.

Kardiovaskularni sitem dece ovog uzrasta je tek u razvoju. Njihova anaerobna tolerancija je slaba, dok su im aerobne sposobnosti dobro razvijene. Za ovaj uzrast su prihvatljive različite aerobne aktivnosti niskog intenziteta, ali ne i vežbe brzog trčanja. Posebna pažnja mora se posvetiti odmoru, ali deca ne smeju naglo da prekidaju vežbanje. U periodima odmora, preporučuju se vežbe slabijeg intenziteta.

Sportski programi za decu ovog uzrasta treba da budu usmereni na razvoj motornih veština kroz trčanje, skakanje, plivanje, igranje, bacanje, hvatanje, uvijanje, balansiranje. Preporučuje se kombinacija kružnih treninga sa aktivnostima zabave i zato su oni podjednako posvećeni igri i razvoju veština. Treninzi bi trebalo da budu kratki (50 minuta do sat vremena) sa odgovarajućim obimom aktivnosti slabijeg intenziteta.

Kada su u pitanju igre kao što su košarka, fudbal, rukomet ili sportske aktivnosti koje podrazumevaju upotrebu prepona i bacanja lopte, uslovi bi trebalo da budu prilagođeni uzrastu i kapacitetu mladih sportista. Stoga, treba koristiti drugačiju i uzrastu prilagođenu opremu kao sto su: manje i lakše lopte, manji golovi, manji sportski tereni i slično. Takođe, treba imati na umu da sportisti mlađi od 12 godina ne vole komplikovana pravila koja sputavaju njihovu igru i akcije. Zato bi pravila trebalo pojednostaviti i prilagoditi tako da se sačuva igra i zabava, a izbegne takmičarsko nadmetanje. Decu bi trebalo ohrabrivati da učestvuju u što više sportova. Polne razlike za ovu uzrasnu grupu su beznačaje, pa je preporučljivo zajedničko treniranje dečaka i devojčica. Takvi treninzi za decu do 10 godina mogu da budu daleko zabavniji, interesantniji i uzbudljiviji. Samo za vreme i posle puberteta, zbog značajnih fizioloških, psiholoških i telesnih promena, neophodno je odvojiti treninge za dečake i devojčice.

Cilj ovakvog multidimenzionalnog pristupa je optimizacija koordiniranog razvoja dece. *„Početna faza razvoja"* je „faza brzog napredovanja" za vreme koje mladi sportisti razvijaju jedostavne i složene motorne veštine koje će biti od ključnog značaja za kasnije razvojne faze. Krajem ove faze, treneri ili roditelji bi trebalo da primete značajno poboljšanje u koordinaciji, uvremenjavanju akcija u igri (tajmingu), vremenu reagovanja što je u najvećem stepenu posledica bolje neuro-mišićne adaptacije. Iz ove faze mladi sportisti se postepeno kreću ka fazi "*Sportskog razvoja*" (126).

Zapamtite:

- Prema Bompinoj šemi periodizacije dugoročnog sportskog razvoja, deca uzrasta od 6 do 10 godina nalaze se u inicijalnoj fazi sportske aktivnosti.
- Način treniranja dece u ovoj fazi ima odlučujući uticaj na njihovu odluku da li će i na kom nivou ostati u sportu. Zato je važno da se na treninzima kreira pozitivna i suportivna sredina u kojoj će deca kroz igru i bez prenaglašeno formalizovane i spoljne kontrole, moći da isprobaju veliki broj drugih sportova.
- Takav, manje formalan multilateralni trening koji nije usmeren samo na jedan "glavni" sport, ostvaruje pozitivan uticaj na razvoj svih fizičkih, motoričkih i funkcionalnih sposobnosti.

- Cilj višestranog treninga koji treba biti dominantan u inicijalnoj fazi bavljenja sportom jeste da deca nauče osnovne kretne veštine koje se kasnije mogu preneti u bilo koji sport.
- Treninzi u inicijalnoj fazi, tj. treninzi za decu uzrasta od 6 do 10 godina moraju biti zabavni i raznovrsni, a igra osnovni metod za učenje.
- Dužnost trenera koji rade sa decom u ovoj uzrasnoj i sportskoj fazi je da paralelno sa svestranim sportskim razvojem naglašava važnost psihosocijalnog i moralnog razvoja i sazrevanja sportista – da podstiče razvoj samopoštovanja, samopouzdanja, savesnosti, odgovornosti, kooperativnosti, veština samokontrole, donošenja odluka, komunikacije.

Preporuke za treniranje

Da bi programi treninga u inicijalnoj fazi bavljenja sportom bili u skladu sa dečijim potrebama, interesovanjima i motivima, a istovremeno bili usredsređeni na sveukupan sportski i psihološki razvoj, Bompa (29) trenerima daje određene smernice, koje zbog njihove važnosti prenosimo u celini:

- Naglasite višestran razvoj uvodeći decu u specifične vežbe koje ih uče osnovnim sportskim veštinama. Višestrane veštine trebalo bi da uključuju trčanje, sprintanje, skakanje, hvatanje, bacanje, ravnotežu i kotrljanje. Takođe, ohrabrite decu da uče aktivnosti kao što je biciklizam, plivanje, klizanje i skijanje.
- Osigurajte svakom detetu dovoljno vremena da na odgovarajući način razvije veštine, ali i jednako vreme za igru i aktivnosti.
- Pozitivno podstičite decu koja su samodisciplinovana i posvećena sportu. Podstičite napretke u razvoju veština.
- Ohrabrite decu da razviju fleksibilnost, koordinaciju i ravnotežu.
- Ohrabrite decu da razviju različite motoričke sposobnosti u aktivnostima niskog intenziteta. Na primer, plivanje je odlično za razvoj kardio-respiratornog sistema, a istovremeno minimizira stres na zglobove, ligamente i vezivno tkivo.
- Izaberite odgovarajući broj ponavljanja za svaku veštinu i ohrabrite decu da ispravno izvode tehniku.
- Modifikujte opremu i okruženje za igru na odgovarajući nivo. Na primer, deca nemaju dovoljno snage da gađaju na koš normalne visine, a da istovremeno koriste ispravnu tehniku. Lopta bi trebalo da bude manja i lakša, a koš niži.
- Osmislite vežbe, igre i aktivnosti tako da deca imaju mogućnost maksimalnog aktivnog sudelovanja.
- Promovišite učenje putem iskustva pružajući deci mogućnost da osmisle svoje vežbe, igre i aktivnosti. Ohrabrite ih da budu kreativna i koriste svoju maštu.
- Pojednostavite pravila tako da deca mogu da razumeju igru. Ako deca ne mogu da razumeju pravila igre, ona možda neće moći da razviju samokontrolu, što će verovatno imati negativan uticaj na njihovo samopouzdanje i želju za nastavkom bavljenja sportom.
- Učite decu igrama koje ih uvode u osnove taktike i strategije. Na primer, ako su deca razvila bazične individualne veštine, kao što su trčanje, vođenje lopte i udaranje nogom, ona će verovatno biti spremna za uspešno igranje modifikovanog fudbala. Tokom utakmice mlade sportiste možete uvesti u situacije koje pokazuju važnost zajedništva u timu i pozicija u igri.
- Ohrabrite decu da učestvuju u vežbama koje razvijaju koncentraciju i pažnju. To će im pomoći da se pripreme za veće zahteve treninga i takmičenja do kojih će doći kada dođu u sledeću fazu razvoja – u fazu sportskog oblikovanja.

- Naglasite važnost etike i fer pleja.
- Osigurajte mogućnosti da dečaci i devojčice zajedno učestvuju u aktivnostima.
- Osigurajte da sport bude zabavan za svu decu (29, str. 258-260).

7.3 Karakteristike dece pubertetskog/ranog adolescentnog uzrasta (11-14 godina)

Latinski termin *adoloscero* znači rasti, sazrevati. Adolescencija nije samo prelazni period iz detinjstva u zrelost, već posebna razvojna faza koja obuhvata skoro deceniju života (ako se imaju u vidu njene dve faze: rana i kasna). Ovo je najdinamičniji period u razvoju pojedinca praćen burnim telesnim, fiziološkim, intelektualnim, socijalnim i emocionalnim promenama. Zbog naglog rasta, razvoja i sazrevanja, mnogi autori za adolescenciju kažu da je to doba *"bure i stresa"*. Transformacije koje se dešavaju u periodu od detinjstva do odraslog doba se mogu uporediti sa metamorfozom larve u leptira (7). Mada postoje različiti pristupi određivanja uzrasta koji pokriva period adolescencije, danas je prihvaćeno njeno šire definisanje, pa se pod adolescencijom podrazumeva period između 10. i 19. godine starosti.

Na uzrastu od 11 do 14 godina deca se nalaze u periodu puberteta ili rane adolescencije. Na nagli rast i razvoj u ovom periodu najveći uticaj imaju hormoni endokrinih žlezda. Hormoni hipofize uzrokuju brzi telesni rast, hormoni štitne žlezde dovode do povećanja osetljivosti, a hormoni polnih žlezda su odgovorni za pojavu sekundarnih polnih karakteristika. Pregledom literature (7, 51, 82, 10, 14), osnovne karakteristike dece pubertetskog uzrasta možemo rezimirati na sledeći način:

Fizički rast i razvoj

- Do naglog povećanja visine dolazi između 11. i 12. godine kod devojčica i 13 - 14. godine kod dečaka.
- Devojčice generalno rastu brže tokom ranog puberteta, a usporavaju sa pojavom prve menstruacije koja se obično javlja oko 12 godine, mada je normalan perid za njeno pojavljivanje uzrast od 10 do 16.5 godina. Kod dečaka nagli rast u visinu pojavljuje se tek nakon što se pojave drugi znaci tipični za pubertet. Mada dečaci u ranoj adolescenciji zaostaju u visini u odnosu na devojčice, jednom kad njihov rast započne on teče brže i traje duže. Devojčice dostižu visinu koja je približna odrasloj na uzrastu od oko 16 godina, a dečaci na uzrastu oko 18 godina (52).
- Brzi rast mase (težine) kod devojčica se dešava na prosečnom uzrastu od 11.5 godina, a kod dečaka na 13.5 godina. Težina u pubertetu iznosi oko 40% od krajnje idealne telesne težine odrasle osobe.
- Menja se i kompozicija telesne masti. Telesna mast kod devojčica se povećava, a kod dečaka smanjuje. Tinejdžeri koji su gojazni na kraju puberteta, pod velikim su rizikom da budu gojazni i u odraslom dobu.
- Ekstremiteti naglo rastu u dužinu, izdužuju se mišićna vlakna i tetive, pri čemu rast svih telesnih organa nije proporcionalan i skladan.
- Kosti rastu, izdužuju se i dostižu blizu 25% konačne visine odrasle osobe.
- Povećava se debljina lobanjske kosti za oko 15% . Čelo postaje mnogo istaknutije, a vilica isturenija.
- Dolazi do povećanja u veličini telesnih organa. Srce udvostručuje težinu, a veličina pluća se, takođe, povećava.

- Polni razvoj teče uporedo sa razvojem kostiju.
- Povećava se maljavost lica kod dečaka. Malje obično počinju rasti iznad gornje usne, postepeno dolaze do obraza, a onda do brade.
- Pojavljuje se ginekomastija – rast grudi kod dečaka. On se tokom ranog i srednjeg puberteta dešava kod više od 60% dečaka. Ginekomastija ne traje dugo - otklanja se kod 70% dečaka u toku jedne godine, a kod 99% dečaka u toku dve godine (52).
- Pupljenje grudi—neznatno podizanje i proširenje prostora oko bradavica, prestavlja jedan od prvih znakova puberteta kod devojčica. Otprilike u isto vreme započinje i rast pubičnih dlačica. Kod dečaka prvi indikator puberteta je uvećanje testisa, a sledi ga rast pubičnih dlačica i produžavanje penisa.
- Rast prestaje kad potpuno sazru polne žlezde i razviju se sve sekundarne polne odlike.
- Kod devojčica se prva menstruacija javlja između 11. i 13. godine, a polucija kod dečaka između 12. i 14. godine.
- Seksualna zrelost je u korelaciji sa fizičkom snagom i ona znači da je organizam sposoban za reprodukciju svoje vrste.
- Razbuđeni i uzburkani hormoni povezani sa pubertetom stimulišu seksualni nagon kod adolescenata oba pola. Za pripadnike oba pola je normalno da masturbiraju u privatnosti. Hormoni, takođe, mogu izazvati epizode problematičnog ponašanja, kao što je izazivanje roditelja i drugih autoriteta.
- Rast pojedinih delova tela može da bude međusobno nesinhronizovan. Na primer, nos, ruke i noge mogu rasti brže od ostatka tela.
- Nagle i dalekosežne promene u fizičkom razvoju adolescenta utiču na to kako će ga drugi opažati i na njega reagovati, ali i na to kako će on lično opažati i prihvatati sebe i tumačiti reakcije okoline.
- Sa naglim rastom menja se fizionomija deteta, proporcije tela, hod i držanje. Njegov osnovni zadatak je da prihvatati sebe u novom izdanju!
- Da bi se to postiglo dugo se stoji pred ogledalom, svest o fizičkim promenama vrlo je prisutna, adolescent menja način odevanja, frizuru, svoj izgled konformira izgledu vršnjaka, stalno se poredi sa njima, a i najmanja odstupanja su razlog za veliku brigu i razočarenje.
- Odstupanja od normi (od prosečnog) u pogledu visine, težine, izgleda, umešnosti, sposobnosti itd. praćena su negativnim emocijama, lošim mišljenjem o sebi i neretko povlačenjem u socijalnim kontaktima.
- Razvojem tela i seksualnim sazrevanjem ozbiljno je ugroženo osećanje kontinuiteta sebe kao jedinke.
- Mnogi adolescenti su razočarani svojim izgledom, plaše se ishoda novih promena.
- “Slika tela”, odnosno doživljaj i shvatanje sopstvenog tela, pod uticajem je prethodnog iskustva deteta, njegovog generalnog samopouzdanja, reakcija odraslih važnih osoba i slično.
- Pozitivna slika tela značajno utiče na opšte prihvatanje sebe i zadovoljstvo sobom, na formiranje opšteg pojma o sebi ili self-koncepta.
- Devojčice pridaju veći značaj svom fizičkom izgledu i osetljivije su na povoljnu sliku o sebi nego dečaci. One su, takođe, osetljivije na odstupanje sopstvenog fizičkog izgleda od “idealnog” ili prosečnog, kao i od stereotipa vezanih za tipično “ženski izgled”.

Uloga sporta

- Sport može pomoći da deca lakše prihvate svoje telo, da se brže adaptiraju na razvojne promene i budu zadovoljnija svojim telesnim konceptom (šemom svoga tela).
- Jer, sportska aktivnost koja je prilagođena uzrastu, sposobnostima i interesovanjima dece, pospešuje njihov pravilan rast i razvoj, čini ih bržim, spretnijim, snažnijim i razvijenijim.
- A poznato je da pravovremeni, a posebno ubrzani fizički rast i razvoj na početku adolescencije donosi dečacima prednosti, dok zakasnelo sazrevanje nosi negativne poene.
- Viši i snažniji dečaci, oni koji se bave sportom i poseduju sportski talenat, dobijaju veći ugled među svojim vršnjacima.
- Zato pravilan razvoj, sticanje fizičke kondicije (snage, brzine), lep izgled (pozitivna slika tela), zajedno sa potrebama za druženjem, sticanjem novih prijateljstava, zabavom i učenjem sportskih veština - predstavljaju osnovne motive zbog kojih se deca predpubertetskog i rano pubertetskog uzrasta uključuju u sport.

Socijalni razvoj - Odnos sa roditeljima

Na prelazu iz detinjstva u adolescenciju događaju se značajne promene u socijalnom životu dece koje se najupečatljivije manifestuju kroz njihove odnose sa vršnjacima i roditeljima. Dete iz usko porodičnog kruga prelazi na nešto širi socijalni plan što dovodi do kvalitetnih promena u odnosu između njega i roditelja.

- Odnosi sa vršnjacima postaju veoma važni. Istraživanja pokazuju da su deca do 10 godina starosti pod znatno većim uticajem roditelja, dok posle 10-te godine uticaj vršnjaka postaje važniji. Dečak ovog uzrasta želi da bude prihvaćen i priznat od svojih drugova, da se prilagodi njihovim aktivnostima, standardima, načinima ponašanja, oblačenja i slično.
- U detinjstvu roditelj ima autoritet koji određuje pravila ponašanja. Interakcija dete-roditelj se zasiva na principu razmene - roditelji pružaju pomoć, brigu i zaštitu, a dete uzvraća poslušnošću.
- Početkom adolescencije mlada osoba u odnos sa roditeljima unosi neke elemente odnosa sa vršnjacima i u tom odnosu ima sve više reciprociteta.
- Poslušnost nije automatska i bespogovorna kao u detinjstvu, već je sve više voljna.
- Treba zapaziti da promene u odnosima sa roditeljima ne iniciraju roditelji, već deca.
- Adolescent traži dogovor sa roditeljima, želi da učestvuje u odlučivanju.
- U interakciji roditelj - adolescent dolazi do dvosmerne socijalizacije: ne samo da roditelj utiče, menja i socijalizuje dete, već i adolescent pokušava da utiče i menja odnose sa roditeljima tražeći više samostalnosti u svom razvoju.
- U adolescenciji roditelj i dalje zadržava poziciju autoriteta, ali se ona značajno razlikuje od one koja je postojala u detinjstvu. Roditelj prihvata da mlada osoba sada više i češće učestvuje u odlučivanju, više uvažava njena mišljenja, izbore i opredeljenja.
- Komunikacija adolecenta sa roditeljima je selektivna, tako da roditelji nisu više uključeni u sve ono što adolescent ima u svom životnom repertoaru.
- O nekim temama i problemima adolescent priča samo sa jednim od roditelja, a o nekim ni sa jednim.
- Interesovanja oca obično se odnose na školski uspeh, sportsku aktivnost, planove za buduću karijeru adolescenta, ili na diskusije o društveno-političkim temama.
- Interesovanja majki su šira – one su zainteresovane za adolescentov socijalni i emocio-

nalni život, za njegove brige, probleme i svakodnevna zbivanja. U ovim oblastima nema striktnih pravila kojih se treba pridržavati, pa su majke češće spremne na kooperaciju u donošenju odluka u ovim domenima.

- Odnos sa ocem je po svojim kvalitetima uglavnom nastavak odnosa dete - otac iz detinjstva (on je i dalje autoritet, postavlja jasna očekivanja, zna šta je dobro za dete), ali se raniji prisni kontakti očeva i dece gube.
- Odnos sa majkom je smeša autoriteta i saradnje, bliskosti i poštovanja.
- Adolescent se postepeno oslobađa stanja zavisnosti od roditelja, a istovremeno nastoji da ostane u vezi sa njima. Smanjuje broj kontakata sa roditeljima, više vremena provodi odvojeno od njih (sa vršnjacima), poseduje svoj privatni život van onog u okviru porodice i roditelji nemaju pun uvid u njegove aktivnosti.
- Smatra se da proces oslobađanja zavisnosti od roditelja (individuacija) prolazi kroz četiri faze: fazu oštre diferencijacije od roditelja, fazu praktikovanja sopstvene nezavisnosti, fazu ponovnog zbližavanja sa roditeljima i fazu individuacije i konsolidacije, građenja ličnog identiteta.
- U fazi diferencijacije, koja je karakteristična za ovaj period, adolescenti zauzimaju kritični stav prema roditeljima i njihovim stavovima, mišljenjima, ubeđenjima. Sebe doživljavaju potpuno različitim od roditelja i imaju snažnu potrebu da odbace mnoge od njihovih uticaja, saveta, vrednosti, stavova i predloga. Ponekad dolazi do ekstremnih otpora, odbacivanja svega što dolazi od roditelja, ili podseća na njihove stavove i uverenja.
- Namerno nervirati i izazivati roditelje ponekad postaje cilj za sebe. Novostečene vršnjačke veze adolescente sve više udaljavaju od roditelja.

Odnosi sa vršnjacima

- Ovo je vreme intenzivnog socijalnog razvoja – prilagođavanja vršnjacima, proširivanja kruga prijatelja.
- Uticaji vršnjaka i odnosi sa njima postaju mnogo važniji nego što je to bilo u ranom školskom ili predpubertetskom dobu.
- Odnosi sa vršnjacima u adolescenciji su drugačiji od onih u detinjstvu. U ranom detinjstvu kontakt sa vršnjacima bio je površan i svodio se na jednostavno učestvovanje u zajedničkim aktivnostima, dok u adolescenciji taj odnos ima odlike zajedništva, lojalnosti i bliskosti.
- Adolescent sam traži i bira prijatelje. Među njima postoji uzajamno razumevanje, poštuju se razlike među ličnostima, oni žele da budu shvaćeni i prihvaćeni, provode dugo vremena zajedno, upoznaju se, pružaju jedni drugima podršku, osećaju međusobnu obavezu, a odanost postaje sastavni deo prijateljstva.
- Prijateljstva u adolescenciji uključuju intimnost. Adolescent prijatelja doživljava kao osobu kojoj može da se poveri, kaže sve o sebi i svojim problemima, ima poverenja u njega i računa da će ono što je saopšteno prijetelj poštovati i čuvati.
- Za adolescente nije važno mesto gde provode vreme, jedino je bitno da su zajedno i što dalje od roditeljskog nadzora i kontrole, kao i da su izvan strukturirane sredine kao što su škola i kuća.
- Osnovni zadatak bliskih prijateljskih veza jeste da se ispune međusobne emocionalne potrebe za prihvatanjem i pružanjem podrške.
- Prijateljstvo može da posluži i kao neka vrsta terapije – dozvoljava slobodnu ekspresiju emocija, anksioznosti i problema. Pruža uvid da i drugi (prijatelji) imaju slične nedou-

mice, sumnje, nade, strahove i probleme. Ako ga i pored njegovih mana i nedostataka vršnjaci prihvate, adolescent dobija podršku i oslonac, potvrdu da je vredan pažnje i da je prihvatljv za druge.

- Mlađi adolescenti se više udružuju u grupe istog pola.
- Anksioznost u heteroseksualnim odnosima najveća je na uzrastu od 11 godina.
- Nešto kasnije, već od 14-15 godina u kontakte sa vršnjacima uključuje se seksualnost.
- Interesovanje za suprotni pol se povećava, dolazi do udruživanja u heteroseksualne grupe.
- Veliku pažnju poklanjaju svom fizičkom izgledu, lepoti, oblačenju i ulepšavanju.
- Adolescent je nesrećan kad ga vršnjaci ne prihvataju, a odrasli ne mogu ništa da učine da to osećanje umanje.
- Zbog snažne potrebe da pripadaju grupi i da se sa njom identifikuju, mladi se često potpuno nekritički konformiraju svim zahtevima vršnjaka, usvajaju njihov stil odevanja, njihove vrednosti i stavove.
- Pošto tinejdžeri teže da pripadaju grupi, a interesovanje za sport (koje se budi na uzrastu od 5 godina) postaje dominantno upravo u periodu rane adolescencije, najbolje bi bilo da tu svoju potrebu zadovolje uključivanjem u sport.
- Uključivanjem u sport, oni dobijaju mogućnost da se identifikuju sa svojim timom, klubom, da usvoje nove obrasce ponašanja, da prošire krug prijatelja, nauče da bolje međusobno komuniciraju, da razumeju tuđe potrebe, da poštuju određena pravila, fer plej, da formiraju viši nivo moralne svesti, nauče da poštuju moralne vrline kao što su pravičnost, učtivost, iskrenost, odgovornost – jednom rečju, da formiraju vrednosti moralnog (sportskog) karaktera.

Emocionalni razvoj

- Rana adolescencija je vreme povišene emocionalnosti.
- Emocionalni život adoelscenata ovog uzrasta veoma je bogat, a značajan izvor njihovih osećanja postaju vršnjaci, škola i sportska aktivnost.
- Iako je aktivnost endokrinih žlezda najintenzivnija u ranim godinama adolescencije, ipak emocionalne promene svoj vrhunac dostižu u srednjim i kasnijim tinejdžerskim godinama.
- Kada za adolecenciju kažemo da je to doba bure i stresa, ne mislimo samo na dramatične telesne promene, već i na “emocionalnu buru” i oscilacije raspoloženja.
- Raspoloženja se često menjaju, iz radosnog se brzo i lako prelazi u tužno i obratno, a nisu retki i pravi izlivi gneva.
- Jednog dana mogu se osećati “sjajno”, moćno i “kul”, a već sledećeg (bez spolja vidljivog razloga) “ubedačeno”, “smoreno”, ili apatično.
- Adolescenti mogu imati brojne emocionalne probleme: postaju osetljivi na svoj izgled (telesni deformiteti ili nedostaci, loši zubi, bubuljičava koža, slab vid ili sluh, skolioza, nizak rast, preterana mršavost ili gojaznost) i neretko formiraju kompleks manje vrednosti.
- Osim toga, može doći do niza drugih psihičkih smetnji i poremećaja: patološka lažljivost, stvaranje loših navika (pušenje, konzumiranje alkohola, droge), poremećaji u ishrani (bulimija, anoreksija), sve do ozbiljnih mentalnih poremećaja (neuroza, depresija, psihoza, suicid).
- Iako oko 50% adolescenta iskusi određene probleme i poteškoće u svakodnevnom funkcionisanju (odnosi sa vršnjacima, roditeljima, problemi u školi), procene pokazuju da se ozbiljni poremećaji javljaju samo kod 12-15% mladih.

- Seksualnost počinje u adolescenciji i često je praćena stresom i anksioznošću, a tome značajno doprinose kontradiktorne poruke medija koje ohrabruju i roditelja koji osuđuju seksualnost.
- Naglo i intenzivno probuđena seksualnost i interesovanje za osobe suprotnog pola stvara veliki pritisak koga se adolescenti oslobađaju eksperimentisanjem i praktikovanjem nekih formi seksualnog ponašanja.
- Problemi u školi, konflikti sa roditeljima i teškoće u prilagođavanju suprotnom polu praćeni su emocionalnom napetošću i mogu izazvati lakše i teže emocionalne krize.
- Prelazak iz detinjstva u odraslo doba praćen je specifičnim i učestalim stresovima. Izvori stresa su individualni i sredinski. Individualni proizilaze iz razvojnih promena i zahtevaju da se adolescent prilagodi na te promene. Konflikti sa odraslima i vršnjacima su česti i tinejdžeri ih teško doživljavaju. Paralelno sa potrebom da se dokaže i uspe u svetu odraslih ide i potreba za konformiranjem zahtevima okoline kako bi bili prihvaćeni.
- Stresovi koji proističu iz sredine u kojoj mlada osoba odrasta mnogo su prisutniji u društvima koja prolaze kroz proces tranzicije (intenzivne društveno ekonomske promene), u kojima se stil života, porodični odnosi i sistemi vrednosti intenzivno menjaju. To je karakteristično i za našu aktuelnu ekonomsku i društveno-političku situaciju u kojoj je došlo do naglog urušavanja svih tradicionalnih socijalnih i moralnih vrednosti, gde je sve komplikovano, nedefinisano i neizvesno.
- Zato je našim adolescentima mnogo teže da se uklope u jasno definisanu ulogu odraslog i da izađu u susret očekivanjima koja se pred njih postavljaju.

Intelektualni razvoj

U skladu sa Pijažeovom teorijom, intelektualni razvoj dece pubertetskog ili rano adolescentnog uzrasta karakteriše pojava formalnih operacija.

- U ovoj fazi dete više nije vezano samo za konkretnu realnost i opazive činjenice, već je u stanju da razmišlja o hipotetskim situacijama, zamišlja buduće događaje, da misli sistematski, razmišlja o sopstvenom mišljenju i koristi deduktivno zaključivanje.
- Ovo je nivo hipotetičko-deduktivnog mišljenja, operisanja verbalnim iskazima i hipotezama, korišćenja kombinatorike, apstraktnih pojmova i simbola, induktivnog i deduktivnog rezonovanja o relacijama i logičkog zaključivanja koje počiva na premisama.
- Ako na inteligenciju gledamo kao na sposobnost obrade (procesiranja) informacija, onda kognitivni razvoj možemo opisati kao napredovanje od jednostavnih ka složenijim oblicima obrade informacija. U proces obrade podataka uključena je percepcija, pažnja, memorija, rezonovanje i odgovor (reagovanje).
- I predškolska i rano školska deca u stanju su da opažaju i interpretiraju informacije koje dolaze iz njihovih čula i misli, ali je njihovo rezonovanje i kvalitet te obrade daleko složeniji na rano pubertetskom i srednje pubertetskom uzrastu.
- Povećava se brzina reagovanja, brzina i frekvencija pokreta, kapaciteti pažnje (obim, trajanje) i memorije (oko 5 jedinica istovremeno), sposobnost logičkog rezonovanja, verbalne sposobnosti, veštine rešavanja problema, fleksibilnost mišljenja, sposobnost razumevanja tuđih gledišta i prihvatanja grupne perspektive.
- Smatra se da kognitivne sposobnosti deci uzrasta od 12 godina pa nadalje omogućavaju da potpuno zrelo shvate (razumeju) takmičarski proces.
- Isto tako, već u rano pubertskoj fazi (od 10-12 godine) deca konačno razvijaju kapacitete da razumeju tuđa gledišta, da se adaptiraju i razumeju perspektivu grupe (tima).

Karakteristike pažnje

- Pažnja adolescenata postaje sve svesnija, kontrolisanija i trajnija. Sve je duža i stabilnija, tako da deca od 11, 12 godina i starija mogu bez problema neprekidno da prate nastavu 45 minuta. Na njihovu pažnju značajno utiču interesovanja i motivacija za ono što se predaje.
- Adolescenti ovog uzrasta voljno kontrolišu svoju pažnju, svesno je fokusiraju na određene sadržaje i situacije, kontrolišu njen obim, trajanje i intenzitet.
- Pažnja starijih adolescenata stiče sve odlike pažnje odraslih osoba.
- Dok je pažnja dece od 2-5 godina suviše isključiva (uska, usmerena samo na jedan aspekt, ili aktivnost pri čemu se ostala dešavanja ignorišu) i dezorganizovana, pažnja dece od 6 do 10 godine suviše inkluzivna i neselektivna, pažnja adolescenata postaje selektivna i organizovana.
- Adolescenti stiču sposobnost da svoju pažnju svesno usmeravaju samo na važne informacije, da koriste organizovane strategije pretrage fokusirajući se samo na relevantne znake.
- Neka ispitivanja su pokazala da od 67% - 79% naših srednjoškolaca svoju pažnju ocenjuje kao prosečnu, oko 20% smatra da im je pažnja trajnija od drugih, dok oko 8% smatra da im je pažnja kratka (51).
- Ne treba zaboraviti da među adolescentima, kao i među odraslim ljudima postoje velike razlike u sposobnosti koncentrisanja, usmeravanja i održavanja pažnje. Ovoj činjenici treneri moraju pridati posebnu važnost, jer praksa pokazuje da mnogi koji rade sa sportistima ovog uzrasta imaju puno poteškoća da pridobiju i održe njihovu pažnju.
- Primenom određenih vežbi, pažnja se može usavršavati, svesno kontrolisati i učiniti efikasnijom. Kroz različite vežbe na treningu pažnja sportista se može značajno unaprediti. Da bi trener izabrao „prave“ vežbe, on prethodno treba dobro da poznaje karakteristike pažnje svakog svog sportiste (tipične greške u pažnji, propuste, karakteristični stil). U tome mu može pomoći i psiholog primenom različitih testova namenjenih dijagnostikovanju najvažnijih svojstava pažnje u sportu.

Moralni razvoj

Sa ulaskom u pubertet deca ulaze u fazu autonomne moralnosti (prema Pijažeu), a prema Kolbergu, počinju da se ponašaju i da moralno rezonuju u skladu sa višim nivoima moralne zrelosti (nivo 3 i nivo 4). Osnovna odlika autonomne moralnosti je uzajamno poštovanje, reciprocitet, poštovanje spoljnih pravila, kritičko rezonovanje i prosuđivanje o tome šta je dobro, ispravno, moralno, a šta loše, nemoralno, neprihvatljivo. Prema Kolbergu nivo 3 predstavlja idealni oblik moralnog reciprociteta koji se najbolje izražava kroz tzv. *“zlatno pravilo“* koje glasi: *“Postupajte sa drugima onako kako bi voleli da drugi postupaju sa vama”*. Adolescent svoje potrebe usaglašava sa potrebama drugih poštujući tuđa osećanja, očekivanja i interese. Tako npr, fudbaler uzrasta od 11 do 14 godina neće udariti drugog igrača, zato što smatra da ne treba udarati druge, jer ni on ne bi želeo da drugi udaraju njega.

Moralno rezonovanje mladih ovog uzrasta je mnogo zrelije, oni su u stanju da sude o nameri drugih. Za etičko ponašanje u sportu veoma je važno da mlade osobe umeju da pravilno prosude, na primer, da li ih je neki protivnik slučajno ili namerno povredio (123). Od te procene zavisi da li će se ponašati po principu *„oko za oko, zub za zub“* (nivo 2), u skladu sa „zlatnim pravilom“ ili *poštovanjem spoljnih pravila i propisa* (nivo 4). Adolescent zna da ne može očekivati da će svi poštovati pravila i shvata da su spoljna pravila donešena radi zajedničke dobrobiti. U ovoj fazi mladi fudbaler smatra da je nepropisno udaranje protivnika neadekvatno, zato što je to protiv pravila sporta, a pravila igre se moraju poštovati jer su ustanovljena u interesu svih, kako bi svima pružila podjednaku šansu da se bore za uspeh.

O tome kakva je uloga trenera u formiranju sportskog karaktera, moralnih kvaliteta i fer plej ponašanja kod dece i mladih koji se bave sportom već smo govorili. Podsetimo se podataka datih na slici 4.1, koji govore da iako su naši treneri veoma svesni svoje uloge i dužnosti „vaspitača karaktera“ (preko 92% prihvata tu ulogu), oni priznaju da u praksi tu dužnost često zanemaruju (oko 40%), a neki od njih „ne samo da tolerišu nesportsko ponašanje sportista, već ga čak i podstiču“ (oko 23%). Međutim, skoro trećina (29.8%) naših trenera tvrdi da je *„Većini roditelja mladih sportista važnije da im dete pobeđuje nego da poštuje pravila fer pleja“* (15). Drugim rečima, da bi napor trenera u moralnom vaspitanju sportista urodio plodom, oni moraju imati potpunu podršku roditelja sportista. I to, ne samo verbalnu, nego istinsku – ona koja se iskazuje kroz njihovo sopstveno sportsko ponašanje na takmičenjima, u njihovom odnosu prema sopstvenoj deci i svim drugim učesnicima u sportu.

Kritički periodi ili senzitivne faze

Na uzrastu od 11-14 godina javljaju se velike razlike u dostignutom stepenu telesnog razvoja među decom istih godina starosti. Kod nekih je primetan ubrzan telesni razvoj (akceleranti), dok se kod drugih telesne promene odvijaju prilično sporo, njihov biološki razvoj kasni za kalendarskim, pa se takva deca obično nazivaju retardanti. Ove, manje ili više prisutne neusklađenosti biološkog sazrevanja sa kalendarskim uzrastom dece, predstavljaju jedno od osnovnih svojstava pubertetske faze razvoja. Treneri i roditelji bi, takođe, trebalo da budu svesni razlika u sazrevanju koje se javljaju unutar iste uzrasne grupe. Neka deca će ući u pubertet u normalno vreme i bez teškoća proći kroz ovu fazu razvoja, druga deca će ući ranije ili kasnije, a kod neke dece će se javiti teškoće u odnosu sa drugim vršnjacima.

Anatomske, fiziološke, emocionalne, intelektualne i socijalne promene u adolescenciji ne moraju se vremenski poklapati, niti sve biti u skladu sa kalendarskim uzrastom adolescenta. Na primer dva adolescenta istog pola i hronološkog uzrasta mogu se u odnosu na dostignuti nivo fizičke i emocionalne zrelosti značajno razlikovati. Kod mladih koji se bave sportom ova pojava neusklađenosti kalendarske i biološke starosti vrlo je česta i može predstavljati značajan izvor pogrešnih odluka i postupaka (pa čak i odstranjivanja dece iz sporta kao netalentovane) od strane trenera koji nemaju potrebna znanja o njenim implikacijama na aktuelne i buduće potencijale mladih sportista. Zato svaki roditelj i trener treba da se, uz pomoć stručnjaka na pravi način, informiše o tome da li je dete fizički i mentalno spremno da se bavi sportom, da li je njegova biološka starost u skladu sa kalendarskom, odnosno da li se ono može smatrati:

1. *Akcelerantom* - skeletna starost je najmanje 12 meseci iznad hronološke.
2. *Retardantom* - skeletno sazrevanje je usporeno bar 12 meseci ispod njegovog hronološkog doba, ili
3. *Normalno razvijenim* - biološka (skeletna) i hronološka starost se poklapaju (7, str. 199).

Više istraživanja je potvrdilo da postoji značajna povezanost između biološke starosti i motornog izvođenja dece. Biološka ili skeletna starost je značajniji prediktor motoričke spremnosti dece uzrasta od 7-12 godina nego što je to njihova hronološka starost (71). Efekti skeletne starosti uglavnom se manifestuju preko veličine tela i ona mnogo više utiče na motoričke sposobnosti nego na snagu mišića. Zbog nesumnjivog uticaja biloške starosti na kvalitet sportskog izvođenja adolescenata, posebno zbog grešaka koje treneri mogu da naprave procenjujući njihove potencijale i sportski talenat samo na osnovu komparacije njihovog izvođenja sa izvođenjem ostalih sportista istog uzrasta, od izuzetne je važnosti da treneri pribave pouzdane informacije i o biološkoj starosti svojih sportista. Tek tada oni će tačno znati da li npr. porede sposobnosti i postignuća 14-to godišnje dece iste ili različite biološke

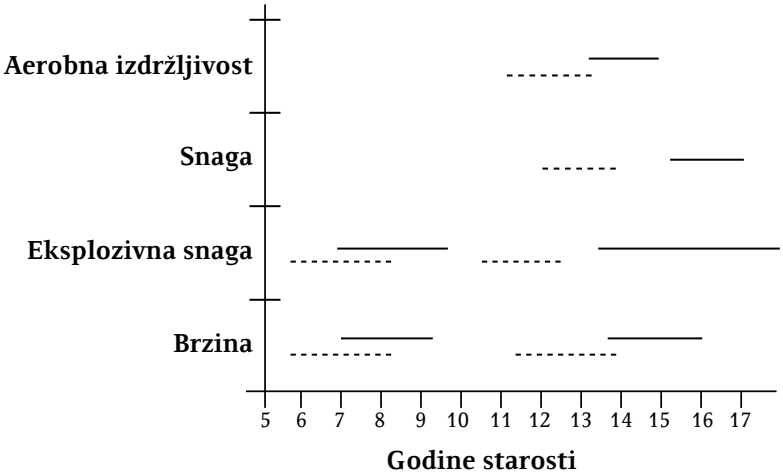
zrelosti, da li i koliko među njima ima akceleranata i retardanata, a koliko je onih čija se biološka i hronološka starost poklapaju.

Treneri koji rade sa decom u inicijalnoj fazi bavljenja sportom (6 do10 godina), kao i fazi sportskog oblikovanja (11 do 14 godina), posebnu pažnju moraju da obrate na tzv. kritičke periode ili senzitivne faze za razvoj pojedinih fizičkih i motoričkih sposobnosti. Odavno je utvrđeno da se pojedine motoričke sposobnosti najbrže razvijaju na određenim uzrastima, dok je njihovo treniranje u vremenu pre ili posle tog „kritičkog perioda“ manje efikasno, manje produktivno tj. da daje znatno slabije rezultate nego što je to slučaj ako se ta sposobnost trenira u periodu njene najveće senzitivnosti na trenažne podražaje. Zato za kritičke periode možemo reći da označavaju najoptimalnije vreme za treniranje različitih sportskih veština i sposobnosti. Oni zavise od uzrasta, pola i faze razvoja. Smatra se da je kritički period za razvoj veština kod devojčica između 8 i 11 godina, a kod dečaka između 9 i 12 godina (39).

Motoričke i fizičke sposobnosti, sportske veštine (tehnika i taktika) mogu se trenirati na svakom uzrastu. Međutim, ako se propuste kritički periodi za njihov najoptimalniji razvoj, to može dovesti do značajnog limitiranja kvaliteta budućih sportskih izvođenja. Ako trener iz bilo kojih razloga – zbog nedovoljnog znanja o kritičkim periodima ili zbog nepoznavanja biološke starosti svojih sportista – njihove sportske sposobnosti trenira u pogrešno vreme (pre ili posle njihovih senzitivnih faza), ne samo što će izostati očekivani napredak u njihovom rastu, već može doći i do ozbiljnih povreda sportista, sagorevanja i napuštanja sporta. To se neće desiti ukoliko trener koji radi sa mladim sportistima vodi računa da svoj trening prilagodi biološkoj starosti sportista i njihovim uzrasnim karakteristikama, s jedne strane, i vremenskim periodima koji su najoptimalniji za razvoj njihovih elementarnih sportskih sposobnosti, s druge strane.

Na osnovu meta-analize 31 istraživačke studije i 11 preglednih članaka, grupa Estonskih istraživača (prema 71) je pokušala da dođe do saglasnosti u definisanju hronoloških uzrasta ili kritičkih perioda u kojima dolazi do najvećeg rasta pojedinih motoričkih sposobnosti. Oni su došli do sledećih zaključaka:

- Najveći rast brzine dešava se kod dečaka na uzrastu od 7-8 godina, a kod devojčica u periodu od 8-9 godine (slika 7.1).
- Ubrzan rast i poboljšanje u eksplozivnoj snazi kod dečaka se dešava od 7 do 9 godine, a kod devojčica u perodu od 6 do 12 godina.
- Nije nađen zajednički ili jedinstven kritički period za ubrzan razvoj mišićne snage kod predadolescenata (6 do10 godina starosti).
- Najveći napredak u aerobnoj izdržljivosti pojavljuje se na uzrastima od 11 do 15 godina kod dečaka i od 11 do 13 godina kod devojčica.
- Kod dece i adolescenata nađena su dva kritička perioda za ubrzan razvoj njihovih motornih sposobnosti.
- Uzrasni periodi od 7 - 9 i od 12 - 16 godina kod dečaka su presudni za poboljšanje motoričkih sposobnosti. Kod devojčica prvi period ubrzanog poboljšanja pojavljuje se na uzrastu od 6 - 8 godina, dok se drugi period pojavljuje godinu ili dve ranije nego kod dečaka.



Slika 7.1 Periodi ubrzanog povećanja motoričkih sposobnosti dece i adolescenata - dečaka (puna linija) i devojčica (isprekidana linija). Adaptirano od Viru, A.,et al.,1998 (prema 71)

Autori ove meta-analize naglašavju da su njihovi rezultati u saglasnosti sa rezultatima većine longitudinalnih istraživanja u odnosu na uzraste na kojima se dešava ubrzan razvoj i poboljšanje određenih motoričkih sposobnosti. Tokom detinjstva i puberteta pojavljuje se nekoliko kritičnih perioda koji su ključni za motorni razvoj. U dobu od 7 do 18 godina, većina tih kritičkih intervala se javlja između 7. i 9. godine i u dobu pubertetskog uzrasta. U odnosu na teoriju kritičkih/ senzitivnih perioda u ontogenetskom razvoju verovatno je da ti kritički periodi predstavljaju okidač za ubrzani razvoj i poboljšanje motoričkih sposobnosti. Utvrđeno je da intenzitet povećanja motoričkih sposobnosti opada na uzrastima koji su tesno povezani sa drugom i trećom fazom polnog sazrevanja. Moguće je da je seksualno sazrevanje povezano sa fenomenom *„preteranog rasta snage“* („outgrowing one's strength“) koji utiče na privremenu inhibiciju ili usporavanje motornog razvoja. Ovaj fenomen ne mora da se pojavi kod svih dečaka i devojčica.

Ubrzan razvoj u pubertetu, osim što može da ima negativan uticaj na usporavanje nekih motoričkih sposobnosti i razvoj koordinacije, pozitivno deluje na razvoj aerobne izdržljivosti dece. U ovom periodu javljaju se razlike između dečaka i devojčica koje su posledica razlike u hormonima, a manifesuju se kroz povećanje mišićne mase i snage kod dečaka što je povezano sa lučenjem polnog hormona testosterona. Treneri i roditelji bi, takođe, trebalo da budu svesni razlika u sazrevanju koje se javljaju i unutar iste uzrasne grupe. Neka deca će ući u pubertet u normalno vreme i bez teškoća proći kroz ovu fazu razvoja, druga deca će ući ranije ili kasnije, a samo neka deca će iskusiti određene teškoće, kao što su poremećaji u ishrani, problemi u školi, konflikti sa roditeljima ili vršnjacima, lakše ili teže emocionalne krize ili ozbiljniji psihološki poremećaji.

Preporuke za treniranje

Deca pubertetskog uzrasta koja se bave sportom nalaze se u drugoj fazi dugoročnog sportskog razvoja, odnosno u *fazi sportskog oblikovanja.* Ciljevi treninga u ovom uzrasnom periodu su da sportisti i dalje rade na razvoju bazičnih motornih sposobnosti, da se održava i osnažuje njihova intrinzička motivacija za bavljenjem sportom (kroz balansiranje između učenja i treninga sa puno igre i zabave i formalni trening usmeren na ovladavanje osnovnim tehničkim i taktičkim elementima specifičnim za glavni sport). Velike razlike u telesnom razvoju i sazrevanju između dečaka i devojčica uslovljavaju da njihovi treninzi budu odvojeni.

Preporučuje se trening umerenog intenziteta, a posebna pažnja treba biti posvećena uvođenju dece u sistem redovnih takmičenja, formiranju pravilne takmičarske orijentacije i definisanju takmičarskih ciljeva. Naglasak ne sme biti na pobedama i plasmanima, već na ličnom razvoju, napredovanju i ulaganju maksimalnog napora. Uspeh se definiše šire i ne izjednačava samo sa pobedom. Sportisti se uče da pravilno atribuiraju uspeh, preuzmu odgovornost za sopstveno izvođenje, prihvate pravila fer pleja i kodeks dobrog sportskog ponašanja. S obzirom na velike razlike u rastu i sazrevanju, a samim tim i sposobnostima sportista istog kalendarskog uzrasta, neophodan je individualni pristup u treniranju kako bi se svima njiima pružile podjednake šanse za dalje sportsko napredovanje. I naravno, ne treba zaboraviti na pravilo podjednakog igračkog vremena, jer mladi sportisti najviše uživaju kada igraju bez obzira da li gube ili pobeđuju. Ako redovno treniraju, a nikada ne ulaze u igru, oni postaju nestrpljivi, nezadovoljni, gube osećaj kompetentnosti i motivaciju za dalje treniranje, prelaze u drugi klub, menjaju sport ili ga potpuno napuštaju.

Uvažavajući sugestije i smernice koje daju Bompa i Claro (29, 41), za dizajniranje optimalnih programa treninga koji su najpogodini za sportiste uzrasta od 11 do 14 godina i koji se, prema šemi periodizacije dugoročnog sportskog razvoja, nalaze u fazi sportskog oblikovanja, trenerima dajemo sledeće preporuke:

- Trening treba da se sastoji od različitih vežbi specifičnog sporta i drugih sportova. Ovakav multilateralni pristup omogućava poboljšanje višestranih osnova i pripremu za takmičenje u izabranom sportu. Obim i intenzitet treninga se progresivno povećavaju.
- Trening treba da bude tako dizajniran da sadrži različite tehničke i taktičke vežbe iz izabranog sporta, da one budu raznovrsne, trening zabavan, a povećanja u obimu i intenzitetu postepena kako ne bi došlo do pretreniranosti.
- Sportisti treba da obnavljaju i usavršavaju i automatizuju veštine koje su naučili tokom inicijalne faze bavljenja i da uče nove motorne veštine koje su nešto složenije.
- Fleksibilnost, koordinacija i ravnoteža i dalje se moraju unapređivati, ali sada kroz složenije vežbe i treninge.
- Sportisti učestvuju u regularnim takmičenjima, ali njihov primarni cilj nije postizanje pobede, već ih trener vidi u funkciji učenja i razvoja. Dostignuti nivo kognitivnog razvoja omogućava sportistima da u potpunosti shvate svoje uloge, uloge saigrača, timski pristup i zadatke koji se pred njih postavljaju.
- Sportiste treba osloboditi od takmičarskog pritiska i stresa koji indukuje prenaglašavanje važnosti pobede, tako što će trener naglašavati druge obrazovne i razvojne aspekte takmičenja (učenje o sebi, o drugima, takmičenje sa samim sobom, lični/timski razvoj i napredovanje).
- Treneri moraju biti svesni da treninzi i takmičenja nisu mesta na kojima se uči i usavršava jedino sportska tehnika i taktika. Oni su idealna prilika za vaspitanje mladih ljudi, za pozitivno uticanje na njihov socijalni razvoj, za učenje opšte i sportske etike, za usvajanje principa ferplej ponašanja.
- Svoj deci treba pružiti priliku da učestvuju na takmičenju, a ne samo najboljima, odnosno onima koji mogu doneti pobedu. Već smo rekli, pobeda na takmičenjima dece ovog uzrasta ne sme da bude primarni cilj. Ako trener pobedu ne drži u perspektivi, on će bespovratno izgubiti šansu da vidi kako svi njegovi sportisti reaguju u takmičarskim situacijama, koje su im potencijalne snage, a koje slabosti, koja ponašanja treba ohrabrivati, a koja korigovati. I setimo se, jedan od osnovnih razloga za napuštanje sporta u ovim uzrastima jeste neigranje, neučestvovanje na takmičenjima ili suviše mala minutaža u igri.
- Osnovni pristup u radu treba da bude pozitivan. Deca pubertetskog doba su vrlo osetljiva na sve kritike i komentare, naročito one koji se tiču njihovih sposobnosti, izgleda,

ponašanja. Treneri treba da se naoružaju sa puno strpljenja i da po svaku cenu izbegavaju dovođenje mladih sportista u potencijalno ponižavajuće situacije.

- Nastavite sa razvojem aerobnih sposobnosti sportista putem različitih aktivnosti kao što su trčanje i plivanje. Podizanje aerobnih sposobnosti sportistima će omogućiti da se uspešnije suoče i prilagode zahtevima treninga i takmičenja u fazi specijalizacije.
- Anaerobni alaktatni trening treba da bude umerenog intenziteta i uklopljen u tehničke ili taktičke treninge. Bompa savetuje izbegavanje intenzivnih anaerobnnih aktivnosti kao što su sprinovi i tračanja na 200, 400 i 800 metara, jer one dovode do izuzetnog pritiska na anaerobni laktatni energetski sitem. Sportistima pubertetskog uzrasta više odgovaraju kratki sprintevi koji uključuju anaerobni alaktatni enegetski sistem (sprintevi na 80 i manje metara), ili discipline izdržljivosti koje proveravaju njihove aerobne kapacitete (800 m i veće distance uz manju brzinu).
- Posle puno naučnih rasprava o tome da li su treninzi snage pogodni za ovaj uzrast, došlo se do saglasnosti da je takav trening preporučljiv, jer bi temelji za buduću snagu i izdržljivost trebalo da budu postavljeni upravo u ovoj fazi razvoja (29). Sportiste treba upoznati sa vežbama koje razvijaju opštu snagu. One, naravno, treba da budu prilagođene ovom uzrastu i usmerene na razvoj središnjeg dela tela, kukova, donjeg dela leđa i abdomena, kao i na mišiće ekstremiteta, ramenih zglobova, ruku i nogu. Vežbe u ovoj fazi treba da uključuju telesnu težinu i laganu opremu, kao što su medicinke, bučice, tegovi sa malim težinama i velikim brojem ponavljanja. Fokus treba da bude na pravilnom izvođenju tehnike.
- Treba izbegavati takmičenja koja proizvode suviše fizičkog i psihološkog stresa. Bompa posebno naglašava potrebu da se izbegavaju takmičenja koja mogu da proizvedu negativne anatomske posledice po telo, kao što je npr. izvođenje troskoka pravilnom tehnikom. Većina mladih sportista nema dovoljno razvijenu muskulaturu da bi ga izvela tehnički ispavno, pa se dešava da dožive povrede od šoka koje njihovo telo pretrpi tokom izvođenja tog skoka.
- Sportiste treba upoznati i učiti psihološkim tehnikama koje će im pomoći da se lakše izbore sa pritiskom takmičenja. To su vežbe koncentracije, unapređenja sposobnosti selektivne i voljne pažnje, relaksacije (duboko disanje, progresivna mišićna relaksacija), imaginacije (vizualizacija), pozitivnog mišljenja i samogovora.
- Sportistima treba pružiti elementarna znanja i savete o pravilnoj sportskoj ishrani.
- Treba im pomoći da izbalansiraju svoje sportske obaveze sa školskim, porodičnim i drugim aktivnostima, a to je moguće samo ukoliko nauče da dobro organizuju svoje vreme, postave ciljeve i odrede prioritete.
- Igri i socijaizaciji treba posvetiti što je moguće više vremena. Deca u periodu puberteta veliku pažnju pridaju svojim odnosima sa vršnjacima, sklapaju nova prijateljstva, uživaju u druženju i zajedničkom provođenju vremena. Ako im tokom treninga omogućite da učestvuju u različitim zabavnim takmičarskim situacijama i tako im pružite priliku da se bolje međusobno upoznaju, da se zabavljaju i uživaju u izazovu, saradnji i nadmetanju, vi ste postigli pun pogodak. Pružili ste im mogućnost da kroz igru i zabavu razvijaju i unapređuju veštine komunikacije, saradnje, takmičenja, liderstva, da se osete socijalno kompetentnim i prihvaćenim – jednom rečju da osnaže svoje samopoštovanje.

7.4 Karakterstike mladih u periodu kasne adolescencije (15-18 godina)

Mladi su se na ovom uzrastu prilično dobro prilagodili pubertetu, razvili su svoje različite talente, mentalne potencijale i postali nezavisniji. Oni počinju da razmišljaju o svojoj budućnosti, žele da učestvuju u odlučivanju o stvarima koje se tiču njihovih aktuelnih i budućih obaveza, aktivnosti i ciljeva. Njihovo vreme je veoma dragoceno, mnogo više ga

cene nego tuđe. Veoma su zainteresovani za proširivanje svojih socijalnih kontakata, spremni su da sarađuju, da preuzmu funkcije i uloge odraslih osoba i da testiraju svoje mogućnosti.

Nastavljaju da tragaju za sopstvenim identitetom, za otkrivanjem sebe i sticanjem realne slike o svetu koji ih okružuje. Za mnoge tinejdžere ovo je i dalje period fluktuirajućih emocija, nerealnih komparacija sebe sa medijskim slikama idealnog fizičkog izgleda i stila života koje vode estradne "zvezde", "žestoki momci", novokomponovani bogataši ("jet set"). Na adolescentovu predstavu o sebi, takođe, utiče uspeh u sportu, u školi, ili nekim drugim aktivnostima, kvalitet njegovih odnosa sa vršnjacima kao i procena koliko su ispunili očekivanja svojih roditelja. Mada su mladi ovog uzrasta mnogo zreliji, oni i dalje imaju potrebu za roditeljskom ljubavlju i usmeravanjem. Na sreću, mnogi tinejdžeri prođu ove godine bez ozbiljnijih problema, posebno oni koji dobro organizuju svoje vreme i imaju pravu podršku roditelja.

Fizički razvoj

- Sa ulaskom u period kasne adolescencije većina tinejdžerki iza sebe ostavlja period ubrzanog pubertetskog telesnog rasta. One sada u proseku rastu u visinu od 3.8 – 6.4 cm (52). Promene vezane za sekundarne polne karakteristike dogodile su se u pubertetu. Razvoj i sazrevanje grudi kod devojčica započet u pubertetu traje u proseku oko 4 godine, tako da se u ovim godinama kompletno završava.
- Ubrzan fizički rast kod dečaka svoj pik dostiže tokom ranih i srednjih tinejdžerskih godina. Mada dečaci u ranoj adolescenciji zaostaju za devojčicama u rastu visine, oni na uzrastu od 18 godina postižu veću visinu nego devojčice – kad njihov rast započne, on se odvija bržim tempom i traje duže. Takođe, njihove sekundarne polne odlike postaju izraženije i označavaju potpunu seksualnu zrelost.
- Fizički rast se kod devojaka uglavnom završava na uzrastu oko 14.5 godina, a kod dečaka na uzrastu od 16.5 godina. Muškarci dobijaju mišiće, a žene salo (82).
- Podaci dobijeni na beogradskim učenicima pokazuju da se rast visine i težine kod devojaka završava oko 17-te godine, odnosno na kraju perioda srednje adolescenciije, a kod dečaka dve godine kasnije, odnosno oko 19-te godine ili u kasnoj adolescenciji (prema 7).
- Fizički razvoj je veoma varijabilan, individualne razlike su velike, tako da neki tinejdžeri ovog uzrasta rano sazrevaju, dok je kod drugih taj proces usporeniji i duže traje.
- Na ovom uzrastu tinejdžeri su manje zabrinuti za svoje telesne promene, a mnogo više brinu o svojoj seksualnoj privlačnosti. Oni tragaju da otkriju značenje maskulinog i femininog u svojoj kulturi.
- Spremni su da se žrtvuju za svoj lepši izgled, nekritično prihvataju različite dijete, troše puno novca na ulepšavanje i garderobu, zahtevaju "firmirane" stvari, žele biti "in" i u trendu.
- U ovoj fazi razvoja, kao i u periodu rane adolescencije, tinejdžeri mogu imati psihičke i telesne probleme (osetljivost na spoljni izgled; telesni defekti mogu stvoriti komplekse manje vrednosti - loši zubi, bubuljičasta koža, gojaznost, neadekvatna visina, nespretnost u kretanju, neurotične navike, slab vid, sluh, telesni deformiteti, preterana mršavost i slično.)
- Sa dostignutim nivoom fizičke, a posebno polne zrelosti, dolazi do povećanja snage kod tinejdžera oba pola, a naročito kod dečaka. Takmičarsko ili rekretativno bavljenje sportom omogućava tinejdžerima da u periodu kasne adolescencije formiraju skladnu figuru, prihvate svoju telesnu šemu i budu mnogo zadovoljniji i samopouzdaniji.
- Nažalost, mnogi današnji tinejdžeri su sve manje fizički aktivni, jer većinu slobodnog vremena provode ispred kompjutera. Dok su ih tokom ranog školskog i pubertetskog uzrasta više zanimale različite igrice, u periodu kasne adolescencije oni svoje vreme uglavnom troše na različite društvene mreže (facebook, twiter i drugo).

- Fizička neaktivnost može dovesti do ozbiljnih zdravstvenih i psiholoških problema – od gojaznosti do poremećaja u ishrani (bulimija, anoreksija).

Kognitivni razvoj

- Na uzrastu od 16 godina većina tinejdžera (70%) je u stanju da sekvencionalno i logički razmišlja na način kako to čine odrasle osobe. Njihovo mišljenje je apstraktno, operišu sa nekoliko pojmova u isto vreme i u stanju su da unapred predvide posledice svojih postupaka (52).
- Tinejdžeri uzrasta od 15 do 18 godina kontinuirano povećavaju svoje intelektualne kapacitete. Smatra se da intelektualne sposobnosti svoj vrhunac dostižu upravo u ovom periodu, tj. između 16. i 17. godine. Naročito se razvija rečnik, verbalne sposobnosti, apstraktno mišljenja i rezonovanje.
- Ovi tinejdžeri su u stanju da rešavaju mnogo složenije probleme, da razvijaju teorije, razumeju analogije, deduktivno i induktivno zaključuju. Lakše savladavaju zahtevne školske programe, u stanju su da razumeju moralne, političke, socijalne i filozofske probleme i koncepte.
- Ovakvo napredovanje u intelektualnom domenu može formirati njihov osećaj da „znaju sve“, što utiče na njihovo često arogantno ponašanje i čvrsto uverenje da su njihova mišljenja i opažanja najtačnija i najvalidnija.
- Mada su razvili nivo kognitivnih sposobnosti karakterističan za odrasle osobe, oni još uvek nemaju dovoljno životnog iskustva koje je nužno u procesu izbora i donošenja važnih odluka. Ovo može biti jedan od razloga za eventualne konflikte sa roditeljima i drugim autoritetima.

Emocionalni razvoj i formiranje identiteta

- Adolescent ovog uzrasta pokušava da nađe odgovor na pitanja poput *„Ko sam ja?, Gde pripadam?, Kakav želim da postanem?* Traganje za odgovorima na ova i slična pitanja ukazuje na proces formiranja identiteta koji može biti bolan, pun anksioznosti, strahova i često pogrešnih percepcija.
- Oni koji još uvek nisu formirali lični identitet i osećanje nezavisnosti, mogu pokušati sebe da definišu kroz buntovničko ili problematično ponašanje. Tinejdžeri isprobavaju različite uloge, uzore i identifikacije, aktivnosti, stavove i uverenja - biraju one za koje smatraju da im najviše odgovaraju da sa njima grade svoj identitet.
- Identitet je uspostavljen tek onda kad osoba sebe doživi kao potpuno izdvojenu i različitu od ostalih, sa vrlo specifičnim, jedinstvenim sklopom potreba, motiva, sistema vrednosti, stila ponašanja, što je sve integrisano u jedan čvrst i povezan sistem.
- Identitet je jedinstven skup, totalitet specifičnih osobina koje označavaju jednu osobu i njenu životnu orijentaciju. Sastoji se od specifičnog niza stavova, verovanja, osećanja o sebi i svom ponašanju.
- Identitet sadrži afektivnu i kognitivnu komponentu. Kognitivni aspekt formiranja identiteta predstavlja razvoj samo-razumevanja i samo-poznavanja. Predškolsko dete sebe razume samo na osnovu svojih fizičkih karakteristika. U adolescenciji deca proširuju razumevanje na svoje psihološke karakteristike. Adolescent je u stanju da po prvi put integriše sve različite aspekte sebe u jedan sistematičan i dobro organizovan pojam o sebi, u self-koncept.
- Afektivni element identiteta čine sopstvena pozitivna i negativna osećanja prema sebi. Samopoštovanje je afektivni element identiteta. Usko je povezano sa verovanjem u sopstvenu efikasnost i sa osećanjem kontrole nad svojom sudbinom.

- Tinjejdžeri uče o sebi kroz proširivanje veza, od bliskih i prijateljskih uspostavljenih sa osobama istog pola, do novih veza sa osobama suprotnog pola. Spremni su da isprobavaju različite stilove odevanja, da se pridružuju grupama ili pokretima koji neguju imidž blizak njihovom ponašanju, uverenjima i stavovima.
- Mada je rad endokrinih žlezda najintenzivniji u ranim godinama adolescencije, ipak emocionalne promene svoj vrhunac dostižu u srednjim i kasnijim adolecentnim godinama.
- Ponašanje tinejdžera je često nepredvidljivo, čini se da im se emocije menjaju bez nekog naročitog povoda. U jednom trenutku mogu da izgledaju sasvim zrelo, a u sledećem da pokazuju sve odlike dečijeg ponašanja, posebno u odnosima sa roditeljima i drugim bliskim članovima porodice. Raspoloženja se često menjaju, brzo i lako se iz radosnog prelazi u tužno i obratno, a česti su i izlivi gneva.
- U kasnim tinejdžerskim godinama većina mladih je formirala sopstveni identitet, manje pažnje i važnosti pridaju mišljenju vršnjaka, nezavisniji su i samopouzdanije grade sopstveni stil ponašanja, slede sopstvene ideje, imaju specifične ciljeve.
- U procesu pihičkog sazrevanja mogu se javiti sledeće smetnje: različiti mentalni poremećaji (neuroze i psihoze), patološka lažljivost, agresivno, nasilno i kriminogeno ponašanje, stvaranje loših navika kao što je pušenje, konzumiranje alkohola i psihoaktivnih supstanci.

Socijalni razvoj

- Mada su mladi u periodu kasne adolescencije generalno usmereni na sebe (self-centered), ovi tinejdžeri uz pomoć odraslih nauče da svoju pažnju sa sebe prebace na spoljni svet, postanu mnogo empatičniji, osetljiviji za potrebe i osećanja drugih, spremniji da pomažu drugima, prepoznaju pozitivne uzore i postanu moralne ličnosti.
- Adolescenti ovog uzrasta se uključuju u veliki broj socijalnih situacija u kojima se treba ponašati kao odrasli, a oni često tačno ne znaju kako da odgovore toj ulozi.
- Kod nekih adolescenata ovog uzrasta izraženi su stavovi protiv svakog rada (slab uspeh u školi, neprihvatanje obaveza, odbijanje da se učestvuje u uobičajenim porodičnim poslovima), neodgovornost (drugi su krivi za sve, za neuspehe i slično), preterani kriticizam prema starijima, odbijanje vrednosti starijih, potcenjivanje akademskog obrazovanja, a nije retko da mnogi napuštaju školu, prepuštaju se ulici, lošem društvu i "gluvarenju".
- Ovi tinejdžeri svoju nezavisnost nastoje potvrditi zahtevajući pravo da samostalno odlučuju, ali često pokazuju loše prosuđivanje i impulsivnost. Ovo se kombinuje sa njihovim osećanjem nepovredljivosti i spremnošću da prihvate dodatne rizike, što rezultira u nesrazmerno visokom procentu automobilskih nesreća (82). Nužno je da roditelji, nastavnici i treneri izgrade adekvatne mehanizme kako bi ove mlade ljude zaštititili od opasnih rizika, postavljajući i podstičući jasne granice između dozvoljenog, opasnog i nepoželjnog ponašanja.

Odnosi sa vršnjacima

- Grupa vršnjaka, bar u prvim godinama kasne adolescencije (15-16 godina) snažno utiče na njihovo mišljenje, životne izbore, stavove, odevanje i frizure, rekreativne i kulturne aktivnosti, odluke o tetoviranju, „pirsingu" i slično.
- Veliku pažnju poklanjaju svom "simboličkom statusu" – žele da imaju sve što i drugi, da se oblače kao drugi, da izlaze na "fensi mesta".
- Strah od neprihvaćenosti i odbacivanja vršnjaka najveći je na uzrastu od 15 godina.

- Sa formiranjem sopstvenog identiteta, sticanjem nezavisnosti i ponovnim zbližavanjem sa roditeljima, uticaj vršnjaka postaje sve manji, a adolescent se sve više oslanja na sopstveno mišljenje, uverenja i stavove primarno oblikovane pod uticajem roditeljske porodice.

Odnosi sa roditeljima

- Potrebe i zahtevi adolescenata ovog uzrasta najčešće nisu u saglasnosti sa skromnim mogućnostima većine roditelja, pa zato dolaze u sukob sa njima, odbacuju vrednosti i moralne norme roditelja, a prihvataju norme vršnjaka.
- Konflikti sa roditeljima najizrazitiji su na uzrastu od 17 godina, a najčešće se javljaju zbog:
  - *Načina vaspitanja* – adolecenti smatraju da roditelji sa njima postupaju kao sa decom, da ih često nepravedno kažnjavaju, suviše kontrolišu, sputavaju njihovu nezavisnost.
  - Što adolecenti imju *preterano kritičan stav prema roditeljima,* bez obzira koliko se oni trudili da im pruže sve.
  - Adolescenti generalno *smatraju da roditelji ne mogu da razumeju njihove probleme* niti da im pomognu u njihovom rešavanju.
- U našem društvu, koje je prošlo kroz zastrašujuća iskustva rata i nalazi se u periodu neizbežne i bolne socio-ekonomske tranzicije, došlo je do naglog pada svih tradicionalnih društvenih i moralnih vrednosti koje su bile stub zdrave porodice i uspešne socijalizacije mladih. Okruženi tzv. "estradnim zvezdama", "žestokim momcima" i "uspešnim privrednicima" koji su preko noći postali bogati, poznati i popularni, mladi ljudi teško mogu da pronađu prave uzore za identifikaciju, ljude čiji će im rad, zalaganje, uspesi i ponašanje biti ideja vodilja za postavljanje sopstvenih ciljeva i formiranje sopstvene ličnosti. Sigurno je da takve uzore mogu naći u svetu sporta, nauke i umetnosti (7).
- Mnogi ljudi za pojam tinejdžera vezuju predstavu neukrotivih i nesmotrenih mladih ljudi čiji je osnovni životni cilj bunt protiv roditelja. Ipak, većina tinjedžera se ne uklapa u ovu sliku. Naravno, postoje trenuci kada je sa svakim tinjedžerom teško izaći na kraj, ali većina daje sve od sebe da zadovolji roditelje, dok istovremeno radi na postizanju višeg nivoa sopstvene nezavisnosti.
- S druge strane, roditelji ovih tinejdžera su zabrinuti da li će oni moći da donesu dobre odluke, posebno stoga što odluke donete u ovom periodu mogu da imaju dalekosežne posledice za njihov kasniji život u odraslom dobu. Mnogi roditelji brinu da li će se njihova deca tokom ovog uzrasta odupreti iskušenju da probaju ili čak postanu zavisnici od droge, alkohola, duvana, da li će se dovoljno angažovati u školskom učenju ili možda podleći danas toliko prisutnom trendu "bežanja sa časova" kako bi se vreme provodilo u kladionicama, kafićima ili sličnim mestima.
- Ako imamo u vidu da proces indnividuacije ili oslobađanja adolescenta od roditeljske zavisnosti prolazi kroz četiri faze, a da se faza diferencijacije već odigrala u pubertetu, sada tinejdžeri prolaze kroz fazu praktikovanja sopstvene nezavisnosti i fazu ponovnog zbližavanja sa roditeljima.
- U fazi praktikovanja nezavisnosti od roditelja adolescenti isprobavaju sopstvene odluke i rešenja, osećaju se nepogrešivim i odbijaju sva upozorenja da moraju biti oprezni i umereni u svojim postupcijma. Ova faza podseća na fazu negativizma koja je svojstvena deci u drugoj godini života.
- Kada adolescenti formiraju osećanje odvojenosti od roditelja, kod njih se često javlja osećanje izgubljenosti i straha od novostečene nezavisnosti, od potpunog gubitka roditelja, a zatim dolazi do priznavanja potrebe za čvrstom bazom u kući. To dovodi do ponovnog zbližavanja, ali sada se radi o dobrovoljnoj saradnji, a ne na automatskoj poslušnosti.

- U poslednjoj fazi procesa individuacije (nakon 18-te godine) adolescenti su u potpunosti formirali lični identitet koji im postaje osnova za nezavisnost i individualnost. U njega su ugradili iskustva i identifikacije iz detinjstva, kao i iskustva iz prethodne tri faze oslobađanja zavisnosti od roditelja.

Preporuke za treniranje sportista u fazi specijalizacije (15-18 god.)

Prema opšte prihvaćenoj Bompinoj šemi dugoročnog sportskog razvoja, adolescenti u postpubertetskoj fazi ili fazi kasne adolescencije (15-18 godina) nalaze se u trećoj etapi sportskog razvoja – fazi specijalizacije. Mada neki sportski stručnjaci (46, npr. tabela 5.3) smatraju da sa specijalizacijom treba krenuti znatno ranije (već na uzrastu od 13 godina), što se u mnogim zemljama i brojnim sportovima danas i događa, ovakav „instant metod“ ne „proizvodi“ šampione dugog sportskog veka. Pregledom sovjetskih istraživanja, Nagorni je (prema 41) zaključio da su sportisti koji su bili podvrgnuti ranoj specijalizaciji svoje najbolje rezultate postizali na juniorskom nivou. Oni nikada više nisu imali tako dobre rezultate posle 18-te godine života. Neki od njih su se iz sporta povlačili pre dostizanja seniorskih nivoa povređeni ili istrošeni, a većina sportista koja se specijalizirala rano nije mogla da unapredi svoje izvođenje na seniorskom nivou. Mnogi sovjetski vrhunski sportisti svoj organizovan sistematski trening počinjali su oko 14-15 godine starosti. Oni nikada nisu bili juniorski šampioni niti su držali neki rekord ni trenutak. Ali zato, mnogi od njih su na seniorskim uzrastima postigli nacionalne i međunarodne nivoe izvođenja. Njihov trening u prvim godinama bavljenja (a počinjali su sa 7 ili 8 godina), odnosno u inicijalnoj fazi bio je multilateralan – oni su upražnjavali različite sportove kao što su plivanje, gimnastika, atletika, fudbal, kros kantri skijanje, biciklizam, trčanje, klizanje. Kasnije na uzrastima od 12-13 godina (faza oblikovanja) oni su isprobali i druge timske i individualne sportove kao što su košarka, odbojka, veslanje, bacanja (kugla, disk, koplje) i skokovi (vis, dalj).

Osnovna odlika faze specijalizacije kao faze sportskog razvoja je u tome što se u njoj naglasak stavlja na vežbenje, treniranje izabranog ili glavnog sporta. Broj drugih (paralelnih) sportskih aktivnosti se smanjuje (maksimalno 1-2, prema 46), kao i procenat onih sadržaja na treningu koji se odnosi na neformalne igre, u svrhu zabave i uživanja (20%) ili vežbanje drugih sportova (35-40%). Zato sportski stručnjaci smatraju da je ovo faza u kojoj se događaju najveće promene u sadržaju, organizaciji i ciljevima treninga. Sportisti koji su pravilno vođeni kroz prve dve faze višestranog sportskog razvoja, biće sasvim dobro pripremljeni da prihvate treninge čiji je cilj direktna priprema za vrhunsko izvođenje kroz učestvovanje u regularnim takmičenjima čiji se broj progresivno povećava.

Bazirajući se prvenstveno na Bompinim savetima (29), kao i onim koje daje F. Claro razmatrajući proces nastanka vrhunskih ragbi igrača (41), trenerima možemo preporučiti sledeće:

- U ovoj fazi treneri bi iz uloge učitelja trebalo da pređu u ulogu trenera.
- Sadržaj i obim treninga moraju da budu pažljivo osmišljeni kako bi omogućili progesivno poboljšanje motornih sposobnosti, snage, anaerobne i aerobne izdržljivosti, tehničkih i taktičkih aspekata izabranog sporta i tako osigurali željeni napredak s manjim rizikom od povreda i pretreniranosti sportista.
- Tokom ove faze pažljivo pratite razvoj sportista – posmatrajte kako odgovaraju na pojačane fizičke i psihološke zahteve treninga i takmičenja.
- Proveravajte progresivne napretke u dominantnim sposobnostima karakterističnim za vaš sport (npr. snaga, anaerobni kapacitet, specifična koordinacija, dinamička fleksibilnost, brzina).
- Trening treba što više da odslikava ono što sportiste očekuje na takmičenju. Potrebno je povećavati obim treninga za specifične vežbe kako bi se postigao napredak u izvođenju. Telo se mora prilagoditi specifičnim opterećenjima na treningu kako bi ga dobro pripremili za takmičenje.

- Intenzitet treninga treba podizati sa progresivnim povećanjem obima u pred sezoni. Tehničke i taktičke veštine treba trenirati u ritmu i brzini sličnim onim koje sportiste očekuju u takmičarskim uslovima. Trening bi trebalo da simulira akcije i postupke tokom takmičenja. I ne zaboravite, iako je umor prirodan rezultat treninga visokog intenziteta, sportisti ne bi trebalo da dođu u stanje visoke iscrpljenosti.
- Kad god je to moguće, sportiste treba uključiti u proces donošenja odluka. To je posebno važno za timske sportove, odnosno sportske igre koje obiluju situacijama koje od sportista zahtevaju razvijene veštine brzog odlučivanja, kako o svojim jednostavnim akcijama, tako i složenijim taktičkim rešenjima.
- Višestran trening ima važnu ulogu u fazi specijalizacije, posebno tokom opšte pripremnog perioda. Međutim, tokom faze specifične pripreme i takmičarske faze, važnije je naglašavati specifičnost i koristiti metode i tehnike treninga koje će razviti visok nivo sportsko specifične efikasnosti.
- Sportiste ovog uzrasta stalno treba edukovati. Ako ih upoznajete sa teorijskim aspektima treninga (što je neophodno), njihov pristup treningu biće svesniji i odgovorniji – ulagaće više truda ako znaju zašto rade baš tu a ne drugu vežbu, zašto na preporučen način, sa određenim brojem ponavljanja, ritmom, intenzitetom i slično.
- Rad na razvoju snage treba uskladiti sa specifičnim potrebama sporta. Sportisti koji treniraju sa tegovima mogu početi sa izvođenjem vežbi koje zahtevaju manje ponavljanja a veće težine. Treninge maksimalne snage u kojima sportisti izvode manje od 4 ponavljanja vežbe, posebno kod onih sportista koji još uvek rastu, po savetu Bompe (29) treba izbegavati. Claro (41) preporučuje da treninzi snage za ragbiste ovog uzrasta treba da budu većeg opterećenja, ali nikad ne smeju da prelaze granicu 80% RM (maksimalnog broja ponavljanja) sve dok ne uđu u fazu vrhunskog izvođenja (zrelost: 19 i više godina). Naglasak treba da bude na tehnici i pravilnom izvođenju pokreta kako bi se sportisti pripremili za maksimalnu snagu i moć koju će razviti u fazi vrhunskog izvođenja.
- Aerobni kapacitet treba još više razviti, posebno kod sportista koji se bave sportovima izdržljivosti. Sada je vreme da se radi na VO2max, vVO2 *, kao i na povećanju intenziteta anaerobnog treninga. Sada su sportisti u stanju da se lakše izbore sa povećanim nivoima mlečne kiseline.
- Unapređenje i usavršavanje tehnika izabranog sporta je glavni zadatak faze specijalizacije. Treba izabrati specifične vežbe koje će osigurati da ih sportisti izvode na način koji je biomehanički ispravan i fiziološki efikasan. Ovo je faza u kojoj je tehnika potpuno intergrisana sa taktikom. Bompa kaže: „Sportisti bi trebalo tokom sezone često da izvode teške tehničke veštine uključujući ih u specifične taktičke vežbe i da ih primenjuju na takmičenjima. Unapredite pojedinačnu i timsku taktiku. Uključite u taktički trening vežbe koje su specifične za takmičenje. Izaberite vežbe koje su zanimljive, izazovne i stimulišuće i koje od sportista zahetevaju donošenje brzih odluka, brze akcije, produženu koncentraciju i visok nivo motivacije. Sportisti bi u takmičarskim situacijama trebalo da pokazuju inicijativu, samokontrolu, takmičarski duh i etiku fer pleja“ (29, str. 263).
- Broj takmičenja treba progresivno povećavati, tako da do kraja ove faze ona dostignu broj koji je karakterističan za sportiste seniorskog uzrasta. Takmičenje je mesto gde se proverava efikasnost treninga. Pobeda nije glavni cilj takmičenja u ovoj fazi. Osnovni cilj takmičenja je razvoj i usavršavanje specifičnih veština, razvoj taktike i motoričkih

* **VO2max**, maksimalna potrošnja kiseonika ili aerobni kapacitet je maksimalni kapacitet osobe da prenosi i koristi kiseonik tokom intenzivnog vežbanja i predstavlja indikator nivoa fizičke pripremljenosti. Izražava se u mililitrima kiseonika koji se utroši u 1 minuti po kilogramu telesne težine. **vVO2max** je minimalna brzina trčanja koja dovodi do VO2max, tj. prouzrokuje da mišićni sistem koristi kiseonik na najvišemm mogućem nivou.

sposobnosti. Pobeđivanje postaje sve važnije, ali se ono ne sme prenaglašavati. Ako je sve postavljeno na svoje mesto, ako su treninzi dobro programirani i vođeni, pobeda će doći sama po sebi. Pobedu i dalje treba držati u perspektivi, jer ni treneri ni sportisti ne smeju da zaborave da se još uvek nalaze u razvojnoj fazi.

- U ovoj fazi treneri i dalje treba da rade na poboljšanju psiholoških veština sportista. Potrebno je unaprediti intenzitet i trajanje njihove koncentracije, selektivnost, prenosivost, fleksibilnost i sposobnost pravilnog usmeravanja pažnje, tehnike postavljanja ciljeva, samoregulacije, relaksacije, vizualizacije, pozitivnog mišljenja, orijentaciju na zadatak i intrizičku motivaciju.
- Tokom treninga treba kreirati pozitivnu klimu za učenje i usavršavanje, klimu orijentisanu na zadatak koja svakog sportistu stimuliše da radi na nivou svojih najviših mogućnosti uz razumevanje i podršku trenera i saigrača.

Tabela 7.2 Senzitivni periodi pogodni za treniranje različitih veština i sposobnosti (adaptirano prema 39)

Oblasti treninga	Starost u godinama							Godine u sportu na bilo kom uzrastu	
	6 - 7	8 - 9	10 - 11	12 - 13	14 - 15	16 - 17	18 - 19	1 - 2 g.	3 - 4 g.
Aerobna izdržljivost (15 min. ili duže hodanje stalnim tempom, brzinom)	✕	◇ ◆	◇ ◆	🧍	🧍	🧍	🧍	🧍	🧍
Aerobni kapacitet (VO2max) Veorma intenzivan napor od 2 do 10 minuta	✕	✕	✕	🧍 ◆	🧍	🧍	◇ 🧍	✕	◇ ◆
Anaerobni trening Maksimalni napor između 10 sekundi i 2 minuta	✕	✕	◇ ◆	◇ ◆	🧍	🧍	◇ ◆	✕	◇ ◆
Brzina Napor na maksimalnoj brzini do 10 sekundi	🧍	🧍	🧍 ◆	🧍	◇ 🧍	◇ 🧍	◇ ◆	◇ ◆	◇ ◆
Izdržljivost u snazi: ponovljene mišićne kontrakcije(>15 ili duže od 30 sekundi)	✕	✕	◇ ◆	◇ ◆	🧍 ◆	🧍	◇ 🧍	◇ ◆	🧍
Sila (brzina + snaga): savladavanje otpora na maskimalnoj brzini	✕	✕	✕	✕	◇ ◆	🧍	🧍	✕	◇ ◆
Fleksibilnost: sposobnost pokretanja zglobova u širokom radijusu (velika amplituda)	🧍	🧍	🧍	◇ ◆	🧍	🧍	◇ ◆	🧍	🧍
Fizička pismenost: osnovne kretne sposobnosti (fundament. movement abilities – FMA's)	🧍	🧍	🧍	🧍	🧍	🧍	◇ ◆	🧍	🧍
Specifične sportske tehnike: Fizička pismenost primenjena na određeni sport	◇ ◆	🧍	🧍	🧍	◇ ◆	🧍	◇ ◆	🧍	🧍
Lična-socijalna odgovornost: Kontrola ponašanja, poštovanje drugih, poštovanje sporta	🧍	🧍	🧍	🧍	🧍	🧍	◇ ◆	◇ ◆	◇ ◆
Percepcija, pažnja: menjanje fokusa; praćenje ključnih znakova; donošenje odluka	◇ ◆	◇ ◆	🧍	🧍	🧍	🧍	🧍	🧍	◇ ◆
Emocionalna kontrola: opuštanje; savladavanje stresa i anksioznosti; kontrola emocija	🧍	🧍	🧍	🧍	🧍	🧍	🧍	🧍	🧍

Legenda:

🧍 - na ovom uzrastu najbolje se trenira kod devojčica

🧍 - na ovom uzrastu najbolje se trenira kod dečaka

◇ - trenirati u saglasnosti sa potrebama sportista - devojčica

◆ - trenirati u saglasnosti sa potrebama sportista - dečaci

✕ - izbegavati ovaj uzrast

8. STILOVI OBUČAVANJA I NAČINI UČENJA

Treniranje sportista je edukativni (obrazovni) i vaspitni proces. Teško je reći koja je od te dve aktivnosti važnija. Ali, jedno je sigurno – niko ne može da bude dobar trener ako nije dobar učitelj (nastavnik). Ističući ulogu trenera kao učitelja, John Wooden je govorio: *„Pošto je najvažnija dužnost trenera da ... nauči svoje igrače pravilnom i uspešnom izvođenju osnovnih elemenata igre, on je, pre svega učitelj“*. U stvari, malo je verovatno da učitelj/nastavnik bilo kojeg predmeta smatra da je neophodno da se tako pažljivo i izričito drži zakona učenja, kao što to čini učitelj osnovnih elemenata košarke“ (124, str. 12).

Poznati košarkaški trener Bob Knight (50) je sebe prvenstveno definisao kao učitelja, a njegova reputacija kao učitelja tehničkih aspekata igre veoma je poznata. Međutim, on je svojim igračima pružao više od tehnike, on je pred njih postavio visoke standarde u akademskom, socijalnom i sportskom ponašanju. On je uvek bio jasan u tome šta od njih očekuje. A jedna stara izreka kaže: „Učenik izvodi na nivou očekivanja svog učitelja“. Bob Knight kaže: „Ono što ja radim je vrlo jednostavno. Ja ljude učim kako da igraju utakmicu. A učeći ih kako da igraju, zato što smo zahtevni, tačni, jednostavni i direktni, mi učimo mnogo drugih vrednosti (prema 50, str. 72).

8.1 Načini učenja

Ljudi uče na više načina, ali svaka osoba je predisponirana da najbolje uči na određen način, odnosno da ima svoj specifičan stil. U sportsko - psihološkoj literaturi (46, 83; 42; 43, 67, 107) najčešće nalazimo tri stila učenja, poznati kao VAK model: **V**izuelno, **A**uditivno i **K**inestetičko. Ovim stilovima dodat je još jedan: „Mislilac“. U tabeli 8.1 rezimirane su glavne odlike ova 4 stila. Stilovi učenja predstavljaju načine na koje osobe procesiraju (obrađuju) informacije - način na koji funkcionišu njihovi senzorni, opažajni, memorijski i fidbek mehanizmi i kako odlučuju (83).

Osim VAK modela postoje i drugi načini klasifikacije načina učenja. Honey i Mumford (prema 83) su identifikovali 4 glavna stila u učenju, ili 4 tipa učenika: aktivisti, mislioci, teoretičari i pragmatičari. Treba napomenuti da ljudi koriste sve oblike učenja, ali ne u istoj meri.

Tabela 8.1 Osnovni stilovi učenja

Stilovi učenja	O p i s
Vizuelni	Sportisti koji su vizuelni tipovi pamte gledajući slike, modele, vizualizirajući, stvarajući predstave u glavi. To je učenje putem posmatranja nečijeg izvođenja (demonstracije), posmatranjem slika i dijagrama. Oni mogu biti nemirni i nestrpljivi. Često imaju problem da zapamte verbalne instrukcije, jer im pažnja lako odluta.
Auditorni	Auditorni tipovi najbolje uče slušajući, a zatim memorišu instrukcije, postupke, procedure i posledice. Obično vole muziku i telefonske razgovore. Spadaju u kategoriju dobrih slušalaca, smeta im buka, istovremeni govor više ljudi, nejasan govor. Često koriste unutrašnji samo-govor kao neku vrstu samo-instrukcija, isprobavaju dijaloge u sebi i vole igre rečima.
Kinestetički	Sportisti ovog tipa imaju veoma razvijenu svest o sopstvenom telu. Oni su u stanju da veoma dobro osete sve senzacije iz svog tela i zato najbolje uče kad nešto urade, ‘prođu’ kroz neku vežbu i dobiju važne informacije iz svojih mišića, zglobova i tetiva – kada ‘osete’ pokret. Oni pamte taj kinestetički doživljaj i on postaje glavni reper za učenje i pravilno izvođenje.
Misaoni	Stil učenja sportista ‘mislioca’ najbolje možemo opisati kao ‘naučno izučavanje pokreta’. Oni traže detaljne informacije koje zatim analiziraju kako bi razumeli šta treba da urade. Vrlo su analitični, logični, misaoni i skloni apstraktnim konceptualizacijama. Vole da čitaju, za sve traže objašnjenja, od trenera i instruktora žele da izvuku što više informacija.

Aktivisti vole da dožive nova iskustva. Vole učenje kroz aktivnost, timski rad i igranje uloga. Otvoreni su za nove ideje, entuzijasti su, uživaju u aktivnosti, skloni su da prvo nešto urade, a da tek onda razmišljaju o posledicama učinjenog. Rado preuzimaju uloge vođe i organizatora, ali su slabiji u primeni svojih ideja. Ne vole duge prezentacije, da slede instrukcije, niti da rade sami. Takmičarski su nastrojeni, prvi istupaju u ime grupe, pažnja im nije na zavidnom nivou.

Mislioci vole da se povuku sa strane i situaciju posmatraju iz različitih perspektiva. Nastoje da skupe podatke, a zatim da o njima pažljivo razmisle pre nego što donesu bilo kakav zaključak. Vole da postavljaju pitanja, raspravljaju, uče kroz diskusiju. Oni uživaju posmatrajući druge, vole da čuju tuđa mišljenja pre nego što ponude sopstvena. Govore polako i promišljeno, ne vole kratke rokove i činjenice bez značenja. U procesu učenja sportskih veština traže detaljne informacije i objašnjenja šta i kako treba nešto izvesti.

Teoretičari svoje informacije prilagođavaju i integrišu u složene i logički dobro bazirane teorije. Oni o problemima razmišljaju metodom korak po korak. Pokazuju sklonost ka perfekcionizmu i vole da sve uklope u racionalne šeme. Odlikuju ih veštine analize, organizovanja, postavljanja prioriteta. Vole intelektualne izazove, da se bave organizacijom, prezentacijom i strukturisanjem činjenica. Ne vole odluke koje nisu bazirane na činjenicama, kao i one koje počivaju na emocijama. U ponašanju pokazuju organizovanost, mogu delovati zamišljeno, spremni su da prihvate izazov.

Pragmatičari vole da isprobavaju stvari, predviđaju i rešavaju probleme. Uče putem pokušaja, demonstracije i eksperimentisanja. Vole pojmove i stvari koje mogu da primene u svom poslu. Kada diskusije traju dugo postaju nestrpljivi, jer ne vole nevažne i apstraktne diskusije. Energični su, nestrpljivi i praktični, ideje sprovode u akciju, obema nogama čvrsto stoje na zemlji.

8.2 Etape - faze učenja

Jedan od osnovnih ciljeva sportskog treninga jeste da sportisti nauče i usavrše motorne veštine koje čine suštinu tehnike nekog sporta. Proces formiranja veština sličan je verbalnom učenju, ali sadrži određene specifičnosti koje ga čine različitim od drugih vidova učenja (učenik ne čita gradivo iz knjige, a zatim ponavlja kako bi zapamtio, već posmatra nečije izvođenje, zatim sam vežba isti pokret dok ga ne izvede pravilno). Veština u sportu znači sposobnost izvođenja zahtevane tehnike u pravo vreme i na pravom mestu. Da bi mladi ljudi neku sportsku veštinu uspeli da izvedu glatko, skladno, bez suvišnih pokreta, dovoljno brzo, ekonomično i sigurno, oni je moraju naučiti. Za razliku od sposobnosti koje su urođene i predstavljaju osnovu za izgradnju veština, veštine nisu urođene. One se uče i razvijaju nakon određenog vremena vežbanja.

Motorna veština je naučena sposobnost da se izvede pokret na optimalan način, odnosno da se postignu željeni rezultati sa maksimalnom izvesnošću i minimalnim utroškom vremena i energije. Vešto izvođenje ima dva elementa: kognitivni i motorni. Kognitivni deo veštine zahteva razmišljanje pre akcije, a motorni kontrolisan i efikasan pokret. Na primer, pre nego što izvede dodavanje, fudbaler prvo mora da pogleda i proceni koji je saigrač u dobroj poziciji da primi pas (kognitivni aspekt), pa tek onda da šutne loptu u njegovom smeru (motorni aspekt: brzina, snaga, preciznost šuta). Motorno učenje predstavlja unutrašnji proces koji dovodi do relativno trajne i progresivne promene u sposobnosti veštog izvođenja motornog zadatka. Zato što je unutrašnji fenomen, motorno učenje se ne može direktno posmatrati. O njemu se može zaključiti samo na osnovu posmatranja stabilnosti i kvaliteta nečijeg izvođenja. Dostignuti nivo motornog učenja pojedinca najbolje se procenjuje na osnovu posmatranja njegovog motornog izvođenja. Ako je ono relativno stabilno tokom nekoliko pos-

matranja i pod različitim okolnostima, onda se može pretpostaviti da je to izvođenje tačan odraz dostignutog nivoa učenja.

Proces učenja motornih veština se odvija kroz nekoliko faza. Različiti teoretičari su ih definisali kao fazu stvaranja i fazu usavršavanja predstave motorne veštine (Puni); kognitivnu, asocijativnu i autonomnu fazu (Fitts i Posner); verbalno-motornu i motornu fazu (Adams); fazu stvaranja ideje o pokretu i fazu uvežbavanja u fiksnim i promenljivim uslovima (Gentile, prema 19). Rezimirajući navedene i druge koncepte o fazama motornog učenja, Schmidt i Wrisberg (19) smatraju da generalno možemo govoriti o tri relativno zasebne faze: kognitivnoj, motornoj i autonomnoj. One su samo relativno zasebne, jer kako učenje napreduje, jedna faza se postepeno meša sa drugom, pa jasni prelazi između njih nisu evidentni. Najtačnije je reći da one predstavljaju jedan kontinuum sa određenim preklapanjima između njih. Treneri bi trebalo da budu svesni činjenice da sportista može biti u jednoj fazi za određenu veštinu, a u drugoj za drugu veštinu. Međutim, za trenere je ključno da znaju kakvi su ciljevi učenja u svakoj fazi, kako se oni ostvaruju, kako izgleda izvođenje sportista u njima i kakva je njihova trenerska uloga.

Slika 8.1 Tri faze učenja motornih veština

Verbalno kognitivna ili saznajna je prva faza u učenju sportske veštine kada se učenik ili sportista suočava sa potpuno nepoznatim zadatkom. On se usmerava na to da shvati opštu ideju pokreta, da razume veštinu koju treba da izvede. Demonstracije, instrukcije kao i fidbek od strane trenera pomažu mu da razume koji su ključni elementi veštine i da je izvede na način koji je samo približan optimalnom. Ponavljanjem izvođenja sportista počinje da razvija motorni program te veštine, koji predstavlja apstraktnu unutrašnju reprezentaciju veštine sličnu kompjuterskom programu koji sadrži set instrukcija za vođenje pokreta (44). Taj motorni program je u početku veoma grub, sadrži taman toliko informacija, detalja i grešaka da sportista može da izvede veštinu koja je daleko od idealne. Međutim, sa vežbanjem i korišćenjem fidbeka iz sopstvenog senzornog sistema i od trenera, motorni programi se reorganizuju, rafiniraju i postepeno postaju sve efikasniji u kontrolisanju izvođenja.

U ovoj fazi sportisti mnogo svesne pažnje usmeravaju na detalje pokreta, tako da nisu u stanju da kontrolišu druge važne aspekte spoljne sredine (položaj, kretanje saigrača i protivničkih igrača). Izvođenje je u ovoj fazi prilično nesigurno, sporo, trapavo, neodlučno, kruto, naporno, neefikasno i sa mnogo grešaka. Učenici u verbalno-kognitivnoj fazi provode dosta vremena u **razgovoru** (verbalni aspekt) sa samim sobom šta i kako treba da rade i u **razmišljanju** (kognitivni aspekt) o strategijama koje bi bile najpogodnije. Na taj način oni sebe vode kroz sve radnje i pokrete neke veštine. U ovoj fazi učenja sportisti su visoko zavisni od trenera jer nemaju razvijene sopstvene sposobnosti za detekciju i korekciju grešaka. Dominantan senzorni sistem za kontrolu izvođenja je vizuelni, jer sportisti pažnju usmeravaju na gledanje kako to rade (npr. pri driblanju u košarci istovremeno posmatraju i ruku i loptu).

Uloga trenera u ovoj fazi je da olakša sportistima razvoj osnovne šeme pokreta ili inicijalnog motornog programa koji će se kasnije doterivati i usavršavati. On to čini putem demonstracije veštine, verbalnim instrukcijama koje je prate i davanjem jasnog fidbeka o izvođenju koji treba da pomogne u korekciji grešaka i tačnijem izvođenju u sledećim pokušajima. Korektno

izvedena demonstracija sama po sebi neće osigurati da se sportista usmeri na najvažnije delove izvođenja. Zato trener paralelno sa demonstracijom treba da koristi verbalne instrukcije koje će pažnju sportiste usmeriti na prave stvari i pomoći mu da prepozna da li nešto radi pravilno ili pogrešno. Posle nekoliko demonstracija sportisti stiču sposobnost za samostalno izvođenje, a tokom vežbanja uz pomoć trenerovih instrukcija i informacija oni stalno modifikuju svoje izvođenje kako bi se što više približilo idealnom.

Uspesi u izvođenju u verbalno-kognitivnoj fazi obično su prilično veliki i javljaju se brzo, posebno ako je veština jednostavna, a perceptivne i kognitivne sposobnosti sportista dobro razvijene. Verbalno kognitivna faza traje relativno kratko – od nekoliko minuta ili sati do nekoliko dana, u zavisnosti od složenosti veštine koja se uči i nivoa razvijenosti saznajnih sposobnosti sportista. Ona se završava kada sportisti steknu sposobnost da sa razumevanjem izvedu veštinu na način kako je ona demonstrirana.

Motorna ili asocijativna faza posvećena je učenju, doterivanju ili rafiniranju pokreta. Pošto su u verbalno kognitivnoj fazi rešili najveći deo strateških ili spoznajnih problema i dobili jednu opštu ideju o veštini koju uče, učenici u motornoj fazi učenja svoju pažnju premeštaju na doterivanje veštine organizujući efikasnije šeme njene strukture. Fits i Posner ovu fazu zovu *„asocijativnom fazom“*, a Đentilijeva je naziva *„fazom fiksiranja/raznovrsnosti“* ukazujući na to da se vežbač fokusira na povezivanje sopstvenog izvođenja sa demonstriranim modelom, na vežbanje u fiksnim (za zatvorene veštine) i promenljivim uslovima (za otvorene veštine), ili nešto drugo što je potrebno za doterivanje veštine (19). Nakon određenog vežbanja učenici su u stanju da veštinu izvode mnogo doslednije, opuštenije, tečnije, pouzdanije, sigurnije, odlučnije i preciznije. Sa razvojem i usavršavanjem svojih motornih programa oni postepeno eliminišu suvišne pokrete i manje prave krupne greške. Oni unapređuju svoju brzinu, koordinaciju, tačnost i fleksibilnost. Pokreti postaju više automatizovani, a samim tim zahtevaju i manje svesne pažnje tokom njihovog izvođenja, tako da sportisti znatno više pažnje mogu posvetiti drugim aspektima sredine (taktika, skeniranje terena, strategija).

Vizuelna kontrola pokreta koja je dominirala u prvoj saznajnoj fazi učenja, u motornoj se postepeno zamenjuje sa proprioceptivnom kontrolom, odnosno „osećanjem“ ili doživljajem pokreta koji se formira na osnovu niza informacija koje sportista dobija iz sopstvenih mišića, zglobova, tetiva i unutrašnjeg uha. Zato su oni sada u stanju da izvode pokret a da pri tome ne gledaju u ruku/nogu ili loptu, a nakon znatnog vežbanja čak i zatvorenih očiju. To im omogućavaju informacije iz proprioceptora tako da oni doživljaj izvedenog pokreta povezuju sa rezultatima njegovog izvođenja (mogu da ne gledajući osete da li su izveli dobar, korektan, efikasan pokret ili pogrešan koji je promašio cilj). Dakle, oni sada manje koriste spoljni vizuelni fidbek, a sve više unutrašnji, proprioceptivni kako bi evaluirali posledice svojih pokreta. U ovoj fazi događaju se značajne promene i u strategijama vizuelnog pretraživanja takmičarske sredine. Istraživanja izvedena u brojnim sportovima (fudbal, orijentiring, hokej na ledu i drugi) su pokazala da se sportisti početnici značajno razlikuju od elitnih po svojim strategijama opažanja, po tome na šta obraćaju pažnju i koliko informacija prate. Nagano i sar (prema 44) su našli da vrhunski fudbaleri svoju pažnju mnogo češće usmeravaju na kolena i kukove protivničkih igrača, nego početnici. Takođe, vrhunski golmani u fudbalu, sa približavanjem protivničkog igrača, svoju pažnju progresivno premeštaju sa njegove glave do nešutirajuće noge, zatim na šutirajuću nogu i na kraju na loptu, dok se golmani početnici više koncentrišu na trup, ruke i kukove (Savelsbergh i sar, 2002, prema 44).

Uloga trenera u ovoj fazi je da isplanira, programira i organizuje trenažne sesije na način koji će olakšati usavršavaanje veština. Da bi uspešno odovorili ovim zadacima, treneri moraju dobro da razumeju prirodu veštine koju obučavaju. Veštine se mogu klasifikovati na više načina u zavisnosti koji kriterijum se koristi (način kako je organizovana, važnost kognitivnih i motornih aspekata, uključenost krupnih ili sitnih mišićnih grupa, dominira li snaga ili fina koordinaciju i slično). U ovoj fazi za trenera je važno da li veština koju sportisti uče spada u

kategoriju otvorenih ili zatvorenih uzimajući u obzir kriterijum stabilnosti i predvidljivosti sredine u kojoj se izvodi. *Zatvorene veštine (closed skills)* su one koje se izvode u relativno stabilnoj i predvidljivoj sredini, pa sportista svoje pokrete može unapred da planira. Takve veštine su kuglanje, streličarstvo, gimnastika, izvođenje slobodnih bacanja u košarci, serviranje u tenisu i odbojci, izvođenje penala (peteraca, sedmeraca, jedanaesteraca), osnovni udarci u golfu, dizanje tegova i druge. Uspešno izvođenje ovih veština zahteva da sportista dosledno i tačno uvek ponovi određenu tehniku (fiksacija), a treniranje se organizuje tako da se ti ciljevi ispune – vežba se u fiksnim, nepromenljivim uslovima.

Otvorene veštine (open skills) su one koje se izvode u sredini koja je tokom akcije visoko promenljiva i nepredvidljiva, pa od sportiste zahteva da svoje izvođenje stalno prilagođava novonastalim okolnostima. Većina sportskih igara (košarka, odbojka, fudbal, rukomet, vaterpolo, hokej na ledu), borilačkih sportova (rvanje, boks, mačevanje, džudo), tenis, stoni tenis, kajak na divljim vodama, spadaju u kategoriju sportova otvorenih veština. Zato se trening za ove veštine mora organizovati tako da sportisti uvežbavaju njihovo izvođenje u različitim uslovima, kako bi sportista mogao brzo da se prilagodi zahtevima takmičarske situacije i da veštinu izvede na način koji je za tu situaciju najpogodniji. Sportisti u ovoj fazi uče da svoju pažnju usmere prema najvažnijim aspektima takmičarske situacije, na one znake i informacije koji predstavljaju ključne indikatore ili nagoveštaje predstojeće akcije. U ovoj fazi trening se organizuje tako da sportisti unapređuju sposobnost anticipacije. Trener i dalje ima važnu ulogu u obezbeđivanju efikasnog fidbeka koji sportistima treba da pomogne da razviju sopstveni sistem za otkrivanje i kontrolu grešaka, da ih motiviše za dalje napredovanje i usavršavanje. Ova faza traje duže od verbalno - kognitivne. Ukoliko su veštine koje se uče veoma složene, motorna faza može da traje od nekoliko nedelja do nekoliko meseci.

Autonomna faza predstavlja napredni nivo učenja i pojavljuje se kada učenik / sportista može da izvede veštinu na nivou maksimalne uvežbanosti (majstorstva) i efikasnosti. Kao što samo ime kaže, izvođenje je sasvim automatizovano i zahteva veoma malo ili nimalo svesne pažnje. Tokom autonomne faze, dolazi do rasta samopozdanja, kao i sposobnosti otkrivanja grešaka. Izvođenje pokreta prati sasvim malo unutrašnjeg dijaloga (samo-govora). U stvari, kada se kod dobro obučenih pojedinaca pojavi unutrašnji govor, ili kada se svesno koncentrišu na svoje izvođenje, dolazi do ozbiljnog poremećaja kvaliteta izvođenja, naročito kod aktivnosti koje zahtevaju veliku brzinu i dobru koordinaciju (npr. vežba na vratilu u gimnastici, ili izvođenje varke telom - lažnog pokreta pri šutiranja na gol u fudbalu). Unutrašnji dijalog se može koristiti kod viših, složenijih aspekata nekih zadataka (kao što je naglašavanje ili ekspresija tokom izvođenja nekih figura kod umetničkog klizanja ili sportskog plesa).

U autonomnoj fazi motorni programi sportista za stvaranje tačnih pokreta su visoko razvijeni i dobro uskladišteni u memoriji. Automatizovano izvođenje tehnike oslobađa pažnju sportista tako da je oni sada u potpunosti mogu usmeriti na druge važne aspekte takmičarske sredine (kretanje lopte, položaji saigrača i protivnika, otkrivanje ranih nagoveštaja buduće akcije), što njihovo izvođenje čini visoko kvalitetnim, sa razvijenim sposobnostima prostorne i vremenske atnicipacije (biti u pravom trenutku na pravom mestu). Napredovanje od kognitivne, preko motorne, do dostizanja autonomne faze učenja zahteva znatno vreme i mnogo vežbanja. Trajanje učenja zavisi od složenosti veštine, sposobnosti učenika, njegovih ranijih sportskih iskustava i karakteristika sredine u kojoj se učenje odvija. Na primer, savladavanje i automatizovanje veštine driblanja velikom brzinom zahteva mnogo više vremena i vežbanja nego kada je u pitanju skok u vis ili dalj, izvođenje koluta napred ili nazad. Coker i Fischman (44) navode mišljenja nekih istraživača po kojima je potrebno najmanje 10 godina i preko milion ponavljanja da bi se postigao vrhunski nivo izvođenja u sportovima kao što su fudbal, košarka, bejzbol i gimnastika.

Kada se dođe do autonomne faze izvođenja, ulogu trenera je mnogo teže definisati. Jasno je da ona postaje daleko složenija, jer se pored nesporno visokih stručnih znanja zahtevaju isto

tako visoki kreativni, motivacioni, liderski i drugi ljudski potencijali. Ipak, smatra se da trener u ovoj fazi ima dve osnovne uloge: da pomogne sportistima da održe visok nivo kvaliteta izvođenja i da ih motiviše za dalje kontinuirano napredovanje. Jer jednom dostignuti visok nivo kvaliteta treba održavati tokom cele sezone i iz sezone u sezonu. Isto tako, pogrešno je uverenje da nakon dostizanja automatskog izvođenja, dalja poboljšanja nisu moguća. Naravno, ona se teže i sporije ostvaruju, manje su vidljiva i zato je glavna uloga trenera da motiviše sportiste da nikada ne odustaju od želje za daljim poboljšanjima. Istraživanja u vansportskim kontekstima su pokazala da se i nakon dugog i naizgled završenog učenja neke aktivnosti mogu i dalje postizati određena poboljšanja, što govori da su ljudski kapaciteti učenja praktično neograničeni. Prevedeno na jezik sportske aktivnosti to znači da se uvek može „više, dalje i brže" i da samo najhrabriji i najuporniji dosegnu do granica svojih mogućnosti (19).

Za one koji vole jednostavne i sažete prikaze, u tabeli 8.2 dajemo sumirane glavne odlike tri faze učenja s aspekta njihovog sadržaja, karakteristika izvođenja i uloge trenera. Naša tabela predstavlja modifikaciju i dopunu Coker & Fischman-ove tabele (44, str. 27) koju smo upotpunili sa karakteristikama izvođenja u svakoj fazi učenja.

Tabela 8.2 Glavne karakteristike tri faze učenja

Faza učenja	Karakteristike i aktivnosti učenika	Karakteristike motornog izvođenja	Uloga trenera
Verbalno - Kognitivna	• Visok stepen kognitivne aktivnosti • Koristi samo-govor • Razvija inicijalni motorni program • Nesposobnost da se prate spoljni događaji • Nedostatak sinhronizacije; izgleda nesiguran i zabrinut • Pravi puno grešaka • Greške su velike, krupne • Nije u stanju da odredi specifične uzroke grešaka i da ih zatim koriguje • Dominantan je vizuelni senzorni sistem	• Naporno • Neprecizno • Nedosledno • Sporo, zastoji • Bojažljivo • Neodlučno • Kruto • Neefikasno • Mnogo grešaka	• Motiviše želju za učenjem veština • Obezbeđuje verbalne instrukcije i demonstracije kako bi učenicima pomogao da steknu bazično razumevanje veštine • Dizajnira iskustva za inicijalni razvoj motornog programa • Pomaže učeniku obezbeđujući mu fidbek koji se odnosi na greške i preporučuje korekcije • Ohrabruje
Motorna ili asocijativna	• Pravi manje grešaka • Uočavaju se poboljšanja u brzini, tačnosti i doslednosti • Manje prati fizičko izvođenje veštine • Deo pažnje može usmeriti na sredinu • Vizuelnu kontrolu zamenjuje proprioceptivnom • Rafinira, doteruje motorni program • Razvija kapacitet da identifikuje greške i generiše strategije za njihovo korigovanje	• Opuštenije • Preciznije • Doslednije • Tečnije • Pouzdanije • Odlučnije • Prilagodljivije • Efikasnijie • Manje grešaka	• Planira i primenjuje odgovarajuće pogodnosti za vežbanje (fiksacija nasuprot diverzifikaciji) • Uči strategijama vizuelnog pretraživanja • Nastavlja da pruža fidbek u svrhu potkrepljenja,motivisanja i pravilnog izvođenja • Pomaže sportistima da razviju sposobnosti otkrivanja i korigovanja grešaka
Autonomna	• Visoko majstorstvo • Izvođenje je automatsko • Pažnja je kompletno usmerena na sredinu i proces odlučivanja	• Automatsko • Precizno • Dosledno • Tečno • Pouzdano • Sigurno • Prilagodljivo • Efikasno • Prepoznavanje grešaka	• Nastavlja da planira adekvatne uslove za vežbanje/treniranje • Obezbeđuje fidbek kada je potrebno • Motiviše za dalje usavršavanje

8.3 Stilovi obučavanja

Kada govorimo o treniranju, uvek se postavlja pitanje da li je ono nauka ili umetnost, tačnije - da li se uspešni treneri u procesu obuke i vođenja sportista više oslanjaju na činjenice ili kreativnost. Odgovor nije jednostran. Dobri treneri se oslanjaju na relevantne naučne informacije iz biomehanike, fiziologije, psihologije i medicine sporta koje rasvetljavaju zakonitosti trenažnog procesa, osnovne psihološke principe i svojstva sportista vezana sa njihovim uspešnim učenjem, motivacijom za sportskim postignućem, takmičarskim izvođenjem. Međutim, naučne informacije same po sebi nisu dovoljne. Umetnost stupa na scenu kada trener raspoložive informacije treba da razume, analizira, evaluira, selektuje i pretvori u trenažne programe i stilove obučavanja koji će rezultovati uspešnim sportskim razvojem. Zato je treniranje istovremeno i umetnost, jer samo razumevanje činjenica koje stoje u osnovi treniranja, dobro poznavanje sporta i sportista, treneru omogućava da razvije dobro dizajnirane treninge i izabere najbolje metode obučavanja i treniranja koje će dati najbolje rezultate, kako za pojedinačne sportiste tako i za tim u celini.

U procesu obučavanja treneri koriste različite stilove. Koji će stil obučavanja izabrati zavisi od mnogih faktora, kao što su svojstva ličnosti, obim i kvalitet znanja kojima raspolažu, razlozi zbog kojih obavljaju trenerski posao, sopstvene trenerske filozofije, ranija lična sportska iskustava, odnosno kako su oni bili trenirani i slično. Treneri početnici često primenjuju metode koje su kao igrači/sportisti iskusili, ili videli kako ih primenjuju neki drugi treneri. Ovakav način izbora metoda može dati dobre rezultate ako je bivši trener čiji se metod „kopira“ bio dobar pedagog. Nažalost, to često nije slučaj, što dovodi do paradoksalne situacije da se nepoželjna praksa nadalje prenosi i ponavlja. Da bi izabrali adekvatan stil obučavanja, treneri moraju uzeti u obzir sposobnosti učenja i mišljenja svojih sportista, kao i stilove učenja koje sportisti preferiraju. Treneri razvijaju preferirani način treniranja svog sporta i postoji opasnost da se mogu fokusirati isključivo na aktivnosti zaboravljajući da treniraju decu koju treba učiti ne samo da uče određene aktivnosti već i kako da uče (45). Umetnost uspešnog obučavanja predstavlja mešavinu sadržaja i konteksta. Sastoji se od znanja, dobre komunikacije, pozitivne interakcije u međuljudskim odnosima i vođstva (Lautzenheiser, prema 96). Dobar trener svoje sportiste motiviše, a monotone trenažne sesije sa puno repetitivnih vežbi čini zanimljivim, izazovnim i zabavnim. Jednom rečju, on ume da izabere metod obuke i kreira atmosferu za rad koja i najdosadnije i najteže vežbanje pretvara u zanimljivo, podsticajno i svrhovito učenje.

Različiti sportski stručnjaci, u zavisnosti od sopstvenih praktičnih iskustava u treniranju i teorijskih znanja iz psihologije učenja i sporta, navode različit broj autentičnih stilova obučavanja. Rainer Martens (82), koji je dao najveći doprinos uspešnom treniranju i vođenju mladih sportista, govori o dva osnovna stila u treniranju: *tradicionalni (traditional approach,* instrukcioni ili usmeren na trenera) i *pristup kroz igru - games approach* (metod vođenog otkrića, usmeren na učenika). Rosemary Connell (45) takođe navodi dva stila obučavanja: *stil vežbanja* (practice style) i recipročni stil (reciprocal style). Tania Cassidy i saradnici (38) oslanjajući se na Mosstonova proučavanja navode pet metoda obučavanja, a Joan Heaton (67), profesionalni instruktor skijanja koja je, takođe, koristila Mosstonov rad o metodama obučavanja u fizičkom vaspitanju, navodi čak 8 razlilitih stilova obučavanja. Radi lakšeg razumevanja sličnosti i razlika između različitih pristupa, u tabeli koja sledi (tabela 8.3) dajemo njihov sažeti prikaz. Pošto su prvih pet stilova obučavanja koje navodi Heaton identični sa onim koje je navela Cassidy i sar., nećemo ih ponovo opisivati. Više pažnje posvetićemo ostalim stilovima koje je ona prepoznala kao dovoljno specifične.

Tabela 8.3 Sažet prikaz osnovnih metoda ili stilova obučavanja

Autor	Pristup / Stil / Metod obučavanja	Glavne karakteristike	Uloga trenera
Martens, (82)	1. Tradicionalni pristup	• Tipična trenažna sesija počinje zagrevanjem, sledi obučavanje baznim ili naprednim tehničkim veštinama, a zatim ponavljanje vežbanja istih kroz jedan ili više treninga. • Prenaglašeno je obučavanje i vežbanje tehničkih veština, a zanemareno obučavanje veština mišljenja i donošenja odluka potrebnih za razvoj taktike. • Veštine se ne obučavaju u situacijama sličnim igri, što sportistima otežava njihovu primenu na utakmicama. • Dosada je čest pratilac treninga koji nemaju vezu sa igrom, jer sportisti mnogo stoje u redovima, a vežbe su visoko repetitivne i monotone. • Igrači postaju visoko zavisni od trenera. • Igrači se ne ohrabruju da jedni drugima pomažu u procesu usavršavanja veština • Treninzi su dosadni i demotivišu igrače.	• Dominantno koristi komandni stil obučavanja tehničkih i taktičkih veština. • Vrlo malo pažnje posvećuje obučavanju putem treninga koji simuliraju utakmice. • Daje direktne instrukcije, govori sportistima šta da rade – što ne pogoduje razvoju mišljenja i rešavanja problema • Preterano struktuira treninge, koristi vežbe koje imaju malo direktne važnosti za igru. • Ovo je pristup usmeren na trenera – trener koristi direktni instrukcioni metod, ne vodeći mnogo računa o potrebama igrača. • Traži i dobija veoma malo informacija od sportista. Sve ili većinu odluka donosi sam. • Kroz obiman trening trener nastoji da razvije automatske odgovore koji promovišu nesvesnost u igri.
	2. Pristup kroz igru (Game approach)	• Princip: Trenirajte kao što ćete igrati, a igraćete najverovatnije onako kako ste trenirali! • Oslanja se na indirektne metode kao što su rešavanje problema i vođeno otkriće • Usmeren je na sportistu. Sportisti razvijaju nezavisnost od trenera tako što su aktivno uključeni u proces učenja • To je holistički pristup u obučavanju sporta – obučava igri u celini, a onda rafinira delove. • Zasniva se na treninzima koji su tesno povezani sa onim što se dešava na utakmicama. • Igrači se ohrabruju da jedni drugima pomažu u procesu usavršavanja veština • Igrači obezbeđuju značajan input treneru i pomažu mu u odlučivanju. • Treninzi su zabavni, relevantni za igru i izazovni i zato povećavaju intrinzičku motivaciju.	• Dominantno koristi koroperativni stil treniranja. • Usmeren je na sportiste – trener kreira sredinu za učenje koja se fokusira na potrebe igrača i koristi različite metode obučavanja. • Pomaže im prvo da shvate šta je igra, a zatim ih uči kako da igraju utakmicu. • Pomaže igračima da otkriju šta treba da rade na utakmici, ne govoreći im šta da rade, već omogućavajući im da to iskuse. • Kreira treninge kroz koje razvija mišljenje, razumevanje, veštine odlučivanja koje su neophodne za dobro igranje.
Connell, R. (45)	1. Stil -vežbanje	• Sličan je Martensovom tradicionalnom pristupu. • Može biti visoko efikasan metod treniranja. • Ovaj stil obučavanja, takođe je usmeren na trenera.	• Trener određuje ciljeve, bira metode vežbanja, postavlja zadatke pred grupu, kreće se okolo i obezbeđuje individualni i grupni fidbek. • Voli da sve drži pod kontrolom. Plaši se da ako se deci da više slobode, može doći do disciplinskih problema.

Tabela 8.3 (nastavak)

Autor	Pristup / Stil / Metod obučavanja	Glavne karakteristike	Uloga trenera
Connell, R. (45)	2. Recipročni stil	• Sportisti rade u parovima. • Svaki par radi na vežbi. Jedan koristi ček listu koju je pripremio trener kako bi evaluirao izvođenje svog partnera, a onda menjaju uloge. • Deca/sportiti se uče da kritički analiziraju i da odlučuju o metodama koje unapređuju izvođenje. • Mogu postaviti ciljeve koji su u skladu sa njihovim nivoom samopouzdanja. • Tokom treninga sportisti mnogo više razmišljaju, uče da evaluiraju i koriguju greške u svom izvođenju. • Ovaj stil ne odgovara svoj deci, ali se efikasno može koristiti u radu sa onom koja se nalaze u srednjoj fazi učenja. • Pošto su posmatranje i ocenjivanje drugih veštine koje zahtevaju vreme da se razviju, čak ni pažljivo pripremljene opservacione kartice, nisu garancija da je dat optimalni fidbek.	• Trener određuje ciljeve, planira seriju kartica za rad na treningu i učenike/sportiste raspoređuje u parove. • Trener izvođačima ne obezbeđuje direktni fidbek, već pomaže posmatračima u njihovim procenama i snabdeva ih fidbekom. • Nastoji da poveća potencijale sportista za posmatranjem važnih aspekata u izvođenju partnera i davanju pravilnog fidbeka. • Daje deci veću ulogu u učenju i tako povećava njihovo učenje. • Daje sportistima šansu da uče ono što vide da je važno a to rezultira visokom motivacijom. • Uči ih da postepeno preuzmu više odgovornosti za sebe i jedni za druge.
Cassidy, T. et al., (38)	1. Direktni metod	• Sličan je Martensovom tradicionalnom metodu kao i stilu „Vežbanje“. • Veoma često se koristi u sportskoj praksi. • Koriste ga treneri koji sebe smatraju veoma dobro upućenim.	• Obezbeđuje informacije i usmerava pojedince ili grupu/tim. • Kontroliše protok informacija • Obezbeđuje demonstraciju (putem ličnog izvođenja, izvođenja nekog sportiste ili videa). • Malo pažnje pridaje različitim potrebama sportista. • Ponaša se na menadžerski i organizacioni način. • Postavlja ciljeve koji su specifični i bazirani na određenim kriterijima.
	2. Metod usmeren na zadatak	• Sadrži brojne karakteristike direktnog metoda. • Pogodan je za primenu u fudbalu gde je cilj da se unapredi veština baratanja sa loptom. • Trening se sastoji od brojnih stanica / baza postavljenih na terenu. Igrači dobijaju instrukciju da na svakoj stanici izvedu različit zadatak. • Ispunjavanjem različitih zadataka (npr. driblanje oko čunjeva, žongliranje loptom) ostvaruje se glavni cilj treninga (poboljšanje spretnosti sa loptom) • Igrači imaju po 5 minuta na svakoj stanici pre nego što (po komandi trenera) pređu na drugu stanicu. • Na stanicama igrači rade samostalno ili sa saigračima, a trener se kreće okolo, daje povratne informacije i odgovara na pitanja.	• Dizajnira sredinu/okruženje za učenje tako da postoji nekoliko zadataka (npr. stanice/krugovi). • Dizajnira zadatke tako da svaki ostvaruje ciljeve treninga (npr. efikasno dodavanje u košarci). • Programira treninge tako da se zadaci izvode simultano, a ne sekvencionalno (npr. male grupe igrača prolaze kroz različite stanice po unapred određenom vremenu ili po ispunjenju zadatka). • Organizuje sadržaj stanica tako da se oni neznatno pomeraju prema prepoznavanju potreba sportista. • Organizuje sesije tako da igrači povremeno mogu da rade nezavisno od trenera.

Tabela 8.3 (nastavak)

Autor	Pristup / Stil / Metod obučavanja	Glavne karakteristike	Uloga trenera
Cassidy, T. et al., (38)	3. Recipročni metod	• Metod ima sve odlike koje navodi i Connell-ijeva, ali Cassidy smatra da je specifičnost ovog postupka što se parovi sastavljaju na bazi iskustva koje je recipročno – jedan sportista je veoma vešt i iskusan, a drugi poseduje manje veštine i znanja. • Odnosi između članova u paru nisu jednosmerni, već recipročni (menjaju uloge), pa otuda potiče i ime metode. • Metod reflektuje pogled na učenje Novo-Zelandksih Maora koji se naziva. tuakana-teina koncept. Tuakana (stariji brat) postaje sportista koji je iskusniji, a teina (mlađi brat) manje iskusan sportista. Iskusniji partner obezbeđuje puno fidbeka neiskusnom o njegovom izvođenju i daje mu savete kako da ga poboljša. Uloge se zatim menjaju, manje iskusni igrač uči posmatrajući izvođenje veštog, zapaža važne odlike njegovog izvođenja i daje mu adekvatan fidbek.	• Zahteva od sportista da rade jedni sa drugima (u paru). • Određuje sadržaje trenažnih sesija koji odgovaraju sposobnostima i potrebama sportista. • Sparuje igrače tako da je jedan mnogo iskusniji i veštiji od drugog. • Zahteva od sportista u paru da budu odgovorni za demonstraciju i fidbek. • Ohrabruje sportiste da razviju fidbek i socijalne veštine.
	4. Metod vođenog otrića	• Uspeh ove metode dosta zavisi od trenerove sposobnosti da postavlja značajna i podsticajna pitanja u cilju proširivanja specifičnih znanja sportista o sportu (ishodima određenog načina izvođenja, primene specifične tehnike, taktike i slično). • Da bi postavljena pitanja vodila otkriću, ona moraju da uključuju složene kognitivne procese sportista (od obične memorije do analitičko-sintetičkog rezonovanja). • Fleming i Bonwell (2001) su konstruisali upitnik koji pristalice ovog metoda koriste da procene koja čula i medije njihovi sportisti dominantno koriste u učenju: vizuelni, auditivni, čitanje/pisanje ili kinestetički. • Mnogi naši uspešni treneri koristili su ovaj metod (npr. u vaterpolu, rukometu), a sportisti ga vole, jer osećaju da im omogućava bolje razumevanje sporta i priprema ih za samostalno odlučivanje. • Metod je usmeren na učenika/sportistu.	• Bira aktivnosti koje zahtevaju da sportisti postanu mnogo nezavisniji od trenera. • Od sportista zahteva da prođu kroz seriju zadataka i odgovore na brojna pitanja sa ciljem otkrivanja unapred određenog rešenja. • Postoji samo jedan odgovor i trener čeka da sportisti sami do njega dođu. Ako tokom treninga ne dođu do tačnog odgovora, trener im ga saopštava pre nego što napuste sesiju. • Na osnovu toga koja pitanja sportisti postavljaju, trener zaključuje ne samo o nivou njihovih znanja, već i o tome kave instrukcije su im potrebne i koji stil učenja preferiraju. • Pitanja koja trener može da postavi i da odredi preferirani medijum za učenje: - Vizuelni: Posmatraj demonstraciju i onda mi reci koje su tri faze udarca - Auditivni: Osluškuj zvuk skija pri okretu. Zašto se zvuk razlikuje pri okretu na levo? - Čitanje/pisanje: Na osnovu pročitanih podataka, šta bi mogao da uradiš drugačije? - Kinestetički: Šta si osetio u kolenima kada si izveo tako oštar zaokret?

Tabela 8.3 (nastavak)

Autor	Pristup / Stil / Metod obučavanja	Glavne karakteristike	Uloga trenera
Cassidy, T. et al., (38)	5. Metod rešavanja problema	• Ima puno sličnosti sa metodom vođenog otkrića. • Od trenera zahteva visok nivo stručnih znanja, razvijene komunikacione i interpersonalne veštine • Po našem mišljenju ovaj metod učenja se poklapa sa onim što treneri obično nazivaju „situacioni“ ili „simulirajući“ trening • Trenažna sesija se organizuje tako što se odabere neki „scenario“ sličan ili identičan onome koji se realno događa na utakmicama, a onda se od sportista traži da ponude najbolja rešenja za tu situaciju. • Nakon individualnog ili grupnog rešava-nja problema tokom koga se odvija proces učenja kroz pristup problemu ili zadatku, razmišljanje o mogućim rešenjima, ili kroz njegovo izvođenje, pristupa se grupnoj diskusiji koja najviše doprinosi postignuću sportista. • Interakcija između sportista koja se dešava tokom organizovanja i izvođenja zadatka, kao i tokom diskusije nakon toga, značajno doprinosi dugotrajnom učenju. • Neslaganja oko najboljih rešenja imaju pozitivan uticaj, jer podstiču misaone procese, a istovremeno pomažu da sportisti razviju prihvatljive načine za rešavanje konflikata.	• Postavlja problem koji može da reprezentuje neku situaciju koju je sportista ili tim već iskusio • Prihvata da može biti više različitih rešenja, odnosno da ne postoji jedno 'pravo rešenje' problema, mada sva rešenja neće biti istog kvaliteta. • Ohrabruje sportiste da prihvate odgovornost za nalaženje rešenja • Omogućava da se radi individualno ili u grupi. • Prepoznaje koja bazična znanja sportisti poseduju, kojim tempom uče i koji medijum preferiraju u učenju (vizuelni, auditivni, kinestetički). • Zna da učenje putem rešavanja problema zahteva zadatke koji više angažuju kognitivne sposobnosti • Na kraju trenažne sesije organizuje kratak pregled (debrif) onoga što je naučeno. • Trener koji primenjuje metod rešavanja problema ne odriče se svoje odgovornosti (prepuštajući da se sportisti sami izbore sa problemom), već naprotiv, razvija njihovu nezavisnost u mišljenju, samostalnost u odlučivanju i povećava nivo njihovih znanja o sportu, taktici, strategiji, uči ih da vrednuju timski rad i doprinos svakog pojedinca uspehu ekipe.
Heaton, J. 67	**Prvih pet stilova su identični sa onim koje navodi Kassidy et al.**	• Direktni metod obučavanja Heaton naziva „Komandni stil“, a Martens „Tradicionalni metod“. Još uvek je dominantan u učenju motornih veština a sastoji se od: objašnjenja, demonstracije, izvršenja (izvođenja) i evaluacije. • Zadatak/vežba metod je isto što i prethodno opisani metod usmeren na zadatak • Recipročni metod, metod vođenog otkrića i metod rešavanja problema su takođe, već opisani.	• U komandnom stilu obučavanja trener donosi sve odluke, a zadatak sportista je da odgovaraju na njegove komande. • Trener koji primenjuje komadni stil objašnjava, demonstrira, organizuje da sportisti vežbaju, a zatim evaluira kvalitet njihovog izvođenja.

Tabela 8.3 (nastavak)

Autor	Pristup / Stil / Metod obučavanja	Glavne karakteristike	Uloga trenera
Heaton, J. (67)	6. Vođeno / usmereno istraživanje	• Ima prilično sličnosti sa metodom usme-renog otkrića, ali se od njega razlikuje po tome što je: - manje linearan i ne obezbeđuje vođe-nje „korak po korak“ kako bi učenici došli do željenog otkrića - učenicima se nude 2 ili 3 moguća izbora za istraživanje čijim korišćenjem istražuju / otkrivaju željeni odgovor. • Metod je fokusiran na učenika/ sportistu. • Učenici se angažuju u zaključivanju koristeći pravila logike, kritičko mišljenje i metod pokušaja i pogrešaka kako bi otkrili jedan tačan odgovor na pitanje ili jedno rešenje problema. Npr. u napred-nazad balansiranju sa skijama, instruktor može od učenika da traži da se prvo nagnu napred, pa nazad, a zatim zauzmu položaj u sredini. Posle ih pita: „U kojoj poziciji imate najbolju ravnotežu na skijama?“ • Da bi istražili najbolje rešenje, učenici se oslanjaju na senzacije koje dobijaju izvodeći zadatak u različitim položajima, analiziraju ih i izvode zaključak o svakom položaju. Konačno zaključuju da najbolju ravnotežu imaju u centralnom položaju. • Tokom istraživanja učenici imaju značajan nivo autonomije i tako uče da budu nezavisni, samostalni i samopouzdani.	• Trener/instruktor nudi 2-3 moguća izbora koji mogu da dovedu do jednog željenog odgovora. • Dok učenici / sportisti rade, trener čeka, posmatra i ohrabruje. • Ako učenici ne uspeju da dođu do jednog pravilnog odgovora ili rešenja, dužnost trenera je da pronađe drugačiji način koji će im omogućiti da u tome uspeju. • Trener je odgovoran da sportiste vodi ka otkrivanju tačnog odgovora • Koristeći ovaj metod, trener angažuje kognitivne sposobnosti sportista najvišeg nivoa kao što su analitičko i apstraktno mišljenje, induktivno i deduktivno rezonovanje.
	7. Korišćenje malih grupa	• Predstavlja varijaciju recipročnog stila i metoda usmerenog na zadatak (zadatak / vežbanje stil). • Koristi se kada je broj učenika/sportista neparan. • Formiraju se grupe sa najmanje 3 člana pri čemu jedan može imati ulogu izvođača, a druga dva posmatrača, pa se uloge menjaju.	• Trener i sportisti odlučuju da li će grupe (u zavisnosti od prirode zadatka) biti formirane od 2 posmatrača i jednog izvođača, ili od jednog posmatrača i 2 izvođača. • Trener ne treba da bude uparen sa sportistima, ili da bude član grupe, jer mu je izuzetno teško da efikasno obučava ako je učesnik. • Trener je odgovoran za obučavanje cele ekipe
	8. Individualni stil	• Program dizajniran za obradu teme je takav da omogućava različite nivoe pristupa i završetka. On omogućava vežbanje, samostalno procenjivanje zadataka i periodičnu evaluaciju. • Bazira se na pretpostavci da je učenje stvar svakog pojedinca. • Zato pri izradi individualnog programa učenik donosi većinu odluka u odnosu na vremenski okvir sekvenci učenja, mesto gde će se učenje odvijati i kada će se izvršiti samoprocena i provera dostignutog nivoa. • Uspeh ovog metoda zavisi od želje, samomotivisanosti i samodiscipline učenika.	• Odražava ciljeve koje želi pojedinac. • Izbor i dizajn teme (zadatka) na kojoj će se raditi vrši trener i učenik • Dizajniranje programa za obradu teme je takvo da omogućava različite nivoe pristupa i završetka. • Individualno učenje je dizajnirano tako da učenik/sportista ima punu odgovornost za svoje učenje. • Stil individualnog učenja iskusni treneri / instruktori, u određenom stepenu, mogu primeniti u svim prethodno nabrojanim stilovima (izuzev komandnog) obučavanja.

Zapamtite:

- Izbor stila obučavanja koji ćete primeniti na treningu zavisi od više faktora, a najvažniji su:
  - Svojstva vaše ličnosti, vaše preferencije, iskustvo u treniranju, znanje sporta, komunikacione, organizacione, liderske sposobnosti i umetnički dar da sve to stavite u funkciju izrade najoptimalnijeg programa treninga i metoda za njegovu realizaciju.
  - Karakteristike sportista koje trenirate – njihov uzrast, nivo razvijenosti kognitivnih, motoričkih i fizičkih sposobnosti, sportsko iskustvo sa kojim raspolažu, njihovi dominantni preferirani stilovi učenja, motivacija, ciljevi, samopouzdanje.
  - Karakteristike zadatka/veštine koju želite obučavati i/ili trenirati (da li pripada otvorenoj ili zatvorenoj sportskoj veštini, da li se radi o jednostavnoj ili složenoj tehničkoj ili taktičkoj veštini i slično), da li je ona visoko integrisana ili ju je moguće podeliti na smislene elemente).
  - Karakteristika konteksta ili situacije (materijalni i kadrovski uslovi, raspoloživa oprema, pomoćni treneri, vreme koje imate na raspolaganju, bezbednosni uslovi).
- Na osnovu plana dugoročnog sportskog razvoja i razvojne faze u kojoj se vaši sportisti nalaze, perioda u godišnjem ili sezonskom ciklusu, njihovih aktuelnih psihofizičkih mogućnosti i znanja o sportu, odredite ciljeve i napravite plan trenažne sesije.
- Na jednoj sesiji možete koristiti nekoliko različitih stilova obučavanja. Izaberite da li će osnovni stil obučavanja na treningu biti tradicionalni komandni, recipročni, orijentisan na zadatak / vežbanje, grupni, individualni, vođenog otkrića, vođenog istraživanja ili rešavanja problema.
- Na trening dođite dobro pripremljeni, pokažite entuzijazam i pozitivan stav.
- Ne održavajte disciplinu zastrašivanjem, već punim angažovanjem svih sportista. Ne dozvolite da dok nekolicina radi, većina čeka u redu, dosađuje se i traži zabavu sa strane.
- Izbegavajte *„krugove, postrojavanja (redove) i pridike (predavanja)“*. Ovo su sigurni načini da ugušite interesovanje za učenje, da treninge učinite dosadnim (ako na primer, stalno trče krugove kako bi se zagrejali ili po kazni) i monotonim.
- Koristite što više stilova obučavanja koji uključuju interakciju među sportistima, uče ih da jedni drugima pomažu, da kritički procenjuju, da razviju osetljivost za prepoznavanje grešaka i nauče kako da ih koriguju.
- Potrudite se da kada obučavate nove tehnike treninzi budu kratki i česti.
- Trening mora biti dovoljno dug kako bi se određena veština savladala i usavršila. Predugi treninzi mogu negativno da utiču na motivaciju, a nisu ni u skladu sa ograničenim kapacitetima dečije pažnje.
- Na početku treninga objasnite sportistima ciljeve i zadatke treninga, kako treba da budu postignuti i kako ćete ih evaluirati.
- Nastojte da sportisti tehniku i taktiku vežbaju u uslovima što sličnijim igri. Tako će lakše shvatiti smisao treninga i njegovu povezanost sa onim što ih očekuje na utakmicama.
- Koristite verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Prilagodite svoj rečnik, ton i neverbalnu komunikaciju uzrastu grupe.
- Smenjujte korišćenje senzornih čula sportista kako bi održali njihovu pažnju (sa vizuelnih ih prebacujte na slušna, taktilna, kinestetička).
- Pre nego što sportisti krenu na izvođenje zadatka/vežbe, proverite da li su svi razumeli šta treba da urade, kakve su im uloge (ako se koristi recipročni metod ili trening sa stanicama).
- Izbegavajte duge monologe, monoton govor i pobrinite se da svi čuju ono što govorite.

- Govorite lagano, jasno i razgovetno. Ne koristite žargon ili metafore koje deca neće razumeti. Budite koncizni. Prvo promislite, pa onda recite.
- Izbegavajte izjave tipa: *„Sad ću da ... Želim da ..., Ja ću“....* Umesto da kažete *„Želim da ovaj šut uvežbate do perfekcije“*, bolje je jednostavno reći: *„Vežbajte ovaj šut sve dok ne osetite da ga izvodite pravilno“.*
- Dok sportisti rade budite u pokretu, poklonite pažnju svima, pokažite da vidite njihov trud i da vam je važno kako napreduju.
- Ne postavljajte previše zahteva na jednom treningu, posebno kada radite sa decom u inicijalnoj fazi sportskog razvoja.
- Pri učenju nove veštine obezbedite dobru demonstraciju veštine, verbalno je objasnite (dajte samo osnovne informacije) i povežite je sa prethodno naučenim tehnikama. Detaljnije informacije pružajte kako vežbanje napreduje.
- Objasnite svrhu, potrebu i značaj svake vežbe koja je povezana sa određenom veštinom.
- Budite pristupačni i ohrabrite sportiste da postavljaju pitanja. Tako ćete najbolje razumeti šta ih muči, šta im nije jasno, kako uče i koji nivo uvežbanosti i razumevanja tehnike i taktike su dostigli.
- Vodite računa o individualnim razlikama u mogućnostima sportista istog kalendarskog uzrasta koje su posledica različitih nivoa njihove biološke zrelosti.
- U svakom treningu morate imati elemente individualnog pristupa.
- Trudite se da svakom sportisti pružite podjednaku pažnju, fidbek vezan za izvođenje i instrukcije za korigovanje grešaka.
- Poznavanje rezultata i kvaliteta izvođenja ili fidbek (povratne informacije) je osnova učenja. Fidbek koji obezbeđuje trener je najvažniji faktor koji kontroliše izvođenje i učenje. On sportsiti pomaže da shvati vezu između onoga šta je (i kako je) uradio i onoga šta se desilo. Ima snažan informacioni i motivacioni efekat.
- Pohvaljujte dobra izvođenja, uloženi trud i sportska ponašanja.
- Potrudite se da stalno unapređujete svoje sposobnosti analiziranja slabosti, nedostataka i grešaka, kao i metoda i pristupa u njihovom ispravljanju.
- Na svakom treningu uočavajte i ispravljajte greške, pokažite ispravno izvođenje.
- Na treningu svoju pažnju podjednako distribuirajte i na dobra izvođenja i ponašanja, pokažite da ste ih uočili, pohvalite trud i zalaganje, a ne samo ostvareni rezultat.
- Motivišite sportiste da postave sopstvene ciljeve, da se takmiče sami sa sobom i prate lični napredak.
- Izbegavajte destruktivne kritike, ironiju i sarkazam. Ne vređajte, ne ponižavajte, ne rušite samopoštovanje svojih sportista. Kažnjavajte samo kada ste na to prisiljeni.
- Usvojite pozitivan pristup u treniranju – za oblikovanje željenog ponašanja i izvođenja dominantno koristite nagrade, podsticaje i pohvale, a ne zastrašivanja, kritike i kazne.
- Budite strpljivi – nemojte sportiste terati preko granica njihovih mogućnosti, jer mogu da se povrede, obeshrabre neuspehom i osete nekompetentnim.
- Brinite o igračima kao ličnostima, vodite računa o njihovoj psihološkoj dobrobiti, a ne samo o tome šta će od sportskih veština naučiti i kakvi će sportisti postati.
- Vodite računa o svom ponašanju, izgledu i odevanju. Ne zaboravite, vi ste za mlade ljude uzor u svemu, budite dobar model, ponašajte se sportski, naglašavajte fer plej, nagrađujte sportsmenšip i dobar sportski karakter.

- Na kraju treninga sumirajte ono što je urađeno, dajte generalni i specifični fidbek, pohvalite, ohrabrite, motivišite, informišite o sledećem treningu ili predstojećem takmičenju.

8.4 Odredite svoj stil treniranja

Pod stilom treniranja sportski psiholozi i praktičari često podrazumevaju različite stvari. Na primer, Martens (82) podrazumeva način na koji treneri obavljaju svoju ulogu, kako se odnose prema obavezama, odgovornostima i dužnostima koje se za nju vezuju, kako postupaju sa sportistima, kako ih disciplinuju i motivišu – jednom rečju, kako ih vode. On identifikuje tri osnovna stila treniranja: komandni (trener diktator), submisivni (trener bejbi siter) i kooperativni (trener učitelj). Međutim, u sportskoj literaturi (107, 43) nailazimo na drugačiju klasifikaciju stilova treniranja koja se prevashodno zasniva na ponašanju trenera u neposrednom trenažnom procesu i dominantnim atributima njihove ličnosti. U tabeli 8.4 navedeni su atributi na osnovu kojih možete proceniti svoje osobine, a zatim ih uneti u grafik dat na slici 8.2 i dobiti svoj specifičan trenerski stil.

Komandni stil treniranja. Dominirao je u prošlosti, ali je veoma prisutan i danas. Koriste ga manje iskusni treneri početnici, jer im on pomaže da prikriju nedostatak sopstvenih sposobnosti, ili ga jednostavno primenjuju po inerciji *(„Tako je radio i moj trener“)*. Za ovaj stil treniranja karakteristično je da sve odluke donosi trener, a uloga sportiste je da se pokorava, sledi njegove komande, sluša i uči. Sportisti se ništa ne pitaju, ne učestvuju u procesu

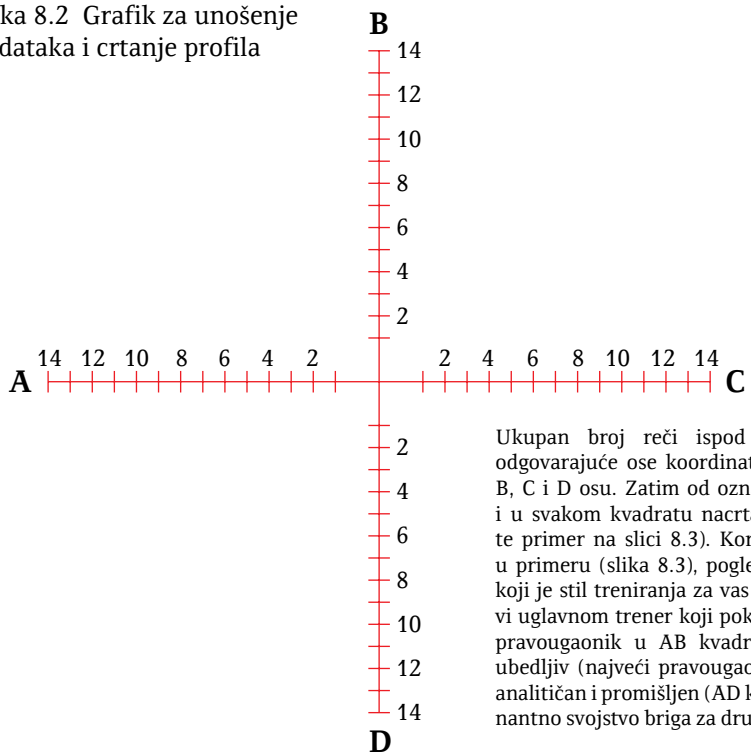
Tabela 8.4 Atributi za procenu trenerskog stila

UPUTSVO: U svakom od 15 redova nalaze se po 4 reči. Potrebno je da u svakom redu izdvojte i zaokružite po 2 od 4 ponuđene, i to one koje najbolje opisuju način na koji vidite sebe. Ako vam sve 4 reči odgovaraju, ipak zaokružite samo 2 koje vas najbolje opisuju. Ako vam ni jedna od 4 reči ne odgovara, izaberite 2 koje su najpribližnije vama kakvi jeste.

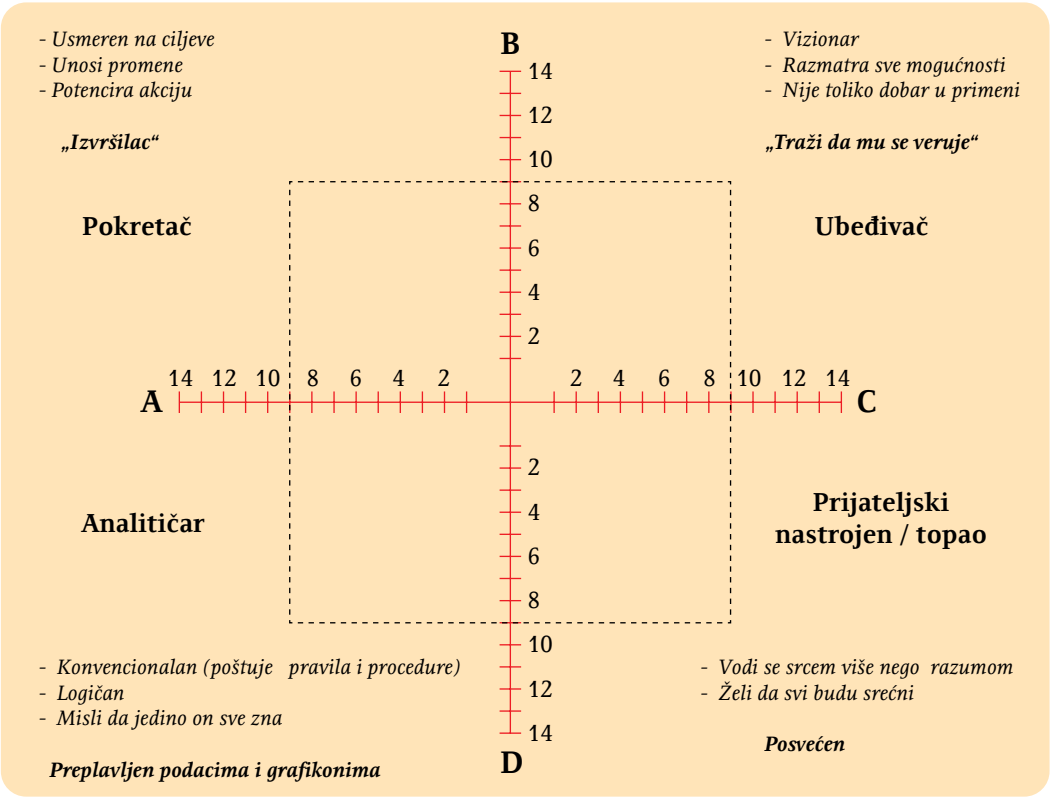
A	B	C	D
Opsednut poslom	Odvažan	Privlačan	Oprezan
Organizovano sluša	Govori	Učtiv	Sluša
Vredan	Nezavistan	Društven	Kooperativan
Drži se činjenica	Ubedljiv	Govorljiv	Promišljen
Ozbiljan	Odlučan	Srdačan	Pažljiv
Svrhovit	Preuzima rizik	Ljubazan	Odmeren
Praktičan	Agresivan	Saosećajan	Nesiguran
Samokontrolisan	Autoritativan	Pokazuje emocije	Temeljan
Usmeren na cilj	Smopouzdan	Prijateljski nastrojen	Strpljiv
Metodičan	Ne okleva	Iskren	Obazriv
Poslovan	Lako se opredeli	Druželjubiv	Precizan
Marljiv	Čvrst	Demonstrativan	Osobit
Sistematičan	Jake volje	Duhovit	Misaon
Formalan	Siguran	Ekspresivan	Neodlučan
Istrajan	Energičan	Ima poverenja	Uzdržan
_____	_____	_____	_____

A sada, saberite koliko imate zaokruženih reči u svakoj od 4 kolone (A,B,C,D) i te brojeve upišite na linije ispod kolona.

Slika 8.2 Grafik za unošenje podataka i crtanje profila



Ukupan broj reči ispod svake kolone unesite na odgovarajuće ose koordinatnog sistema, odnosno na A, B, C i D osu. Zatim od označenih brojeva izvucite linije i u svakom kvadratu nacrtajte pravougaonik (pogledajte primer na slici 8.3). Koristeći opis 4 stila koji je dat u primeru (slika 8.3), pogledajte svoj „profil“ i odredite koji je stil treniranja za vas najkarakterističniji. Da li ste vi uglavnom trener koji pokreće na akciju (imate najveći pravougaonik u AB kvadrantu), koji je ekspresivan i ubedljiv (najveći pravougaonik u BC kvadrantu), koji je analitičan i promišljen (AD kvadrant), ili onaj čije je dominantno svojstvo briga za druge i predanost (CD kvadrant).



Slika 8.3 Primer sa opisima glavnih karakteristika 4 osnovna stila treniranja

odlučivanja i čak se obeshrabruju da sami postavljaju pitanja. Martens (82) ističe da komandni stil samo na prvi pogled može da izgleda efikasan u slučaju da je pobeđivanje glavni trenerov cilj i ako njegova autoritativna priroda ne guši motivaciju sportista. Upravo je rizik od gušenja motivacije glavni nedostatak ovog stila. Ostale mane:

- Manje je efikasan.
- Guši motivaciju sportista.
- Smanjuje njihovo zadovoljstvo i uživanje.
- Čini ih nesigurnim, manje motivisanim, nesamostalnim.
- Nije kompatibilan sa osnovnim načelom: *"Sportista je primaran, pobeda je sekundarna"*.

Submisivni ili baby-sitter stil. Treneri koji ga primenjuju donose veoma malo odluka. Ovo zapravo i nije treniranje – to je bejbi siting. To je odricanje od vaših trenerskih obaveza, jer ovakav trener daje malo instrukcija, obezbeđuje minimalno vođenje, a disciplinske probleme rešava samo onda kada ne može da ih izbegne. Bejbi siting trener se ponaša po principu *„Evo vam lopta i lepo se igrajte"*. Karakterističan je za trenere koji su:

- Nestručni (nekompetentni) za obučavanje (treniranje) i vođenje.
- Suviše lenji da bi odgovorili svojim trenerskim dužnostima i odgovornostima.
- Nedovoljno informisani o tome šta znači treniranje.

Kooperativni stil (učitelj). Mada neki ljudi misle da biti trener kooperativnog stila znači odbacivanje trenerske odgovornosti i dozvoljavanje sportistima da rade šta hoće, Martens smatra da to nije tačno. Treneri kooperativnog stila obezbeđuju strukturu i pravila, što sportistima omogućava da nauče da odlučuju, da postanu nezavisni, da više uživaju u sportu, da nauče da postave sopstvene ciljeve. Istovremeno, dobri treneri sa kooperativanim stilom moraju da imaju više znanja i sposobnosti kako bi svoje treniranje što više individualizovali i prilagodili različitim potrebama svojih sportista. Trener kooperativnog stila daje uputstva i instrukcije onda kada je to potrebno, a zna kada sportistima treba da dozvoli da odlučuju i preuzimaju odgovornost. Ovu veštinu Martens upoređuje sa bratanjem vlažnim sapunom. Ukoliko sapun suviše stegnete, izleteće vam iz ruke (komandni stil). Ako ne držite dovoljno čvrsto, takođe će vam iskliznuti iz ruke (submisivni, bejbi siting stil). Snažan ali nežan pritisak daje najbolje rezultate (kooperativni stil). Ostale karakteristrike kooperativnog stila:

- Trener donosi odluke zajedno sa sportistima.
- Forsira motivacionu klimu orijentisanu na zadatak, majstorstvo i sveukupni razvoj sportista.
- Uči sportiste kako da sarađuju, forsira njihovu samostalnost i odgovornost.
- Forsira filozofiju: Sportista je primaran, a pobeda sekundarna!
- Nalazi ravnotežu između usmeravanja i struktuiranja koje on obezbeđuje i slobode koju daje sportistima da sami odlučuju.

Prednosti:

- Kreira pozitivnu motivacionu klimu za razvoj sportista.
- Sportiste uči kooperativnosti i razvija međusobno poverenje.
- Promoviše otvorenost između trenera i sportista.
- Zadovoljsvo i motivisanost.
- Poboljšava komunikaciju i motivaciju.

9. LIDERSTVO U SPORTU

Dobar vođa inspiriše ljude da imaju pouzdanja u vođu, a veliki vođa inspiriše ljude da imaju pouzdanja u sebe (nepoznat autor).

Lider je najbolji kada ljudi jedva da znaju da postoji; kada završi posao i ispuni svoj cilj, on će reći: Mi smo to uradili (Kineski filozof Lao Ce).

Tim bez vođsva sličan je brodu bez krme koji luta unaokolo i nikada ne stiže do cilja (John Wooden; 124).

Dobro vođstvo je ključ uspeha (Softbol trener Micke Candrea, prema 73).

Ja slušam igrače kada sa mnom razgovaraju i daju sugestije baš kao što je radio trener Smith (bivši košarkaški trener). Ali, kada dođe vreme da se donese odluka za dobro tima, slično treneru Smitu, ja postajem dobrodušni diktator. Veliki lideri znaju šta znači doneti teške odluke, čak iako ponekad one nisu omiljene kod ljudi koje oni vode (Košrakaški trener Roy Williams, prema 86).

Sport je više od bilo koje druge aktivnosti poznat po primerima izvanrednih vođa – lidera čiji se uspesi pamte i prepričavaju, a njihova filozofija i stil vođenja mladim i neiskusnim sportskim trenerima i menadžerima služe kao inspiracija u izgradnji sopstvene karijere. Jim Loehr (78) ističe da dinamika interpersonalnih odnosa u takmičarskom sportu pruža obilje mogućnosti za razvoj liderskih veština, koje su neophodan preduslov uspeha u životu uopšte, a ne samo u sportu. Razvoj liderskih sposobnosti, zajedno sa razvojem drugih socijalnih veština (kooperativnost, disciplina, takmičarstvo, empatija, odgovornost, samopouzdanje, upravljanje stresom, rešavanje konflikata) predstavlja nesporan benefit bavljenja sportom.

Na pitanje: ''Šta jednog lidera čini uspešnim?'' teško je dati jednostavan odgovor. Setite se samo nekih „legendi“ sa domaće sportske scene koji su zapamćeni, a neki su i dalje aktuelni, kao veliki lideri (npr. fudbalski trener Miljan Miljanić, košarkaški treneri Aleksandar Nikolić, Ranko Žeravica, Dušan Duda Ivković, rvački trener Ljubomir Ivanović Gedža, bokserski trener Bruno Hrastinski, rukometni trener Branko Pokrajac, vaterpolo trener Nikola Stamenić, stonoteniski trener Duško Osmanagić, odbojkaški trener Zoran Gajić i drugi), a da međusobno nemaju skoro ništa zajedničkog. To samo znači da dobre vođe dolaze u različitim oblicima i veličinama, da ih odlikuju specifična ponašanja i svojstva ličnosti, pa traženje jednostavne formule za uspeh ili psiholoških svojstava koja su zajednička svim velikim liderima, predstavlja ogromno gubljenje vremena i energije. Međutim, prva istraživanja liderstva su počivala na teoriji da se dobre vođe rađaju i da je zato prirodno da imaju određene zajedničke osobine koje ih čine uspešnim liderima različitim od ostalih ljudi. Ali, pre nego što se malo više pozabavimo teorijama vođstva, potrebno je da ga definišemo.

9.1 Definicije liderstva

Među hiljadama različitih definicija vođstva jedna od najčešćih je ona koju je dao Barrow još 1977. godine koja ističe da je liderstvo „bihevioralni proces uticanja na pojedince i grupe da streme prema postavljenim ciljevima“ (prema 76). Liderstvo je proces pomoću koga pojedinac utiče na članove grupe tako da ih inspiriše da postignu grupne ciljeve koje on želi, odnosno smatra važnim. Liderstvo se može posmatrati kao umetnost i nauka uticanja na druge kroz poverenje, sposobnost i posvećenost. *Vođstvo (liderstvo),* prema Rotu (94), predstavlja pojavu izrazitijeg uticaja jednog ili više članova grupe na ostale članove. *Vođa* je onaj pojedinac koji ima poseban položaj i specifičnu ulogu, veći uticaj na ostale članove tima i doprinosi uspešnijem ostvarenju grupnih ciljeva. *Rukovođenje* je proces interakcije vođe i

ostalih članova usmeren na aktivnost ostvarenja grupnih ciljeva. Skoro sve definicije vođstva naglašavaju viziju vođe (ciljevi, zadaci), neophodnost interakcije između lidera i članova grupe/tima (sledbenika) i želju vođe da ostvari što veći učinak motivišući članove da rade na nivou svojih maksimalnih potencijala.

Liderstvo nije prosta karakteristika pojedinih osoba, već pre složen socijalni odnos koji se može definisati kao uticajnije ponašanje pojedinaca ili grupa usmereno ka postavljenim ciljevima. Ovako definisano vođstvo ne ograničava se samo na političke, sportske ili biznis lidere, jer i u grupama bez formalnih vođa postoje osobe koje snažnije utiču na grupu. Rukovođenje je složena povezanost i ne može se razumeti bez razmatranja karakteristika vođe, situacija i sledbenika (osoba koje se vode). Wroom i Jago (125) vođstvo vide kao proces motivisanja ljudi da rade zajedno kako bi ostvarili velike stvari. Iz njihove definicije je jasno da je liderstvo *proces,* a ne svojstvo ili osobina ličnosti; da ono uključuje određen oblik *uticanja* koji se zove *motivacija;* da priroda podsticaja može da bude različita (spoljni, unutrašnji); da je posledica tog uticaja *saradnja* u postizanju zajedničkih ciljeva i da su „velike stvari" podjednako u svesti i lidera i sledbenika. Vođa pokušava da različitim mehanizmima (prinuda, ubeđivanje, manipulacija) druge pretvori u sledbenike. Međutim, osim korišćenja nagrada i kazni postoje i drugačiji mehanizmi (kao što su inspirisanje ili lično žrtvovanje) koje lideri koriste kako bi oblikovali želje sledbenka. Isto tako, neki teoretičari istinsko vođstvo vezuju sa pojedincima čija je primarna motivacija da pomažu drugima (lider sluga) - oni interese i ciljeve sledbenika stavljaju ispred svojih ličnih.

9.2 Teorije vođsva

Ljude je oduvek zanimalo da saznaju šta to čini uspešnog vođu; da li je liderstvo nešto sa čime se rađamo ili se ono može naučiti. Više od 80 godina istraživači pokušavaju da identifikuju karakteristike ličnosti i ponašanja koja su povezana sa uspešnim vođstvom. Nastale su brojne teorije (situacione, bihejvioralne, relacione, transformacione, transakcione, teorija crta) i pristupi (kognitivni, integrativni, sistemski, pristup baziran na upravljanju energijom), kao i specifične teorije za objašnjenje liderstva u sportu (Chelladuraiev multidimenzionalni model, Cotteov model treniranja, Loehrov model potpunog angažovanja). Generalno, brojne teorije liderstva možemo svrstati u tri grupe/pristupa:

1. Pristup crta (teorija o velikim ljudima – great man theory).
2. Bihejvioralni pristup (izučavanje lidera preko karakteristika njihovog ponašanja ili stilova rukovođenja: autokratski, demokratski, laissez-faire).
3. Interakcioni pristup (uspešnost lidera zavisi od složene interakcije njegovih sposobnosti, osobina ličnosti i ponašanja s jedne, i karakteristika situacije i sledbenika s druge strane: Fidlerova teorija kontingencije, Šeladuraiev multidimenzionalni model rukovođenja).

9.2.1 Prustup crta

Rani radovi o liderstvu fokusirali su se na identifikovanje i procenu karakteristika ili osobina ličnosti koje su zajedničke uspešnim, velikim liderima u biznisu, industiriji i politici. Zbog toga ih nazivamo i teorije o velikim ljudima ili velikim vođama. Glavna pretpostavka pristupa crta na početku je bila: *Lideri se rađaju, a ne stvaraju.* Ljudi su verovali da lideri poseduju određene zajedničke i univerzalne crte koje ih čine uspešnim kao što je inteligencija, samopouzdanost, usmerenost na postignuće, socijabilnost i slično. Stotine istraživanja od 1930-tih i 1940-tih su se usredsredila na korelaciju između atributa lidera i efikasnosti njihovog vođenja, bez razjašnjavanja varijabli koje su uticale na takve ishode. Istraživači koji su prihvatili pristup crta i našli statistički značajan set poželjnih crta lidera, ipak nisu mogli da potvrde glavnu pretpostavku ovog pristupa da će lideri koji takve crte poseduju biti uspešni bez obzira u ko-

Tabela 9.1 Rezime glavnih teorija liderstva – od teorije „velikih ljudi” do transformacionog vođstva (27)

Teorija o “velikim ljudima”	Zasnivaju se na uverenju da su lideri izuzetne osobe sa urođenim kvalitetima i predodređene da vode. Korišćenje termina „veliki čovek” se nametnulo u ranijim epohama jer je tada koncept liderstva smatran prvenstveno muškim i militarističkim.
Teorije crta	Lista crta i kvaliteta koji se povezuju sa liderstvom je velika i dalje se dopunjava. One se odnose na bukvalno sve prideve koji se koriste da bi opisali ljudske vrline, od ambicije do želje za životom.
Teorije ponašanja	One se usredsređuju na to šta lideri rade pre nego na njihove kvalitete. Posmatraju različite oblike ponašanja i kategorišu ih kao ‘’stilovi vođenja’’. Ova oblast verovatno privlači najviše pažnje menadžera.
Situacione teorije	Ovaj pristup liderstvo posmatra kao specifično za situaciju u kojoj se manifestuje. Na primer, dok neke situacije zahtevaju autokratski stil lidera, druge zahtevaju više demokratski stil. Situacione teorije pretpostavljaju da mogu postojati razlike u potrebnim stilovima liderstva na različitim nivoima u istoj organizaciji.
Teorija kontingencije	Ovo je usavršena varijanta situacionog pristupa, a fokusira se na identifikovanje situacionih varijabli koje će najbolje predvideti najpogodniji ili najefikasnji stil vođenja koji najviše odgovara datim okolnostima.
Transakcionalna teorija	Ovaj pristup ističe važnost odnosa između lidera i sledbenika i fokusira se na međusobne koristi koje proističu iz ‘’ugovora’’ na osnovu koga lider daje nagrade ili priznanja u zamenu za vernost ili posvećenost sledbenika.
Teorija o transformativom vođstvu	Ovde je centralni koncept promena i uloge lidera u predviđanju i primenjivanju preobražaja organizacionih performansi.

joj situaciji rukovode. To bi značilo, ističu Weinberg i Gould (123) da će, na primer, Majkl Džordan biti veliki lider ne samo na košarkaškom terenu, već i u drugim sportskim i vansportskim kontekstima, ili da su Vinston Čerčil, Gandi, Martin Luter King, Tito i Staljin, imali iste karakteristike ličnosti koje su ih učinile velikim vođama. Teorije crta nisu uspele da pokažu da personlane karakteristike predstavljaju ključni faktor uspeha lidera u različitim situacijama. Lider koji je odlučan, usmeren na postignuće, samopouzdan i neustrašiv može doneti pobedu na sportskom terenu, ali zato može lako podbaciti u vođenju svog privatnog biznisa, upravljanju nekom društvenom organizacijom, u upravnom odboru i slično.

Ovakva istraživanja pokrenuta su u Americi 1920-ih godina i trajala su sve do kraja drugog svetskog rata, tačnije do 1948. godine kada je psiholog Stogdill pregledao više od 100 studija koje su se bavile identifikovanjem personalnih dispozicija „velikih vođa” i našao samo nekoliko crta koje su se dosledno pojavljivale. Kasnije je (1974) sumirajući doprinos pristu-

Crte	Veštine
• Prilagodljiv situaciji	• Inteligentan
• Svestan socijalnog okruženja	• Pojmovno vešt
• Ambiciozan	• Kreativan
• Nametljiv	• Taktičan, diplomata
• Kooperativan	• Dobar govornik
• Odlučan	• Upoznat sa problemima
• Odgovoran	• Organizovan
• Dominantan	• Uverljiv, ubedljiv
• Energičan	• Socijalno vešt
• Uporan	
• Samopouzdan	
• Podnosi stres	
• Preuzima odgovornost	

Tabela 9.2
Crte i veštine lidera - Stogdil, 1974 (prema 76)

pa crta istraživanju liderstva naveo crte i veštine koje su najčešće identifikovane u takvim istraživanjima (tabela 9.2). Naravno, one nisu specifične za sport, već ih pre možemo posmatrati kao korisna i poželjna svojstva, jer njihovo odsustvo ne mora da znači da neka osoba neće biti uspešan lider.

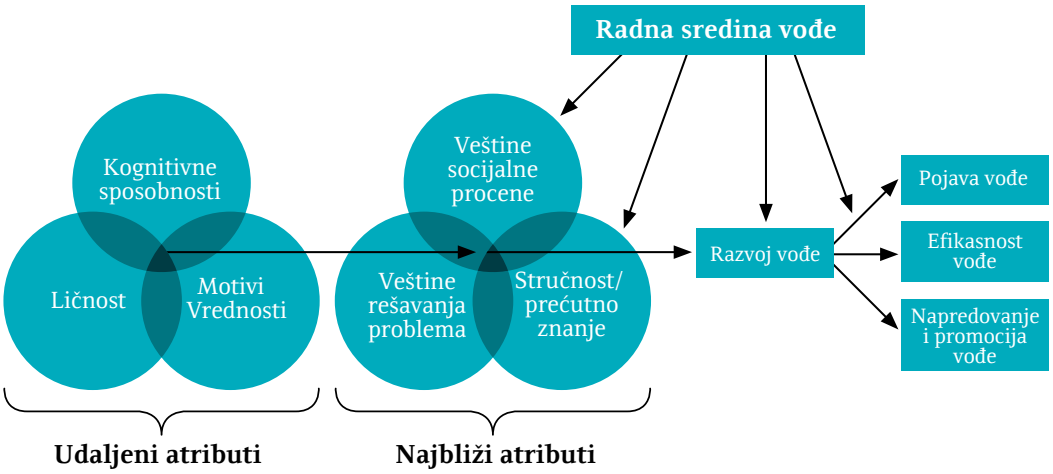
Murrey i sar (86) navode nekoliko istraživanja karakteristika lidera u sportu koja trenere i nastavnike fizičkog vaspitanja opisuju kao nefleksibilne, dominanatne i emocionalno inhibirane osobe koje imaju potrebu da sve drže pod kontrolom. Međutim, druga istraživanja nisu potvrdila sliku o trenerima kao visoko autoritarnim, dogmatičnim i manipulativnim osobama. Ona su pokazala da treneri sa autoritarnim profilom ličnosti mogu biti neefikasni kada se nađu u nejasnim i nestruktuiranim situacijama opažajući ih psihološki pretećim, jer one nadilaze njihove koping veštine (veštine borbe, savladavanja stresa). Takođe, oni se teže adaptiraju novim situacijama i izazovima, izbegavaju introspekciju, odobravaju oštre kazne i skloni su da manifestuju snažne predrasude. Mainer i Lurakis (1981, prema 86) nalaze da su muškarci sa izrazitim autoritarnim stilom vođenja veoma snažno usmereni na pobedu po cenu fer pleja i sportsmenšipa, da imaju negativne stavove prema ženama, da ističu vrednost tradicionalne muške uloge i protive se ravnopravnosti žena.

Gardner je (1990, prema 86) identifikovao određen broj atributa (tabela 9.3) ili kvaliteta efikasnih lidera koji su prenosivi sa vođstva u jednoj na vođstvo u drugoj situaciji.

Tabela 9.3 Gardnerova lista prenosivih atributa efikasnih vođa (prema 86)

• Fizička vitalnost i snaga	• Sposobnost motivisanja ljudi
• Inteligencija i orijentisanost ka akciji	• Hrabrost i rešenost
• Spremnost da se prihvati odgovornost	• Dostojan poverenja
• Kompetentnost u odnosu na zadatak	• Odlučnost
• Razumevanje sledbenika i njihovih potreba	• Samopouzdanje
• Veština u odnosima sa ljudima	• Asertivnost (borbenost)
• Potreba za postignućem	• Prilagodljivost/fleksibilnost

Treba reći da ovakve liste nikada ne mogu da obuhvate sve karakteristike koje se mogu naći kod efikasnih vođa, kao i da ne postoji nikakva garancija da će osobe koje ih poseduju biti uspešni lideri, ili pak one koje ne poseduju neke od njih, biti manje uspešni. Drugim rečima, istraživanja su pokazala da ne postoje crte ličnosti koje lidere čine efikasnim u svim



Slika 9.1 Model karakteristika i performansi vođe (prema 128)

situacijama. Pošto teorije crta nisu uspele da objasne razlike u stilovima vođstva uspešnih i neuspešnih lidera (i trenera), istraživači su svoju pažnju sa istraživanja crta ličnosti preusmerili na ispitivanje karakteristika *ponašanja* uspešnih lidera.

Zaccaro (128) u sveobuhvatnom razmatranju pristupa crta iznosi nekoliko argumenata koji ne opravdavaju njegovo olako odbacivanje. Prvo, njegovo odbacivanje još uvek nije dovoljno empirijski zasnovano, jer je veliki broj istraživanja pokazao da crte ličnosti značajno predviđaju efikasno vođstvo. Isto tako, kombinovanje više crta i atributa i njihovo integrisanje na konceptualno smislene načine, omogućava da se liderstvo mnogo uspešnije predvidi nego kada se prate nezavisni doprinosi više pojedinačnih crta. Skup dominantnih crta lidera verovatno ukazuje na stabilnu tendenciju osobe da rukovodi na različite načine u različitim organizacionim domenima, kao i da neke crte lidera imaju udaljeniji uticaj na njegovo rukovođenje, dok je uticaj drugih crta direktniji i neposredniji i one su izložene snažnijem uticaju situacionih parametara. Zaccaro i saradnici su 2004 (prema 128) ponudili model koji objašnjava kako svojstva lidera utiču na indikatore njihovog izvođenja (slika 9.1). On je zasnovan na drugim modelima individualnih razlika u ličnosti i izvođenju lidera i pretpostavci da lideri nastaju kao posledica optimalne kombinacije višestrukih crta kao što su kognitivne sposobnosti, socijalne veštine i personalne dispozicije koje deluju jedne na druge i u uzajamnom sadejstvu dovode do više ili manje efikasnog rukovođenja. Na primer, visoka inteligencija neće biti od koristi lideru u rešavanju određenih problema, ukoliko on istovremeno ne poseduje i socijalne veštine da donešena rešenja uspešno primeni.

9.2.2 Biheviorani pristup

Bihevioralne teorije vođstva usmerene su na izučavanje ponašanja lidera i njegovog odnosa sa produktivnošću i zadovoljstvom članova grupe. Bihejvioristi su u početku smatrali da svako može postati lider prostim učenjem ponašanja drugih uspešnih lidera (123). Za razliku od teorije crta, bihevioralni pristup polazi od pretpostavke da se vođa stvara, a ne rađa. Istraživači sa Ohio univerziteta su konstruisali upitnik za opis liderskog ponašanja i primenivši ga na izučavanje lidera van sporta (biznis, vojska, obrazovanje, vlada) zaključili da se njihovo ponašanje može svrstati u dve kategorije: razmatranje i iniciranje strukture. Razmatranje (uzimanje u obzir) se odnosi na prijateljstvo, uzajamno poverenje, poštovanje između vođe i sledbenika i obraćanje pažnje vođe na osećanja, potrebe i ideje podređenih. Iniciranje strukture se odnosi na aktivnosti kao što su uspostavljanje pravila i propisa, komunikacionih kanala, proceduralnih metoda i dobre organizacione strukture u svrhu postizanja ciljeva i zadataka grupe (organizacije, tima). Lideri koje je odlikovalo visoko razvijeno obzirno ponašanje (razmatranje) pokazivali su efikasnu komunikaciju i prisniji odnos sa drugima. Lideri za koje je karakterističan visok nivo iniciranja strukture, veoma su aktivni u usmeravanju grupnih aktivnosti, komuniciranju, planiranju i eksperimentisanju sa novim idejama.

Iako su ove dve kategorije ponašanja (razmatranje i iniciranje strukture) različite, one su kompatibilne. Kasniji istraživači će ih nazvati ponašanjem usmerenim na ljude (razmatranje, obzirnost) i ponašanjem primarno usmerenim na zadatak (iniciranje strukture). Blake i Mounton (1994, prema 123) su pokazali da uspešni lideri postižu visoke rezultate na obe kategorije ovih ponašanja. Neki su tvrdili da je teško u isto vreme manifestovati i snažnu brigu o ljudima i postizati visoku produktivnost. Takav se pristup, ističu Weinberg i Gould (123), može naći u sportu kada glavni trener koji je snažno orijentisan na iniciranje strukture za pomoćnike angažuje trenere (obično mlađe koji su „u trendu“) za koje je karakteristično naglašeno razmatranje, pa su njihovi odnosi sa igračima mnogo bolji.

Rezultati istraživanja liderstva u sportu koje navode Murray i saradnici (86) izvedena pod okriljem teorija ponašanja otkrivaju da sportisti smatraju da u najvažnija ponašanja trenera spadaju radna etika, znanje i priprema. Istraživanje Neila i Kirbya pokazuju da mlađi i manje kvalitetni veslači preferiraju trenere čije je ponašanje više orijentisano na ljude nego na zadatak. Drugi nalaze da treneri gubitničkih košarkaških timova postižu više skorove na dimenziji

socijalne podrške, što znači da socijalna podrška ne dovodi uvek do uspešnog izvođenja. Bez obzira da li pobeđuju ili gube, sportisti koji igraju za trenere koji daju ohrabrenja i instrukcije, pokazuju viši nivo uverenosti u svoje sposobnosti, smatraju sebe uspešnijim i mnogo više se zalažu. Grupa istraživača predvođena D. Feltz (prema 86) nalazi da pouzdani treneri mnogo češće koriste pohvale i ohrabrenja nego oni koji su manje sigurni u sebe. Ispitujući lidersko ponašanje i trenera i sportista, Loughead i Hardy (2005, prema 86) otkrivaju da vršnjački lideri (kapiteni) u većem stepenu pokazuju socijalnu podršku, pozitivni fidbek i demokratsko odlučivanje nego treneri. Suprotno, treneri su manifestovali više autokratskog ponašanja i ponašanja usmerenog na treniranje i instrukcije nego vršnjački lideri (kapiteni).

Istraživanja ponašanja uspešnih trenera u sportu dovela su do umerenog stepena saglasnosti u njegovom definisanju. Istraživanje Trapa i Galimora iz 1976. godine, svakako spada u red klasične i najcitiranije studije u psihologiji sporta. Oni su koristeći tehniku beleženja opservirali ponašanje Džona Vudena, bivšeg košarkaškog trenera na UCKLA univerzitetu koji je sa svojim timom osvojio 10 od 12 nacionalnih košarkaških šampionata. Napravili su listu sa tipičnim kategorijama ponašanja, a onda su posmatrali 2326 postupaka tokom obuke igrača i preko 30 sati u sezoni treninga. Trap i Galimor (57, 123) su identifikovali 10 kategorija Vudenovog ponašanja. Kao što se iz tabele 9.4 vidi, kod Vudena dominira instruktivno ponašanje. Uprkos iskustvu i visokom nivou obučenosti (znanja košarke) svojih košarkaša, Vuden je više od 50 % svog ponašanja na treningu posvećivao davanju specifičnih instrukcija igračima šta da urade i kako to da urade. Ako se tome dodaju i postupci koji se odnose na prenošenje informacija, kao što su modelovanje ponašanja igrača kroz grdnje, požurivanje, reinstrukcije, bodrenja i pohvale, ispada da oko 75% Vudenovog ponašanja sadrži neku vrstu instrukcija. Naravno, najveći broj instrukcija odnosio se na osnovne košarkaške veštine.

Tabela 9.4 Distribucija Vudenovog trenerskog ponašanja (Trap i Gallimore, 1976; prema 57, str. 186)

Redni broj	Kategorija	Opis	% od ukupnog ponašanja
1	Instrukcije	Verbalni iskazi o tome šta i kako uraditi	50.3
2	Energičnost požurivanje	Verbalni iskazi da se aktivira ili pojača prethodno traženo ponašanje	12.7
3	Pozitivno modelovanje	Pokazivanje kako se nešto izvodi	2.8
4	Negativno modelovanje	Pokazivanje kako ne treba izvoditi	1.6
5	Nagrade	Verbalni komplimenti, bodrenje, ohrabrivanje	6.9
6	Grdnje	Verbalizovanje nezadovoljstva	6.6
7	Neverbalne nagrade	Neverbalni komplimenti ili ohrabrenja, bodrenja (osmesi, tapšanje po ramenu, šale)	1.2
8	Neverbalne kazne	Ova ne tako česta kategorija uključuje samo mrke poglede, očajanje i povremeno premeštanje igrača sa scrimmage obično da izvodi slobodno bacanje	U tragu
9	Grdnja, prigovor, reinstrukcija	Kombinovana kategorija: pojedinačni verbalni iskazi koji se odnose na specifične akte, sadrži jasnu grdnju i potvrđivanje ranijeg instruktivnog ponašanja, npr: “Koliko puta moram da ti kažem da svoje šutiranje pratiš pokretom glave?”.	8.0
10	Ostala ponašanja	Ponašanja koja ne ulaze u gornje kategorije	2.4
11	Nekodirana	Ponašanja koja se nisu mogla jasno čuti ili videti	6.6

Weinberg i Gould (123) zaključuju da je trener Vuden svoje treniranje fokusirao na govorenje igračima šta da rade i kako to da urade, a da je za modelovanje korektnog ponašanja koristio kratke demonstracije.

Nedavno su Trap i Galimor (2004, prema 123) ponovo analizirali rezultate ove klasične studije i izveli nekoliko dodatnih intervjua. Došli su do sledećih nalaza:

- U osnovi govora koji je ekonomičan i bogat informacijama, kao i dobre organizacije treninga nalazi se izvrsno i pažljivo planiranje.
- Vuden je smatrao da davanje instrukcija i informacija predstavlja pozitivan pristup treniranju.
- Rezervni igrači su dobijali više pohvala od startera.
- Prema Vudenu, sedam zakona učenja čine: objašnjenje, demonstracija, imitacija, ponavljanje, ponavljanje, ponavljanje i ponavljanje.
- Biti uzoran model za identifikaciju bio je cilj Vudenove filozofije obučavanja.

Bloom i saradnici (1999, prema 123) su ponovili studiju Trapa i Galimora primenjujući isti istraživački dizajn na opservaciju ponašanja veoma uspešnog košarkaškog trenera Jerry Tarkaniana ali on nije imao reputaciju velikog učitelja Johna Woodena. Međutim, istraživači su našli slične rezultate, jer se 55% postupaka trenera Tarkaniana odnosilo na tehničke, taktičke i generalne isntrukcije. Pohvale i ohrabrenja sačinjavali su 13% njegovog ponašanja, 16% se odnosilo na požurivanja, pa se za njega može reći da je, kao i Vuden, bio fokusiran na pozitivni pristup treniranju. Cotte i sar (1999, prema 123) su istraživali ponašanje 17 elitnih gimnastičkih trenera koristeći tehniku kvalitativnog intervjua. Našli su da ponašanje ovih trenera karaktriše: a. obezbeđivanje suportivne sredine kroz pozitivan fidbek; b. davanje tehničkih instrukcija u odnosu na napredovanje gimnastičara; c. obučavanje sportista mentalnim veštinama kao što je savladavanje stresa; d. obezbeđivanje mogućnosti da se simuliraju mentalni i tehnički zahtevi takmičenja; e. obezbeđivanje manualnog treninga kako bi se osigurala bezbednost i f. naglašavanje fizičke pripreme kako bi se osigurala fizička spremnost. Sve tri pomenute studije pokazuju oslanjanje na pozitivni, suportivni, tehnički i korektivni fidbek u pomaganju sportistima da napreduju. Iz perspektive bihevioralnih teorija, ključ za efikasno sportsko liderstvo je pozitivan pristup trenera dok obezbeđuje jasan fidbek i tehničke instrukcije.

Tipovi - stilovi rukovođenja

Pošto se bihevioralni pristup liderstvu primarno usmeravao na izučavanje onoga šta lideri rade i kako to rade, on je doprineo, ne samo da se identifikuju osnovne kategorije njihovih ponašanja (ponašanja usmerena na odnose u timu i ponašanja primarno usmerena na zadatak), već i da se prepoznaju određeni stilovi vođenja koji karakterišu lidere u različitim domenima ljudske aktivnosti.

Daleke 1938. godine grupa istraživača pod vođstvom psihologa Kurta Levina (prema 59) pokušala je da identifikuje stilove liderstva ispitujući reakcije dece na odrasle lidere koji su bili instruisani da koriste tri stila vođenja. Istraživanje je potvrdilo da se na osnovu dihotomije u ponašanju vođa (fokusiranost na ljude ili zadatke), utvrdilo da postoje tri glavna stila liderstva: autokratsko, demokratsko i leissez-faire. Za *autokratskog vođu* je karakteristično da sam donosi sve važne odluke, primarno je fokusiran na izvršenje zadatka, a ne na sreću i zadovoljstvo članova, da pravi značajnu socijalnu distancu prema članovima kojima rukovodi, a sledbenike/članove tima motiviše kažnjavanjem (ili strahom od kazne) pre nego nagrađivanjem. *Demokratski vođa* donosi odluke tek nakon što se posavetuje sa članovima grupe/tima, sudeluje u aktivnostima grupe, više motiviše nagrađivanjem nego kažnjavanjem,

objašnjava razloge za pohvale i kritike, nudi pomoć i pomaže kad se to od njega traži. *Laissez-faire* vođa ima pasivnu ulogu, ne pokušava da usmerava ili koordinira grupu, ne vrednuje članove grupe ni pozitivno ni negativno. Pri ovoj vrsti vođstva svako je prepušten sam sebi. Osnovne karakteristike ova tri stila vođenja primenjena u sportu sumirane su u tabeli 9.5.

Autokratski stil rukovođenja. Za autokratsko vođenje se može reći da je sinonim za diktaturu gde samo jedna osoba (vođa) ima moć nad sledbenicima ili članovima grupe/tima. Ovaj tip vođstva Martens (82) naziva komandnim stilom, a trenere koji ga primenjuju diktatorima. O karakteristikama ovog stila vođenja u sportu, kao i karakteristikama ostala dva stila, govorili smo u prethodnom poglavlju, pa ih ovde nećemo ponavljati. Ispitivanja autokratskog vođstva u vansportskim kontekstima (najčešće u radnim organizacijama) pokazala su da postoji veoma malo pozitivnih stvari koje se mogu reći o autokratskim liderima. Ovaj stil vođenja je često veoma stresan za radnike i čini da posao postane mesto na koje se nerado ide. Ali, kao i svi drugi stilovi vođenja, i ovaj ima vreme i situaciju u kojoj je poželjan. Stil komunikacije autokratskog lidera je jednosmeran i ide od lidera ka sledbenicima. Vođa govori, ili tačnije rečeno, komanduje članovima ono što želi da bude urađeno. Od članova tima ne traži niti želi da čuje bilo kakve povratne informacije, predloge, želje, sugestije. Sam nerado i retko članovima daje pozitivni fidbek, reaguje samo onda kada neki član napravi grešku. U radnim organizacijama, različitim službama, kao uostalom i u sportu, ovaj stil vođenja može biti efikasan samo onda kada uslovi rada (uslovi na terenu, treningu) zahtevaju hitnu i jasnu akciju.

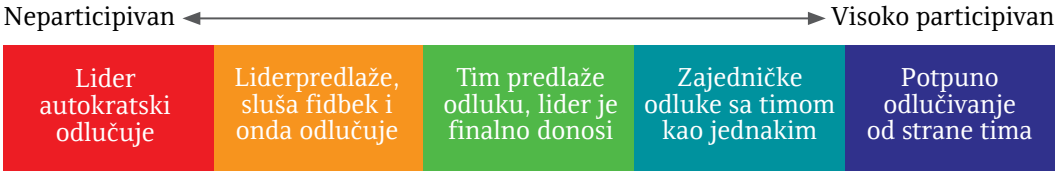
Tabela 9.5 Osnovne karakteristike 3 tipa vođstva u sportu (prilagođeno prema 43)

	Autokratski	Demokratski	Laissez faire
Filizofija	Usmeren na uspeh	Usmeren na sportistu	Nije naglašena
Cilj	Usmeren na zadatak	Socijalni i ciljevi zadatka	Nema ciljeve
Odlučivanje	Trener donosi odluke	Odluke usmerava trener, ali su one zajedničke	Odlučuju članovi
Stil komunikacije	Govori	Govori, pita i sluša	Sluša
Razvijenost komunikacije	Mala ili ne postoji	Visoka	Ne postoji
Šta je pobeda	Procenjuje trener	Procenjuju sportisti i trener	Nije definisano
Razvoj sportista	Malo ili nimalo brige za sportiste	Brine o sportistima i veruje u njih	Ne postoji briga
Motivacija	Ponekad motiviše	Motiviše sve	Nema motivacije
Struktura treninga	Nefleksibilna	Fleksibilna	Ne postoji

Zanimljivo je da u stresnim okolnostima i stresnim vremenima, neki ljudi preferiraju autokratsko vođenje. Kada je reč o sportu, naša iskustva u radu sa sportskim timovima različitog nivoa takmičarske uspešnosti i starosne strukture pokazuju da mlađi sportisti, sportisti ženskog pola kao i sportisti nižih takmičarskih nivoa preferiraju demokratski stil vođenja koji je „kombinovan" sa savetničkim pristupom. Suprotno, stariji sportisti koji istovremeno učestvuju u takmičenjima najvišeg nivoa (međunarodni nivo) skoro podjednako biraju autokratsko vođenje u kombinaciji sa savetničkim pristupom kao i demokratsko vođenje. Naravno, i tu se uočavaju velike individualne razlike determinisane, pre svega psihološkim sklopom svakog sportiste, njegovim ranijim dobrim ili lošim iskustvima u radu sa autokratskim i demokratskim trenerima. Takođe, sportisti koji se sportom bave profesionalno, u odnosu na mlađe koji se sportom bave amaterski i koji su primarno intrinzički motivisani (ljubav, uživanje u sportskoj aktivnosti samoj po sebi, zabava, prijateljstvo, druženje) – preferiraju onaj stil vođenja za koji procenjuju da će ih sigurnije dovesti do ostvarenja visokog takmičarskog cilja, a to je autokratsko vođenje koje karakteriše trenere kojima je zadatak, a ne ljudi i njihovi odnosi, na prvom mestu.

Demokratski stil rukovođenja karakteriše lidere koji u proces odlučivanja uključuju saradnike, članove tima ili grupe, mada je prilikom donošenja konačne odluke njihova reč poslednja. Ovaj stil nije odraz slabosti ili nesposobnosti lidera, već pre njegove snage koju podređeni prepoznaju i poštuju. Demokratsko vođenje karakteriše lidere kojima je stalo do dobre komunikacije sa sledbenicima, do njihove dobrobiti, razvoja i napredovanja. Trenere koji u obučavanju i treniranju spotista dominantno koriste ovaj stil, Martens (82) naziva trenerima *kooperativnog stila* ili učiteljima. Veliki izazov takvih trenera je da nađu pravu meru ili balans između usmeravanja sportista i omogućavanja da oni sami sebe usmeravaju. Ovaj stil smo već opisali u prethodnom poglavlju. Kao i u drugim oblastima, i u sportu demokratsko vođenje ima izuzetnu vrednost jer omogućava sledbenicima (sportistima) da postanu odgovorne odrasle osobe učestvujući u procesu odlučivanja i prihvatajući odgovornost za svoje postupke i odluke.

Demokratski stil vođenja nalazi se u sredini između dva potpuno suprotna stila vođenja - autokratskog i laissez faire (stil slobodne volje). U prvom stilu vođstva, lider sve odluke donosi unilateralno, dok u drugom sve odluke donose sledbenici, radnici, članovi tima. U sredini između ta dva tipa vođstva nalazi se demokratski stil koji dozvoljava veće učešće sledbenika u procesu donošenja odluka (vidi sliku 9.2). Za ovaj stil je svojstveno da se do koncenzusa dolazi kroz saradnju. Ovde je komunikacija ključna – traženje mišljenja od drugih i podela svog mišljenja sa drugima. Komunikacija je otvorena i dvosmerna: od vođe ka članovima i od članova ka vođi. I ako možda izgleda kao idealan način vođenja, ovaj stil ima svojih mana i prednosti. U skladu sa nalazima situacionih teorija vođstva, on ne mora biti delotvoran u svakoj situaciji, pa uvek ostaje otvreno pitanje u kojim situacijama je demokratsko liderstvo najbolje.



Slika 9.2 Konitunuum stilova vođenja prema stepenu učešća članova u procesu odlučivanja (74)

Laissez- faire stil vođenja ili stil slobodne volje. U ovom stilu vođenja lider članovima tima daje potpunu slobodu u donošenju svih odluka. On svoju ulogu svodi samo na to da svoje saradnike snabde potrebnim sredstvima za rad i obezbedi osnovne uslove. Mada je vođa i dalje odgovoran za odluke grupe njeno funkcionisanje, on se trudi da što manje učestvuje u njenim aktivnostima. Kada je reč o radnim organizacijama ovaj način vođenja se koristi kada su radnici veoma iskusni, dobro obučeni, u stanju da analiziraju situaciju i da odluče šta i kako treba da se uradi. Ipak, i u takvim uslovima potrebno je imati vođu koji će definisati ciljeve, odrediti prioritete, podeliti zadatke. Ovaj stil vođstva mladih sportista Martens (82) naziva *submisivnim ili bejbi-siting stilom,* jer treneri koji ga koriste niti imaju specifična trenerska znanja, niti su svesni svojih odgovornosti, niti ih izvršavaju. Oni prosto obezbede potrebne sportske rekvizite i sportiste prepuste same sebi po principu *"Evo vam lopta, pa se igrajte"*. Treneri ovog stila su samo bejbi-siteri, ali često ni tu ulogu ne obavljaju kako treba.

Navedena tri stila vođsva predstavljaju samo idealne teorijske tipove, a u praksi skoro da ne postoji lider koji primenjuje samo jedan način vođenja. Obično se očekuje da je trener demokratskog stila tipično usmeren na sportiste, kooperativan i orijentisan na održavanje dobrih socijalnih relacija. Suprotno, trener autokratskog stila primarno je orijentisan na pobedu, zadatak i struktuiranje treninga. Međutim, svaki uspešan trener integriše i meša elemente i autokratskog i demokratskog stila vođenja. Različiti stilovi vođenja su optimalni u različitim situacijama, a uspešni treneri umeju da odrede koji stil najviše odgovara određenim okolnostima i da li su članovi dovoljno fleksibilni da prihvate njihove dominantne stilove u

pojedinim liderskim situacijama. Weinberg i Gould (123) ističu da efikasnost trenera uveliko zavisi od njegove sposobnosti da donese dobre odluke i od stepena u kome će te odluke biti prihvaćene od strane sportista. Svesni da u sportu nema „čistih" stilova vođsva, Chelladurai i drugi psiholozi su, koristeći model donošenja odluka, identifikovali sledećih pet stilova:

- *Autokratski.* Trener sam rešava probleme koristeći informacije koje su mu tog trenutka na raspolaganju.
- *Autokratsko-savetnički.* Trener dobija neophodne informacije od važnih igrača, a zatim pristupa odlučivanju.
- *Konsultativno-individualni.* Trener konsultuje igrače pojedinačno, a zatim donosi odluke. Odluke mogu, ali ne moraju, da se baziraju na inputu dobijenom od igrača.
- *Konsultativno-grupni.* Trener konsultuje igrače kao grupu, a zatim odlučuje. Odluke mogu, ali ne moraju, da se baziraju na inputu dobijenom od igrača.
- *Grupni stil.* Trener problem deli sa igračima, a zatim igrači zajedno donose odluke bez bilo kakvog uticaja trenera.

Imajući u vidu da je lidersko ponašanje trenera multidimenzionalno i veoma složeno i da mora izaći u susret specifičnim potrebama sportista s jedne strane, i zahtevima zadatka (takmičarskog cilja) s druge strane, mi ga u neposrednom radu sa sportistima nismo posmatrali samo iz perspektive odlučivanja, već mnogo kompleksnije. Drugačije rečeno, uzimali smo u obzir potrebe, preferencije, i želje sportista koje oni vezuju za ulogu trenera. Na osnovu toga da li oni u njemu vide samo dril narednika, učitelja sportske veštine u najplemenitijem značenju te reči, vaspitača, čoveka kome veruju i od koga očekuju da im pruži savet i pomogne da reše neke svoje probleme i dileme, da ih usmerava i/ili samo kontroliše, da im ponakad zameni roditelja, bude prijatelj, retka odrasla osoba koja će za njih imati lepu reč, pohvalu ili nagradu, koja će ih motivisati i inspirisati, biti im uzor za sportsko ponašanje i snažan karakter i slično – mi smo identifikovali sledećih pet stilova liderskog ponašanja trenera:

- Autokratski
- Demokratski
- Savetnički
- Autokratski sa savetovanjem
- Demokratski sa savetovanjem

Podaci govore da našim odraslim vrhunskim sportsitima muškog pola najviše odgovaraju treneri koji autokratski stil vođenja kombinuju sa savetodavnim pristupom, dok mladim i manje iskusnim sportistima koji se nalaze u procesu dugoročnog sportskog razvoja, najviše odgovaraju treneri koji demokratski stil vođenja kombinuju sa savetodavnim pristupom, odnosno koji im ne omogućavaju samo da uče odlučivati i preuzimati odgovornost, već ih istovremeno savetuju, usmeravaju i pomažu da reše različite probleme koji prate njihov razvoj i odrastanje.

9.2.3 Situacione teorije – interakcionistički pristup

Neuspeh teorija crta i bihevioralnog pristupa da samo pomoću personalnih atributa, odnosno specifičnog seta ponašanja u potpunosti objasne fenomen liderstva, doveo je do pojave različitih situacionih ili interakcionih teorija, među kojima je najpoznatiji Fidlerov model kontingencije. One naglašavaju važnost interakcije između lidera, članova grupe/tima i situacije. Uzimajući u obzir interakciju između između lidera, sledbenika i situacija, pretpostavlja se da određene crte i ponašanja uspešnih lidera variraju u skladu sa sredinskim (situacionim) faktorima. Dakle, ne postoji ni jedan stil vođenja koji je efikasan u svim situacijama, već se on mora uskladiti sa specifičnim zahtevima svake konkretne situacije i karakteristikama članova kojima se rukovodi. Na primer, dok neke situacije zahtevaju autokratski stil lidera, druge zahtevaju više demokratski stil.

Fidlerov model kontingencije

Fidlerov model kontingencije predstavlja teorijski pristup interakciji karakteristika vođe i situacionih faktora. Fidler (prema 86, 58, 40, 6) smatra da lidersko ponašanje ili odnosi lider-članovi, struktura zadatka i položaj lidera u odnosu na njegov autoritet i moć, stupaju u međusobnu interakciju i na taj način utiču na izvođenje i zadovoljstvo grupe. Stil rukovođenja je proizvod karakteristika ličnosti i potreba lidera, veoma je stabilan i predstavlja veoma dobro zasnovanu i stabilnu karakteristiku ličnosti. Prema Fidlerovom modelu, ponašanje vođe može se svrstati u jednu od sledeće dve kategorije:

a. ***Vođe orijentisane na zadatak ili autokratske,*** tj. vođe koje su primarno orijentisane na postizanje ciljeva i na varijable povezane sa izvođenjem i zbog toga nastoje da budu direktivni i pouzdani.

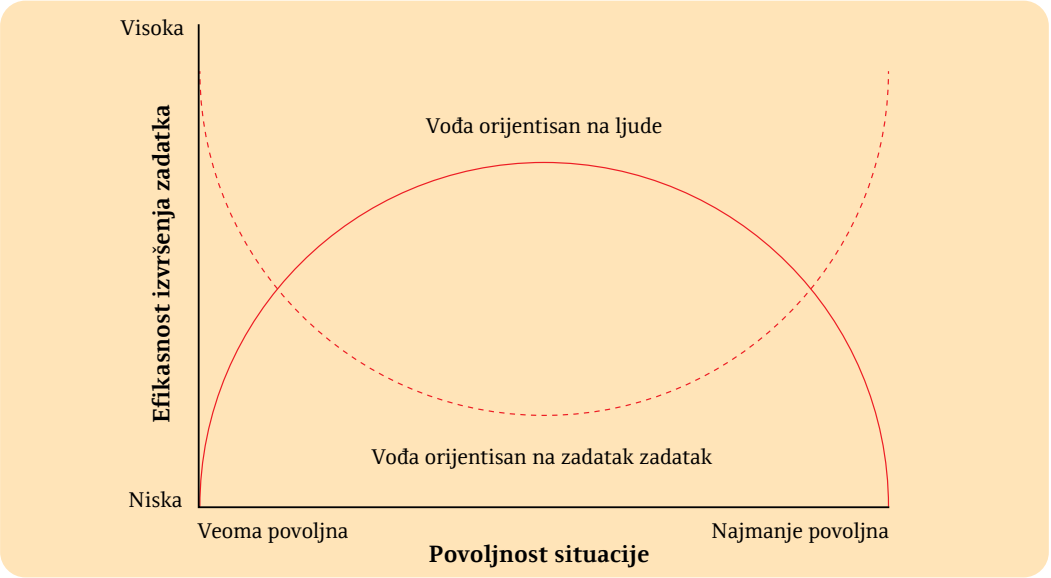
b. ***Vođe orijentisane na ljude ili interpersonalno orijentisane vođe*** uglavnom demokratske vođe, koje osećaju potrebu da uspostave bliskost sa podređenima i zato pokazuju tendenciju da budu srdačni, osećajni i prijateljski.

Efikasnost vođa orijentisanih na zadatak, kao i onih orijentisanih na odnose sa ljudima, zavisi od karakteristika situacije, tačnije od njene povoljnosti, odnosno pogodnosti. Situacije mogu biti manje ili više povoljne, a povoljnost situacije zavisi od:

a. Odnosa vođa - članova
b. Strukture zadatka i
c. Snage položaja vođe, njegove moći i autoriteta.

Situacija je najpovoljnija kada između vođe i članova postoje tople, pozitivne relacije, kada je zadatak jednostavan, jasan i potpuno struktuiran (određen), a vođa ima snažan autoritet. Situacija je nepovoljna kada su odnosi između vođe i članova loši, kada je zadatak složen i nestruktuiran, a vođa osoba sa slabim autoritetom. Druge kombinacije dovode do različitog stepena pogodnosti situacije i nalaze se između ova dva ekstrema. Glavna pretpostavka ove teorije glasi da će vođe orijentisane na zadatak biti efikasnije u obe vrste situacija (najviše i najmanje pogodnim situacijama), dok će vođe orijentisane na interpersonalne odnose (tj. na ljude) biti efikasnije u umereno povoljnim situacijama (vidi sliku 9.3). Pošto je stil vođenja visoko stabilna karakteristika ličnosti, Fidler ističe da se on može generalizovati na bilo koju situaciju. Liderstvo se u određenoj situaciji može poboljšati na dva načina. Prvo, da se ličnost lidera promeni i uskladi sa situacijom, što nije lak zadatak čak i kada lider želi da napravi promenu. Druga opcija je promena situacije, uključujući organizacionu strukturu, tako da ona bude što kompatibilnija sa ličnošću lidera. Prema Fidlerovom modelu, potrebno je da ličnost i situacija budu što više sparene i podudarne, kako bi se postiglo maksimalno efikasno vođstvo, odnosno najbolje grupno izvođenje i najveće zadovoljstvo članova tima.

Fidler je razvio instrument za merenje stila vođsva - Skalu najmanje poželjnog saradnika (NPS) koja se sastoji od 8 atributa koji služe da vođe opišu saradnika sa kojim ne bi voleli da rade ili smatraju da bi sa njim bilo najteže sarađivati. Pojedinci koji na NPS postižu niske skorove primarno su orijentisani na zadatak, dok su im ljudi sporedni. Oni koji postižu visoke skorove su primarno orijentisani na ljude, dok im je zadatak sporedan. Ovi stilovi vođenja (usmerenost na socijalno emocionalne odnose i usmerenost na zadatak) predstavljaju dva pola iste dimenzije, vremenski i kros-situaciono stabilnu karakteristiku ličnosti. Kao što se slike 9.3 može videti, lideri sa niskim NPS skorovima (primarno orijentisani na zadatak) najefikasniji su na krajevima kontinuuma pogodnosti situacije (u najmanje povoljnim i najviše povoljnim situacijama). Lideri sa visokim NPS (usmereni na ljude) najefikasniji su na sredini kontinuuma, odnosno u umereno povoljnim situacijama. Ostaje otvoreno pitanje kako se ponašaju vođe sa prosečnim skorovima na NPS instrumentu.



Slika 9.3 Fidlerov model efikasnosti rukovođenja (prema 40)

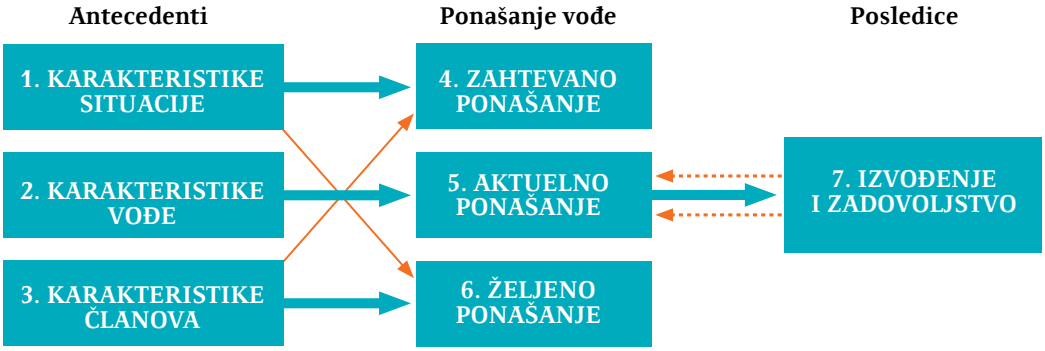
Primena Fidlerovog modela na sport podrazumeva da treneri koji su uspešni u jednoj situaciji, ne moraju biti uspešni u drugoj sličnoj situaciji. U sportu ima puno primera koji pokazuju da treneri koji su uspešno vodili određene timove, kada promene sredinu i preuzmu drugi tim, ne uspevaju ni iz bliza biti uspešni kao što su bili sa prethodnim timom. Međutim, ima i suprotnih primera. Neki treneri, koje odlikuje osoben stil i filozofija treniranja, uspevaju da budu podjednako uspešni bez obzira koji tim vode i koliko se situacije (timovi i sportisti) međusobno razlikuju. Fidlerov model je proveravan u nekoliko istraživanja, ali rezultati, ili nisu podržali njegovu teoriju, ili su bili krajnje neubedljivi. Glavna zamerka ovom veoma privlačnom modelu, leži u tome što je pojedine njegove aspekte prilično teško proceniti. Osim toga, sve sportske situacije teško možemo klasifikovati u osam mogućih kombinacija tipa vođe i pogodnosti situacije.

Šeladuraiev multidimenzionalni modeli vođstva

Chelladurai je (1978, 1990, 1993; prema 40, 123, 117) razvio multidimenzionalni model vođstva (MMV) kako bi identifikovao i opisao ponašanje vođa u specifičnim sportskim situacijama. MMV se sastoji od aktuelnog ponašanja vođe, prediktora i posledica tog ponašanja. Faktori koji prethode ili utiču na ponašanje vođe uključuju kakakteristike situacije, karakteristike vođe, karakteristike i očekivanja članova tima i relacije između svih ovih elemenata. Model ispituje lidersko ponašanje iz tri perspektive: aktuelno ponašanje trenera, ponašanje preferirano od strane sportista i ponašanje koje zahteva određena situacija. Efikasnost liderskog ponašanja trenera procenjuje se preko ukupnog zadovoljstva sportista i ostvarenog rezultata izvođenja, odnosno rezultata tima.

MMV je nastao iz potrebe da se obezbedi konceptualni okvir za objašnjenje vođstva u specifičnoj sportskoj sredini. Chelladurai (40) smatra da je efikasno vođstvo dinamično i zasnovano na složenoj seriji interakcija između vođe, članova grupe i situacionih ograničenja. Dakle, ovaj model razmatra uticaj situacije, ličnosti vođe i karakteristika članova na ponašanje vođe, ali i uticaj ponašanja vođe na kvalitet izvođenja i zadovoljstvo članova grupe (sportista). Sam autor naglašava da stepen slaganja između tri osnovna elementa modela (trener, sportista, situacija) predstavlja osnovni i najvažniji uslov efikasnog izvođenja (izvršenja zadatka) i zadovoljstva članova tima. Drugim rečima, što se ponašanje vođe više podudara sa

preferencijama (željama) članova grupe (sportista) i zahtevima aktuelne situacije, izvođenje grupe biće bolje, a zadovoljstvo njenih članova veće. Model razmatra tri stanja ponašanja vođe: aktualno ponašanje vođe, ponašanje vođe koje preferiraju članovi i zahtevano (situacijom diktirano) ponašanje vođe. Antecedenti ili faktori koji utiču na ova tri oblika ponašanja su: karakteristike vođe, karakteristike članova i karakteristike situacije (vidi sliku 9.4).



Slika 9.4 Chelladuraiev multidimenzionalni model rukovođenja (40)

Situacioni faktori opisuju specifičnost situacije preko vrste sporta, nivoa i značaja takmičenja, igranja na domaćem ili gostujućem terenu, uslova na terenu (npr. temperatura, vlažnost, osvetljenje), karakteristika publike, snage protivničkog tima i slično. Karakteristike vođe/trenera odnose se na svojstva njegove ličnosti, pol, starost, trenersko iskustvo, dominantni stil vođenja i način motivisanja igrača. Karakteristike članova/sportista odnose se na njihov pol, motivacionu orijentaciju i takmičarsko iskustvo. Ovi antecedenti (situacija, ličnost trenera i ličnost sportista) utiču na ranije pomenute aspekte trenerovog liderskog ponašanja:

a. ***Zahtevano ponašanje*** je ono koje lider treba da manifestuje u konkretnoj situaciji kako bi ostvario postavljeni cilj. Na primer, kada igra protiv tehnički superiornijeg tima, trener treba da se ponaša na instruktivan i autoritativan način kako bi svoj tim usmerio ka prihvatanju izazova.

b. ***Aktuelno ponašanje*** je ono koje lider manifestuje, a koje odražava njegov preferirani stil vođstva, navike i temperament.

c. ***Preferirano ponašanje*** je ono koje bi članovi tima voleli da njihov trener manifestuje. Na primer, neki timovi preferiraju snažno vođstvo i autoritarnog trenera, dok drugi preferiraju trenera koji više pažnje poklanja odnosima u timu, podstiče socijalno-emocionalne relacije, uspostavlja tople i prijateljske odnose sa igračima.

Ključni antecedent, ili faktor sa najsnažnijim uticajem na liderovo aktuelno ponašanje jesu njegove personalne karakteristike, među kojima najveću pažnju zaslužuju: integritet (filozofija treniranja), fleksibilnost, lojalnost, pozdanost, odgovornost, iskrenost, poštenje, pripremljenost, informisanost, samodisciplina i strpljivost. Naravno, i karakteristike članova/sportista (pol, starost, nacionalnost, takmičarsko iskustvo, ciljne orijentacije) koje utiču na njihove preferencije trenerovog ponašanja, u velikoj meri će uticati i na odluku lidera koji stil vođstva će primeniti. U skladu sa teorijom, situacioni faktori bi trebalo da imaju najveći uticaj na zahtevano ponašanje trenera. Na primer, ako mlad i neiskusan tim prvi put igra protiv jakog i mnogo iskusnijeg protivnika, situacija zahteva, odnosno očekuje se da trener u svom ponašanju manifestuje samopouzdanje, da ga prenese na igrače, da ih sa rezultatskog cilja preusmeri na kvalitet i proces izvođenja. U toj situaciji, sportisti će verovatno preferirati jasno, usmeravajuće, samopouzdano i autoritarno vođenje. Takvo trenerovo ponašanje trebalo bi da udovolji specifičnostima takmičarske situacije, s jedne, te preferencijama i karakteristikama sportista, sa druge strane.

Glavna pretpostavka ovog modela glasi: stepen saglasnosti između ova tri stanja ponašanja vođe pozitivno je povezan sa izvođenjem i zadovoljstvom članova (sportista). Osim zadovoljstva članova i kvaliteta izvođenja tima, lidersko ponašanje trenera utiče na kohezivnost tima i instrinzičku motivaciju članova. Različite studije su potvrdile da treneri koje karakteriše naglašen trenersko-instruktivni stil, motivisanje putem pozitivnog fidbeka, pružanje socijalne podrške i demokratsko ponašanje, a nisko autokratsko ponašanje imaju mnogo kohezivnije, jedinstvenije i integrisanije timove.

Tabela 9.6 Sažet opis liderskog ponašanja u sportu (40)

DIMENZIJA	OPIS
Treniranje i instrukcije – *instrukciono ponašanje*	Ponašanje trenera koje je usmereno na poboljšanje izvođenja sportista naglašavanjem i olakšavanjem teških i napornih treninga; obučavanje sportista veštinama, tehnici i taktici sporta; razjašnjavanje odnosa među članovima; struktuiranje i koordiniranje aktivnosti članova.
Demokratsko ponašanje – *stil donošenja odluka*	Ponašanje trenera koje dozvoljava veće učešće sportista u odlučivanju u vezi sa grupnim ciljevima, metodom treniranja, taktike i strategije igre.
Autokratsko ponašanje – *stil donošenja odluka*	Ponašanje trenera koje uključuje nezavisno donošenje odluka i naglašavanje ličnog autoriteta.
Ponašanje socijalne podrške – *motivacione tendencije*	Ponašanje trenera koje karakteriše interesovanje za dobrobit pojedinačnih sportista, pozitivnu grupnu atmosferu i tople interpersonalne veze sa članovima.
Nagrađivanje, pozitivni feedback – *motivacione tendencije*	Ponašanje trenera koje potkrepljuje sportistu prepoznavanjem i nagrađivanjem dobrog izvođenja.

Da bi model proverili u sportskoj praksi Chelladurai Saleh (40) konstruišu LSS, tj, *Skalu vođstva u sportu* (Leadership Scale for Sport). Test poseduje dobru unutrašnju homogenost i test-retest pouzdanost. Faktorskom analizom dobijenih podataka autori su otkrili pet dimenzija liderskog ponašanja trenera: *treniranje i instrukcije* (instruktivno ponašanje), *demokratsko* ponašanje (stil odlučivanja) *autokratsko* ponašanje (stil odlučivanja), ponašanje *socijalne podrške* (motivaciono ponašanje) i korišćenje *nagrađivanja i pozitivnog fidbeka* (motivaciono ponašanje). Kratak opis dimenzija LSS skale prezentovan je u tabeli 9.6.

Chelladuraiev MMV se pokazao veoma primenjiv i koristan za objašnjenje liderskog ponašanja u sportu. Brojna istraživanja koja su koristila njegovu Skalu lidrerstva u sportu (LSS) pokušala su da utvrde koje dimenzije liderskog ponašanja trenera najviše utiču na unutrašnju motivaciju članova tima, na kohezivnost i jedinstvo tima, na njegovu produktivnost, na zadovoljstvo članova, kao i koji stil vođenja najviše odgovara sportistima različitog takmičarskog iskustva, pola i nivoa zrelosti. U istraživanju koje je izvela Horn 1982. godine (prema 40) na sportistkinjama i njihovim trenerima, nađeno je da je zadovoljsvo članova liderskim ponašanjem trenera najviše povezano sa uočenom diskrepancom (neslaganjem) između opaženog i preferiranog instruktivnog ponašanja trenera, diskrepancom između samoprocenjenog pozitivnog fidbeka od strane trenera i njegove percepcije od strane sportista, kao i diskrepancom između samoprocenjenog demokratskog ponašanja trenera i preferencija sportista za takvim ponašanjem.

Chelladurai (1984) i Friedrichs (1986) su utvrdili da je ponašanje trenera koje karakteriše pozitivan fidbek, socijalna podrška i treniranje i instrukcije, pozitivno povezano sa zadovoljstvom sportista. Da pol trenera i njegova self-efikasnost (pouzdanje u svoje sposobnosti da može efikasno da utiče na tim i/ili igrače) mogu biti važni prediktori ponašanja, zadovoljstva i uspešnosti tima, potvrdilo je istraživanje Myersa i sar (2005, prema 117). Pokazalo se da treneri koji su uvereni u svoju efikasnost u motivisanju sportista, pozitivno doprinose zadovoljstvu, efikasnosti i ponašanju tima.

Tabela 9.7 Preferencije liderskog ponašanja trenera (Republički zavod za sport, 2011)

T I M O V I	Treniranje i instrukcije	Demokratsko ponašanje	Autokratsko ponašanje	Socijalna podrška	Pozitivni fidbek
Košarkaški klub 1 (N=11)	4.57	3.56	2.96	3.15	4.18
Košarkaški klub 2 (N=13)	4.52	3.47	2.80	3.21	4.11
Košarkaški klub 3 (N=15)	4.47	3.32	2.49	3.27	4.36
Košarkaški klub 4 (N=14)	4.74	3.25	2.38	3.53	4.40
Vaterpolo klub (N=18)	4.41	3.29	2.53	2.90	3.70
Odbojkaška selekcija (N= 17)	4.33	3.44	2.79	2.93	3.81
Rukometna selekcija (N=19)	4.45	3.61	2.71	3.36	4.21
Prosek svih ekipa (N=107)	4.50	3.42	2.66	3.19	4.11
Rang	1	3	5	4	2
Igrači 21 fudbalskog tima (N=118)	4.49	3.47	2.81	3.57	4.02
Rang	1	3	5	4	2
Ženski rukometni klub (N=19)	4.31	3.79	2.57	3.21	4.49
Rang	2	3	5	4	1

Rezultati naše procene preferiranog liderskog ponašanja sportista muškog pola 7 elitnih domaćih selekcija (4 košarkaška tima prve lige, 1 vaterpolo tim prve lige, muška nacionalna odbojkaška i rukometna selekcija) i jedne ženske ekipe (ženski rukometni klub prve lige), pokazuju (vidi tabelu 9.7) da vrhunskim sportistima muškog pola najviše odgovara trener u čijem liderskom profilu dominira ponašanje usmereno na teniranje i instruisanje, odnosno na usavršavanje njihovog izvođenja davanjem instrukcija u vezi sa tehnikom, taktikom i strategijom, naglašavanjem i olakšavanjem rigoroznih treninga i koordiniranjem aktivnosti članova tima.

Na drugom mestu igračkih preferencija je motivaciona dimenzija trenerove liderske uloge vezana za davanje pozitivnog fidbeka, konzistentno pohvaljivanje i nagrađivanje za dobro izvođenje. Na trećem mestu je demokratsko ponašanje trenera koje se ogleda u uključivanju sportista u donošenje odluka o ciljevima grupe/tima, metodama treninga, taktici i strategiji igre. Socijalna podrška kao motivaciona komponenta trenerovog ponašanja je na četvrtom mestu i pokazuje da je sportistima uvek važno, bez obzira koliko su stari i na kom nivou nastupaju, da osete da njihov trener brine o njihovoj ličnoj dobrobiti i da želi sa njima da uspostavi tople prijateljske odnose. Za razliku od trenera koji naglašava pozitivni fidbek tokom izvođenja, trener koji je orijentisan na pružanje socijalne podrške, to čini nezavisno od izvođenja sportiste i obično prevazilazi okvire sportskog konteksta.

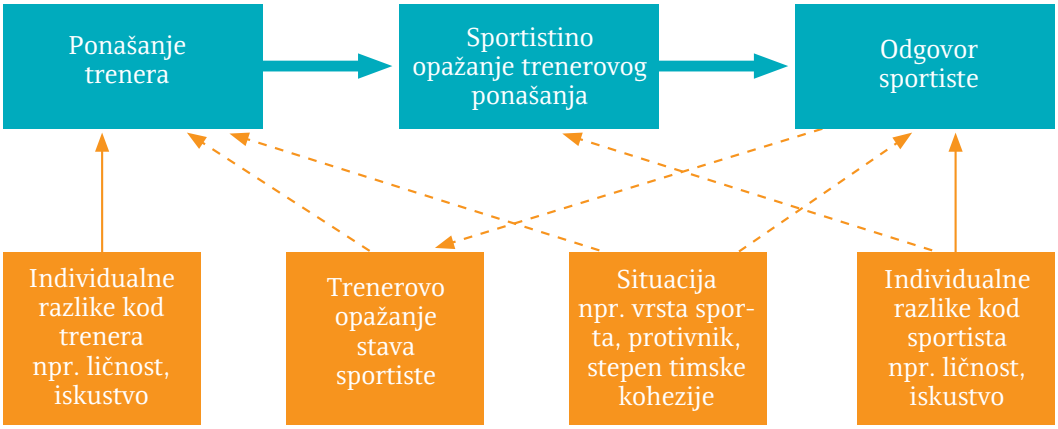
Pažljivim „čitanjem“ tabele 9.7 može se uočiti da sportistkinje, za razliku od sportista najviše cene, a samim tim i preferiraju trenere čiji se stil vođenja može okarakterisati kao dominantno motivacioni, odnosno koji „ne štede“ pozitivni fidbek, već dosledno i sistematski prepoznaju, uočavaju, ističu i pohvaljuju sportiste za dobro izvođenje. Pozitivni fidbek, ukoliko je iskren i neposredno prati dobro izvođenje, sportistima govori da je treneru stalo do njihovog napretka, da prepoznaje njihov trud i ceni kvalitet njihovog izvođenja. Ovakve „informacione nagrade“ su najbolji katalizatori unutrašnje motivacije, one jačaju osećaj sportske kompetentnosti i samopoštovanja i sportistu usmeravaju ka dostizanju još viših standarda kvaliteta. Iz podataka prezentovanih u tabeli 9.7 treneri, posebno oni koji rade sa sportistkinjama, mogu izvući mnogo korisnih podataka. Uvažavajući specifične želje, preferencije i potrebe sportista različitog pola, starosti, sportskog iskustva i ciljnih orijentacija, kao i specifične situacione zahteve, oni će biti u stanju da smanje jaz između svog aktuelnog ponašanja i ponašanja koje zahteva situacija i preferiraju njihovi sportisti.

- Istraživanje izvedeno u Republičkom zavodu za sport 1995. godine (5) na uzorku od 118 odraslih fudbalera (prosečno sportsko iskustvo: 7.5 god.) i njihovih trenera (n=21; prosečno trenersko iskustvo: 8 god.) pokazalo je da:
- Igrači najviše žele, tj. preferiraju instruktivni pristup - ponašanje na treningu koje je usmereno na obuku, instruisanje, unapređenje njihove tehnike i taktike. Na drugom mestu njihovih preferencija je ponašanje usmereno na nagrađivanje i davanje pozitivnog fidbeka, zatim pružanje socijalne podrške i demokratsko ponašanje. Najmanje je preferiran autokratski stil vođstva.
- Isti redosled dimenzija liderskog stila dobijen je kada su igrači procenjivali kako se njihovi treneri zaista ponašaju (procenjeno ponašanje), što znači da se procenjeno lidersko ponašanje fudbal-skih trenera prilično podudara sa preferencijama njihovih sportista.
- Procenjujući sopstveno ponašanje (samoprocena) treneri su sebe okrakterisali kao lidere koji najviše pažnje poklanjaju: instruiranju i treniranju sportista, zatim motivisanju tima putem obezbeđivanja pozitivnog fidbeka i nagrađivanja i kroz socijalnu podršku, kao i uključivanjem sportista u proces odlučivanja (demokratsko ponašanje), dok najmanje manifestuju ponašanja vezana za autokratski stil vođenja. Samoprocena zastupljenosti (rang prema intenzitetu prisustva) pojedinih dimenzija liderskog ponašanja u potpunosti se podudara sa percepcijom i preferencijama sportista.
- Najveća diskrepancija uočena je između preferiranog i opaženog (procenjenog) demokratskog i instruktivnog ponašanja trenera, što govori da fudbaleri mnogo više žele da učestvuju u odlučivanju i postavljanju timskih ciljeva nego što im treneri omogućavaju, kao i da im nikada nije dosta treniranja i učenja novih veština, instrukcija, uputstava, demonstracija i vežbanja tehnike i taktike fudbalske igre.
- Primetno neslaganje između preferencija i percepcije sportista na dimenzijama socijalne podrške i pozitivnog fidbeka, ne sme biti zanemareno. Ono pokazuje da sportisti žele i očekuju da njihovi treneri češće i više uočavaju, ističu i nagrađuju njihovo dobro izvođenje, zalaganje i doprinos, da više pažnje posvećuju kreiranju pozitivne timske klime za učenje i napredovanje, da im pomažu u rešavanju ličnih problema, pokazuju više naklonosti i brige za njih kao ličnosti, a ne samo kao sportiste.
- Igrači procenjuju da njihovi treneri manifestuju manje svih vidova pozitivnog liderskog ponašanja u odnosu na njihove preferencije, izuzev autokratskog, koga primenjuju znatno više nego što njima (sportistima) odgovara.

Kognitivno-mediacioni model Smola i Smita

Smoll i Smith (1989, prema 105, 117, 123) su predložili teorijski model ponašanja sportskih lidera koji naglašava povezanost između situacionih, kognitivnih, bihevioralnih varijabli i varijabli individualnih razlika. Oni su primenili situacioni pristup, smatrajući da će ponašanje trenera varirati u zavisnosti od situacionih faktora u sportskom kontekstu (kao što su nivo takmičenja, vrsta sporta). Međutim, autori su uvideli da sveobuhvatan model vođstva zahteva da se osim situacionih faktora i vidljivog ponašanja, u obzir uzmu i kognitini procesi i individualne razlike koje posreduju u odnosima između antecedenata (prethodnika), ponašanja lidera i rezultata ili ishoda takvog ponašanja.

Po ovom modelu, na ponašanje trenera utiču karakteristike njihove ličnosti, situacioni faktori i značenje koje sportisti pripisuju njihovom ponašanju. Stavovi igrača prema trenerima i njihovo sportsko iskustvo je pod uticajem njihove percepcije i pamćenja (prisećanja) trenerskog ponašanja. Kognitivno-mediacioni model interakcije trener-sportista podrazumeva da su krajnji efekti trenerskog ponašanja posredovani značenjem koje mu sportisti pripisuju. Drugim rečima, ono što sportisti pamte o ponašanju trenera i kako interpretiraju njihove postupke utiče na način evaluiranja (procenjivanja) sopstvenog sportskog iskustva. Šta više, na tom medijacionom nivou uključeni su složeni kognitivni i afektivni procesi. „Opažanje i



Slika 9.5 Kognitivno mediacioni model ponašanja trenera (prema 117)

reagovanje sportista verovatno neće biti samo pod uticajem ponašanja trenera, već takođe i drugih faktora kao što su njihov uzrast, očekivanja od trenera (normativna verovanja i očekivanja) i određena svojstva njihove ličnosti kao što su samopoštovanje i anksioznost" (105, str. 22). Imajući to u vidu, autori su 1989. proširili bazični tro-elementarni model kako bi obuhvatio sve faktore koji posredno utiču na ponašanje trenera i njegov odnos sa sportistima (videti sliku 9.5).

Smol i Smith pretpostavljaju da će način na koji sportisti odgovaraju na ponašanje trenera doprineti njegovom opažanju stavova sportista. Ovo opažanje će povratno uticati na trenerovo sledeće ponašanje. Na primer, ako trener direktno uputi uvredu igraču tokom meča, takvo ponašanje može biti posledica njegove agresivne ličnosti (individualna razlika). Ako trener vidi igrača kako vrti glavom (kao odgovor na nešto), on taj odgovor može opaziti kao odraz igračevog negativnog stava, a to opažanje će se preneti i na njegovo buduće ponašanje, pa će on prema takvom igraču unapred imati negativan odnos. Istraživači su pokazali da treneri koji rade sa sportistima individualnih sportova imaju bolje sposobnosti da tačno identifikuju njihove stavove nego oni koji rade sa timskim sportistima.

Da bismo objektivno procenili aktuelno ponašanje trenera u prirodnim, odnosno sportskim kontekstima, Smith, Smoll i Hunt su 1977 su razvili CBAS (Coaching Behaviour Assessment System) - sistem za sistematsku opservaciju i procenu ponašanja trenera. Nakon opservacije i analize ponašanja trenera u nekoliko sportova, Smit je sa kolegama identifikovao 12 kategorija trenerskog ponašanja (vidi sliku 9.6). Ponašanja trenera svrstavaju se u dve osnovne kategorije:

1. Reaktivno ponašanje koje predstavlja odgovor na ponašanja igrača i
2. Spontano ponašanje koje inicira sam trener.

Korišćenjem CBAS posmatrač opaženo ponašanje trenera upisuje u odgovarajuće kategorije. Kao mera trenerovog stila koristi se proporcija ponašanja u 12 kategorija. Utvrđeno je da treneri u velikoj meri koriste potkrepljenja i instrukcije, ali se trenerski stil razlikuje, pre svega po proporciji instruktivnog ponašanja i relativnom odnosu pozitivnog potkrepljućeg i negativnog kažnjavajućeg ponašanja.

1. ***Reaktivna ponašanja*** pokazuju kako se treneri odnose ili reaguju na ponašanje tima. Na primer, trener može da viče i grdi sportistu koji je faulirao protivničkog igrača i zaradio kaznu. Reaktivna ponašanja su podeljena na odgovore na željena ponašanja, odgovore na greške i odgovore na loša ponašanja.

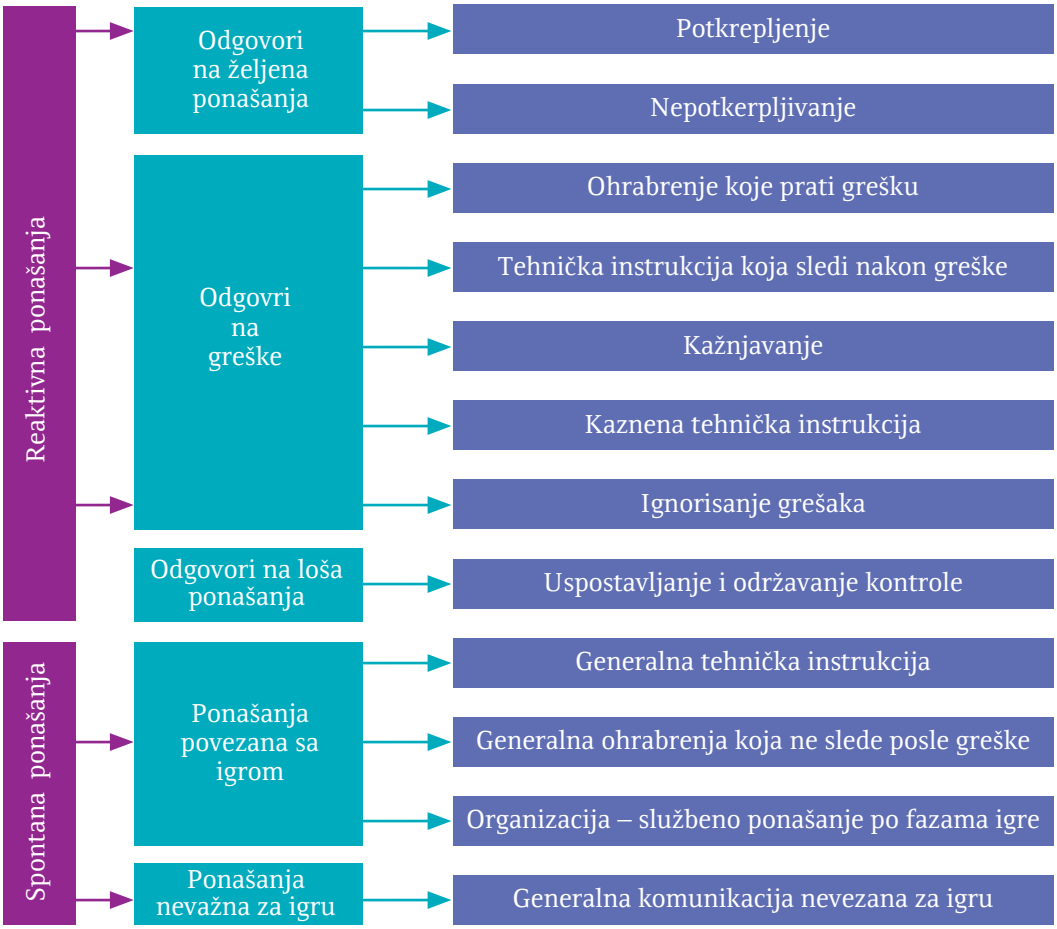
- *Odgovori na željena ponašanja* uključuju potkrepljivanje ili nepotkrepljivanje. Potkrepljenje se odnosi na pozitivno nagrađivanje, dok nepotkrepljenje označava izostanak reagovanja na željeno ponašanje. Na primer, ako igrač preseče protivnikovo dodavanje i oduzme loptu, trener taj postupak može verbalno ili neverbalno da potkrepi, ili da uopšte ne prokomentariše (nepotkrepljivanje).
- *Odgovori na greške* odnose se na ohrabrenje vezano za grešku (davanje potkrepljenja koje sledi grešku), davanje tehničke instrukcije vezane za grešku (kako je korigovati), kažnjavanje (opomena zbog greške), kaznena tehnička instrukcija (instrukcija data na neprijatan i hostilan način) ili ignorisanje greške (izostanak odgovora na grešku).
- *Odgovor na loše ponašanje* – reakcije koje su usmerene na kontrolu ponašanja članova tima.

2. ***Spontana ponašanja*** su ona koja inicira trener i ne predstavljaju direktan odgovor na ponašanje tima. Na primer, trener može dovikivati taktičku instrukciju timu, ali ona ne predstavlja odgovor na nešto što je tim prethodno uradio. Spontana ponašanja se dele u dve grupe: ona koja su povezana sa igrom i ona koja nisu u vezi sa igrom:
   - *Sa igrom povezana ponašanja* odnose se na generalne tehničke instrukcije i generalna ohrabrenja koja ne dolaze posle grešaka, kao i na organizaciju igre (dodeljivanje uloga igračima).
   - *Ponašanja nevažna za igru* odnose se na komunikaciju i interakcije sa igračima koje nisu vezane za igru.

Koristeći ovaj model i CBAS instrument, izveden je veliki broj istraživanja o ponašanju trenera za vreme treniranja i takmičenja i njegovom uticaju na kvalitet sportskog iskustva njihovih igrača. U veoma obimnoj opservacionoj studiji autori su kodirali više od 85000 ponašanja 80 muških bejzbol i košarkaških trenera, a zatim posle sezone intervjuisali i zadali upitnike uzorku od približno 1000 njihovih sportista, da bi ispitali kako igrači pamte ponašanje svojih trenera, kako procenju takvo ponašanje, kako ocenjuju sopstveno sportsko iskustvo i sopstvena osećanja (prema 117). Ponašanja trenera generalno su povezana sa njihovim stilom vođenja koji naglašava pozitivan pristup treniranju. Nađeno je da su dve trećine ponašanja trenera, od ukupnog broja opserviranog, spadale u jednu od sledeće tri kategorije pozitivnog ponašanja:

1. *Pozitivno potkrepljenje* („Odličan si u igri ispod koša. Nastavi tako“).
2. *Generalne tehničke instrukcije* („Opusti ramena, a očima prati loptu kad izvodiš slobodno bacanje. Veži oči za koš“).
3. *Generalna ohrabrenja* („Samo nastavi sa dobrim radom“).

Vrednost ove studije nije samo u klasifikovanju i definisanju osnovnih kategorija trenerskog ponašanja, već pre svega u tome što je empirijski utvrđeno da su sportisti, koji su igrali za trenere koji su često koristili potkrepljenja i ohrabrenja odmah nakon grešaka, na kraju sezone demonstrirali više nivoe samopoštovanja. Svoje saigrače i svoj sport su ocenjivali mnogo pozitivnije kada su igrali za trenere koji su im davali veliku količinu generalnih tehničkih instrukcija. U jednom istraživanju je nađeno da su igrači sa niskim samopoštovanjem (faktor ličnosti) koji su imali podržavajuće (suportivne) i instruktivne trenere (situacioni faktor), pokazali veću naklonost prema trenerima, dok su igrači sa niskim samopoštovanjem koji su imali manje suportivne i instruktivne trenere pokazivali manje naklonosti prema takvim trenerima. U suštini, za trenere je veoma važno da budu suporitvni i instruktivni kada rade sa mladim osobama niskog samopoštovanja kako bi povećali mogućnosti da njihova iskustva u takmičarskom sportu budu pozitivna.



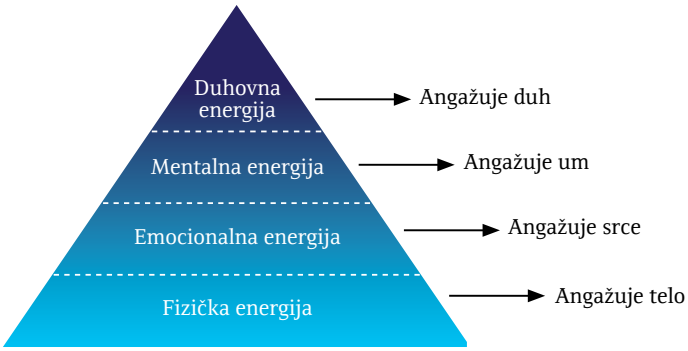
Slika 9.6 CBAS – Sistem za procenu ponašanja trenera (adaptirano prema 117)

9.2.4 Lerov model potpuno angažovanog vođsva

Radeći sa liderima u sportu, pravno - kriminalističkoj službi, medicini i biznisu, Ler je 2005. godine razvio model potpuno angažovanog liderstva (vođstva). Model integriše više različitih kompetencija lidera, a baziran je na njihovoj sposobnosti da upravljaju energijom. Kako je energija osnova svakog rada, ona je osnovno sredsvo za ostvarenje svakog cilja (78). Kada neko nije u stanju ili ne želi da uloži energiju, zaustavlja se svaki napredak. Efikasni lideri su eksperti u mobilisanju i usmeravanju kako sopstvenih, tako i timskih energetskih izvora ka postizanju postavljenih ciljeva. Oni su veoma vešti u prikupljanju energije i njenom usmeravanju na ciljeve tima. Po Leru postoje četiri specifične, ali povezane vrste energije: fizička, emocionalna, mentalna i duhovna (spiritualna). Vođstvo možemo definisati kao mobilizaciju, investiranje i obnavljanje svih oblika energije u svrhu postizanja željenog cilja. Kada se to dogodi, može se reći da su pojedinci ili timovi bili potpuno angažovani (full engagement), odnosno da su aktivirali svu fizičku energiju, emocionalno se vezali, mentalno koncentrisali i duhovno uskladili sa misijom tima.

Ler smatra da su oblici energije hijerarhijski organizovani (vidi sliku 9.7) u vidu priramide, počevši od onih koji su u njenoj osnovi do onih najvažnijih koji su na njenom vrhu. Ova piramida, takođe, prati i razvojnu liniju: prvo se razvijaju fizički, onda emocionalni i soci-

jalni, zatim mentalni i kognitivni, a na kraju duhovni i moralni aspekti. Fizička energija je osnova svake energije i povezana je sa kretanjem i ponašanjem. Dobija se putem hrane, a na njen nivo utiču spavanje, odmor i fizička kondicija. Ona prezentuje *kvantitet* (količinu) raspoložive energije. Emocionalna je vezana za osećanja i emocije i odnosi se na *kvalitet* raspoložive energije. Emocionalna energija nižeg kvaliteta proističe iz negativnih emocija kao što su strah, ljutnja i frustracije, dok ona višeg kvaliteta dolazi od pozitivnih emocija poput nade, samopouzdanja i pozitivnog uzbuđenja. Mentalna energija je povezana sa funkcijama višeg nivoa (percepcija, kognicija, apstraktno mišljenje, kreativnost, samosvesnost/samoregulacija) i odnosi se na *usmeravajući fokus* energije. Spiritualna ili duhovna energija je povezana sa vrednostima i uverenjima i ukazuje na *snagu* ili *intenzitet* enegije. Na intenzitet energije ukazuju pasioniranost, posvećenost i istrajnost. Dinamika ljudske energije, smatra Ler, je na više načina slična svetlu ili energiji zračenja koju takođe odlikuje kvalitet, kvantitet, usmerenost i intenzitet. Ova sličnost nije neočekivana, pošto je sunce izvor svake energije. "Zbog toga izvanredno liderstvo znači mobilisanje najvećeg kvantiteta (fizičke), najvišeg kvaliteta (emocionalne), najjasnijeg fokusa (mentalne) i najveće snage (spiritualne) energije u službi misije. U sportu veliki lideri svoje timove vode ka proklamovanoj misiji angažujući telo, srce, um i duh svakog sportiste " (78, str. 159).



Slika 9.7 Multidimenzionalno angažovanje lidera (adaptirano prema 78)

Reagovanje na teškoće predstavlja pravi test za vođstvo. Lako je voditi pod idealnim okolnostima. Iz svake krize, zastoja i razočaranja u sportu se može nešto naučiti. Važan zadatak efikasnog rukovođenja trenera je da sportiste nauči kako da u situacijama povreda, teških poraza, velikog pritiska roditelja, ličnih konflikata i negativnih medijskih izveštaja, ostanu potpuno angažovani. Krize u takmičarskim sportovima mogu dovesti do gašenja pokretačke energije što dovodi do dramatičnog smanjenja kvantiteta, kvaliteta, fokusa i snage energije kod članova tima.

Liderstvo, po mišljenju Lera, počinje na vrhu piramide. Izuzetno liderstvo iz spiritualne perspektive zahteva jasnoću vizije i misije, odlučivanje zasnovano na vrednostima i principima, usklađivanje timskih vrednosti sa njegovim konačnim ciljem, kao i dobro artikulisan kodeks ponašanja njegovih članova. U tabeli 9.8 dati su primeri kako obične (prosečne) i izuzetne vođe reaguju kada se susretnu sa problemima i teškoćama.

Pošto je ljudska energija ograničena, potrebno je vešto upravljati njenim trošenjem. Veliki lideri pomažu članovima tima da mobilišu energiju potrebnu za uspeh tima. Ler predlaže 12 primarnih principa koji sportskim liderima mogu pomoći da uspešnije upravljaju energijom svojih sportista i timova:

- ***Investiranje energije prati rast.*** Energija koja se investira u sport i vežbanje stimuliše fizički rast i razvoj, ali dovodi i do emocionalnog, mentalnog i duhovnog rasta. Veliki lideri pomažu članovima tima da svoju energiju investiraju u pravo vreme i na prave stvari.

Tabela 9.8 Karakteristike četiri tipa vođstva u teškim situacicjama (adaprirano prema 78)

Spiritualno vođstvo u teškim situacijama	
Odgovori običnih vođa	Odgovori običnih vođa
Gube jasnoću vizije i vrednosti.	Nastavljaju da održavaju jasnu i živu viziju i vrednosti.
Prave brze, ad hoc odluke pre nego odluke zasnovane na vrednostima.	Donose odluke i prave izbore zasnovane na vrednostima
Gubi se vidljivost karaktera vođe, njegovog poštenja i integriteta.	Povećava se snaga karaktera vođe, pasioniranosti i posvećenosti misiji i vrednostima.
Pokazuju otpor pridržavanju kodeksa i pravila ponašanja, po cenu ostvarivanja takmičarske prednosti.	Poštuju kodeks ponašanja bez obzira na ishod takmičenja.
Lične vrednosti ne usklađuju sa vrednostima tima i vođstva.	Lične vrednosti usklađuju sa misijom tima i kodeksom ponašanja.
Mentalno vođstvo u teškim situacijama	
Gube usmerenost i koncentrisanost na misiju/cilj.	Nastavljaju da održavaju članove tima fokusirane na ono što je važno.
Povećavaju mentalnu konfuziju i dezorganizaciju.	Ostaju jasni i logični u razmišljanju uprkos krizi.
Povećavaju broj zadataka na koje se orijentišu (ni jednom nisu potpuno posvećeni)	Zadržavaju pažnju na probleme od najvećeg značaja.
Iskrivljuju istinu o onome što se aktuelno dešava (preuveličavajuči ili umanjujući značaj).	Prenose istinu o onome šta se dešava bez iskrivljavanja.
Ne uspevaju da uokvire (sagledaju) krizu na smislen način.	Uokviruju (sagledavaju) krizu na smislen način u odnosu na misiju tima i život generalno.
Ne uspevaju da povežu ono što se dešava u realnosti sa suštinskim vrednostima članova tima.	Povezuju realne događaje sa suštinskim vrednostima članova tima.
Koriste krizu za opravdavanje očekivanog neuspeha tima.	Promovišu odvažne akcije i lično žrtvovanje, logički povezujući krizu sa pitanjima karaktera, ličnog rasta i šire slike života.
Emocionalno vođstvo u teškim situacijama	
Prebacuju se u reaktivni preživljavajući model rada.	Nastavljaju sa ispoljavanjem visoke pozitivne energije u formi optimizma i nade.
Pokazuju ili doživaljavaju ljutnju, strah, frustracije i druge negativne emocije.	Stvaraju osećanje izazova, šanse ili avanture u vreme krize.
Gube poverenje u sebe i članove tima.	Održavaju visok nivo poverenja u sebe i članove tima.
Manifestuju odbrambene reakcije, postaju kritični prema drugima, nestrpljivi prema članovima tima.	Pokazuju brigu, saosećanje i verovanje u članove tima i sve druge koji su uključeni.
Dozvoljavaju teškoćama da preokrenu timsku energiju od pozitivne ka negativnoj.	Pomažu članovima tima da pronađu konstruktivne načine da se izbore sa problemima i gubicima.
Fizičko vođstvo u teškim situacijama	
Gube iz vida upravljanje sopstvenom fizičkom energijom.	Prepoznaju važnost upravljanja sopstvenom fizičkom energijom.
Gube iz vida pomaganje drugima da upravljaju njihovom fizičkom energijom.	Prepoznaju važnost pomaganja drugima da upravljaju njihovom fizičkom energijom.
Ne uspevaju da slede uobičajeno vreme za obroke, spavanje, odmor i vežbanje.	Slede uobičajeno vreme za obroke, spavanje, odmor i vežbanje.
Uzrokuju da količina energije raspoložive za investiranje konstantno opada.	Osiguravaju da količina energije raspoložive za investiranje ostane stabilna.
Ne uspevaju da kontinuirano daju konkretan fidbek o napredovanju tima ka postavljenom cilju.	Daju konkretan fidbek o napretku tima ka cilju.
Ne uspevaju da daju primer drugima (gube integritet ponašanja)	Pokazuju integritet ponašanja dajući primer drugima.

- ***Kada dođe do prestanka investiranja energije prestaje i rast.*** Veliki lideri vode računa da adekvatna količina energije bude investirana u akcije, vrednosti, stavove, uverenja i osećanja koja su suštinska za uspeh misije uključujući i komunikaciju, pravila o angažovanju, poverenje, fizičku kondiciju, strategiju i taktiku.
- ***Najbolja energija dovodi do najvećeg rasta.*** Odavno je uočeno da postizanje uspeha ne zavisi toliko od količine vremena koje sportisti investiraju u trening, već pre od količine energije koju unose u svoje angažovanje. Vreme provedeno u treniranju, vežbanju ili mentalnoj pripremi za takmičenje je uzalud utrošeno ukoliko ga ne prati adekvatan nivo kvantiteta, kvaliteta, fokusa (koncentrisanja) i intenziteta energije. Velike vođe znaju

da je najveći neprijatelj potpunog energetskog angažovanja istovremeno obavljanje više zadataka. To onemogućava potpuno angažovanje ni na jednom od njih. Efikasne vođe pomažu članovima tima/sportistima da se potpuno angažuju na zadacima koji su za njih od najveće važnosti.

- ***Sve što primi energiju, postaje snažnije.*** Na primer, ako sportisti svoju energiju ulažu u ljutnju, frustraciju, bes, ljubomoru, takve emocije postaju dominantne, lako dostupne i snažnije. Dobri sportski lideri pomažu mladim ljudima da svoju energiju ulažu u pozitivne emocije, pravilne stavove, moralne vrline i adekvatna ponašanja.
- ***Postoje četiri vrste energije*** (fizička, emocionalna, mentalna i spiritualna). Bez uravnotežene investicije svake od njih nema uspeha. Veliki lideri pomažu svakom članu tima da adekvatno usklađuje i vešto upravlja svakim vidom svoje energije.
- ***Investicija energije treba da bude uravnotežena sa energetskim depozitom.*** Neuspehu u postizanju takmičarskih ciljeva podjednako doprinose pretreniranost sportista (mnogo energije se troši u odnosu na oporavak) i njihova nedovoljna utreniranost (mnogo oporavka u odnosu na utrošak energije). Periodizacija treninga omogućava vešto upravljanje odnosom rad-odmor. Puno energetsko angažovanje zahteva vođenje računa o balansu između trošenja i obnavljanja svih vrsta energije. Primeri za mogućnosti strateškog neangažovanja tokom takmičarskog nastupa su vreme između poena u tenisu, između bacanja u golfu, promene u hokeju, promene podele u bejzbolu, promene igrača napada i odbrane u rukometu. U takvim situacijama sportisti mogu primenjujući tehnike dubokog disanja, pozitivnog samogovora, mišićne relaksacije ili vizualizacije da redukuju visok nivo aktivacije i uzbuđenja i da se pripreme za nova opterećenja. Veliki lideri shvataju važnost obnavljanja energije i oporavka sportista kako bi se postiglo potpuno energetsko angažovanje na novom timskom ili ličnom cilju.
- ***Ići izvan zone konfora.*** Trošenje energije preko uobičajenih granica dovodi do rasta i proširenja kapaciteta sportiste. Postepeno povećanje fizičkog optrećenja dovodi do povećanja snage mišića, a po istom principu emocionalna, mentalna i duhovna opterećenja dovode do osnaženja i rasta emocionalne stabilnosti, kognitivnih sposobnosti, moralnih i duhovnih vrednosti. Veliki lideri znaju da je rad izvan zone komfora pretpostavka rasta i da se svaka kriza ako je upravljanje energijom pravilno, može iskoristiti za proširenje timskih i individualnih kapaciteta.
- ***Koristite pozitivne rituale za upravljanje energijom.*** Rituali su svesno stečene pozitivne navike podstaknute istinskim vrednostima koje olakšavaju potpuno angažovanje. Upravljanje energijom najbolje se postiže preko navika, a ne kroz snagu volje i samodisciplinu. Rituali podstiču ceo tim da radi prave stvari u pravo vreme. Primeri pozitivnih rituala uključuju predtakmičarske rituale, ishranu i hidrataciju, pravilan raspored spavanja i odmora, koncentrisanje, mentalni trening i slično.
- ***Energija je visoko „zarazna“.*** Svi iskusni treneri znaju kako neki član tima može svoju negativnu energiju brzo da prenese i proširi na tim. O snazi negativne energije pojedinačnog člana tima najbolje govori stara poslovica „jedna pokvarena jabuka može upropastiti celo bure“. Isto tako, celokupna timska dinamika može se preokrenuti nabolje ako dođe do priliva visokog nivoa pozitivne energije. Neki članovi tima imaju ogromne pozitivne ili negativne energetske potencijale. Veliki lideri su u stanju da ih brzo prepoznaju, kako bi preduzeli adekvatne mere da spreče širenje negativne i/ili podstaknu širenje pozitivne energije na ostale članove tima.
- ***Negativnu energiju treba držati izvan zone komfora.*** Kada dođe do krize i problema, primitivni instikt za preživljavanjem može dovesti do brze promene pozitivne energije u negativnu. Tada tim lako upada u klopku preteranog trošenja energije i prekoračenja zone komfora, a to podstiču događaji poput povreda, loša sreća, problemi sa školom, roditeljima, u odnosima sa vršnjacima, značajna povećanja trenažnog opterećenja i

slično. Veliki lideri pomažu članovima tima da postave granice koje će zadržati njihovu negativnu energiju da ne kontaminira tim. Od posebne pomoći mogu biti timska pravila o angažovanju.

- ***Manjak samopouzdanja troši energiju.*** Osobe sa niskim samopouzdanjem predstavljaju realnu opasnost za trošenje timske energije. Jer, one zahtavaju posebnu pažnju i energiju trenera na uštrb ostalih članova. Ignorisanje njihovih potreba može samo da intenzivira problem, a odgovaranje na njih može biti iscrpljujuće. Veliki lideri prepoznaju da osobe sa niskim samopoštovanjem troše energiju tima, pa se trude da pronađu način da investiranje energije u takve sportiste ne dovede u pitanje ostvarenje misije tima.
- ***Ponavljano izlaganje određenoj energiji dovodi do promena.*** Usmeravanje energetskog toka uvek dovodi do posledica, bez obzira da li su one odmah vidljive ili ne. Ponavljano izlaganje nekoj energiji dovodi do kumulativnih efekata. Kada se visoko pozitivne osobe postave u visoko negativnu timsku sredinu, vremenom će, čak i kod onih najsnažnijih, doći do kontaminacije, odnosno do negativnih promena. Kada se sile pozitivne i negativne enegrije sudare, dominiraće ona koja ima veću snagu. Veliki lideri znaju da pozitivne osobe mogu biti zaražene velikom količinom negativne energije, tako da negativna energija mora biti zauzdana ili obustavljena.

9.2.5 Model treniranja

Koristeći kvalitativne metode Cotte i sar (1995; prema 83) svorili su model kako bi opisali ponašanje i kognitivne aspekte efikasnog treniranja. Model treniranja (MT) reprezentuje trenerovo znanje iz sledećih 6 oblasti:

- Treniranje
- Organizacija
- Takmičenja
- Lične karakteristike i razvoj sportista
- Lične karakteristike trenera
- Različiti kontekstualni faktori

Znanja iz navedenih oblasti omogućavaju treneru da stvori „viziju“ ili predstavu potencijala sportiste ili tima u celini. Koristeći MT trener može da identifikuje i razvije specifična i efikasna trenerska ponašanja koja će dovesti do kreiranja optimalnih okolnosti za pripremanje treninga i takmičenja. Sredinu optimalnu za izvođenje trener može kreirati prevođenjem sopstvene vizije o potencijalu sportiste ili tima u konkretan zadatak koji će usmeravati kratkoročno i dugoročno planiranje i organizaciju. Intervjuišući pet kanadskih vrhunskih trenera Vallee i Bloom (prema 86) su pokušali da istraže faktore koji doprinose izradi uspešnih programa za timske sportove. Identifikovali su četiri varijable liderskog stila trenera koji su doprinele da od neuspešnih programa nastanu programi šampionskog nivoa izvođenja. Pomenuti autori su razvili holistički model da bi opisali uspešnog trenera. Taj model uključuje:

- Liderske atribute trenera
- Želju trenera da podstiče individualni razvoj sportista
- Organizacione veštine trenera i
- Viziju trenera.

Vallee i Bloom daju sledeće sugestije za kreiranje uspešnih sportskih programa:

- Treneri treba da shvate da investiranje u lični razvoj svojih sportista može dovesti do boljih dugoročnih rezultata nego što je samo težnja za pobedom po svaku cenu.

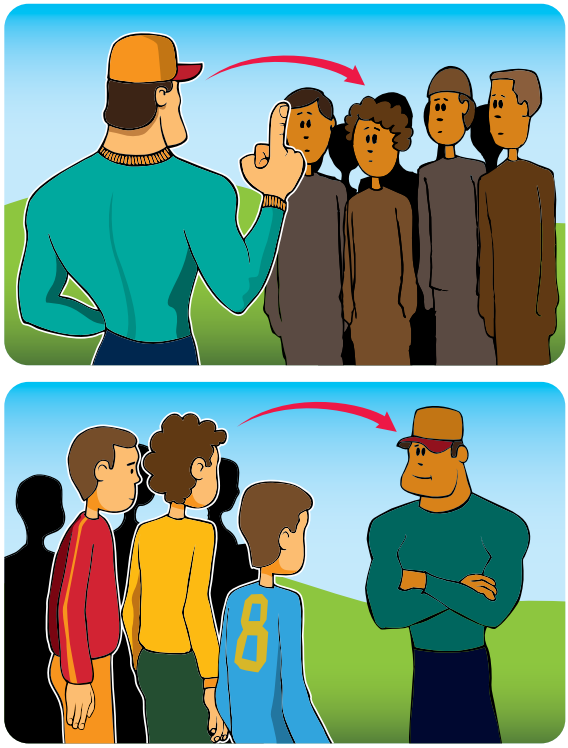
- Psihološko osnaživanje/jačanje sportista može dovesti do boljeg odnosa trener-sportista.
- U oblikovanju željenog ponašanja sportista, trener treba da koristi širok spektar različitih postupaka.
- Treneri treba da poseduju izrazite organizacione veštine koje će im pomoći da izvrše svoje brojne uloge uključujući i one koje nisu direktno vezane za treniranje.
- Kada preuzme novi tim, trener treba da započne sa kreiranjem vizije koja uključuje ciljeve i usmerenja utkana u njegov program.

9.2.6 Transformativno vođstvo

Kao što samo ime kaže, transformativno vođstvo traži promene. Ako za to nije spremna ni organizacija (klub) ni radnici (sportisti), transformacioni lider će se osećati neuspešnim i frustriranim. Ova vrsta vođstva dolazi u fokus istraživanja od 1980-ih godina. Robert Reich ga je 1983. (prema 86) opisao kao fleksibilni, adaptivni organski sistem menadžmenta u kome lider na saradnike gleda kao na vitalni resurs. I ne samo da su sledbenici vitalni resurs uspešnog vođsva, već liderstvo na njih značajno utiče, kao što i oni povratno utiču na lidera. Transformaciono vođstvo podrazumeva menjanje (transformaciju) aktuelnog selfa pojedinaca u željeni i mogući self. Ono se pojavljuje kada lider proširi i poveća interesovanje za svoje sledbenike, kada kod njih izazove svesnost i prihvatanje ciljeva i misije grupe/tima i kada ih motiviše da dobrobit i interes grupe stave iznad ličnih interesa.

Transformaciono vođstvo počinje sa kreiranjem vizije. Vizija je vodilja transformativnog lidera, ona je ključ liderstva, a liderstvo je ključ uspeha neke organizacije. Vizija je neophodna, jer ljudi slede lidera koji ih inspiriše, a inspirišu vođe sa vizijom i posvećenošću postizanju najviših ciljeva. Vođe sa vizijom na svoje saradnike prenose entuzijazam i energiju. Da bi sledbenicima preneo svoju viziju, vođa mora da stekne njihovo poverenje, tj. mora da bude osoba visokog ličnog integriteta. Transformacioni lideri traže vidljivu promenu organizacije, a ona se može postići ako postoji neka vrsta prećutnog obećanja sledbenika da će se i oni na neki način promeniti, možda postati više slični svom vođi. Transformacioni lideri su često harizmatične osobe, ali nisu narcistični kao čisto harizmatični lideri, koji pre uspevaju verujući u sebe nego verujući u druge. Entuzijazam i posvećenost transformacionog lidera može često da dođe u sukob sa istinitom slikom realnosti. Istina je da se velike stvari mogu postići kroz entuzijastičko liderstvo, ali je istina da mnogi pasionirani lideri svoje sledbenike mogu da dovedu do samog vrha, ali i do dna provalije. Njihov ogroman entuzijazam koji nemilosrdno primenjuju, može iscrpsti njihove saradnike, baš kao što na primer, mladi treneri silno posvećeni uspehu, mogu svoje sportiste lako dovesti u stanje pretreniranosti, sagorelosti i potpune iscrpljenosti.

Kada govorimo o transformacionom vođstvu sportskih trenera i njihovoj viziji, ono se obično odnosi na pobeđivanje kao krajnji cilj. Murrey i saradnici (86) ističu da treneri sa ovako usko fokusiranom vizijom, ne uspevaju da na pravi način naglase široke vizionarske ciljeve koji obuhvataju važnost pozitivnog rasta i razvoja njihovih sportista. Usko fokusiranje na pobedu u suprotnosti je sa mnogo širim određenjem uspeha koje predstavlja važan faktor motivisanja mladih sportista, jačanja njihovog samopoštovanja, sportske kompetentnosti i formiranja pravilne takmičarske orijentacije. Izraziti pobornik transformacionog vođstva u sportu, Martens (82) vidi uspeh kao kolektivni proces u kome treneri i igrači rade zajedno kako bi ispunili individualne potrebe jedni drugih i ostvarili zajedničke ciljeve. Martensova definicija je u skladu sa njegovom generalnom filozofijom treniranja („Sportista je primaran, pobeda je sekundarna“), kao i opisom transformacionog lidera koji daju Bennis i Nanus: *„Osoba koja pokreće ljude na akciju, koja sledbenike preobraća u vođe i koja vođu može preobratiti u agenta promene* (prema 82, str. 37).



Slika 9.8 Transformativno vođstvo

Istaknuti teoretičari transformacionog vođstva Bass i Burns, imaju donekle različite poglede u vezi sa moralnim atributima lidera. Dok Burns transformativno vođstvo vidi kao tesno povezano i neodvojivo od humanih vrednosti najvišeg nivoa, Bass ga vidi kao amoralno i pripisuje ga transformacionim veštinama ljudi kao što su Adolf Hitler i Jim Jones. Bass (74) transformaciono vođstvo definiše u terminima kako lider utiče na sledbenike koji su skloni da mu veruju, da mu se dive i da ga poštuju. On smatra da lideri transformišu (menjaju) sledbenike na tri načina:

- Povećavanjem njihove svesnosti o važnosti i vrednosti zadatka.
- Usmeravajući ih prvo na tim ili cilljeve organizacije, a ne na njihove sopstvene interese.
- Aktiviranjem njihovih potreba višeg reda.

Bass je nedavno istakao da se autentično transformaciono vođstvo zasniva na moralnim principima koji se baziraju na sledećim komponentama:

- Idealizovanom uticaju
- Inspiracionoj motivaciji
- Intelektualnoj stimulaciji
- Individualiziranom razmatranju
- Moralnom karakteru lidera
- Etičkim vrednostima ugrađenim u viziju, artikulaciju i program lidera (koji sledbenici prihvataju ili odbijaju).
- Moralnosti socio etičkih izbora, postupaka i stremljenja lidera i sledbenika.

Burns transformativno liderstvo definiše kao proces u kome se lideri i sledbenici angažuju u procesu uzajamnog uzdizanja (rasta) do najviših nivoa moralnosti i motivacije (74). Transformacioni lideri podižu granice apelujući na najviše ideale i vrednosti sledbenika. Čineći to, oni im lično služe kao model i koriste harizmatične metode kako bi vrednosti i lideri

postali privlačni za sledbenike. Transformaciono vođstvo je zato mnogo efikasnije od transakcionalnog (transakcioni lider sledbenike transformiše putem nagrađivanja i kažnjavanja, a transformacioni kroz inspirisanje, osposobljavanje i intelektualnu stimulaciju) kod koga je naglasak stavljen na lične koristi i takmičarstvo, a ne na socijalne vrednosti i saradnju.

Ognaničen broj studija bavio se transakcionalnim i transformacionim vođstvom u sportu. Ispitujući vođstvo međukoleških sportskih administratora, Dohety i Danylcuk (1996, prema 86) su otkrili da su oni imali dominantno tranformacioni profil vođstva nasuprot transakcionom ili menadžerskom ponašanju. Zadovoljstvo trenera sa sportskim administratorima bilo je pozitivno povezano sa njihovim transformacionim vođenjem i nagrađivanjem, dok je negativna korelacija postojala sa upravljanjem putem izuzeća, pasivnim i nelidersklm ponašanjem. Nekoliko istraživanja se bavilo uticajem transformacionog vođstva na sportsko izvođenje univerzitetskih sportista. Grupa autora je našla da transformaciono ponašanje vršnjačkih lidera (kapitena) utiče na sportske rezultate i zadovoljstvo pojedinačnih članova.

Martens (82) ističe da transformaciono vođstvo nije jednostrano (unilateralno), već da predstavlja suptilno prenošenje energije između vas (trenera) i vašeg tima (videti sliku 9.8). Transformativnim vođenjem trener podstiče sportiste da budu mnogo odgovorniji prema sebi i svojoj sportskoj karijeri, da mnogo više upravljaju svojim životima. Oni od vođe uče veštine da sutra i sami postanu lideri u sportu ili van njega. Moć je suštinska komponenta svakog vođstva, ali je treba koristiti vrlo oprezno. Ona vođama omogućava da svoje namere i vizije pretvore u realnost. Trener koji mudro koristi svoju moć, u stanju je da svoje sportiste pokrene da ostvare svoje timske ciljeve. Svaki trener treba da ima na umu da ga puko postavljenje na funkciju glavnog trenera automatski ne čini vođom. Vođa se postaje onda kada vas prihvate drugi – vaši sportisti i kolege saradnici, a oni će to učiniti onda kada se uvere u vaše znanje, iskrenost, sposobnost, moralnost i posvećenost timu.

9.3. Lideri u sportu – uloge i funkcije

Govoreći o svojstvima uspešnih trenera (poglavlje 2), naveli smo niz znanja, socijalnih i praktičnih veština, veština obučavanja i treniranja, kao i atributa ličnosti koji ih razlikuju od onih manje uspešnih. Pošto je trener vođa u svakom pogledu, što posebno važi za trenere koji rade sa mladim sportistima, on svoje liderstvo ostvaruje kroz niz različitih uloga. U zavisnosti od faze u vašoj trenerskoj karijeri, vaših godina i iskustva, specifičnosti sportista i timova sa kojima radite (uzrast/zrelost sportista, sportsko iskustvo, takmičarski nivo), prirode sporta, karakteristika sportske organizacije (materijalna i kadrovska opremljenost i slično), vi ćete kao lider preuzimati različite uloge – od instruktora i savetnika, do šofera, organizatora, planera i mentora. Ove uloge istovremeno možemo posmatrati kao primarne ili sekundarne funkcije sportskih lidera. Predstavnici britanske psihologije sporta (42) navode impresivnu listu sa više od 10 trenerskih uloga:

- ***Izveštač*** – Izveštava sportiste o treningu koji treba da se održi, informiše o potrebnoj opremi i rekvizitima.
- ***Ocenjivač*** – Procenjuje izvođenje sportista na treninzima i takmičenjima.
- ***Šofer*** – Prevozi sportiste na takmičenja, ako roditelji ili porodice nisu u mogućnosti da to učine.
- ***Savetnik*** – Rešava emocionalne probleme sportista, smanjuje njihovu anksioznost, a povećava samopouzdanje i samopoštovanje.
- ***Demonstrator*** – Sportistima demonstrira veštinu koju treba da izvedu i nauče. Da bi u tome uspeo, mora da bude u dobroj kondiciji i da se stara o njenom održavanju.
- ***Prijatelj*** – Tokom godina rada treneri izgrađuju lične odnose sa sportistima pri čemu im

ne daju samo savete u vezi sa treniranjem, već postaju i prijatelji sa kojima sportisti mogu razgovarati o svojim problemima, ili sa njima deliti svoje uspehe. Veoma je važno da informacije lične prirode treneri čuvaju kao poverljive, jer ako to ne čine, svo poštovanje koje sportisti imaju prema njima kao trenerima i prijateljima, biće izgubljeno.

- ***Osoba koja olakšava postizanje cilja*** – Određuje koja su takmičenja podesna za sportiste kako bi im pomogao da ostvare svoje ciljeve za tekuću godinu.
- ***Skupljač podataka*** – Skuplja podatke o domaćim i međunarodnim rezultatima i prati savremene trenažne tehnike.
- ***Izvor znanja*** – Ovo može biti deo savetničke uloge u kojoj se od trenera često traže informacije o bilo kom sportskom takmičenju, ishrani, sportskim povredama, kao i temama koje nisu vezane za njihov sport.
- ***Instruktor*** – Obučava sportiste veštinama njihovog sporta.
- ***Mentor*** – Kada sportisti dolaze na treninge treneri su odgovorni prema njihovim roditeljima i porodicama da osiguraju da sportisti budu bezbedni i sigurni. Treneri treba da prate njihovo zdravlje i bezbednost dok treniraju, da im pruže podršku ako imaju neki problem ili dožive neku povredu.
- ***Motivator*** – Održavanje motivacije svih sportista tokom cele godine.
- ***Organizator i planer*** – Priprema plan treninga za svakog sportistu, organizuje odlaske na takmičenja i pohađanje trenerskih seminara.
- ***Model za identifikaciju*** – Osoba koja sportistima služi kao model, čije se ponašanje imitira, a vrednosti, stavovi i moralna načela kopiraju. Svojim ponašanjem u prisustvu sportista trener daje primer kako se treba ponašati, odnositi prema obavezama, odgovornostima, saigračima, sudijama, protivnicima. Ovo je jedna od najvažnijih trenerskih uloga.
- ***Davalac podrške*** – Za neke sportiste takmičenje može biti veoma stresno i zato često žele da treneri budu u njihovoj blizini kako bi ih podržali u situacijama pritiska. Ovde se, takođe, pojavljuju i uloge prijatelja i savetnika.

Ako bi primarne i sekundarne aktivnosti vođe koje navode Kreč i saradnici (72) prebacili u sportski kontekst, a pod pojmom vođe podrazumevali sportskog lidera, odnosno trenera, onda bi njegove aktivnosti i uloge izgledale ovako:

Glavne funkcije/uloge/aktivnosti

1. Trener kao *izvršilac* – Koordinira aktivnosti grupe/tima, nadgleda ostvarenje zadataka, ciljeva i politike.
2. Trener kao *planer* – planira i odlučuje o načinima ostvarenja cilja.
3. Trener ko *kreator politike* – utvrđuje ciljeve i politiku tima.
4. Trener kao *stručnjak,* ekspert – poseduje znanja o sportu i treniranju.
5. Trener kao spoljni *predstavnik grupe* – reprezentuje je pred drugim grupama.
6. Trener kao *kontrolor* odnosa u grupi/timu.
7. Trener kao osoba koja *nagrađuje i kažnjava* – u cilju usmeravanja i modelovanja željenog i eliminisanja neželjenog ponašanja sportista.
8. Trener kao *arbitar* – presuđuje i prosuđuje u sporovima, rešava konflikte.

Sporedne funkcije/aktivnosti vođe:

1. Trener kao *primer* – kao model, uzor za ponašanje, za identifikaciju.
2. Trener kao *simbol grupe* – predstavlja grupu, njenu snagu, osobenost.
3. Trener kao *zamena za ličnu odgovornost* (najčešće u situacijama neuspeha, poraza).
4. Trener kao *ideolog* – formira stavove, uverenja, norme, ciljeve tima

5. Trener kao *očinska figura* (mladi sportisti se sa njim identifikuju).
6. Trener kao *žrtveni jarac* (dežurni krivac).

Mada postoje različiti pristupi u definisanju osnovnih uloga, funkcija, delokruga rada, odgovornosti i kvaliteta uspešnih sportskih lidera, mi ćemo ukratko navesti samo nekoliko. Kremer i Moran (73) ističu 10 funkcija sportskih lidera:

- Inspirisanje, motivisanje i pokretanje na akciju – posvećenost
- Znanje kada treba olabaviti, „popustiti uzde“
- Promišljenost (sposobnost da se smišlja taktika, analizira, procenjuje)
- Prilagođavanje
- Motivisanje
- Donošenje odluka
- Nadgledanje (nadziranje, kontrolisanje)
- Komuniciranje
- Poštovanje fer pleja i pravičnosti
- Upravljanje konfliktima.

Martens (82) navodi šest primarnih aktivnosti vođa koje ih razlikuju od sledbenika, a kvalitet njihovog obavljanja razlikuje uspešne od neuspešnih lidera:

- Vođe ***daju usmerenje*** – postavljaju ciljeve na osnovu svoje vizije budućnosti.
- Vođe ***kreiraju psihološku i socijalnu sredinu*** koja je pogodna za postizanje timskih ciljeva – ona se u biznisu naziva „korporativna kultura“.
- Vođe ***usađuju vrednosti*** deleći sa igračima svoju filozofiju života.
- Vođe ***motivišu*** članove svog tima da streme ciljevima grupe.
- Vođe se ***konfrontiraju*** sa članovima organizacije (kada se pojave problemi) i ***rešavaju konflikte.***
- Vođe ***komuniciraju*** – konunikacione veštine su ključ realizacije svih ostalih aktivnosti lidera.

I na kraju, čini nam se zanimljivim pristup funkcijama ili aktivnostima uspešnih lidera Murray-a i saradnika (86). Sportski lideri:

- Usavršavaju i primenjuju savremena saznanja iz psihologije sporta, fiziologije i biomehanike.
- Razvijaju interpersonalne veštine uključujući veštine komunikacije, govorenja, pisanja, razumevanja odbrambenih mehanizama i slušanja. Od svih ovih komunikacionih veština kod trenera je najslabije razvijena veština slušanja.
- Rad na eliminisnju svih vrsta uvredljivog govora usmerenog na ponižavanje saradnika na bazi seksualnog opredeljenja, rasne pripadnosti, porekla, ekonomksog statusa, starosti, pola, sposobnosti/invaliditeta i slično.
- Trude sa da eliminišu sve stavove koji ponižavaju poražene, a veličaju pobednike.
- Ohrabruju i podstiču sportiste da na protivnike gledaju kao na partnere i izazov, a ne kao na neprijatelje.
- Razumeju uticaj socijalnog potkrepljenja na individualno izvođenje.
- Kontrolišu sopstveno uzbuđenje i postavljaju primer sportistima u emocionalnoj kontroli i njenoj važnosti za uspešno izvođenje.
- Pomažu sportistima da postave sopstvene ciljeve. Naglašavaju proces (učestvovanje, najbolje moguće izvođenje, trud), a ne rezultat (pobede). Jer, sportisti jedino mogu da kontrolišu svoje izvođenje, ali ne i izvođenje protivnika.

- Žive u sadašnjosti. Nije dobro sportiste stalno podsećati na neke ranije pobednike, ili na sposobnosti tima koji je ranije bio prvak.
- Obezbeđuju uslove za uspeh kroz dobro planirane treninge, dobru fizičku kondiciju, senzitivno planiranje i prijatnu atmosferu. Nemojte zanemarivati administrativne aspekte trenerskih dužnosti. Planiranje, priprema i budžetiranje su važne funkcije koje utiču na uspešnost lidera.
- Trude se da budu racionalni i humani.

Isti autori smatraju da navedene funkcije lideri mogu uspešno ostvariti na dobrobit članova svojih timova ako: poseduju iskrenost, veruju u sebe i druge, poštuju principe fer pleja, pokazuju velikodušnost, tretiraju druge sa poštovanjem, uzimaju u obzir potrebe svojih sledbenika, pokazuju zahvalnost, ako su dostojanstveni (ponos i samopoštovanje), ako imaju lični integritet, daju iskren fidbek i pokazuju razumevanje (osetljivost).

9.3.1 Lideri u sportu - treneri, menadžeri i kapiteni

Kada govorimo o liderstvu u sportu, prvenstveno mislimo na trenere i sportiste koji imaju ulogu kapitena tima. Međutim, danas nikako ne smemo zanemariti sportske menadžere čija uloga i pozicija sve više dobija na značaju i odgovornosti. Nedovoljno upućeni pojedinci često mešaju uloge i aktivnosti sportskih menadžera sa ulogom klupskog trenera. Crust i Lawrence (47) ističu da se titula menadžera u britanskom fudbalu jasno razlikuje od trenerske, a da je veoma bliska odgovornostima koje u Američkom sportu imaju glavni treneri ili sportski direktori. Dok Weinberg i Gould (123) smatraju da se uloge menadžera i lidera međusobno razlikuju, Crust i Lawrence ističu da uloga fudbalskog menadžera u sebi sažima elemente obe uloge. Dok, menadžment podrazumeva liderstvo, lideri ne moraju obavezno biti i menadžeri. Uloga menadžera je da maksimizira rezultate organizacije putem organizovanja, planiranja, postavljanja osoblja, usmeravanja i kontrolisanja. Liderstvo je samo jedan aspekt menadžerske usmeravajuće uloge.

Weinberg i Gould ističu da je menadžer generalno usmeren na brigu o stvarima kao što su planiranje, organizovanje, programiranje, budžetiranje, kadrovski problemi (staffing) i regrutovanje (skauting). Mada lideri često obavljaju te iste funkcije (ili ih prenose na druge), oni to čine na znatno drugačiji način. Oni obezbeđuju viziju koja pomaže da se odredi smer u kome će organizacija ili tim ići, uključujući njihove ciljeve i zadatke. Lideri pokušavaju da obezbede resurse i podršku da bi se posao obavio. Mnogi treneri postaju izvrsni menadžeri kada se prihvate takvih aktivnosti koje doprinose da se posao odvija glatko. Treba imati u vidu da postoji velika razlika u obezbeđivanju liderstva koje je potrebno igračima i timovima koji se nalaze u procesu rasta i sazrevanja u odnosu na liderstvo potrebno odraslim seniorskim amaterskim i/ili profesionalnim sportistima i timovima. Dakle, menadžer se brine o stvarima kao što su programiranje, budžetiranje, planiranje i organizovanje, dok je lider više koncentrisan na usmeravanje organizacije, uključujući njene ciljeve i zadatke. Čitanje uokvirenog teksta može vam pomoći da odredite da li ste vi instruktor ili lider. Tekst je u celosti preuzet od Weinberga i Goulda (123, str. 207).

Kako se biraju lideri u sportu? Kada je reč o trenerima kao liderima, oni se obično biraju i postavljaju od strane sportskog direktora ili upravnog odbora sportske organizacije. Kao što direktor škole bira nastavnike, direktor kliničkog centra lekare, tako i sportski direktor bira i angažuje trenera za koga očekuje da će uspešno ispuniti ciljeve i zadatke organizacije, slediti njenu politiku i doprineti njenoj daljoj afirmaciji.
Međutim, kada govorimo o igračkim liderima, odnosno kapitenima tima, onda u praksi postoji više mogućnosti:

a. Kapiten tima može biti ***postavljen*** ili ***nametnut*** od strane nekog autoriteta (obično od strane trenera, na predlog stručnog tima ili sportskog direktora) i tada govorimo o postavljenom ili nametnutom lideru.
b. Kapiten može biti ***izabran*** od strane članova tima u postupku redovne demokratske procedure.
c. Kapiten može da postane igrač koji spontano nametne svoje vođsvo, saigrači ga prihvate i tada govorimo o ***spontano „izniklom“*** vođi.

Da li ste vi instruktor ili lider? (123, str. 207).

Instruktor:

1. Posao instruktora je da obučava veštinu, tehniku, aktivnosti, igru ili predmet.
2. Glavni cilj instruktora je poboljšavanje veština pojedinaca.
3. Instruktor je primarno usmeren na aktivnosti.
4. Instruktori se uglavnom interesuju koliko će dobro pojedinac odigrati na treningu ili na utakmici.
5. Instruktori gledaju šta se događa sa loptom i njenim efektom na semafor (rezultat)
6. Instruktori žele da odmah vide rezultat.
7. Instruktor ističe i koristi položaj, rang i autoritet kako bi obezbedio poslušnost.
8. Instruktor razmatra igru (utakmicu), aktivnost ili program i kraj sam po sebi.
9. Instruktor je usmeren na sadržaj rada sa onima koji dolaze na aktivnost.

Lider:

1. Lider utiče na rast i razvoj sledbenika kako bi postali bolji građani
2. Glavni cilj lidera je da unapredi karakter i život sportiste.
3. Lider je osoba podjednako usmerena na osobu i na aktivnost.
4. Lider je najviše usmeren na to kakav će pojedinac postati sportista u odraslom dobu i kakve vrednosti i ideale i ciljeve će postići.
5. Lider se interesuje za ono što se događa sa njegovim sledbenicima (sportistima).
6. Lider je usmeren na rezultate u budućnosti.
7. Lider koristi uticaj da kreira želju da se njegovi saveti slede.
8. Lider koristi aktivnosti kao sredstvo da formira stavove i ideje.
9. Lider se brine o onima koji ne učestvuju u aktivnosti i preduzima određene korake u vezi sa tim.

I uprava kluba pri imenovanju, kao i igrači pri demokratskom izboru kapitena, rukovode se sličnim kriterijumima. Za kapitena se obično bira, ako ne najbolji sportista, onda svakako jedan od boljih, igrač koji svojim ponašanjem uliva poverenje da će se uspešno starati o postizanju timskih ciljeva, koji ima razvijene komunikacione veštine, koji ume da neguje dobre odnose u timu. Za čelnike kluba značajan kriterijum pri izboru igračkog vođe je njegova lojalnost klubu, kao i činjenica da li je „dete kluba“, odnosno da li je ponikao u klubu ili došao sa strane, koliko dugo je u timu, a poželjno je da bude među starijim i iskusnijim pojedincima jer je bogato iskustvo, udruženo sa povoljnim crtama ličnosti, pretpostavka uspešnog vođenja tima u kriznim i konfliktnim situacijama, sticanja poverenja saigrača u kapitena i dobre međusobne komunikacije.

Kapiten ima specifične dužnosti i dogovornosti, kako u odnosu na članove tima, tako i u odnosu na trenera (obično se kaže da je on „produžena ruka trenera“), medije, šire socijalno okruženje. Slično treneru, i od njega se očekuje da poseduje naglašene personalne atribute i veštine kao što su: visoke kognitivne sposobnosti, analitičnost, promišljenost, visok nivo sportskih znanja (tehnika, taktika, strategija), odgovornost, komunikativnost, empatičnost, poštenje, moralnost, posvećenost, visoka radna etika, sposobnost da motiviše i pokreće na

akciju, da nadahnjuje, sarađuje, utiče na druge, pruža podršku, odaje priznanja, rešava konflikte, usklađuje odnose, podstiče pozitivnu timsku atmosferu. Naravno, ovo su samo poželjni atributi i nerealno je očekivati da se svi oni nađu kod jedne osobe.

Svakog kapitena odlikuje specifičan stil vođenja – neki se više brinu o zadacima tima (da na terenu sve funkcioniše kako treba, da se ostvaruju postavljeni sportski ciljevi), dok se drugi više usmeravaju na odnose u ekipi, staraju se da oni budu prijateljski, nekonfliktni, da svi igrači budu zadovoljni, kohezivnost tima visoka, međusobno poverenje i saradnja na najvišem nivou. O tome da li su u sportu uspešniji lideri orijentisani na zadatak ili oni primarno orijentisani na međuljudske odnose može se puno raspravljati, kao i o svim drugim važnim aspektima uloge kapitena, njegovom odnosu sa saigračima i trenerom, funkcionisanju tima u uslovima kada postoji više vođa i slično. Posebno zainteresovani mogu potražiti istraživanja koja potpunije osvetljavaju ove i druge teme koje se tiču liderstva u sportu.

Zapamtite:

- *Vođstvo* je socijalni proces pomoću koga pojedinac utiče na članove grupe inspirišući ih da postignu grupne ciljeve koje on želi, odnosno smatra važnim.
- *Rukovođenje* je pojava izrazitijeg uticaja jednog ili više članova grupe na ostale članove.
- *Vođa* je onaj pojedinac koji ima poseban položaj i specifičnu ulogu, veći uticaj na ostale članove tima i doprinosi uspešnijem ostvarenju grupnih ciljeva.
- Od liderskih sposobnosti sportskih trenera, njihove vizije, entuzijazma, posvećenosti ciljevima, načina na koji obavljaju svoje mnogostruke uloge, na koje komuniciraju sa članovima svog tima, motivišu i inspirišu sportiste, kod njih razvijaju socijalne vrednosti i saradnju, snažan moralni karakter i orijentaciju na postignuće timskih i ličnih ciljeva – zavisi uspešnost i zadovoljsvto svih članova tima.
- U pokušaju da se pruže odgovori na pitanja koja su uvek interesovala ljude: *„Šta je to što nekog vođu čini uspešnim, velikim ili harizmatičnim? Da li se vođa rađa ili stvara? Da li i po čemu se velike vođe razlikuju od drugih ljudi?* – nastale su brojne teorije vođtsva.
- U zavisnosti od toga da li se uspešno vođstvo primarno objašnjavalo specifičnim crtama ličnosti, karakterističnim ponašanjima, situacionim specifičnostima ili interakcijom više faktora, nastalo je više različitih teorija, koje se generalno mogu svrstati u nekoliko srodnih grupa: teorije o velikim ljudima, teorije crta, teorije ponašanja, situacione teorije, interakcione teorije, transakciona teorija, teorija o transformativnom vođstvu itd.
- Teorija o velikim ljudima na vođe gleda kao na izuzetne osobe sa urođenim liderskim kvalitetima koje su predodređene da vode. Slično gledište dele i teorije crta smatrajući da lideri poseduju određene zajedničke i univerzalne crte ličnosti koje ih čine uspešnim. U sportu i danas postoje pokušaji da se identifikuju tzv. „prenosivi“ atributi uspešnih trenera koji ih čine efikasnim u velikom broju različitih situacija, u radu sa različitim timovima i u različitim sredinama.
- Dok su teorije crta u početku počivale na uverenju da se lideri rađaju, a ne stvaraju, bihevioralne teorije vođstva su se usmerile na izučavanje ponašanja uspešnih vođa verujući da se ono može naučiti. Bihevioralni teoretičari su identifikovali dve kategorije ponašanja lidera: staranje o zadacima (iniciranje) i staranje o ljudima (razmatranje).
- Za izučavanje ponašanja uspešnih sportskih trenera korišćenje su različite tehnike za posmatranje, beleženje i kategorisanje njihovih postupaka tokom treninga i takmičenja. Posmatrajući ponašanje čuvenog košarkaškog trenera Džona Vudena, Trap i Galimore su

ga svrstali u 10 kategorija. Utvrdili su da se preko 50% njegovog ponašanja odnosilo na davanje specifičnih instrukcija igračima šta i kako da rade. Oko 25% njegovog ponašanja odnosilo se na modelovanje njihovog ponašanja kroz bodrenja, pohvale, podsticanja, manifestovanje nezadovoljstva, reinstrukcije, demonstracije itd.

- Da bi objektivno procenili aktuelno ponašanje trenera u sportskim kontekstima Smit, Smol i Hant su razvili CBAS (Coaching Behaviour Assessment System) koji koristi 12 kategorija za opis njihovog reaktivnog (odgovori na greške, na željena i na loša ponašanja sportista) i spontanog ponašanja (ponašanja povezana sa igrom i ona koja za igru nisu bitna).
- Za objašnjenje efikasnosti vođstva u sportu može se koristiti više teorijskih pristupa. Dok Fidlerov model kontingencije (uzima u obzir interakciju karakteristika vođe s jedne strane i karakteristika/specifičnosti sportskih situacija sa druge) primenjen u sportu nije dao ubedljive rezultate - kognitivno medijacioni model ponašanja sportskih lidera Smitha i Smolla (naglašava povezanost između situacionih, kognitivnih, bihevioralnih i varijabli individualnih razlika), Chelladuraiev model multidimenzionalnog vođstva (izučava ponašanje vođe iz perspektive aktuelnog ponašanja trenera, ponašanja koje preferiraju njegovi sportisti i ponašanja koje zahteva određena situacija), Loehrov model potpuno angažovanog vođstva (na vođstvo gleda kao na sposobnost mobilizacije, investiranja i obnavljanja fizičke, emocionalne, mentalne i spiritualne energije u svrhu postizanja željenog cilja) i teorijski pristup transformativnog vođstva Bassa i Burnsa (lider kroz inspirisanje, osposobljavnje i intelektualnu inspiraciju utiče na sledbenike da postignu vredne ciljeve, on ih menja nabolje, ali i oni menjaju njega) – predstavljaju savremene teorijske pristupe koji su već dali značajne doprinose objašnjenju i razumemanju liderstva u sportu.
- U sportu se još uvek koristi aktuelna podela lidera u tri kategorije (autokratski, demokratski i laissez faire) primarno nastala na osnovu opisa njihovog karakterističnog stila ponašanja tj. načina kako oni vide i obavljaju svoje liderske funkcije.
- Treneri sa autokratskim ili komandnim stilom vođsva sami odlučuju o svemu, primenjuju jednosmernu komunikaciju (govore, komanduju, ne slušaju), primarno su fokusirani na uspeh (rezultat, pobedu), pokazuju malo ili nimalo brige za sportiste, malo truda ulažu u njihovo motivisanje, retko koriste pozitivan fidbek, struktura treninga im je rigidna.
- Trenere sa demokratskim ili kooperativnim stilom vođenja (učitelji) krakteriše uključivanje sportista u proces odlučivanja, podjednaka usmerenost na dobrobit sportista i na ciljeve zadatka, razvijenost dvosmerne komunikacije (govore, pitaju, slušaju), motivisanje sportista, korišćenje pozitivanog fidbeka, davanje socijalne podrške i fleksibilna struktura treninga.
- Laisses-faire stil vođenja (stil slobodne volje), koji je sličan bejbi siting stilu, karakteriše sportske lidere koji članovima daju punu slobodu u donošenju odluka, koji sportiste prepuštaju same sebi, ne struktuiraju trening, ne brinu za razvoj i napredovanje sportista, nemaju ciljeve, nemaju razvijenu trenersku filozofiju - jednom rečju „ne mešaju se u svoj posao“, nisu svesni svojih odgovornosti niti ih ispunjavaju.
- Mada u ulogama, odgovornostima, aktivnostima i dužnostima vođa generalno (bez obzira da li se radi o vođama u sportu, biznisu, politici) postoji mnogo toga zajedničkog, ipak u funkcijama, zadacima i aktivnostima lidera u sportu (treneri, menadžeri i kapiteni) postoje značajne razlike.
- Kao što vaša filozofija treniranja treba da bude autentična i usklađena sa vašom globalnom filozofijom života, tako i vaš stil vođstva treba da gradite i prilagođavate prirodi sopstvene ličnosti, znanjima i veštinama sa kojima raspolažete, potrebama i karakteristikama sportista koje vodite, karakterističnim zahtevima situacija, vrednostima koje pripisujete sportu i načinu na koji definišete svoju trenersku ulogu.

10. KOMUNIKACIJA

Kroz komunikaciju ljudi uče da misle. Zato mi u našem programu ne koristimo samo ofanzivni i defanzivni sitem – mi koristimo komunikacioni sistem. (Mike Krzyzewski, trener muškog košarkaškog tima Duke University).

Nije stvar u tome šta ste im rekli – radi se o tome šta su oni čuli (Red Auerbach, bivši trener Boston Celticsa).

Možete da komunicirate bez motivacije, ali je nemoguće da motivišete bez komunikacije (John Thomson, bivši trener muškog košarkaškog tima Georgtown University)*

„Treniranje je komunikacija. Uspešni treneri su majstori komunikacije, a neuspešni često ne uspevaju, ne zato što nemaju znanja o sportu, već zbog oskudnih komunikacijskih veština" (82, str. 96). I drugi sportski psiholozi (Yukelson, Carron, Horn, Jowet, Orlick, Smith, Smoll & Curtis, Haris & Haris, Anshel) su isticali da je efikasna komunikacija ključna za uspeh svakog tima, organizacije i njihovih članova. Ona utiče na stavove, motivaciju, očekivanja, zadovoljstvo, timsku koheziju, timsku uspešnost, efikasnost treniranja, principe fidbeka i potkrepljenja, veštine rešavanja konflikata i celokupno ponašanje. Sposobnost da se efikasno izraze misli, osećanja i potrebe kao i sposobnost da se mogu razumeti misli, osećanja, ideje i potrebe drugih je centralna za dobru komunikaciju (127).

Kao treneri morate biti u stanju da efikasno komunicirate u bezbroj situacija kao što su razgovor sa iritiranim roditeljima, znatiželjnim novinarima, uzbuđenim sportistom koji je upravo „zaradio" još jedno isključenje, promašio „zicer" ili zadobio ozbiljnu povredu, sudijom koji je pogrešnom odlukom oštetio vaš tim, nezadovoljnim članovima uprave, članovima svog stručnog tima, svojim kolegama, predstavnicima navijača i drugim. Efikasna komunikacija je ključna za uspešno treniranje, kao i za sve druge aspekte našeg života – brak, roditeljstvo, profesionalna karijera. Da bi smo nešto više mogli da kažemo o komunikaciji u sportu, potrebno je dati informacije o osnovama komunikacionog procesa.

10.1 Osnove komunikacije

Komunikacija je proces, a neki kažu i umetnost prenošenja, saopštavanja i razmene poruka (informacija, misli, osećanja, stavova) putem govora, pisanja, neverbalnih znakova ili drugih jezičkih formi. Komunikacija je dinamički proces koji uključuje slanje, primanje (šifrovanje) i interpretaciju (dešifrovanje) poruka kroz različite senzorne kanale. Cilj pošiljaoca poruke jeste da slušalac poruku primi i da je pravilno razume. Međutim, komunikacija ne teče uvek glatko, jer se poruke često ne razumeju na način koji odgovara nameri pošiljaoca. To može izazvati brojne probleme, nesporazume i prekide u komunikaciji.

Ako *slanje i primanje poruka* predstavljaju prvu dimenziju komunikacije, druga se odnosi na prirodu komunikacije i sadržaj poruke. Poruke mogu biti *verbalne i neverbalne.* Svaka poruka se sastoji od verbalnog dela, vizuelne impresije i tona glasa kojim je izgovorena. Istraživanja pokazuju da vizuelni deo poruke koju slušalac dobija gledanjem u osobu koja prezentuje poruku najviše ostaje u sećanju. Većina ljudi (60%) informacije prima vizuelno, 20% slušanjem i 20% putem pokreta i dodira. Stručnjaci smatraju da se preko 70% komunikcije među ljudima odvija neverbalno (gestovi, pokreti, izrazi lica, ton glasa i držanje tela), pri čemu oko 7% otpada na verbalne poruke, 38% na način (ton glasa) saopštavanja, a 55% na neverbalne gestovne poruke. Neverbalna komunikacija je kritična u slanju i primanju poruka. Ove poruke su manje pod svesnom kontrolom, teže ih je sakriti, pa mogu imati veće značenje nego reči. To se naročito vidi kada se govorna i neverbalna poruka razlikuju,

* Citati su preuzeti od Hardy C. J. et al (2005). Coaching: An Effective Comunication System. In *The Sport Psych Handbook* (pp. 191-212)

odnosno kada postoji uočljiv raskorak između onoga šta osoba saopštava rečima i onoga šta saopštava njeno telo (stav, držanje, izraz lica).

Komunikacija se odvija na dva načina: *interpersonalno i intrapersonalno.* Uobičajeno je da kada govorimo o komunikaciji mislimo na interpersonalnu komunikaciju koja uključuje najmanje dve osobe ili se odvija unutar ili između grupa. Pošiljalac svojom porukom želi da utiče na jednog ili više primaoca, da izazove određena osećanja, ponašanja ili stavove. Intrapersonalna komunikacija predstavlja komunikaciju koju imamo sami sa sobom (kada razmišljamo mi komuniciramo sa sobom). Mi često razgovaramo sami sa sobom, a ovaj unutrašnji dijalog („self-talk") je vrlo važan. Sportistima početnicima on značajno olakšava izvođenje u inicijalnoj fazi učenja, jer služi kao neka vrsta samo-uputstava i vođenja sebe kroz elemente nove veštine. Isto tako unutrašnji govor može da ima i negativan uticaj ukoliko je negativan, obeshrabrujući i usmeren na očekivanje neuspeha. U svakom slučaju, intrapersonalna komunikacija može imati snažan pozitivan ili negativan uticaj na motivaciju svake osobe.

Treća dimenzija komunikacije odnosi se na *sadržaj i emocije.* Sadržaj je suština poruke, a emocija govori kako se vi osećate u odnosu na to. Sadržaj se obično izražava verbalno, a emocije neverbalno. Pritisak takmičarskog sporta od trenera zahteva da kontrolišu i sadržaj i emocije koje saopštavaju. Martens (82) ističe da su treneri mnogo veštiji u slanju nego u primanju poruka, u verbalnom nego neverbalnom izražavanju, u kontroli sadržaja poruka nego emocija koje ih prate. Međutim, treba znati da se dobri komunikatori ne rađaju. Oni postaju dobri jer su naučili kako da izlažu svoje ideje, kako efikasno da slušaju druge, na koji način da obezbede da poslata poruka bude primljena i pravilno protumačena. Osnovni elemenat efikasne komunikacije je verovanje u poruku. Da bi se to postiglo bitno je da osoba koja saopštava poruku bude osoba od ugleda i poverenja. Često je poverenje u osobu koja nešto saopštava važnije od sadržaja onoga što ona govori.

10.2 Komunikacija u sportu

Proces komunikacije, po mišljenju Martensa (82) sadrži šest koraka:

1. Postojanje namere da se određene ideje, misli i ocene nekome saopšte (na primer, trener je uočio da neki njegov sportista treba da unapredi način izvođenja određenog pokreta – servisa).
2. U drugom koraku trener (pošiljalac) svoju nameru pretvara (šifruje, prevodi) u verbalnu ili neverbalnu poruku *("Reći ću mu da reket ne drži kako treba").*
3. U trećem koraku poruka se prenosi kroz verbalni ili neverbalni kanal *(„Saša, pri sledećem pokušaju reket uhvati na samom kraju").*
4. Osoba/sportista prima (čuje) poruku ukoliko je obratio pažnju.
5. Osoba/sportista interpretira (tumači) značenje poruke. Intrepretacija zavisi od razumevanja sadržaja i namere poruke od strane primaoca/sportiste *(„Izgleda da sam ponovo ruku odmakao od kraja reketa. To mi je trener upravo rekao").*
6. Unutrašnji odgovor primaoca/sportiste na primeljenu poruku *(„Radiću na ovome sve dok reket ne budem držao pravilno").*

Komunikacija je srž grupnog procesa. Ako grupa želi uspešno da funkcioniše, njeni članovi međusobno moraju da komuniciraju otvoreno, iskreno, lako i efikasno. Već smo rekli da od načina komunikacije između sportista, sportista i trenera, trenera i drugih važnih osoba u bližem i daljem sportskom okruženju, zavisi kohezivnost tima, kvalitet timske atmosfere, uspešnost tima i zadovoljstvo njegovih članova. Kada govorimo o komunikaciji u sportu, obično imamo na umu:

1. *Komunikaciju između trenera i tima (trener-tim)*
2. *Komunikaciju između trenera i sportiste (trener-sportista)*
3. *Komunikaciju između sportista (sportista-sportista)*

Komunikacija trener-tim. Timsko jedinstvo, kohezija, sinergija ili „hemija“ su rezultat dobre komunikacije između trenera i njegovog tima, komunikacije koja svakog člana tima motiviše da svoje veštine i sposobnosti udruži sa ostalim članovima tima kako bi se postigli zajednički ciljevi. Cilj trenera je da postigne saglasnost i posvećenost timskim ciljevima, trenažnim procedurama, pravilima, normama ponašanja. Da bi to postigao trebaće mu input od članova tima o tome šta treba da se uradi kako bi „svi bili na istoj strani“, sa kolektivnom željom da budu uspešni. Psiholog Yukelson trenerima sugeriše da se u komunikaciji sa timom drže sledećih korisnih principa (127, str. 154-155):

- Sportistima *saopštite* značajne informacije koje se tiču pravila, očekivanja, radnih procedura i ciljeva koje tim/klub želi da postigne. Objasnite misiju tima, opišite strategije i akcione planove za postizanje timskih ciljeva i zadataka. Klupsko osoblje i sportiste uključite u proces donošenja onih odluka koje se direktno njih tiču.
- *Inspirišite* sportiste da daju svoj maksimum. Komunicirajte sa entuzijazmom, budite pošteni, direktni i iskreni. Sportistima usadite osećanje ponosa, posvećenosti, verovanja i timski duh. Nastojte da se svaki član tima oseća vrednim i značajnim.
- *Nadgledajte napredovanje tima.* Postavite ciljeve, kontrolišite ih, procenjujte i prilagođavajte ako je potrebno. Sportistima dajte fidbek o njihovom radu na postizanju ličnih i timskih ciljeva i podstaknite ih da prihvate izazov daljeg napredovanja.
- *Razjasnite* kako stvari funkcionišu. Otvoreno govorite o posvećenosti koja se zahteva da bi se postigli timski ciljevi. Sportiste ohrabrite da prihvate odgovornost za sopstvene postupke, da se kontinuirano trude, budu fokusirani i slede postavljeni cilj.
- *Potkrepite* ponašanja koja želite da vaši sportisti usvoje. Motivišite ih da rade ispravno, obezbedite puno podrške, ohrabrenja i pozitivnog potkrepljenja. Sportiste disciplinujte u skladu sa svojom trenerskom filozofijom i misijom tima. Greške korigujte na pozitivan način.

Komunikacija trener-sportista. Sport obiluje primerima dobre i loše komunikacije između trenera i sportista. Razlozi za neefikasnu komunikaciju mogu biti različiti. Trener ne poznaje sportistu, ne zna koje su mu potrebe, interesovanja, snage i slabosti, kako reaguje na kritiku, kakav pristup ga motiviše, a kakav demotiviše. Komunikacioni problemi se pojavljuju i kada su ljudi pod stresom, kada su ostrašćeni, kada je rezultat za njih veoma važan (što je čest slučaj u sportu). Neefikasna komunikacija može biti uzrokovana slabim komunikacijskim veštinama i trenera i sportiste, nepažnjom sportiste, njegovim nedovoljnim znanjima i slično.

Kombinujući Martensove (82) i Mackenzieve (79) faktore koji izazivaju smetnje u komunikaciji trener-sportista, možemo ih rezimirati na sledeći način:

- Sadržaj koji trener saopštava/komunicira sportisti ne odgovara situaciji.
- Preneta poruka ne saopštava ono što je trenerova namera, jer mu nedostaju verbalne i neverbalne veštine potrebne za jasno, jednoznačno i razumljivo formulisanje i slanje poruke.
- Sportista nije primio poruku, jer nije obratio pažnju (nije bio pažljiv).
- Sportista je odmah krenuo na zaključivanje umesto da je prvo pažljivo saslušao, razumeo i prihvatio.
- Dobijenu poruku sportista je pogrešno razumeo ili je uopšte nije razumeo jer mu nedostaju veština slušanja ili neverbalne veštine.
- Sportisti nedostaje znanje potrebno da bi pravilno razumeo sadržaj trenerove poruke.

- Sportista razume sadržaj poruke, ali pogrešno interpretira njenu nameru.
- Sportisti nedostaje motivacija da sasluša informaciju ili da je pretvori u akciju.
- Poruke od strane trenera su nekonzistentne (nedosledne) i konfuzne - zbunjuju sportistu i čine ga nesigurnim u pogledu značenja njihovog sadržaja.
- Percepcija sportista u vezi sa nečim se razlikuje od vaše.
- Snažne emocije, uzbuđenje i stres mogu da ometaju proces komunikacije.
- Između trenera i sportiste postoji lični sukob.

Primer:
TRENER (iznerviran viče): *„Koliko puta treba da ti kažem da kontrolišeš loptu.“*
SAŠA (pokorno): „Izvinite, zaboravio sam“.
TRENEROVA NAMERA: Da Saši pruži fidbek u vezi pogrešne tehnike ili taktičke zamisli, da ga podstakne da ubuduće koristi ispravna rešenja.
SAŠINA INTERPRETACIJA: *„Trener misli da sam loš i da ne plivam dobro. Ima mnogo toga što treba da zapamtim i kontrolišem i što se više trudim, to mi manje uspeva. Voleo bih da me pusti na miru i da malo više gleda šta rade drugi“.*
Šta je u ovoj komunikaciji krenulo naopako? Trenerova namera je bila dobra: dati konstruktivni fidbek. Ali način saopštavanja poruke je pogrešan (i po sadržaju i po emocijama). Saša je negativno odreagovao na poruku, pa umesto da mu pomogne da ispravi grešku, ona mu je samo povećala pritisak koji je već osećao. Da je trener poznavao Sašinu osetljivost na kritiku izrečenu ljutitim tonom punim prekora, on bi verovatno drugačije postupio. Pozvao bi ga do ivice bazena, prvo ga pohvalio za trud i angažovanje na treningu, a onda mu normalnim tonom, bez ljutnje i nestrpljenja saopštio šta nije dobro u njegovoj tehnici ... šta treba da promeni i koliko će njegova igra biti uspešnija kada predložene korekcije usvoji.
Treba naglasiti da istu poruku DRUGI SPORTISTA može sasvim drugačije interpretirati: *„Ne mogu da verujem, opet sam pogrešio. Trener je s pravom izgubio strpljenje. Ne smem više da ga nerviram. On samo pokušava da mi pomogne“*. Čak iako smatra da trener nije dovoljno vešt u saopštavanju svojih poruka, drugi sportista je razumeo trenerovu nameru i sadržaj poruke protumačio pozitivno.

Smetnje u komunikaciji su obostrane, pa ih treneri koji žele da unaprede komunikaciju moraju pažljivo razmotriti. Poruke koje im upućuju treba da budu kratke, sažete i jasne, izrečene prikladnim tonom i praćene odgovarajućim „govorom tela“ kako ne bi došlo do neusaglašenosti između sadržaja verbalne poruke i neverbalnih signala koji je prate. Pošto samo 10% informacija koje ljudi primaju dolazi od izgovorenih reči, korisno je da treneri otkriju koji stil učenja i procesiranja informacija preferiraju njihovi sportisti (vizuelni, auditivni ili kinestetički). U sportsko - psihološkoj literaturi postoji mnogo sugestija za poboljšanje efikasnosti komunikacije između trenera i sportista. Mi smo pokušali da u jednoj tabeli (10.1) rezimiramo najvažnije elemente, predloge, sugestije i sisteme za efikasno slanje poruka koje su predložili Makenzi (79) Yukelson (127), Hardy i saradnici (66) i Martens (82).

Komunikacija sportista-sportista. Formiranje sportskih timova je dinamički proces koji prolazi kroz određene faze (formiranja, bura i oluja, normiranja i izvođenja). Odavno se zna da skup osoba nije isto što i grupa, a grupa nije isto što i tim. Ključna razlika između grupe i tima je u interakciji između njenih članova, a posebno onoj koja nastaje u procesu postizanja zajedničkih ciljeva. Članovi sportskih timova nalaze se u odnosu međusobne zavisnosti u nastojanju da postignu zajedničke ciljeve. Zato bi trebalo jedni druge da podržavaju i istinski brinu jedni o drugima kako na sportskom terenu tako i van njega. Ima mnogo primera koji potvrđuju da sportisti te svoje izvanredne relacije prenose i na druge oblasti života – postaju kumovi, poslovni partneri ili doživotni prijatelji.

Tabela 10.1 Sažet prikaz elemenata i preporuka za efikasnu komunikaciju (prema 79, 127, 66, 82)

Jasnost	Osigurajte da se informacija prezentuje jasno.
Konciznost/sažetost	Budite koncizni, nemojte da izgubite poruku zbog preopširnosti.
Tačnost	Budite tačni, izbegavajte davanje netačnih i neproverenih informacija.
Potpunost	Dajte potpunu informaciju, a ne samo jedan deo.
Učtivost	Budite ljubazni, nemojte pretiti i zastrašivati - izbegavajte konflikte.
Konstruktivnost	Budite pozitivni, izbegavajte negativizam, kriticizam i nezadovoljstvo.
Upoznajte sportiste	Svaki sportista je različlit, ima drugačije iskustvo, svojstva ličnosti, kulturno nasleđe. To znači da neće svi interpretirati informacije na način kako to vi činite.
Komunicirajte u skladu sa vašom ličnošću	Komunicirajte na način koji je usklađen sa vašom ličnošću i temperamentom, vašom filozofijom treniranja i života.
Otvorenost, iskrenost, stalnost, doslednost	Budite otvoreni i iskreni, izbegavajte sarkazam, ironiju, ismevanje, degradiranje i uvredljive komentare. To je dobar način da uništite samopoštovanje i motivisanost sportiste i izgubite kredibilitet, a ne da ostvarite dobru komunikaciju.
Budite pozitivni	Ne potcenjujte moć pozitivnog pristupa u treniranju. Budite velikodušni u nagrađivanju, ohrabrivanju i pozitivnom potkrepljenju. Tako ćete osnažiti samopouzdanje i samopoštovanje mladih sportista.
Unapredite svoje neverbalne veštine	Neverbalna komunikacija je komunikacija bez reči. Uključuje znakove, izraz lica, ton glasa, gestove, položaj tela ili pokret, dodir i pogled. Veoma je moćna, jer vaši postupci govore više od reči.
Unapredite svoju empatiju	Empatija je sposobnost doživljavanja sveta druge osobe kao da je sopstveni. To je razumevanje tačke gledišta sportiste i miljea iz kojeg on dolazi. Pažljivo slušajte, pažnja gradi poverenje, doprinosi boljem razumevanju i lakšem rešavanju problema.
Smanjite neizvesnost, budite suportivni	Vi imate ključnu ulogu u pomaganju sportistima da se osete vrednim važnim. Kreirajte podržavajuću atmosferu u kojoj će sportisti osetiti da se njihov trud i doprinos timu prepoznaje, ceni, uvažava i vrednuje.
Kontrolišite svoje emocije	Emocije prate sadržaj vaših verbalnih poruka dodatno naglašavajući njihovo značenje. Kada izgubite kontrolu nad emocijama, kada ste frustrirani, besni, ljuti ili iznervirani, rizikujete da vam emocije iskrive i nadvladaju sadržaj onoga što želite reći ili što treba da čujete.
Praktikujte politiku „otvorenih vrata“	Sa ovakvom politikom sportistima i pomoćnom osoblju pokazujete da vam je stalo do njih, da iskreno želite da gradite odnos međusobnog poverenja i razumevanja.
Procenjujte i nadgledajte procese u grupi	Odvojte vreme za grupne diskusije sa timom. Otvoreno razgovarajte sa sportistima šta dobro funkcioniše, a šta ne, tražite njihovo mišljenje šta vi kao trener treba da uradite, šta pomoćno osoblje, sportski psiholog, medicinski tim. Ovo je izvanredan način da otvorite komunikacione kanale i sportistima pokažete da vodite računa o njihovim osećanjima i mišljenjima.
Razvijte svoju poruku	Treneri obično imaju mnogo toga da saopšte sportistima, što ih često dovodi u situaciju da ne znaju odakle da počnu i šta da kažu. Zato unapred morate da odlučite šta želite da saopštite i da se toga pridržavate. Ne zasipajte sportiste, posebno decu i mlade, sa velikim brojem informacija koje nadilaze sposobnosti njihove pažnje i memorije. Fidbek vezan za izvođenje i ponašanje dajte odmah, izbegavajte odloženi fidbek. Fidbek treba da bude tako uvremenjen da se ne poklopi sa snažnim emocijama koje mogu da poremete njegovo slanje ili primanje i tumačenje u skladu sa trenerovom namerom.
Istinu recite direktno, specfično i konkretno	Sportistima je potrebna jasna i specifična informacija kako bi poruku pravilno interpretirali. Izbegavajte uopštene poruke tipa: „Uključite mozak u igru“. Ova nejasna poruka sportistima ne daje informacije o tome šta konkretno treba da rade. Bolje je npr. reći: „Usmerite se na raspored i kretanje igrača napada kako bi uspešnije „pročitali“ njihove namere i osujetili njihovu realizaciju“. Uvek direktno kažite šta od sportista očekujete, ne pretpostavljajte da oni to već znaju. Hrabrost da kažete istinu doprinosi da vas sportisti više cene i da vam veruju.

Tabela 10.1 (nastavak)

Koristite podržavajući govor i empatiju	Ako želite da vas drugi slušaju, više ih podržavajte i pohvaljujte, a manje kritikujte i ponižavajte. To znači, izbegavajte pretnje, sarkazam,negativna poređenja i prosuđivanja. Koristite pozitivne i suportivne reči i gestove koji će doprineti da sportisti žele da razgovaraju sa vama i da slušaju. Empatija ili sposobnost da osećate i mislite na način kako to čine vaši sportisti značajno će unaprediti međusobno razumevanje, a prepoznavanje i isticanje njihovog doprinosa pokazaće im da ih poštujete i tretirate kao ljudska bića.
Uskladite reči i dela	Postupci i ponašanja trenera treba da budu usklađeni sa onim što govore. Istraživanja pokazjuju da 95% menadžera kaže prave stvari, a samo 5% realno tako postupa. To je slučaj i sa većinom trenera. Na primer, mnogi sportistima pričaju o važnosti fer pleja, a onda se na terenu ponašaju sasvim suprotno. Ili, ističu važnost timskog rada, jedinstva i doprinosa svih, a zatim nagrađuju i hvale samo one sportiste koji su ostvarili najveći učinak. Neverbalno ponašanje koje treba da pokaže zainteresovanost i pažnju trenera podrazumeva da njegova fizička udaljenost od sportista nije veća od jednog metra, da održava kontakt očima, pokazuje adekvatan izraz i mimiku lica i da je licem okrenut prema njima. Sportisti mnogo više pažnje obraćaju na to kako je nešto rečeno nego šta je rečeno.
Tri „P“: Ponavljanje, ponavljanje, ponavljanje	Ako želite da sportisti čuju ono što govorite, recite to jednom, dva puta i treći put ako je potrebno. Ponavljajte ključne elemente poruke sve dok ne budete sigurni da su je zapamtili. Kad god je moguće pridržavajte se pravila: „Kaži, pokaži i uradi“, a zatim zahtevajte da to isto učine i sportisti.
Posmatrajte govor tela	Treneri treba da posmatraju verbalne i neverbalne znakove koje šalju sportisti primajući njihove poruke. Govor tela je izvanredan indikator kako je poruka prihvaćena i protumačena. Korisno je da povremeno proverite razumevanje poruke tako što ćete tražiti da sportisti objasne šta su čuli.
Pri korigovanju grešaka i upućivanju kritike primenite „sendvič proceduru“	Ako kritiku izričete na negativan i sarkastičan način, vi povređujete sportistu, rušite mu samopouzdanje ili ga činite defanzivnim i dolazi do grešaka i prekida u komunikaciji. Sendvič pristup omogućava da se kritika prihvati na pozitivan način i da omogući promenu ponašanja. Trener prvo pohvali nešto što sportista radi dobro, zatim mu pruži instruktivni fidbek i pokaže kako treba da se radi, i na kraju istakne kakve će se pozitivne promene dogoditi ako sportista usvoji kritiku, odnosno izvrši korekciju. Ovakav pristup je u skladu sa pravilom: *Kritikuj ponašanje, a osobu treniraj!*
Više koristite „I“ nego „ALI“	Kada dajete fidbek i koristite „ali“ rizikujete da sportista čuje samo polovinu poruke i to onu negativnu koja ide posle „ali“. Zamena „ali“ sa „i“ doprinosi boljem razumevanju poruke, jer se čuju oba dela poruke. Na primer, „Dobro presretanje, ali ti moraš da radiš na svom dodavanju u pokretu“. Ovakva poruka se obično čuje i primi na sledeći način: „Ti treba da radiš na svom dodavanju u pokretu“. Umetanjem „I“ rezultira da se obe poruke čuju: „Izveo sam odlično presretanje i treba da radim na svom dodavanju u pokretu“.Pozitivan komentar služi kao motivacija da se radi na onome što treba unaprediti.
Razvijajte i unapređujte svoje komunikacione veštine	Martens (82) daje obilje korisnih saveta kako treneri mogu da razviju šest osnovnih komunikacionih veština: kredibilitet, pozitivni pristup, slanje poruka bogatih informacijama, doslednost / konzistentnost, slušanje i neverbalnu komunikaciju*.

Međutim, kao što smo već napomenuli, formiranje timske kohezije i skladnih odnosa među sportistima ne teče uvek glatko. Yukelson (127) smatra da su sportski timovi slični porodicama, pa s vremena na vreme u njima dolazi do konflikata, nerazumevanja, problema, frustracija i tenzije. To je i razumljivo jer igrači dolaze iz različitih rasnih, etničkih, religijskih, socio-ekonomskih sredina, a ovi duboko ukorenjeni elementi kulture dovode do

* Detaljni opis možete naći u: Rainer, M. (2004). Successful Coaching. Chapaign, IL: Human Kinetics.

međukulturalnog nerazumevanja. Pošto se vrednosti, verovanja, stavovi i racionalne uloge razlikuju od kulture do kulture, sportisti treba da nauče da budu tolerantni, da jedni druge prihvataju, poštuju i razumeju. Potencijalni konflikti, međusobno nerazumevanje i neprihvatanje, kao i drugi problemi u komunikaciji, koji se učestalije javljaju u situacijama neuspeha, u takmičarskim kontekstima bremenitim visokim pritiskom i stresom, mogu se značajno redukovati ako se sportisti međusobno bolje upoznaju. Bolje poznavanje doprinosi dubljem međusobnom razumevanju, podršci i prihvatanju, razvoju osećanja timskog jedinstva i pripadnosti, a može se postići putem različitih grupnih diskusija, tim bilding aktivnosti (teambuilding activties), ili drugim postupcima trenera. Orlick kaže: „Otvorena komunikacija je važan korak u prevenciji i rešavanju potencijalnih problema među članovima tima. Teško je poštovati potrebe, osećanja ili perspektive drugih, kada ne znate ko su oni". Nikada nije suviše kasno niti suviše rano da krenete u pozitivnom smeru, da negativno preokrenete u pozitivno ili pogrešno u ispravno. Najbolje vreme da počnete je upravo sada" (87, str. 283). Oslanjajući se na Orlickova razmatranja i sopstveno iskustvo, Yukelsnon (127) predlaže nekoliko sugestija za poboljšanje procesa interpersonalne komunikacije u sportskim timovima:

- Osigurajte da svi članovi vuku na istu stranu (tim je na prvom mestu). Takođe, potrebno je da shvate da što su jedni prema drugima otvoreniji, imaju više šansi da postignu svoje ciljeve.
- Razgovarajte o strategijama za unapređenje timske harmonije, uključujući i načine međusobnog podržavanja i pomaganja na terenu i van njega.
- Slušajte druge, pa će i oni slušati vas. Stavite se u tuđu kožu. Pokušajte da razumete perspektivu druge osobe.
- Učite kako da konstruktivno dajete i primate fidbek ili kritiku. Procenite kakva je poruka onoga što je rečeno. Izbegavajte da stvari primate lično.
- Učite kako jedni druge bolje da tolerišete. Prihvatite članove tima onakvim kakvi jesu uključujući njihove mane, lične kaprice/ćefove, specifičnosti, male smešne navike koje ih čine jedinstvenim.
- Izbegavajte ogovaranje i tračarenje saigrača. Interpersonalne klike i sitne ljubomore mogu brzo uništiti timski moral.
- Rasprave obavljajte privatno, izbegavajte javne konfrontacije. Radite sa osobom direktno.
- Prihvatite da se svi konflikti ne mogu rešiti, ali se većinom može uspešnije upravljati ako obe strane komuniciraju.

10.3 Komunikacija između trenera i roditelja

Treniranje nije samo aktivnost usmerena na obučavanje, treniranje i vaspitanje sportista. Trener mora da obavlja niz drugih funkcija koje se vezuju za njegove različite uloge kao što su uloga predstavnika grupe, savetnika, mentora, instruktora, sudije, planera, koordinatora i slično. U obavljanju tih uloga trener stupa u interakciju i komunikaciju sa brojnim ljudima koji su veoma važni u njegovom trenerskom poslu, što najbolje ilustruje slika 10.1. Da bi uspešno komunicirao sa svojim kolegama (glavnim ili pomoćnim trenerima), klupskom administracijom, medicinskim osobljem, sportistima, sudijama, roditeljima, medijima i navijačima, neophodno je da stalno radi na unapređenju svojih interpersonalnih veština među kojima su najvažnije: poznavanje sebe i drugih, poverenje u sebe i druge; sposobnost rešavanja konflikata, veština efikasne komunikacije i umeće da se prihvate i podrže drugi.

Mada su odnosi sa svim subjektima koji imaju svoju ulogu u razvoju sportske karijere mladih ljudi za trenera izuzetno važni i zahtevaju specifične veštine da se na pravi način razvi-

jaju i neguju, mi ćemo ovom prilikom nešto više pažnje posvetiti odnosu trenera i roditelja. Naša sportska praksa obiluje primerima koji govore da na relaciji trener-roditelj mnogo toga „ne štima“, da postoji visok stepen međusobnog nerazumevanja, nepoverenja, optuživanja i kritikovanja. Ni jedna strana nije zadovoljna, razlike u shvatanju sopstvenih uloga i odgovornosti u odnosu na ulogu i dužnosti druge „strane“ su velike, a konfrontacije i konflikti neizbežni. Ovakvi poremećeni odnosi su indikator da je komunikacija između trenera i roditelja njihovih sportista loša ili skoro da i ne postoji, da su komunikacioni kanali zapušeni.

Kada su odnosi između roditelja i trenera poremećeni najviše ispaštaju mladi sportisti koji postaju zbunjeni i uznemireni potpuno različitim porukama i zahtevima koji dolaze od dve suprotstavljene strane. Izrečene tvrdnje najbolje ilustruju neka mišljenja roditelja o trenerima svoje dece, kao i mišljenja i ocene trenera o neprimerenom ponašanju roditelja koje je direktno usmereno na osporavanje njihovih stručnih kompetencija. (15). Naravno, spiskovi nesportskog, neprimerenog, agresivnog i nasilnog ponašanja trenera i roditelja su dugački, jer i treneri i roditelji su spremniji da ulogu aktera nepedagoškog, agresivnog i nasilnog ponašanja primarno pripišu drugoj strani, dok sebe više doživljavju kao žrtvu, a vrlo malo kao aktera istih ponašanja. U tabeli 10.2 prikazani su samo oni stavovi i mišljenja koja se tiču direktne komunikacije između roditelja i trenera i kritičkih ocena koje je mogu manje ili više pogoršati.

Slika 10.1 Subjekti sa kojima trener komunicira

Tabela 10.2 Kako roditelji i treneri opažaju ponašanja jedni drugih (15)

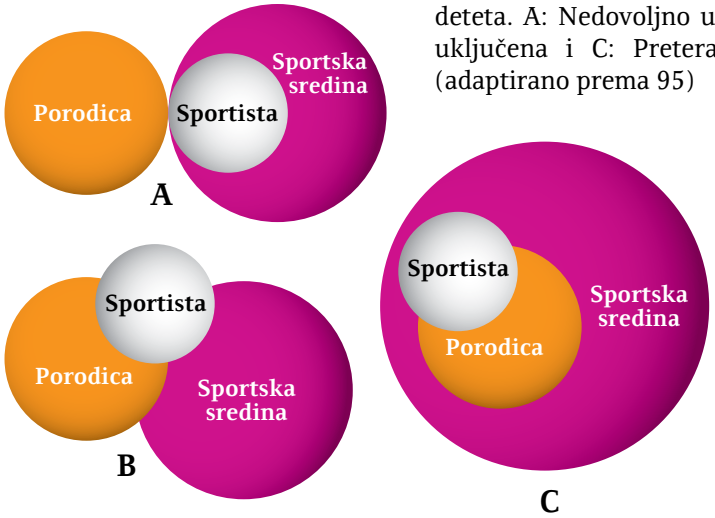
Ocene o ponašanju i stručnosti trenera (Dat je zbirni procenat potvrdnih odgovora: Donekle tačno i Potpuno tačno)	Odgovori roditelja
Većina trenera je spremna da za određenu materijalnu korist forsira pojedince koji to ne zaslužuju.	34.9%
Mnogim trenerima nedostaju elementarna stručna znanja.	75.3%
Mnogim trenerima nedostaju elemetarna pedagoška znanja.	83.6%
Naši treneri veoma malo pažnje posvećuju fer pleju i dobrom sportskom ponašanju.	20.0%
Ocene o ponašanju roditelja (Dat je zbirni procenat potvrdnih odgovora: Donekle se slažem i Potpuno se slažem*; 1-2 puta, Nekoliko puta, Često**	**Odgovori trenera**
1.* Većini roditelja je važnije da im dete pobeđuje nego da poštuje pravila fer pleja.	51.9%
2.** Roditelji se mešaju u trenažni proces i stručne aktivnosti trenera.	71.8%
3.** Svađaju se sa trenerima i zahtevaju da njihovo dete igra.	69.2%
4.** Osporavaju stručnost trenera, ismevaju i vređaju ih.	67.4%

Mada su u sportski život dece i mladih uključeni brojni odrasli subjekti (treneri, roditelji, nastavnici, gledaoci, sudije, mediji, klubovi), ipak su roditelji i treneri najvažniji elementi tzv. *„sportskog trougla“*. Oni zajedno sa sportistom čine mali tim, a od njihove međusobne komunikacije, načina kako će shvatiti i odigrati svoje uloge, zavisiće da li će to biti pobednički tim ili tim u kome su odnosi poremećeni, svi nezadovoljni, a sportsko iskustvo deteta negativno, traumatično i obeshrabrujuće za dalje učestvovanje.

Bez obzira da li generalno smatrate da roditelji ne treba da budu uključeni u vaš sportski program, jer verujete da njihovo prisustvo uvek više šteti nego što koristi (ovo je stav većine naših trenera), vi morate prihvatiti činjenicu da je sasvim opravdano, prirodno i potrebno da roditelji budu uključeni u sport svoga deteta, ali da stepen te uključenosti bude optimalan, a ne nedovoljan ili prekomeran (slika 10.2). Više informacija o karakteristikama i štetnim posledicama ponašanja, stavova i očekivanja prekomerno i nedovoljno uključenih roditelja, možete dobiti u *Priručniku za roditelje mladih sportista* *. Sasvim je prirodno da roditelji pokazuju interesovanje za sport svoje dece, da budu informisani o svim važnim aspektima njihovog sportskog života, da im pružaju podršku, prate njihovo napredovanje i nadaju se da će jednog dana uspeti da realizuju svoje sportske potencijale. Međutim, problem nastaje kada roditelji postanu suviše uključeni i pređu onu finu granicu između umerene podržavajuće uključenosti i preterane okupiranosti koja ih polako ali sigurno vodi do tačke kada svoj lični život počinju živeti i svoj uspeh definisati preko sporta svoje dece.

Dok je nedovoljna uključenost karakteristična za neinformisane i nezainteresovane roditelje, oni koji su suviše involvirani u sport svoje dece obično spadaju u neku od kategorija tzv. problematičnih roditelja kao što su: fanatični, ekscitabilni, „treneri sa linije“, suviše kritični, oni koji preterano štite decu i slično. Fanatični roditelji se do te mere identifikuju sa svojom decom da na njih počinju da gledaju kao na proširenje sopstvenog ega. U tim situacijama roditeljsko osećanje sopstvene vrednosti postaje zavisno od sportskog uspeha njihove dece. Ako su im deca uspešna i pobeđuju, i oni se osećaju vrednim i uspešnim i obrnuto. Ako su deca neuspešna, oni se osećaju kao gubitnici, neostvareni i manje vredni. Ne treba posebno isticati koliki pritisak osećaju deca ovakvih fanatičnih, suviše kritičnih, nerealno ambicioznih, potpuno kontrolišućih i često nasilničkih roditelja. Mladi sportisti koji imaju takve

* Bačanac, Lj., Petrović, N., Manojlović, N. (2009). Priručnik za roditelje mladih sportista. Beograd: Republički zavod za sport.



Slika 10.2 Uključenost porodice u sportski život deteta. A: Nedovoljno uključena; B: Optimalno uključena i C: Preterano uključena porodica (adaptirano prema 95)

roditelje, u poređenju sa decom čiji su roditelji pozitivni, podržavajući i koji zabavu i pozitivno sportsko iskustvo stavljaju ispred pobede – mnogo ćešće doživljavaju visok pritisak i stres, manje uživaju u sportu, često sagorevaju, razočarana i sa osećanjem manje vrednosti i samopoštovanja napuštaju sport bez želje da ikada u njega ponovo uđu. Naše istraživanje (15, 17) je pokazalo da mladi sportisti koji su svoje roditelje ocenili kao fanatične, suviše kritične, uvek nezadovoljne, neralne u očekivanjima, opterećujuće, pritiskajuće i suviše uključene u njihov sport – i sami u svom ponašanju manifestuju mnogo više agresivnosti, neprijateljstva, nesportskog ponašanja i manje samopoštovanja.

Vaša dužnost kao trenera mladih sportista jeste da svakodnevno radite na edukaciji roditelja, da ih na pravi način uključite u sport, da im pomognete da pravilno shvate svoju ulogu i postanu „pozitivan igrač“ u timu *„trener-dete-roditelj“*. Jer, nije lako, ali ne i nemoguće, potencijalnog neprijatelja, stalnog kritičara i osobu koja podjednako pritiska i vas i svoje dete, pretvoriti u optimalno uključenog, realističnog, pozitivnog i podržavajućeg roditelja. Da bi u tome uspeli, prvo se morate osloboditi sopsvenih predrasuda, nasleđenih pogrešnih ubeđenja, negativnih emocija i krutih stavova koji karakterišu one trenere koji na uključenost roditelja u sport gledaju na dva načina (36, 15):

1. Veruju da su roditelji **više štetni nego korisni** i da ih je najbolje isključiti iz sportske arene. Ovi treneri roditeljima zameraju što im se mešaju u trenažni proces, što vrše veliki pritisak kako na decu tako i na njih (trenere), što imaju nerealna očekivanja, što se često nedolično ponašaju na takmičenjima, što ne razumeju koje su njihove dužnosti i odgovornosti.
2. U drugoj grupi su treneri koji roditeljsku uključenost smatraju neizbežnom, pa se njihovo prisustvo mora tolerisati, ali ne i ohrabrivati. Roditelji su **“nužno zlo”**, njihova zaduženja i aktivnosti treba maksimalno ograničiti i ne dozvoliti im da oni vode glavnu reč, da se mešaju u politiku kluba i trenerski posao.

Nadamo se da vi ne delite mišljenja trenera iz prve dve grupe i da na roditelje gledate kao na važne „igrače“ u vašem sportskom timu, da ih smatrate **dobrodošlim** i da ohrabrujete njihovu optimalnu uključenost. Na taj način pokazujete da prepoznajete značaj roditeljske uloge, da ih doživljavate kao ključne saradnike u izgradnji “pobedničkog tima” i jačanja sopstvene trenerske uloge. Potrebno je da investirate svoje vreme i znanje kako bi stvorili preduslove za dobru komunikaciju sa svim „tipovima“ roditelja vaših sportista. U tome ćete lakše uspeti

Istraživanje izvedeno 2008. god. na uzorku od 1013 mladih sportista oba pola, prosečne starosti od 13 god i sportskim iskustvom od 4.4 godine.

Rezultati govore da **sportisti koji imaju suviše kritične, visoko zahtevne i stalno nezadovoljne roditelje** (koji se svađaju u vezi sporta svoje dece, posle utakmice im upućuju samo negativne komentare i stalno se fokusiraju na greške, koji su negativno i previše kritički raspoloženi prema njihovim trenerima i sudijama, koji sumnjaju u sportske sposobnosti i sportsku karijeru dece, emocionalno reaguju na lošije izvođenje, potenciraju neetičnost trenera i pristrasnost sudija, mešaju se u trenažni proces):

- **Daleko spremnije prihvataju i primenjuju sve oblike nesportskog, neetičkog i neferplej ponašanja.**
- **Manje su zadovoljni sobom, pokazuju manje samopoštovanja, manje veruju u svoje opšte i sportske kvalitete, ne smatraju sebe dovoljno vrednim kako sopstvenog, tako i tuđeg poštovanja.**
- **Pokazuju viši nivo generalne agresivnosti, manje su tolerantni na sve vrste frustracija (uskraćenja), skloni su da lako manifestuju nekontrolisanu reaktivnu ili instrumentalnu agresivnost.**
- **Pokazuju veći stepen ljutnje, nezadovoljstva i nagomilanog besa, daleko su skloniji impulsivnom i nepromišljenom reagovanju.**
- **Pokazuju viši nivo fizičke agresivnosti – lako se i zbog beznačajnih povoda upuštaju u tuče i fizičke obračune.**
- **Manifestuju više nivoe verbalne agresivnosti, skloniji su pretnjama i svađi, lako ih isprovociraju neslaganja, drugačija mišljenja i stavovi.**
- **Pokazuju više neprijateljstva (hostilnosti), uvereniji su da je život prema njima neprave-dan, da su drugi uspešniji, sumnjičavi su i oprezni u tumačenju namera drugih.**
- **Manje uživaju u sportu i nemaju pravilnu takmičarsku orijentaciju.**

Dakle, sportisti sa suviše kritičnim, previše involviranim i nikada zadovoljnim roditeljima, izloženi su velikim pritiscima i takmičarskom stresu, nagomilavaju negativna iskustva, gube motivaciju, brzo sagorevaju i napuštaju sport nezadovoljni sobom, sa uništenim samopoštovanjem, osećanjem sportske nekompetentnosti i generalne bezvrednosti.

ako prihvatite činjenicu da je komunikacija "dvosmerna ulica", da zahteva veštine slušanja i saopštavanja i da otvorene linije komunikacije mogu sprečiti mnoge probleme, konflikte i nesporazume koji najčešće izbijaju usled razlika u mišljenju o sportskim sposobnostima dece.

10.4 Organizovanje i vođenje roditeljskog sastanka

Sportski psiholozi i iskusni treneri (102, 82, 48, 110) slažu se u stavu da sastanak roditelja i trenera treba da se održi najmanje dva puta u sezoni: prvi, bar nedelju dana pre početka sezone i drugi, na kraju sezone. Pošto je prvi roditeljski sastanak izuzetno važan za uspostavljanje dobre međusobne komunikacije između trenera i roditelja, njemu ćemo posvetiti najviše pažnje. Sastanak na kraju sezone služi da trener zajedno sa roditeljima rezimira proteklu sezonu, evaluira rezultate, ukaže na eventualne probleme koji su ga pratili u radu, sportistima, roditeljima i drugim subjektima (uprava, sponzori, mediji) oda zaslužena priznanja, obavesti roditelje i sportiste o planovima za narednu sezonu i motiviše ih za dalju saradnju.

Održavanje prvog roditeljskog sastanka zahteva dosta truda i pripreme, ali se višestruko isplati, jer smanjuje ili potpuno eliminiše potencijalne nesporazume sa problematičnim roditeljima, pozitivno kanališe njihovu energiju, obezbeđuje bolje razumevanje ciljeva dečijeg i omladinskog sporta, doprinosi uspešnoj realizaciji vašeg sportskog programa, ra-

zumevanju i prihvatanju vaše trenerske filozofije, razumevanju i prihvatanju roditeljskih uloga i odgovornosti. Ovakav sastanak će vam omogućiti da se međusobno bolje upoznate, roditelje uključite u rad kluba, upoznate ih sa klupskim pravilima, politikom i procedurama, informišete ih o prirodi sporta i potencijalnim rizicima, obezbedite njihovu podršku i pomoć u realizaciji različitih sezonskih aktivnosti i što je najvažnije, uzajamno poštovanje, razumevanje i prihvatanje.

10.4.1 Planiranje sastanka

- Napravite generalnu šemu sadržaja sastanka i potrudite se da ona bude što kompletnija i preciznija. To je neophodno jer se može desiti da poneseni diskusijom na sastanku zaboravite na mnoge teme ili pitanja o kojima ste nameravali razgovarati. Zato je bolje da ih imate unapred unešene u agendu sastanka.
- Kada ste napravili plan i sadržaj (dnevni red) sastanka, potrebno je da se sastanete sa sportskim direktorom kako bi sa njim razmotrili da li je sve obuhvaćeno i da ništa važno nije izostavljeno. Poželjno je da ga pozovete na vaš sastanak, jer vam on/ona može pružiti podršku i roditelje upoznati sa istorijom, tradicijom i generalnom politikom kluba.
- Potrebno je da se sastanete i sa pomoćnim trenerima i sa njima ponovo razmotrite i usaglasite sve planirane „tačke“ dnevnog reda.
- Nakon ovih sastanaka sačinite konačni program roditeljskog sastanka u koji će biti unešeni predlozi, promene i sugestije dobijene od sportskog direktora, pomoćnih trenera i vašeg mentora.

10.4.2 Priprema sastanka

Potrebno je da učinite sve kako bi osigurali da roditelji dođu u što većem broju. Zato je važno da izaberete adekvatno vreme i mesto održavanja, da ih blagovremeno informišete, odlučite o dužini trajanja sastanka, načinu njegovog vođenja, prisustvu sportista i drugim važnim stvarima.

- Za termin održavanja sastanka izaberite vreme koje je za većinu roditelja slobodno – na primer, večernji sati tokom vikenda. Izbegavajte petak, državne i verske praznike koje porodice provode zajedno, na vikendima ili putovanjima.
- Izaberite mesto koje je svima pristupačno, ima dovoljno parking mesta i do njega se može stići gradskim saobraćajem. Sastanak možete održati u klupskim prostorijama, sali za trening, školskoj sali ili nekom drugom pogodnom prostoru koji vam je na raspolaganju. Sala treba da bude odgovarajuće veličine (za planirani broj učesnika), da ima adekvatnu opremu (stolice, osvetljenje i opremu za multimedijalne prezentacije).
- Potrebno je da roditeljima pošaljete obaveštenje o sastanku. To možete učiniti preko klupskog biltena ili časopisa (ako ga klub ili sportsko društvo izdaje), putem pozivnog pisma, e-maila ili telefonom. Pozivno pismo i e-mail treba da sadrže memorandum, adresu i telefon kluba, obaveštenje o datumu, mestu i vremenu održavanja sastanka, kratak izvod tema o kojima će se razgovarati, ime i telefon osobe za kontakt od koje roditelji mogu dobiti sva druga potrebna obaveštenja. Korisno je da kontakt osoba telefonom proveri da li su roditelji primili obaveštenje, da li će prisustvovati i da ih dan-dva pred sastanak podseti na dogovoreni termin.
- Definišite okvirno vreme trajanja sastanka. Ono ne treba da bude predugo, ali ni prekratko kako bi uspeli da obuhvatite sve predviđene teme. Računajte da vam je potrebno između jednog do 1.5 ili 2 sata vremena.
- Odlučite da li sportisti/igrači treba da prisustvuju. Mišljenja trenera su podeljena. Neki smatraju da prisustvo sportista inhibira komunikciju između roditelja i trenera, dok

drugi veruju suprotno – da je ono promoviše. Vaša odluka po ovom pitanju zavisiće od vaše trenerske filozofije, starosti i takmičarskog nivoa sportista koje trenirate. Imajte u vidu da je uvek bolje da sve strane budu prisutne kako bi čule važne izvorne informacije. Takođe, nemojte dozvoliti sportistima da prisustvuju sastanku bez svojih roditelja.

- Odlučite da li ćete koristiti neki oblik vizuelne prezentacije (kao što su kratki filmovi, PPT prezentacija), obezbedite kompletan dnevni red koji ćete podeliti učesnicima, a po mogućnosti unapred nabavite brošure koje ćete podeliti roditeljima i sportistima. One mogu biti više edukativnog ili više informativnog karaktera (raspored treninga i takmičenja, pravila lige, set pravila u odnosu na odgovarajuća i neodgovarajuća ponašanja roditelja i sportista i kazne koje su sa njima povezane, kodeksi ponašanja, načini rešavanja eventualnih problema i konflikata i slično)

10.4.3 Vođenje sastanka

Potrudite se da na sastanak dođete bar 15 minuta pre početka kako bi još jednom proverili da li sve funkcioniše na planirani način. Nemojte kasniti, prvi utisak je važan. Ako zahtevate od drugih (pomoćni treneri, sportisti, roditelji) da poštuju vaše vreme, onda im vi morate pružiti primer već na prvom sastanku. Na sastanak dođite adekvatno obučeni, sa urednom frizurom, pozitivnim stavom i dobro raspoloženi.

Upoznavanje, predstavljanje (10 minuta)

- Pozdravite roditelje i sportiste. Zahvalite im na prisustvu dajući im do znanja da vam je drago i da cenite što su došli i pokazali svoju zainteresovanost.
- Predstavite sebe. Kažite nešto o tome zašto ste trener, kakva su vaša ranija sportska iskustva, koliko dugo se bavite trenerskim pozivom, kakvo je vaše opšte obrazovanje, koje trenerske kvalifikacije i licence posedujete, da li ste možda uključeni u proces stručnog obrazovanja za viša trenerska zvanja ili kvalifikacije. Nemojte trošiti puno vremena na priču o vašoj sportskoj karijeri i ranijim igračkim uspesima. Predstavite svoje pomoćne trenere, objasnite njihove uloge i odgovornosti. Na kraju saopštite cilj sastanka i roditelje pozovite da dođu na jedan trening.

Filozofija treniranja (10 minuta)

Ukratko iznesite osnovne postavke svoje filozofije treniranja. Nemojte koristiti uopštene fraze tipa: „Izgradnja karaktera“, „Razvoj timskog rada“, „Učenje sportskom ponašanju“ i slično. Ovo jesu važni ciljevi svih sportskih programa namenjenih mladim ljudima, ali vi treba da ih specifikujete i jasno definišete kroz:

- Vrednosti i koristi koje će sportisti imati od redovnog bavljenja sportom.
- Metode obučavanja koje ćete primenjivati (možete ukratko opisati kako izgleda jedna tipična trenažna sesija).
- Vaš odnos prema važnosti pobeđivanja, sportsmenšipu, prema učenju, obezbeđivanju zabave i pomaganju sportistima da se svestrano razviju (fizički, psihološki i socijalno).
- Šta očekujete od svakog sportiste i roditelja.

Demonstracija (10 - 20 minuta)

Neki roditelji možda ne znaju dovoljno o sportu koje je njihovo dete izabralo da trenira. Putem kratke demonstracije upoznajte ih sa osnovnim veštinama sporta, bodovanjem i pravilima.

- Koristite ceo tim ili izaberite samo nekoliko sportista da vam pomognu u demonstraciji sporta na nivou koji je odgovarajući za aktuelna znanja njihovih roditelja.

- Ukoliko niste u mogućnosti da izvedete aktivnu demonstraciju (nemate prostora), onda prikažite dobar film ili video koji će na jednostavan način predstaviti pravila i veštine povezane sa vašim sportom.
- Iskoristite demonstraciju da prodiskutujete o opremi koja je neophodna za vaš sport. Roditeljima dajte informacije koja oprema je najpodesnija, gde je mogu nabaviti, koliko košta i o čemu moraju voditi računa pri kupovini.
- Ukratko prodiskutujte o ulozi sudija, ne samo u obezbeđivanju poštovanja pravila, već i u bezbednosti sportista na terenu.

Potencijalni rizici (10 minuta)

Roditelji treba da se upoznaju koji su mogući rizici od bavljenja vašim sportom. Niko ne voli da slušao o povredama, ali vaša je dužnost da roditelje obavestite i o potencijalnim rizicima koji ih mogu izazvati.

- Budite određeni i jasni u navođenju svih mogućih rizika, ali se trudite da ne zvučite pesimistično.
- Upoznajte roditelje sa merama predostrožnosti i svim drugim bezbednosnim procedurama koje preduzimate da bi smanjili rizik od povreda, formiranja loših navika i ponašanja (kao što su nepravilna ishrana, konzumiranje gaziranih napitaka, držanje nezdravih dijeta).
- Da li će sportisti biti osigurani, ko plaća osiguranje i šta ono obuhvata.

Iznesite, specifikujte svoj program (15 minuta)

Informišite roditelje:

- Koliko će trenažne sesije trajati, kada će se održavati (vremenski termin), gde će se održavati i koliko puta nedeljno?
- Koliko će sezona trajati, koliko takmičenja je predviđeno, raspored i mesto njihovog održavanja.
- Kolika je mesečna članarina, do kog datuma treba da se izmiri, da li je svi sportisti plaćaju, postoje li izuzeci i za koga su predviđeni?
- Tačan raspored sastanaka i putovanja, koliko često će tim putovati, ko će plaćati troškove putovanja, koja su pravila oblačenja za treninge, putovanja i utakmice.
- Kako ćete odlučivati ko će biti u startnoj postavi, koliko će igrati, kako ćete primenjivati pravilo podjednakog igračkog vremena (ukoliko su sportisti mlađi od 12 godina).
- Kako ćete pratiti i evaluirati napredovanje sportista?
- Kako će se igrači pomerati ka višim takmičarskim nivoima?
- Kako sportisti i roditelji treba da se ponašaju u slučaju izostanaka sa treninga (koga treba da kontaktiraju i obaveste), koji su izostanci opravdani, a koji ne, da li će se i kako nadoknađivati propušteni treninzi?
- Da li su sportisti obavezni, koliko puta i gde da obave medicinske preglede, koliko koštaju, ko ih organizuje (klub ili roditelji) i zašto su potrebni?
- Da li je obezbeđena prva medicinska pomoć na treninzima i takmičenjima?
- Ko će odlučivati kada je sportista spreman da se vrati u igru posle povrede?
- Postoje li specijalna uputstva za obroke pre utakmice?

Uloge i odgovornosti roditelja (10 minuta)

- Uspostavite sistem komunikacije sa roditeljima. Potrebno je da dobijete telefonske brojeve svih roditelja, kako biste nakon sastanka mogli da napravite jedinstven spisak, na koji ćete staviti vaš broj i brojeve pomoćnih trenera. Takav spisak možete da umnožite i pošaljete svim roditeljima. Uspostavljanje komunikacione mreže doprinosi efikasnijoj komunikaciji, boljoj informisanosti, a roditeljima pruža mogućnost da se međusobno organizuju, dogovaraju i podržavaju u zajedničkim akcijama.
- Sa roditeljima prodiskutujte koje su njihove obaveze i odgovornosti, kako treba da podržavaju svoju decu u izboru sporta i bavljenju njime, koji su negativni uticaji preterane identifikacije roditelja sa decom, nerealnih očekivanja, prenaglašavanja važnosti pobede, emocionalnog reagovanja na dečije greške i neuspehe, preterane ili nedovoljne uključenosti u sport svoje dece i slično.
- Upoznajte roditelje sa pravilima ponašanja na takmičenjima.
- Saopštite im svoju spremnost za uzajamnu komunikaciju i zajedničko rešavanje problema koji se mogu pojaviti. Uvek je potrebno naglasiti da ste vi odgovorni za tim, a roditelji za svoje ponašanje.
- Specifikujte način komunikacije između vas i roditelja, koje je mesto i vreme najpogodnije za razgovore sa vama i sa pomoćnim trenerima.
- Informišite roditelje da li, bar jednom mesečno, imate dan „otvorenih vrata“ – vreme koje ste planski odvojili za razgovore sa njima. Da li unapred treba da vam najave svoj dolazak ili to nije potrebno, jer ćete vi u tom terminu biti na raspolaganju svima koji žele da vas nešto pitaju, o nečemu informišu, daju svoje predloge, sugestije i drugo.
- Podsetite ih na obavezu da vas informišu o bilo kakvom medicinskom oboljenju deteta koje može uticati na njegovo zdravlje, ili zahteva posebnu pažnju i mere predostrožnosti koje trener treba da preduzme kako ne bi izazvao pogoršanje njegovog zdravstvenog statusa.
- Preporučite formiranje ***Saveta roditelja*** koji će koordinirati njihov rad tokom naredne sezone.

Pitanja i odgovori (15-20 min)

Za ovaj deo sastanka potrebno je da se dobro pripremite. Konsultujte raspoloživu literaturu, starije kolege i druge izvore informacija. Vaši odgovori na roditeljska pitanja treba da budu stručni, edukativni i informativni. Potrudite se da roditelje uključite u diskusiju, da ih podstaknete i ohrabrite da postavljaju pitanja, iznesu svoje brige, nedoumice i dileme. Ukoliko niste u mogućnosti trenutno da odgovorite na neko pitanje, nemojte se braniti ili dovoditi u sumnju njegovu smislenost. Jednostavno recite da ćete se potruditi da pribavite željene informacije što je moguće pre i da ćete ih o tome obavestiti.

Zaključni komentari (2 minuta)

Zahvalite se roditeljima i sportistima na prisustvu sastanku, još jednom istaknite sopstvenu spremnost na međusobnu saradnju i očekivanje da će ona biti uspešna i predstavljati značajan faktor sportskog napredovanja i svestranog psihofizičkog razvoja mladih sportista. Uspešan sastanak sa roditeljima stabilizuje “sportski trougao”!

U odnosu trener - roditelji uvek postoji potencijalna opasnost da dođe do uzajamnog nerazumevanja, optuživanja, konflikata i konfrontacija. Roditelji koji su veoma emotivno uključeni u sport svoje dece, mogu se veoma lako uznemiriti, postati frustrirani ili čak agresivni, ukoliko im se učini da stvari ne idu dobro, da njihovo dete ne napreduje, da je zapostavljeno, da ne dobija zasluženo igračko vreme, da je frustrirano ili nezadovoljno svojim sportskim iskustvom. Da bi lakše rešavali takve konflikte, otklonili roditeljske sumnje i nedoumice, sprečili moguće nesporazume, jednom rečju, bolje međusobno komunicirali, potrebno je da imate na umu sledeće:

- Svaki roditelj ima pravo i treba da zna šta se događa sa njegovim detetom - kako napreduje, ima li određenih problema i kako mu on može pomoći.
- Treneri su osnovni izvor informacija za roditelje i moraju biti spremni da sa njima sarađuju, odgovaraju na njihova pitanja, saslušaju njihove ideje i sugestije.
- Svaka komunikacija je „dvosmerna ulica“. Ona zahteva veštinu slušanja i veštinu govorenja.
- Sa roditeljima ne treba nikada razgovarati za vreme treninga ili takmičenja i nikada u prisustvu deteta, već razgovarati na za to određenim mestima, nasamo ili na roditeljskim sastancima.
- Treneri ne treba da se brane od roditelja i njihovih pitanja, već da ih saslušaju, da se upoznaju sa njihovim viđenjima određenih problema, da razmotre njihove predloge i sugestije.
- Najčešći konflikti između trenera i roditelja odnose se na sposobnosti mladih sportista. Nezadovoljne roditelje treba saslušati, ali pri tome uvek imati na umu da je trenerova reč poslednja. Roditeljima treba saopštiti da vi kao treneri činite sve za dobrobit njihovog deteta.
- Roditelje treba upoznati sa njihovim dužnostima i odgovornostima, sa pravilima ponašanja na treninzima i takmičenjima, sa klupskim pravilima, pravilima sporta njihovog deteta, postupcima koji doprinose razvoju sportskog karaktera, fer pleja i sportskog ponašanja mladih.
- Najbolji način da roditelje uputite u sve važne aspekte roditeljske uloge koji će im pomoći, ako ne da postanu „MVP roditelji“, onda bar da ne upadnu u neku od kategorija problematičnih roditelja, jeste da za njih pripremite klupsku brošuru o pozitivnom sportskom roditeljsvu. Ona je već objavljenja *(„Priručnik za roditelje mladih sportista")*, a na vama je da je nabavite i podelite roditeljima.
- Imajte na umu da ni jedan trener, ma koliko se trudio i kakva znanja imao, ne može sve zadovoljiti!

10.5 Neverbalna komunikacija

Zbog toga što je neverbalna komunikacija u sportu prisutnija nego u bilo kojoj drugoj ljudskoj aktivnosti, a neverbalne poruke često pouzdanije i govore više od verbalnih, smatramo da razumevanje različitih izvora i vrsta neverbalne komunikacije može u velikoj meri unaprediti obe sposobnosti trenera – sposobnosti slanja i primanja informacija. Neverbalni znakovi uključuju izraze lica, ton glasa, gestove, položaj tela ili pokret, dodir i pogled.

Izraz lica za šest osnovnih ljudskih emocija (ljutnja, sreća, iznenađenje, strah, gađenje i tuga) je univerzalan tj. isti svuda, dok kultura u kojoj živimo značajno utiče na izražavanje ostalih emocija kroz pravila koja određuju kada je i kome prikladno pokazati različita neverbalna ponašanja.

Glasom prvenstveno šaljemo verbalnu poruku, ali on služi i kao sredstvo neverbalne komunikacije. Ton glasa, njegovo spuštanje ili podizanje, ubrzani ili usporeni govor, naglašavanje pojedinih reči, umetnute pauze i slično, mnogo govore o namerama, raspoloženju i stanju onoga ko govori.

- Intenzitet/jačina – Poruku saopštite dovoljno glasno da bi se čula. Odredite efikasan intenzitet svog glasa. Stišavanje glasa u bučnom okruženju može povećati pažnju vaših sportista.
- Visina - Predstavlja nivo glasa na muzičkoj skali. Svaka osoba ima karakterističnu visinu glasa. Koristite širok raspon glasa. Primetno povećanje visine glasa može umanjiti delotvornost vaše poruke.

- Brzina – odnosi se na brzinu izgovaranja. Većina ljudi govori brzinom od 115 do 150 reči u minutu. Prebrz govor smanjuje jasnoću i može da zbuni one koji slušaju. Suviše spor govor može da bude dosadan. Pravljenje pauza ističe važnost informacije.

Kontakt očima i pogled su vrlo moćni neverbalni znakovi. Širom otvorene oči i proširene zenice su pokazatelji sviđanja. Usmerenost pogleda na nekoga i njegova dužina ukazuje na zainteresovanost i emocije i doprinosi usklađivanju komunikacije s drugom osobom. Skrivanje pogleda često je znak neiskrenosti, ali može biti i znak neprijatnosti. Opušteno se fokusirajte na oči, lice i gestove tela sportista. Ne zurite! Dobar kontakt očima pruža im sigurnost i ugodnost.

Gestovi ili pokreti rukama takođe olakšavaju komunikaciju. Krećite se opušteno, a ne kruto, izbegavajte nervozne navike (zveckanje, lupkanje prstima, „lomljenje“ prsta, drmanje). Postoje razne vrste gestova.Amblemi su neverbalni gestovi koji zamenjuju verbalnu poruku (mogu se koristiti samostalno). Imaju dobro poznato značenje unutar određene kulture, no među kulturama mogu izazvati nesporazum (npr. krug formiran spajanjem palca i kažiprsta u americi znači „OK“, u Japanu „novac“, u Rusiji „nula“, a u Brazilu je to znak za uvredu).
Dodir pokazuje naklonost, bliskost, prijatnost, a ponekad dominiranje. Određuju ga tri faktora: stepen sviđanja i privlačnosti, stepen poznatosti i bliskosti i stepen moći i status. Prikladnost i učestalost korišćenja dodira u komunikaciji zavisi od kulture.

Korišćenje ***ličnog prostora*** takođe pripada neverbalnom ponašanju koje varira od kulture do kulture. Razlikujemo nekoliko razdaljina između dvoje ljudi:

- Intimna zona ili intimni prostor - do 45 cm
- Lična zona (porodica i prijatelji) – od 45 cm do 1.20 m
- Socijalna zona (društveni i poslovni odnosi) – 1.20 do 3 m
- Javna zona (nepoznate osobe) – više od 3 m

Pri komunikaciji treba voditi računa da se ne upada u intimni prostor sagovornika. Najveći broj razgovora u sportu odvija se u ličnom prostoru, ali pri radu sa sportistima, posebno

Tabela 10.3 Kategorije i znaci neverbalne komunikacije

Držanje i pokreti tela	Opušteno, kruto, spuštena ramena, naginjanje unapred, unazad, isturene grudi. Gestovi i pokreti glave, ruku, stopala i celog tela.
Glava	Klimanje, nakrivljena u stranu, zabačena unazad, pokazuje smer.
Izraz lica	Živahan, rastrojen, mrštenje, pravljenje grimasa.
Oči	Široko otvorene, zatvorene, namigivanje, žmirkanje, treptanje, kolutanje, suzne.
Usta	Osmeh, napućene usne, lizanje usana, griženje usana, otvorena, zatvorena
Koža	Crvenilo, bledilo, znojenje, osip.
Ruke-šake	Vrpoljenje, lupkanje, isprepletani prsti, stegnuti u pesnice, pokazivanje, dodirivanje, prekrštene ruke.
Noge - stopala	Lupkanje stopalom, prekrštene noge, raširene noge, lupkanje kolenima.
Fizičke karakteristike	Figura, privlačnost, visina, težina, miris tela i simpatičnost. Svojom fizičkom kondicijom možete da saopštite važnost koju pridajete fizičkoj pripremljenosti.
Opšti izgled	Način oblačenja i doterivanja su važne poruke drugima.
Položaj tela	Lični prostor između ljudi i položaj tela pri komunikaciji dosta govori o njihovim namerama, emocijama, poštovanju. Stav “Baš me briga“ pokazuje da osoba nije spremna da razgovara sa vama.
Dodirivanje	Tapšanje po leđima, hvatanje za ruku, grljenje. Ovo su podesna dodirivanja koja saopštavaju pozitivno potkrepljenje.
Karakteristike glasa	Glasovna intonacija nije samo verbalni, već i neverbalni znak komunikacije. Kvaliteti glasa: visina, jačina, piskavost, brzina, tempo, ritam izgovaranja poruke često više govori od njenog sadržaja.

kada im treba pokazati novu vežbu, pridržati ih, korigovati neispravan pokret ili položaj određenog dela tela (trupa, ruku, leđa, kolena), trener povremeno mora ući u intimni prostor sportiste.Vodite računa da se vaše prisustvo u njihovom intimnom prostoru ili neophodan dodir ne shvati pogrešno.

Držanje tela, način na koji stojimo ili sedimo može biti vrlo jasan pokazatelj onog što osećamo. Otvoreni položaj ruku i nogu saopštava naklonost, zainteresovanost i spremnost da saslušate drugoga, a prekrštene noge i ruke govore o oprezu, nesigurnosti i odbrambenom stavu. Ako želite da pokažete da ste pažljiv slušalac, okrenite se licem prema osobi tačno u visini očiju i blago se nagnite prema njoj.

Izgled – odeća koju ljudi imaju na sebi, frizura i generalni stil oblačenja (klasičan, sportski, casual) služe za samopredstavljanje. Pokazuju kako sebe opažamo i kako bismo voleli da nas drugi vide. Naravno, prosuđivanje o osobi prema izgledu često može dovesti do grešaka.

Tabela 10.4 Rosenfeldov upitnik za samoprocenu veštine komunikacije (prema 66)

UPUTSTVO: Razmislite kako komunicirate sa drugim ljudima (npr. sportistima, pomoćnim trenerima, sudijama, medijima). Koliko često se ponašate na dole opisane načine? Na crti ispred svakog opisa, treba da upišete broj odgovora koji označava da li se Vi tako ponašate:

1 = Skoro uvek 2 = Često 3 = Ponekad 4 = Retko 5 = Skoro nikad

---

____ 1. Prvenstveno obraćam pažnju na ono šta sportista govori, a malo pažnje pridajem onom šta on radi.

____ 2. Dozvoljavam da me konfuzno izražavanje sportiste omete da ga strpljivo saslušam.

____ 3. Prekidam druge ako želim nešto da kažem.

____ 4. Prestajem da slušam kada pomislim da sam razumeo/la poruku, bez obzira da li je osoba koja govori završila.

____ 5. Reagujem pre nego što razmotrim šta je pre toga rečeno.

____ 6. Pokazujem verbalne i/ili neverbalne reakcije na odluke sudija/zvaničnika.

____ 7. Obraćam pažnju samo na sadržaj onog što neko kaže, pre nego na reči, ton i visinu glasa kojim je to izgovoreno.

____ 8. Dozvoljavam da me emotivno obojene reči naljute.

____ 9. Ukoliko mi se tema razgovora učini dosadnom, prestanem da obraćam pažnju.

____ 10. Nisam u stanju da ograničim kritike na račun izvođenja/nastupa mojih sportista.

____ 11. Sudijama jasno saspem u lice sve što mislim o njihovim odlukama.

____ 12. Različite stvari mogu da poremete moju koncentraciju.

____ 13. Ne mogu da prepoznam kada sam suviše uznemiren/na ili umoran/na da nešto govorim ili saslušam.

____ 14. Podižem glas kada želim da moji sportisti obrate pažnju na ono što govorim.

____ 15. Kada mi neko izloži svoje probleme, trudim se da ga posavetujem.

____ UKUPAN SKOR

A sada saberite odgovore na svih 15 stavki. Dobili ste ukupni komunikacioni skor. Što je on veći, to su vaše komunikacione veštine bolje. Ovaj instrument je baziran na veštinama koje treba da posedujete kako bi bili dobar komunikator. Sam ukupni skor je manje važan od vaših odgovora na pojedinim stavkama. One stavke na koje ste odgovorili sa 1, 2 ili 3, ukazuju na oblasti koje treba da unapredite. Iako vam je ova samoprocena informativna i korisna, mi vas ipak ohrabrujemo da i od pomoćnih trenera i sportista zatražite da vas procene. Na taj način ćete dobiti bolji uvid u to kako vas drugi vide i kako procenjuju vaš komunikacioni stil.

Tabela 10.5 Test slušanja (prema 123)

UPUTSTVO: Zaokružite jedan od 4 ponuđena odgovora, tj. broja koji se nalaze ispod odgovora koji najbolje opisuje da li se vi i koliko često ponašate na opisane načine

	Nikada	Retko	Ponekad	Često
1. Nije vam zanimljivo da slušate druge.	1	2	3	4
2. Skloni ste da svoju pažnju usmerite na izgled i način govora osobe, umesto na sadržaj njene poruke.	1	2	3	4
3. Više pažnje obraćate na činjenice i detalje, tako da vam često promakne osnovno značenje poruke.	1	2	3	4
4. Vašu pažnju lako poremete drugi ljudi – njihov govor, žvakanje žvake, šuštanje papira itd.	1	2	3	4
5. Pretvarate se da slušate pažljivo gledajući u govornika, a u stvari, razmišljate o sasvim drugim stvarima.	1	2	3	4
6. Slušate samo ono što je lako razumeti.	1	2	3	4
7. Određene emocionalno obojene reči ometaju vaše slušanje.	1	2	3	4
8. Posle samo nekoliko rečenica koje ste čuli o problemima neke osobe, počinjete razmišljati o mogućim savetima koje joj možete dati.	1	2	3	4
9. Vaša pažnja je veoma kratka, tako da ne možete slušati više od nekoliko minuta.	1	2	3	4
10. Brzo uočite stvari sa kojima se ne slažete, pa prestanete da slušate kako bi pripremili svoje argumente.	1	2	3	4
11. Pokušavate da slušate govornika podržavajući ga rečima i klimanjem glave, ali se pri tom stvarno ne udubljujete.	1	2	3	4
12. Kada vam postane dosadno ili neprijatno, menjate temu.	1	2	3	4
13. Čim neko kaže nešto što smatrate da je po vas negativno, počinjete da se branite.	1	2	3	4
14. „Proučavate“ govornika pokušavajući shvatiti šta on ili ona zaista misle.	1	2	3	4

A sada saberite svoje poene tj. brojeve koje ste zaokružili kao vaše odgovore.

Vaš ukupan skor je: _____

Skor	Kakav ste slušalac
14 - 24	Odličan
25 - 34	Dobar
35 - 44	Osrednji
45 - 56	Slab

Treneri treba da vode računa da na treninge dolaze u adekvatnoj i čistoj sportskoj odeći i sa urednom frizurom, a na takmičenja u odeći koja je propisana pravilima sporta, kluba ili međunarodne sporstke asocijacije. Nikada ne smete izgubiti iz vida da vi svuda i na svakom mestu sportistima, posebno mladim, predstavljate uzor ili model za identifikaciju.

Slušanje je osnovna veština neverbalne komunikacije. To je složen psihološki postupak stupanja u odnos sa drugom osobom. Obuhvata pažljivo slušanje, opažanje verbalnih i neverbalnih poruka. Postoji više vrsta slušanja (aktivno, površno/nepažljivo i arogantno), kao i preporuka kako se ono može poboljšati (postavljanje pitanja, pojašnjavanje, parafraziranje,

ohrabrivanje, promišljanje, razumevanje, sumiranje). Prvi znak koji pokazuje vašu dobru volju da unapredite komunikacione veštine i veštinu slušanja ogleda se u spremnosti da ih procenite. To možete učiniti tako što ćete popuniti upitnike date u tabelama 10.4 i 10.5.

Pažljivost ili pažljivo ponašanje je fizički izraz pažnje prema osobi koja govori. Ne prekidajte osobe sa kojima pričate. Dajte neverbalne potvrde pažnje kroz držanje tela, kontakt očima i gestove. Ako vam sportista govori, a vi ispoljavate znake dosade i nepažnje, on će se osećati ignorisanim i obeshrabrenim i neće vam se više obraćati, bez obzira na značaj onoga što treba da vam saopšti.

10.6 Stil treniranja i komunikacija

U poglavlju osam opisali smo tri osnovna stila u treniranju – komandni, bejbi siter i kooperativni. Svaki stil treniranja prati specifičan stil komunikacije.

Komandni stil komunikacije generalno se može okarakterisati kao agresivan. Martens (82) smatra da treneri komandnog stila komuniciraju agresivno da bi sportiste naterali da rade sve što im kažu, a njihove reči često prati govor tela koji dodatno zastrašuje. Treneri komandnog stila mnogo govore, a malo slušaju. Kada nešto krene loše oni su spremni da optužuju i okrivljuju. Komunikaciji često pristupaju kao takmičenju – da nadmaše druge osobe, imaju poslednju reč, da ih pobede. Druge ljude slabo slušaju, više interpretiraju, viču i napadaju. Ovakav stil komunikacije, nadamo se, ostao je u godinama iza nas, jer u sportu on može da ima samo kratkoročan uspeh. Njeno dugotrajno praktikovanje udaljava sportiste, kvari njihove odnose, povređuje one koji su žrtve trenerovog oštrog jezika.

Submisivni stil komunikacje dozvoljava drugima da dominiraju u konverzaciji. U sportskim kontekstima se ne sreće često, ali postoji. Treneri submisivnog stila retko izražavaju vlastita gledišta, a skloni su da izraze saglasnost čak i onda ako se suštinski ne slažu. Oni su nesigurni, puno koriste reči *možda, nadam se, videćemo* i druge termine neodređenog značenja. Ovakvo okolišanje, prazne reči i izbegavanje kontakta očima ukazuju da im nedostaje samopouzdanje. Zato izbegavaju ozbiljne, „teške“ teme, konfrontacije i konflikte, što dovodi do toga da se početni mali problemi neblagovremenim rešavanjem i nagomilavanjem pretvaraju u velike i teže rešive.

Kooperativni stil komunikacije se bazira na uzajamnom poštovanju između trenera, sportista i drugih osoba uključenih u komunikaciju. Najpoznatiji pobornik ovog stila je Rajner Martens koji posebno naglašava njegove dobre strane kao što su iskrenost, pozitivan stav, pouzdanost i ohrabrivanje drugih da komuniciraju na isti način. Treneri kooperativnog stila pri komunikaciji ne igraju nikakve „igre“, oni preduzimaju inicijativu kako bi se stvari pokrenule. U svojim obraćanjima su direktni i konstruktivni, usmereni da na pozitivan način obezbede napredovanje svog tima. Treneri kooperativnog stila su dobri slušaoci, nastoje da razumeju šta drugi ljudi žele da im saopšte i podstiču dvosmernu komunikaciju.

Svaki trener bi trebalo da se zapita koji stil komunikacije on koristi, da li sa svima komunicira na isti način, ili svoj stil menja u zavisnosti od okolnosti i osoba sa kojima komunicira. Na primer, da li vi kada trenirate mlade sportiste koristite komandni stil, a na svom radnom mestu submisivni? Kakav stil komunikacije koristite u porodici, sa supružnikom, decom i ostalim članovima porodice? Da li osećate da vam nedostaju neke veštine koje bi vas mogle učiniti mnogo uspešnijim komunikatorom? Martens navodi sledećih osam komunikacionih veština: komuniciranje sa kredibilitetom, pozitivan pristup, obezbeđivanje poruka sa dovoljno informacija, konzistentnost, veština slušanja, neverbalna komunikacija, instrukciona komunikacija i primena principa potkrepljenja. O većini navedenih veština već smo govorili,

a o nekima (pozitivan pristup, potkrepljenje, nagrađivanje i kažnjavanje, instruisanje i korigovanje grešaka) će biti više reči u sledećem poglavlju.

Pored već opisana tri glavna stila komunikacije (komandni, submisivni i kooperativni), Martens (82) navodi još osam tipičnih predstavnika trenera čijoj komunikaciji izrazito nedostaje neka od osam navedenih komunikacionih veština. Ove „tipove“ je, kako sam kaže, identifikovao posmatrajući i intervjuišući stotine sportskih trenera. Smatramo korisnim da se posle čitanja opisa svakog mitskog trenera zapitate kako vi „stojite“ u odnosu na komunikacionu veštinu koja upadljivo nedostaje opisanom treneru. To će vam pomoći da je unapredite i svoju komunikaciju sa drugima učinite efikasnijom i prijatnijom.

1. TRENER BEZ KREDIBILITETA
Nikada ne priznaje svoje greške, sportisti u njega nemaju poverenja, jer nikada ništa ne pokazuje. Ipak, on za sebe misli da ima više znanja nego što ga realno ima. Često ne radi ono što kaže. Veoma je egocentričan. Sportistima više drži propovedi nego što ih trenira. Za uzvrat, sportisti mu ništa ne veruju, isključuju se i ne slušaju ga. Ovaj trener nije naučio da se poštovanje ne traži, već zaslužuje.

Razmislite, koliko sportisti imaju poverenja u vašu komunikaciju, koliko veruju u ono što im govorite? Da li komunicirate sa veoma malim, prosečnim ili visokim kredibilitetom?

2. NEGATIVAC - TRENER SA NEGATIVNIM PRISTUPOM
Većina postupaka ovog trenera su negativni, a ponekad skoro neprijateljski. Sportiste stalno kritikuje, nikada nije zadovoljan, retko pohvaljuje pošto misli da trenerima ne „pristaje“ da budu ljubazni. Ako mu se ipak desi da pohvali, pohvalu obično odmah zaseni nekim drugim negativnim komentarima.

Razmislite, da li su vaše poruke koje upućujete sportistima primarno pozitivne ili negativne?

3. TRENER SUDIJA
Ovaj tip trenera svoje sportiste stalno procenjuje, umesto da ih obučava. Kada greše on ih okrivljuje, ali im ne daje fidbek i ne pokazuje kako da isprave grešku. Kada urade dobro, trener „sudija“ ih pohvali, ali ne zna kako da ih instruira da postignu još više nivoe veštine. Zbog stalnog procenjivanja, bez obzira što povremeno ume da bude i pozitivan, u blizini trenera “sudije” sportisti se osećaju nesigurno i neprijatno.

Razmislite, da li vi svojim sportistima obezbeđujete dovoljno fidbeka i instrukcija ili ste sličniji „sudiji“? Da li je sadržaj vaše komunikacije sa sportistima bogatiji fidbekom i informacijama ili suđenjem i procenama.

4. NEDOSLEDAN, NESTALAN TRENER
Sportisti nikada nisu sigurni šta će nedosledan trener reći sledećeg trenutka. Danas priča i radi jedno, a sutra drugo. Za isto ponašanje jednog igrača kažnjava, drugog ne. Igračima govori da se ne prepiru sa sudijama, a sam to redovno čini.

Razmislite koliko su poruke koje vi šaljete dosledne i da li su vaši postupci konzistentni sa onim što govorite?

5. TRENER “KAMENO LICE”
Trener „kamen“ nikada ne pokazuje svoje emocije, ne smeje se, ne mršti, ne tapše sportiste po ramenu, ne izražava zadovoljstvo ili nezadovoljstvo njima. Njegovi igrači se osećaju nesigurno, jer ne znaju šta trener misli i kako se oseća.

Da li vi efikasno, verbalno ili neverbalno, pokazujete i saopštavate svoje emocije ili je i vaše lice bezizražajno? Koliko ste dobri u konstruktivnom izražavanju svojih emocija?

6. GOVORLJIV TRENER – PRIČALICA

Ovaj trener je najgovorljivija osoba koju ste ikada sreli. Tokom treninga on konstantno daje instrukcije, bile one potrebne ili ne. To je osoba koja "ne sklapa" usta. Tokom utakmice stalno sebi nešto mrmlja. Toliko je obuzet pričanjem da nema vremena da sluša svoje igrače. Nikada mu ne pada na pamet da bi mu igrači mogli ponešto reći. Ovakav stil komunikcije može da bude veoma naporan, posebno kada su u pitanju deca i mladi sportisti, mada ni odraslima ne prija. Sportisti koje vodi takav trener često požele da nešto odrade u miru, bez nepotrebne i ometajuće priče i u žargonu se pitaju „Da li se ovaj čovek ikada gasi?"

Očito je da ovakvom treneru dramatično nedostaje veština slušanja. Razmislite, da li ste vi dobar slušalac, ili ste kao trener pričalica?

7. PROFESOR

Trener „profesor" nije u stanju ništa da objasni na nivou razumljivom za njegove sportiste. Ili govori suviše naučno, ili na zaobilazan način, što sportiste dodatno zbunjuje. Navikao je da barata samo sa apstrakcijama, pa nije u stanju ništa da objasni i pokaže praktično – da pokaže sportsku veštinu po logičnom redosledu tako da sportisti mogu shvatiti njene osnove.

Da li ste vi u stanju da svojim sportistima pružite jasne, jednostavne i razumljive instrukcije i pravilnu demonstraciju, ili ste kao trener profesor? Da li je potrebno da poboljšate svoje sposobnosti davanja instrukcija, objašnjenja i demonstracije pravilnog izvođenja?

8. TRENER KOJI NE PRAVI RAZLIKU

Ovaj trener uopšte ne razume principe nagrađivanja i potkrepljenja. Mada svoje sportiste često nagrađuje, on to čini tako što pogrešna ponašanja potkrepljuje u pogrešno vreme. Kada se suoči sa lošim ponašanjem, on ili pusti da prekršaj prođe, ili se svom snagom obruši na sportistu.

Kakve su vaše veštine i znanja o nagrađivanju i kažnjavanju sportista? Razumete li osnovne principe potkrepljenja, ili ste kao trener koji ni prirodu ni intenzitet svojih reakcija (nagrada i kazni) ne povezuje sa težinom i vrstom lošeg ili dobrog ponašanja sportista. Kad kažnjava, kažnjava redom i neodmereno, kad pohvaljuje, takođe, ne pravi razliku da li je pohvala zaslužena ili ne.

Zapamtite:

- Efikasna komunikacija je ključna za uspešno treniranje, kao i za sve druge aspekte našeg života. Sposobnost da se efikasno izraze misli, osećanja i potrebe kao i sposobnost da se mogu razumeti misli, osećanja, ideje i potrebe drugih je centralna za dobru komunikaciju.
- Komunikacija je dinamički proces koji uključuje slanje, primanje i interpretaciju poruka kroz različite senzorne kanale. Ne zaboravite da je svaka komunikacija *„dvosmerna ulica"* i da zahteva veštinu saopštavanja poruke i veštinu slušanja sagovornika.
- *Slanje i primanje poruka* predstavljaju prvu dimenziju komunikacije, druga se odnosi na prirodu komunikacije *(verbalna i neverbalna)*, a treća na *sadržaj* poruke i *emocije* koje je prate.
- Da bi ste bili dobar komunikator treba kontinuirano da radite na razvijanju i unapređenju svojih komunikacionih veština (posebno veštine slušanja, neverbalnih veština, slanja jasnih, konciznih, jednoznačnih poruka, kontroli emocija, empatiji itd) kako bi redukovali ili potpuno eliminisali faktore koji dovode do smetnji u komunikaciji između vas i vaših sportista, vas i roditelja sportista, vas i svih drugih subjekata sa kojima ste u svakodnevnoj ili povremenoj komunikaciji.
- Uspešna komunikacija sa sportistima podrazumeva da ih dobro poznajete, da znate koje su im slabosti i prednosti, kako reaguju na kritiku, stres i pritisak takmičenja, kakve su

im komunikacione veštine, pažnja, znanja potrebna za pravilno razumevanje poruke. Trudite se da vaše poruke upućene njima budu izrečene tonom, sa emocijama i "govorom tela" koji će doprineti njihovom jednoznačnom tumačenju. Nastojte da uskladite svoje reči sa svojim postupcima, sadržaje verbalnih poruka sa govorom tela, da budete otvoreni, iskreni, dosledni i dobronamerni.

- Organizovanje roditeljskog sastanka je najbolji način da stvorite preduslove za dobru komunikaciju sa svim "tipovima" roditelja i na taj način sprečite moguće probleme, konflikte i nesporazume, da ih upoznate sa njihovim ulogama i odgovornostima i uspešno integrišete u svoj "pobednički tim".
- Neverbalna komunikacija (govor tela) u sportu ima poseban značaj, koristi se mnogo više nego u drugim oblastima ljudske aktivnosti, sportisti su na nju navikli, veoma je pogodna za brzo i jasno saopštavanje poruka posebno u situacijama u kojima reči (zbog buke ili visokog stresa) jednostavno ne "dopiru" do sportista, kada im je neophodan trenutni fidbek, a neretko i u komunikaciji između sportista kada je ona u funkciji taktike i strategije igre.
- Iskoristite predložene "testove" da proverite svoje veštine komunikacije i slušanja kako bi otkrili oblasti koje treba da unapredite. Tražite od kolega da vas i oni procene i kažu kako vas vide (da li kao trenera komandnog, kooperativnog ili submisivnog stila komu--nikacije), ili trenera kome upadljivo nedostaje neka važna komunikaciona veština (kredibilitet, pozitivan stav, korišćenje fidbeka, doslednost, izražavanje emocija, veština slušanja drugih, umešnost demonstracije, znanja o principima efikasnog nagrađivanja i kažnjavanja).

11. POZITIVAN PRISTUP TRENIRANJU

11.1 Sport dece i mladih kod nas - aktuelno stanje i perspektive

Sportski programi za decu i mlade u celom svetu svakodnevno doživljavaju ogromnu ekspanziju. Neki od njih su tako koncipirani da deci pružaju nešto malo više od rekreacije. U njima se uči minimum veština, a pritisak da se pobeđuje je neznatan. Međutim, znatno su prisutniji drugi programi, u kojima je situacija potpuno drugačija. Oni su usmereni na formiranje budućih vrhunskih sportista, trening je dug i razrađen i vrlo rano se ulazi u proces specijalizacije, takmičenje je intenzivno, pritisak da se pobeđuje često je ogroman, selekcija bespoštedna. Krajnji cilj takvih programa je stvoriti sportiste za seniorski, profesionalni sport i sportiste za međunarodni takmičarski nivo.

Na osnovu različitih izvora podataka Martens je (81) procenio da od približno 42.5 miliona američke dece uzrasta od 6 do 16 godina, 17 miliona učetvuje u sportskim programima koje odrasli organizuju za njih. Kada se tom broju doda još oko 6 miliona dece koja se bave sportom u okviru različitih školskih sportskih programa, onda dolazimo do podatka da preko 20 miliona, ili oko 44% dece od 6 do 16 godina učestvuje u organizovanim sportskim programima.

A kakva je situacija kod nas? Prema našim saznanjima i statističkim podacima za 1988. godinu (4) u Jugoslaviji su od ukupnog broja registrovanih sportista 24.1% činila deca uzrasta do 14 godina, a mladi starosti od 15 do 19 godina činili su 19.5%. Dakle, od ukupnog broja aktivnih članova sportskih društava i klubova, na mlade sportiste do 19 godina otpadalo je 43.6 %. Jasno je da kod dece i mladih postoji unutrašnja, intrinzička motivacija i potreba za igrom, sportom i izazovom, pa interesovanje za sport predstavlja antropološku konstantu mladosti (20).

Kakvo je stanje danas, mi ne znamo, ali smo sigurni da je broj dece sportista znatno veći, jer svakodnevno "niču" novi programi za decu, razne "sportske škole", "radionice", "zabavišta", klubovi itd. Naravno, posebna priča je to što još uvek nemamo nikakvu stučnu kontrolu nad ovim programima. Ne znamo precizno ko ih vodi, kako su koncipirani, koji su im ciljevi, da li su usklađeni sa psihofizičkim razvojem i potrebama dece itd. Najzad, želeći da unapredi sve relevantne aspekte sporta u Srbiji, da stvori povoljnije kadrovske, stručne, organizacione i finansijske preduslove za njegovo sveukupno napredovanje, *Ministarstvo za omladinu i sport* je prvi put na državnom nivou donelo *Nacionalnu strategiju za razvoj dečijeg i omladinskog sporta* za period od 2009-2013 godine. Nadamo se da će godine koje su pred nama pokazati delotvornost ovakvog postupka i najširu drušvenu javnost ohrabriti da sport dece i mladih posmatra kao vaspitni medij, faktor očuvanja zdravlja i faktor sveukupne dobrobiti mladih ljudi.

Kada govorimo o danas prisutnom sve masovnijem učešću dece u sportu, onda ne smemo zaboraviti podatak da paralelno sa ovom tendencijom raste i procenat dece koja nezadovoljna i razočarana napuštaju sport. Procenjuje se da oko 35% američke dece godišnje napusti sport. Napuštanje sporta je najučestalije na uzrastima između 11. i 13. godine. Druge procene vodećih sportskih psihologa (prema 96) govore da 67% dece sagori i napusti sport do 12 godine, drugih 8% ga napusti do 15 godine starosti, a samo 11% stigne do nivoa vrhunskog izvođenja. Prema podacima Američkog edukacionog programa, 75% američke dece koja su na ranim uzrastima ušla u sport, isti napusti do svoje 15 godine, 70% do 14 godine, a 50% to učini do svoje 12 godine. I kao što smo više puta isticali (16) da za sada nemamo podatke o procentu naše dece koja na godišnjem nivou ili na pojedinim uzrastima napuštaju sport, nadamo se da ćemo uz pomoć novog informacionog sitema za vođenje evidencija u sportskim organizacijama, uspeti da do njih dođemo.

I pored verovanja da sport ima izuzetno veliku potencijalnu snagu u oblikovanju života dece i da bavljenje sportom može unaprediti njihov fizički, psihološki i socijalni razvoj, ipak ne

treba zaboraviti da on ima i svoju „tamnu stranu“. Mnogi smatraju da rano izlaganje intenzivnom sportskom takmičenju može imati i potencijalno štetne efekte. Ljudima koji rade sa mladim sportistima potpuno je jasno da se u situacijama u kojima je važnost sportskog takmičenja i njegovog ishoda, odnosno pobede, toliko prenaglašena da preovladava sve ostale elemente, pozitivne vrednosti takmičenja neće ispoljiti. Šta više, ono može dovesti do narušavanja emocionalnog zdravlja, pravilne socijalizacije i razvoja ličnosti mladih sportista podstičući ih na agresivno, nasilno i neprimereno ponašanje, na zloupotrebu po zdravlje štetnih supstanci za podizanje izvođenja, na nezdrave „dijete“, neetičke postupke itd.

Nesporno je da je sport idealan vaspitni i obrazovni medijum za razvoj poželjnih psiho socijalnih atributa kao što su kooperativnost, borbenost, nezavisnost, samostalnost, vođstvo, motivacija za postignućem, samopotvrđivanje, samopouzdanje, pojam o sebi (self koncept). Pozitivan doprinos sporta poboljšanju fizičkog i emocionalnog zdravlja dece i mladih ne mora uvek da se ispolji. Neće se ispoljiti kada je prenaglašena vrednost takmičenja i pobede, pa sport postaje mesto velikog pritiska i stresa za decu, uništava njihovu spontanost, zadovoljstvo i kreativnost. Sport sam po sebi nije ni dobar ni loš, a da li će njegov efekat na zdravlje naše dece biti pozitivan ili negativan, najviše zavisi da li ga odrasle osobe (treneri, roditelji, sportski menadžeri) vode i organizuju po modelu sporta odraslih ili po modelu koji u prvi plan ističe njegovu vaspitnu, razvojnu i zdravstvenu funkciju (20).

Imajući u vidu brojne mogućnosti i potencijalne opasnosti dečijeg i omladinskog sporta, ne čudi podatak da je u svetu, još pre 40 godina došlo do rasta naučnih istraživanja u ovoj oblasti. Naglašenije interesovanje sportskih stručnjaka za dečji i omladinski sport započinje u Americi početkom 1970-ih godina. Istraživači su pokušali dati odgovore na mnoga pitanja i potrebe sportske prakse u kojoj se hronično osećao nedostatak pravih informacija koje bi pomogle da se deci sportistima obezbedi pozitivnije i produktivnije sportsko iskustvo i rad sa njima podigne na viši stručni i pedagoški nivo.

Za razliku od ranije, pa i vremena od pre 10-ak godina kada o bilo kom problemu dečijeg i omladinskog sporta nismo imali valjanih empirijskih informacija, niti bilo kakvu jasno definisanu i usvojenu koncepciju njegovog razvoja, ciljeva i zadataka - danas je situacija mnogo bolja. Zahvaljujući stručnjacima *Republičkog zavoda za sport,* a pre svega psihologu Ljubici Bačanac, koja je pokazala veliko interesovanje za dečiji i omladinski sport i želju da ga učini mnogo pozitivnijim, da skerene pažnju na njegove ogromne neiskorišćene vaspitne potencijale, da edukuje sve njegove učesnike i na taj način doprinese da iskustva većine mladih sportista budu pozitivna i stimulišuća za dalje bavljenje i sveukupni psihofizički razvoj mladih. Danas već daleke 1984. godine, ona je na kongresu pedagoga fizičke kulture Jugoslavije u Zagrebu, prva javno progovorila o problemu sportskog takmičenja dece. Postavila je pitanje da li je ono cilj sam po sebi ili sredstvo za vaspitanje, da li deca i dalje treba da se takmiče po modelu odraslih, ili to treba da čine kao deca, da li je pobeda jedini cilj, kako nagrađivati decu, kako ih učiti da se takmiče sami sa sobom, sa svojim ranijim rezultatom, kako ih učiti da uživaju u sportu, razviju unutrašnju motivaciju, da nauče da su svi uspešni ukoliko se maksimalno zalažu, kako menjati sistem vrednovanja trenera koji rade sa mladima itd. Tom prilikom naišla je na potpuno nerazumevanje svojih kolega, ljudi koji su zaduženi da rade na unapređenju svih oblika fizičke kulture u tadašnjoj Jugoslaviji. Po njihovom mišljenju, takmičenje sa protivnikom, nekim spoljnim standardom uspešnosti i borba za što viši takmičarski plasman, predstavlja suštinu svake organizovane sportske aktivnosti. Zašto bi se onda ciljevi i zadaci dečijeg sporta razlikovali od onih koji egzistiraju u sportu odraslih (20).

Ne mireći se sa takvim stavom, a imajući u vidu potpuni nedostatak bilo kavih empirijskih podataka o omladinskom sportu kod nas, Bačanac je, zajedno sa svojim saradnicima, u sklopu stručnog praćenja mladih talentovanih sportista u sportskim kampovima, ispitala osnovne

motive zbog kojih se oni uključuju u sport, jer je to izuzetno važna informacija za trenere koji kreiraju sportske programe za decu. Pretpostavila je da ako treneri znaju koji to osnovni razlozi dovode decu u sport, tj. koje motive i potrebe žele zadovoljiti baveći se sportom, onda će svoje programe tako koncipirati da im te potrebe zadovolje, njihova iskustva u sportu učine pozitivnijim, spreče da ona razočarana i traumatizovana napuštaju sport ne uspevajući da realizuju svoje potencijalne sportske talente i interesovanja. Istraživanje je sprovedeno tokom 1988, 1989 i 1990. godine, a rezultati su publikovani 1994. godine u časopisu *"Fizička kultura"*.

Usledila su nova istraživanja faktora koji značajno utiču na opredeljenje mladih ljudi da se bave sportom, važnosti koju im oni pridaju, ulozi porodice i vršnjaka, socio-ekonomskom statusu porodica mladih sportista, odnosu roditelja prema sportu svoje dece, ciljnim orijentacijama mladih sportista, doprinosu sporta u formiranju integrativnih svojstava ličnosti i identiteta mladih ljudi, utvrđivanje uzrasta na kojima se mladi najčeše uključuju u sport, njihovih navika u izboru „glavnog" sporta itd. Dobijeni empirijski podaci su važni pokazatelji stanja u dečijem i omladinskom sportu, govore o postignutim poboljšanjima, otvaraju nove perspektive i sve stručnjake koji rade sa decom i mladima motivišu da istraju u drugačijem, humanijem i pozitivnijem pristupu sportu mladih. Kao rezultat istraživačkih napora i želje da se najšira društvena javnost, a posebno treneri koji rade u dečijem sportu i roditelji mladih sportista, upoznaju sa pedagoškim i psihološkim principima koji čine osnovu dobre prakse u dečijem i omladinskom sportu, kao i potencijalno štetnim posledicama nestručnog rada i nerazumevanja osnovnih ciljeva i zadataka sporta mladih, nastale su dve značajne publikacije:

1. *„Vaspitanje kroz sport"* (Lj. Bačanac i I. Radovanović), 2005. godine, i
2. *„Priručnik za roditelje mladih sportista"* (Lj. Bačanac, N. Petrović i N. Manojlović) 2009. godine.

Dakle, naše interesovanje za dečji i omladinski sport nikada nije prestalo, jer smo uvek pokušavali (u prigodnim okolnostima, na stručnim skupovima itd.) otvoriti neki od aktuelnih problema ovog dela sporta, skrenuti pažnju naše stručne i medijske javnosti na potrebu da se ovom značajnom segmentu sporta posveti dužna stručna i naučna pažnja. Neosporna je činjenica da se danas dečijem i omladinskom sportu posvećuje mnogo više pažnje nego ranije. Mnogi vrhunski stručnjaci, veliki treneri i selektori koji su sa svojim seniorskim timovima osvojili svetski vrh, danas u centar svojih interesovanja stavljaju dečiji i omladinski sport. Trude se da uspostave naučno zasnovan sistem rada sa mlađim kategorijama, da obrazuju trenere koji će raditi sa mladima, da uspostave nacionalne i klupske standarde koji se moraju poštovati kada se prave sportski programi, organizuju treninzi i takmičenja za decu i mlade spostiste. Najbolji primer je Nenad Manojlović, trofejni trener i selektor vaterpolo reprezentacije, koji sva svoja stručna znanja, ogromnu energiju i entuzijazam ulaže upravo u unapređenje dečijeg i omladinskog sporta generalno, a ne samo u matičnom *Vaterpolo savezu Srbije*.

Osim pojedinih naučnih i sportskih radnika, sve veći broj institucija (mediji, vaspitno obrazovne i stručne institucije) pokazuju svoju zainteresovanost za unapređenje teorije i prakse dečijeg i omladinskog sporta. Ovo interesovanje rezultira sve većim brojem natpisa u sportskoj štampi koji se bave problemima dece sportista alarmirajći najširu i stručnu javnost i ukazujući na različite vidove zlostavljanja dece u sportu, nesportsko ponašanje roditelja, nestručni rad itd. Isto tako, prisutan je trend porasta broja televizijskih emisija namenjenih deci u sportu, edukaciji roditelja i širenju neophodnih znanja povezanih sa različitim aspektima sporta mladih. S druge strane, vladine institucije *(Ministarstvo za omladinu i sport)*, vaspitno obrazovne i stručne institucije kao što je *Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja i Republički zavod za sport,* nastoje da svojim kontinuiranim radom informišu i edukuju što više ljudi koji će sutra raditi sa mladima, da putem istraživanja rasvetle brojne probleme na koje stručna praksa očekuje odgovore i da na bazi prikupljenih podataka projektuju

nove pristupe sportu dece i mladih, trasiraju pravce njegovog daljeg razvoja i maksimalnog korišćenja njegovih vaspitnih i zdravstvenih potencijala (8).

Ministarstvo za omladinu i sport Srbije, više od jedne decenije uspešno organizuje i finansira *letnje kampove* za mlade talentovane sportiste Srbije i njihove trenere. U saradnji i uz preporuku matičnih sportskih saveza, svakog leta bira se više od 500 mladih talentovanih sportista koji uz finansijsku i organizacionu podršku MOS-a učestvuju u 10-dnevnom sportskom programu koji je namenjen unapređenju njihovih sportskih znanja i veština, edukaciji njihovih trenera i promociji socijalnih i vaspitnih aspekata sporta - kroz timski rad, druženja, uzajamna upoznavanja, komunikaciju, razmenu stručnih znanja. Pomenuto Ministarstvo do sada je vodilo više medijskih kampanja namenjenih afirmaciji sporta kao sredstva za sperečavanje formiranja nezdravih navika i ponašanja kod mladih. Neke od njih su: *Igraj za život – droga ne; Igraj za život - bez alkohola; Igraj za život – izaberi sport; Navijaj glavom; Karakterom protiv naslilja.* Ministarstvo za omladinu i sport je 2008. i 2009. godine finansiralo veliko istraživanje *„Oblici i stepen nasilja u sportu Srbije“*, koje je obuhvatilo preko 3500 različitih učesnika u sportu (od sportista, trenera i roditelja sportista, do sportskih funkcionera, novinara, sudija), sa željom da sport u celini, a posebno sport dece i mladih učini bezbednom sredinom, sredinom bez nasilja, neprimerenog ponašanja i pritisaka, sredinom u kojoj se lepo raste, uče životno vredne veštine, obrasci nenasilnog rešavanja konflikata, uči toleranciji i sportsperonšipu, formiraju navike zdravog življenja, stiče snažan moralni karakter i lični identitet.

Na *Fakultetu za sport i fizičko vaspitanje* 2003. godine je u nastavni program uveden novi predmet pod nazivom *Osnove sporta mladih* sa interdisciplinarno koncipiranim sadržajima koji studentima sporta i fizičkog vaspitanja, tj. budućim stručnjacima koji će raditi sa mladima, pružaju obilje korisnih informacija i novih saznanja o svim relevantnim bio-psiho-socijalnim aspektima treniranja dece i mladih. Iste godine na Fakultetu je pripremljena i štampana prva skripta za studente pod nazivom *„Dečji sport od prakse do akademske oblasti“*. Kasnije, sa razvojem predmeta i sve većim interesovanjem studenata, programi se dodatno osavremenjavaju i dopunjuju, a predmet menja naziv u *Osnove dečijeg sporta,* da bi se 2007. godine konačno ustalio pod nazivom *„Dečiji sport“* (70).

Republički zavod za sport je više od 20 godina uključen u *kontinuirano praćenje* zdravstvenog, funkcionalnog, motoričkog, psihološkog i socijalnog statusa mladih talentovanih sportista Srbije, koji u organizaciji Ministarstava za omladinu i sport i matičnih sportskih saveza učestvuju u letnjim sportskim kampovima u Karatašu ili drugim mestima Srbije. Prikupljeni i obrađeni podaci se analiziraju, tumače i distribuiraju trenerima kako bi mogli da evaluiraju i prate efekte sopstvenog stručnog rada i napredovanja svakog mladog sportiste, da otkriju i blagovremeno preveniraju eventualne zdravstvene, psihološke ili druge probleme, da programiraju treninge u skladu sa aktuelnim mogućnostima i prognoziranim nivoima sportskog razvoja.

11.2 Dva filozofska pristupa sportu mladih

Više puta smo isticali da sport mladih sam po sebi nije ni dobar ni loš i da bavljenje sportom nije automatski povezano sa pozitivnim ili negativnim uticajem na psihofizički razvoj i zdravlje učesnika. Međutim, različita istraživanja izvedena poslednjih nekoliko decenija, nedvosmisleno su pokazala da ukoliko se rad sa decom i mladim sportistima ne razlikuje od rada sa zrelim, odraslim i vrhunskim sportistima, tj. ukoliko su ciljevi i generalna filozofija dečijeg sporta isti sa ciljevima koji egzistiraju u sportu odraslih, onda postoji realna opasnost da negativni efekti bavljenja sportom na dečijem uzarstu prevladaju pozitivne i sport postane realna opasnost za zdravlje i psihološku dobrobit dece i mladih. Da se to ne bi desilo, sport mladih, po mišljenju Smolla i Lefebvre (101) mora da se bazira na ***humanističkom***

pristupu ili humanističkim filozofskim postavkama koje ga vide u funkciji vaspitanja, razvoja i zdravlja, a ne na modelu ili filozofiji ***sporta odraslih*** u kome je takmičarski rezultat, odnosno pobeda merilo svih stvari.

1. Humanistički pritup dečijem i omladinskom sportu podrazumeva:

- Cilj sporta je optimalni fizički, psihološki i socijalni rast i razvoj svakog deteta.
- Sport je sredstvo za promociju vaspitnih ciljeva, tj. sport je u službi vaspitanja.
- Sportsko takmičenje je sredstvo za vaspitanje i učenje.
- Cilj takmičenja je učenje o sebi, o drugima, uživanje u sportu, usavršavanje veština.
- Uspeh se ne izjednačava samo sa pobedom, već se definiše mnogo šire.
- Sport treba da služi deci, a ne da deca služe sportu.
- Osnovno načelo: *„Sportista je primaran, pobeda je sekundarna“.*
- *Povelja prava mladih sportista* predstavlja glavnu filozofsku osnovu humanističkog pristupa dečijem sportu.

2**. Ako se dečijem i omladinskom sportu pristupa po **modelu sporta odraslih:

- Cilj sporta je pobeda, postizanje najviših takmičrskih rezultata.
- Osnovno načelo: Pobeda i rezultat su primarni cilj takmičenja, ili *Pobeda nije sve, ona je jedina stvar* *.
- Osnovni zadatak: “*citius-altius-fortius*” (više, dalje, brže).
- Deci se nameću pravila i standardi odraslih.
- Dečji sport se organizuje po modelu sporta odraslih.
- Uspeh se izjednačava sa pobedom, sve ostalo je neuspeh.
- Na decu se gleda kao na minijaturne odrasle.
- Deca se tretiraju kao potencijalne “sportske mašine” koje proizvode medalje, pehare, rekorde.

Da li će sport postati sredstvo za unapređenje psihofizičkog razvoja i zdravlja mladih ili izvor negativnih iskustava, stresa i pritiska, na prvom mestu zavisi od toga *kako ga vode odrasli,* koje ciljeve smatraju primarnim, tj. da li on služi deci ili zadovoljenju ličnih, često suviše ambicioznih i nerealnih potreba njihovih roditelja i trenera. Ako se odlučimo za humanistički pristup sportu mladih, ako prihvatimo osnovne postavke takvog pristupa, onda ćemo uspeti da iskoristimo ogroman vaspitni potencijal sporta i da ga stavimo u službu zdravlja i pravilnog razvoja naše dece (20). Međutim, ako među trenerima koji rade u dečijem sportu, još uvek ima onih koji nisu shvatili njegovu humanističku i vaspitnu funkciju, njegovu usmerenost na učesnike i njihovu dobrobit, a ne na takmičarski rezultat - onda rizikujemo da izgubimo brojne potencijalne talente, da talentovana deca nikada ne dođu do seniorskog sporta i međunarodnih nivoa takmičenja, rizikujemo da oštetimo njihovo psihofizičko zdravlje i od njih stvorimo velike protivnike svake sportske aktivnosti.

11.3 Osnovni problemi i dileme

Da bi identifikovao teme koje mogu imati značaj za unapređenje praktičnog rada u dečijem i omladinskom sportu, Daniel Gould (62) je anketirao 23 sportska psihologa koja rade u dečijem sportu širom Severne Amerike i 33 trenera koji su vodili sportske programe za decu i mlade. Rezultati ankete su pokazali da njih najviše interesuju sledeće teme:

* Winning isn’t everything, it’s only thing.

- Razlozi zbog kojih mladi prestaju da se bave sportom
- Kakva je uloga takmičarskog stresa kod mladih sportista
- Kako pomoći deci da se izbore sa takmičarskim stresom
- Uticaj sportskog takmičenja na psihološko zdravlje i razvoj dece
- Kako unaprediti komunikaciju sa mladim sportistima
- Strategije za razvoj samopouzdanja
- Zašto se mladi bave sportom
- Posledice pobeda i poraza na mlade sportiste
- Šta se mladim sportistima sviđa, a šta ne sviđa u takmičarskom sportu
- Kakvi su uticaji odnosa roditelj-dete na bavljenje i uspeh u sportu.

Istraživanja pokrenuta početkom 1970-ih, uglavnom su bila deskriptivnog tipa i nastojala su da odgovore na pitanja poput sledećih: koliko je dece uključeno u sport; koliko odraslih i na koji način radi u dečijem i omladinskom sportu; koliko taj sport košta državu; stavovi trenera, roditelja i dece prema različitim problemima dečijeg sporta; učestalost i vrsta povređivanja dece u sportu; koji je procenat dece koja napuštaju sport i iz kojh razloga; anksioznost u sportu; motivacija za bavljenje; opažanje lične kompetentnosti; agresivnost, atribucija uspeha i neuspeha; samopoštovanje, socijalizacija kroz sport itd. Međutim, treba reći da na mnoga pitanja ni do danas nisu dati potpuno usaglašeni odgovori.

11.4 Kada deca ulaze u sport?

Danas je sve prisutnija tendencija ranog uključivanja dece u trenažni i takmičarski proces za koga ona nisu dovoljno zrela niti na pravi način pripremljena. O tome svedoče podaci koje je Martens sakupio analizirajući stanje u američkom sportu (81), kao i podaci koje je Lj. Bačanac dobila na osnovu analize podataka dobijenih u poslednjih nekoliko godina (od 2008-2010 godine).

Tabela 11.1 Uporedni uzrasti na kojima američka i naša deca ulaze u različite sportove (81, 22)

Sport	USA, Martens, 1988.		Srbija, Bačanac, 2011.	
	Najraniji uzrast	Prosečan uzrast	Najraniji uzrast	Prosečan uzrast
Bejzbol	5	9		
Softbol	7	10		
Američki fudbal (tackle)	8	12		
Američki fudbal (flag)	7	10		
Tenis	8	14	3	7.8
Gimnastika	3	8	3	5.9
Kuglanje	6	14	7	12.0
Rvanje	5	11	4	9.7
Plivanje	3	11	3	7.5
Atletika	5	11	6	11.3
Fudbal	6	10	4	7.5
Košarka	7	12	5	8.9
Rukomet			6	10.4
Odbojka			6	10.8
Vaterpolo			4	8.0
Badminton			6	13.4
Hokej na ledu			4	8.3
Sinhrono plivanje			4	10.6
Streljaštvo			8	11.6
Prosečan uzrast	5.83	11.0	4.87	9.58

Tabela 11.2 Uporedni podaci o prosečnom uzrastu na kome američka i naša deca ulaze u sport (81, 8)

Sport	N	Godina ispitivanja	Najraniji uzrast	Prosečan uzrast
10 sportova, USA	-	1988.	3	11.0
15 sportova, mladi oba pola, Srbija	406	2004.	4	8.8
14 sportova, dečaci, Srbija	243	2004.	4	8.7
12 sportova, devojčice, Srbija	163	2004.	4	9.0

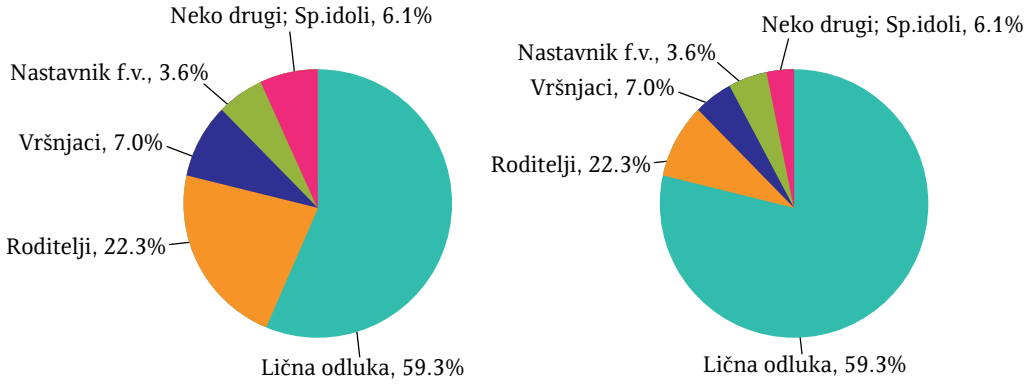
Kao što se iz tabele 11.2 vidi, deca u sport ulaze vrlo rano, a najraniji uzrasti zabeleženi su u gimnastici, plivanju, tenisu, hokeju na ledu i sinhronom plivanju. Poredeći naše i američke podatke pada u oči da se prosečan uzrast na kome su američka deca pre više od 20 godina ulazila u sport sa 11 godina pomerio za skoro 1.5 godinu naniže, jer naši podaci dobijeni ispitivanjem sportista u poslednje 3 godine, govore da prosečan uzrast na kome se naši sportisti iz 15 sportskih grana uključuju u sport iznosi 9.6 godina. U poglavlju 5 smo dali podatke o uzrastima na kojima naša deca najčešće ulaze u sport (videti sliku 5.1) koji su u skladu sa upravo iznesenim i govore da 67.8% mladih Srbije u sport uđe na uzrastima od 6-10. godine.

Posebno su zanimljivi oni sportovi za koje je karakteristično da se deca njima obično počinju baviti nakon prethodnog iskustva u nekom drugom sportu. U vaterpolo i sinhrono plivanje mladi najčešće dolaze iz plivanja, pri čemu plivanjem počinju da se bave veoma rano, a onda kada dobro savladaju tehniku plivanja i shvate da ih mnogo više privlači igra sa loptom, prelaze u vaterpolo. Na isti način, devojčice koje ne privlači plivanje u kome je naglasak na brzini, već plivanje u kome dominira estetika i akrobatika, napuštaju klasično plivanje i njih 30% svoju sportsku karijeru nastavlja u sinhronom plivanju (22). Kada je u pitanju hokej na ledu, onda treba naglasiti da decu prvo privuče klizanje, vrlo rano stanu na klizaljke, a onda vremenom otkriju da im je mnog lepše i zabavnije ako stečene klizačke veštine stave u funkciju timske igre i zato odlučuju da se počnu baviti hokejom.

11.5 Pod čijim uticajem deca ulaze u sport?

Bez obzira na brojne faktore iz užeg ili šireg okruženja koji mogu podstaći interesovanje i želju mladih ljudi da se bave sportom, ipak su oni koji se vezuju za porodičnu sredinu najvažniji, ali ne treba zanemariti ni uticaj medija, školskih nastavnika (učitelja), vršnjaka, poznatih i popularnih sportista i drugih važnih odraslih osoba. Poznato je da se interesovanje za sport kod dece javlja vrlo rano (oko pete godine života), praktično kada i snažna želja za takmičenjem i poređenjem sebe, svojih sposobnosti i kvaliteta sa istim karakteristikama drugih. Unutrašnja, urođena potreba za igrom, zabavom, nadmetanjem i izazovom vodi decu u sport, oni se uključuju u različite klubove ili sportske škole i započinju svoju sportsku karijeru. Naša istraživanja izvedena na mladim sportistima u sportskim kampovima tokom 2004. godine, kao i 2008. godine u okviru akcije *„Karakterom protiv nasilja“* (7, 15) pokazuju (slika 11.1) da deca i mladi u sport ulaze prevashodno zbog lične želje (59.3% i 79.5%), zatim pod direktnim uticajem roditelja (22.3% i 11.7%), vršnjaka (7.0% i 3.6%), nastavnika fizičkog vaspitanja (3.6% i 3.1%), a vrlo malo pod uticajem drugih važnih osoba (rodbine, poznanika) i sportskih idola.

Ogovor *„Niko nije uticao, sam/a sam odlučio/la“*, u stvari, predstavlja indirektan uticaj porodice, tj. samostalna odluka da se neko počne baviti sportom je samo prividno samostalna jer se formirala pod uticajem pozitivnog stava roditelja prema sportu, njihovog vrednovanja sporta, naglašavanja njegovih pozitivnih uticaja, kao i lične uključenosti roditelja u redovnu takmičarsku i/ili rekreativnu sportsku aktivnost. Na taj način, spajanjem odgovora „lična odluka“ sa odgovorom „pod uticajem roditelja“ dobijamo da je uloga porodice presudna za



Slika 11.1 Pod čijim uticajem mladi ulaze u sport - prema podacima iz 2005. (levo, 7) i 2008 godine (desno, 15)

opredeljenje mladih ljudi da se bave sportom, kao i za stepen i kvalitet njihovog sportskog angažovanja (81.6% i 91.2%). Kad dete uđe u sport, kvalitet njegovog sportskog iskustva, stepen zadovoljstva i ciljne orijentacije u najvećoj meri zavise od podrške koju dobija od roditelja, i naravno, od stručnog, liderskog, pedagoškog i psihološkog vođenja koje dobija od svojih trenera. Zato se i kaže da tzv. *„sportski trougao“* (dete-sportista, roditelji i trener) predstavlja prirodni aspekt dečijeg i omladinskog sporta, da je to jedan mali tim, a od toga kako će roditelji i treneri odigrati svoje uloge zavisi sportski razvoj i napredovanje deteta, ali i njegova generalna dobrobit i zadovoljstvo sobom. Naši sportisti opažaju (91) da najveći procenat njihovih roditelja (96.6%) voli što se oni bave sportom i pružaju im svaki vid podrške (od finansijske do emocionalne), dok je procenat „ravnodušnih“ i onih koji ne vole što se oni bave sportom skoro zanemarljiv (2.9% : 0.5%).

11.6 Koliko vremena mladi posvećuju sportu?

Odgovor na ovo pitanje dobili smo anketirajući mlade sportiste prosečne starosti 15 godina i sportskog iskustva 5 godina i seniore prosečne starosti 22.3 godine i sportskog iskustva od 11 godina (13, 16). Dobijeni podaci govore da većina mladih sportista oba pola (vidi tabelu 11.3) trenira jedanput dnevno (70.2%), a većina seniora (95.2%) dva puta dnevno. Mladi sportisti dnevno na treningu provedu u proseku oko 2 sata, a odrasli duplo više. Pregledom tabele 11.3, takođe uočavamo da dečaci nedeljno treniraju učestalije nego devojčice (6 prema 5 puta), ali da u konačnom broju sati koje nedeljno provedu na treningu među njima nema statistički značajnih razlika (11.2 sati dečaci prema 10.5 sati devojčice). Odrasli sportisti nedeljno treniraju u proseku 10 puta ili nešto više od 22 sata.

Zašto smo naveli ove podatke? Šta nam oni govore? Pre svega govore da vi kao treneri sa mladim sportistima u direktnoj interakciji provedete dnevno i nedeljno mnogo više vremena nego njihovi roditelji. U toku dva sata međusobne komunikacije vi decu i mlade sportiste ne obučavate samo tehnici i taktici sporta, vi ih učite kako da sarađuju, kada je podesno da se međusobno takmiče, učite ih kako jedni drugima mogu pomoći da lakše savladaju neku veštinu, kako da postavljaju realne ali dovoljno izazovne ciljeve, kako da rešavaju konflikte na nenasilan i neagresivan način, kako da se odnose prema svojim rivalima, kako da respektuju ostale učesnike u sportu i sport sam po sebi, kako da preuzimaju odgovornost i samostalno odlučuju i mnogo drugih životno vrednih veština. Jednom rečju, vi ih vaspitavate.

Zato je neophodno da treneri koji rade sa mladima budu prepoznati, vrednovani i nagrađeni kao vaspitači, jer vi to uistinu i jeste. Dosadašnji sistem vrednovanja trenera treba iz korena

promeniti. Ako se vaš rad ocenjuje samo po broju osvojenih pehara, medalja, prvenstava, visokih plasmana itd, to je direktna prepreka da vi obavljate svoju vaspitnu funkciju. Jer vi niste samo učitelji sportske veštine, vi ste vaspitači. A vaspitni rad se ne meri medaljama, peharima i plasmanima, već pozitivnim sportskim iskustvima, procentom mladih koji iz dečijeg i juniorskog sporta stignu u seniorski, njihovim zadovoljstvom, napredovanjem, pravilnim sportskim, psihološkim, socijalnim i emocionalnim razvojem, formiranjem zdravih životnih navika, moralnog karaktera i kontinuiranim bavljenjem sportom (vidi sliku 11.2).

Tabela 11.3 Obim dnevnog i nedeljnog treninga mladih i odraslih sportista (modifikovano prema 13, 16)

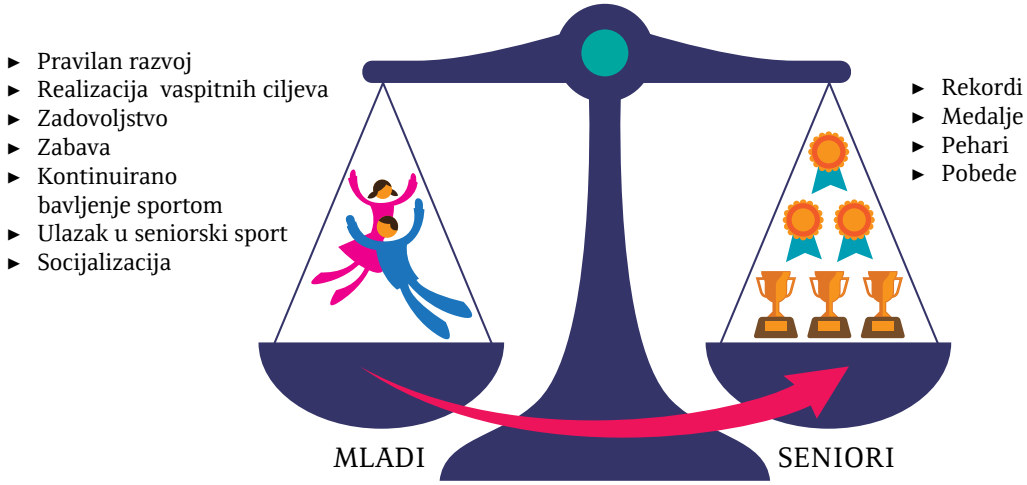
	Juniori				Seniori (M) N=105	
	Dečaci N=236		Devojčice N=159			
Dnevno puta	1x 70.2%	2x 29.8%	1x 75.9%	2x 24.1%	1x 4.8%	2x 95.2%
Trening	M	Sd	M	SD	M	SD
Dnevo sati	2.33	1.04	2.25	0.87	4.44	1.05
Nedeljno puta	6.03	2.75	5.44	2.45	10.14	1.85
Nedeljno sati	11.22	5.97	10.54	5.69	22.42	5.75

Nažalost, u našem sportu postoji praksa da klubovi svoje trenere "kažnjavaju" time što ih postavljaju za trenere pionirskih ekipa, klupskog podmlatka isl. Na taj način se uloga trenera koji radi sa decom obezvređuje i omalovažava. Smatra se da ta aktivnost ne traži velika znanja i stručnost, da sa decom može raditi bilo ko - obično oni koji nisu pokazali dovoljno uspeha u radu sa odraslim sportistima, ili su se ogrešili o neka klupska pravila i propise. Mi, naprotiv, smatramo da je odgovornost trenera koji rade sa decom i mladim sportistima izuzetno velika, jer od njihove stručnosti, strpljivosti i dalekovidosti zavisi da li će deca ostati u sportu, zavoleti sport, stići do seniorskih selekcija i u njima biti uspešna. Zato ***deca zaslužuju najbolje i najstručnije trenere.***

Mišljenja smo da je ovakva praksa posledica potpunog nerazumevanja značaja, važnosti, ciljeva i zadataka dečijeg i omladinskog sporta kod nas. Potcenjujući trenere koji rade sa mladima, mi potcenjujemo i mlade sportiste. Zaboravlja se da je omladinski sport jezgro, osnova sporta odraslih. Ne možemo imati dobar seniorski sport, ako nemamo pravi pristup dečijem sportu. A imaćemo ga ako prihvatimo osnovne postavke humanističkog pristupa sportu mladih, ako prepoznamo njegov ogromni vaspitni potencijal, ako promenimo dosadašnji način vrednovanja trenera koji u njemu rade.

- Malo je reći da je dosadašnji sistem nagrađivanja i vrednovanja trenera mladih sportista neadekvatan.
- Oni se vrednuju na isti način kao i treneri koji rade u seniorskom sportu, što znači da je kvalitetniji i uspešniji onaj trener pionirskih, kadetskih i omladinskih selekcija koji osvoji više turnira, koji zabeleži više pobeda, čija ekipa zabeleži viši takmičarski plasman.
- Humanistički pristup sportu mladih u kome je naglasak stavljen na optimalni lični i socijalni razvoj svakog deteta, njegovo pravilno vaspitanje i zadovoljenje njegovih intrinzičkih motiva za igrom, zabavom i napredovanjem - zahteva da se treneri vrednuju i nagrađuju upravo prema realizaciji tih ciljeva, a ne prema broju osvojenih prvenstava, turnira, medalja i pehara.

- Trenere koji rade sa decom i mladima treba vrednovati i prema broju dece koja kontinuirano ostaju u sportu, broju dece koja "pređu" u seniorski sport, postanu standardni prvotimci i/ili vrhunski seniorski sportisti (videti sliku 11.2).
- Rezultati rada ovih trenera ne mogu da se vide na kraju jedne ili dve sezone. Na kraju jedne sezone mogu se samo izbrojati pehari i medalje, ali to nije dovoljno da ocenimo efekte njihovog rada. Tek posle nekoliko godina kontinuiranog rada sa mladima, može se valorizovati trenerov rad. Tek tada se vidi da li je on radio na kratke staze ili je bio usmeren na formiranje budućih seniorskih sportista pred kojima se otvara duga i uspešna sportska karijera.



Slika 11.2 Model vrednovanja trenera koji rade u omladinskom i seniorskom sportu (modifikovano prema 20)

11.7 Pristupi treniranju

Generalno rečeno, postoji **pozitivan i negativan** pristup obučavanju i treniranju u sportu. U osnovi oba pristupa nalaze se principi potkrepljenja. **Potkrepljenje** predstavlja korišćenje nagrada i kazni koje će povećati ili smanjiti verovatnoću da se slični odgovori ili ponašanja pojave u budućnosti. Potkrepljenja se koriste kada želimo da ojačamo neka ponašanja ili da modifikujemo ona za koja smatramo da su neadekvatna. Potkrepljenje je svaka operacija koja jača neko ponašanje, a **kazna** je svaka operacija koja slabi ponašanje. Potkrepljenje se može pojaviti u dva oblika: kao prisustvo nečeg pozitivnog *(pozitivno potkrepljenje)* ili kao uklanjanje nečeg negativnog *(negativno potkrepljenje).* Slično, kazna se pojavljuje kao prisustvo nečeg negativnog, ili kao uklanjanje (uskraćivanje) nečeg pozitivnog. Principi nagrađivanja i kažnjavanja usko su povezani sa efikasnom modifikacijom ponašanja. Prvi princip podrazumeva primenu nagrada. Ako neke aktivnosti ili ponašanja rezultiraju povoljnim, pozitivnim posledicama (kao što je dobijanje nagrada – verbalnih, simboličkih, materijalnih), onda su ljudi skloni da takva ponašanja ponavljaju kako bi ponovo bili nagrađeni. Drugi princip podrazumeva primenu kazni. Ako neke aktivnosti rezultiraju neprijatnim posledicama (kao što su različite vrste kazni), onda ljudi pokazuju tendenciju da takva ponašanja izbegavaju kako bi izbegli očekivane negativne posledice, kazne.

Treneri na različite načine pokušavaju da utiču na ponašanje svojih sportista. Jedan od njihovih osnovnih ciljeva, ističe Smith (100) je da kreiraju situacije pogodne za učenje i

usavršavanje tehničkih i taktičkih veština koje su sportistima potrebne da bi uspeli kao pojedinci i kao tim. Drugi prioritet većine trenera je kreiranje podržavajuće socijalne sredine u kojoj sportisti mogu doživeti pozitivne interakcije jedni sa drugima, izgraditi timsku koheziju, timski rad, posvećenost zajedničkim ciljevima, razviti „mentalnu čvrstinu“ i timski duh, i naučiti mnoge druge životno vredne veštine.

Većina trenera u svom radu sa sportistima, u pokušaju da ih motivišu da nauče sportske veštine, kombinuju i pozitivan i negativan pristup. Međutim, sportski psiholozi se slažu da osnovni pristup u radu sa sportistima, posebno mladima, treba da bude pozitivan. Oni smatraju da 80% - 90% potkrepljenja treba da bude pozitivno. Psiholog Kauss (1980, prema 58) smatra da kažnjavanje, kao sredstvo za promenu i kontrolu ponašanja ne treba koristiti u iznosu većem od 5%. U principu, kažnjavanje neželjenog ponašanja trebalo bi da dovede do smanjenja takvog ponašanja, međutim, u praksi ono može da izazove mnoge probleme kao što je jačanje neželjenog ponašanja, smanjenje motivacije sportista, privlačenje pažnje, prekidanje procesa učenja itd. Da bi efikasnije uticali na ponašanje svojih sportista, treneri se koriste bazičnim principima učenja kao što su: pozitivnost (kao suprotnost negativnom pristupu), kontrola, potkrepljenje i fidbek povezan sa izvođenjem.

Suština, ili **„ABC“** kontrola ponašanja, sadržana je u postavci: **AKO** je **stimulus** (Antecedent) **A** prisutan, a odigra se **ponašanje B** (Behavior), **ONDA** će se pojaviti određena **posledica C** (Consequence). Svi ljudi, pa i sportisti, kroz iskustvo uče koja ponašanja i pod kojim uslovima dovode do određenih posledica. Određeni antecedenti ili stimulusi signaliziraju verovatnoću posledica datog ponašanja u datim situacijama. Kada golman vidi protivničkog napadača koji se bez velikih problema probija prema njegovom golu, to je za njega siguran znak da će uslediti šut. Zato se on na vreme priprema i postavlja na onu stranu gola za koju očekuje da će lopta biti upućena. Ili, igrači brzo nauče da nije umesno praviti šale na račun igrača koji je promašio pobednički penal. Dakle, kada antecedenti utiču na nečije ponašanje, onda se kaže da je *ponašanje pod kontrolom stimulusa.* U sportu su, kaže Smith (100), mnoga ponašanja pod kontrolom stimulusa, jer se često reaguje automatski i nepromišljeno. Ali, šta se dešava nakon što je određeni stimulus izazvao neki odgovor? Taj odgovor ili ponašanje prate određene posledice (konsekvence), a od toga da li su one pozitivne ili negativne zavisi da li će se takvo ponašanje osnažiti ili oslabiti. Na slici 11.3 sumirane su osnovne postavke pozitivnog i negativnog potkrepljenja, nagrađivanja i kažnjavanja sa pet glavnih posledica prisustva ili odsustva pozitivnih ili negativnih, neprijatnih (averzivnih) stimulusa na ponašanje ljudi.

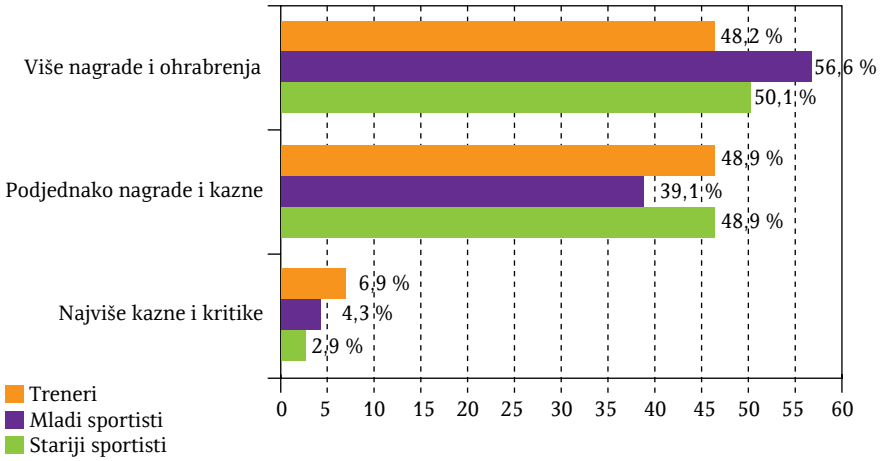
	Prisutan	Odsutan
Pozitivan stimulus	- Pozitivno potkrepljenje (jača ponašanje)	- Gašenje (slabi ponašanje) - Odgovor koji se kažnjava (slabi ponašanje)
Negativan, neprijatan stimulus	- Kažnjavanje (Potiskuje, slabi ponašanje)	- Negativno potkrepljenje (jača ponašanje)

Slika 11.3 Pet osnovnih posledica na ponašanje prisustva ili odsustva pozitivnih ili negativnih stimulusa (prema 100, str. 44)

11.8 Pozitivan pristup treniranju

Za razliku od negativnog pristupa koji se primarno usmerava na kažnjavanje neželjenog ponašanja često putem kreiranja straha od grešaka i neuspeha, pozitivan pristup se usmerava na traženje, nagrađivanje i potkrepljivanje stvari koje sportisti dobro rade i na formiranje novih poželjnih oblika ponašanja. U zavisnosti da li se sportisti kažnjavaju ili nagrađuju, oni se motivišu ili potrebom da izbegnu greške i loša ponašanja, ili potrebom da ponove i ustale željena izvođenja i adekvatna ponašanja. Većina trenera koristi i potkrepljenja (nagrađivanje) i kažnjavanje kako bi ohrabrili i razvili željenu motivacionu orijentaciju i oblikovali željena ponašanja. Lee Crust (75) navodi podatke istraživanja koji govore da najveći procenat (80-90%) američkih trenera koristi pozitivan pristup u treniranju sa minimalnim kažnjavanjem i uspešnim korišćenjem tehnika za modifikaciju ponašanja u čijoj osnovi se nalazi pozitivno potkrepljenje.

Mi se, nažalost, ne možemo pohvaliti tako visokim procentnom, „pozitivno orijentisanih“ trenera. Naše istraživanje izvedeno 2008. godine (15) pokazuje da iako je oko 50% anketiranih trenera za sebe reklo da značajno više koriste pozitivan (nagrađivanje i ohrabrenja) i kombinovan (podjednako i nagrađivanje i kažnjavanje) nego negativan pristup (kažnjavanja i kritikovanja), ovi podaci se ne mogu prihvatiti kao pouzdani (vidi sliku 11.4). Jer, naši treneri su dosledno pokazali sklonost da sebe vide u mnogo pozitivnijem i povoljnijem svetlu nego što realno jesu, o čemu svedoče uporedne ocene njihovog ponašanja dobijene od ostalih učesnika u sportu (roditelja sportista, sportskih sudija, sportskih novinara, sportskih funkcionera, mladih i odraslih sportista). Da bi izneto mišljenje potkrepili navodimo samo jedan primer. Treneri su trebali da odgovore da li su i koliko često Ljutito vikali i ismevali sportiste zbog učinjene greške. Da su to činili priznalo je samo 29.3% ispitivanih trenera, ali je istovremeno njih 75.2% videlo da to čine neki drugi treneri. Da treneri *ljutito viču i ismevaju sportiste zbog učinjene greške* navelo je, tj.videlo je 56.7% starijih, 41.2% mladih sportista i 56.9% roditelja sportista.



Slika 11.4 Uporedna procena dominantnog pristupa u treniranju od strane samih trenera, mladih i starijih sportista (15)

Zbog ovakvih neusaglašenosti subjektivne procene sopstvenog ponašanja sa mnogo objektivnijom procenom koja se dobija od drugih učesnika, mi smo sve trenere koji su izjavili da „podjednako koriste i nagrađivanje i kažnjavanje“ svrstali u grupu trenera sa primarno negativnim pristupom, smatrajući da u takvom “kombinovanom“ pristupu ipak dominira kažnjavanje, u

šta nas dodatno i nedvosmisleno uverava svakodnevna praksa prisutna u dečijem i omladinskom sportu. Dovoljno je da samo pet minuta stanete blizu nekog otvorenog terena na kome se odvija trening mladih sportista. Ono što ćete čuti, svakako neće biti pohvale, podsticaji i ohrabrenja, već pre stalno dovikivanje kritika, ljutnji, negativnih i ironičnih komentara, a sve to može biti začinjeno i ponekom psovkom, pretnjom ili čak gestovima fizičkih i neverbalnih pretnji (unošenjem u lice sportisti, povlačenjem za dres, „drmusanjem“).

Pozitivni i negativni pristup treniranju, u stvari predstavljaju pozitivnu i negativnu kontrolu ponašanja sportista. Obe vrste kontrole zasnivaju se na činjenici da je ponašanje pod snažnim uticajem posledica koje proizvodi. Pozitvno potkrepljenje i kažnjavanje su glavni stubovi pozitivne i negativne kontrole ponašanja. Pozitivna i negativna kontrola zauzvrat čini osnovu *pozitivnog i negativnog pristupa* u treniranju. Pozitivni pristup je osmišljen da osnaži (pojača, učvrsti) željena ponašanja motivisanjem sportista da ih izvode i potkrepljenjem takvih ponašanja kada se ona pojave. Drugi, negativni pristup obuhvata pokušaje da se eliminišu negativna ponašanja kroz kažnjavanje i kritikovanje. Strah je osnovni motivacioni faktor u negativnom pristupu. Istraživanja posmatranja trenera pokazuju da većina trenera koristi kombinaciju pozitivne i negativne kontrole. Weinberg i Gould (123), kao i Smith (100) ističu da u skoro svakom društvu negativna kontrola kroz kažnjavanje predstavlja možda i najraširenije sredstvo kontrole ponašanja. Na negativnoj kontroli, tj. strahu od kažnjavanja zasniva se naš pravni sistem, strahu od neuspeha i loših ocena naš školski sistem itd. U sportu, negativna kontrola i strah od kazne predstavlja osnovu negativnog pristupa u treniranju. Glavne odlike pozitivnog i negativnog pristupa u treniranju sumirane su na slici 11.5.

SPORTISTA JE PRIMARAN, POBEDA JE SEKUNDARNA!

- Uspeh se ne izjednačava sa pobedom
- Uspeh se definiše šire: to je ulaganje maksimalnog napora i svaki lični napredak
- Koriste se autonomni - lični standardi uspešnosti
- Takmičenja se ne organizuju po modelu sporta odraslih

POZITIVAN PRISTUP U TRENIRANJU

- Trener dominantno koristi podsticanja, ohrabrenja i nagrađivanja u procesu učenja sp. tehnike i u svrhu modelovanja i održavanja poželjnih oblika ponašanjana
- Pobeda nije definisana u terminima takmičarskog rezultata, već u terminima maksimalnog zalaganja

POBEDA PO SVAKU CENU!
POBEDA NIJE SVE, ONA JE JEDINA STVAR!

- Prenaglašena je važnost pobede
- Uspeh se izjednačava sa pobedom
- Osnovni cilj takmičenja je pobeda
- Sp. rezultat je na prvom mestu

NEGATIVAN PRISTUP U TRENIRANJU

- Sve je podređeno pobedi
- Rezultat je na prvom mestu
- Za modelovanje ponašanja najviše se koriste različiti vidovi kažnjavanja, kritika, pritisaka i uskraćivanja
- Sportistima se ograničavaju mogućnosti učenja životno vrednih veština

Slika 11.5 Osnovne filozofske postavke i odlike pozitivnog i negativnog pristupa u treniranju

Najveći doprinos empirijskom proučavanju ponašanja trenera na terenu (treninzima i takmičenjima) i uticaju takvog ponašanja na prirodu sportskih iskustava njihovih sportista, dali su Smith i Smoll sa svojim saradnicima. O njihovom CBAS sistemu za opservaciju trenerskog ponašanja i rezultatima velike studije koju su izveli 1979. godine na sportistima koje su trenirali obučavani treneri (da koriste pozitivan pristup - nagrađivanje, pozitivno potkrepljenje, generalne tehničke instrukcije, fidbek vezan za izvođenje, generalna ohrabrenja, konstruktivan pristup pri korigovanju grešaka itd.) i sportistima koje su vodili treneri koji nisu prošli specifičnu obuku za primenu pozitivnog pristupa, govorili smo u poglavlju o liderstvu u sportu – tačnije pri opisu kognitivno medijacionog modela Smitha i Smolla. Pomenuto istraživanje, kao i niz kasnije izvedenih (98; 103, 100, 99, 105, 106, 34, 58) nedvosmisleno su potvrdila da dve trećine posmatranih trenera koristi pozitivan pristup u treniranju i da je ponašanje trenera povezano sa stavovima i zadovoljstvom sportista. Sportisti koji su igrali za pozitivno orijentisane trenere u poređenju sa onim koji su igrali za neobučavane trenere, više su voleli svoje trenere, više su im se dopadali klupski drugovi i saigrači, pokazali su veću spremnost da i naredne sezone nastave da se bave sportom, tj. manje su napuštali sport.

Utvrđeno je da omiljenost trenera nije značajno povezana sa skorom dobijenih ili izgubljenih mečeva, ali su sportisti zaključili da se pobednički treneri više dopadaju njihovim roditeljima nego treneri gubitničkih timova. Smoll i Smith su zaključili da pobeda pravi male razlike među decom, ali ona znaju da je pobeda važna za odrasle. Takođe, generalno pozitivni pristup koji kombinuje instrukcije, potkrepljenja i ohrabrenja, pokazao je pozitivan uticaj i na povećanje samopouzdanja sportista, opšteg samopoštovanja, kao i na uspeh u učenju tehnike u fudbalu, gimnstici, plivanju, bejzbolu, golfu i tenisu. Takođe je potvrđeno da pozitivan pristup u tre-

Tabela 11.4 Psihološke karakteristike mladih sportista koje vode treneri sa različitim pristupima u treniranju (18)

Pristupi u treniranju:		N	AS	SD	ANOVA	
					F	p
Indeks nesportskog ponašanja	Negativan pristup u treniranju	428	16.18	5.34	33.499	.000
	Pozitivan pristup u treniranju	559	14.22	5.20		
	Ukupno	987	15.07	5.35		
Samopoštovanje	Negativan pristup u treniranju	428	39.18	6.26	24.412	.000
	Pozitivan pristup u treniranju	559	41.06	5.68		
	Ukupno	987	40.25	6.01		
Generalna agresivnost	Negativan pristup u treniranju	428	76.19	18.76	34.719	.000
	Pozitivan pristup u treniranju	559	69.00	19.15		
	Ukupno	987	72.12	19.31		
Ljutnja	Negativan pristup u treniranju	428	17.90	5.55	26.062	.000
	Pozitivan pristup u treniranju	559	16.08	5.54		
	Ukupno	987	16.87	5.61		
Fizička agresivnost	Negativan pristup u treniranju	428	22.36	7.08	16.370	.000
	Pozitivan pristup u treniranju	559	20.55	6.90		
	Ukupno	987	21.34	7.03		
Verbalna agresivnost	Negativan pristup u treniranju	428	14.95	4.31	30.274	.000
	Pozitivan pristup u treniranju	559	13.45	4.23		
	Ukupno	987	14.10	4.33		
Neprijateljstvo	Negativan pristup u treniranju	428	20.97	6.68	22.430	.000
	Pozitivan pristup u treniranju	559	18.92	6.76		
	Ukupno	987	19.81	6.80		

NAPOMENA: N=Broj ispitanika; AS=Aritmetička sredina ili prosek; SD= Standardna devijacija; ANOVA=Statistička tehnika za utvrđivanje značajnosti razlika između prosečnih vrednosti; p=.000 znači da su razlike između grupa koje poredimo statistički značajne.

niranju sa posebnim naglaskom na formiranje motivacione klime orijentisane na majstorstvo, dovodi do smanjenja obe komponente (somatska i kognitivna) sportske anksioznosti.

Pozitivni efekti korišćenja psiholoških principa nagrađivanja, potkrepljenja, fidbeka, kreiranja motivacione klime koja forsira orijentaciju na majstorstvo i usvaršavanje, a ne tzv. ego orijentaciju (rezultat i plasman u odnosu na druge), u kome se uspeh definiše šire od pobede, u kome je „sportista primaran, a pobeda sekundarna", ogledaju se i u oblikovanju sportskog i fer plej ponašanja i smanjenju svih vidova agresivnih, nasilnih i neprijateljskih postupaka prema ostalim učesnicima u sportu. O tome svedoče rezultati našeg istraživanja *„Oblici i stepen nasilja u sportu Srbije"*. Mladi sportisti oba pola, prosečne starosti 13 godina i prosečnog sportskog iskustva od 4 godine, trebalo je da odgovore na pitanje da li njihovi treneri u radu sa njima više koriste nagrađivanje, ohrabrenja i podsticanja; kažnjavanja, kritike i pritiske, ili podjednako koriste i nagrađivanje i kažnjavanje. Na osnovu odgovora, sportiste smo podelili u dve grupe: grupu čiji treneri dominantno koriste pozitivan pristup u treniranju i grupu kod čijih trenera dominira negativan pristup u treniranju, a zatim smo uporedili njihovu sklonost ka manifestovanju i opravdavanju nesportskog ponašanja kao i psihološka svojstva njihove ličnosti.

Rezultati analize varijanse (tabela 11.4) potvrđuju da treneri koji u radu sa mladim sportistima dominantno koriste pozitivan pristup (nagrađuju, ohrabruju, obezbeđuju fidbek, podstiču svestran razvoj, sportiste usmeravaju ih na lično usvršavanje i majstorstvo, ne prenaglašavaju važnost pobede) pozitivno doprinose njihovom psihološkom razvoju, posebno razvoju i jačanju samopoštovanja, formiranju jakog sportskog karaktera, poštovanju principa fer plej ponašanja i genrealnom sniženju svih komponenti agresivne ličnosti. Međutim, sportisti koji opažaju da njihovi treneri dominantno koriste negativan pristup koji obiluje kritikama, kaznama, pritiscima i kod kojih je pobeda primarna, u poređenju sa onim čiji treneri dominantno koriste pozitivan pristup:

- Daleko spremnije prihvataju i primenjuju sve oblike nesportskog, neetičkog i neferplej ponašanja (značajno viši indeks nesportskog ponašanja).
- Manje su zadovoljni sobom, pokazuju manje samopoštovanja, manje veruju u svoje opšte i sportske kvalitete, ne smatraju sebe dovoljno vrednim kako sopstvenog, tako i tuđeg poštovanja.
- Pokazuju viši nivo generalne agresivnosti, manje su tolerantni na sve vrste frustracija (uskraćenja), skloni su da lako manifestuju nekontrolisanu reaktivnu ili instrumentalnu agresivnost.
- Pokazuju veći stepen ljutnje, nezadovoljstva i nagomilanog besa, daleko su skloniji impulsivnom i nepromišljenom reagovanju.
- Pokazuju viši nivo fizičke agresivnosti – lako se i zbog beznačajnih povoda upuštaju u tuče i fizičke obračune.
- Manifestuju više nivoe verbalne agresivnosti, skloniji su pretnjama i svađi, lako ih isprovociraju neslaganja, drugačija mišljenja i stavovi
- Pokazuju više neprijateljstva (hostilnosti), uvereniji su da je život prema njima nepravedan, da su drugi uspešniji, sumnjičavi su i oprezni u tumačenju namera drugih.
- Manje uživaju u sportu i nemaju pravilnu takmičarsku orijentaciju.

Dakle, sportisti koje vode treneri koji dominantno koriste negativan, kritički i kažnjavajući pristup - izloženi su velikim pritiscima i takmičarskom stresu, nagomilavaju negativna iskustva, gube motivaciju, brzo sagorevaju i napuštaju sport nezadovoljni sobom, često sa uništenim samopoštovanjem i osećanjem sportske nekompetentnosti i opšte bezvrednosti.

Da bi odgovorili na pitanje da li se, i u čemu treneri koji primarno koriste negativni pristup u treniranju razlikuju od onih koji primarno koriste pozitivan pristup, uporedili smo osnovne socio demografske i psihološke karakteristike 350 naših trenera oba pola prosečne starosti 35.3 god. i prosečnog trenerskog iskustva od 9.5 godina (18). Rezultati upućuju na sledeće zaključke:

- **Na izbor pozitivnog ili negativnog pristupa u radu sa sportistima ne utiče pol trenera, nivo njihovog opšteg obrazovanja, ekonomski status, način radnog angažovanja (honorarno angažovanje ili stalni radni odnos), veličina porodica u kojima žive, niti takmičarski rang u kome njihovi sportisti i/ili timovi učestvuju.**
- **Među trenerima sa pozitivnim pristupom značajno je više onih koji žive u bračnoj zajednici (oženjeni/udati), koji su stariji, koji su imali dužu sopstvenu sportsku karijeru i čije je trenersko iskustvo veće (duži trenerski staž). Obrnuto, među trenerima sa negativnim pristupom značajno je više neoženjenih/neudatih i razvedenih, odnosno onih koji nemaju sopstvenu porodicu i decu, koji su mlađi i imaju manje iskustva u treniranju.**
- **Među trenerima sa negativnim pristupom ima značajno više onih koji su se bavili timskim sportovima, posebno sportskim igrama, kao i onih koji rade u timskim kontaktnim sportovima, a ne individualnim nekontaktnim sportovima.**
- **Treneri sa pozitivnim i negativnim pristupom značajno se međusobno razlikuju i prema stepenu ispoljenog agresivnog, neprijateljskog, nasilnog i zlostavljačkog ponašanja, kako prema sportistima koje vode, tako i prema ostalim učesnicima u sportu (roditeljima sportista, sudijama, drugim trenerima). Treneri sa primarno negativnim, kažnjavajućim pristupom značajno više opravdavaju i manifestuju nesportsko i neferplej ponašanje, agresivnije se odnose prema sportistima i prema ostalim učesnicima u sportu.**
- **Psihološki profil trenera sa negativnim pristupom u odnosu na one sa pozitivnim pristupom karakteriše značajno viši nivo prisustva crte generalne agresivnosti i svih njenih subkomponenti (verbalna i fizička agresivnost, neprijateljsvo, bes i ljutnja), ali istovremeno i nešto niži nivoi generalnog samopoštovanja i liderskih sposobnosti i značjno niži nivo fleksibilnosti, odnosno viši nivo rigidnosti u interpersonalnim odnosima.**

Zbog toga što je u svakom istraživanju potvrđena vrednost pozitivnog i štetnost negativnog pristupa u radu sa decom i mladim sportistima, Smoll, Smith i njihovi saradnici su uložili mnogo energije i stručnosti u proces edukacije trenera kako bi oni što manje koristili kažnjavanja, kritike i zastrašivanja, bili zlostavljački raspoloženi i pribegavali principima negativne kontrole u nastojanju da oblikuju ponašanja i izvođenja svojih sportista. Sedamdesetih godina prošlog veka započeli su sa obukom trenera u korišćenju pozitivnog pristupa u treniranju, taj program su stalno evaluirali putem empirijskih istraživanja njegovih efekata, usavršavali i izradili niz vodiča i uputstava za trenere koji rade sa mladim sportistima. Program za edukaciju trenera koji su nazvali CET (Coach Effectiveness Training – Obuka za efikasno treniranje) naglašavao je pet ključnih principa (105):

1. ***Definisanje pobede u terminima ulaganja maksimalnog napora i postignutog poboljšanja,*** a ne u terminima pobeda i poraza na takmičenjima. Primarni fokus i cilj je da sportistima bude zabavno, da crpu zadovoljstvo što su deo tima, što uče sportske veštine i razvijaju veće samopoštovanje.
2. ***Odnosi između trenera i sportista zasnivaju se na pozitivnom pristupu*** koji naglašava korišćenje pozitivnog potkrepljenja, ohrabrenja i dobrih tehničkih instrukcija, što pomaže da se postigne visok nivo interpersonalne privlačnosti između trenera i sportista. Obeshrabruje se negativna kontrola ponašanja kroz kažnjavanje, davanje instrukcija

na sarkastičan, grub i degradirajući način. Treneri se savetuju da kažnjavanje i kritike koriste retko, samo onda kada su ovakva ponašanja neophodna u svrhu instruisanja i disciplinovanja sportista.

3. ***Insistira se na uspostavljanju normi*** koje naglašavaju međusobne obaveze sportista da jedni druge pomažu i podržavaju, jer takvo ponašanje povećava socijalnu podršku i privlačnost među saigračima, doprinosi izgradnji timske kohezije i posvećenosti timu.
4. ***Uspostavljaju se timska pravila*** i podstiče spremnost sportista da ih se pridržavaju, jer to doprinosi izgradnji produktivne timske kulture. Pridržavanje timskih pravila, uloga i odgovornosti postiže se kada sportisti učestvuju u njihovom formiranju, kada se javno obavežu da će ih poštovati i kada se poštovanje pravila potkrepljuje, pre nego kada se koriste kazne za njihovo nepridržavanje.
5. ***Povećava se svesnost trenera*** o tome šta rade tako što dobijaju fidbek o svom ponašanju. Bez povećane svesnosti o svome ponašanju ne mogu se očekivati pozitivne promene u njihovom pristupu. Treneri se ohrabruju da redovno, odmah nakon treninga, popune kratak formular u koga treba da upišu koliko su procentualno vremena utrošili reagujući na greške sportista sa ohrabrenjem.

Inspirisani teorijama o unutrašnoj (intrinzičkoj) i spoljnoj (ekstrinzičkoj) motivaciji (Deci, Kostner i Ryan, 1999), kao i teorijom task i ego ciljeva postignuća, odnosno motivacione klime orijentisane na zadatak (majstorstvo) ili ego (rezultat) orijentisane motivacione klime (Nicholls, 1989; McArdle & Duda, 2002), Smith i Smoll su redizajnirali svoj CET program za efikasnu obuku trenera kako bi u njega inkorporirali osnovne postavke teorije ciljeva postignuća. Taj novi program su nazvali MAC (Mastery Approach to Coaching), odnosno pristup treniranju usmeren na majstorstvo. Za sportiste koji se bave sportom iz ljubavi, zbog uživanja u sportu samom po sebi, iz zadovoljstva koje im donosi igra, učenje i usavršavanje veština kažemo da su intrinzički motivisani, dok za one koji se sportom primarno bave zbog želje drugih, spoljnih nagrada, novca, priznanja i popularnosti, kažemo da su ekstrinzički motivisani.

Pozitivni pristup u treniranju koji naglašava potkrepljivanje, nagrađivanje truda, poboljšanja i postizanja ličnih standarda uspešnosti tako je dizajniran da podstiče motivacionu klimu orijentisanu na majstorstvo (zadatak). Kada su sportisti izloženi ovakvoj ***motivacionoj klimi (orijentisanoj na majstorstvo),*** svaki sportista će se osećati uspešnim i kompetentnim kada nauči nešto novo, doživi poboljšanje svojih veština, postane veštiji u nekom zadatku i kada pruži svoj maksimum. To znači da čak i oni sportisti koji realno znaju da imaju niže nivoe sposobnosti nego drugi, još uvek mogu da se osete kompetentnim i uspešnim ako se fokusiraju na ciljeve postignuća koji su usmereni na majstorstvo.

Međutim, kada su mladi sportisti ego orijentisani, njihova definicija ličnog uspeha i kompetentnosti zavisi od drugih, tj. postignuća drugih predstavljaju referentni okvir za sopstvenu uspešnost. Cilj ego usmerenih sportista je da pokažu superiornost u odnosu na važne druge osobe (pristup ego orijentacije), ili da izbegnu pokazivanje inferiornosti u odnosu na druge (izbegavanje ego orijentacije). ***Ego orijentisanu motivacionu klimu*** treneri kreiraju kada nagrađuju i podstiču nadigravanje, pokazivanje superiornosti nad drugim ili pobeđivanje, kažnjavajući neuspešno izvođenje, a istovremeno ne obraćajući pažnju na zalaganje i povećanje ličnih postignuća (100). Istraživanja u školskoj i sportskoj sredini su pokazala da motivaciona klima koju kreiraju nastavnici i/ili treneri ima snažan uticaj na ciljeve postignuća, standarde uspešnosti i ponašanje mladih ljudi.

U sredini orijentisanoj na majstorstvo/zadatak u kojoj se naglašava učenje, lično poboljšanje i razvoj novih veština, a ne interpersonalna evaluacija i poređenje sa drugima - deca pokazju veću spremnost za učenje, razvijaju unutrašnju motivaciju i usvajaju adaptivne startegije

postignuća. Suprotno, maladaptivne strategije postignuća, strah od neuspeha i motivacioni problemi pojavljuju se u ego orijentisanim motivacionim klimama u kojima se greške kažnjavaju, deca sa većim sposobnostima dobijaju više pohvala i ohrabrenja, a socijalna komparacija (poređenje sa drugima) služi kao osnovni okvir za definisanje nečije uspešnosti. Zbog toga su savremeni sportski psiholozi jedinstveni u oceni da motivaciona klima orijentisana na majstorstvo treba da bude osnova svakog sportskog programa, bez obzira da li se radi o mladim ili odraslim sportistima.

Smollov i Smithov MAC program obuke trenera ili pristup treniranju usmeren na majstorstvo je, kao što smo već istakli, osmišljen da kreira motivacionu klimu usmerenu na majstorstvo, usavršavanje, dostizanje ličnih standarda uspešnosti, razvijanje i održavanje unutrašnje sportske motivacije. Autori programa (106) su pripremili nekoliko vodiča ili uputstava za trenere kako bi oni postali svesni dve stvari:

1. Ogromne razlike između pozitivne i negativne kontrole ponašanja, odnosno nagrađujućeg i kažnjavajućeg pristupa oblikovanju željenih ponašanja sportista, i
2. Potrebe da se uspeh definiše kao ulaganje maksimalnog truda kako bi se postiglo najviše što se može, a ne preko pobeđivanja i nadvladavanja drugih.

Da bi trenere podstakli da ponašanja sportista oblikuju putem pozitivne, a ne negativne kontrole, Smoll i Smith, kroz svoje Vodiče, trenere ohrabruju da koriste pozitivno potkrepljenje, da ohrabruju sportiste nakon učinjene greške, da instrukcije za korigovanje grešaka daju na pozitivan i ohrabrujući način i da obezbede dobre instrukcije za korigovanje grešaka u tehnici. Treneri se savetuju da potkrepljuju dobra, pozitivna ponašanja, da ne kažnjavaju sportiste za učinjene greške, da ne koriste kažnjavajući pristup pri davanju tehničke instrukcije nakon učinjene greške. Takođe, treneri se obučavaju kako da uspostave timska pravila i nagrađuju njihovo poštovanje u svrhu izbegavanja disciplinskih problema i kako da potkrepljuju socijalno podržavajuća ponašanja među članovima tima. Ovi vodiči, kako kažu sami autori, su dizajnirani da povećaju pozitivne interakcije između trenera i sportista, da unaprede solidarnost među članovima tima, redukuju strah od neuspeha i promovišu pozitivnu atmosferu za razvoj veština.

Vodiči koji slede direktno su preuzeti od Smitha i Smolla, tačnije iz njihove knjige: *„Way to go, Coach! A Scientifically proven approach to caoaching effectiveness“*, koja je objavljena 2002 godine (prema 100, 106).

Pozitivni pristup u treniranju preporučuje se kao osnovni i primarni postupak u radu sa decom i mladim sportistima. Istraživanja su pokazala da su sportisti koje su trenirali posebno edukovani i pozitivno orijentisani treneri više uživali u svom sportu, više voleli svoje saigrače i trenere, pokazivali veći stepen timske kohezije, pokazivali više samopoštovanja, bili manje anksiozni, manje napuštali sport i generalno bili zadovoljniji sobom i svojim sportskim iskustvima. Zato je izuzetno važno da svi treneri prođu kroz organizovan program edukacije koji će ih osposobiti da, osim pravilnog korišćenja principa nagrađivanja i kažnjavanja i drugačijeg definisanja uspeha, svoj pozitivan pristup treniranju baziraju i na sledećim postulatima:

- Zadovoljenju osnovnih motiva zbog kojih deca i mladi ulaze u sport
- Razumevanju razloga zbog kojih mladi napuštaju sport
- Razvijanju i održavanju intrinzičke (unutrašnje) motivacije
- Pravilnom odnosu prema takmičenju
- Konstruktivnom odnosu prema greškama i načinu njihovog korigovanja
- Poštovanju prava, dostojanstva i ličnosti svakog sportiste.

Tabela 11.5 Rezime uputstava za trenere (106, str. 414-415)

I Reakcije na ponašanje igrača i na situacije u igri

A: Dobra igra

Radite: Potkrepite! Učinite to odmah. Neka igrači znaju da cenite i vrednujete njihov trud. Potkrepite trud i zalaganje isto koliko i sam rezultat. Kod sportista tražite pozitivne stvari, potkrepite ih i videćete kako će se one povećati. Zapamtite, bez obzira da li sportisti to pokazuju ili ne, stvari koje vi kažete ili učinite, ostaju sa njima, „lepe se“ se za njih.

Ne radite: Ne potcenjuj njihov trud!

B: Greške

Radite: Ohrabrenja dajte odmah nakon greške. Tada je sportistima vaša podrška najpotrebnija. Ako ste sigurni da sportista zna kako će ispraviti grešku, onda je dovoljno samo ohrabrenje. Kada je, međutim, potrebno, dajte korektivnu instrukciju, ali to uvek uradite na ohrabrujući i pozitivan način. Učinite to ne naglašavajući loše stvari koje su se dogodile, već dobre stvari koje će se desiti ako sportista sledi vašu instrukciju („razlog“ za to). Ovo će uticati da sportista postane pozitivno samo-motivisan da ispravi greške, a ne da bude negativno motivisan da izbegne neuspeh, vaše osude i neodobravanja.

Ne radite: Ne kažnjavajte kada stvari krenu loše! Kažnjavanje nije samo vikanje na sportiste. Ono može biti bilo koji indikator neodobravanja i osude, ton glasa ili postupak. Sportisti mnogo bolje odgovaraju na pozitivan pristup. Strah od neuspeha se smanjuje ukoliko vi radite na smanjenju straha od kažnjavanja. Vaše nezadovoljstvo treba da ograničite i manifestujete samo kada su u pitanju evidentni slučajevi nezalaganja, ali i onda, ne kritikujte sportistu kao osobu, već njegovo nedovoljno zalaganje i neulaganje maksimalnog truda.

Ne radite: Ne pružajte korektivne instrukcije na neprijateljski, ponižavajući ili grub način. Drugim rečima, izbegavajte kažnjavajuće instrukcije. One će pre dovesti do povećanja frustriranosti i ozlojeđenosti, nego do poboljšanja izvođenja. Ne dozvolite da sami sprečite da vaše dobre namere pri davanju instrukcija ne dođu do izražaja.

C: Loša ponašanja, nedostatak pažnje

Radite: Održavajte red pomoću jasno postavljenih očekivana. Naglašavajte da su tokom igre svi igrači deo tima (igre, utakmice), čak i oni na klupi. Koristite potkrepljenja da bi pojačali timski rad. Drugim rečima, da bi sprečili pojavu lošeg ponašanja koristite pozitivan pristup kako bi učvrstili suprotna, tj. poželjna ponašanja.

Ne radite: Ne dovodite sebe u poziciju da konstantno zakerate ili plašite sportiste kako bi predupredili haos. Ne budite drill narednik. Ako neki sportista odbije da sarađuje, lišite ga nečega vrednog. Ne koristite fizičke mere kao što je trčanje krugova. Ideja je da ćete, ako na vreme uspostavite jasne smernice za ponašanje i ako radite na izgradnji timskog duha kako bi takvo ponašanje postigli, uspeti da izbegnete potrebu stalnog održavanja kontrole. Zapamtite, deca žele jasne smernice i očekivanja, ali ona ne žele da budu disciplinovana kao vojnici. Pokušajte da postignete zdravu ravnotežu.

Radite: Održavajte red pomoću jasno postavljenih očekivana. Naglašavajte da su tokom igre svi igrači deo tima (igre, utakmice), čak i oni na klupi. Koristite potkrepljenja da bi pojačali timski rad. Drugim rečima, da bi sprečili pojavu lošeg ponašanja koristite pozitivan pristup kako bi učvrstili suprotna, tj. poželjna ponašanja.

Radite: Dajte tehnička uputstva (instrukcije). Uspostavite svoju ulogu kao ulogu brižnog i kompetentnog učitelja. Pokušajte da učestvovanje u sportu strukturišete kao učenje (sticanje iskustva) u kome ćete sportistima pomoći da postignu najviše što mogu. Instrukcije uvek dajte na pozitivan način. Zadovoljite želju svojih sportista da unaprede svoje veštine. Instrukcije dajte na jasan, sažet način i ako je moguće, demonstrirajte kako veštinu da izvedu ispravno.

Radite: Dajte ohrabrenje – pružite podršku. Ohrabrite trud i zalaganje, ne zahtevajte rezultate. Ohrabrenja koristite selektivno, tako da ona imaju svoju punu vrednost. Dajte podršku, budite suportivni, ali se ne ponašajte kao navijač.

Radite: Koncentrišite se na aktivnost. Zajedno sa sportsitima budite „u igri“. Postavite dobar primer za jedinstvo tima.

Ne radite: Ni instrukcije ni ohrabrenja ne dajite na sarkastičan ili degradirajući način. Stavite tačku na takav pristup – napustite ga. Ne dozvolite da vaša „ohrabrenja“ postanu iritirajuća za sportiste.

Napomena: Uputstva su preuzeta iz priručnika koji je dat učesnicima MAC radionica (Smoll & Smith, 2008)

Tabela 11.6 Obrazac za trenerski samo-izveštaj (104, str. 416)

Uputstvo: Popunite ovaj formular što je brže moguće, odmah nakon treninga ili utakmice. Razmišljajte o onome što ste uradili, ali takođe i o vrsti situacije u kojoj ste postupili na određen način, kao i o sportistima koji su bili uključeni.

1. Kada su sportisti napravili dobar potez (dobro odigrali), u kom procentu od ukupnog vremena ste na to reagovali (odgovorili) sa POTKREPLJENJEM? _____%
2. Kada su se sportisti veoma trudili (nezavisno od rezultata), u kom procentu od ukupnog vremena ste odgovorili sa POTKREPLJENJEM? _____%
3. Koliko puta ste potkrepili sportiste za manifestovanje sportsmenšipa, podržavanja saigrača i poštovanje timskih pravila? _____%
4. Kada sportisti prave greške, približno u kom procentu vremena ste odgovorili:
   A. Samo sa ohrabrenjem _____%
   B. Davanjem korektivne instrukcije na ohrabrujući način_____%
   (Zbir A i B odgovora ne treba da pređe 100%) ___ DA; ___ NE
5. Kada su greške napravljene, da li ste naglasili važnost učenja iz njih? ___ DA; ___ NE
6. Da li naglašavate važnost zabave i uživanja dok trenirate ili se takmičite? ___ DA; ___ NE
7. Da li ste svojim sportistima rekli da je ulaganje maksimalnog napora sve što od njih očekujete?___ DA; ___ NE
8. Da li saopštavate da je pobeda važna, ali da je rad na usavršavanju veština još važniji?

___ DA; ___ NE

9. Da li ste uradili ili rekli nešto što će vašim sportistima pomoći da ono što su danas naučili prime-ne na druge oblasti njihovog života (npr. u školi, porodici, socijalnom životu)? ___ DA; ___ NE
10. Razmislite: Postoji li nešto što bi možda uradili drugačije ukoliko bi imali šansu da ovaj trening ili utakmicu ponovite?

Napomena: Obrazac je preuzet iz priručnika koji je dat učesnicima MAC radionica (Smoll & Smith, 2008).

11.8.1 Motivi za bavljenje sportom

Ispitivanja izvedena širom Amerike u poslednjih 30 godina pokazala su da, nasuprot čvrstom verovanju roditelja da je pobeđivanje razlog broj jedan zbog kojih mladi ulaze u sport, najveći broj dece u sport ulazi zbog zabave. Iako su motivi zbog kojih mladi ulaze u sport brojni i raznovrsni, ipak deca se opredeljuju za sport jer, pre svega, očekuju da će im biti zabavno, a ako im je zaista lepo i zabavno, ona ga vole, nastavljaju da se bave i postepeno se kod njih javljaju nove potrebe, novi ciljevi, želja za takmičarskim uspesima, pobedama i visokim rezultatima. Ispitivanje razloga za bavljenje sportom bilo je tema velikog broja studija, počevši od istraživanja, Sapp i Haubenstrickera 1978, Griffina 1987, Robertsona 1981, Fry-a i sar. 1981, Wankela i Pabicha 1982, Gillove i sar. 1983, Wankela i Seftona 1989, Weissa i Petlickoff-ove 1989, Weissa i Chaumetoa 1992, pa do najčešće citirane studije Ewing i Seefeldta iz 1988 (60, 57, 54, 55, 61, 96, 123). Osim navedenih i još mnogo drugih američkih i australijskih studija, početkom devedesetih godina i kod nas se izvode slična istraživanja. Istraživanja Bačanac i sar (4, 9, 12) su pokazala da su se motivi naših sportista koji su početkom devedesetih godina dominantno bili ekstrinzički (spoljni), postepeno menjali ka sve naglašenijem prisustvu unutrašnjih motiva koji svoju osnovu imaju u ljudskoj potrebi za igrom, zabavom, druženjem i oceni da je sport idealna aktivnost da se te potrebe zadovolje.

Za poređenje motivacije naših i američkih mladih sportista poslužilo nam je ispitivanje Gillove i saradnika (57) u letnjim sportskim školama na uzorku od 1138 dece iz većeg broja sportskih disciplina. Za ispitivanje motivacije korišćen je upitnik u kome je navedeno 30 različitih ra-

zloga za bavljenje sportom, a deca su trebala da odgovore koliko je svaki od njih važan za njihovu odluku da se počnu baviti sportom (veoma važan; donekle važan; uopšte nije važan). Isti upitnik Bačanac i saradnici (4) su primenili na uzorku od 417 naših mladih sportista učesnika sportskih kampova koje je Ministarstvo za omladinu i sport orgnizovalo tokom 1988, 1989 i 1990. godine u Karatašu. Rezultati su obrađeni, analizirani i publikovani 1994. godine. U tabeli 11.7 navedena je uporedna lista od 10 motiva sa najvećom ocenom važnosti.

Tabela 11.7 Motivi za bavljenje sportom američkih i naših sportista

USA: N=1138, D. Gill isar., 1983.	YU: N=417, Bačanac i sar., 1994.
1. Usavršavanje sportskih veština	1. Nastaviti ka višem nivou
2. Provod, zabava	2. Takmičenje
3. Učenje novih veština	3. Sticanje fizičke kondicije
4. Takmičenje	4. Raditi nešto u čemu si dobar
5. Izazov	5. Vežbanje
6. Sticanje fizičke kondicije	6. Biti sa prijateljima
7. Nastaviti ka višem nivou	7. Sklapati nova prijateljstva
8. Akcija	8. Biti u formi
9. Uzbuđenje	9. Usavršavanje veština
10. Biti u formi	10. Pobeda

I bez upuštanja u dublju analizu može se uočiti da su najsnažniji motivi za bavljenje sportom kod dece iz ove dve socio kulturne sredine skoro potpuno različiti. Naša deca su se tih kriznih devedesetih godina opredeljivala za sport, pre svega, jer su u njemu želela ostvariti vrhunske rezultate *(Nastaviti ka višem nivou)*, a sport su opažala kao područje u kome će u procesu takmičenja potvrditi svoju ličnu kompetentnost *(Raditi nešto u čemu si dobar)* i realizovati opažene sportske potencijale. Sport za njih nije bio aktivnost prvenstveno odabrana kao lični *izazov*, ili zato što im pruža mogućnost za *provod i zabavu,* što u njemu ima *akcije i uzbuđenja,* ili što žele *unaprediti sportske veštine,* kao što je to bio slučaj kod američke dece. Za našu decu sport je prevashodno bio prostor za lično postignuće sa kojim "ide" i socijalno napredovanje. Motivacija naše dece po svojoj prirodi mnogo manje je intrinzička, unutrašnja i bazirana na potrebi za igrom, zabavom, izazovom, akcijom i uzbuđenjem. Za njih je sport bio instrument, sredstvo kojim se ostvaruju ciljevi socijalnog postignuća, a njegova privlačnost je i u tome što pruža brojne mogućnosti za zadovoljenje drugih potreba, kao što su potreba za druženjem i prijateljstvom.

Međutim, na sreću, danas naša deca, a onda i njihovi najbliži (roditelji, treneri) sve više prepoznaju druge vrednosti sporta, što se vidi po rezultatima studije koju su Bačanac i saradnici izveli na uzorku od 400 mladih talentovanih sportista oba pola, učesnika sportskog kampa „Karataš, 2004". Prosečna starost sportista iz 17 različitih sportskih grana iznosila je 15.2 godine, a prosečno sportsko iskustvo 5 godina. Treba napomenuti da su naši sportisti ocenjivali važnost samo 10 ponuđenih razloga i da među njima pobeda nije navedena kao poseban razlog, dok su američki sportisti ocenjivali 25 različitih motiva. Možda je lična afirmacija, odnosno *postizanje uspeha* razlog koji je najpribližniji pobedi, ali se sa njom ne može u potpunosti izjednačiti.

Rezultati prezentovani u tabeli 11.8 govore da za razliku od ranijeg perioda, u strukturi motivacije naših sportista sada dominiraju intrinzički (unutrašnji) motivi kao što su druženje, ljubav prema sportu, zdravlje, provod (zabava) i mogućnost lične afirmacije. Imajući u vidu rezultate našeg ranijeg istraživanja (tabela 11.7) i činjenicu da se još uvek nismo zvanično (kako u stručnoj praksi, tako ni normativno) deklarisali za humanistički pristup sportu mladih, ne iznenađuje nas činjenica da zabava, iako je sada postala mnogo važniji razlog za bavljenje sportom, još uvek ne predstavlja najvažniji motiv zbog koga naša deca žele da se

bave sportom. Ipak, naši mladi sport sve više opažaju kao prostor u kome će zadovoljiti svoje inherentne potrebe za druženjem, igrom, provodom, zabavom i izazovom. Podaci pokazuju da je kod naše dece visoko razvijena svest o doprinosu sporta unapređenju i očuvanju zdravlja, ali da pored druženja, ljubav prema sportu predstavlja jedan od najstabilnijih i najčešće navođenih motiva koji leže u osnovi opredeljenja mladih ljudi da se počnu baviti sportom.

Tabela 11.8 Uporedni prikaz deset najvažnijih razloga za bavljenje sportom (12, 96)

10 najčešće navođenih razloga za bavljenje sportom kod naših sportista (12) Uzorak: 400 sportista oba pola koji su sa liste od 10 ponuđenih razloga izdvajali i rangirali one koji su za njihovo bavljenje sportom najvažniji.	10 najvažnihih razloga za bavljenje sportom kod američke dece (Ewing & Seefeldt, prema 96) Uzorak: 2000 dečaka, 1900 devojčica od 12-17 god. koji su na 5-stepenoj skali rangirali važnost svakog od 25 ponuđenih razloga.
1. Druženje	Zabava, provod
2. Ljubav prema sportu	Unapređenje veština
3. Zdravlje	Da budem u formi
4. Zabava, provod	Da radim nešto u čemu sam dobar/ra
5. Putovanja	Zbog uzbuđenja takmičenja
6. Estetski (lep izgled)	Da vežbam
7. Lična afirmacija - uspeh	Da igram za tim i budem deo tima
8. Popularnost	Zbog izazova takmičenja
9. Novac	Da učim nove veštine
10. Zbog želje roditelja	Da pobeđujem

I naša i američka istraživanja potvrđuju da su razlozi za bavljenje sportom brojni, te da na motive za bavljenje sportom utiču polne razlike. Za američke devojčice su provod i prijateljstvo mnogo važniji motivi nego za dečake, dok su druženje i ljubav prema sportu kod naših dečaka i devojčica potpuno isto rangirani. Naši dečaci su na 3. mesto svoje rang liste stavili zdravlje, na četvrto zabavu, a na peto putovanje, dok je kod devojčica putovanje na trećem, zdravlje na četvrtom, a zabava na petom mestu. Na strukturu motivacije utiče i vrsta sporta kojim se mladi bave, dužina sportskog iskustva, njihova starost i, naravno, socijalni i kulturni faktori (motivi naše dece bitno se razlikuju od motiva američke dece).

Da bi stekli uvid u prirodu dugoročnih ciljeva ili očekivanja koje mladi ljudi vezuju za sport, Bačanac i saradnici (12) su ih jednostavno pitali: *„Šta bi želeo/la da postigneš u sportu?“*. Dobijene odgovore svrstali su u 8 kategorija, a pošto su rezultati komparativne analize pokazali da postoje statistički značajne razlike s obzirom na pol sportista, oni su u tabeli 11.9 prikazani tako da se može uočiti priroda i smisao tih razlika.

Kao što se iz tabele 11.9 vidi, među dugoročnim ciljevima sportista dominira *orijentacija na majstorstvo,* kompetentnost ili zadatak (52.5%), tj. njihovo nastojanje da u sportu postignu najviše što mogu, da ovladaju sportskom veštinom, postanu dobri sportisti i demonstriraju ličnu kompetentnost. Kod devojčica, međutim, prevaliraju motivacioni ciljevi usmereni na demonstraciju i potvrđivanje sopstvenih sposobnosti putem ulaska u reprezentaciju, učešća na velikim međunarodnim takmičenjima i sticanja popularnosti *(ego orijentacija: 50.7%)*. Pored ove dve ciljne orijentacije (na majstorstvo i na potvrđivanje sebe kroz nadvladavanje drugih), kod naših mladih sportista autori su identifikovali još jednu ciljnu orijentaciju koju su uslovno nazvali *instrumentalnom*. Igrati u inostranstvu ili u velikom domaćem klubu podrazumeva izvesnu materijalnu dobit, pa tako mladi ljudi u perspektivi svoje bavljenje sportom vide u funkciji rešavanja određenih egzistencijalnih problema.

Tabela 11.9 Uporedni prikaz ciljnih orijentacija ili ciljeva postignuća u zavisnosti od pola sportista (12)

Dečaci (N=223)		Devojčice (N=148)	
Ciljevi	%	Ciljevi	%
1. Najviše što mogu, vrhunske rezultate	49.5	1. Učestvovati na velikom međunarodnom takmičenju	29.1
2. Učestvovati na velikom međunarodnom takmičenju	27.3	2. Najviše što mogu, vrhunske rezultate	25.0
3. Postati dobar sportista	8.9	3. Postati dobar sportista	18.9
4. Ući u reprezentaciju	8.5	4. Ući u reprezentaciju	18.2
5. Igrati u inostranstvu	4.5	5. Igrati u inostranstvu	3.4
6. Postati popularan	3.1	6. Postati popularna	3.4
7. Ostati u sportu (kao trener, imati svoj klub)	3.1	7. Ostati u sportu (kao trener, imati svoj klub	2.0
8. Igrati u velikom domaćem klubu	0.9	8. Igrati u velikom domaćem klubu	0.0

Takođe, vezivanje buduće profesije za sport (baviti se trenerskim radom, osnovati sopstveni klub) predstavlja njegovu instrumentalizaciju, tj. sport se opaža kao aktivnost ili instrument pomoću koga se mogu zadovoljiti druge važne životne potrebe (oko 8.5% sportista i 5.4% sportistkinja Srbije svoju dalju sportsku karijeru vidi u funkciji rešavanja materijalnih potreba - zaraditi novac igrajući u velikom domaćem klubu, u inostranstvu i/ili svoju buduću profesiju vezati za sport).

11.8.2 Osnovni razlozi za napuštanje sporta

Kao što je intenzitet bavljenja i posvećenosti sportu kod dece različit, tako postoje i različiti tipovi napuštanja sporta. Neka deca potpuno napuštaju sport i više se nikada ne uključuju u bilo koji sport, dok druga često napuste jedan sport sa namerom da pređu u drugi koji im izgleda privlačniji i u kome očekuju brže napredovanje i veće zadovoljstvo. Naša istraživanja iz 2004. i 2005. godine pokazuju da se preko 50% dece oproba u najmanje dva različita sporta pre nego što se ustale u onom koji im najviše odgovara. Tačnije, 2004. godine je 49.4%, a 2005. godine 53.4% ispitivanih mladih sportista navelo da se pre svog „glavnog sporta“ duže ili kraće vreme bavilo nekim drugim sportovima. To znači da deca menjajući sportove tragaju za sportom, sportskim programom, društvom ili trenerom koji najviše odgovara njihovoj prirodi, izlazi u susret njihovim potrebama, motivima i očekivanjima. Mnogo je bolje da se isprobaju u više različitih sportova, nego da ga zbog negativnih iskustava, neispunjenih očekivanja i motiva, nezadovoljna i razočarana zauvek napuste.

Daniel Gould i Thelma Horn (60), kao i Gould i Petlichkoff (61) su još pre 20 godina dali iscrpan pregled istraživanja kao i teorijska objašnjenja motivacije za bavljenje sportom i napuštanje sporta. Gould i Petlichkoff su zaključili da se oni mogu objasniti istim procesima, jer na njih utiče isti skup faktora. U stvari, to znači da se ne mogu izučavati i razumeti razlozi za napuštanje sporta bez istovremenog razumevanja motiva za ulazak u sport. Zato oni koji žele da unaprede i održe motivaciju mladih za bavljenje sportom moraju razumeti i povezati ove dve motivacije. Treba znati da se ispod površinskih motiva koje deca navode kao svoje razloge za bavljenje ili napuštanje sporta, nalaze bazičniji psihološki faktori (opažena kompetentnost, ciljevi postignuća i nivo kognitivno-afektivnog stresa), kao i proces donošenja odluka koji se bazira na analizi (vaganju) dobitaka i gubitaka koji prate bavljenje sportom ili odlazak iz sporta. Sve ove komponente utiču na intenzitet i kvalitet nečijeg bavljenja sportom, kao i na to da li će neka osoba napustiti samo specifični sport i preći u neki drugi, ili će sport napustiti generalno bez želje da se oproba u bilo kom drugom.

Na osnovu intervjua 32 dece uzrasta od 8-9 godina koja su napustila sport, Orlick je (prema 61) zaključio da su to primarno učinila zbog negativnih iskustava sa sportskom sredinom i tren-

erima. Deca su navela sledeće razloge za napuštanje sporta: nisu uopšte igrala ili su imala nedopustivo malo igračko vreme, imala su strah od neuspeha i osude drugih, tj. bila su pod snažnim psihološkim stresom. Isti autor je kasnije intervjuisao preko 60 sportista različitog uzrasta koji su napustili svoje sportove i utvrdio da je 67% to učinilo zbog prenaglašene važnosti takmičenja, 31% zbog sukoba interesovanja, a 2% zbog povreda. Zanimljiv je nalaz da 60% sportista u srednjoj školi sport napušta zbog konflikta interesovanja, 40% sportista osnovnoškolskog uzrasta zbog neigranja, a ostalih 60% zbog nedostatka uspeha. I niz drugih istraživanja kao što su Snappovo i Hubenstrickerovo (1978), Pooleyovo (1981), Goulda i sar. (1982), Freya i sar. (1981), kao najobimnija studija Ewinga i Seefeldta (1988) pokazala su da su razlozi napuštanja sporta brojni, a najvažniji su: promena sporta (želja da se bave drugim sportom), pojava drugih interesovanja, dosada, nedostatak igračkog vremena, teški treninzi, ne sviđaju im se treneri, nedostatak zabave, nedostatak napredovanja i uzbuđenja, takmičarski pritisak. U nekim istraživanjima je nedostatak zabave identifikovan kao glavni razlog za napuštanje sporta, dok je u drugim to bio konflikt sa drugim interesovanjima. U tabeli 11.10 navedeno je 11 najvažnijih razloga za napuštanje sporta koje je u istraživanju Ewinga i Seefeldta iz 1988 godine (prema Schloder) navelo 2700 dečaka i 3100 devojčica iz 11 američkih gradova.

Tabela 11.10 Jedanaest najvažnijih razloga za prestanak bavljenja sportom (Ewing & Seefeldt, 1988, prema 96)

1. Izgubio/la sam interesovanje.
2. Nije bilo zabave.
3. Sport je oduzimao mnogo vremena.
4. Trener je bio loš pedagog/učitelj.
5. Bilo je mnogo pritiska i brige.
6. Želim da se bavim nekom drugom nesportskom aktivnosti.
7. Umoran/na sam od sporta.
8. Treba mi više vremena za učenje.
9. Trener ima svoje favorite.
10. Sport je bio dosadan.
11. Prenaglašavana je važnost pobeđivanja.
Uzorak: 2700 dečaka, 3100 devojčica koji su naveli da su se nedavno prestali baviti sportom u školi i van škole. U tabeli je navedno 11 najvažnijih od ukupno 30 razloga koji su procenjivani na 5-stepenoj skali.

Brojni su razlozi za napuštanje sporta. Starija deca (u fazi puberteta) sport najčešće napuštaju zbog pojave drugih interesovanja (sukob interesovanja), dok deca mlađa od devet godina razloge za napuštanje sporta uglavnom vezuju za negativna iskustva povezana sa sportskom sredinom. Podaci prezentovani u gornjim tabelama pokazuju koliko je važno da sport deci bude zabavan, jer su upravo nedostatak zabave, kao i gubitak interesovanja (tj. pojava drugih snažnijih) najčešće navođeni razlozi zbog kojih se odlučuju da sport napuste. Kada su decu pitali šta bi promenili u sportu kako bi se u njega ponovo vratili, i dečaci i devojčice su bili jednoglasni – *„Treninge bi učinili mnogo zabavnijim“* (96).

I da rezimiramo. Treneri treba da imaju u vidu, da su oni najodgovorniji za „kreiranje“ najvećeg broja razloga zbog kojih deca okreću leđa sportu, a ti razlozi su: nedostatak provoda i zabave, neulaženje u igru ili mala minutaža u igri, dosadni i jednolični treninzi, suviše teški i naporni treninzi, nedostatak uspeha i napredovanja, pojava drugih interesovanja, prenaglašena važnost takmičenja i pobede – takmičarski stres, loša komunikacija sa trenerom i nedostatak međusobnog razumevanja, gruba igra, povrede, treneri su loši pedagozi i učitelji, ne sviđaju im se jer ih vređaju, ismejavaju, potcenjuju ili favorizuju bolje sportiste, nemaju razvijen osećaj pripadnosti klubu, nemaju podršku roditelja.

Tabela 11.11 Najčešće navođeni uslovi pod kojima bi se deca i mladi ponovo uključili u sport (Ewing & Seefeldt, 1988, prema 96).

Ponovo bih se uključio/la u sport koga sam napustio/la AKO bi ...	
DEČACI	DEVOJČICE
1. Treninzi bili mnogo zabavniji	Treninzi bili mnogo zabavniji
2. Mogao igrati više	Ne bi bilo konflikta sa učenjem / školom
3. Treneri bolje razumeli sportiste	Treneri bolje razumeli sportiste
4. Ne bi bilo konflikta sa učenjem / školom	Ne bi bilo neusklađenosti sa društvenim životom
5. Treneri bili bolji pedagozi / učitelji	Mogla igrati više.
6. Ne bi bilo neusklađenosti sa društvenim životom	Treneri bili bolji pedagozi / učitelji.
Uzorak: 2700 dečaka, 3100 devojčica koji su naveli da su se nedavno prestali baviti sportom u školi i van škole. U tabeli je navedno prvih 6 odgovora od ukupno ponuđenih 21 koji su procenjivani na 5-stepenoj skali.	

Razumevanje motivacije mladih za bavljenje sportom kao i razloga za njegovo napuštanje su teme od centralne važnosti za trenere i sportske psihologe. To je i razumljivo, jer poznavanje osnovnih motiva zbog kojih deca ulaze u sport, kao i onih zbog kojih ga napuštaju, trenerima može pomoći da svoje sportske programe tako kreiraju i organizuju da oni izađu u susret potrebama dece, da zadovolje njihove bazične motive i tako spreče njihovo osipanje iz sporta usled nezadovoljenih očekivanja. Ako mladi sportisti poseduju poželjne motive (npr. poboljšanje veština, druženje, sticanje kondicije, zabava), trener može struktuirati sportsku sredinu tako da im te potrebe ispuni. S druge strane, ukoliko mladi sportisti imaju nepoželjne motive (npr, agresivnost, pobeda po svaku cenu), trener treba da inicira program za modifikaciju ponašanja kako bi takve motive promenio.

Bitno je istaći da treneri treba da budu upoznati sa individualnim razlikama u strukturi motivacije svojih sportista. Da bi svakom detetu povećali sportsku motivaciju, oni moraju znati da li ono pripada grupi sportista koji su:

- Prevashodno orijentisani na druženje.
- Primarno orijentisani na uspeh ili rezultat.
- Usmereni na unapređenje svojih veština.

Pošto deca obično imaju više motiva zbog kojih se bave sportom, trener treba (iz razgovora sa sportistima) da sazna koji su motivi najistaknutiji kod svakog deteta. To će mu pomoći da svoj pristup prilagodi individualnim potrebama svakog sportiste, da ih zadovolji i na taj način spreči osipanje, sagorevanje i napuštanje sporta.

11.8.3 Sugestije za povećanje motivacije mladih sportista

Evo nekoliko korisnih sugestija koje D. Gould i T. Horn (60) daju za struktuiranje sportske sredine radi zadovoljenja motiva za bavljenje sportom.

1. Obezbediti mogućnosti za razvoj sportskih veština

Poboljšanje (usavršavanje) sportskih veština je jedan od najčešće navođenih razloga zbog kojih se mladi bave sportom. Iako izgleda nelogično, ovaj motiv je u praksi često zanemaren. Mnogi treneri zaboravljaju da treniranje (vežbanje) samo po sebi ne poboljšava veštine. Stara izreka da vežbanje usavršava nije tačna. Samo **planirano i ciljano vežbanje usavršava.** Ne znači da će trener koji dobro poznaje sport biti i dobar instruktor. Dobro i efikasno obučavanje zahteva da trening bude planiran i dobro organizovan i da svi sportisti u skladu sa svojim sposobnostima, dobiju adekvatne instrukcije. Veoma je važan i način na koji se daju instrukcije. Smith i Smoll su došli do podataka da je pozitivan pristup u treniranju mladih sportista daleko efi-

kasniji od negativnog. Važne komponente pozitivnog pristupa trenera su njegova iskrenost, realistična očekivanja, često nagrađivanje, pružanje ohrabrenja, nagrađivanje uloženog napora pre nego samog rezultata i konstruktivan pristup greškama sportiste.

2. Obezbediti da treninzi i takmičenja budu zabavni

Treneri nesvesno guše motivaciju mladih sportista inhibirajući zabavu (provod) u sportu. To se dešava kada sa decom postupaju kao sa minijaturnim odraslim. Imajući u vidu da dečija pažnja traje kratko, da je njihov self koncept (pojam o sebi) veoma osetljiv, a sposobnosti nisu potpuno razvijene kao kod odraslih, trener mora da ima realistična očekivanja u odnosu na njihovo izvođenje. On mora da zna da će oni grešiti u izvođenju sportskih veština i ponekad se loše ponašati. Poželjna je pažljiva i konstruktivna kritika.

Treneri, takođe, moraju da zapamte da se mnoga deca **zabavljaju i provode samo onda kada su aktivna, kada učestvuju,** a ne kada sede na klupi ili stoje sa strane. Istraživanja su pokazala da će većina mladih sportista radije biti (igrati) u timu koji gubi nego sedeti na klupi pobedničkog tima.

3. Zadovoljiti potrebu za druženjem

Druženje sa drugim sportistima je jedan od važnih, primarnih motiva mladih za bavljenje sportom. Zato je od suštinske važnosti da im trener ispuni tu potrebu obezbeđujući im vreme u kome će oni biti sa prijateljima i sklapati nova prijateljstva. Jedan od načina je **planiranje i organizovanje socijalnih susreta izvan** treninga (proslave jubileja, rođendana, redovne klupske žurke itd), ili da se sportistima obezbede periodi "slobodnog vremena" u klubu pre treninga. To je dobar način da se mladim sportistima omogući da se bolje međusobno upoznaju, druže i sklapaju prijateljstva u toploj društvenoj atmosferi.

4. Učiniti treninge i takmičenja uzbudljivim

Uzbuđenje učestvovanja je "prirodna opojnost" sporta i predstavlja važan motiv zbog kojeg se u njega ulazi. Nažalost, mnoga od tih uzbuđenja mogu nestati ukoliko se trener uglavnom usmerava na učenje i treniranje osnovnih veština. Naravno, nema zamene za treniranje i vežbanje osnovnih elemenata, ali to ne znači da treninzi moraju biti dosadni. Efikasan način da se spreči dosada je **organizovanje dinamičnih i uzbudljivih treninga** koji uključuju sve sportiste, treninga na kojima sportisti mogu menjati svoje igračke uloge, treninga koji će sadržavati elemente i drugih sportova, na kojima se svakodnevna rutina može prekinuti nekim uzbudljivim takmičenjem između dve grupe sportista po sasvim drugačijim pravilima od uobičajenih.

5. Razviti realistične poglede na uspeh

Nije tačno da mladi sportisti ne cene pobedu. Kako rastu i sazrevaju, tako ona za njih postaje sve važnija. Ali, trener ne sme pobedu tretirati kao jedini cilj bavljenja sportom. **Pobeda je samo jedan od razloga za bavljenje sportom.** Kada se trener fokusira samo na pobedu, njemu savladavanje protivnika postaje jedini cilj. Dok mu je samo pobeda u perspektivi, trener zanemaruje druge potrebe mladih sportista. Trener svojim sportistima treba da pomogne da definišu pobedu. Pobeda je mnogo više od savladavanja protivnika. **Pobeda je maksimalni trud mladog sportiste u težnji da poboljša svoje veštine i ostvari lične ciljeve.** Ni u najvećem takmičarskom žaru, trener mladih sportista ovo ne sme da zaboravi.

6. Obezbediti uslove za sticanje fizičke kondicije

Fizička kondicija nije automatski rezultat učešća u sportu. Da bi se ona stekla, trener treba da organizuje planske i ciljane treninge namerno usmerene na povećanje fizičke spremnosti. Jedan od načina na koji trener mladim sportistima može pomoći da steknu željenu fizičku

kondiciju, jeste i da ih nauči kako sami da procenjuju i prate nivo sopstvene kondicione pripremljenosti.

Da bi uspešno izašli u susret potrebama svojih sportista, tj. zadovoljili njihove bazične motive za bvljenje sportom kao što su zabava, uzbuđenje, druženje, postizanje uspeha i sticanje dobre kondicije, Weinberg i Gould (123), trenerima daju sledeće sugestije:

Strategije za razvoj veština

- Obezbedite efikasne instrukcione treninge (npr. dobre demonstracije, davanje fidbeka povezanog sa izvođenjem).
- Podstičite pozitivan pristup pri davanju instrukcija sportistima uvek naglašavajući ono što dete radi ispravno.
- Budite dobro obavešteni, odnosno upoznati sa tehničkim i strategijskim aspektima vašeg sporta.

Strategije za zadovoljavanje potrebe za zabavom

- Formirajte realna očekivanja kako bi izbegli negativne posledice i frustracije.
- Neka vam treninzi budu dinamični i zanimljivi – izbegavajte postrojavanja i posmatranje sa strane.
- Sa decom se šalite, budite duhoviti i neposredni.

Strategije za zadovoljenje potrebe za druženjem

- Obezbedite deci vreme za druženje i sklapanje prijateljstava.
- Oraganizujte socijalne susrete (npr. proslave rođendana, pizza party) izvan treninga.
- Obezbedite periode slobodnog vremena pre i posle treninga.

Strategije za zadovoljenje potrebe za uzbuđenjem

- Ne prenaglašavajte vreme provedeno u drilu; u trening uvedite niz različitih sadržaja.
- Praktikujte promenu tempa treninga (npr. vaterpolo za plivače).
- Fokusirajte se na kratke, jezgrovite vežbe/treninge.

Strategije za zadovoljenje potrebe za sticanjem kondicije

- Naučite mlade sportiste kako da prate svoje napredovanje.
- Planski organizujte i dizajnirajte treninge čiji je glavni zadatak poboljšanje kondicije.

Strategije za zadovoljenje potrebe za uspehom

- Omogućite svoj deci da se takmiče.
- Pomozite deci da pobedu ne definišu samo preko nadvladavanja drugih, već kao postizanje ličnih ciljeva i standarda.

Modifikovanje neadekvatnih motiva

Kada radite sa decom koja dolaze iz različitih socijalnih sredina i različitih porodica, ona sa sobom donose različite dobre i loše navike, dobra i loša ponašanja, adekvatne i/ili neprikladne i nepoželjne motive. Kada mladi sportisti poseduju neadekvatne motive za bavljenjem sportom, kao što su npr. potreba da se dominira nad drugima, da se pobedi po svaku cenu, ili manifestovanje agresivnog i neprijateljskog ponašanja kroz zaplašivanje, povređivanje i ponižavanje drugih - onda je potrebno da vi kao trener takve motive modifikujete. Međutim, to nije tako jednostavno.

Modifikacija nepoželjnih motiva i neprimerenih ponašanja zahteva vreme, veliko umeće i trud trenera. Gould i Horn (60) predlažu nekoliko tehnika koje mogu pomoći podsticanju pravilnog psihološkog razvoja mladih sportista. Neke od njih su: vođenje pojedinačnih i timskih/grupnih razgovora, korišćenje principa za modifikaciju ponašanja, korišćenje modelovanja uloga i edukacija roditelja. Trener treba da diskutuje sa sportistima, da objašnjava zašto je neko ponašanje adekvatno i poželjno, ili neadekvatno i loše po pojedinca i tim. Kada to sportisti shvate, potrebno je da trener željeno ponašanje dosledno nagrađuje, a neadekvatne oblike ponašanja kažnjava.

Ključne komponente efikasnog upravljanja ponašanjem sportista odnose se na definisanje poželjnog i nepoželjnog ponašanja u merljivim terminima, doslednost u definisanju i nagrađivanju ponašanja i korišćenje pozitivnog pre nego negativnog pristupa.

Trener, takođe, može da utiče na pozitivne psihološke promene kod mladih sportista na taj način što će im on lično biti model, uzor za identifikaciju. Npr. ukoliko trener uči sportiste da ne budu agresivni prema drugim članovima tima, da ne zastrašuju druge, on lično u svom ponašanju ne sme manifestovati takve manire. Njegovo ponašanje na svakom mestu mora biti stabilno i kontrolisano. Rad sa mladim sportistima nije mesto gde će trener pokazati svoj temperament. On mora da nauči da na razdražljivost svojih sportista odgovara sa spokojstvom, na tvrdoglavost strpljenjem, na ljutnju tolerancijom, a da njihov strah eliminiše tako što će im pružiti podršku, razumevanje, uliti im samopouzdanje, hrabrost i sigurnost. Isto tako, ukoliko trener želi da sportisti usvoje principe fer plej ponašanja i razviju snažan sportski karakter, onda nije dovoljno da im samo priča o važnosti i vrednosti fer pleja, već i sam mora tako da se odnosi prema svim učesnicima u sportu, tj. da uskladi reči i dela, a ne da jedno priča, a drugo radi.

Trener, takođe, sportiste može uputiti i na druge pozitivne modele ili uzore za identifikaciju. Obično su to oni vrhunski sportisti i profesionalci, čije se ponašanje na terenu i van njega, može okarakterisati kao primereno, socijalno poželjno, visoko moralno i profesionalno. Ukoliko samo treneri, bez neophodne podrške roditelja sportista, rade na promeni njihovog ponašanja i razvoju poželjnih psiho socijalnih atributa, njihov uspeh će biti veoma mali, skoro nezapažen. Zato je potrebno da trener mladih sportista uspostavi zdravu i otvorenu komunikaciju sa roditeljima, da ih uključi u svoj program i utiče na njih da na pravi način razumeju ciljeve dečijeg i omladinskog sporta, da razumeju potrebe dece, da ih podržavaju u izabranom sportu, a ne da budu izvor stresa i pritiska, već važan model u ponašanju svoje dece.

11.8.4 Definisanje uspeha

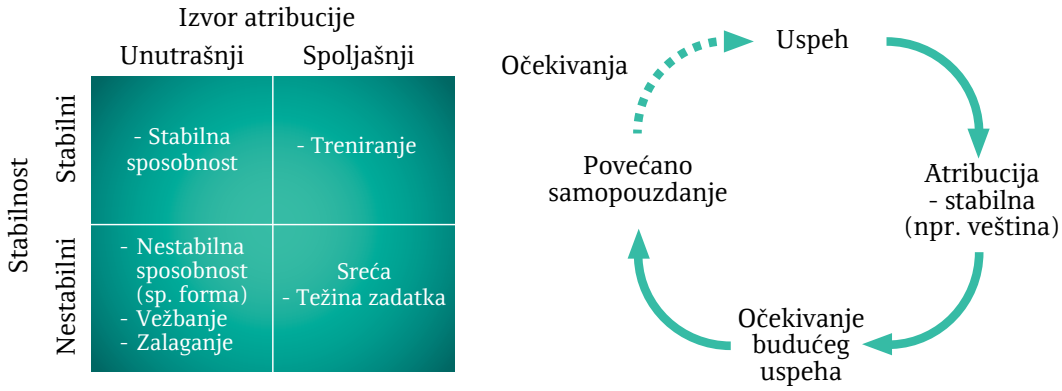
Pozitivan pristup treniranju podrazumeva pravilan stav prema uspehu. U sportu odraslih, pa donedavno i u sportu mladih, bilo je uobičajeno da se uspeh izjednačava sa pobedom. Ali dobro obučeni treneri i oni sa pozitivnim pristupom shvataju da *uspeh nije sinonim za pobedu, a neuspeh nije isto što i poraz.* Promenjen odnos prema uspehu predstavlja najdirektniji indikator kompletno drugačije filozofije i ciljeva dečijeg i omladinskog sporta. Umesto nekadašnje maksime koja je glorifikovala vrednost i značaj pobede *(„Pobeda nije sve, ona je jedina stvar“)*, danas važi druga koja pobedu stavlja u drugi plan, a dobrobit mladih sportista u prvi *(„Sportista je primaran, pobeda je sekundarna“).* Pravilan stav prema uspehu u sportu uopšte, a posebno u sportu mladih, možemo rezimirati na sledeći način:

- Uspeh ne mora da znači samo pobedu.
- Neuspeh nije isto što i izgubiti utakmicu.
- Uspeh predstavlja svaku borbu za pobedu i ulaganje maksimalnog napora.
- Jedina stvar koju deca mogu da kontrolišu jeste veličina napora koji ulažu. Ona nemaju potpunu kontrolu nad rezultatom koji se postiže. Zato rezultat takmičenja ne sme biti sinonim za uspeh ili neuspeh mladog sportiste.

- Treneri treba da nauče decu da ona nikada nisu gubitnici ako se maksimalno zalažu u borbi za savršenstvo i sportsko napredovanje.
- Sa filozofijom *"pobeda je sve"* deca mogu da izgube mogućnost za razvijanje veština, za bavljenje sportom i uživanje u takmičenju i da bez takvog iskustva odrastu.

Ako treneri decu ocenjuju samo na osnovu toga da li su pobedili, porazili rivala ili su oni poraženi, oni im ne daju skoro nikakve informacije o kvalitetu njihovog izvođenja, ličnom napredovanju i pozitivnim pomacima koje su pokazali tokom utakmice. Ako se trenerove informacije vežu isključivo za rezultat takmičenja tipa pobeda-poraz, uspeh-neuspeh, onda mnoga deca postaju razočarana sportom. Usled česte kvalifikacije da su neuspešni, poraženi, mogu se osećati bezvrednim, nepoželjnim i nekompetentnim. Sve dok je pobeda glavna determinanta postignuća i uslov za pozitivnu ocenu deteta sportiste, većina dece će biti u situaciji da se oseća neuspešnim i nekompetetnim, ne samo u domenu sporta, nego i inače. Zbog toga, kao što smo već ranije istakli, drugačije, tj. šire definisanje pobede, predstavlja jedan od ključnih zadataka Smollovog i Smithovog CET i MAC programa namenjenih edukaciji trenera koji rade sa mladim sportistima.

Preporučuje se da trener procenu uspeha svakog sportiste vrši na osnovu njegovog ličnog napredovanja u izvođenju, usavršavanju veština i takmičarskom nastupu. Rezultate takmičenja treba vrednovati sa aspekta individualnog napretka svakog pojedinca ili ekipe, a ne isključivo na osnovu njihovog plasmana u poređenju sa ostalim učesnicima (3, 11). To je orijentacija na *autonomne, a ne interpersonalne standarde uspešnosti.* Primena autonomnih standarda uspešnosti ima pozitivan uticaj na motivaciju dece da ostanu u sportu. Ona omogućava da se svako dete oseti vrednim i uspešnim iako nije pobedilo protivnika, jer je pokazalo lični napredak, pomak u odnosu na prethodni nivo, uložilo napor i uvidelo da njegovi takmičarski nastupi postaju sve bolji i bolji.



Slika 11.6 A: Adaptirani Robertssov i Pascusizziev model atribucija u sportu (prema 25)
B: Krug samopouzdanja povezan sa stabilnim atribuiranjem uspeha (prema 25)

Zadatak trenera je da nauče decu kako da *pravilno atribuiraju svoj uspeh ili neuspeh* (čemu da ga pripišu) i na taj način da im očuvaju i unaprede motivaciju za daljim bavljenjem sportom i da ih usmere na očekivanje budućih uspeha. Prema kognitivno motivacionoj teoriji (Heider, 1958; Weiner, 1986, 1992), uspeh ili neuspeh se najčešće pripisuju: *Sposobnostima* (unutrašnji stabilni faktor); *Uloženom naporu* (unutrašnji promenljivi faktor); *Težini zadatka* (spoljni stabilni faktor) i *Sreći* (spoljni nestabilni faktor). Roberts i Pascuzzi 1979. (prema 25) daju model atribucije uspeha prilagođen sportu u kome ima mnogo više uzroka uspeha i neuspeha nego što je slučaj u školskim ispitnim situacijama i u kome težina zadatatka nije određena kao spoljni stabilni faktor, već kao spoljni nestabilni faktor (slika 11.6).

Preporuka je da treneri mlađe sportiste uče da svoj uspeh objašnjavaju stabilnim faktorima kao što su njihove sposobnosti i težina zadatka, a neuspeh nestabilnim faktorima kao što su uloženi napor i sreća (tj. nedovoljnim zalaganjem i odsustvom sreće). Jer, pokazalo se da ukoliko deca svoj neuspeh obrazlažu stabilnim faktorima kao što su sposobnosti i težina zadatka (tj. nedostatkom sposobnosti i za njih suviše teškim zadacima), najčešće dolazi do očekivanja novih neuspeha (97). Međutim, ako je neuspeh objašnjen nestabilnim faktorima kao što su napor ili sreća, dolazi do povećavanja mogućnosti daljeg očekivanja uspeha (ukoliko se uloži veći trud i bude više sreće).

Kako deca rastu i sazrevaju, njihove atribucije sopstvenog ponašanja (uzročnost ponašanja i uspeha) će se menjati od spoljnih ka unutrašnjim faktorima. Ovom procesu promene atribucije rezultata sportskog izvođenja od eksternih ka internim, može doprineti usklađivanje težine takmičenja sa sposobnostima dece (da zadatak bude srednje težine) i njihovim strukturisanjem tako da svako dete opazi da je njegov rezultat pod njegovom ličnom kontrolom, odnosno da zavisi od uloženog truda i trenutno dostignutog novoa njegovih sportskih veština. Kada sportisti preuzmu odgovornosti za svoje izvođenje, oni će ostati motivisani za dalje učešće u sportskom takmičenju.

Istraživanja su pokazala da se atribucija uzroka menja sa godinama. Mlađa deca uspeh pripisuju svojim sposobnostima, a nagrade prihvataju kao indikatore tih sposobnosti. Kod njih je rezultat glavni idnikator njihove uspešnosti. Međutim, za stariju decu (pred pubertetom) napor, odnosno uloženi trud postaje važniji uzročnik postignutih rezultata. Imajući ovo u vidu, Weiner, jedan od tvoraca atribucione teorije, preporučuje trenerima da *nagrađuju trud* koji deca ulažu i tako ih motivišu da ostanu u sportu. Procena napora koji je uložen i njegovo dovođenje u vezu sa ličnim sposobnostima sportiste, trebalo bi da dovede do povećanja samopoštovanja deteta, osećanja sportske kompetentnosti i lične vrednosti, a time i do njegove snažnije orijentacije na postignuće u sportu.

Biddle (25) ističe da su istraživanja u školskoj sredini pokazala da je sa atribuiranjem uspeha ili neuspeha stabilnim faktorima povezano samopouzdanje sportista kao i njihovo osećanje u vezi izvođenja. Npr. atribuiranje ili pripisivanje uspeha stabilnom faktoru kao što je lična sposobnost, dovodi do predviđanja budućih uspeha. Isto tako, stabilne atribucije neuspeha će dovesti do predviđanja budućih neuspeha. Međutim, nestabilne atribucije ne omogućavaju jasna predviđanja, pošto je po definiciji, atribucija promenljiva. Na primer, pripisivanje uspeha sopstvenom trudu, neće predvideti budući uspeh, pošto vi sledeći put možete odlučiti da se ne trudite previše. Ali, kada se uspeh atribuira (objašnjava, pripisuje) stabilnim faktorima, onda se uspostavlja pozitivni ciklus samopouzdanja: atribucija stabilnim faktorima dovodi do očekivanja budućih uspeha, oni povećavaju samopouzdanje, a povećano samopouzdanje dovodi do novog uspeha i tako sve ide u krug (slika 11.6, B). Na isti način, ako je dete uspeh ili pobedu na takmičenju pripisalo svom velikom trudu, kod njega će se javiti emocije zadovoljstva i ponosa, što se neće desiti ako smatra da je pobedilo zato što je imalo sreće, ili zato što su protivnici bili slabi. Na osnovu rezultata svojih istraživanja Biddle (25) zaključuje da su emocije više vezane za unutrašnje nego za spoljašnje atribucije; da će se emocije povezane sa samopoštovanjem (kao što je npr. ponos), mnogo češće doživeti ukoliko se uspeh na nekom važnom takmičenju pripiše unutrašnjim faktorima i da su emocije koje doživljavamo posle takmičarskog nastupa mnogo više povezane sa našim mišljenjem o tome kako smo igrali (kvalitetom nastupa), nego sa rezultatom utakmice.

11.8.5 Odnos prema takmičenju

Videli smo da deca, u zavisnosti od vrste sporta, svoje sisitematsko bavljenje započinju na različitim uzrastima. Iako se stručnjaci ne slažu u pogledu uzrasta koji se smatraju optimalnim za početak sistematskog bavljenja sportom i uključivanja dece u sportsko takmičenje,

oni se ipak slažu u jednom. Pre nego što se deca uključe u takmičarski proces, potrebno je da sportski psiholozi, treneri, roditelji i sportski lekari razmotre tri psihološka problema važna za donošenje takve odluke (53,11):

a. Motivacionu i emocionalnu spremnost dece da se takmiče

b. Kognitivnu spremnost dece da razumeju takmičarski proces, i

c. Moguće potencijalno štetne posledice ranog uključivanja u sport.

Motivaciona spremnost dece za takmičenje, po mišljenju Gibsona (53), tesno je povezana sa ponašanjem socijalne komparacije. Sa sportske tačke gledišta, socijalna komparacija se pojavljuje kada dete pokaže zainteresovanost i želju da svoje sposobnosti i kvalitet fizičkog izvođenja uporedi sa izvođenjem i sposobnostima drugih osoba. Istraživanja pokazuju da se motivacija postignuća i takmičarstvo razvijaju kroz 3 faze koje su sekvencijalne, tj. mora se proći kroz jednu fazu da bi se napredovalo do sledeće više faze (123). Ne stigne svako do finalne faze, a uzrasti na kojima se dostižu pojedine faze značajno variraju od osobe do osobe. Deca uzrasta do 4 godine nisu zainteresovana za takmičenje i poređenje sa drugima. Ona se nalaze u fazi tzv. *autonomne kompetencije* i uglavnom su usmerena na ovladavanje svojom okolinom i proveravanje samih sebe. Njima je važno da npr. nauče da voze trotinet, uhvate loptu, sami se popnu na ljuljašku ili manje drvo itd, pri čemu se nimalo ne brinu što to druga deca rade bolje ili brže. Ona sebe ne porede sa drugima, koriste lične referentne standarde i nisu zainteresovana za takmičenje.

Međutim, već oko pete godine starosti, deca svoje sposobnosti počinju direktno porediti sa izvođenjem drugih, tj. kod njih se pojavljuje motivacija za takmičenjem sa drugima. Zato se ova faza u razvoju takmičarstva naziva *faza socijalne komparacije* (123). Ona se značajno razvija na mlađim osnovnoškolskim uzrastima, a najintenzivnija je kad deca krenu u prvi razred. U ovoj fazi za njih je naročito važno „Ko je najbrži, najveći, najlepši, najjači?“. Deca su toliko preokuprirana poređenjem, da se ne upoređuju samo sa vršnjacima, već i sa starijom decom, odraslim osobama, a dečacima je omiljena „zabava“ da svoju snagu, brzinu ili bilo koju drugu veštinu porede sa svojim očevima. Ne treba zaboravti ni činjenicu da se oko pete godine kod dece pojavljuje i interesovanje za sport, koje zajedno sa motivacijom socijalne komparacije u domenu fizičkih i sportskih sposobnosti, predstavlja prvi indikator njihove spremnosti da se uključe u organizovanu sportsku aktivnost.

Poslednja faza u razvoju motivacije takmičarstva je *integrativna,* jer u sebi sjedinjuje i socijalno poređenje i strategije autonomnog postignuća. Za mladu osobu koja je u potpunosti dostigla finalnu integrativnu fazu karakteristično je da zna kada je potrebno i prikladno da se poredi i takmiči sa drugima, a kada je bolje i opravdanije da koristi autonomne standarde za ocenu sopstvene uspešnosti i napredovanja. Ova faza koja uspešno integriše komponente prethodne dve, je najpoželjnija i ne postoji tačno definisan uzrast na kome se ona pojavljuje.

Posebno važna uloga u formiranju integrativne faze u razvoju motivacije takmičarstva pripada treneru koji svojim pedagoškim postupcima na treninzima i takmičenjima može značajno uticati na kreiranje motivacione klime koja je dominantno orijentisana na učenje i ovladavanje zadatkom, postizanje majstorstva i ličnog maksimuma, ili one u kojoj se forsira rivalstvo, poređenje sa drugim, takmičarski rezultat. Klima dominantno orijentisana na zadatak je zdravija i efikasnija. U njoj deca i mladi sportisti razvijaju kooperativnost, samopouzdanje, nauče da vrednuju uloženi napor, da uspeh definišu šire, osećaju se kompetentnijim i zadovoljnijim, razvijaju trajniju motivaciju za bavljenjem sportom. Klima dominantno orijentisana na ego (sopstveno potvrđivanje kroz poređenje sa drugima) može imati negativne posledice na zdravlje mladih ljudi, jer je povezana sa većom anksioznošću, sumnjom u sebe, visokim stresom, gubitkom samopouzdanja, prenaglašavanjem značaja pobeđivanja, negativnim stavovima prema sportu, gubitkom instrinzičke motivacije, smanjenjem uživanja i

zadovoljstva itd (11). Ako motivacionu spremnost za takmičenje koristimo kao kriterijum za učešće dece u sportu i fizičkim aktivnostima, onda se sa takmičarskim bavljenjem sportom može započeti oko 7-8 godine starosti, s tim da se program, organizacija, zadaci, ciljevi i priroda treninga i takmičenja usklade sa prirodom, sposobnostima, motivima, interesovanjima, potrebama i zrelosti dece tih uzrasta.

Kada govorimo o *kognitivnoj spremnosti* dece za takmičenje, onda pre svega, imamo u vidu njihove sposobnosti opažanja (prijema), memorisanja i procesiranja informacija, obim i trajnost pažnje, sposobnost fokusiranja na zadatak, sposobnosti logičkog rezonovanja, apstraktnog mišljenja, rešavanja problema, verbalne sposobnosti, razumevanje tuđih gledišta itd. Za mlade sportiste je važno da mogu pratiti i memorisati značajnu količinu informacija kako bi uspešno izveli veštine koje zahteva određeni sport ili aktivnost. U ranijim poglavljima smo istakli da decu predškolskog uzrasta odlikuje pažnja malog obima i kratkog trajanja, a da se njen obim/širina, intenzitet, stabilnost, selektivnost, prenosivost i fleksibilnost povećavaju u funkciji rasta i sazrevanja. Istovremeno, sa napredovanjem kroz osnovnu školu, deca razvijaju i druge kognitivne sposobnosti značajne za uspeh u sportu kao što su: procena prostornih i vremenskih relacija, sposobnosti memorisanja veće količine informacija, apstraktnog mišljenja, razumevanja jezika, logičkog rezonovanja, rešavanja problema. Jednom rečju, sve intelektualne sposobnosti se progresivno razvijaju, tako da su na uzrastima od 10-12 godine deca u stanju da prihvate grupnu perspektivu, razumeju tuđa gledišta i prirodu takmičarskog procesa (svoju ulogu, ulogu drugih članova tima, pravila igre). Iako neki istraživači tvrde da i mlađa deca na jednostavnim zadacima mogu razumeti i prihvatiti gledišta druge dece, Coakly smatra (pema 53) da deca mlađa od sedam godina ne mogu potpuno zrelo da shvate takmičarski proces. Ona učestvuju u timskim igrama često potpuno nesvesna šta članovi drugog tima rade, jedino su zainteresovana za loptu i same sebe.

Kada se deca veoma rano uključe u intenzivan takmičarski proces u kome je prenaglašena važnost pobede, a za koji ona nisu dovoljno ni motivaciono ni kognitivno spremna, postoji realna opasnost da će deca biti izložena visokom stresu, pritiscima i nerealnim očekivanjima trenera i roditelja. Logična posledica ranog uključivanja dece u sportsko takmičenje neusklađeno sa njihovom starosti, sposobnostima i znanjima, su *„psihološke povrede“,* tj. negativna sportska iskustva, iskustva neuspeha, nekompetentnosti i uništenog samopoštovanja. Dok je većina dece u stanju da uživa baveći se sportom, njima se ne mora sviđati njegova takmičarska priroda. Pritisak roditelja i stalna evaluacija od strane trenera i vršnjaka kod mladih sportista mogu izazvati dodatni stres, sagorevanje i napuštanje sporta. Ipak, ne treba zaboraviti da takmičarska iskustva predstavljaju važan deo dečijeg rasta i razvoja. Ako je takmičenje pravilno vođeno, deca će kroz takmičenje naučiti važne životne lekcije, naučiće da poraze prihvataju dostojanstveno, a pobede bez likovanja, naučiće da se bore, da nikada ne odustaju i da se osećaju pobednicima uvek kada pruže svoj maksimum, bez obzira na takmičarski plasman.

Važan element pozitivnog pristupa u treniranju i pravilnog odnosa prema takmičenju jeste adekvatno *igračko vreme* ili *„minutaža u igri“* (playing time). Setimo se da je jedan od često navođenih razloga za napuštanje sporta, upravo nedostatak igračkog vremena ili preciznije rečeno mala ili zanemarljiva minutaža u igri, ili uopšte neigranje/nenastupanje na zvaničnim takmičenjima. Da sport za decu nije privlačan, nije uzbudljiv i zabavan ukoliko ne učestvuju u takmičenjima pokazuju rezultati jedne ankete u kojoj je 78% intervjuisane dece izjavilo da bi pre igralo za tim koji gubi nego sedelo na klupi pobedničkog tima (prema 80). U zavisnosti od toga da li takmičenje vide kao sredstvo za učenje, napredovanje i proveru dostignutog nivoa ličnog i timskog izvođenja, ili primarno u funkciji ostvarenja pobeda i što viših plasmana, treneri će igračko vreme pravično podeliti na sve članove tima ili će većinu igračkog vremena dodeliti najboljim pojedincima.

Da bi se izbeglo prenaglašavanje pobede, a samim tim i mogućnost da neki treneri svojim osrednjim ili slabijim igračima potpuno uskrate igranje na zvaničnim utakmicama, neki naši sportski savezi (a to je primer dobre prakse i u svetu) su uveli pravilo obaveznog igračkog vremena za decu do 12 godina. Osim podjednakog igračkog vremena, takmičenja dece mlađe od 12 godina organizuju se po prilično izmenjenim, tj. pojednostavljenim pravilima koja su uvedena kako bi deca imala što više mogućnosti da dođu u posed lopte, da razvijaju svoje veštine, da više uživaju u igri i ne budu sputana nepotrebnim vremenskim ili drugim ograničenjima, kao ni strahovima da ih trener zbog svake, pa i najmanje greške, može izvesti iz igre.

Tako, je npr. *Košarkaški savez Srbije* uveo tzv. *„pasarelu“* ili pravilo po kome svaki mali košarkaš igra najmanje jednu četvrtinu u kontinuitetu. Nakon završetka jedne četvrtine koja za decu do 12 godina traje 8 minuta, sledi mala pauza u kojoj trener primenjuje „pasarelu“, tj. menja postavu koja će, bez izmena, tj. u istom sastavu odigrati sledeću četvrtinu. Pored već postojećih tajmauta, za decu ovog uzrasta uvedeno je i pravilo obaveznog *tehničkog tajmauta* u svakoj četvrtini u kojoj se igra bez prava izmene sastava postave. Njegov glavni cilj je da trenerima pruži dodatnu mogućnost da malim košarkašima daju potrebne savete i instrukcije, da ih ohrabre, motivišu i usmere na igru (118). Za uzrast do 14 godina uvedena su posebna pravila čiji je cilj obezbeđivanje uslova koji će stimulisati i ubrzavati individualni razvoj igrača. Neka od tih pravila su: produženje vremena napada sa 24 na 35 sekundi, nevrednovanje šuta sa 3 poena, zabrana zonske igre, zabrana blokade na igraču sa loptom i pravilo *5 sekundi* kod pasivnog napada kako bi se sprečila opstrukcija aktivne igre (119). Ovo je izvanredan primer koji pokazuje da su stručnjaci KSS vodili računa o svim bitnim aspektima usklađenosti takmičenja sa uzrastom, potrebama i sposobnostima dece, kao i glavnoj funkciji takmičenja na ovim uzrastima. A glavna funkcija je učenje, razvoj i usavršavanje, sticanje onih znanja i veština koje čine osnovu buduće uspešne seniorske karijere.

Rukometni savez Srbije je, takođe, rukovođen željom da takmičenja mlađih kategorija što više prilagodi uzrasnim karakteristikama i sportskim sposobnostima dece, propisao da poluvreme za decu do 12 godina traje 15 minuta, za sportiste uzrasta od 12-15 godina 20 minuta, za uzraste od 16-18 godina 25 minuta. *Vaterpolo savez Srbije,* takođe propisuje da četvrtine za decu uzrasta do 12 godina traju po 6 minuta, od 12-14 godina po 7 minuta, a od 15-te godine kao za odrasle – 8 minuta. Koliko je nama poznato, ni rukometni ni vaterpolo savez nemaju ozvaničeno pravilo podjednakog igračkog vremena. Iako postoje određene preporuke da se ono koristi, njegova realna priprema još uvek zavisi od trenera koji rade sa najmlađim kategorijama, tj. od njihove edukovanosti i svesti koliko je važno, ne samo za motivaciju za dalje bavljenje sportom, već pre svega za učenje i napredovanje u sportu, da sva deca dobiju podjednake šanse da se oprobaju u igri, da osete draž takmičenja, da nauče više o sebi i drugima, da razviju odgovornost prema timu i saigračima, osete značaj saradnje, međusobne podrške i deljenja zajedničkih ciljeva.

Da bi svi igrači kroz učešće na takmičenju mogli da razviju svoje igračke veštine, potrebno je da imaju *optimalno igračko vreme.* Nije lako odrediti koji je to optimalan broj minuta od ukupnog igračkog vremena koji omogućava da svaki pojedinac oseti ili doživi utakmicu. Mahar (80), slično našim košarkaškim stručnjacima, smatra da je to najmanje jedna četvrtina ukupnog igračkog vremena bez zamene. On predlaže da trener pri određivanju minimalnog igračkog vremena koje se istovremeno smatra i optimalnim, fer i pravičnim, uzme u obzir dve stvari: ukupan broj minuta koliko utakmica traje i broj igrača koji mu je na raspolaganju. Na primer, ako jedno poluvreme u fudbalskim utakmicama dece i mladih traje 35 minuta, onda cela utakmica traje 70 minuta (2x35). Kada 70 pomnožimo sa 11 (igračkom postavom) dobićemo 770 minuta. Ako trener ima na raspolaganju tim od 18 igrača, onda bi podjednako igračko vreme iznosilo 42.8 minuta (770:18). Trener treba da odluči da li možda polovina od tog *„podjednakog igračkog vremena“*, predstavlja *minimum igračkog vremena* za bilo kog igrača. U ovom primeru

minimum igračkog vremena za svakog fudbalera trebao bi da bude oko 21 minut po utakmici (42.8 : 2 = 21.4). Idealno bi bilo da se ova količina vremena podjednako raspodeli između prvog i drugog poluvremena, tako da svaki igrač igra u svakom poluvremenu.

Na sličan način možemo „izračunati“ minimalno igračko vreme u svakom sportu. Na primer, ako u rukometu za mlađe kategorije poluvreme traje 20 minuta, cela utakmica traje 40 minuta. Kada se to vreme pomnoži sa brojem igrača u igri, dobija se 280 minuta (40x7). Ako trener ima ekipu od 14 igrača, to znači da podjednako igračko vreme za svakog od njih iznosi 20 minuta (280:14=20). Ako trener odluči da polovina od podjednakog igračkog vremena predstavlja minimalno igračko vreme, onda će ono za svakog igrača iznositi 10 minuta (20:2). Naravno, ovih 10 minuta treba ravnopravno podeliti na oba poluvremena utakmice. U vaterpolu mladi uzrsta od 12 do 14 godina igraju utakmice koje trajanju 28 minuta (7 minuta po četvrtini). Kada 28 minuta pomnožimo sa brojem igrača u bazenu, dobijemo 196 minuta (28x7=196). Ako trener ima na raspolaganju 15 igrača, to znači da podjednako igračko vreme za svakog od njih iznosi 13.07 minuta. I ovde je na treneru da odluči da li je pravično da polovina tog vremena, tj. 6.5 minuta predstavlja minimalno igračko vreme koje će biti dovoljno da svaki igrač i sa tom najmanjom minutažom doživi utakmicu, da oseti da je nešto naučio, da je deo tima i da trener i ubuduće na njega računa.

Da bi podstakao pozitivne, a redukovao negativne posledice sportskog takmičenja po zdravlje i dobobit mladih osoba, trener uvek mora imati na umu sledeće:

- Neminovan ishod takmičenja je pobeda ili poraz. Sama priroda sportskog takmičenja je takva da ono stvara više gubitnika (pobeđenih) nego pobednika (97).
- Samo nekoliko osoba ili timova doživi uspeh (pobedu), dok je za većinu drugih glavno iskustvo – iskustvo neuspeha (poraz).
- Ako trener uspeh izjednačava samo sa pobedom, a iskustva neuspeha se ponavljaju, mladi sportisti počinju da sumnjaju u svoju ličnu i sportsku kompetentnost. Neminovan ishod je razočarenje i napuštanje sporta.
- Sportsko takmičenje može postati uzrok stresa, nezadovoljstva i obeshrabrenja dece. Obeshrabrena i razočarana deca napuštaju sport onda kada takmičenje nije usklađeno sa njihovim sposobnostima, kada je prenaglašena vrednost pobede, kada postoji veliki pritisak da se ona ostvari. U takvim okolnostima deca su izložena velikom pritisku roditelja i trenera, uništava se njihova spontanost, zadovoljstvo, kreativnost, guši se prirodna potreba za igrom i zabavom.
- Pozitivan pristup u treniranju i pravilan odnos prema takmičenjima dece i mladih podrazumeva da ona ne smeju biti organizovana po modelu i standardima takmičenja za odrasle, tj. po modelu *„Pobeda nije sve – ona je jedina stvar“*.
- Osnovni ciljevi takmičenja u mlađim kategorijama treba da budu učenje o sebi, o drugima, učenje da se uživa u sportu, da se druže, zabavljaju, usavršavaju svoje sportske veštine. Mladim spotistima treba obezbediti pozitivno iskustvo u takmičenju, a to je moguće ako je:
    - Takmičenje usklađeno sa nivoom njihovih znanja i sposobnosti, tj. primereno uzrastu sportista.
    - Ako se pri vrednovanju takmičarskih postignuća koriste *autonomni standardi* uspešnosti (lično napredovanje), a ne *interpersonalni standardi uspešnosti* (komparacija sa rezultatima drugih sportista ili sa nekim ranije postavljenim spoljnim standardom).
    - Ako se sportisti usmere na takmičenje sa samim sobom, na borbu za najbolji lični rezultat, na prevazilaženje prethodno dostignutih nivoa kvaliteta.

- Ako se nagrade daju za učešće i zalaganje, a ne samo za pobede i plasmane. Nagrade koje ne uzimaju u obzir kvalitet ličnog izvođenja (već se daju za plasman), imaju malu ili nikakvu motivacionu vrednost.
- Ako se oko takmičenja dece kreira i održava aura zabave i prijateljstva.

Pravilan odnos prema takmičenju najbolje se uočava u stavu Johna **Voodena** čuvenog UCLA košarkaškog trenera:

"Ni jedan igrač koji je ikada igrao za mene ne može vam reći da sam bilo kada na utakmici spomenuo pobedu. Možda sam tu i tamo ponešto zaključivao, ali pobedu nikada nisam spominjao. Neposredno pre samog izlaska na parket, ja sam im govorio: 'Kada se utakmica završi želim da idete uzdignute glave. Ja znam samo jedan način da vaša glava bude uzdignuta, a to je vaš osećaj da ste dali sve od sebe... To znači da ste pružili najviše što ste mogli. Dali ste se svoj maksimum; Niko od vas nije mogao pružiti više... Vi ste uložili takav trud' (prema 123, str. 131).

11.8.6 Nagrađivanje i kažnjavanje

To su dva podjednako važna postupka za modifikovanje ponašanja. Postavlja se pitanje: ako nagrađivanje ubrzava učenje, da li će kažnjavanje alternativnog neželjenog ponašanja udvostručiti brzinu učenja? Generalno, kažnjavanje neće pospešiti i ubrzati učenje. Šta više, ono može imati i neke neželjene posledice; može se desiti da kažnjavanje osnaži neko ponašanje umesto da ga eliminiše ili oslabi. Zato što je uloga kažnjavanja ograničena i što je često praćeno neželjenim posledicama, mnogi sportski stručnjaci preporučuju da se kazna koristi što manje (od 5 do 20%), i to samo kao krajnje sredstvo za ponašanja koja moraju biti odmah zaustavljena, jer su netolerantna, opasna ili remeteća za celu grupu.

Empirijska i eksperimentalna istraživanja odavno su potvrdila da je ponašanje determinisano svojim posledicama, tj. da će se pojačati i učvrstiti ukoliko se nagrađuje, a oslabiti ili eliminisati ukoliko se kažnjava. Zbog toga je potkrepljenje (nagrada) primarno oružje svih trenera koji rade sa mladim sportistima i žele da kod njih razviju i učvrste poželjne oblike ponašanja, obezbede efikasno učenje, izvođenje i primenu složenih sportskih veština. Efikasna primena nagrada i kazni je, dakle, ključna komponenta uspeha u učenju sportskih veština.

Pre nego što pređemo na osnovne postulate kojih se treneri trebaju pridržavati kada koriste nagrade i kazne u svrhu modifikacije ponašanja mladih sportista, korisno je još jednom ponoviti (mada smo to već rekli na početku poglavlja) šta se podrazumeva pod terminima potkrepljenje, nagrada, kazna.

Potkrepljenje je svaka operacija koja povećava verovatnoću ili snagu ponašanja koje neposredno prati, a *kazna* je svaka operacija koja ga slabi. Potkrepljenje se može pojaviti u dva oblika: kao prisustvo nečeg pozitivnog *(pozitivno potkrepljenje)*, ili kao uklanjanje ili ukidanje nečeg negativnog *(negativno potkrepljenje)*. *Kazna* predstavlja prisustvo nečeg negativnog ili uklanjanje (uskraćivanje) nečeg pozitivnog. Principi nagrađivanja i kažnjavanja usko su povezani sa efikasnom modifikacijom ponašanja. Ako neke aktivnosti ili ponašanja rezultiraju povoljnim, pozitivnim posledicama (kao što je dobijanje nagrada – verbalnih, simboličkih, materijalnih), onda su pojedinci skloni da takva ponašanja ponavljaju kako bi ponovo bili nagrađeni. Ako neke aktivnosti rezultiraju neprijatnim posledicama (kao što su različite vrste kazni), onda ljudi pokazuju tendenciju da takva ponašanja izbegavaju kako bi izbegli očekivane negativne posledice, kazne.

Uobičajeni potkrepljivači u sportu odnose se na opipljive nagrade kao što su diplome, medalje, pehari, stipendije, ostale novčane i materijalne nagrade, ali to mogu biti i nematerijalne, socijalne nagrade – pozdravi publike, pohvale trenera, njegova pažnja, njegovi verbalni i neverbalni iskazi podrške i priznanja. Nagradu u sportu predstavlja i *uspešno izvođenje samo po sebi*. Kao svojevrsnu nagradu sportista doživljava postignuti gol iz teške pozicije, serviranje asa (u tenisu i odbojci), postizanje koša "bez koske", glatko pronalaženje kontrolne tačke (u orijentacionom sportu) itd. Nagrade u sportu se dele na:

1. ***Socijalne*** (ili simbolične): pohvale, osmeh, tapšanje po leđima, zagrljaji, odobravanja (klimanje glavom), publicitet.
2. ***Materijalne:*** trofeji, medalje, majice, trake, sportska oprema, novac.
3. ***Specijalne aktivnosti:*** odlazak na seniorske utakmice, organizovanje zabave u klubu, proslave rođendana, gostovanja popularnih sportista i sl.
4. ***Psihološke*** (unutrašnje): uspešno izvođenje samo po sebi, zadovoljstvo sopstvenim napredovanjem, uživanje u sportu.

Pohvale ili nagrade psiholozi nazivaju pozitivnim potkrepljenjem, dok se terminom negativno potkrepljenje označava eliminisanje ili izostanak nečeg negativnog. Npr. ukoliko sportista ima veoma kritičnog trenera koji se oglasi na svaku njegovu grešku, onda kada ta kritika izostane, to na sportistu može delovati kao potkrepljenje (nagrada), tako da odsustvo neprijatne kritike negativno potkrepljuje prethodno manifestovanu igru ili neko drugo ponašanje sportiste.

Efikasno nagrađivanje i kažnjavanje

Već smo istakli da efikasna primena nagrada i kazni predstavlja ključnu komponentu uspeha u učenju, pa zato nije ni čudo što većina sportskih psihologa, kao i brojni treneri koji rade u dečijem i omladinskom sportu, pre svega Kauss, Gill, Smoll, Smith, Weinberg i Gould, Mahar, Burnett, Biddle, Martens, Orlick, Gould i Petlichoff, Gould i Horn, Bačanac (58, 101, 98, 123, 80, 35, 25, 82, 87, 60, 6, 20) zastupaju široku primenu nagrada (potkrepljenja). Govoreći o ključnim elementima pozitivnog treniranja, Burnet (35) ističe da je to nastojanje trenera da traži pozitivne stavari u izvođenju i ponašanju sportista i da im pridaje veliku pažnju. Takav pristup podrazumeva da se na treninzima i takmičenjima održi zdrav odnos između pozitivnog i negativnog, a on je 4:1. Zapažanje pozitivnog i pridavanje važnosti takvom ponašanju utiče na dečije samoopažanje, na jačanje njihovog samopoštovanja i samopouzdanja. Zato je njegova deviza *„Pohvali javno, a kritikuj nasamo (u privatnosti).* Slično Burnettu, Mahar (80) preporučuje da odnos između nagrađivanja i tzv. „konstruktivnog kriticizma" treba biti 5:1. Kaus, npr. iznosi nekoliko osnovnih uputstava za korišćenje pozitivnih potkrepljenja, jer nagrada je efikasna samo onda ako se primeni odmah pošto je neko ponašanje manifestovano i ako i trener i sportista znaju koje je to specifično ponašanje nagrađeno. Kauss (1980; prema 58) daje listu od sledećih pet uputstava koje svaki trener treba imati na umu kako bi njegovo nagrađivanje (potkrepljenje) sportista bilo efikasno (pojačalo snagu željenog ponašanja):

1. Potkrepiti (nagraditi) odmah

Što je potkrepljenje neposrednije njegov efekat će biti snažniji. Tačna, ispravna i uspešna izvođenje i ponašanja treba potkrepiti odmah pošto su se odigrala. Ne treba čekati do sledećeg treninga, sledeće utakmice, ili da se nagradi kasnije pošto se izvede nekoliko drugih akcija na utkmici ili na treningu.

2. U nagrađivanju treba biti dosledan (konzistentan)

Ispravno ponašanje treba nagraditi svaki put kada se pojavi, posebno kada se sportisti obučavaju novim veštinama. Kada se uče nove veštine, sportisti često menjaju sopstveni stil i taktiku, i to čine sve do trenutka dok se neki njihov način ili stil izvođenja ne potkrepi od

strane trenera, a to je za sportistu važna informacija da tako treba da nastavi. Ako trener određena željena ponašanja ne potkrepi, sportisti se mogu okrenuti nekim lakšim pokretima ili takvom izvođenju koje će da privuče njegovu pažnju.

3. Potkrepkljivati korektno ponašanje i uloženi napor, a ne samo rezultat
Kada prvi put uče neku složenu veštinu, sportisti retko sve komponente te veštine izvode pravilno. Zato ne treba čekati da se kompletna veština izvede pravilno, odnosno potpuno savršeno, već treba potkrepiti svaki trud i ponašanje koje vodi željenom izvođenju. Ključ u učenju sportskih veština je trenerov odgovor na ponašanje sportiste, pre nego na rezultat njegovog izvođenja. Uspešno izvođenje samo po sebi predstavlja snažnu nagradu. Dešava se da početnici često postižu određeni uspeh i sa tehnikama koje su daleko od idealnih (npr. postignu koš, uspešno blokiraju protivnika, izvedu servis). Zato nije preporučljivo potkrepljivati samo rezultat, a ne gledati kojom je tehnikom on postignut, već trener pre treba da se usmeri na odgovarajuću tehniku čak i kada ishod nije savršen.

4. Uvek treba imati na umu da učenje nije potpuno kumulativno, već da ima svoje uspone i padove
Osnovna stvar u procesu učenja i usavršavanja sportskih veština jeste da niti sportista niti trener ne treba da paniče kada se pojave greške, zastoji u učenju, ili pad u kvalitetu izvođenja. Periode bez očitog napredovanja pedagoški psiholozi nazivaju platoima u učenju, a u sportu oni se mogu pojaviti u toku učenja i na kraju učenja.

Prema mišljenju teoretičara motornog učenja (19) *zastoji ili platoi* u toku obučavanja sportskim veštinama, uglavnom imaju privremeni karakter i pojavljuju se iz nekoliko razloga:

- Usled prelaska sa jednostavnijih na složenije pokrete, a jednostavni pokreti nisu dovoljno naučeni i uvežbani, pa zato otežavaju ili onemogućavaju povezivanje sa novim.
- Usled slabljena motivacije i gubitka interesovanja za učenje. Ako se trening svodi na jednolično ponavljanje istih pokreta postaće dosadan i monoton.
- Usled pojave zamora. Umor je čest razlog koji dovodi do pojave grešaka, smanjenja koncentracije, pogrešnog i nekoordinisanog izvođenja.

Kada se pojavi zastoj u učenju i greške u izvođenju, trener ne treba da vrši pritisak na sportistu, jer to može izavati njegovu dodatnu anksioznost i nesigurnost. Važno je da trener ohrabri sportistu, ukaže mu na neke elemente veštine koje pravilno izvodi, strpljivo ih potkrepljuje i tako ga motiviše da istraje u procesu eliminisanja grešaka i daljem napredovanju. Najgore što može da se desi jeste da trener privremeni zastoj u napredovanju svojih sportista proglasi njihovim krajnjim dometima.

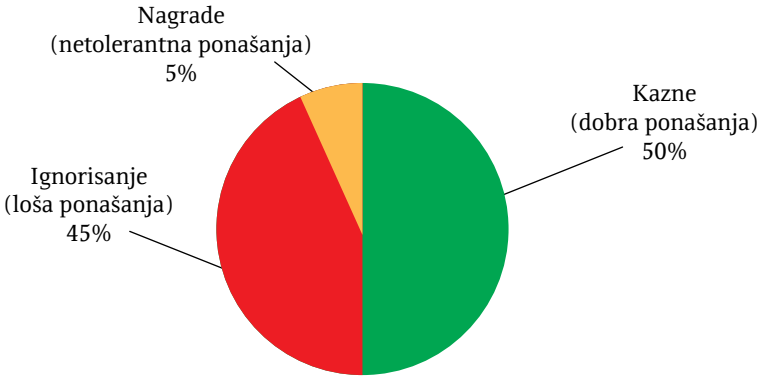
5. Potkrepljenje treba koristiti da bi se održala željena ponašanja i onda kada se ona nauče
Potkrepljenje nije samo ključno u ranim fazama učenja, već ostaje važan motivacioni faktor i pošto se veštine nauče. To ne znači da treneri treba da hvale svako uspešno izvođenje čak i onih jednostavnih, prostih veština. Potkrepljivanje pravilnog izvođenja treba koristiti povremeno, jer će ono pomoći da se takvo ponašanje održi. Ako se pravilna ponašanja povreno ne potkrepljuju, ona se mogu izgubiti, sasvim ugasiti.

Nažalost, većina naših trenera najčešće se fokusira na pogrešna, nepravilna izvođenja i ponašanja, ignorišući sportiste koji ne prave greške ili ne manifestuju neprihvatljive oblike ponašanja. Rezultat ovakvog pristupa može biti da ovakvi sportisti mnogo puta menjaju svoje ponašanje ili stil izvođenja, a to sve zbog toga jer nemaju potvrdu da je to ponašanje ili izvođenje pravilno, a ponekad to čine da bi na sebe skrenuli pažnju trenera. Ovakva eksperimentisanja mogu rezultirati narušavanjem željenog ponašanja ili pravilnog izvođenja veština. Zato je važno da trener *svoju pažnju distribuira ravnomerno,* kako na one koji manifestuju greške u ponašanju i izvođenju, tako i na one sportiste koji pravilno izvode veštinu i manifestuju poželjne oblike ponašanja.

Ranije smo napomenuli da se pri učenju složenih veština (dribling, skok šut, taktičke varijante), ne može očekivati da sportisti odmah kompletnu veštinu izvedu perfektno. U ovakvim slučajevima trener treba da potkrepljuje, *nagrađuje svako uzastopno približavanje željenom tačnom izvođenju.* Od početne etape do krajnjeg cilja sportisti treba da prođu niz uzastopnih koraka. Trener treba da im daje instrukcije kako da se pomere na sledeću višu stepenicu u savladavanju neke složene veštine, a da ih pri tome ne zatrpava nizom nepotrebnih informacija koje prevazilaze njihove aktuelne sposobnosti. Pri tome, on treba da potkrepi svaki napor i ponašanje sportista koji im pomaže da se pomere bliže ka finalnom cilju. Naravno, treneri treba da znaju da svi mladi sportisti nemaju isti tempo učenja i da će neki napredovati brže, a drugi sporije, da problemi tokom učenja od sportiste do sportiste mogu biti veoma različiti i da je u takvim slučajevima potreban individualni pristup.

Na slici 11.7 prikazan je Kausov pristup korišćenju nagrada i kazni u procesu treniranja. On je baziran na oceni da deca u proseku oko 50% vremena manifestuju adekvatno ponašanje i pravilno izvođenje sportskih veština, dok se druga polovina vremena odnosi na nepravilno izvođenje i manifestovanje neželjenog ponašanja. Kao što se sa slike vidi, dobra ponašanja trener treba što češće da nagradi (potkrepi), nasuprot lošim, koje u većini slučajeva (45%) treba ignorisati. Kaznu treba koristiti što ređe, samo za ponašanja koja moraju biti odmah zaustavljena.

Da bi nagrađivanje bilo efikasno, potrebno je da se nagrade - potkrepljenja daju u pravo vreme i sa odgovarajućom učestalošću. Nagrade se mogu davati *kontinuirano,* a to podrazumeva da se svaki ispravan odgovor nagradi (u početnim fazama učenja sportskih veština), ili *povremeno* (da se već naučena ponašanja i veštine održe). Mada smo navođenjem Kaussovih preporuka o pravillnoj primeni nagrada već dosta toga rekli, potrebno je imati u vidu korisna uputstva za korišćenje nagrada i kazni koja daju Weinberg i Gould (123), a koja su zasnovana na principima efikasnog korišćenja pozitivnog i negativnog potkrepljenja.



Slika 11.7 Distribucija nagrada (potkrepljenja) i kazni za uspešno učenje i treniranje (Kauss, 1980, prema 58)

- ***Nagrade treba da budu u skladu sa potrebama sportista.*** Zato je potrebno da treneri znaju koje nagrade njihovi sportisti vole (socijalne, materijalne, posebne aktivnosti itd) i da ih koristite kao efikasne potkrepljivače.
- ***Pravilan raspored nagrađivanja*** podrazumeva da se ispravni odgovori i željena ponašanja potkrepe odmah pošto su se odigrala, jer je tada efekat nagrade najveći.
- Što se ***učestalosti*** tiče, pravilo je da se u početnim fazama treniranja i razvoja veština željeni odgovori potkrepljuju što češće, tačnije kontinuirano, a kada se oni nauče da se

pređe na *parcijalno, povremeno nagrađivanje.* Naučeno ponašanje koje se potkrepljivalo povremeno, u odsustvu daljeg nagrađivanja zadržaće se duže od onog koje se potkrepljivalo kontinuirano pa je potkrepljenje najednom ukinuto.

- ***Dosledno ili konzistentno*** potkrepljenje je važna informacija sportisti da neku veštinu izvodi pravilno. Sve dok trener ne nagradi (pohvali), sportista ne zna da li je njegov način dobar ili ne.
- ***Treba nagrađivati i korektna (dobra) ponašanja, a ne samo pravilna izvođenja*** sportskih veština. Treneri treba da izaberu koja će ponašanja kod svojih sportista nagrađivti, podsticati i razvijati (to može biti fer plej ponašanje, kooperativna ponašanja, ulaganje truda, timski rad itd).
- ***Nagrađuje se uloženi napor kao i uspešna približavanja.*** Tokom učenja novih veština deca neminovno greše. Ne treba čekati da se kompletna veština izvede pravilno da bi se sportista nagradio (jer na to ponekad morate čekati suviše dugo), već se nagrađuje izvođenje koje se približava željenom kvalitetu izvođenja. Na ovaj način podstiče se motivacija za učenje, a sportisti se usmeravaju na to šta treba dalje da rade.
- ***Nagrađuje se pravilno izvođenje, a ne samo rezultat.*** Ako igrač npr. tehnički korektno izvede udarac na gol, bez obzira što ne postigne pogodak, potrebno ga je pohvaliti. Pod kontrolom deteta je samo njegov trud i ispravno izvođenje veštine. Rezultat je van njegove kontrole. Zato trener treba da se usmeri na nagrađivanje samog izvođenja, a ne samo njegovog rezultata. Kao standard za ocenu uspešnosti sportiste treba da posluži njegov raniji rezultat, a ne rezultat druge dece. Ako je on na takmičenju napravio pomak u odnosu na kvalitet svog ranijeg izvođenja, onda njegovo napredovanje u odnosu na raniji nivo treba da posluži kao mera njegovog sadašnjeg uspeha.
- Preporučuje se ***povremeno potkrepljivanje*** adekvatnih ponašanja i već naučenih pravilnih izvođenja kako se ona ne bi izgubila. Ukoliko se to ne čini, sportisti će eksperimentisati, menjati stil izvođenja, narušiti naučeno.
- ***Svoju pažnju trener treba pravilno da rasporedi na svu decu*** – i onu koja pravilno izvode i manifestuju poželjna ponašanja i onu koja prave greške ili manifestuju nepoželjna ponašanja.
- ***Nije dobro fokusirati se samo na pogrešna izvođenja i loša ponašanja!***
- Već smo rekli da ***učenje nije potpuno kumulativno,*** već da ima svoje uspone, zastoje i padove. Zato ne treba paničiti kada se u procesu učenja pojave zastoji, platoi, greške. Treba pokušati otkloniti uzroke tih zastoja (odmoriti decu, promeniti stil treniranja, treninge učiniti zabavnijim), a ne ispoljavati ljutnju, nezadovoljstvo ili kažnjavati sportiste.
- ***Nagrađivati adekvatna socijalna ponašanja.*** To su ponašanja koja pokazuju samokontrolu, odgovornost, kooperativnost, fer plej, kreiranje pozitivne timske klime itd.
- ***Nagrađivanje i potkrepljivanje od strane trenera deci služi kao povratna informacija ili fidbek.*** Ako je fidbek pravi i iskren, on pokazuje da je treneru stalo do sportiste i njegovog napedovanja. Fidbek treba da se vezuje za specifična ponašanja – da je sportisti sasvim jasno šta je to u njegovom izvođenju dobro, a šta treba korigovati. Fidbek čine sve vrste pohvala, odobravanja, ohrabrenja, ali i kritike i ukazivanje na neispravno izvođenje i neželjena ponašanja. Postoje dve vrste fidbeka: motivacioni i instrukcioni. Instrukcioni daje informaciju sportisti šta u njegovom izvođenju nije dobro i kako to da koriguje, dok ga motivacioni ohrabruje da menja ono u čemu greši, kod njega budi osećanja nezadovoljstva (kad greši) ili zadovoljstva (kad napreduje) i pomaže mu da postavi realne, jasno određene i merljive ciljeve.

Kazna je svaka operacija koja smanjuje snagu ponašanja. Kazna predstavlja ili prisustvo nečeg negativnog, ili lišavanje nečeg pozitivnog. Kao kazne sportisti doživljavaju kritičke komentare trenera, dosuđene lične greške, penale, isključenja iz igre na određeno vreme (u skladu sa pravilima određenog sporta), dobijanje žutih ili crvenih kartona za neadekvatno ponašanje u igri itd. Međutim, kao kazna deluje i lišavanje nečeg pozitivnog, nečeg do čega je osobi veoma stalo i što joj predstavlja zadovoljstvo. Roditelji često koriste ukidanje privilegija kao oblik kažnjavanja svoje dece. Npr. da bi ih za neko neadekvatno ponašanje kaznili, oni im ukidaju izlaske, ne dozvoljavaju im da koriste auto, ne daju im novac za mobilni telefon, uskraćuju odlazak na letovanje i slično. I u sportu ima primera uskraćivanja privilegija, a konkretni oblici takvog kažnjavanja zavise od samog trenera, uzrasta sportista, uobičajenih klupskih pravila i sl.

Izvesno je da se kažnjavanjem može kontrolisati i menjati negativno ponašanje, odnosno da kazne i kritike mogu pomoći u eliminisanju takvog ponašanja. Kažnjavanje je posebno omiljena vaspitna mera kod trenera sa dominantno negativnim pristupom u treniranju. Takvi treneri veruju da je kažnjavanje moćnije u eliminisanju grešaka od ohrabrenja i podsticanja. Jer, strah od ponovnog kažnjavanja, po mišljenju takvih trenera, dovodi do toga da će sportisti motivisani strahom i željom da izbegnu nezadovoljstvo, ljutnju i ponižavanje od strane trenera, uložiti veći napor kako ne bi pravili greške. Smithovi i Smollovi programi obuke trenera za korišćenje pozitivnog pristupa, za efikasno treniranje (CET) i za usmeravanje na majstorstvo (MAC), posebno obeshrabruju primenu negativne kontrole ponašanja sportista putem kažnjavanja. Kažnjavanje izaziva strah od neuspeha, a sportista koji se plaši neuspeha nije na pravi način motivisan i ne uživa u pobedi, jer je primarno usmeren na izbegavanje agonije neuspeha. „Zato mi opominjemo trenere da izbegavaju davanje korektivnih instrukcija na neprijateljski, ponižavajući ili grub način. Mada trener dajući negativno intoniranu instrukciju može da ima dobru nameru, ovakva vrsta komunikacije će pre izazvati frustraciju i ozlojeđenost, nego što će rezultirati poboljšanjem izvođenja“ (105, str. 28)

To ne znači, kažu Smoll i Smith (105) da treneri i instruktori treba da izbegavaju svako kritikovanje i kažnjavanje sportista. Ponekad su ova ponašanja neophodna u svrhu instruisanja ili disciplinovanja, ali ih treba koristiti vrlo retko. A kako onda, pitaće se neki od vas, objasniti činjenicu da su neki treneri poznati po svom strogom i kažnjavajućem odnosu, ipak uspešni, a neretko čak i obožavani od svojih sportista? Ne treba zaboraviti da oni postižu uspeh, ne zato što koriste kažnjavanje kao primarnu tehniku modifikovanja ponašanja, već pre zato što su i oni u stanju da pokažu brigu za svoje sportiste kao ljude i ličnosti, tako da se njihovo kažnjavanje i vređanje ne uzima za „lično“. Isto tako, takvi treneri mogu biti odlični učitelji, taktičari i stratezi pa te njihove sposobnosti i znanja zasenjuju njihov negativni pristup. Takođe, razlog njihovog uspeha može ležati i u činjenici da imaju veoma talentovane sportiste.

U praksi kazna retko deluje kao osuda. Pre bi se moglo reći da ona, u stvari, potkrepljuje neželjeno ponašanje. To se dešava onda kada je kritika jedina pažnja koju sportista dobija od trenera, ili kada trener izdvoji sportistu koji prekida trening ili demonstraciju i na taj način mu poveća reputaciju. Takva kazna može veoma osnažiti neželjena ponašanja pojedinaca umesto da ih obeshrabri.

Dešava se da treneri na sarkastičan i ironičan način ističu greške sportista objašnjavajući da tako ne treba raditi, a da istovremeno sportistima ne nude alternativna ponašanja kojima će eliminisati grešku ili zameniti neželjena ponašanja. Umesto što prave negativne primedbe koje još više skreću pažnju na grešku, treneri treba da koriste pozitivna, ka akciji orijentisana uputstva koja će sportistima jasno reći šta tačno treba da rade i kako da se ponašaju.

Pozitivno potkrepljenje (nagrađivanje) treba da bude glavni način za promenu neadekvatnog ili održavanje željenog ponašanja. Njegovu važnost naglašava Jimmy Johnson, bivši trener

Miami Dolphinsa i Dallas Cowboysa: *"Trudim se da nikad ne sejem negativno seme. Nastojim da svaki svoj komentar učinim pozitivnim. Postoji puno podataka koji podržavaju pozitivno upravljanje"* (prema 123, str. 127). Ipak, brojni treneri preferiraju negativan pristup usmeravajući se na greške i neželjena ponašanja sportista, a kaznu i kritiku koriste kao glavna sredstva za njihovo eliminisanje.

Iz prakse znamo da se lako upada u klopku stalnog korigovanja i traženja onog što je loše, a ignorisanja onog što je dobro. U današnjem društvu kažu Weinberg i Gould (123) kazna je najraširenije sredstvo za kontrolu ponašanja. Sudski sistem dominantno koristi kazne. Tako je i u školskom sistemu, pa zašto bi sport bio izuzetak. Mada kazne i kritika mogu pomoći u eliminisanju neželjenog ponašanja, ipak one mogu izazvati neželjene posledice kao što je strah od neuspeha, šablonsko izvođenje, gubitak kreativnosti, smanjeno uživanje u sportu. Poznato je da kazna može nehotično dovesti do pojačavanja neželjenog ponašanja obraćanjem pažnje na njega. Primenjujući kaznu treneri, takođe, kreiraju neprijatnu, negativnu sredinu za učenje i treniranje. Kazna može dovesti i do neprijateljstva i otpora prema treneru. Česta primena kazni smanjuje motivaciju za rad i učenje. Česte kritike obeshrabruju, gubi se unutrašnja motivacija, nikada se ne dostižu lični potencijali i ne daje svoj maksimum.

Ipak, ako je kazna neophodna, psiholozi sugerišu tzv. *"time out proceduru"*. Ona se sastoji u tome da se kažnjeni sportista udalji iz situacije i tako liši svakog mogućeg daljeg potkrepljenja. Pri tome ne treba koristiti negativne komentare - sportistu prosto treba udaljiti. Ako kažnjeni sportista sedi na klupi ili nekom drugom prostoru dalje od terena i onih koji rade, drugi sportisti na njega neće obraćati pažnju i on neće primiti nikakvo potencijalno potkrepljenje za svoj prestup zbog koga je udaljen.

Mada kažnjavanje ima potencijalno negativne posledice, posebno ako se koristi često, postoje situacije u kojima je ono neophodno radi eliminisanja i prekidanja netolerantnih, remetećih i opasnih ponašanja. Evo nekih uputstava koje trenerima daju Weinberg i Gould (123), a namenjena su efikasnijem korišćenju kazni:

- Kazne koristite retko i samo onda kada ste na na to zaista prisiljeni.
- Kažnjavajte ponašanje, a ne osobu. Sportistima treba saopštiti za kakvo ponašanje se kažnjavaju i da ga je potrebno menjati.
- Kazne u sportu su brojne: kritike i manifestovano nezadovoljstvo trenera, dosuđene lične greške, penali, isključenja iz igre, žuti i crveni kartoni, ukidanje privilegija, itd.
- Sportiste treba informisati kakva ponašanja podležu kaznama i kakve kazne su predviđene za kršenje pravila.
- Treneri treba da budu sigurni da kazna nije opažena kao nagrada.
- Ukoliko je kritika jedina pažnja koju sportisti dobijaju od trenera, ona se može opaziti kao nagrada.
- Kada kažnjavate, sportistima treba da ponudite poželjna, alternativna ponašanja.
- Sportistima uvek treba dati jasna uputstva šta tačno treba da rade i kako da se ponašaju.
- Efikasno kažnjavanje podrazumeva korišćenje "time out procedure".

Greške i njihovo korigovanje

Greške su neminovni, sastavni deo svakog učenja. Pozitivan pristup treniranju podrazumeva da na greške sportista treneri reaguju ohrabrenjem i korektivnom instrukcijom, a ne kritikom i kaznom.

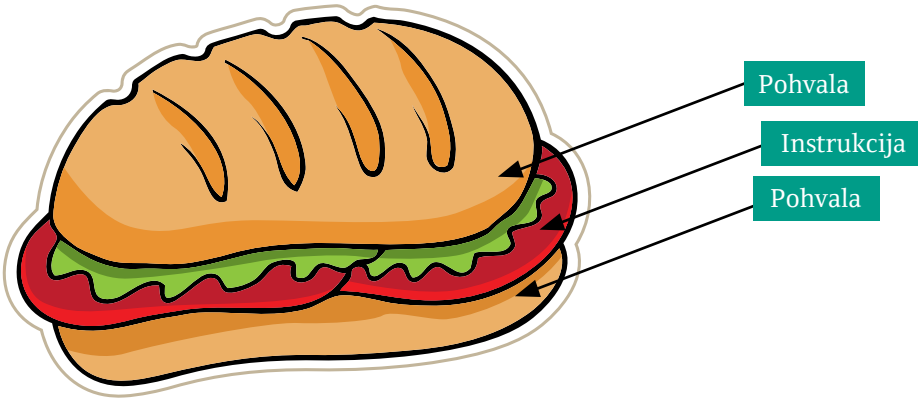
- Greškama treba pristupiti na pozitivan i konstruktivan način.
- Instrukcije i korekcije uvek treba davati na pozitivan i ohrabrujući način.

- Treneri moraju imati na umu da nijedan sportista nije srećan kada pogreši i da niko ne greši namerno.
- Ako se sportisti na greške ukazuje na sarkastičan ili omalovažavajući način, sa ljutnjom i kritikom, on će postati uznemiren i uplašen.
- Kada sportista postane uznemiren samo zato što je pogrešio, on lako upada u nove greške i neuspehe.
- Greške su sastavni deo učenja i po mišljenju trenera Voodena, one su podjednako važne kao i sve druge cigle u zgradi budućeg sportskog uspeha.

Kada korigujete greške sportista koristite trostepenu "sendvič proceduru". To znači da pozitivnu instrukciju treba "upakovati" između dva ohrabrenja (slika 11.8)

Po *"sendvič proceduri"* korigovanje grešaka izgleda ovako:

1. Prvo pohvalite nešto što sportista radi dobro.
2. Zatim dajte pozitivnu tehničku instrukciju, uputstvo za veštinu koja se želi korigovati.
3. Nakon toga treba da naglasite pozitivne efekte koji će se desiti ukoliko sportista usvoji predloženu instrukciju (videti sliku 11.8).



Slika 11.8 Trostepena "sendvič procedura" (prema 20)

Smatramo korisnim da vas još jednom podsetimo na stvari koje, kao treneri dece i mladih, nikada ne bi trebalo da radite:

STVARI KOJE NIKADA NE TREBA RADITI

- Nikada ne potcenjujte trud svojih sportista!
- Ne kažnjavajte sportiste kad stvari krenu loše!
- Ne kažnjavajte sportiste za učinjene greške dok su u igri.
- Nemojte stalno zakerati, plašiti decu i izazivati im osećanje krivice ("Ako ne budeš igrao bolje, više nećeš ulaziti u igru; Treba da vas je sramota - obrukali ste ne samo mene, već ceo grad i naš klub").
- Ne koristite fizičko kažnjavanje tzv. "dodatnim vežbanjem" (krugovi, sklekovi itd).
- Ne izlažite decu neprijatnostima pred drugom decom!
- Ne kritikujte sa ironijom i sarkazmom ("Imaš li ti uopšte mozga? Ne mogu da verujem da si toliko trapav!").
- Instrukcije, uputstva i "ohrabrenja" ne dajite na grub, sarkastičan i omalovažavajući način.

I na kraju, uvereni smo da vi želite da budete treneri koji će otvoriti srca svojih sportista, obogatiti njihove duše, izgraditi im karakter i od njih načiniti snažne i samopouzdane osobe spremne da prihvate izazov, da se bore za uspeh i nikada ne odustaju. U tome ćete uspeti ako izaberete pozitivan pristup u treniranju, ako uvek budete svesni sopstvene uloge modela dobrog sportskog ponašanja, ako budete dobar učitelj sportskih znanja koji ne samo da govori, objašnjava i pokazuje, već inspiriše, pokreće i nadahnjuje. Nikada nemojte zaboraviti da vi, pored roditelja, predstavljate najznačajnije odrasle osobe u životima mladih sportista. Pred vama je jedinstvena šansa da obogatite njihove živote. Iskoristite je i postanite treneri koje će sportisti pamtiti jer ste ih nesebično voleli, razumeli, iskreno podržavali, poštovali, motivisali, naučili sportu, pomogli da postanu uspešni u sportu i životu, da postanu karakterne osobe, naučili da veruju u sebe, da pronađu svoj put i razviju se u zdrave i zadovoljne ljude.

Darrell Burnett, američki sportski psiholog i trener mladih sportista smatra da je pozitivna podrška koju deca dobijaju od svojih trenera ključna komponenta uspeha sportskih programa za mlade i istovremeno glavni razlog zbog kojih ona nastavljaju da se bave sportom. Uspešan trener mladih sportista, ističe on (35), ne definiše se u terminima ostvarenih pobeda-poraza, već brojem dece koja nastave da se bave sportom i sledeće sezone. Korisno je da se s vremena na vreme podsetite ponašanja koja su, po mišljenju Burnetta, povezana sa pozitivnim pristupom treniranju.

Mišljenja smo da *Pozitivan pristup i Povelju prava dece u sportu* koju je krajem 1970-ih godina donelo Američko nacionalno udruženje za sport i fizičko vaspitanje (sadrži 10 elementarnih dečijih prava, a jedanaesto smo mi dodali – videti u prilogu) mogu da predstavljaju glavne smernice daljeg razvoja dečijeg i omladinskog sporta kod nas. Pozitivni pristup favorizuje optimalni lični i socijalni razvoj dece i promociju vaspitnih vrednosti sporta, a povelja prava predstavlja sažetak glavnih filozofskih postavki i ciljeva dečijeg i omladinskog sporta. Omladinski sport je osnova seniorskog sporta i zato ga treba stručno organizovati, voditi sa puno ljubavi i posvećenosti, prilagoditi prirodi, potrebama i mogućnostima dece, a ne po standardima i modelu sporta odraslih. Uvek moramo imati na umu da ***sport treba da služi deci, a ne deca sportu!***

LISTA ZA PROVERU PONAŠANJA TRENERA MLADIH SPORTISTA

- Decu nagrađujem samo za učestvovanje.
- Tražim pozitivne stvari i pridajem im veliku važnost.
- Kad deca prave greške, ja ostajem miran i pomažem im da iz njih uče.
- Imam razumna i realna očekivanja.
- Svoju decu (sportiste) tretiram sa poštovanjem, izbegavajući ponižavanja, sarkazam
- i ismevanja.
- Decu podsećam da sebe ne omalovažavaju.
- Sebe podsećam da tokom utakmice ne delujem suviše ozbiljno i strogo.
- Držim se stava da je zabava na prvom mestu, sa puno smeha i smisla za humor.
- Naglašavam važnost timskog rada i deci pomažem da koriste „mi“ umesto „ja“.
- Ja sam model dobrog sportskog ponašanja:

  a. Pobeđivanja bez likovanja
  b. Prihvatanja poraza bez prigovora
  c. Tretiranja protivnika i sudija na fer, dostojanstven i učtiv način.

D. Burnett: A Behavior Checklist for Youth Sports Coaches (35).

Zapamtite:

- Vi koji radite sa decom i mladima nikada ne smete zaboraviti da od vašeg shvatanja filozofije, uloge, zadataka i ciljeva dečijeg i omladinskog sporta, najviše zavisi da li će njihova sportska iskustva biti pozitivna i produktivna, ili negativna i obeshrabrujuća.
- Ukoliko usvojite humanistički pristup sportu mladih, a samim tim i pozitivan pristup u treniranju, vi ćete umeti da iskoristite vaspitne i razvojne potencijale sporta, a vaše osnovno načelo će biti *"Sportista je primaran, pobeda je sekundarna"*.
- Ako se povedete osnovnim principom koji dominra u *modelu sporta odraslih: "Pobeda nije sve, ona je jedina stvar"*, onda ste u velikoj opasnosti da usvojite negativan, kažnjavajući pristup u treniranju, da na decu gledate kao na minijaturne odrasle, da zanemarite svoju vaspitnu funkciju, da vam takmičarski rezultat/pobeda postane glavni cilj i merilo svih stvari.
- Da bi ste postali treneri sa pozitivnim pristupom koji se prevashodno usmeravaju na pozitivnu kontrolu i oblikovanje ponašanja i izvođenja sportista putem nagrađivanja, ohrabrivanja i potkrepljenja, za razliku od trenera sa negativnim pristupom primarno usmerenim na kažnjavanje neželjenog ponašanja i pogrešnog izvođenja često putem stvaranja straha od grešaka i neuspeha – potrebno je da steknete osnovna znanja o motivima mladih sportista, razlozima zbog kojih oni napuštaju sport, metodama za razvijanje i održavanje unutrašnje motivacije, postupcima za modifikovanje neadekvatnih motiva i ponašanja, principima efikasnog nagrađivanja i kažnjavanja, metodama korigovanja grešaka, načinima formiranja pravilnog odnosa prema takmičenju i pobedi, pravilnom definisanju i atribuiranju uspeha i neuspeha, kreiranju pozitivne, prijatne i podsticajne klime za učenje, treniranje i takmičenje.
- Trener sa pozitivnim pristupom poštuje, vrednuje i promoviše vaspitne vrednosti sporta, stavlja ga u službu optimalnog fizičkog, psihološkog i socijalnog razvoja mladih ljudi, poštuje svoje sportiste i prihvata da je njegova dužnost, ne samo da bude učitelj sportske veštine, već i vaspitač koji će ih voditi i usmeravati u najosetljivijim periodima njihovog sportskog i psihološkog rasta i sazrevanja.

LITERATURA

1. Australian Sports Commission (2005). *Junior Sport Guidelines.* http://www.ausport.gov.au/junior/
2. Australian Sports Commission (2007). *Junior Sport Codes of Behaviour.* http://www.ausport.gov.au/junior/
3. Bačanac, Lj., Savić, S., Radović, M. (1984). Sportsko takmičenje samo sebi cilj ili sredstvo za vaspitanje mladih sportista. *Sportska praksa, 27(11-12),* 37-39.
4. Bačanac, Lj., Lazarević, Lj., Arunović, D. (1994). Karakteristike motivacije mladih jugoslovenskih sportista za bavljenje sportom. *Fizička kultura, 48,* 203-211.
5. Bacanac, Lj., & Radovanovic I. (1995). Leadership Behavioural Characteristcs of Soccer Coaches. *3rd International Congress on Physical Edutacion & Sport, Komotini,* 19-21. May. Exercise & Society, *Journal of Sport Science, Supplement Issue, No 11,* p. 216.
6. Bačanac, Lj. (2005). *Elementi psihologije sporta.* Skripta za internu upotrebu, Beograd: Republički zavod za sport.
7. Bačanac Lj., Radovanović I. (2005). *Vaspitanje kroz sport.* Beograd: Učiteljski fakultet, Press Kosmajturist, Mladenovac.
8. Bačanac, Lj. (2005). Psihološki aspekti dečijeg i omladinskog sporta – problemi i perspektive. Izlaganje na javnoj tribini *„Omladina i sport Srbije danas i sutra“* održanoj u Beogradu.
9. Bačanac, Lj., Juhas, I. (2006). Sport u funkciji psihološke dobrobiti žene. *Međunarodna konferencija i II nacionalni seminar „Žena i sport“- Zbornik radova* (pp. 39-52), Beograd: Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja; Olimpijski komitet Srbije i Crne Gore.
10. Bačanac, Lj. (2006). Karakteristike psihološkog razvoja mladih uzrasta od 10-16 godina. Predavnje na *Seminaru Rukometnog Saveza Srbije,* Beograd.
11. Bačanac, Lj., Škof, B. (2007). Vzgojne naloge in ravnanja učiteljev/trenerjev pri delu z mladimi v športu. In Škof, B. (Ur.), *Šport po meri otrok in mladostnikov* (pp. 88-112), Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakultet za šport, Institut za šport.
12. Bacanac, Lj., Radovic, M., Veskovic, A. (2007). Specificities of Motivational Profile of Young Athletes of Serbia. *Serbian Journal of Sports Sciences, 1(1-4),* 21-28.
13. Bacanac, Lj., Radovic, M., Veskovic, A. (2007). Frequency of sport injuries depending on gender, age, sport experience, nature of sports and training process. *Serbian Journal of Sports Sciences,1(1-4)*: 123-129.
14. Bačanac, Lj. (2008). Psihološke karakteristike dece i adolescenata. Predavanje na *Kursu za instruktore skijanja.* Beograd, FSFV.
15. Bačanac, Lj., Petrović, N., Manojlović, N. (2009). *Oblici i stepen nasilja u sportu Srbije,* Nepublikovan Izveštaj. Beograd: Ministartsvo za omladinu i sport.
16. Bačanac, Lj., Petrović, N., Manojlović, N. (2009). *Priručnik za roditelje mladih sportista.* Beograd: Republički zavod za sport, Portal.
17. Bačanac, Lj., Petrović, N., Manojlović, N. (2009). Uloga roditelja u oblikovanju agresivnog i nesportskog ponašanja mladih sportaša. *19. dani Ramira i Zorana Bujasa, Međunarodni psihologijski znanstveni skup,* Zagreb, 22-25 travnja, 2009. *Program i sažeci priopćenja,* str. 98, Odsjek za psihologiju, Sveučilište u Zagrebu, Školska knjiga.
18. Bacanac, Lj., Petrovic, N., Manojlovic, N. (2010). Sociodemographic and psychological characteristics of coaches with different training styles. *Fifth International Scientific Congress "Sport, stress, adaptation". Program and book of abstracts,* pp. 152-153.
19. Bačanac, Lj. (2010). *Motorne veštine – psihološki pristup.* Skripta za internu upotrebu, Beograd: Republički zavod za sport.

20. Bačanac, Lj. (2011). Psihološko pedagoški aspekti rada sa decom u sportu. U Jevtić, B., Radojević, J., Juhas, I., Ropert, R. (Ur.), *Dečji sport od prakse do akademske oblasti* (str. 118-147), Beograd: Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja.
21. Bačanac, Lj. (2011). Psihosocijalni profil uspešnog trenera: Od teorijskog modela do realnosti naše prakse. *TRENER – Časopis udruženja košarkaških trenera, XV(62/63)*, 8-17.
22. Bačanac, Lj. (2011). Psihološki i pedagoški aspekti rada sa mladim sportistima. Predavanje na *Tehničkom seminaru za trenrere sinhronog plivanja,* Beograd: 18. februar, 2011.
23. Barton, M. & Stewart, C. (2010). Parental expectations of coaches: Closing the Communication Gap. http://coachesinfo.com.
24. Basic Tenets of Motor Learning. http://clem.mscd.edu/~broida/hps450/chapter_outlines/
25. Biddle, S. (2003). How children see sucess and failure. In Lee, M. (Ed), *Coaching Children in Sport* (pp. 122-133), London and New York: Taylor & Francis e-Library.
26. Boeree, G. C. (2003). Jean Piaget and Cognitive Development. http://webspace.ship.edu/cgboer/genpsypiaget.html
27. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Exter: Centre for Leadership Studies University of Exeter.
28. Bompa, T. (2000). *Total Training for Young Champions*. Champaign, IL: Human Kinetics
29. Bompa, T. (2001). *Periodizacija: Teorija i metodlogija treninga*. Zagreb: Hrvatski košarkaški savez, Udruga Hrvatskih košarkaških trenera.
30. Bompa, T. (2004). Primer on periodization. Newsletter Article, http://coaching.usolympicteam.com /coaching/kpub.nsf/v/2June04
31. Bouche, J. (1999). Footbal coaching: a matter of trust. Scholastic, Inc., http://www.findarticles.com
32. Brackenridge, C. (1998). Child Protection in British Sport – A position Statement. http://www.sirc.ca/newsletters/may06/feat3.cfm
33. Brown, D. (1982). Šest trenerskih "moraš", *Medalist*.
34. Brustand, R., Babkes, M.L., & Smith, A.L. (2001). Youth in sport: Psychological Considerations. In Singer, R.N., Hausenblas, H.A., Janelle, C. (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (pp. 604-635). US: John Wiley & Sons, Inc.
35. Burnett, D. (2003). Positive Coaching: A Behavior Checklist for Youth Sports Coaches. http://www.midcitiesbasketbal.org
36. Byrne, T. (2003). Sport: it's a family affair. In Lee, M. (Ed), *Coaching Children in sport* (pp. 39-47), London and New York: Routledge, Taylor & Francis e-Library.
37. Canadian Sport for Life –A SportParent's Guide (2007). Ottawa: Canadian Sport Centers.
38. Cassidy, T., Jones, R. L. and Potrac, P. (2004). *Understanding sports coaching: The social,cultural and pedagogical foundations of coaching practice.* London: Routledge.
39. Chambers, K. *Training Through the (Growing)* Years. www.tridevelopment.info
40. Chelladurai, P. (1984). Leadership in Sport. In Silva & Weinberg (Eds.), *Psychologycal Fundation of Sport* (pp. 329-339) Champaign, IL: Human Kinetics.
41. Claro, F. (2008). *From Young Athlete to High Performance Rugby Player. Long Term Periodization: A Multilateral Path for Success.* http://www.sportdevelopmentinternational.com
42. Coaching Principles. http://www.brianmac.co.uk/coaching.htm
43. Coaching Styles / Guidelines. http://eteamz.active.com

44. Coker, C.A., Fishchman, M. G. (2010). Motor Skill Learningfor Effective Coaching and Performance. In Williams, J. M (Ed), *Applied Sport Psychology,* New York: McGraw Hill, International Edition.
45. Connell, R. (2003). Understanding the lerner: Guidelines for the coach. In Lee, M. (Ed.), *Coaching Children in Sport – Principles and Practice* (pp.78-90), London: Taylor & Francis e-Library.
46. Cote, J. & Fraser-Thomas, J. (2008). Play, practice, and athlete development. In Farrow, D., Baker, J. & MacMahon, C. (Eds). *Developing Sport Expertise: Researchers and Coaches put Theory into Practise* (pp.17-28), Abingdon, Oxon: Routledge.
47. Crust, L., Lawrence, I. (2006). A rewiew of Leadership in Sport: Implication for Football Management. Athletic Insight, 8(4), 28-48.
48. Cumming, S., Ewing, M. (2006). Parental Involvement in Youth Sports: The Good, The Bad an the Ugly! htt://www.sirc.ca/newsletters/may06/feat3.cfm
49. Davies, D. and Armstron, M. (2005). *Psychological Factors in Competitive Sport.* London: Taylor & Francis e-Library.
50. Dorfman, H. A. (2005). *Coaching the Mental Game.* New York: Taylor Trade Publishing.
51. Đorđević, D. (1984). *Razvojana psihologija.* Gornji Milanovac: Dečije novine.
52. Fackler, A. (2006). Growth and Development, Ages 11 to 14 Years; Ages 15-18 Years. http://www.providence.org/healthlibrary/contentViewer.aspx?
53. Gibson, B. (2005). Performance Implication of Physical & Mental Growth of the Young Athlete. http://WWW. coachesinfo.com
54. Gilbert, W. D., Gilbert, J. N., Trudel, P. (2001a). Coaching Strategies for Youth Sports. Part 1: Athlete behavior and athlete performance. *The Journal of Physical Education, Recreation & Dance (JOPERD), 72,* 29-33.
55. Gilbert, W. D., Gilbert, J. N., & Trudel, P. (2001b). Coaching strategies for youth sports. Part 2: Personal characteristics, parental influence, and team organization. *The Journal of Physical Education, Recreation & Dance (JOPERD),* 72, 41-46.
56. Golonka, D. (2007). Growth and Development, Ages 2 to 5 Years. http://children.webmd.com/tc/growth-and-development-ages-2-to-5-years-topic-overview
57. Gill, D. L., Gross. J., and Huddleston, S. (1983). Participation motivation in youth sports. *International Journal of Sport Psychology, 14,* 1-14.
58. Gill, D. L. (1986). Psychological dynamics of Sport. Champaign, IL: Human Kinetics.
59. Goethals, G., Sorensen, G., Burns, J. (2004). *Encyclopedia of Leadership, Volume 1,* Thousand Oaks: Sage Publications.
60. Gould, D & Horn, T. (1984). Participation Motivation In Young Athletes. In Silva J. M. & Weinberg, R. S. (Eds.), *Psyhological Fundation Of Sport* (pp. 359-370), Champaign, IL: Human Kinetics.
61. Gould, D., Petlichkoff , L. (1988). Participation Motivation and Attrition in Young Athletes. In Smoll, F. L., Magill, R. A., Ash, M. J. (Eds), *Children in Sport* (pp. 161-178). Champaign, IL: Human Kinetics
62. Gould, D. (1988). Sport Psychology: Future Directions in Youth Sport Research. In Smoll, F. L., Magill, R. A. & Ash, M. J. (Eds.), *Children in Sport,* (pp. 317-333), Champaign, IL: Human Kinetics.
63. Golonka, D. (2007). Growth and Development, Ages 6 to 10 Years http://www.cigna.com
64. Growth and Development, Ages 15 to 18 Years. http://www.sjmercyhealth.org/13604.cfm
65. Guthri, M. (2010). 8 core principles in developing a coaching philosophy. http://www.humanakinetics.com/experts/experts/8-cor-principles-in-developing-a coaching-philosofphy

66. Hardy, C. J., Burke, K. L. and Crace, R. K (2005). Coaching: An Effective Communication System. In Murphy, S. (Ed.), *The Sport Psychology Handbook* (pp. 191-212), Champaign, IL: Human Kinetics.
67. Heaton, J. E. The Teaching Dimension - A compilation of articles by Joan E. Heaton. http://www.psia-e.org/ed/TeachingDimension.pdf
68. Hoption, C., Phelan, J., Bardlin, J. (2007). Transformational Leadership in Sport. In Beauchamp, M. R & Eys, M. A (Eds.), *Group Dinamics in Exercise and Sport Psychology* (pp.45-60), London & New York: Routledge.
69. Horwood (2007). Your coaching philosophy. http://findarticles.com
70. Jevtić, B., Radojević, J. Juhas, I., Ropret, R. (2011). Dečiji sport od prakse do akademske oblasti. U Jevtić, B., Radojević, J., Juhas, I., Ropert, R. (Ur.), *Dečji sport od prakse do akademske oblasti* (str. 13-23), Beograd: Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja.
71. Jurimae, T., Jurimae, J. (2000). *Growth, physical activity, and motor development in prepubertal children*. Boca Raton, Florida: CRC Pres.
72. Kreč, D., Kračfild, R. S., Balaki, I. L. (1972). *Pojedinac u društvu*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Srbije.
73. Kremer, J. & Moran, A. P. (2008). *Pure sport*. London: Routledge, Taylor & Francis Group.
74. Leadership theories. www.changingminds.org
75. Lee, C. (2010). Sport Motivation: To create a positive motivational climate you need more carrot than stick. http://www.pponline.co.uk/encyc/sport-motivation.htm
76. Lee, C. and Ian, L. (2006). A Review of Leadership in Sport: Implication for Football Management. *Athletic Insight – The Online Journal of Sport Psychology, 8(4),* 28-48.
77. Lemke, D. (2003). 10 basic principles of football coaching. http://findarticles.com , 26 Oct, 2010.
78. Loehr, J. (2005). Leadership: Full Engagement for Success. In Murphy, S. (Ed.), *The Sport Psychology Handbook* (pp.155-170), Champaign, IL: Human Kinetics.
79. Mackenzie, B. (2003). Talk the athlete's language if you wish to communicate effectively. Brian Mackenziee's Successful Coaching Newsletter, Issue 5, http://www.brianmac.demon. co.uk/psych.htm
80. Mahar, M. T. (2005). Lets the Kid s Play. *A Healt, Wellness & Fitness Magazine,* Achieve Magazine, Summer 2005.
81. Martens, R. (1988). Youth Sport in the USA. In Smoll F.L., Magill R. A. & Ash, M. J. (Eds.), *Children in sport 3rd ed.* (pp. 17-23), Champaign, IL: Human Kinetics.
82. Martens, R. (2004). *Successful Coaching, 3rd edition*. Champaign, IL:Human Kinetics.
83. McStravick, T. *The principles of sports coaching – Playing for the future*. www.playing forthefuture.
84. Ministarstvo omladine i sporta (2010). *Pravilnik o nomenklaturi sportskih zanimanja i zvanja*. Beograd: Službeni Glasnik Republike Srbije, br.52/96 i 101/05 dr. zakon.
85. Murphy, S., Ed. (2005). *The Sport Psych Handbook*. Champaign IL: Human Kinetic.
86. Murray, M., M., Mann, B. L., Mead, J. K. In Williams (2010). Leaadership Effectiveness and Decision Making in Coaches. In J. M (Ed.), *Applied Sport Psychology* (pp. 106-131), New York: McGraw Hill, International Edition.
87. Orlick, T. (2008). *In Pursuit of Exellence,* Fourth edition. Chapaign, IL: Human Kinetics.
88. Parsh, D. (2007). 8 steps to a coaching philosophy. http://findarticles.com/p/articles/
89. Perconte, J. (2009). *Raising an Athlete: how to instil confidence, build skills and inspire a love of sport*. Illinois: Second Base Publishing.
90. Pim, R. (2010). *Perfect Phrases for Coaches*. New York: McGraw-Hill eBooks.
91. Radović, M., Bačanac, Lj., Vesković, A. (2005). Uloga porodice u sportskoj aktivnosti dece. *Fizička kultura, 59,* 9-16.

92. Reinboth, M., Duda, J. L., Ntoumanis, N. (2004). Dimensions of Coaching Behaviour: Need Satisfaction, and the Psychological and Physical Welfare of Young Athletes. *Motivation and Emotion,* 28(3), 297-313.
93. Reynolds, F. (2010). Coaching Philosophy. http://www.brianmac.co.uk/coaching.htm
94. Rot, N. (1980). *Socijalna interakcija 2,* Beograd: Savez društava psihologa Srbije.
95. Sacks, D. N., Tanenbaum, G., Pargman, D. (2006). Providing Sport Psychology Services for Families. In Dosil, J. (Ed.), *The Sport Psychologit's Handbook: A Guide for Sport-Specifics Performance Enhancement* (pp. 39-61). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
96. Schloder, E. M. & McGuire, R. (2007). *Coaching Athletes: A Foundationfor Success,* Los Angeles: LA84 Foundation.
97. Singer, R. N. & Gerson R. F. (1980). Athletic Competition for Children: Motivational Considerations. *International Journal of Sport Psychology,* 11, 249-262.
98. Smith, R. E., and Smoll, F. L. (1990). Self-Esteem and Children's Reactions to Youth Sport Coaching Behaviors: A Field Study of Self-Enhancement Processes. *Developmental Psychology, 26(6),* 987-993.
99. Smith, R. E., Smoll, F. L., & Cumming, S. P. (2007). Effects of Motivational Climate Intervention for Coaches on Young Athletes' Sport Performance Anxiety. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 29,* 39-59.
100. Smith, R. E., (2010). A Positive Apprpoach to Coachng Effectiveness and Performance Enhancement. In Williams, J. M. (Ed.), *Applied Sport Psychology, 6th edititon* (pp. 42-58), New York: Mc Graw Hill.
101. Smoll, F. L. & Lefebre, M. L (1979). Psychology of Children in Sport. *International Journal of Sport Psychology, 10,* 173-177.
102. Smol, F. L. (1986). *Introduction to Coaching: Communicating with Parents.* Coaching Assn of Canada.
103. Smoll, F. L., Smith, R. E., Barnett, N. P., and Everett, J. J. (1993). Enhancement of Children's Self-Esteem Through Social Support Training for Youth Sport Coaches. *Journal of Applied Psychology, 78(4),* 602-610.
104. Smoll, F. L., & Smith R. E. (2003). Athletes first, winning second: Coaches should ask players to do their best instead of emphasizing contest outcome. *Soccer Journal 48,* 19-23.
105. Smoll, F. L., & Smith R. E. (2006). Enhancing Coach-Athlete Relationships: Cognitive – Behavioral Principles and Procedures. In Dosil, J. (Ed.), *The Sport Psychologit's Handbook: A Guide for Sport-Specific Performance Enhancement* (pp. 19-37), Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
106. Smoll, F. L., Smith, R. E. (2010). Conducting Psychologically Oriented Coach-Training Programs: A Social-Cognitive Approach. In Williams, J. M. (Ed.), *Applied Sport Psychology, 6th edititon* (pp. 392-416), New York: Mc Graw Hill.
107. Special Olympic Coaching Guide – Principles of Coaching (2003). http://www.specialolympic.org/bocce.aspx
108. Sport parent Survival Guide – How to excel at being a youth sport prent. American Sport Education Program, www.ASEP.com
109. Stages of Intellectual Development In Children and Teenagers. http://www.childdevelopmentinfo.com/development/piaget.shtml
110. Stewart, C. (1996). The Coach-Paarent Meeting: The Initial Contact. *Strategies, 10(2),* Reston: Aliance for Health, Phisical Education, Recreation and Dance.
111. Strawbridge, M. & Marshall, M. (1999). Creating Healthy & Effective Motivational Climate. *Technique, 19(3),* 1-7.

112. Sugarman, K. (2004). Understanding the Importance of Teamwork. Brian Mackenzie's *Successful Coaching Newsletter, Issue 13,* http://www.brianmac.demon.co.uk/psych.htm
113. Sullivan, G. S. (2005). The Effects of a Coaching Education Workshop on the Self-Regulated Motivation of 6th Grade Male and Female Basketball Players the Ohio State University. *Doctor Dissertation,* USA: The Ohio State University.
114. The Positive Coach Mental Model http://www.positivecoach.org.
115. Theokas, C., Danish, S., Hodge, K., Heke, I., Forneris,T. (2008). Enhancing life skills through sport for children and youth. In Holt, N. L. (Ed.), *Positive Youth Development Trough Sport* (pp.71-81), Abingdon, Oxon: Routledge.
116. Thompson, J. (1995). *Positive Coaching- Building Character and Self-Estim Trough Sports.* Portola Walley: Warde Puplishers, Inc.
117. Tod, D., Thatcher, J., Rahman, R. (2010). *Sport Psychology.* London: Palgrave Macmillan.
118. Todorović, G. (2002). Izveštaj Upravnom odboru Košarkaškog Saveza Srbije. Beograd: KSS.
119. Todorović, G: (2008). Osnovne karakteristike rada sa mladim košarkašima uzrasta od 11 do 14 godina. *TRENER- Časopis udruženja košarkaških trenera, XII*/52, 9-10.
120. Torre, J. (2007). Coaching philosophy. http://findarticles.com 26 Oct, 2010. Training Principles, http://www.brianmac.demon.co.uk/psych.htm
121. Veach, T. L and May, J. R. (2005). Teamwork: For the Good of the Whole. In Murphy, S. (Ed.), *The Sport Psychology Handbook* (pp.171-189), Champaign, IL: Human Kinetics.
122. Wolf Rick (1997). *Good Sports: The Concerned Parent's Guide to Competitive Youth Sports.* Champaign, IL: Sports Publishing, Inc.
123. Weinberg, R. S. and Gould, D. (2007). *Foundation of Sport and Exercise Psychology.* Fourth Edition, Champaign, IL: Human Kinetis.
124. Wooden, J. R. (1983). *Moderna košarka.* Beograd: NIŠRO, Jež.
125. Vroom, H. V. & Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist - Special Issue, 62 (1),* 17-24.
126. Youth Multilateral Sport Development: The Child & Junior Athlete Path to Success Periodization Programs for High Performance Sport Achievement. http://sportdevelopmentinternational.com/sport_programs.htm
127. Yukelson, D. P. (2010). Communicating Effecively. In Williams, J. M. (Ed.), *Applied Sport Psychology, 6th edititon* (pp. 149-165), New York: Mc Geaw Hill.
128. Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist - Special Issue,* 62 (1), 6-16.

PRILOZI

ETIČKI KODEKSI UČESNIKA U SPORTSKOJ DELATNOSTI

U sklopu akcije „Karakterom protiv nasilja“ u Ministarstvu za omladinu i sport više od 70 sportskih saveza Srbije je 31. marta 2008. godine potpisalo Memorandum o prihvatanju i poštovanju ETIČKIH KODEKSA koji roditelje, trenere, sportiste, sudije, funkcionere, sportske novinare i navijače upoznaju sa njihovim pravima, ulogama, odgovornostima i etičkim ponašanjem u sportskim kontekstima. Zajedno sa etičkim kodeksima, učesnici su se upoznali sa POVELJOM PRAVA MLADIH SPORTISTA, kao i sa radio komentarima Josephsnonovog instituta za moral koji govore o važnosti MORALA u sportu.

POVELJA PRAVA MLADIH SPORTISTA

1. Pravo da se bave sportom.
2. Pravo da se bave sportom na nivou koji je u skladu sa nivoom zrelosti i sposobnosti svakog deteta.
3. Pravo da ih vode kvalifikovani odrasli stručnjaci.
4. Pravo da se sportom bave u zdravoj i bezbednoj sredini.
5. Pravo da učestvuju u rukovođenju i odlučuju o svom bavljenju sportom.
6. Pravo da se sportom bave kao deca, a ne kao odrasli.
7. Pravo na odgovarajuću pripremu za bavljenje sportom.
8. Pravo na podjednake šanse u borbi za uspeh.
9. Pravo da se prema njima postupa sa poštovanjem i dostojanstvom.
10. Pravo na zabavu u sportu.
11. Pravo na zakonsku zaštitu protiv dopinga, svih vrsta zlostavljanja i zloupotreba.

Izvor: Povelja sa 10 prava preuzeta je od Američkog nacionalnog udruženja za sport i fizičko vaspitanje. Jedanaesto je dodala Lj. Bačanac psiholog Republičkog zavoda za sport.

KODEKS PONAŠANJA SPORTISTA

- Sve sportiste, trenere, sudije, roditelje i gledaoce tretiraću sa dostojanstvom i uvažavanjem. Sa njima ću komunicirati učtivo i sa poštovanjem koristeći prikladan rečnik i ton. Neću se rugati, koristiti opscene gestove ili razmetljiva slavlja koja ponižavaju druge sportiste.
- Kontrolisaću svoj temperament. Neću provocirati protivnike, sudije i navijače.Na svakom treningu i takmičenju demonstriraću sportsko ponašanje, dobar karakter i fer plej i na taj način podsticati sportpersonšip kod mojih sigrača, trenera, sudija i roditelja.
- Prema svim osobama ponašaću se fer, bez obzira na njihov pol, etničko poreklo, rasu, religiju ili seksualnu orijentaciju.
- Neću pribavljati, koristiti ili dozvoljavati upotrebu duvana ili alkoholnih pića, rekreativnih droga, odnosno doping sredstava za poboljšanje izvođenja i mentalne budnosti.
- Sarađivaću sa medicinskim osobljem u njihovom nastojanju da brinu o mom zdravlju i dobrobiti.
- Na svaki trening, sastanak i takmičenje dolaziću na vreme, a moje kašnjenje ili izostanak biće opravdani jedino u slučaju bolesti ili nekih drugih nepredviđenih okolnosti.
- Nastojaću da budem što bolji sportista tako što ću adekvatno trenirati, pravilno se hraniti, slušati svoje trenere i od njih učiti. Trudiću se da u školi pružim svoj maksimum.
- Igraću (nastupaću) poštujući sportska pravila, ponašaću se sportski i dostojanstveno, kako u pobedi, tako i u porazu.
- Biću pošten/a. Neću lagati, varati ili krasti.
- Biću učtiv/a, neću se tući, niti uništavati imovinu drugih.
- Daću sve od sebe da igram - nastupam sigurno, kako ne bih povredio/la sebe ili druge sportiste.
- Poštovaću dostojanstvo drugih, tako što ih neću na bilo koji način uznemiravati ili zlostavljati.
- Odbiću i prijaviti svakoga ko traži neprimerene usluge, ili primenjuje represiju za odbijanje takvih ponuda.
- Štitiću integritet takmičenja (meča) - neću učestvovati u sportskim klađenjima i “nameštanjima rezultata”, izbegavaću svaki kontakt sa onima koji to čine.
- Podjednako ću se zalagati za sopstveni uspeh i uspeh svoga tima, jer je uspeh mog tima istovremeno i moj uspeh.
- Ohrabrivaću i pomagati moje klupske drugove (drugarice) da postanu što bolji sportisti i što bolji ljudi.
- Zaslužujem da se sportom bavim u bezbednoj sredini bez nasilja, droge, alkohola i duvana.
- Zaslužujem da mi bavljenje sportom bude zabavno, da u njemu uživam i učim životno vredne veštine.

ETIČKI KODEKS TRENERA I NASTAVNIKA FIZIČKOG VASPITANJA

- Uvek ću biti svestan da imam ogroman pozitivan i/ili negativan uticaj na vaspitanje mladih sportista i zato nikada vrednost pobede neću staviti iznad vrednosti izgradnje visokih ideala karaktera.
- Nikada neću zaboraviti da se mladi ljudi sportom bave zbog zadovoljstva, ljubavi i učenja, a pobeda je samo deo tog procesa. Zato će osnovno načelo moje trenerske filozofije biti: „Sportista je primaran – pobeda je sekundarna".
- Podržavaću čast i dostojanstvo ove plemenite profesije. U svim ličnim kontaktima sa sportistima i učenicima koje treniram, sa protivničkim igračima, stručnjacima i članovima uprava, sudijama, sportskim i školskim službenicima, drugim zvaničnim licima, medijima i javnošću – trudiću se da pružim primer najvišeg etičkog i moralnog ponašanja.
- Imaću aktivnu ulogu u prevenciji zloupotrebe droga, alkohola i duvana. Kada sam u kontaktu sa mladim sportistima izbegavaću korišćenje alkohola i duvana.
- Dobro ću proučiti i ovladati pravilima takmičenja i preneti ih članovima svoga tima. Neću tražiti priliku, niti ću dozvoljavati drugima, da na bilo koji način zaobilaze slovo i duh tih pravila.
- Trudiću se da svojim pozitivnim primerom i uticajem podstičem sportsko ponašanje gledalaca neposrednim radom sa udruženjima navijača, ljubiteljima kluba i sportskim službenicima.
- Neću praviti pozitivne i negativne komentare o gledaocima, niti im se ulagivati kada oni vređaju protivničke igrače, trenere ili funkcionere, tj. ne ponašaju se fer i sportski.
- Uvažavaću i podržavati sudije na utakmici. Igrače i gledaoce neću podsticati protiv sudija, ili na bilo koji drugi način izazivati kod svojih ni kod protivničkih igrača, a posebno kod gledalaca, verbalno ili bilo koje drugo nasilje. Neću javno kritikovati sudije ili igrače. Svoje eventualno nezadovoljsvo ili prigovor izraziću u formi koja je predviđena pravilnicima takmičenja.
- Pre svakog meča, sa trenerom protivničkog tima razmeniću srdačne pozdrave, kako bi postavio korektan ton za događanja tokom i posle utakmice.
- Neću vršiti pritisak na članove škole ili kluba da učenicima sportistima daju posebne privilegije i povlastice.
- Poštovaću dostojanstvo svojih sportista. Neću ih seksualno, niti na bilo koji drugi način (verbalno, fizički), uznemiravati i zlostavljati.
- Nastojaću da svaki fizički kontakt sa mladim sportistima bude u skladu sa situacijom i neophodan za pravilno učenje i razvoj njihovih sportskih veština.
- Trudiću se da vreme koje sportisti provedu sa mnom za njih bude pozitivno iskustvo. Izbegavaću favorizovanje pojedinih sportista, jer svi mladi ljudi zaslužuju podjednake šanse u borbi za uspeh.
- Daću sve od sebe da svojim sportistima omogućim bezbedne uslove za trening i takmičenje, da organizujem treninge koji su za njih korisni, zabavni i izazovni.

- Obećavam da ću savladati osnovne principe pružanja prve pomoći povređenim sportistima i da ću posebno oprezno i pažljivo (u skladu sa preporukama lekara) postupati sa bolesnim i povređenim sportistima ne rizikujući njihov prerani povratak u trenažni i takmičarski proces.
- Trudiću se da budem dobar model za moje sportiste, da moje ponašanje bude primer za emocionalnu kontrolu, sportspersonšip, fer plej, visoke moralne standarde, pobeđivanje bez likovanja, prihvatanje poraza sa dostojanstvom i bez prigovora.
- Nastojaću da moj pristup treniranju bude pozitivan, da što više koristim nagrade, pohvale i ohrabrenja kako bih razvijao i održavao poželjna ponašanja i motivisao svoje sportiste da postanu dobri i karakterni ljudi.
- Poštovaću prava, dostojanstvo i ličnost svih mojih sportista, bez obzira na njihov pol, sposobnosti, nacionalnu, rasnu, versku ili kulturnu pripadnost.
- Poštovaću osnovna načela Povelje prava mladih sportista. Trudiću se da sve svoje stručne i ljudske potencijale stavim u službu opšte dobrobiti, fizičkog, mentalnog i emocionalnog zdravlja svojih sportista.

KODEKS PONAŠANJA RODITELJA U SPORTU

- Uvek ću imati na umu da deca učestvuju u sportu zbog sopstvenog, a ne našeg (roditeljskog) zadovoljstva.
- Svoje dete ću ohrabrivati da se bavi sportom, ali ne i prisiljavati.
- Emocionalnu i fizičku dobrobit svoga deteta uvek ću staviti ispred lične želje za pobedom.
- Svom detetu ću pružiti podršku i ohrabrenje, bez obzira da li pobeđuje ili gubi.
- Svoje dete ću ohrabrivati da poštuje sportska pravila i sudijske odluke, da demonstrira dobar karakter, fer plej i poštovanje svih učesnika u sportu, a ne da krši pravila, namerno povređuje druge, ili se ponaša nasilnički i nesportski.
- Tokom takmičenja – utakmice, biću među gledaocima.
- Neću savetovati trenera kako da vodi trening.
- Neću praviti uvredljive komentare na račun trenera, sudija ili roditelja protivničkog tima.
- Neću pokušavati da treniram svoje dete tokom takmičenja.
- Na treninge i utakmice neću dolaziti pijan/a, niti ću tokom njih konzumirati alkoholna pića.
- Bodriću svoje dete i njegov tim, ali ću pozdraviti i dobre poteze protivnika.
- Pokazaću interesovanje, entuzijazam i podršku svome detetu – neću ga kažnjavati, kinjiti i ponižavati ukoliko ne ostvari vrhunske rezultate. Daću sve od sebe da sport za moje dete bude zabavan, izvor pozitivnog iskustva i mesto za učenje.
- Kontrolisaću svoje emocije. Uvek ću imati na umu da je to sport i takmičnje dece i mladih, a ne odraslih sportista.
- Uvek ću pružiti podršku, zahvalnost i pomoć trenerima, volonterima i ostalim zvaničnicima kluba koji organizuju takmičenja, vode treninge i brinu o našoj deci.
- Insistiraću da se moje dete sportom bavi u bezbednoj i zdravoj sredini, i u sredini bez droge, alkohola i duvana, a sam ću se uzdržavati od njihovog korišćenja na svim sportskim događajima u kojima učestvuju mladi sportisti.
- Zahtevaću da trener moga deteta bude stručno obučen za posao i odgovornosti trenera dece i mladih, da je prihvatio i da podržava Etički kodeks trenera i Povelju prava mladih sportista.
- Poštovaću prava, dostojanstvo i ličnost svih mladih sportista bez obzira na njihov pol, sposobnosti, nacionalnu, rasnu, versku ili kulturnu pripadnost.

- Uključiću mlade ljude u proces planiranja, rukovođenja, procene i odlučivanja u vezi njihove sportske aktivnosti.
- Svim mladim ljudima pružiću jednake šanse da učestvuju u sportu.
- Stvoriću mogućnosti da svi mladi ljudi učestvuju u sportu, ne samo kao takmičari, već i kao treneri, sudije, službenici itd.
- Osiguraću da oprema, raspored treninga, pravila i trajanje takmičenja budu prilagođeni uzrastu, sposobnostima i nivou zrelosti mladih sportista.
- Obezbediću kvalitetan nadzor i uputstva za mlade sportiste.
- Uvek ću imati na umu da se mladi ljudi sportom bave zbog zabave i lične dobrobiti. Zato neću dozvoliti da se u takmičenjima mladih prenaglašava važnost pobeda, plasmana i nagrada. Trenere i ostale koji rade sa mladim sportistima uvek ću podsećati da je „Dete primarno, a pobeda sekundarana“.
- Pomoćiću trenerima i sudijama da potenciraju važnost odgovarajućeg ponašanja sportista i važnost razvoja veština, kao i da svoje treniranje i suđenje podignu na viši nivo.
- Osiguraću da svi učesnici u sportu ističu važnost fer pleja i sportskog ponašanja, a ne pobede po svaku cenu.
- Obezbediću da specifične kodekse ponašanja dobiju sudije, publika, roditelji, treneri, igrači i mediji; podsticaću ih i ohrabrivati da ih se pridržavaju.
- Svestan sam da mladim ljudima predstavljam model i uzor za identifikaciju, pa zato moje ponašanje i komentari, u svakom trenutku i na svakom mestu, treba da budu pozitivni i podržavajući.
- Podržaću sprovođenje Nacionalne strategje omladinskog sporta.
- Svim učesnicima u dečjem i omladinskom sportu staviću do znanja da je svaka zloupotreba mladih sportista neprihvatljiva (zabranjena) i da će biti strogo sankcionisana.
- Poštovaću prava, dostojanstvo i ličnu vrednost svakog mladog sportiste bez obzira na njegov pol, sposobnosti, rasnu, nacionalnu, versku ili kulturnu pripadnost.
- Obavezujem se da će sve moje stručne, programske i organizacione aktivnosti koje obavljam kao funkcioner Kluba ili Saveza biti u skladu sa osnovnim načelima „Povelje prava mladih sportista“.

(Izvor: Sportska komisija za omladinski sport vlade Australije)

ETIČKI KODEKS SPORTSKIH SUDIJA

- Kao sudija na sportskim takmičenjima neću imati nikakve druge obaveze ili interese osim nepristrasnog i fer suđenja. Sve odluke u igri koje su zasnovane na ličnim predrasudama, za sudije su nepoštene i neprihvatljive.
- Izbegavaću sve što može dovesti do sukoba interesa, osim onog što je realno i očigledno. Izbegavaću poklone, usluge, specijalne tretmane, privilegije, zaposlenje i lične odnose sa klubom ili timom koji mogu kompromitovati opaženu nepristrasnost.
- Druge sudije tretiraću sa profesionalnim dostojanstvom i učtivošću, neću ih javno kritikovati i osuđivati svestan da takvo ponašanje nije prihvatljivo.
- Svestan sam svoje odgovornosti i obaveze da se kontinuirano usavršavam, da ovladavam novim pravilima i propisima, mernom tehnikom i opremom koja je u funkciji upravljanja igrom. Odgovoran sam za tačno predstavljanje svojih kvalifikacija i sposobnosti kada konkurišem ili prihvatam sudijske zadatke.
- Kao sportski sudija, štitiću javnost (navijače, službenike, trenere, igrače i druge) od neodgovarajućeg ponašanja i trudiću se da iz svog amaterskog ili profesionalnog suđenja eliminišem sve postupke koji me mogu diskreditovati.
- Neću uzimati udela u postupcima koji su smišljeni da na nefer način ograniče ili zabrane suđenje, sudijske zadatke ili članstvo u udruženju. Ovo uključuje i izbor na rukovodeće pozicije koji se oslanja na ekonomske faktore, rasu, veroispovest, boju kože, starost, pol, fizički hendikep, državno ili nacionalno poreklo.

(Izvor: Nacionalno udruženje sportskih sudija SAD)

ETIČKI KODEKS SPORTSKIH SUDIJA U OMLADINSKOM SPORTU

- Pravila i propise suđenja uskladiću sa nivoom veština i potreba mladih sportista.
- Pohvaljivaću i bodriću sve učesnike.
- Kada donosim odluke biću dosledan, objektivan i pravičan.
- Osudiću svako nesportsko ponašanje i promovisaću poštovanje svih protivnika.
- Naglašavaću duh igre, pre nego greške.
- Promovisaću i podsticati promene pravila koje mogu dovesti do većeg zadovoljstva i zabave mladih sportista.
- Ponašaću se sportski – dela govore više od reči.
- Biću u toku sa najnovijim pravilima suđenja i principima rasta i razvoja mladih sportista.
- Uvek ću imati na umu da mladim sportistima predstavljam primer. Moje ponašanje i komentari biće uvek pozitivni i podržavajući.
- Bezbednost i dobrobit svih učesnika za mene je imperativ.
- Sve sportiste tretiraću podjednako (fer), bez obzira na njihov pol, sposobnosti, kulturnu, versku, rasnu i nacionalnu pripadnost.

(Izvor: Sportska komisija za omladinski sport vlade Australije)

KODEKS PONAŠANJA GLEDALACA

- Kao gledalac, uvek ću imati u vidu da se mladi ljudi bave sportom i takmiče zbog sopstvene zabave, uživanja i dobrobiti, a ne zbog mog zadovoljstva.
- Aplaudiraću dobrim akcijama i potezima svih sportista i timova. Čestitaću svim učesnicima na njihovom nastupu, bez obzira na postignuti rezultat.
- Poštovaću sudijske odluke i apelovati da mladi sportisti čine isto.
- Nikada se neću podsmevati i neću dobacivati uvredljive komentare kada mladi sportista pogreši. Pozitivni komentari deluju motivišuće i ohrabrujuće.
- Osudiću svako nasilno ponašanje, bez obzira da li dolazi od publike, trenera, sudija ili igrača.
- Pokazivaću poštovanje prema protivnicima – bez njih ne bi bilo utakmice.
- Ohrabrivaću (podsticati) sportiste da poštuju pravila igre i sudijske odluke.
- Biću pozitivan i motivišući navijač. Neću psovati, dobacivati, vikati i vređati igrače, trenere i sudije.
- Poštovaću prava, dostojanstvo i ličnost svakog mladog sportiste bez obzira na njegov pol, sposobnosti, nacionalnu, rasnu, versku i kulturnu pripadnost.

(Izvor: Sportska komisija za omladinski sport vlade Australije)

KODEKS SPORTSKIH NOVINARA SRBIJE
Dodatak "Kodeksu novinara Srbije"

- Sportski novinar ima pravo i moralnu obavezu da odbije objavljivanje informacija za koje veruje da su netačne, poluistinite (iskrivljene), zasnovane na pretpostavkama, nepotpune i podstaknute komercijalnim ili bilo kojim drugim interesom koji nije za opštu dobrobit sporta (tzv. "prikriveno reklamiranje").
- Sportski novinar treba da bude nepristrasan u izveštavanju. U situacijama kada je nemoguće doći do informacije ili mišljenja nekog od učesnika u sportskim događajima o kojima se izveštava, novinar mora o tome da obavesti javnost. Takođe, ako neko od učesnika događaja odbije da sarađuje, to mora biti objavljeno.
- Sportski novinar mora jasno u izveštaju da označi ukoliko je sportska organizacija ili vlasnik medija ili odgovorni urednik - interesno povezan sa bilo kojim pojedincem ili organizacijom o kojima se izveštava.
- Sportski novinar je dužan da izveštava, a naročito u direktnim prenosima sportskih događaja, održi profesionalnu distancu i nepristrasnost, u skladu sa "Kodeksom novinara Srbije".
- Sportski novinar ne prima novac ili lične poklone i usluge, specijalne tretmane, privilegije od državnog organa ili od privatnog preduzeća (tzv. Sponzora) ili bilo kog sportskog kolektiva.
- Sportski novinar je dužan da dobro prouči i ovlada pravilima sporta i takmičenja sa kog izveštava i prenese ih javnosti, kao i da upozori na sve one koji slovo i duh tih pravila krše.
- Sportski novinar ne sme imati udela u postupcima koji su smišljeni da na nefer način otežaju, ograniče ili onemoguće nastup sportiste ili rad sportskog funkcionera, kluba, Sportskog saveza ili nekog drugog pojedinca ili sportskog kolektiva. Ovo uključuje i izbor na rukovodeće pozicije u sportu koji se oslanja na ekonomske faktore, rasu, veroispovest, boju kože, starost, pol, fizički hendikep, državno ili nacionalno poreklo.
- Sportski novinar, urednik sportske redakcije, rubrike ili programa ne sme da prihvati da mu niko van medijske kuće određuje uslove svog učešća u programu elektronskih medija ili na stranicama štampe.
- Sportski novinari i urednici elektronskih medija moraju da se suprotstave učesnicima u živom programu koji se uvredljivo izražavaju, prikrivaju, iskrivljuju ili izmišljaju informacije, kako bi stekli ličnu korist
- Sportski novinari i urednici elektronskih medija ne treba da emituju materijal koji može uznemiriti decu pre 22 časa. Ovo se posebno odnosi na scene nasilja sa i oko sportskih borilišta, kao i neprimereno izražavanje. Takođe ne treba prenaglašavati pojedinačne incidente nesportskog ponašanja.
- Sportski novinar je odgovoran ukoliko ignoriše, podstiče, ili opravdava nesportsko ponašanje.

- Sportski novinar je dužan da poštuje u svom radu osnovna načela “Povelje prava mladih sportista”
- Pristup sportskih novinara dečjem i omladinskom sportu mora da bude u službi psihofizičkog razvoja dece, a ne obrnuto: da deca budu u službi sporta koji se organizuje i vodi po modelu odraslih.
- Sportski novinari i urednici su dužni da obezbede medijsku pokrivenost takmičarskog i netakmičarskog sporta mladih, kao i podjednak prostor i vreme za sportiste oba pola.
- Sportski novinari moraju da uvažavaju razliku koja postoji između sporta odraslih, profesionalnog sporta i sportskih programa namenjenih deci i mladima.
- Sportski novinari u izveštajima o mladim sportistima, treba da potenciraju fer plej i njihovo zalaganje, a ne pobedu po svaku cenu.
- Sportski novinari u izveštajima o mladim sportistima pažnju treba da usmere na njihovu sposobnost, pre nego na nesposobnost i greške.
- Sportski novinari treba da promovišu ogroman vaspitni potencijal sporta i njegov uticaj na psihofizičko zdravlje ljudi, formiranje pozitivnih crta karaktera i usvajanje pozitivnih društvenih vrednosti i moralnog ponašanja”.

KARAKTER JE VAŽAN

- Budimo iskreni. Moral nije za slabiće. Nije lako biti dobra osoba.
- Nije lako biti iskren kad to može da te košta, igrati fer igru kad ostali varaju i održati neugodna obećanja.
- Nije lako držati se svojih ubeđenja, a istovremeno uvažavati različita mišljenja.
- Nije lako kontrolisati snažne impulse, biti odgovoran za svoje stavove i dela, prihvatiti neprijatne zadatke, ili sadašnjost žrtvovati zbog budućnosti.
- Nije lako bez ljutnje podneti kritiku i iz nje nešto naučiti, prihvatiti savet i priznati grešku.
- Nije lako osećati istinsko žaljenje i iskreno se izviniti, saosećajno prihvatiti izvinjenje i stvarno oprostiti.
- Nije lako ne osećati se kao žrtva, odupreti se cinizmu i u svakoj situaciji postupiti najbolje.
- Nije lako biti stalno ljubazan, prvo misliti na druge, velikodušno prosuđivati, dobronamerno sumnjati.
- Nije lako biti zahvalan i bez očekivanja, dati nagrade ili zahvalnosti.
- Nije lako ne uspeti, a i dalje se truditi, učiti iz neuspeha, rizikovati ponovan neuspeh, početi iznova, dostojanstveno izgubiti, ili se radovati uspehu drugih.
- Nije lako izbeći pravdanja i racionalizacije niti odoleti iskušenjima.
- Ne, nije lako biti karakterna osoba. Zato što je to uzvišen cilj i izvanredno dostignuće.

Izvor: Radio komentari Michael Josephsona. Iz: Moral u akciji, Josephsonov Institut za moral, 2002.

O AUTORIMA

Ljubica Bačanac, sportski psiholog koja je svoju profesionalnu karijeru u potpunosti posvetila unapređenju sportske, stručne i lične dobrobiti svih učesnika u sportu i fizičkom vežbanju. Radi u Republičkom zavodu za sport kao stručni konsultant sportista svih uzrasta i takmičarskih nivoa, bavi se edukacijom sportista, trenera, roditelja sportista i studenata sportskih nauka, kao i naučno istraživačkim radom. Aktivno se bavi orijentiringom, član je stručnih saveta većeg broja sportskih saveza. Želi da reafirmiše vaspitne potencijale sporta, da sportsku sredinu učini zdravijom, bezbednijom i humanijom. Doktorirala je na problemu nasilja u sportu, odnosno izučavanju psihosocijalnih i situacionih faktora agresivnog i nasilnog ponašanja trenera, sportista i roditelja sportista. Uverena je da je sport idealna aktivnost za vaspitanje mladih, učenje dobrog karaktera, sticanje životno vrednih iskustava, za pravilan fizički, psihološki i socijalni razvoj, za formiranje zdravih, zadovoljnih i uspešnih članova društva.

Nebojša Petrović, socijalni psiholog, profesor socijalne psihologije na Odeljenju za psihologiju *Filozofskog fakulteta u Beogradu.* Bavi se istraživanjima brojnih životnih problema ljudi – od njihovih poslovnih izbora i ponašanja, preko socijalnih interakcija koje značajno utiču na kvalitet njihovog života, do nekih političkih stavova, uverenja, opredeljenja i ponašanja. Ipak, najveći doprinos je dao, a to i dalje čini, izgradnji poverenja i pomirenja između naroda nakon ratnih sukoba. U svet sporta ušao je kao jedan od autora i realizatora projekta „Stepen i oblici nasilja u sportu Srbije“ i koautor “Priručnika za roditelje mladih sportista”. Značajno doprinosi unapređenju teorijskih i praktičnih saznanja u oblasti psihologije sporta kroz mentorski rad sa studentima psihologije zainteresovanim za različite istraživačke teme iz psihologije sporta i vežbanja.

Nenad Manojlović, trener, sada predsednik Stručnog saveta *Vaterpolo saveza Srbije,* sportski direktor vaterpolo kluba „Beograd“. Bavio se vaterpolom i paralelno sa uspešnom sportskom karijerom završio studije građevine i postao dipl. ing. građevinarstva. Međutim, kao čovek sporta, sopstvenu sportsku karijeru i inženjersku profesiju, zamenjuje novim ulogama i izazovima. Kao trener je radio sa vaterpolistima svih uzrasta i takmičarskih nivoa, a vrhunac je postigao kao savezni trener i selektor sa Seniorskim nacionalnim timom Savezne Republike Jugoslavije i SCG osvajajući brojne medalje na Olimpijskim igrama, Svetskim i Evropskim prvenstvima, Svetskoj ligi i Svetskom kupu. Danas je primarno orijentisan na poboljšanje kvaliteta rada sa mladim sportistima, izradu nacionalnih standarda za sportske škole i nastojanje da se prepozna, istakne i vrednuje vaspitna uloga sporta.