

NOGOMETNA ZVEZA SLOVENIJE
Trenerska šola prof. Branko Elsner
DIPLOMA UEFA PRO

**PROCES IZBIRE, USMERJANJA IN SELEKCIONIRANJA MLADIH
NOGOMETAŠEV – PRIMERJAVA MED NEKATERIMI NAJBOLJŠIMI
EVROPSKIMI KLUBI ZA RAZVOJ MLADIH IGRALCEV IN SLOVENSKIM
PROSTOROM**

DIPLOMSKO DELO
JASMIN JERIČ

Ljubljana, 2025

NOGOMETNA ZVEZA SLOVENIJE

Trenerska šola prof. Branko Elsner
DIPLOMA UEFA PRO

**PROCES USMERJANJA, ZAČETNEGA IZBORA IN SELEKCIONIRANJA
MLADIH NOGOMETAŠEV – PRIMERJAVA MED NEKATERIMI
NAJBOLJŠIMI EVROPSKIMI KLUBI ZA RAZVOJ MLADIH IGRALCEV IN
SLOVENSKIM PROSTOROM**

DIPLOMSKO DELO

MENTOR: Dr. Zdenko Verdenik

RECENZENT: Brane Elsner

ČLAN/ICA KOMISIJE: Iztok Kavčič

AVTOR DELA: Jasmin Jerič

Ljubljana, 2025

ZAHVALA

*Za strokovno pomoč in nasvete pri nastajanju diplomskega dela se zahvaljujem mentorju,
doc. dr. Zdenku Verdeniku.*

*Hvala tudi vsem direktorjem akademij ter njihovim sodelavcem, ki so si bili pripravljeni vzeti
čas za dolge pogovore in deliti svoja interna gradiva za pomoč pri izdelavi dela.*

Moji mami za vse tiste male motivacijske pogovore, ko mi je bilo najtežje.

*Posebna zahvala pa gre moji najboljši prijateljici, ženi in mami Špeli Marolt Jerič, ki me je
neomajno podpirala in mi stala ob strani.*

Kazalo Vsebine

1.	Uvod	8
1.1	Stanje v slovenskem mladinskem nogometu	9
3.1.1	Številčnost	9
3.1.2	Tekmovalni sistemi	13
3.1.3	Način selekcioniranja (Subjektivno, objektivno ocenjevanje)	15
3.1.4	Reprezentančni nogomet	20
3.1.5	Problematika dela z mladimi nogometaši v Sloveniji	22
1.2	Dejavniki uspešnosti v nogometni igri	23
1.3	Dejavniki uspešnosti pri iskanju talentov	28
1.3.1	Učinek relativne starosti in pristranskost biološkega zorenja in izbire	30
1.3.2	Napovedovalci talenta	31
1.3.3	Potencial proti trenutnim pokazateljem	32
2.	Metode dela	33
2.1	Slovenski model strokovnega dela v klubu	34
2.1.1	Sodobni model igre	34
2.1.2	Sodobni model igralca	36
2.1.3	Usmerjanje, začetni izbor in selekcioniranje mladih nogometašev	37
2.1.4	Skavtska služba	41
3.	Razprava	42
3.2	Talent?	42
3.2.1	Razumevanje talenta v vrhunskem športu	42
3.2.2	Osební razvojni potencial	42
3.2.3	Zmotno ocenjevanje talenta	43
3.2.4	Objektivni pogled na nogometno inteligenco	43
3.2.5	BrainsFirst rešitev in objektivnost merjenja	43
3.2.6	Raziskovanje kognitivnih sposobnosti v povezavi z nogometom	44
3.2.7	Nevrolimpijada – orodje za objektivno merjenje kognitivnih sposobnosti	44
3.3	Primeri dobrih praks za razvoj mladih igralcev	45
3.3.1	KKS Lech Poznań	45
3.3.2	Slavia Praha	57
3.3.3	SL Benfica	64
3.3.4	AZ Alkmaar	78
3.4	Predlog modela izbire in selekcioniranja mladih nogometašev	96
4.	Pomembne ugotovitve	99
5.	Zaključna misel	109

IZVLEČEK

Diplomsko delo preučuje talent in vse kar ga obsega. Poudarek je na stanju v velikih evropskih klubih za razvoj mladih nogometašev in najboljših praksah, z osredotočenostjo na ključne dejavnike, ki vplivajo na izbor in razvoj igralcev ter vse pristranskosti, ki se dogajajo pri skavtingu. Obravnava tudi izzive, s katerimi se sooča slovenski nogomet. V zadnjem delu je predlagan optimalni model selekcije in razvoja mladih igralcev v Sloveniji ter praktična priporočila za njegovo nadgradnjo. S tem strokovnim poročilom želimo prispevati k izboljšanju razvoja mladinskega nogometa v Sloveniji in zagotoviti, da bo identifikacija talentov in napredovanje igralcev temeljila na učinkovitejših, strukturiranih in objektivnejših praksah.

Ključne besede: talent, nogomet, proces usmerjanja, selekcioniranje, razvoj mladih moštev

ABSTRACT

The thesis examines talent and everything that it encompasses. The focus is on the state of youth development at Europe's big clubs and best practices, with a focus on the key factors that influence player selection and development and all the biases that go into scouting. It also discusses the challenges faced by Slovenian football. In the last part, an optimal model for the selection and development of young players in Slovenia is proposed, as well as practical recommendations for its improvement. With this expert report, we aim to contribute to the improvement of the development of youth football in Slovenia and ensure that the identification of talents and the promotion of players is based on more efficient, structured and objective practices.

Key words: talent, football, process of selection, youth development

1. Uvod

V tako hitro rastočem svetu nogometa ima proces prepoznavanja talentov in skavting ključno vlogo pri oblikovanju prihodnosti športa. Vedno večja je povezanost »know-how« skavtinga z bazo podatkov, preden klubi sprejemajo kakršnekoli odločitve pri izbiri igralcev. Sposobnost odkrivanja surovega talenta, njegovega negovanja in končne vključitve v profesionalne nogometne klube je kompleksen in večplasten podvig, ki je daleč od enostavnega. Zdi se, da je skavting en tistih poklicev ali vlog v klubu, za katere vsak misli, da ga/jo lahko opravlja. In do neke mere je temu z razlogom tako. Z znanjem in strastjo do izbranega športa ni neverjetno težko opraviti nekaj tečajev in se podati na to pot. Vendar prepozna talenta sega veliko dlje, kot le opazovanje tekem. V tem diplomskem delu se poglobimo v zapletene mehanizme prepoznavanja, iskanja in selekcioniranja talentov v nogometu, s posebnim poudarkom na primerjavi pristopov nekaterih najboljših evropskih nogometnih klubov za razvoj mladih igralcev.

Osredotočili se bomo na analize procesov skavtinga in strategij prepoznavanja talentov, ki jih uporabljajo nogometni klubi, kateri težijo k razvoju mladih. S tem strokovnim poročilom želimo tudi zagotoviti globlje razumevanje zapletenosti, ki je vpletena v izbor talentov. S preučevanjem kulturnih, socialno-ekonomskih in infrastrukturnih dejavnikov, ki vplivajo na te procese, si ta diplomska naloga prizadeva ponuditi dragocen vpogled v to, kako je mogoče najboljše prakse prilagoditi in izvajati v različnih nogometnih kontekstih in jih v najboljši meri prenesti tudi v slovenski prostor.

1.1 Stanje v slovenskem mladinskem nogometu

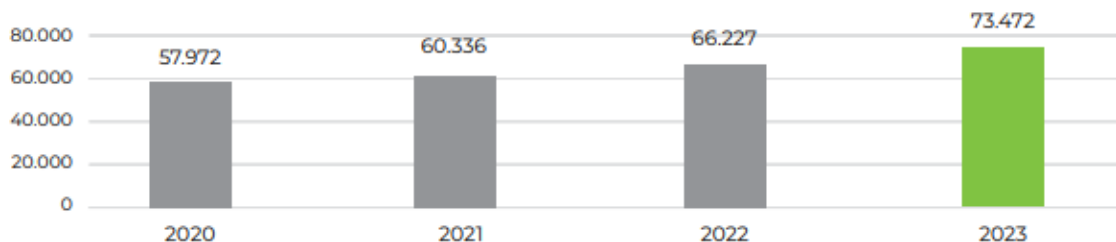
Menimo, da so v lanske sezoni 2023 – 2024 na NZS opravili nekaj pomembnih sprememb in vzpostavili tudi boljšo gledanost s televizijskimi prenosi prvenstvenih tekem U19. Kljub temu, da so ideje še sveže in se primerno dopolnjujejo, se nam zdi, da je to ena od pravih poti k pozitivnim spremembam.

3.1.1 Številčnost

V letnem poročilu NZS iz leta 2023 (Strokovna služba NZS, 2024) lahko razberemo, da ima nogomet otrok in mladih izreden pomen pri razvoju slovenskega nogometa, saj množičnost na tem področju zagotavlja obstoj in razvoj nogometa na vseh ravneh in v vseh pojavnih oblikah. Investicija v nogomet mladih je nujna za obstoj in napredovanje, obrestuje pa se na različne načine. Zaradi narave nogometne igre in razvojnih značilnosti ljudi je pri iskanju talentov treba izhajati iz čim širšega nabora, nato pa postopoma prilagajati vsebino za tistih nekaj talentov, ki so sposobni igrati na visoki ravni in konkurirati za mednarodni nogomet v vseh starostnih obdobjih. Otroke in mlade je treba pripeljati v nogomet v čim večjem številu in jih obdržati v nogometu čim dlje, saj zaradi specifičnosti razvoja z gotovostjo nikoli ne moremo reči, da se nekdo ne bo razvil v kasnejšem starostnem obdobju. Ob tem je naša odgovornost zagotoviti takšno strokovno okolje, v katerem se bodo vsi razvijali tako osebno kot poklicno ter prek športa izboljševali svoje zdravje, telesne sposobnosti, delovne navade, socialne spretnosti in podobne vsebine, ki bogatijo njihovo mladost in razvijajo njihov potencial za uspešno odraslost. Ta vloga je velika, družbeno pomembna ter edina, s katero bomo dosegli tudi športne cilje za tistih nekaj posameznikov na velikem odru uspehov.

V Sloveniji se trudimo zagotoviti prepoznavnost nogometa med najmlajšimi s programi vrtcev ter otroških nogometnih šol, prek katerih seznanimo in navdušimo otroke za nogomet, ter nogometnimi počitnicami, s katerimi popestrimo nogometno dogajanje v obdobju, ko tekmovanja in igranja mirujejo. Zelo prepoznavni so tudi festivali brez beleženja rezultatov za ekipe do U11 in spretnostno tekmovanje za značko nogometaša. Takšne akcije so namenjene dodatni motivaciji otrok, da vztrajajo in vzljubijo nogomet v obdobju, v katerem se šele odločajo za opredelitev svoje športne poti. Vse to pa uresničujemo skupaj s klubi kot najpomembnejšimi deležniki pri izvajanju programov in s pomočjo regijskih koordinatorjev nogometa za vse.

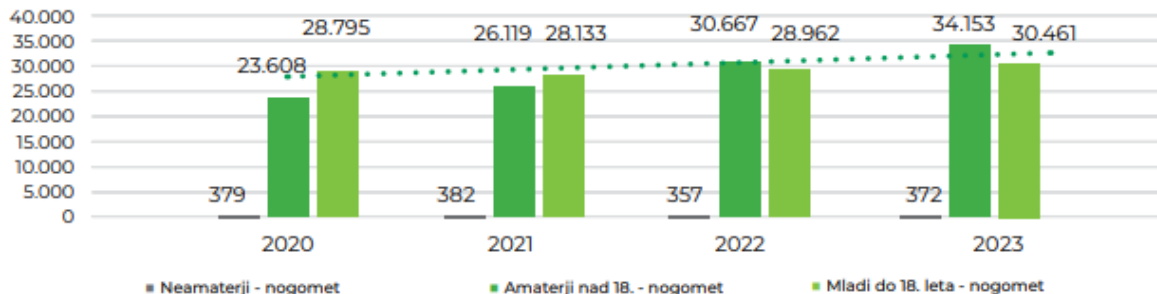
V nadaljevanju predstavljamo gibanje števila vseh registriranih igralcev v obdobju med 2020 – 2023, začenši s celotnim registrom pa vse do najmlajših nogometašev v vrtcih.



Slika 1 Gibanje skupnega števila registriranih igralcev v obdobju 2020-2023

Kot lahko razberemo iz zgornje slike, število registriranih igralcev vedno bolj raste, kar predstavlja osnovo za selekcioniranje v slovenskem prostoru. Ob koncu leta 2023 je bilo registriranih 11% več igralcev, kot leto poprej.

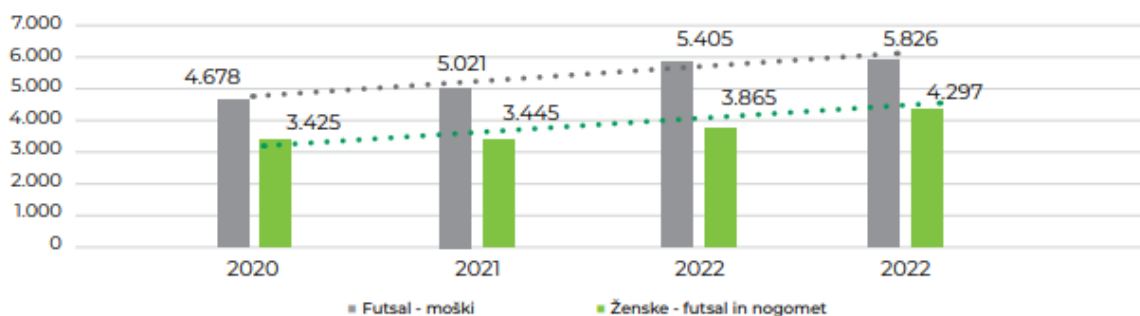
Spodnja slika prikazuje prirast registriranih igralcev nad 18. letom starosti (v primerjavi z letom 2022 se je število registriranih amaterjev nad 18. letom starosti povečalo za 3.486) ki ga lahko pripišemo predvsem prehodu igralcev iz mlajših v članske kategorije. Stalno rast beležimo tudi pri številu mladih do 18. leta starosti (1.499 več registriranih mladih igralcev kot leta 2022). Skupno število leta 2023 registriranih mladih nogometašev je 30 tisoč in se je po štirih letih prvič spet približalo številu, ki smo ga beležili v letu pred epidemijo koronavirusa.



Slika 2 Gibanje števila registriranih igralcev v obdobju 2020-2023 (glede na status in starostno kategorijo)

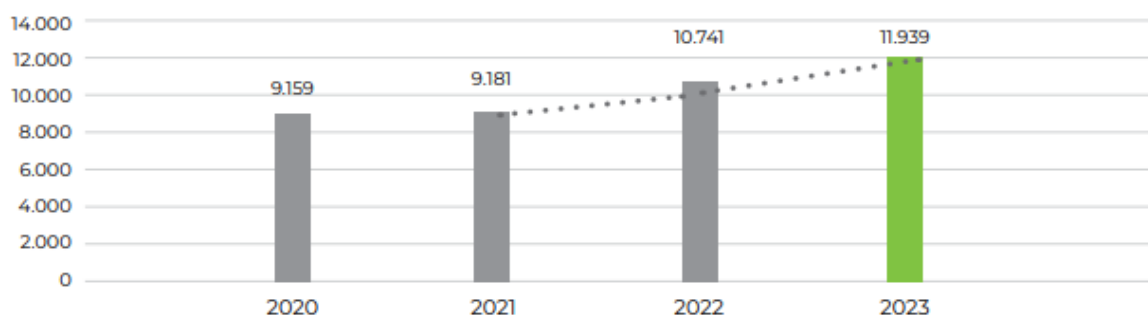
Število registriranih profesionalcev se je v primerjavi z letom 2022 dvignilo za 15, in sicer je bilo ob koncu leta 2023 registriranih 372 profesionalcev, od tega kar 6 žensk, kar je rekordno število registriranih profesionalnih nogometašic v zadnjih desetih letih. NZS je imela namreč leta 2022 registrirano le eno igralko s profesionalno pogodbo, pred tem pa med letoma 2011 in 2014 skupaj 5 igralk.

Število registriranih futsal igralcev še naprej stalno narašča, medtem ko smo v številu registriranih igralk (v futsalu in nogometu) zabeležili kar 11 % dvig v primerjavi z letom 2022.



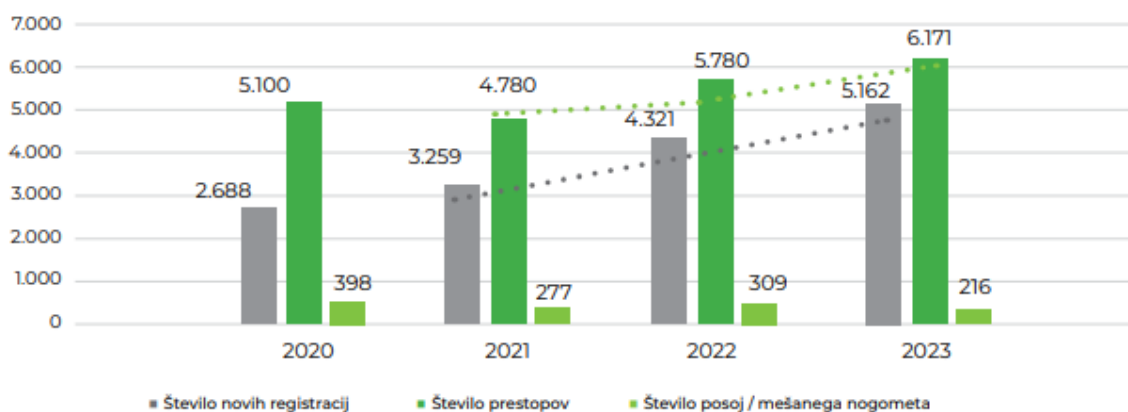
Slika 3 Gibanje števila registriranih igralcev v obdobju 2020-2023 (glede na status in starostno kategorijo)

Registracija igralca je pogoj za njegovo nastopanje v uradnih tekmovanjih pod okriljem NZS. Registracijske komisije na ravni MNZ in NZS so leta 2023 obravnavale 11.939 registracijskih vlog slovenskih klubov, kar je 1.198 oziroma 11 % več vlog kot leto prej. Število vlog se je v letu 2023 torej spet približalo številu obravnavanih vlog v letu pred epidemijo koronavirusa.

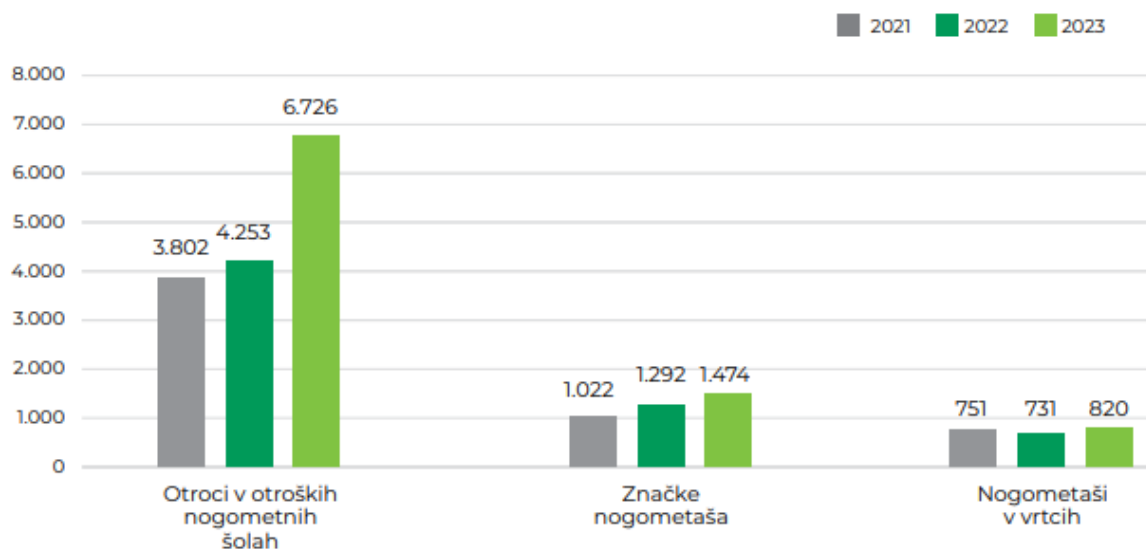


Slika 4 Gibanje števila obravnavanih vlog v obdobju 2020-2023

Na novo je bilo registriranih 5.162 igralcev, kar predstavlja 19,5 % več kot leta 2022 in je rekordno število registracij v posameznem letu v zadnjem večletnem obdobju.



Slika 5 Gibanje števila novih registracij, prestopov in posoj v obdobju 2020-2023



Slika 6 Programi otroškega nogometa in nogometa za mlade

Leta 2023 je bilo v programe otroškega nogometa in nogometa za mlade vključenih 30.461 nogometašev, mlajših od 18 let. V otroške nogometne šole je bilo vključenih 6.726 otrok, kar predstavlja 58 % povečanje v primerjavi s predhodnim letom. Dvanajstodstotno (12%) rast smo zabeležili tudi pri programu nogometnih vrtcev, kjer je leta 2023 sodelovalo 820 otrok, medtem ko je 1.474 otrok prejelo značko nogometaša. Nogometna zveza Slovenije je ob tem omogočila nogometne počitnice 547 otrokom in najmlajšim razdelila 1.875 žog.

3.1.2 Tekmovalni sistemi

Za organizacijo in izvedbo tekem so z vrsto aktivnosti tudi v letu 2023 skrbeli tekmovalni organi, ki so nadzorovali regularnost in kredibilnost vseh tekmovalj v organizaciji NZS.

- 1SML EON NextGen – 16 moštvi, 2 več kot preteklo sezono

Z začetkom tekmovalnega leta 2023/2024 so prvoligaška moštva U19 pričela svoje tekmovanje pod imenom 1. SML EON NextGen. S tem je bil dosežen ključni cilj, da se v mladinsko ligo prvakov (Uefa Youth League) štejejo le točke 1. SML. V preteklosti je le skupni prvak tekmovalj U17 in U19 tekmoval v EYL. V tekmovanje je bilo dodano tudi pravilo vključevanja 4 igralcev letnika 2004, oz v tej sezoni letnika 2005, ki bi v preteklosti že veljali za članske igralce. Tekmovanje se je tudi razširilo iz 14 na 16 moštvi. Zadnji dve izpadeta v 2. SML. Smatramo lahko, da je to izjemen korak naprej. Miran Pavlin je kot takratni direktor reprezentanc podprl in pozitivno gledal na ta projekt, saj bo več nogometa na intenzivnejši ravni, zato bodo lažje napredovali tudi mlajši nogometaši. Veliko boljša bo medijska izpostavljenost, klubi pa morajo izkoristiti nove priložnosti iz tega naslova. (Vir: nzs.si)

- 2SML je razdeljena na 10 moštvi na vzhodu in 10 moštvi na zahodu. Prvaka iz vzhoda in zahoda se priključita 1. SML
- Tekmovanje kadetov (U17) in starejših dečkov (U15) je s tekmovalno sezono 2023 – 2024 združeno, kjer se štejejo točke skupno. Tako v 1. SKL / U15 (14 moštvi), kot tudi 2. SKL / U15 (po 10 moštvi na zahodu/vzhodu). Skupinski prvak v 2. SKL / U15 se uvrsti v 1.ligo.

Tekmovalja nižjega ranga potekajo v okviru 9 Medobčinskih nogometnih zvez. Prvaki MNZ se po izločilnem sistemu na vzhodu in zahodu uvrščajo v višji rang tekmovalja.

Mlajši dečki (U13) tekmujejo v okviru MNZ-jev, prav tako to velja za U11, U10 in U9, kjer igrajo po ligaškem ali turnirskem sistemu.

NZS organizira tudi tekmovanje deklet:

- DU17 – 14 moštvi, kar je 5 več kot v pretekli sezoni,
- DU15 – deljeno na vzhod in zahod. V ligi nastopa 15 moštvi, 2 več kot lani,
- DU13 – deljeno na vzhod in zahod, v kateri je 14 moštvi, enako kot lani.

Tekmovanje v futsalu za mlajše starostne kategorije:

- U19 SFL – 8 moštvi, 2 manj kot 23/24,
- U17 SFL – 8 moštvi, 3 manj kot 23/24,
- U15 SFL – 8 moštvi,
- U13 SFL – deljeno na vzhod (6), eno manj kot 23/24 in zahod (7), eno manj kot 23/24,
- Ženska futsal liga – 7 moštvi, eno manj kot leta 2023/2024.

Vsa zgoraj naštetá tekmovanja predstavljajo široko bazo nogometašev, ki je osnova za selekcioniranje v slovenskem prostoru in potencial za ustvarjanje kvalitete.

- Relativno velika baza glede na populacijo: Slovenija ima približno 2 milijona prebivalcev. Mlajših od 18 let pa je cca 20%. Ker je skoraj 40000 vpisanih v različne kroške in registriranih pod okriljem NZS, to pomeni, da je skoraj vsak 10. otrok v starosti manj od 18 let vključen v nogomet. To omogoča dober pregled nad potencialnimi talenti in izboljša verjetnost, da se med njimi razvijejo vrhunski posamezniki,
- Hiter dostop do klubov: Zaradi majhne geografske velikosti države, je logistična pokritost z nogometnimi klubi in šolami razmeroma enostavna. To omogoča bolj sistematično spremljanje in zgodnje odkrivanje nadarjenih posameznikov,
- Več kot 7.000 otrok je v Otroških nogometnih šolah in vrtcih, kar pomeni, da je velik delež vključen že v strukturiran proces učenja nogometnih osnov,
- Če je selekcioniranje pod ustreznim nadzorom (skavting, regijski centri, sodelovanje z NZS), je to število več kot dovolj za izoblikovanje kakovostnih generacij igralcev na narodni ravni – glede na zadnja leta, se to izrazito opaža na reprezentančni ravni na vseh nivojih, od U17 do članov, futsal reprezentanc in tudi ženskega reprezentančnega nogometa, obenem pa je oskrba z doma vzgojenimi igralci boljša, kar zmanjšuje potrebo po tujcih,
- Dolgoročna vzdržnost – takšna baza, če se ohranja in nadgrajuje z vzgojo trenerjev in izboljšanjem infrastrukture, pomeni trajnostni vir nogometne kakovosti v Sloveniji.

3.1.3 Način selekcioniranja (Subjektivno, objektivno ocenjevanje)

V Sloveniji smo bili na tem strokovnem področju dokaj uspešni. Ustvarili smo kar nekaj sistemov za kakovostni izbor in usmerjanje mladih nogometašev. Na osnovi strokovno znanstvene teorije o dejavnikih uspešnosti v nogometni igri smo poleg kriterijev za ocenjevanje kvalitete posameznika med igro, izdelali tudi norme za ocenjevanje rezultatov v določenih testih (sposobnostih), izdelali smo tudi model slovenskega nogometnega reprezentanta in sistem za začetni izbor v športne panoge Talent.

Nogometna stroka praznuje že več kot 160 let svojega razvoja. Toliko časa se torej nogometni trenerji in vsi ostali strokovnjaki, ki sodijo zraven, poglobljeno ukvarjajo z nogometno igro in nogometaši, tako teorijo kot prakso. Izbiranje, usmerjanje in selekcioniranje je v začetku slonelo pretežno na praktičnih izkušnjah. V nadaljevanju je v vedno večji meri dobivalo najprej poglobljeno strokovno teoretično in v nadaljevanju tudi znanstveno noto, tako v svetu kot pri nas.

Profesor Branko Elsner je v okviru Fakultete za šport in Nogometne zveze Slovenije ustvaril strokovno znanstveno doktrino slovenskemu nogometu. Tudi na področju usmerjanja, izbora in selekcioniranja nogometašev. Izhodišče so t.i. dejavniki uspešnosti, še posebej notranji dejavniki, ki kažejo katere sposobnosti in lastnosti v okviru psihosocialnega statusa in v koliki meri vplivajo na uspešnost ukvarjanja z nogometno igro. Pridobivanje tovrstnih informacij je bilo in je povezano s serijo bazičnih in aplikativnih znanstvenih raziskav. Pri tem je prof. Elsner uporabil tako subjektivno kot objektivno metodo.

Obe metodi bosta širše predstavljeni v nadaljevanju.

Subjektivna metoda:

Subjektivna metoda sloni na osnovi strokovnega opazovanja nogometašev med igro (tekmo) ali pa treningu. Ocenjevalci kakovosti igralca med igro morajo biti seznanjeni s kriteriji ocenjevanja z ocenami od 1-5. (Pocrnjič, 2012)

Tabela 1 Kriteriji ocenjevanja

Ocena 5 Igralec je izredno uspešen, superioren, vidno izstopa. Ima nadpovprečne motorične, tehnične in taktične sposobnosti. Tudi psihološke lastnosti ima ustrezne zahtevam nogometne igre	Ocena 4 Igralec igra zelo dobro, vendar ne izstopa kot igralec, ki je dobil oceno 5. Določene sposobnosti in lastnosti ima nekoliko slabše razvite kot igralec z oceno 5
Ocena 3 Igralec igra povprečno in ima povprečne sposobnosti in lastnosti. V igri je sicer aktiven in koristen, vendar ne izstopa kot igr. z oceno 5 ali 4	Ocena 2 Igralec je na meji koristnosti v igri. V igri je skoraj neopazen, ne-iniciativen in navidezno nezainteresiran. Sposobnosti in lastnosti ima na slabem nivoju
Ocena 1 Igralec je tako neuspešen, da vidno izstopa. Igra nekoristno, oziroma je pasiven in nezainteresiran. Ima tudi zelo slabe motorične, tehnične, taktične in psihološke sposobnosti in lastnosti.	

Razlika v ocenjevalnih kriterijih bi naj bila med ocenjevalci čim manjša, torej bi naj bila ocena čimbolj homogena. Zato potrebujejo ocenjevalci tudi skupinski trening za razvoj kakovostnega ocenjevanja. Praktično si vsak trener izdela svojo ocenjevalno lestvico za svoje moštvo. Iz teh ocen dobiva med drugim tudi usmeritve za proces treninga. Ocena iz igre se koristi tako v začetnem izboru kot v procesu selekcioniranja.

Tehnični sektor NZS (2015) je pa za selektorje mlajših selekcij pripravil in posodobil obrazec, ki jim je v pomoč pri spremljanju in selekcioniranju posameznega igralca.

Opazovanje naj temelji na sledečih postavkah – kriterijih:

1. Igra z žogo

a. Kvalitetna podaja:

- Tempo, natančnost žoge / podaje
- Hitrost obvladovanja žoge

b. Sprejem žoge:

- Proti cilju v smeri igre (na odprto nogo, da s sprejemom narediš številčno premoč oz osvojiš prostor)

c. Dribling 1v1:

- Koristiti ga za ustvarjanje viška v igri (številčna premoč)

2. Igra brez žoge

a. Odkrivanje

- Odkrivanje
- Odkrivanje po podaji (pravilna izbira odkrivanja in prihajanja tretjega igralca ali sodelovanje več igralcev)
- Po odkrivanju ustvariti številčno premoč
- Občutek za prazen prostor
- Kot – smer odkrivanja

b. Iskanje dvoboja:

- Išče dvoboj in ga je pripravljen dobiti (voljni moment)
- Pomembni faktorji, ki omogočajo uspešno odzemanje
- Usmeritev
- Kje odvzeti žogo
- Kdaj odvzeti žogo
- Samo odzemanje
- Odzemanje z ostajanjem v igri (kontrolirano odzemanje, brez nepotrebnih drsečih štartov)

3. Prehodi iz ene v drugo fazo igre
 - a. Preformacija v obeh fazah igre
 - b. Prehod po odvzeti žogi
 - c. Prehod po izgubljeni žogi
4. Osebnostne lastnosti
 - a. Samozavest v igri
 - b. Občutek za kolektiv
 - c. Reakcija igralca na pozitiven ali negativen rezultat
 - d. Pripravljenost se podrediti moštvu (moštveni igralec)
 - e. Zmagovalni tip igralca
 - f. Sprejemanje odgovornosti
 - g. Aktiven/na & opazen/na v igri
 - h. Drži koncentracijo skozi celotno tekmo
 - i. Spremlja igro ali se izklaplja iz igre
 - j. Sposobnost organiziranja igre in izpopolnjevanja trenerjevih zahtev z roba igrišča
5. Hitra reakcija v igri
 - a. Reševanje situacij znotraj igre in hitrost reševanja
 - b. Izбира najboljše rešitve v danem trenutku
 - c. Hitro in pravilno odreagira na nastalo situacijo (predvidevanje)

Objektivna metoda:

Pri metodi objektivnega ocenjevanja sposobnosti in lastnosti nogometašev gre za uporabo testnih baterij za merjenje v področju psihosocialnega statusa nogometašev. Vključujoč teste za merjenje morfoloških, osnovno in specifično motoričnih sposobnosti, funkcionalnih, psiholoških in socioloških lastnosti in sposobnosti. Testne baterije slonijo na znanstveni osnovi in morajo zadostiti določenim statistično-matematičnim kriterijem (metrijske karakteristike) kot so zanesljivost, veljavnost, homogenost testa, itd. Testne baterije, ki jih uporabljajo za ugotavljanje začetnega stanja, vmesnih stanj in končnega stanja sposobnosti in lastnosti pri nogometaših. Te sposobnosti je mogoče objektivno izmeriti z metrom, uro, aparaturami – poraba kisika, količina mlečne kisline v krvi, analiza krvi in analiza urina, itd.

Možnost pridobivanja objektivnih informacij o stanju in napredku nogometašev je pripomoglo k razvoju izdelave norm za posamezne starostne kategorije, ki omogočajo ocenjevanje sposobnosti, predvsem motoričnih in vzdržljivostnih, s pomočjo točkovanja posameznega rezultata z ocenami od 1-5.

Predlog norm za 15-, 16-, 17- in 18-letne nogometaše v vseh šestih testih v mladinskih nogometnih centrih NZS so priložene spodaj v tabeli 1. (Pocrnjič, 2012)

Tabela 2 Norme za 15-18 let stare reprezentante pri šestih različnih baterijah testov

	SDM – skok v daljino z mesta				
	ocena 1	ocena 2	ocena 3	ocena 4	ocena 5
15	<– 198	199 – 215	216 – 231	232 – 248	249 →
16	<– 212	213 – 226	227 – 240	241 – 254	255 →
17	<– 219	220 – 233	234 – 247	248 – 261	262 →
18	<– 225	226 – 241	242 – 256	257 – 272	273 →
	Š20M – šprint 20 metrov				
	ocena 1	ocena 2	ocena 3	ocena 4	ocena 5
15	<– 3,64	3,63 – 3,45	3,44 – 3,26	3,25 – 3,07	3,06 →
16	<– 3,64	3,63 – 3,45	3,44 – 3,26	3,25 – 3,07	3,06 →
17	<– 3,51	3,50 – 3,36	3,35 – 3,21	3,20 – 3,06	3,05 →
18	<– 3,68	3,67 – 3,46	3,45 – 3,24	3,23 – 3,02	3,01 →
	KP – kombinirani polkrog				
	ocena 1	ocena 2	ocena 3	ocena 4	ocena 5
15	<– 21,2	21,1 – 19,4	19,3 – 17,6	17,5 – 15,8	15,7 →
16	<– 20	19,9 – 18,6	18,5 – 17,2	17,1 – 15,9	15,8 →
17	<– 19,5	19,4 – 18,3	18,2 – 17,1	17,0 – 16,0	15,9 →
18	<– 19,3	19,2 – 18,1	18,0 – 16,9	16,8 – 15,7	15,6 →
	VSS – vodenje žoge s spremembo smeri				
	ocena 1	ocena 2	ocena 3	ocena 4	ocena 5
15	<– 10,7	10,6 – 10,1	10 – 9,4	9,3 – 8,8	8,7 →
16	<– 10,4	10,3 – 9,7	9,6 – 9,0	8,9 – 8,3	8,2 →
17	<– 10,2	10,1 – 9,6	9,5 – 9,0	8,9 – 8,4	8,3 →
18	<– 10,5	10,4 – 9,8	9,76 – 9,2	9,1 – 8,6	8,5 →
	TSS – tek s spremembo smeri				
	ocena 1	ocena 2	ocena 3	ocena 4	ocena 5
15	<– 7,8	7,7 – 7,4	7,3 – 7	6,9 – 6,5	6,4 →
16	<– 7,2	7,1 – 6,8	6,7 – 6,5	6,4 – 6,1	6,0 →
17	<– 7,0	6,9 – 6,7	6,6 – 6,4	6,3 – 6,1	6,0 →
18	<– 7,7	7,6 – 7,2	7,1 – 6,8	6,7 – 6,4	6,3 →
	TST – trajajoči sem in tja tek				
	ocena 1	ocena 2	ocena 3	ocena 4	ocena 5
15	<– 6,3	6,4 – 7,7	7,8 – 9,2	9,3 – 10,6	10,7 →
16	<– 7,7	7,8 – 9,0	9,1 – 10,3	10,4 – 11,5	11,6 →
17	<– 7,5	7,6 – 8,9	9,0 – 10,2	10,3 – 11,5	11,6 →
18	<– 7,7	7,8 – 9,0	9,1 – 10,2	10,3 – 11,5	11,6 →

Povečanje znanstvenih informacij na področju psihosocialnega statusa športnikov na Fakulteti za šport v Ljubljani in s tem tudi kakovosti izdelave testnih baterij ter napredek v kakovosti statistično – računalniške obdelave je v nadaljevanju omogočilo izdelavo modela nogometaša. Tako je prof. Elsner na koncu osemdesetih let prejšnjega stoletja pristopil k izdelavi modela nogometnega reprezentanta. Model je slonel na osnovi uvrščanja rezultatov testiranja za vsakega mladega nogometaša v okviru krivulje normalne distribucije, ki je bila tudi grafično prikazana. Tako je bilo iz grafičnega profila razvidno, kje se posamezni nogometaš v določeni merjeni sposobnosti nahaja glede na model (cilj reprezentanta) in kje glede na povprečje rezultatov skupine. Iz grafične skice je bilo razvidno, v katerih merjenih sposobnostih reprezentanti – nogometaši zadovoljujejo zahteve reprezentanta in v katerih zaostajajo. To je tudi informacija za usmeritev v procesu treniranja in ponovno preverjanje.

Subjektivna ocena iz igre je še zmeraj najpomembnejša ocena kakovosti nogometaša. Rezultati testiranja predstavljajo dodatne informacije, ki pripomorejo tudi k kakovostnejši razlagi ocene iz igre in nakazujejo usmeritve za proces treninga.

Vrhunec znanstvenega pristopa pri izboru, usmerjanju in selekcioniranju mladih nogometašev pa predstavlja izdelava sistema Talent. Sistem omogoča svetovati otroku, oziroma njegovim staršem in seveda trenerjem pri izbiri športne panoge. Avtorjem tega sistema je uspelo na osnovi razmeroma majhnega števila morfoloških in motoričnih testov razviti odločitvene modele za 22 športnih panog. Talent je računalniški pripomoček, namenjen športnim pedagogom za odkrivanje športne nadarjenosti mladih ljudi in njihovo usmerjanje v tiste športne panoge, kjer bodo glede na svojo talentiranost verjetno uspešnejši kot drugod. Sistem sloni na treh morfoloških merah in osmih motoričnih testih, ki jih že več let izvajajo na slovenskih šolah v okviru sistema Športno vzgojni karton. Vključeni so številni eksperti, ki podajajo svoje ocene o pomembnosti določenih sposobnosti za uspeh v igri. Rezultati, ki so dobljeni s sistemom Talent, so zgolj orientacijske narave. (Verdenik, 1997)

Na str. 53-54 so temeljito predstavljene tudi dodatne baterije testov, ki so vezane na starejše reprezentančne selekcije (od U15 dalje) in jih ureja oddelek za kondicijsko pripravo na NZS skupaj s Karlom Gračnerjem. Spodaj navedeni testi bodo povezani z Valdom, ki ima podatke iz Premier lige in sproti prikazuje referenčne vrednosti. Te baterije testov bodo vključene v sezoni 2025-2026.

- Sprint 30m (hitrost),
- Skoki (SJ, CMJ) , preko tenziometrijskih plošč,
- Izometrična moč,
- vzdržljivost IFT 30-15,
- 5-0-5 test za spremembo smeri.

3.1.4 Reprezentančni nogomet

Nogometna zveza Slovenije (NZS) upravlja celovit sistem reprezentančnih selekcij, tako v moškem in ženskem nogometu, kot tudi futsalu, pokrivajo pa različne starostne kategorije, kjer bomo na koncu tega poglavja poleg kategorije napisali tudi zadnji dosežek.

Leto 2024 in tudi uvod v 2025 je bilo za slovenski reprezentančni nogomet izjemno uspešno. Največji dosežek je predstavljala uvrstitev moške članske reprezentance na evropsko prvenstvo v Nemčiji, kamor se je uvrstila po štirinajstih letih premora. Pod vodstvom selektorja Matjaža Keka je reprezentanca brez poraza v rednem delu tekmovanja napredovala do osmine finala, kjer je po izenačenju s Portugalsko izpadla po streljanju enajstmetrovk.

Predsednik NZS, Radenko Mijatović, je v intervjuju za revijo *Naš nogomet* poudaril, da je uspeh na evropskem prvenstvu rezultat dolgotrajnega in načrtnega dela, ter da je tovrsten uspeh spodbuda za mlade generacije nogometašev. Posebej je izpostavil vlogo kapetana Jana Oblaka in pomen sistemskega razvoja, ki se odraža tudi v drugih reprezentančnih selekcijah.

Mlajše moške selekcije so prav tako dosegle pomembne rezultate: reprezentanca U21 se je uvrstila na evropsko prvenstvo na Slovaškem, selekciji U17 in U19 pa sta napredovali v drugi del kvalifikacij za evropsko prvenstvo. Ti rezultati potrjujejo, da slovenski nogomet premore kakovostno bazo talentiranih igralcev, ki se razvijajo v dobro strukturiranem sistemu.

Tudi ženski nogomet beleži opazen napredek. Ženska A reprezentanca pod vodstvom selektorja Saše Kolmana je bila zelo blizu uvrstitvi na evropsko prvenstvo in je pokazala, da je Slovenija konkurenčna tudi v ženskih mednarodnih tekmovanjih.

Na področju futsala Slovenija ohranja visoko raven konkurenčnosti, kljub menjavi generacij. Pod vodstvom selektorja Tomija Horvata ostaja moška futsal reprezentanca med najboljšimi v Evropi, marca 2025 uvrščena na EURO 2026, z jasnim ciljem tudi uvrstitve na svetovno prvenstvo.

NZS si prizadeva za dolgoročni razvoj slovenskega nogometa, pri čemer posebno vlogo igrajo mladinske selekcije. Ključnega pomena so kakovostno delo v klubih, sistematičen razvoj igralcev in sodelovanje med klubi, selektorji ter strokovnim osebjem. V sklopu inštruktorskih služb je preko NZS zaposlenih deset inštruktorjev in dve inštruktorigi, ki po Medobčinskih nogometnih zvezah (MNZ-jih) izvajajo testiranja igralcev kategorije U13 s pomočjo standardizirane testne baterije. Ta pristop omogoča identifikacijo nadarjenih posameznikov in zgodnje usmerjanje njihovega razvoja na nacionalni ravni, sam proces selekcioniranja pa temelji na kombinaciji subjektivne in objektivne ocene (glej str. 15-19 za širšo razlago), kar omogoča celostno presojo potenciala mladih nogometašev.

Celoten nabor rezultatov, napredkov in strukturiranega dela z mladimi potrjuje, da je slovenski nogomet na pravi poti. Uspeh članske reprezentance v Nemčiji je simbol vrhunškega dosežka, hkrati pa tudi motivacija za vse mlajše generacije, ki šele vstopajo v nogometni svet. G. predsednik Radenko Mijatović pa je zaključil z besedami, da je s povezovanjem vseh deležnikov, vlaganji v infrastrukturo in strokovne podpore NZS ustvarjanje temeljev za prihodnost slovenskega nogometa še trdnjše. (Vir: NZS.si)

Posamezne kategorije na reprezentančnem nivoju in njihovi zadnji dosežki:

- (M) Nogomet U15 / U16 / U17 / U18 / U19 / U20 / U21 / B / A reprezentanca
 - A reprezentanca
 - UEFA Liga Narodov 24/25: Zmaga nad Slovaško z 1:0 po podaljških in ohranitev v skupini B
 - UEFA Euro 2024; V rednem delu brez poraza, V osmini finala morali priznati premoč Portugalcem po 11m
 - U21 reprezentanca
 - Uvrstitev na UEFA Euro junija 2025 na Slovaškem
 - U19 reprezentanca
 - 2.krog kvalifikacij za UEFA Euro 2025, 2.mesto v skupini (Nem, Fin, Irs)
 - U17 reprezentanca
 - 2.krog kvalifikacij za UEFA Euro 2025, 2.mesto v skupini (Izr, S.Irs, Ang)
 - Do uvrstitve na SP 2025 zmanjkala le točka – 5.mesto drugo uvrščenih moštev, z gol razliko 0
- (W) Nogomet U15 / U17 / U19 / A reprezentanca in futsal A reprezentanca
 - A reprezentanca
 - UEFA Liga narodov 2025 – 1.mesto v skupini B; Februarja in aprila 2025 dosegle pomembne zmage proti Irski (4:0), Grčiji 2:1) ter dvakrat proti Turčiji (3:0 in 1:0)
 - U19 reprezentanca
 - Kvalifikacije za UEFA Euro 2024
- (M) Futsal U17 / U19 / U21 in A reprezentanca
 - A reprezentanca
 - UEFA Futsal Euro 2026 – Marca 2025 si je s 1.mestom v skupini 4, zagotovila uvrstitev na zaključni turnir z zmago 4:0 proti Norveški
 - U19 reprezentanca
 - UEFA Futsal Euro 2025 – Marca 2025 premagala Belgijo (5:2) in Latvijo (6:3) ter se uvrstila na zaključni turnir

3.1.5 Problematika dela z mladimi nogometaši v Sloveniji

Navedimo le nekaj glavnih izzivov treniranja mladih nogometašev v Sloveniji:

Finančne omejitve:

Številni klubi, zlasti na mladinski ravni, se pogosto spopadajo z omejenimi finančnimi sredstvi, kar vpliva na njihovo zmožnost zagotavljanja kakovostnih prostorov in igrišč za trening, opreme in kvalificiranih trenerjev. Ravno iz tega vidika, se bi bilo smiselno povezovati z ostalimi sredinami in si nuditi maksimalno pomoč pri razvoju mladih.

Pomanjkanje sodobnih objektov:

Medtem, ko imajo nekateri klubi sodobna igrišča za treninge, veliko mladinskih ekip trenira na dotrajanih igriščih, kar omejuje možnost kakovostnega trenažnega procesa.

Zanemarjanje tehničnih veščin:

Vedno večji je poudarek na rezultatski uspešnosti, kar škodi razvoju mladih. Opaziti je tudi, da se pritisk zunanjih dejavnikov še povečuje in spušča na vedno mlajše selekcije.

Pomanjkanje specializiranih trenerjev:

Iskanje trenerjev s posebnim strokovnim znanjem o razvoju mladih je lahko izziv, kar omejuje zagotavljanje specializiranega coachinga za ključna področja, kot je razvoj individualnih spretnosti, h katerim se tudi v moštvenih športih vedno bolj teži. Potrebna večja prepletenost športnih pedagogov z bivšimi igralci na trenerski ravni in izkoristiti kakovost obojih.

Omejene možnosti za tekmovanje:

Struktura slovenskega mladinskega nogometa morda ponuja manj priložnosti za tekme v primerjavi z večjimi nogometnimi državami, kar lahko ovira napredek. Moštva iz vrha lestvice, ki imajo najbolj urejene pogoje za razvoj mladih, so dodatno vabljene na močnejše turnirje v tujini, kar jim omogoča vzdrževanje konkurence.

Ohranjanje motivacije:

Ohranjanje motivacije in angažiranosti mladih igralcev na njihovi razvojni poti je lahko izziv, zlasti ko se klubi soočajo z omejenimi sredstvi in konkurenčnimi priložnostmi.

Pomembno je poudariti, da ti izzivi niso značilni le za Slovenijo. Mnoge države se soočajo s podobnimi ovirami pri razvoju mladih nogometnih talentov. Vendar pa je prepoznavanje in reševanje teh izzivov ključnega pomena za negovanje talentov in gradnjo močnejše prihodnosti slovenskega nogometa.

1.2 Dejavniki uspešnosti v nogometni igri

(Elsner, 2004) Uspeh v kateri koli športni dejavnosti, torej tudi v nogometu, je odvisen od več dejavnikov, ki so med seboj neločljivo povezani. Pomembnost udeležbe posameznega dejavnika je različna. Prav gotovo bo dosegel boljše rezultate tisti, pri katerem so ti odnosi optimalni. Gre za vzročno povezanost, ki je kompleksna in zato ne moremo športnika vedno usmeriti v želeno smer. Pri tem je nujna stroka, ki zmanjšuje naključja in stranske učinke ter tako pomaga v športniku vzpostaviti optimalno ravnovesje med določenimi motoričnimi in funkcionalnimi sposobnostmi ter kognitivnimi in vedenjskimi lastnostmi, ki so potrebne za uspeh v nekem športu.

Dejavnike uspešnosti delimo v tri skupine:

D 1 zunanje dejavnike - dejavnike okolja

D 2 notranje dejavnike

D 3 transformacijski proces (treniranje)

To večdimenzionalnost, od katere je, vsaj hipotetično, odvisen uspeh v igri, lahko izpišemo v obliki enostavne linearne enačbe:

$$U = D1_{k1} + D2_{k2} + D3_{k3} + \sum kn$$

Pri tem pomeni:

U = uspeh v igri

D1 = zunanji dejavniki

D2 = notranji dejavniki

D3 = proces treniranja

k = vrednost posameznega dejavnika v uspehu v igri

$\sum$ = napaka v enačbi

D 1

Med zunanje dejavnike, to so dejavniki okolja, štejejo odnos in interes do športa nasploh in nogometa posebej, športno tradicijo, materialna in finančna vlaganja, naravne možnosti za igranje nogometa, tehnične možnosti (naprave, rekviziti, oprema), organiziranost nogometa, številčnost nogometne populacije, strokovne in znanstvene informacije ter še posebej strokovne kadre.

Vpliv vsakega od teh dejavnikov prav tako lahko izpišemo v obliki enostavne linearne enačbe:

$$D1 = I\check{S}_{k1} + IN_{k2} + \check{S}T_{k3} + MV_{k4} + FV_{k5} + NM_{k6} + ON_{k7} + \check{S}P_{k8} + SK_{k9} + SIk_{10} + \sum KN$$

Pri tem pomeni:

IŠ = interes do športa

IN = interes do nogometa

ŠT = športna tradicija

MV = materialna vlaganja

FV = finančna vlaganja

NM = naravne možnosti

ON = organiziranost nogometa

ŠP = številnost populacije

SK = strokovni kadri (funkcionarji, trenerji, sodniki)

SI = strokovne informacije – razvitost stroke

Σ = napaka v enačbi

D 2

Notranji dejavniki so značilnosti, lastnosti in sposobnosti igralca, to je organiziran sistem psihosomatičnih dimenzij, duševno telesno-družbenega stanja. Sem uvrščamo zdravstveno stanje, morfološke značilnosti, nogometne motorične sposobnosti (kot sinteza osnovnih motoričnih in funkcionalnih sposobnosti, tehnike in 10 prvin taktike), taktiko igre, kognitivne sposobnosti, konativne - vedenjske lastnosti in sociološke značilnosti.

$$D2 = ZS_{k1} + A_{k2} + MS_{k3} + FS_{k4} + NMS_{k5} + IS_{k6} + VL_{k7} + S_{k8} + JJ.....\Sigma_{KN}$$

ZS = zdravstveni status, ki vključuje mere splošnega zdravstvenega stanja

A = antropometrijske dimenzije, ki vključujejo mere longitudinalne in transversalne dimenzionalnosti skeleta, volumna trupa, in podkožnega mastnega tkiva

MS = motorične sposobnosti so sposobnosti v hitrosti, moči, koordinaciji, natančnosti, ravnotežju in gibljivosti

FS = funkcionalne sposobnosti; to so sposobnosti transportnega sistema in anaerobnih zmogljivosti

NMS = nogometne gibalne sposobnosti; to so sposobnosti za reševanje specifičnih gibalnih nalog brez in z žogo v razmerah igre

IS = intelektualne sposobnosti (kognitivni dejavniki), ki vključujejo predvsem dejavnike splošne inteligence perceptivnega rezoniranja, simboličnega rezoniranja in edukacije, s pomočjo katerih nogometaš sprejema, predeluje, zadržuje in spreminja (transformira) informacije in rešuje situacije, tipične za nogometno igro

VL = vedenjske lastnosti, od katerih so odvisne oblike obnašanja

S = sociološke spremenljivke, kot so motivacija, socialna prilagodljivost (prilagodljivost zaradi sprememb socialnih situacij), sistem vrednot

JJ = igralne izkušnje

Σ = napaka v enačbi

D 3

Dejavniki procesa treniranja so začetni izbor in nadaljnja selekcioniranja, izbira dejavnosti in sredstev, volumen obremenitve, metode treniranja, oblike dela, način vodenja in drugo.

$$D3 = ZI_{k1} + S_{k2} + IA_{k3} + IS_{k4} + VO_{k5} + MT_{k6} + OD_{k7} + NV_{k8} + PT_{k9} + PTE_{k10} + \dots \sum_{KN}$$

ZI = začetni izbor

S = selekcioniranje

IA = izbira dejavnosti

IS = izbira sredstev – vaj

VO = volumen obremenitve (intenzivnost in obseg)

MT = metode treniranja

OD = oblike dela

NV = način vodenja

RT = razmere za treniranje (igrišče, rekviziti, oprema)

RTE = razmere za tekmovanje (kraj, čas, mesto igranja, sojenje, gledalci, sredstva informiranja, važnost tekmovanja, sposobnost nasprotnika...)

$\sum$ = napaka v enačbi

Zunanji dejavniki vplivajo na razvoj in uspešnost nogometa, vendar velikosti vpliva ni mogoče določiti, saj o morebitnih poizkusih analiziranja oziroma tovrstnega raziskovanja ni ustreznih informacij. Primerjave nogometnih zvez posameznih držav o številu igralcev, sodnikov, trenerjev, analiz razpoložljivih objektov, šolanja in izpopolnjevanja strokovnih kadrov so le poizkusi ugotavljanja pomembnosti teh dejavnikov za uspeh v nogometu.

Nobenega dvoma ni, da imajo notranji dejavniki, to je psihomotorični status igralca, in transformacijski proces za uspešnost poseben pomen. Poglobljena, natančna analiza teh dejavnikov kaže, da je uspeh poleg osnovnih in specifičnih nogometnih sposobnosti odvisen tudi od drugih lastnosti in sposobnosti človekove aktivnosti, s katero se ukvarjajo tudi medicina, anatomija, fiziologija, psihologija in sociologija.

Dejavniki D2 in D3 definirajo model igre in model igralca. Modela sta povezana in medsebojno odvisna. Model igre je pod vplivom antropometričnih karakteristik, lastnosti in sposobnosti (prirojenih ali izboljšanih v procesu treninga) najboljših igralcev. Kreativnost teh igralcev, najboljše rešitve različnih igralnih situacij, standardnih situacij pri prekinitvah igre itd. neverjetno bogatijo igro. Seveda je model igre odvisen ter v procesu treninga in tekmovanja izpopolnjevan tudi na podlagi praktičnih izkušenj, strokovnih razprav in delno športne znanosti. Model igre, v krajšem ali daljšem časovnem obdobju, vedno vpliva na model igralca. Razvoj igre zahteva vedno novo izboljšanje lastnosti, intelektualnosti, osnovnih in specifičnih motoričnih nogometnih sposobnosti ter drugega.

Identifikacija različnih igralnih situacij od enostavnih do zloženih – tam, kjer želimo najti najboljše rešitve, čeprav poizkuša nasprotnik vedno znova prekiniti medsebojno sodelovanje igralcev, zahteva ustrezno raven kognitivnih sposobnosti, posebno pri tako imenovani motorični inteligenci. Ta je za ustvarjalnost v igri še posebej pomembna, po njej pa se igralci med seboj razlikujejo.

Na mnogih področjih, ki vplivajo na oba modela, so informacije o pomembnosti notranjih dejavnikov le splošne. Specialnih spoznanj in izkušenj kljub različnim raziskavam je manj, so v praksi manj uporabljene (igralna inteligenca, agresivnost, impulzivnost, senzibilnost, strah, hrabrost, mirnost, socialni status v moštvu). To kaže, da je na mnogih področjih transformacijskega procesa še dovolj belih lis in da so možnosti za razvoj nogometa še velike. **Zato je v vrhunskem, storilnostnem, k uspehu usmerjenem nogometu vse bolj nujna pomoč tudi drugih strokovnjakov.** Izobrazba trenerja, njegove izkušnje, informacije o nekaterih notranjih dejavnikih največkrat ne zadostujejo za vodenje transformacijskega procesa vrhunskih moštev. Strokovna znanja trenerja morajo biti o psihosomatičnem statusu igralcev in transformacijskem procesu tako poglobljena, da trener vse informacije svojim svetovalcem z drugih področij notranjih dejavnikov razume, jih analizira ter v pozitivni smeri razvija in spreminja osebnost igralcev. Treniranje je oblikovanje nogometaša, da bo uspešen v vseh življenjskih situacijah, je moralno etično oblikovanje lika osebnosti. To so stalne vrednote, po katerih športnik živi vse življenje. Vrednosti »tehničnega« cilja – uspešnost v nogometni igri – pa so kratkotrajne, minljive, zato jih tudi v vrhunskem nogometu ne smemo preceniti.

Pravočasno spoznavanje lastnosti igralcev, zlasti konativnih patoloških dejavnikov, gotovo omogoča pozitiven razvoj. Preveliko ali napačno usmerjeno agresivnost, impulzivnost, občutljivost, hipohondrijo ali celo strah je mogoče vsaj delno preprečiti. Pravilen postopek, posebno pri mlajših, lahko odločilno pomaga k maksimalni storilnosti in, kar je še važnejše, k preprečitvi človeške tragedije.

Psihični problemi posameznikov se od socioloških, družbenih ne morejo ločiti, so vedno povezani. Eni vplivajo na druge, oboji pa na storilnost in uspeh. Položaj igralca v skupini, moštvu, njegov sprejem, uveljavitev ali odklonitev je treba še posebej upoštevati pri oblikovanju, sestavljanju in vodenju moštva. V vodilne igralce v moštvu se ti razvijajo sami, ker jih soigralci priznavajo kot osebnosti. Ne more jih imenovati trener ali kdo drug. Oblikovanje skupin zgolj na podlagi socialnih (prijateljskih) ali funkcionalnih (igralskih sposobnosti) vezi je zelo problematično za vodenje moštva, saj so zastopani le delni in ne interesi moštva.

Učinkovitost treniranja je odvisna od njegove usmeritve, ki jo moramo nadzorovati in glede na dobljene informacije ustrezno spreminjati. Informacije morajo biti objektivne, saj napačne oddaljujejo transformacijski – preoblikovalni proces od končnega cilja. Ta spoznanja počasi, toda neustavljivo prodirajo, kajti vse bolj je jasno, da z improvizacijo ni več mogoče dosegati dobrih rezultatov, posebej ne mednarodnih vrednosti, ki so edino merilo kakovosti. Takšnemu

delu se upirajo »praktiki«, ki dosegajo le občasne uspehe, skrivanje za določenimi rezultati pa onemogoča hitrejši napredek.

Zmaga za vsako ceno je siromašno in primitivno razmišljanje (velikokrat prisotno), ki ne priznava strokovnega dela. Takšen način imajo nekateri funkcionarji in »trenerji« za pravilnega in zavračajo vse, kar ni neposredno vezano na uspeh. Zato je v igri vse več nasilja, ustvarjalnost pa izgublja pravo vrednost. Take usmeritve stroka ne sme dovoliti. Igrivost je v igri kot biti človekove izraznosti in ne »igre«, zato besede Ferenc Puškaša, ki je rekel, da bo prišel čas, ko bodo igralci hitrejši, močnejši, bolj vzdržljivi, toda z umetniškim znanjem nogometa, ki mu bo vrnilo lepoto in draž, niso več daleč. (Elsner, 2004)

1.3 Dejavniki uspešnosti pri iskanju talentov

Kljub temu, da smo se že prej dotaknili nekaterih dejavnikov uspešnosti, bi izpostavili dva ključna dejavnika, ki sta v neposredni povezavi trener – igralec – igrišče.



Slika 7 Postopek odločanja v nogometu. (pripravi: Morawski, Jerič – Taktična analiza in njen vpliv na razvoj nogometne inteligence)

Nenehno učenje in prilagajanje

Nogomet se z bliskovito hitrostjo razvija in uspešno prepoznavanje talentov temelji na nenehnem učenju in prilagajanju. Klubi, ki so na tekočem s trendi v industriji, tehnološkim napredkom in najboljšimi praksami, so bolj opremljeni za učinkovito iskanje in negovanje talentov.

Razumevanje razvoja možganov

Dr. Perry Walters (2021) poudarja pomen razumevanja najstniških možganov pri nogometnem treningu, zlasti v zvezi z odločanjem in razvojem igralcev. Britanski nogomet se tradicionalno odloča o zadržanju ali izpustitvi igralcev pri 16 letih, pri čemer kot razloge za zavrnitev pogosto navaja slabo odločanje ali odnos. Vendar pa raziskave kažejo, da se prefrontalna skorja, ki je odgovorna za odločanje, družbeno vedenje in prevzemanje tveganja, še naprej razvija do sredine 20. let, kar nakazuje, da je treba mlade igralce obravnavati drugače kot starejše igralce. Walters tudi poudarja potrebo po prilagojenih razvojnih programih, saj so psihološki vidiki pogosto spregledani. Mladostniški možgani so v tem obdobju podvrženi pomembnim spremembam, pri čemer je prefrontalna skorja podvržena obrezovanju in preoblikovanju, kar pomaga pri izboljšanju odločanja in čustvenega nadzora. Najstniki so bolj nagnjeni k tveganju in ustvarjalnosti, kar je del procesa preoblikovanja možganov, ki bi ga morali negovati na nogometnem treningu, namesto da bi ga dušili. Ta pristop je uspešno uporabil Dele Alli pri MK Dons, kjer so ustvarjalnost slavili namesto zatirali. Mladostniški možgani so tudi zelo občutljivi

na kritiko in socialno izključenost, kar lahko vpliva na uspešnost, zaradi česar sta pozitivna okrepitev in empatija ključnega pomena pri treniranju. Raziskava profesorice Sarah-Jayne Blakemore (2009) o občutljivosti najstniških možganov na socialno izključenost to dodatno podpira, pri čemer je treba negativna čustva skrbno upravljati s pozitivnimi strategijami. Na koncu Walters poziva k dodatnim raziskavam o tem, kako je mogoče nevro-znanost učinkovito vključiti v nogometni trening za izboljšanje razvoja mladih igralcev (Austin, 2019).

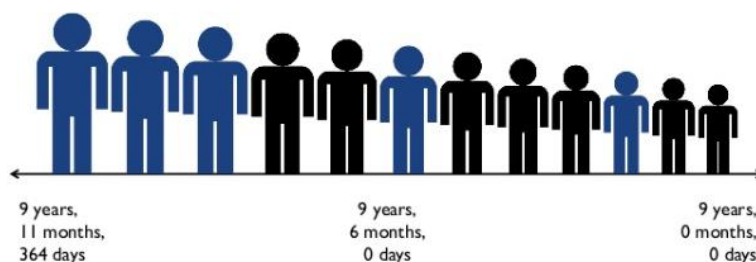
Jes Buster Madsen, vodja znanosti in razvoja v FC Copenhagen, se osredotoča na kognitivne procese, ki so pred odločitvami nogometašev na žogi. To področje je bilo v nogometu pogosto spregledano, veliko pozornosti je bilo namenjeno fizičnim in taktičnim vidikom, vendar Madsen zagovarja razumevanje možganskih funkcij, kot so:

- a) Zaznavanje (prvi od 14 elementov kognitivnega modela, pomeni »vse neobdelane podatke, ki jih sprejme vaš sistem),
- b) Pozornost (Naslednji element so »vrste zaznavnih dražljajev, ki se jih nenehno zavedate«),
- c) Odločanje (govoriti pozornosti na kaj naj se osredotoča, kar je lahko tako zavestno kot nezavedno).

Navdihnjen z nevro-znanostjo, želi uporabiti znanstvena načela za izboljšanje razvoja igralcev s preučevanjem možganskih procesov, preden se igralci odločijo. Poudarja pomen ekološke psihologije, kjer bi morala dejanja igralcev na treningu odražati scenarije iz resnične igre, z uporabo vizualnih namigov namesto abstraktnih taktik na magnetni tabli. Sodeloval je pri ustvarjanju orodja za ocenjevanje 14 kognitivnih sposobnosti (BYBCAT), kot so zaznavanje, delovni spomin, prepoznavanje vzorcev, skeniranje, odločanje in je prilagojeno posebnim položajem igralcev. Verjame, da je te kognitivne sposobnosti, tako kot tehnične veščine, mogoče trenirati, pri čemer imajo mlajši igralci več koristi od tega treninga. Njegovo delo kaže, da so osrednji igralci odlični pri skeniranju in delovnem spominu, medtem ko so krilni igralci boljši pri reakcijskih časih, kar ponuja vpogled v specializirano usposabljanje. Z vzponom kognitivne nevro-znanosti napoveduje, da se bo prihodnje nogometno usposabljanje vse bolj osredotočalo na duševni razvoj, kar bi lahko privedlo do široke uporabe kognitivnega testiranja v najboljših nogometnih klubih. Ta perspektiva se ujema s stališči dr. Perryja Waltersa iz prejšnjega članka, kjer je razumevanje razvoja mladostniških možganov ključnega pomena za treniranje in zadrževanje igralcev. Oba strokovnjaka poudarjata pomen detajlnega pristopa k razvoju mladih igralcev, ki se ne osredotoča le na fizične lastnosti, temveč tudi na kognitivno in psihološko rast (Austin, 2023).

Z upoštevanjem teh dejavnikov in iskanjem ravnotežja med tradicionalnimi skavting metodami in sodobnimi inovacijami lahko klubi povečajo svoje možnosti za prepoznavanje in razvoj vrhunskih talentov v tekmovalnem svetu nogometa.

1.3.1 Učinek relativne starosti in pristranskost biološkega zorenja in izbire



Slika 8 Prikaz relativne starosti

Tako Dr. Sweeney, kot Jan Verbeek poudarjata kako lahko dejavniki zunaj igralčeve sposobnosti – kot je starost (učniki relativne starosti) in biološko zorenje – nepravilno vplivajo na izbiro igralcev v nogometu, kar je lepo razvidno tudi iz slike 8.

Verbeek (2023) v raziskavi o učinku relativne starosti govori o tem, kako imajo lahko starejši igralci v starostni skupini prednosti pred svojimi mlajšimi vrstniki, na primer boljši fizični razvoj in več igralnega časa, kar vodi do morebitnih pristranskosti pri izbiri. Te pristranskosti so pogosto naklonjene starejšim igralcem, zaradi česar mlajši, manj zreli igralci težje pokažejo svoj talent. Dr. Sweeney (2024) pa gre globlje v biološki vidik in razkriva, kako so igralci, ki prej dozori (so lahko fizično videti starejši od svojih vrstnikov) pogosto naklonjeni vidnejšim položajem v nogometu. Igralci, ki pozno dozorevajo, so zaradi teh pristranskosti precej manj zastopani, čeprav imajo potencial.

Študije kažejo, da je 60-80% igralcev na akademijah na ravneh U16-U17 zgodnjih razvijalcev, kar povzroča pomisleke, da na odločitve o izbiri pogosto vpliva fizična zrelost in ne nogometne sposobnosti. (Cumming, 2023)

Oba dela poudarjata potrebo po izobraževanju in ozaveščanju med trenerji in klubi, da bi preprečili te pristranskosti in zagotovili, da imajo igralci vseh bioloških zrelosti enake možnosti za uspeh. Ta uskladitev kaže, kako je mogoče tehnologijo, podatke in ozaveščenost (iz prvega članka) uporabiti za ublažitev učinkov bioloških in relativnih starostnih pristranskosti, kar vodi do pravičnejšega prepoznavanja in razvoja talentov v nogometu.

1.3.2 Napovedovalci talenta

Profesor Oliver Höner (2024) je na podlagi modela DFB izjemno lepo porazdelil možne napovedovalce talentov.

1) Pomen objektivnih podatkov pri prepoznavanju talentov

Nogomet vse bolj temelji na podatkih, vendar je iskanje objektivnih podatkov, ki natančno napovedujejo potencial mladih igralcev, še vedno izziv. Profesor Oliver Höner preučuje zanesljivost testov motoričnih spretnosti kot kazalce prihodnjega uspeha v nogometu, pri čemer se osredotoča na program motoričnih testiranj nemške nogometne zveze (DFB) za mlade igralce.

2) Definiranje talentov in razvojni program DFB

Raziskava proučuje, kako definirati talent in prepoznati lastnosti, ki napovedujejo prihodnjo uspešnost. Izvaja se z igralci v mladinskih akademijah ali baznih taborih DFB, študija pa obravnava piramido razvoja talentov DFB kot del raziskovalnega konteksta.

3) Izzivi pri napovedovanju talentov

Napovedovanje potenciala mladih igralcev je kompleksno. Merjenje lastnosti, ki so v korelaciji s prihodnjo uspešnostjo, je težko in igralci se sčasoma razvijajo drugače. Uporaba znanstvenih napovedi za posamezne igralce je prav tako problematična, kar poudarja izziv prepoznavanja talentov v mladinskem nogometu.

4) Napovedovalci motoričnih sposobnosti za uspeh

Raziskava profesorja Hönerja kaže, da so testi motoričnih spretnosti, zlasti tisti, ki vključujejo gibe, specifične za nogomet, kot sta vodenje in spretnost z žogo, močni pokazatelji prihodnjega uspeha. Igralci, ki so nato igrali v Bundesligi, so dosegli višje rezultate na teh testih že pri 12 letih, zaradi česar so te sposobnosti bolj zanesljivi napovedovalci kot splošne fizične lastnosti.

5) Druge raziskave o motoričnih spretnostih in razvoju talentov

Članek se zaključi s kratkim pregledom drugih raziskav o motoričnih veščinah v nogometu, vključno z raziskavami igralcev, longitudinalnimi študijami in delom, ki upošteva relativni učinek starosti in biološko zrelost. Obstaja potreba po nadaljnjih raziskavah za kombinacijo objektivnih motoričnih testov s subjektivnimi ocenami trenerjev za bolj celovito razumevanje nadarjenosti.

Ta raziskava poudarja pomen motoričnih sposobnosti pri prepoznavanju potencialnih nogometnih talentov, hkrati pa priznava kompleksnost in omejitve pri napovedovanju prihodnje uspešnosti z uporabo objektivnih meril. (Höner, 2024)

1.3.3 Potencial proti trenutnim pokazateljem

V strokovnem članku Dr. Jaspersa (2024) je Belgija ena izmed nogometnih velesil, ki daje velik poudarek na potencial in ne le na trenutno stanje. Njihov uspeh je mogoče pripisati njenemu inovativnemu in učinkovitemu sistemu razvoja talentov, ki se osredotoča na negovanje mladih igralcev, vključno s pozno razvijajočimi se igralci in ohranjanje prednosti pred konkurenco z uporabo novih tehnologij. Belgijska nogometna zveza se ukvarja z izzivi, ki jih predstavljajo razlike v biološki zrelosti, ki lahko vplivajo na prepoznavanje talentov in vodijo k temu, da imajo prednost zgodnje dozoreli. Da bi se temu izognili, belgijske "Futures" ekipe ponujajo priložnosti za pozne razvijalce, da tekmujejo na višjih ravneh in pokažejo svoj potencial, z uglednimi diplomanti, kot sta Thibaut Courtois in Dries Mertens. Belgijska FA združuje strokovno treniranje z znanstveno analizo za izbiro bodočih reprezentantov za te ekipe.

Dr. Vaeyens in ostali (2006) so v raziskavi izvedeni v sodelovanju z Univerzo v Gentu, ugotovili, da uspeh mladinske reprezentance ni vedno zanesljiv pokazatelj uspešnosti na članski ravni, zaradi česar je FA vlagala v umetno inteligenco in video analizo, da bi izboljšala skavting in sprejemanje odločitev. Ta celovit pristop, ki temelji na podatkih, zagotavlja, da imajo vsi talenti, ne glede na hitrost razvoja, priložnost, da zasijejo. (Jaspers, 2024)

2. Metode dela

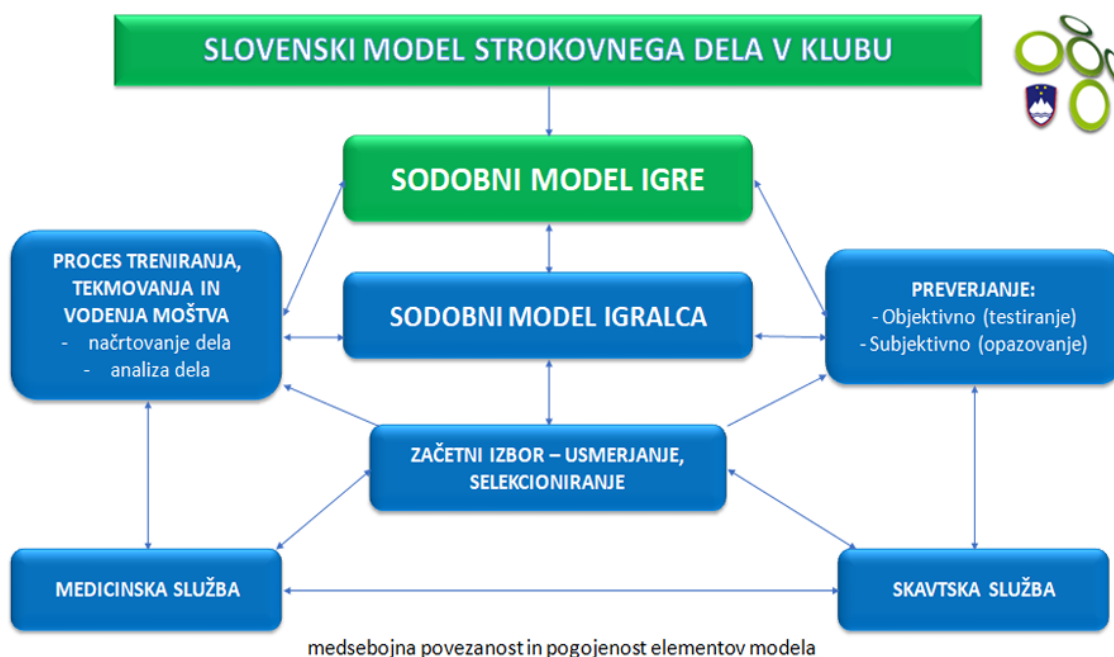
Diplomsko delo je monografskega tipa, kjer smo se opirali na različne vire. Delo je sistematičen prikaz ključnih značilnosti skavtinga. Izbor, usmerjanje in selekcioniranje mladih »talentov« smo predstavili v obliki smiselnega skupka različnih izsledkov in temeljitih pogovorov s ključnimi ljudmi za razvoj evropskih klubov.

Gradivo, uporabljeno v diplomskem delu je:

- Monografskega tipa
- Prosto dostopni in plačljivi članki in raziskave
- DVD gradivo
- Video gradivo prosto dostopno in plačljivo na svetovnem spletu
- Lastne izkušnje
- Temeljiti pogovori z direktorji Akademij in njihovih skavting ter znanstvenih oddelkov

PRIPOMOČKI ZA IZDELAVO: V diplomskem delu smo uporabili Microsoft Office.

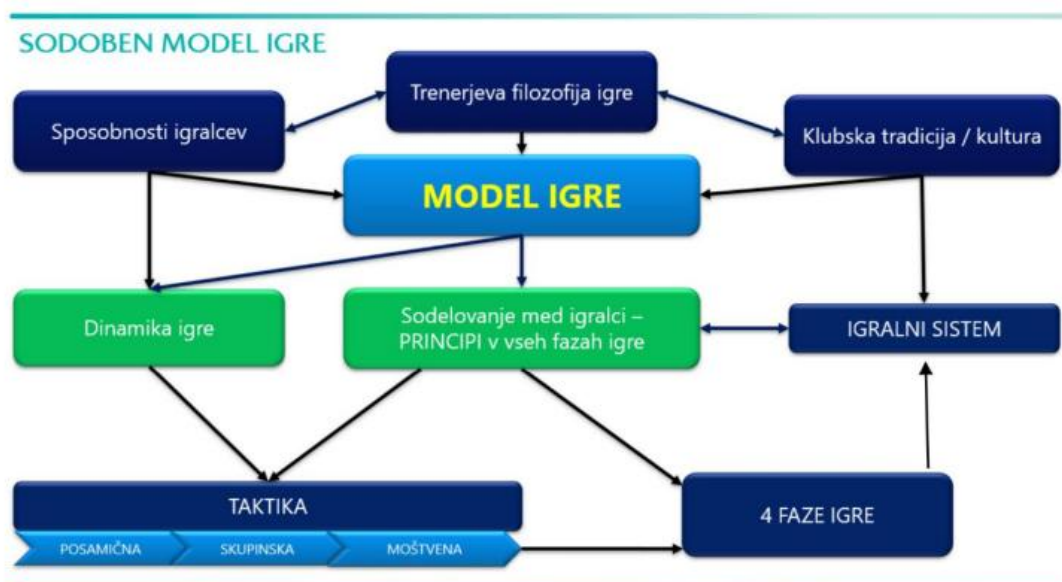
2.1 Slovenski model strokovnega dela v klubu



Slika 9 Sodoben model igre (Verdenik, Kavčič, Kopasič, Starčević, Kolman, 2021)

Kot lahko opazimo iz zgornje slike, je tema naše naloge preplet večplastnih segmentov, ki so med seboj nerazdružljivi. V nadaljevanju se bomo lahko seznanili, da se klubi vedno bolj poslužujejo modernih tehnologij pri začetnem izboru – usmerjanju – selekcioniranju igralcev.

2.1.1 Sodobni model igre



Slika 10 Sodoben model igre (Verdenik, Kavčič, Kopasič, Starčević, Kolman, 2021)

V nadaljevanju gre za razlago slike 10, ki govori o Sodobnem modelu igre. Je zamišljena predstavitev igre, je vzorec igre, organizirani sistem, ki imitira želeno organiziranost in

usklajenost delovanja igralcev v vseh fazah igre. Njegova značilnost je sodelovanje med igralci, ki je večstransko, motorično, informativno, sociološko itd. Sodelovanje v igri oblikuje različne igralne situacije, ki sestavljajo stvarno obliko – model igre na posamezni tekmi. V preteklosti so bili modeli iger vezani predvsem na posamezne »šole«. Znale so zlasti angleška, dunajska, italijanska, češka in madžarska šola. Kasneje so model-vzorec predstavljala moštva, ki so dosegala vrhunske rezultate na svetovnih prvenstvih (Nemčija, Anglija, Brazilija,...). Razlike v modelih, zlasti med evropskim in južnoameriškim, so bile do 80. let prejšnjega stoletja razmeroma velike. Danes so manjše, toda ne zanemarljive. Na modele igre so vplivali nova teoretična spoznanja na temelju znanstvenih informacij, izkušnje in izmenjava informacij na strokovnih posvetih, praktične izkušnje posebej pri razvoju sistema igre, taktike in motoričnih sposobnosti. Poseben vpliv so imeli tudi najboljši, zunaj serijski igralci, saj so s svojimi lastnostmi in sposobnostmi, prirojenimi ali pridobljenimi v procesu treninga, oblikovali nove, drugačne, boljše rešitve igralnih situacij. Ne le standardnih (kot so prosti strel, enajstmetrovka, zid,...) ob prekinitvah igre, ampak tudi v vseh fazah tekoče igre. Nadigravanje v igri, stalno preoblikovanje komunikacijske mreže v napadu v komunikacijsko mrežo obrambe, sta značilnosti sodobne igre. To prožno obliko igre, ki v svetu čedalje bolj prevladuje, označuje zlasti svoboda v igri ob sočasni organiziranosti. Svoboda v igri pomeni, da igralci niso natančno vezani na igralno mesto, določeno s sistemom igre. Vključujejo se v akcijo glede na potek igre. Zato je uspešnost v igri še posebno pomembna ustvarjalnost, ki jo omogoča prav svoboda v igri. Organiziranost se kaže v usklajenem delovanju vseh igralcev, ko naloge enega igralca prevzame soigralec. V tej igri ni več stroge razporeditve igralcev na igrišču.

Osnovna razporeditev igralcev na igrišču je zasedanje določenega prostora v začetku igre in označuje igralce z bolj ali manj specifičnimi napadalnimi oz. obrambnimi nalogami. Med igro pa se razporeditev spreminja in po potrebi oblikuje.

V zdajšnjem modelu igre moramo vse bolj upoštevati »nova« dejavnika – čas in prostor. Zaradi vse boljše organizacije, telesne pripravljenosti in večje pozitivne agresivnosti igralcev je časa za počasno igro vse manj. To ne velja le za igro v fazi napada, ampak tudi za obrambo. Zato mora biti igra tekoča, brez nepotrebnega zaustavljanja žoge. Ta igra zahteva obvladovanje žoge v hitrem gibanju. Dejavnik čas je torej sestavljen iz hitrosti gibanja igralca brez žoge in hitrosti v obvladovanju žoge ter reševanju igralnih situacij.

Dejavnik »prostor« zahteva v prvi vrsti pravočasno izkoriščanje nastalega praznega dela igrišča glede na igro nasprotnika, kar omogoča spreminjanje igralnih položajev igralcev v vzdolžni in prečni smeri. Tako kot časa je tudi prostora za igro vse manj. Stisnjena formacija branečega moštva, zlasti ko je igra počasna, ne omogoča uspešnega zaključevanja napada.

Vedno uspešnejši je tisti model igre, pri katerem so akcije hitre (od odvzema žoge do zaključka preteče od 1 do 10 sekund), usmerjene neposredno proti vratom, s čim manjšim številom dotikov žoge, akcije se izvedejo iz dobro organizirane obrambe, na lastni polovici, in se končajo

s hitrim protinapadom, v katerem sodeluje več igralcev in ne le posameznik. Pri tem seveda prehodi iz napada v obrambo in morda ponovno v hitri napad ne dovoljujejo menjave ritma in odmorov, temveč zahtevajo kontinuirano igro.

V sedANJI fazi razvoja nogometne igre, vsekakor pa tudi vsaj v bližnji prihodnosti, se »model« sodobne igre verjetno ne bo bistveno spremenil. Razporeditev igralcev, cone delovanja in linije gibanja (sistem igre), če to predstavimo shematsko, variirajo trenutno v razporeditvi igralcev:

$$\begin{array}{c} 1 - 1 - 2 - 5 (6) - 2 (1) \\ 1 - 4 - 4 (5) - 2 (1) \\ 1 - 4 - 3 - 3 \end{array}$$

(Elsner, 2004)

2.1.2 Sodobni model igralca

Že v uporabniškem priročniku Talent iz leta 1997, je poudarjeno, da mora sodobnemu modelu igre ustrezati sodoben model igralca (igralec z ustreznimi sposobnostmi in lastnostmi; pri izboru ekip je treba dati prednost tistim, ki so v večji meri prirojene).

Model igralca in model igre sta neločljiva, kar zahteva vedno nove izboljšave značilnosti, lastnosti, intelektualnih, motorično-funkcionalnih sposobnosti in še posebej sposobnosti za reševanje igralnih situacij v časovni in prostorski stiski. Modela, ki bi upošteval vse ali vsaj večino dejavnikov, še ni niti v mono-strukturnih športih, kaj šele v kompleksnih polistrukturnih športih, kakršen je nogomet. Bilo pa je nekaj poizkusov v tej smeri. Tako je na primer Z. Važni na temelju testiranja in meritev postavil hipotetični model za nekatere dimenzije psihosomatičnega statusa za nogometno reprezentanco Poljske. (Elsner, 2004)

Morfološke lastnosti:

V okviru morfoloških značilnosti prevladuje kompaktnejša konstitucija z zmerno ali nekoliko večjo relativno telesno težo ob (dopustni) večji variaciji telesne višine. Nasploh velja večja količina podkožne maščobe za moteč dejavnik, saj negativno vpliva na vzdržljivost in hitrostna gibanja v povezavi s sposobnostjo upravljanja žoge. (Verdenik, 1997)

Motorične sposobnosti:

Prevladujejo eksplozivna moč, hitrost in koordinacija v povezavi s sposobnostjo upravljanja žoge. Eksplozivna moč in hitrost (predvsem štartna hitrost) sodita v področje energetskih potencialov in sta v veliki meri genetsko pogojeni. Sta tudi pogoja za razvoj dinamičnosti igre. Koordinacija sodi v področje informacijskih potencialov in je pogoj za uspešno učenje upravljanja žoge (tehnika). (Verdenik, 1997)

Funkcionalne sposobnosti:

Od funkcionalnih sposobnosti je najpomembnejša specialna vzdržljivost (vzdržljivost igralca v igri). Gre za kombinacijo anaerobne in aerobne vzdržljivosti, kjer je pomembnejša prva. Obe

pa sodita v področje energetskih potencialov, ki niso v zeli veliki energetski soodvisnosti. Sposobnost ponavljanja različno dolgih in hitrih tekov med igro z žogo in brez nje, je eden izmed pogojev za razvoj dinamičnosti igre. (Verdenik, 1997)

Sodelovanje v igri:

Medsebojno sodelovanje je najpomembnejša značilnost nogometne igre. Sodi na področje informacijskih potencialov (intelektualne sposobnosti, potrebne za razumevanje taktičnega načrta igre in reševanje med igro nastalih situacij – smisel za igro; značajske lastnosti, potrebne za disciplinirano izvajanje taktičnega načrta in ustreznega podrejanja posameznika kolektivu med igro, ter prevzem odgovornosti za reševanje situacij v igri). (Verdenik, 1997)

2.1.3 Usmerjanje, začetni izbor in selekcioniranje mladih nogometašev

Usmerjanje, začetni izbor, selekcioniranje je neizogibna zahteva, je “moram” nogometnega kluba. V okviru tega je potrebno (Elsner, Verdenik in Pocrnjič, 1996):

- Usmerjanje in izbiranje že v šoli
- Iskanje talentov s pomočjo strokovnjakov
- Izpolnitev pogojev za možnost prehoda igralcev v višjo in tudi nižjo kategorijo tekmovanja
- Ustrezno strokovno selekcioniranje
- Angažiranje kvalificiranih trenerjev
- Športnomedicinsko vodenje
- Ustrezen učni proces in tekmovalno usmerjen trening
- Individualni trening, trening doma
- Koordinacija med starši, šolo, internatom, podjetjem in klubom
- Občasno vključevanje trenerjev v delo nogometnih krožkov v šolah
- Popularizacija poklica “nogometaš”
- Vključevanje igralcev 1. moštva v proces učenja, treninga in tekmovanja mladih.

Usmerjanje

Je mnogostranski postopek ugotavljanja potencialnih športnih zmožnosti začetnikov, je celovitost vseh postopkov in ukrepov, ki omogočajo določitev tistih posameznikov iz neke populacije, ki imajo kar največje perspektive za doseganje vrhunskih dosežkov v dobi svoje največje tekmovalne zrelosti. Na usmerjanje lahko vplivajo družina, učitelj športne vzgoje, razvitost panoge v kraju bivanja, prijatelji, velike športne prireditve, uspešni posamezniki in podobno. Pri nas se vse bolj uveljavlja sistem testiranja motoričnih sposobnosti v osnovni šoli. Na osnovi doseženih rezultatov v motoričnih sposobnostih izdelajo delavci Fakultete za šport priporočila za usmeritev v določeno panogo. (Elsner, Verdenik, Pocrnjič 1996)

Pri usmerjanju je pomembno ugotoviti tudi talentiranost za določeno športno zvrst. Talentiran – nadarjen je nekdo, ki pride do vidnih, visoko nadpovprečnih dosežkov ali doseže visoko raven učinkovitosti, v našem primeru, v nogometu. Talent nakazuje samo možnost uspešnosti.

Začetni izbor

Pravilno izbrati pomeni več kot polovico opravljenega dela (Verdenik, 1991). To pomeni, da je nujno izbrati tiste mlade igralce, ki imajo glede na prirojene sposobnosti in lastnosti potencialne možnosti za doseganje vrhunskih rezultatov.

Začetni izbor igralcev je potrebno pričeti med 6. in 8. letom starosti. Igralce v nogometni klub izbiramo na različnih tekmovanjih za najmlajše, na preizkusnih treningih in iz nogometnih krožkov na osnovnih šolah. Tudi učitelj športne vzgoje lahko usmeri nadarjenega posameznika v določen šport na podlagi rezultatov iz testiranja za ŠVK. Za to obstajajo ekspertni modeli za posamezne športe (Verdenik, 1991).

V Ljubljani poteka projekt ONŠ, podobni projekti potekajo tudi v okviru nekaterih nogometnih klubov, kot so: NK Maribor, NK Celje, NK Triglav, NK Krško idr. To so nogometni krožki za otroke od 1. do 3. Razreda, od koder nogometni klubi vabijo talentirane mlade nogometaše, da se pridružijo redni vadbi nogometa v nogometnem klubu.

Selekcioniranje

Eden glavnih razlogov uporabe selekcije je ta, da omogočimo športnikom, ki kažejo neki potencial, da ga v kar največji meri razvijejo. Tako Mišković (2013) pravi, da uspešna selekcija zagotavlja visoke športne dosežke, več kot katerikoli način vlaganja v delo s športniki. To pomeni, da ni mogoče doseči vrhunskega nivoja z vadbo, namenjeno povprečnim zmogljivostim otrok določene starosti, treba jim je zagotoviti posebne razmere in s primerno, njim prilagojeno vadbo kar najbolj učinkovati na njihov športni razvoj. Ušaj (2003) pravi, da začetni izbor vsekakor ni konec selekcijskega procesa. Nadaljuje se vso kariero, s tem, da je s kakovostjo športnika tudi vadbeni program zahtevnejši in dražji, pa tudi selekcijska pravila so strožja. Za vstop v selekcijo najboljših v neki državi je treba dosegati mednarodne športne standarde, medtem ko je za izbor v začetno selekcijo dovolj pokazati le interes.

Potreba po selekciji, nujnost izbora, se v nogometu pojavlja od nekdaj. Pri tem gre lahko za nadaljnji izbor že formiranih nogometašev ali za začetno selekcijo, za vključitev otrok in mladine v programiran proces treniranja. Brez selekcije v otroški dobi in načrtnega treniranja izbranih kandidatov od otroških let na današnji stopnji vrhunskega nogometa ni mogoče pričakovati vrhunskih rezultatov. (Elsner, Verdenik, Pocrnjič, 1996)

Poznane oblike selekcioniranja temeljijo na odločitvah strokovnjakov, ki so pretežno empiričnega značaja in pogosto močno obarvane z intuicijo. Iz nogometne prakse nam je znano, da je mogoč precej uspešen izbor kvalitetnih nogometašev, če te oblike selekcije nastopajo v kombinaciji z izborom kandidatov na osnovi rezultatov testov specialnih sposobnosti nogometašev. Kot najbolj popoln smatramo danes interdisciplinaren pristop k izboru, kjer gre za selekcioniranje kvalitetnih nogometašev na osnovi meritev v glavnih podprostorih psihosomatskega statusa. (Elsner, Verdenik, Pocrnjič, 1996)

Po Vaejens, Lenoir, Williams in Philippearts (2008) je veljavnost obstoječih modelov izbiranja in selekcioniranja zelo vprašljiva. Taher in Haddadi (2011) pravita, da ponekod trenerji še

vedno izbirajo igralce subjektivno, glede na to, kdo se jim »zdi« dober, in ne uporabljajo zapisanih kriterijev. Po Ušaju (2003) pa je za potek selekcije treba vnaprej postaviti kriterije, po katerih bo selekcija potekala. Kot zgoraj omenjeno, se uporabljajo tako rezultati testiranja kot rezultati s tekmovanj, saj je tako omogočen bolj analitičen pristop k selekciji. To pa zato, ker vsak zase obravnavajo delne športnikove sposobnosti in lastnosti, pomembne za določeno športno disciplino oziroma panogo.

Selekcioniranje športnikov je lahko načrtovano ali spontano. Spontana selekcija poteka vso športnikovo kariero, saj je ena osnovnih športnikovih značilnosti njegova selektivnost. Ta se po Miškoviču (2013) odvija brez sodelovanja med igralci ali brez pomembnega delovanja na športno orientiranost posameznika in njegovih tehnično-taktičnih sposobnosti. Tu je pomemben talent. Ušaj (2003) meni, da imajo le boljši športniki boljše vadbene razmere in kakovostnejša tekmovanja, ki so osnova za njihov napredek. Temeljni kriterij spontane selekcije je tekmovalni dosežek, po katerem športnike razvrščamo v tekmovalne razrede, od katerih je odvisna njihova nadaljnja obravnava. Načrtna selekcija je tista, ki se uporablja pri izboru s točno določenim namenom. Tukaj je bolj pomembna uporaba testov in meritev. Doseženi rezultati nam dajejo sliko o kakovostni ravni športnikovih lastnosti in sposobnosti, ugotovimo pa lahko tudi pomanjkljivosti in prednosti posameznika. Po Miškoviču (2013) načrtna selekcija teži h kompleksnejšemu pristopu in spremljanju razvoja posameznika skozi daljše obdobje v pripravljalnih skupinah, kjer se zapostavljanje posameznih komponent zmanjšuje.

Abbott, Button, Pepping in Collins (2005) pravijo, da večina modelov selekcije postavlja preveliko težo zgodnjemu prepoznavanju talentov, raje kot vztrajanje z razvojem potencialno dobrih nogometašev. Tako se lahko izgubi ogromno odličnih igralcev. Nekatere probleme pri selekciji, ki jih je treba upoštevati, navaja tudi Ušaj (2003):

- a) Pri nekaterih športih je mogoče dokaj natančno ugotoviti najpomembnejše dejavnike, ki določajo tekmovalno zmogljivost, pri nekaterih pa je to nemogoče,
- b) Modeli športnikov različnih kakovosti so lahko uporabni le na ravneh, za katere so bili ti testi narejeni, ne morejo pa se uporabljati pomanjšani modeli za mlajše kategorije,
- c) Upoštevati moramo tudi biološki razvoj posameznika, in ne samo kronološke starosti, posebno, če selekcijo opravljamo v puberteti,
- d) Športnike v selekcijski skupini, predvsem pa njihove starše, je treba vzgajati za sodelovanje z vaditelji in trenerji. Izbor v skupino še ni zagotovilo za pot k vrhunskim dosežkom, potrebno je še veliko dela in potrpežljivosti,
- e) Pozornost je treba nameniti tudi tistim, ki niso bili izbrani v selekcijsko skupino, mejnim primerom, še posebej pa v začetni selekciji. Treba je večkrat ponoviti selekcijski postopek na kar se da velikem številu otrok,
- f) Selekcija ni enkratno dejanje, temveč proces. Poteka v več fazah, obravnava pa tiste, ki so, in tiste, ki niso bili že izbrani. Proces mora biti natančno izveden, saj je v veliki množici kandidatov zelo lahko izgubiti morebitne talente,

- g) V začetnih obdobjih naj bo selekcija humana za tiste, ki so izbrani, in za tiste, ki niso. Izbranci ne smejo postati lastnina selekcij in klubov, saj so lahko ob tem talenti še v kateri drugi dejavnosti.

Kljub vsemu pa menimo, da je proces, ki ga opisuje Ušaj (2003), ustrezen pri selekcioniranju mladih nogometašev. Seleksijski proces poteka v štirih fazah. Prvi je začetni izbor, kamor uvrščamo mlajše potencialne športnike, ki so ocenjeni glede na nadarjenost za šport. Posebna pozornost je namenjena oceni biološkega razvoja, ki je velikokrat neskladna s kronološkim razvojem, kar pa je pomembno posebno v puberteti. Zaradi pomanjkljivosti selekcije in drugih vidikov, predvsem vzgojnih, neuvrščenih otrok ne zavrnamo. Tudi Mišković (2013) je tega mnenja in trdi, da je s sočasnim izborom talentov treba zagotoviti tudi vadbo za tiste, ki niso bili uvrščeni v seleksijsko skupino, so pa ogreti za ta šport. Ena od temeljnih značilnosti začetnega izbora je tudi odprtost sistema, ki dovoljuje vstop in izstop v skupino vsakomur, ki to želi. S tem se enostavno zmanjša možnost napake pri izboru. Ta faza se začne zelo različno, navadno pa se konča okoli 10., 11. leta (Ušaj, 2003). Naslednja je prva faza, ki traja navadno 2–3 leta, odvisno od specifičnih zahtev športne discipline in posameznikovega športnega razvoja. Tu večjo pozornost posvečamo športnikovim specifičnim nagnjenjem in spreminjanju sposobnosti ter iščemo najbolj izrazito smer sprememb na splošno vadbo. Tako lahko predvidevamo perspektivno usmeritev v športno disciplino. Selekcija se opravlja glede na uspešnost pri vadbi in po seleksijskih kriterijih, ki jih večkrat preverjamo. Tudi tukaj ne izločimo tistih, ki teh kriterijev ne zadovoljujejo. (Ušaj, 2003)

V drugi fazi je cilj seleksijskega procesa specializacija za posamezno športno disciplino. Na začetku te faze so najpomembnejši rezultati testov, na koncu pa je pomemben tudi napredek v tekmovalnih dosežkih izbrane športne panoge. Selekcija postaja vedno bolj izražena, ker boljši dobijo več možnosti za vadbo in tekmovanja, slabšim pa se omogoča osnovni standard vadbe in tekmovanj, ki velja za to stopnjo selekcije. Kljub temu je seleksijska skupina vedno odprta za nove kandidate, kamor lahko vstopijo športniki, ki kažejo dovolj visoko tekmovalno kakovost ob uspešno opravljenih testih. (Ušaj, 2003)

Tretja faza je končna faza selekcije, kjer se od športnikov pričakujejo vrhunski tekmovalni dosežki. Omogočena sta jim primerno kakovostna vadba in življenjska raven, selekcionirani pa so v nacionalne ekipe ali profesionalne športne klube. Glavni kriterij tukaj je športnikova tekmovalna kakovost. Ko športnik te kakovosti ne kaže več, je izločen iz selekcije, kjer ga nadomestijo drugi, boljši posamezniki iz drugih klubov ali celo držav. Ta faza in celoten seleksijski proces se končata s koncem posameznikove športne kariere. (Ušaj, 2003)

Dr. Bergkamp (2022) pa v svoji raziskavi razlaga kako skavti ocenjujejo potencial mladih igralcev, in identificira področja, kjer bi lahko bila njihova presoja bolj dosledna. Ključne ugotovitve vključujejo:

a) Čas skavtiranja in dvoumnost kriterijev

Mnogi skavti verjamejo, da igralčevega potenciala ni mogoče natančno oceniti do njihovega srednjega do poznega najstniškega leta, kar vzbuja pomisleke glede prezgodnjega skavtiranja. Poleg tega skavti uporabljajo postavljena merila za presojanje igralcev, vendar so ta merila pogosto nejasna, kar vodi v zanašanje na "občutek" ali instinkt, kar lahko povzroči pristranskost.

b) Potreba po jasnejših metodah ocenjevanja

Dr. Barraclough (2022) v svoji raziskavi jasno predstavi, da bi morali biti skavti previdni pri pretiranem poudarjanju fizičnih lastnosti, kar lahko privede do pristranskih izbir. Za izboljšanje zanesljivosti so potrebne bolj strukturirane in eksplicitne metode ocenjevanja, skupaj z nadaljnjimi raziskavami za izboljšanje skavtskih tehnik in zagotavljanje dosledne, objektivne identifikacije talentov.

2.1.4 Skavtska služba

Skavtska služba je na sliki 9, kjer je predstavljen slovenski model strokovnega dela v klubu, prikazana kot eden izmed podpornih stebrov, ki je medsebojno povezana pri začetnem izboru – usmerjanju in selekcioniranju igralcev, medicinsko službo ter pri objektivnem (testiranje) in subjektivnem (opazovanje) preverjanju ter s tem vpliva na oblikovanje sodobnega modela igralca.

Kakovostno delo z najmlajšimi nogometaši v Sloveniji kot majhni državi z majhnim številom prebivalcev ne more temeljiti zgolj na kakovostni selekciji najboljših igralcev. Z vsemi, ki so vključeni v proces treniranja nogometa, je potrebno začeti s kvalitetnim delom že od zgodnjih začetkov. Napake, ki jih lahko storimo pri delu z najmlajšimi nogometaši, je kasneje težko odpraviti.

Večji nogometni klubi neprestano iščejo talentirane mlade igralce, ki jih vključijo v svoja moštva. Skavti, trenerji in drugi na podlagi opazovanj posameznih igralcev na tekmah in treningih pridobivajo podatke o talentiranih igralcih, ki bi bili primerni za njihov klub (Železnik, 2012).

3. Razprava

Tukaj bomo podrobneje opredelili kaj talent sploh je, predstavili različne principe delovanja skavtinga v evropskih klubih in zaključili z implementacijo gradiva v slovenski prostor.

3.2 Talent?

Za razumevanje pojma talent se moramo vrniti k njegovi definiciji. Slovar Van Dale talent opredeljuje kot »prirojeno sposobnost za nekaj, kar nekdo dobro počne«. Gre za precej splošno definicijo, ki v resnici ne pove veliko. Kljub temu se večina ljudi osredotoča zgolj na drugo polovico definicije – torej na subjektivno presojo »ali nekdo nekaj dobro počne«. Navsezadnje je precej enostavno izraziti mnenje o tem, ali je nekdo v nečem dober. Nasprotno pa le redki posvečajo pozornost prvi, bolj objektivni polovici – »prirojeni sposobnosti«. Zakaj? Ker večina ljudi o tem ve bistveno manj ali pa jih to preprosto ne zanima. V praksi pa bi moral prav ta vidik igrati ključno vlogo pri ocenjevanju, ali nekdo dejansko sodi med nadarjene posameznike.

3.2.1 Razumevanje talenta v vrhunskem športu

Razumevanje talenta v vrhunskem športu je izjemno kompleksno. Če izpostavimo le primer Lionela Messija, ki velja za enega najboljših nogometašev vseh časov. V iskanju »novega Messija« skavti, agenti in trenerji z vsega sveta iščejo formulo uspeha. Ključno vprašanje, ki se pri tem poraja, je: ali se vrhunski nogometaš rodi ali pa se skozi leta na igrišču izoblikuje?

Po odgovor se moramo vrniti v čas grških filozofov – Platona, Aristotela in Hipokrata. Okoli leta 400 pr. n. št. se je začela razprava o izvoru človeških lastnosti. Kasneje se je to vprašanje razvilo v znano razpravo, ki govori o tem ali posameznika oblikujejo geni ali vzgoja in okolje? Je bil Messi vnaprej "programiran", da postane šestkratni dobitnik Zlate žoge, ali je do te ravni prišel zaradi vrhunskega trenažnega procesa, izjemne delovne etike in vztrajnosti? Platon je trdil, da posameznike oblikuje njihova duša, medtem ko je Aristotel poudarjal vpliv njihovega okolja. Hipokrat pa je menil, da se ljudje rodimo s potencialom za razvoj, ki ga lahko uresničimo z dejavniki, kot sta izobrazba in okolje. Po njegovem mnenju je pomembno, da človek skrbi za zdravo prehrano, se dovolj giblje in posluša svoje telo.

V nadaljevanju bomo podrobneje razdelili vprašanje o tem ali se talent rodi ali ga vzgojimo in predstavili kako je program NeurOlympics Erica Castiena (2024) pripomogel k objektivnosti merjenja nogometne inteligence.

3.2.2 Osebni razvojni potencial

Poleg tega je Hipokrat zapisal, da je vsak človek rojen z določenim maksimalnim potencialom – t. i. osebnim razvojnimi potencialom – ki ga lahko v življenju doseže. Ali bo ta potencial dosežen ali ne, pa je odvisno od različnih okoljskih dejavnikov. Ta pogled je preživel desetletja filozofskih razprav in tudi danes ostaja predmet številnih znanstvenih raziskav.

Coyle, D. (2009) je v svoji knjigi *Skrivnost nadarjenosti* dejal, da se veličina ne rodi, ampak jo vzgojimo, tako da se tudi bolj usmerja k Hipokratovi tezi.

3.2.3 Zmotno ocenjevanje talenta

Znanstveniki se na splošno strinjajo, da je za dosego vrhunskosti v športu nujna kombinacija prirojenih sposobnosti in vplivov okolja oziroma vzgoje. V praksi pa se zdi, da se mladinski trenajni proces še vedno pretežno osredotoča na vplive okolja. Strokovnjaki v svetu nogometa pogosto hitro ocenijo, ali ima nekdo talent ali ne, toda ko gre za dolgoročno napovedovanje uspeha, se izkaže, da smo pri tem precej manj natančni, kot si mislimo. Dober primer je učinkovitost mladinskih akademij povprečnega vrhunškega nogometnega kluba. Te naj bi bile polne bodočih zvezdnikov, a v resnici v prvo ekipo napreduje le 2 do 3 odstotke vseh tako imenovanih »talentov« – še manj jih doseže sam vrh. Kako je mogoče, da verjamemo, da znamo prepoznati talent, a nas realnost vedno znova razočara?

3.2.4 Objektivni pogled na nogometno inteligenco

Vsako leto se seznam objektivnih lastnosti nadarjenega nogometaša dopolni z novimi dejavniki, kot so telesna pripravljenost, hitrost, taktično razumevanje igre, moč in izkušnje. Večina teh lastnosti je enostavno merljivih in ne vključuje subjektivnih ocen. A danes smo na točki, ko smo s temi merljivimi dejavniki skoraj dosegli svoj maksimum. Kljub temu ostaja prostor za napredek pri objektivnem delu definicije talenta – torej pri »prirojeni sposobnosti«. Eden takšnih primerov je nogometna inteligenca oziroma kognitivna sposobnost. Ta vidik se trenutno pri skavtiranju in v nogometnih akademijah upošteva predvsem subjektivno, pogosto pod pojmom »nogometna inteligenca«.

3.2.5 BrainsFirst rešitev in objektivnost merjenja

BrainsFirst sodi med tiste, ki prepoznavajo pomen prirojenih sposobnosti – in s tem tudi kognitivnih sposobnosti – v vrhunskem športu. Eric Castien, nekdanji športni novinar in soustanovitelj BrainsFirst, je na idejo prišel med delom na svoji knjigi *The Royal*, ko je spremljal dogajanje ob igriščih Real Madrida in FC Barcelone. V Španiji je pogosto naletel na nasprotujoče si zgodbe o talentu. Nekateri so nogometaša opisovali kot ne ravno bistrornega, drugi pa kot izjemno inteligentnega. Inteligenca je bila v splošnem sicer prepoznana kot nujna za profesionalnega nogometaša, a kljub temu je večina imela težave s tem, kako ta pojem jasno opredeliti. Pojavila se je močna potreba po skupnem razumevanju, kaj sploh pomeni nogometna inteligenca in kako jo je mogoče objektivno izmeriti. Eno pa je bilo povsem jasno, da se vse začne v možganih.

3.2.6 Raziskovanje kognitivnih sposobnosti v povezavi z nogometom

Na podlagi teh spoznanj sta raziskovalca z Amsterdamske univerze (UvA), dr. Ilja Sligte in dr. Andries van der Leij, začela preučevati, kako bi lahko obstoječe metode prepoznavanja talenta razširili z vključevanjem kognitivnih sposobnosti nogometašev. Na najvišji ravni mora igralec delovati bliskovito hitro, izstopati v reševanju problemov in biti ves čas pozoren na vse, kar se dogaja okoli njega. Vse te sposobnosti izvirajo iz možganov, pri čemer se zdi, da se potencial možganov dokončno oblikuje že pri 14. do 15. letu starosti. Morda torej ideje Hipokrata niso bile tako zgrešene – tako genetika kot vzgoja igrata ključno vlogo pri uspešnosti posameznika. Njuno delo je tudi prispevalo k razvoju orodja NeurOlympics, ki omogoča objektivno merjenje nogometne inteligence.

3.2.7 Nevrolimpijada – orodje za objektivno merjenje kognitivnih sposobnosti

NeurOlympics – kognitivne vaje/igre, ki jih je razvilo podjetje BrainsFirst – predstavljajo orodje za prepoznavanje talenta, s pomočjo katerega lahko ocenimo, ali ima igralec možganski potencial, da postane vrhunski nogometaš. Kognicija je sicer že dolgo del pogovorov o ocenjevanju igralcev, a do zdaj je bila vključena le kot subjektivna ocena: »Kevin de Bruyne je zelo inteligenten igralec, ki vedno ohranja pregled nad igro.« Toda – ali to res drži? In ali je bilo to opazno že pri njegovih 14 letih? Danes lahko to izmerimo tudi objektivno! Poleg vseh že znanih dejavnikov, ki določajo nogometni talent, lahko v prihodnje upoštevamo tudi nogometno inteligenco. Na ta način BrainsFirst klubom omogoča, da vlagajo predvsem v (potencialno) najboljše igralce. To si lahko predstavljamo kot majhen, a vse pomembnejši delček v mozaiku talenta. (Castien, 2024)

V nadaljevanju strokovnega poročila bo orodje za objektivno merjenje kognitivnih sposobnosti tudi podrobneje predstavljeno, v poglavju AZ Alkmaar.

3.3 Primeri dobrih praks za razvoj mladih igralcev

Osredotočili se bomo na nekaj klubov, ki izjemno uspešno izkorišča svoj potencial pri razvoju talentov in se istočasno kosa s klubi z neomejenimi sredstvi.

3.3.1 KKS Lech Poznań

Lech Poznań je postal vodilni v razvoju igralcev na Poljskem z jasnim in strateškim pristopom k negovanju talentov od mladinskih vrst do profesionalnega nogometa. Uspeha kluba ne opredeljujejo več le rezultati tekem in lovorike, temveč celovita strategija razvoja mladih, ki ima korenine v regionalni zgodovini kluba. Michał Kokotek, vodja operacij na mladinski akademiji Lech Poznań, poudarja pomen doslednega izvajanja te strategije za preoblikovanje mladih talentov v profesionalne nogometaše.

Terler, A. (2023) lepo opiše ključni primer razvojne uspešnosti Lecha, ko je Robert Lewandowski leta 2010 prestopil v Borussia Dortmund in s tem zaznamoval začetek trenda uspešnega izvoza igralcev. V zadnjem času je akademija ustvarila odmevne igralce, kot so Jan Bednarek – Southampton FC, Jakub Moder – Brighton & Hove Albion in Jakub Kaminski – VfL Wolfsburg, ki so vsi otroci Lecha. Ti prestopi igralcev niso samo okrepili klubskih financ, ampak tudi povečali njegov mednarodni ugled. Prodaja igralcev iz akademije je del poslovnega modela kluba, a šele potem, ko se izkažejo, da so sposobni tekmovati v prvi ekipi »Kolejorza«.

Naložbe v objekte so dodatno izboljšale razvoj igralcev, zlasti z odprtjem arene Skills.lab decembra 2021. Ta arena omogoča napredno tehnično usposabljanje in analizo uspešnosti, kar klubu zagotavlja objektivne podatke za sledenje in primerjavo napredka trenutnih in bivših igralcev. Razvoj igralcev je individualiziran s prilagojenimi programi treningov, ki povezujejo njihove naloge na igrišču z njihovim razvojem v Areni.

Uspeh Lecha Poznań je zgrajen na dolgoročni viziji, ki zagotavlja stalen napredek njegovih mladih igralcev, s ciljem, da uspejo tako doma kot na mednarodni ravni. Medtem ko v klubu ne špekulirajo, kdo bi lahko bil naslednja zvezda, Kokotek poudarja, da ima vsak igralec v mladinski ekipi potencial, da v prihodnosti postane ključni igralec profesionalne ekipe.

Na svojo srečo sem bil lahko seznanjen z notranjim ustrojem kluba in njenim načinom funkcioniranja na vseh segmentih, saj smo po skupnem trenerskem sodelovanju ohranili in še bolj učvrstili odnose. Po pogovoru z glavnimi akterji zgoraj omenjenega uspeha, bomo v nadaljevanju opisali ključne točke mladinskega sistema in kaj je tisto, kar dela razliko od ostalih.

1. Kriteriji izbora in razvoj

Pri izbiri mladih nogometašev pri Lechu Poznań dajejo velik poudarek motoričnim sposobnostim, saj so te pogosto ključni dejavnik pri prehodu igralcev iz akademije v prvo ekipo. Številni domači igralci imajo težave s tem prehodom, ker njihove motorične sposobnosti niso dovolj razvite. Posledično je med selekcijskim postopkom prednostna naloga motorični razvoj, ki se začne že v mladosti.

Razvoj mladih igralcev pri Lechu Poznań vključuje več faz selekcije:

Sam postopek izbire in razvoja mladih igralcev poteka v več fazah.

- a) Prva faza je rekrutacija v akademijo, kjer klub oceni osnovne tehnične sposobnosti, motorični potencial in značajske lastnosti, ki bodo igralcem omogočile uspevanje v klubskem sistemu.
- b) Naslednja faza (negativna selekcija) vključuje stalne ocene med treningom, kjer se spremlja napredek igralcev in ocenjuje njihova ujemanje z zahtevami kluba.
- c) Nazadnje, izbor za prvo ekipo preverja pripravljenost igralcev za tekmovanje na visoki ravni, s poudarkom na fizičnih, tehničnih, taktičnih in mentalnih vidikih.

Podrobno smo opredelili tudi celovit in večplasten pristop, ki ga klub uporablja pri ocenjevanju vsestranskosti mladih igralcev, s poudarkom na motoričnih, tehničnih, taktičnih in mentalnih sposobnostih. Tako kot veliko klubov se tudi oni opirajo na 4 stebre, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju, poleg pa predstavili določene detajle, na katere se opirajo pri opazovanju.

Motorične sposobnosti:

Primarni vir podatkov za fizično oceno zagotavlja poljska nogometna zveza (PZPN), ki izvaja redna testiranja telesne pripravljenosti. Ključna metrika je PHV (Peak Height Velocity), ki pomaga razvrstiti igralce v različne razvojne skupine glede na njihovo stopnjo rasti. To omogoča bolj prilagojene ocene in načrte usposabljanja.

Vsake 3 do 4 mesece PZPN organizira trening kampe, kjer igralci opravijo različne fizične teste. To redno testiranje zagotavlja posodobitve fizičnega napredka igralcev in informacije o njihovem stalnem razvoju.

Ocene vzdržljivosti:

a. Progresivni laktatni test:

Ta test meri igralčevo vzdržljivostno zmogljivost s postopnim povečevanjem intenzivnosti vadbe, dokler se raven laktata ne dvigne, kar kaže na igralčevo največjo aerobno zmogljivost.

b. Tek na 1 km:

Standardni test za ocenjevanje aerobne vzdržljivosti, kjer morajo igralci preteči razdaljo 1 km čim hitreje.

c. 6-minutni neprekinjeni tek:

Ta test ocenjuje vzdržljivost tako, da igralec teče z enakim tempom 6 minut, s čimer se testira njegova sposobnost ohranjanja enakomernega navora skozi čas.

d. VO2 Max na tekalni stezi:

VO2 max, največja količina kisika, ki jo telo lahko porabi, se testira za oceno srčno-žilne pripravljenosti in aerobne zmogljivosti. To je ključni pokazatelj igralčeve vzdržljivosti in vzdržljivosti.

Ocene hitrosti:

a. 40-metrski sprint s fotocelicami:

Hitrost se ocenjuje z merjenjem časa 40-metrskega sprinta (5m, 10m, 30m, 40m), pri čemer uporaba fotocelic zagotavlja natančno merjenje igralčeve hitrosti sprinta. Ta test zagotavlja natančne podatke o eksplozivni hitrosti igralca na kratki razdalji.

Ocene agilnosti:

a. 5-0-5 test agilnosti

Za oceno agilnosti klub uporablja test 5-0-5, ki je običajna vaja agilnosti v nogometu. Ta test meri sposobnost igralca, da hitro spremeni smer, kar je ključnega pomena za gibanje na malem prostoru in odzivnost med situacijami na tekmi. Ocenjuje sposobnost zaviranja, spremembe smeri gibanja in ponovnega pospeševanja. Hitrejši je čas, boljši je rezultat.

Ocene moči spodnjih okončin:

- a. CMJ (countermovement jump ali skok z nasprotnim gibanjem):

Ta test meri eksplozivno moč igralčevih nog z oceno, kako visoko lahko skoči z zamahom roke in brez njega. Uporablja se za oceno moči spodnjega dela telesa in eksplozivnosti.

- b. SJ (squat jump ali skok iz počepa):

Podobno kot CMJ, vendar izveden brez zamaha z roko, skok iz počepa prav tako ocenjuje moč spodnjih okončin, s poudarkom na zmožnosti ustvarjanja sile na bolj nadzorovan način.

- c. DJ (drop jump ali globinski skok):

Ta preizkus vključuje padec z višine in takojšen skok po pristanku. Ocenjuje igralčevo sposobnost, da hitro ustvari eksplozivno moč, pri čemer testira tako moč kot reakcijski čas.

Ocene moči:

- a. Počep s šesterokotno palico (Hex bar):

Igralci opravijo testiranje moči z uporabo Hex-bara za počepe, ki velja za varnejšo za ocenjevanje moči spodnjega dela telesa. To pomaga oceniti splošno moč v nogah in trupu.

- b. Keiser Machines (preizkus s 6 ponovitvami):

Ta test uporablja Keiser naprave za ocenjevanje moči s poudarkom na vzdržljivosti v moči, kjer igralci izvedejo šest ponovitev z največjo intenzivnostjo.

- c. Moč zgornjega dela telesa:

Testi za moč zgornjega dela telesa vključujejo sklece, potege z dodano težo in potisk s prsi na klopi. Te vaje ocenjujejo mišično moč in vzdržljivost igralčevega zgornjega dela telesa, kar je bistveno za dvoboje (dule) v igri.

Nedvomno imajo vsi zgoraj omenjeni testi ter njihovo 3-4 mesečno ponavljanje vpliv na razvoj igralca:

Rezultati teh fizičnih in motoričnih testov zagotavljajo dragocen vpogled v igralčeve prednosti in slabosti, kar trenerjem omogoča oblikovanje bolj prilagojenih in učinkovitih programov treninga. Podatki ne dajejo informacij le o fizičnem treningu, temveč tudi o splošnem pristopu k razvoju, kot je prilagajanje intenzivnosti vadbe glede na igralčevo vzdržljivostno zmogljivost, hitrost in moč. Redno testiranje, ki se izvaja vsakih nekaj mesecev, zagotavlja, da so kakršna koli fizična neravnovesja ali področja za izboljšanje prepoznana in takoj obravnavana, kar podpira bolj sistematičen in individualiziran proces rasti. Z osredotočanjem na specifična področja (kot sta vzdržljivost ali hitrost) in splošno fizično pripravljenost te ocene klubu pomagajo optimizirati razvoj vsakega igralca glede na njegove posebne potrebe in potencial.

Pri skavtingu spremljajo hitrost, dinamiko v igri, reakcijo po izgubljeni žogi, vzdržljivost, moč, spremembo smeri teka, koordinacijo in jih prav tako številčno ocenjujejo.

Tehnične in taktične sposobnosti (1v1 v FN in FB)

8 tehničnih sposobnosti, kot je kakovost igralčevega sprejema žoge, podaje, predlozkov, strelav, igre s slabšo nogo, driblinga, vodenja žoge, igre z glavo, se ocenjujejo s posebnim sistemom ocenjevanja. Opazovanja potekajo med tekmami v živo in treningi, tehnične sposobnosti pa se ocenjujejo na lestvici od 1 do 10.

Taktične sposobnosti (gibanje brez žoge) se ocenjujejo z opazovanjem, kako dobro se igralec drži taktičnih načrtov in strategij igre. Klub uporablja tudi sisteme video analize za oceno učinkovitosti igralčevih odločitev in izvedbe v različnih situacijah na tekmi. To omogoča podroben pregled igralčevega odločanja na igrišču in prilagodljivosti različnim taktičnim zahtevam.

Mentalne lastnosti:

Mentalne lastnosti se ocenjujejo z intervjuji in opazovanjem. Klub opravlja razgovore s trenerji, nekdanjimi trenerji in igralci, ki posameznika poznajo, vključno s tistimi, ki so trenutno na akademiji. Ti intervjuji pomagajo oblikovati celostno razumevanje igralčevih mentalnih lastnosti, kot so njihova odpornost, odnos in sposobnost obvladovanja pritiska.

Poleg tega klub spremlja igralčevo dejavnost na družbenih omrežjih, da pridobi nadaljnji vpogled v njihovo osebnost in miselnost zunaj formalnih ocen.

Mentalni profili so shranjeni v spletnem sistemu, kjer jih je mogoče primerjati in številčno spremljati skozi čas, kar klubu omogoča spremljanje igralčevega razvoja in napredka. Spremembe ocen se redno posodablajo, da odražajo izboljšave ali področja, ki zahtevajo pozornost.

Igralci in njihove družine so vabljeni, da obiščejo prostore kluba. To ima dvojni namen: klubu nudi priložnost, da prepriča igralca, da se pridruži, klubu pa omogoča tudi, da izve več o igralčevih osebnih značilnostih in družinskem ozadju.

Identifikacija talentov v klubu poteka skozi tri faze:

1) Lech Future – program prihodnosti Lecha

- a) Klub izvaja interni program za razvoj talentov, imenovan **Lech Future**, namenjen igralcem z največjim potencialom in največjimi pričakovanji za uspeh v prihodnosti. Ta program je namenjen nekaj izbranim igralcem iz vsake ekipe znotraj akademije.
- b) **Specializirani fokus:** igralci v programu Lech Future prejmejo več časa za igranje na tekmah in imajo pogostejše treninge s prvo ekipo. Ta dodatna izpostavljenost jim pomaga, da se prilagodijo na intenzivnost in standarde, zahtevane na najvišji ravni.
- c) **Individualni razvojni cilji:** Vsak igralec v programu ima prilagojene razvojne cilje, ki so postavljeni in redno ocenjeni. Trenerji so odgovorni za poročanje o napredku teh ciljev,

s čimer zagotavljajo, da se igralci nenehno razvijajo in se premikajo proti pripravljenosti priključitve k prvi ekipi.

2) Celovita ocena igralcev:

Prepoznavanje talenta temelji na stalnem in temeljitem ocenjevanju sposobnosti vsakega igralca na treh ključnih področjih, ki so že opisana zgoraj.

3) Kriteriji za napredovanje v prvo ekipo

- a. Igralci, ki izpolnjujejo kriterije za potencialno selitev v prvo ekipo, so dodatno izpostavljeni. Če obetajo na treh ocenjevalnih področjih in pokažejo pripravljenost, se udeležijo treningov prve ekipe.
- b. Predsezonski kampi in kampi med sezono: igralci s potencialom so prav tako vabljeni, da se udeležijo poletnih in zimskih trening kampov s prvo ekipo. Ti kampi so ključnega pomena za ocenjevanje sposobnosti igralca, da se vključi v okolje prve ekipe in prilagodi na raven igre, ki se zahteva v Ekstraklasi. Trenersko osebje uporablja te tabore, da opazuje, kako dobro se igralec ujema s taktično postavitvijo in intenzivnostjo moštva.

Postopek opazovanja igralcev znotraj kluba in med selekcijami do članskega moštva:

1) Opazovanje mladih igralcev v tekmah druge ekipe:

- a. Mlade igralce iz akademije opazujejo predvsem na tekmah druge ekipe. Te tekme nudijo platformo za trenersko osebje prve ekipe, da oceni uspešnost in potencial igralcev akademije v tekmovalnem okolju.

2) Tedenski sestanki in poročila:

- a. Enkrat tedensko glavni trener prejme podrobno poročilo o najbolj obetavnih igralcih akademije in njihovih nastopih na tekmah 2. ekipe čez vikend. To poročilo omogoča glavnemu trenerju in drugim ključnim članom športnega oddelka, da pregledajo napredek igralcev v akademiji in ugotovijo njihovo pripravljenost za višje stopnje tekmovanja.

3) Postopek odločanja:

- a. Na tedenskih sestankih se glavni trener in druge pomembne osebe v oddelku odločijo, kateri igralci bodo trenirali s 1. ekipo, kateri bodo ostali z 2. ekipo in kateri bodo dodeljeni ekipi U19. Ta proces odločanja je ključnega pomena za upravljanje razvoja igralcev in zagotavljanje, da so izpostavljeni ustrezni ravni tekmovanja glede na njihove sposobnosti.

4) Trening kampi za neposredno ocenjevanje:

- a. Poleg opazovanja igralcev na tekmah druge ekipe, ima glavni trener tudi možnost oceniti igralce akademije neposredno med poletnimi in zimskimi trening kampi. Ti trening kampi veljajo za najboljše obdobje za osebje prve ekipe, da spozna mlade igralce, saj omogočajo bolj praktično ocenjevanje v osredotočenem okolju.
- b. Običajno je približno 10 mladih igralcev iz akademije povabljenih na trening kampe, kjer lahko trenirajo s prvo ekipo, kar daje trenerskemu štabu boljši občutek o njihovem potencialu in o tem, kako dobro se lahko vključijo v nogomet na visoki ravni.

5) Redni treningi s prvo ekipo:

- a. Igralci, ki pokažejo velik potencial in so prepoznani med tedenskimi pregledi ali trening kampi, imajo priložnost redno trenirati s prvo ekipo. To omogoča sprotno ocenjevanje njihove pripravljenosti za člansko tekmovanje in pomaga trenerskemu vodstvu oceniti ali so pripravljeni na izzive igranja na najvišji ravni.

Pri skavtingu se zanašajo na zunanje podatke motoričnih sposobnosti:

- a. Med procesom skavtinga klub nima možnosti izvajati lastnih fizičnih ocen mladih igralcev. Namesto tega se klub zanaša na podatke, ki jih je posredovala PZPN. To vključuje standardizirane teste in meritve, ki ponujajo začetno razumevanje fizičnih lastnosti igralcev, vključno s hitrostjo, vzdržljivostjo in drugimi motoričnimi sposobnostmi.

Testi motoričnih sposobnosti ob prihodu v klub:

- a. Ko se nov igralec pridruži klubu, je podvržen celovitemu naboru fizičnih testov za oceno njegovih motoričnih sposobnosti in telesne zmogljivosti. Ti testi temeljijo na meritvah, ki jih zagotavlja podjetje Catapult, ki je specializirano za spremljanje in analitiko delovanja.
- b. Catapultov sistem zagotavlja podrobne podatke o različnih fizičnih lastnostih, kar klubu omogoča, da oceni igralčeve sposobnosti na več ključnih področjih, vključno s hitrostjo, vzdržljivostjo, agilnostjo in močjo.

Načrti za prihodnje izboljšave:

Glede na prihodnost klub načrtuje vključitev dodatnih diagnostičnih orodij podjetja Vald, specializiranega za napredne sisteme fizičnega testiranja. Ti sistemi naj bi izboljšali natančnost meritev in razširili obseg fizične diagnostike, ki je na voljo klubu.

Uvedba Valdovih sistemov bo verjetno zagotovila podrobnejši vpogled v uspešnost in razvoj igralca, ponudila natančnejšo sliko igralčevega fizičnega stanja in področij za izboljšave.

Lech Poznań uporablja celovit pristop k iskanju mladih talentov, ki združuje:

a) Skavting v živo ligaških in regionalnih tekmovanj

Ligaške tekme so pozorno spremljane, skavti pa spremljajo igralce tudi iz različnih lig, da prepoznajo obetavne mlade talente. To vključuje tako domače ligaške tekme kot tiste iz regionalnih tekmovanj.

Regionalna tekmovanja: Poljska je razdeljena na 16 regij in vsaka regija ima svojo ekipo najboljših igralcev. Skavti Lecha Poznań spremljajo ta regionalna tekmovanja, da prepoznajo izstopajoče igralce, ki bi se lahko pridružili klubski akademiji ali članski ekipi.

Udeležujejo se tudi turnirjev, ki jih organizira Poljska nogometna zveza (PZPN), kjer se zbirajo vrhunski mladi igralci, ki nudijo bogato priložnost za odkrivanje talentov.

b) Spodbuja udeležbo najboljših posameznikov na neuradnih turnirjih

Če je le mogoče, klub spodbuja nadarjene igralce k udeležbi na neuradnih turnirjih. Ti dogodki omogočajo skavtom, da opazujejo igralce zunaj uradnih ligaških sistemov, kar zagotavlja bolj neformalen, a dragocen vpogled v igralčeve sposobnosti, odnos in prilagodljivost.

Z udeležbo na teh turnirjih dobijo mladi igralci priložnost, da pokažejo svoje sposobnosti v bolj raznolikem naboru tekmovalnih scenarijev, ki morda niso vedno na voljo v običajnih ligaških tekmah.

c) Uporablja napredne zmogljivosti, kot je Skills.Lab

Lech Poznań povabi igralce, da preizkusijo svoje sposobnosti v njihovem Skills.Lab. Ta možnost omogoča klubu, da oceni tehnične in fizične lastnosti igralca v nadzorovanem okolju. Skills.Lab omogoča primerjavo sposobnosti igralca s sposobnostmi trenutnih igralcev kluba. Ta primerjava skavtom in trenerjem pomaga objektivno izmeriti potencial prihajajočih igralcev in oceniti njihovo pripravljenost za tekmovanja na višji ravni. Uporaba Skills.Lab omogoča natančno zbiranje podatkov o različnih vidikih igralčeve uspešnosti, vključno s tehničnimi veščinami, stopnjami telesne pripravljenosti in splošnim potencialom, kar pomaga pri dolgoročnem razvoju igralca.

Ta večplastna metoda zagotavlja, da klub v daljšem časovnem obdobju prepozna najboljše mlade talente, kar jim omogoča spremljanje napredka, primerjavo veščin in izbiro najbolj obetavnih igralcev za razvoj.

1. Vloga in podpora psihologov:

V akademiji sta zaposlena dva psihologa, ki tesno sodelujeta z igralci. So sestavni del razvojnega procesa, saj ponujajo individualne in skupinske seje na tedenski osnovi.

Psihologi so na voljo tudi na zahtevo, kar pomeni, da se lahko vsak igralec, ki čuti potrebo po osebni podpori, obrne nanje, kadar koli je to potrebno. To zagotavlja, da imajo igralci dostop do psiholoških virov, kadar koli se spopadajo s stresom ali drugimi duševnimi izzivi.

2. Celovita psihološka ocena:

Za ocenjevanje specifičnih psiholoških veščin ni enotnega standardiziranega lista. Namesto tega je postopek ocenjevanja celosten in upošteva širok spekter miselnih lastnosti v različnih situacijah v resničnem svetu, s katerimi se igralci lahko soočijo med treningom in tekmami.

3. Glavna področja ocenjevanja:

Sposobnost obvladovanja pritiska in stresa: ocenjevanje, kako se igralci odzivajo in ohranjajo svojo uspešnost, ko se soočajo s situacijami visokega pritiska, na primer med kritičnimi trenutki tekme ali ko so pričakovanja visoka.

Vztrajnost ob soočenju s težavami: Ocenjevanje igralčeve odpornosti in sposobnosti, da kljub izzivom ali neuspehom še naprej sledi svojim ciljem, kar je ključni dejavnik za profesionalni razvoj v tekmovalnem nogometu.

Notranja motivacija: Razumevanje igralčeve strasti in angažiranosti za igro, s poudarkom na tem ali igrajo iz ljubezni do športa in svoje notranje želje po izboljšanju.

Zunanja motivacija: Upoštevanje zunanjih dejavnikov, ki poganjajo igralca, kot je želja po nagradah ali priznanju, na katere lahko vplivajo slava, nagrade ali pohvale drugih.

Samozavedanje: Sposobnost igralca, da prepozna lastna čustva, prednosti in slabosti ter to znanje uporabi za samo-izboljšanje in odločanje.

Osredotočenost in koncentracija: Ocenjevanje, kako dobro lahko igralci ohranjajo osredotočenost na svoje naloge in odgovornosti, tudi ko se soočajo z motnjami na treningu ali med tekmo.

Čustveni nadzor: Ocenjevanje igralčeve sposobnosti obvladovanja čustev v težkih situacijah, vključno s trenutki frustracije, jeze ali navdušenja, ki so pogosti v nogometnih okoljih z visokimi vložki.

Samozavest: merjenje igralčevega prepričanja v lastne sposobnosti in spretnosti, pomemben dejavnik za uspešnost in vodenje na igrišču.

Prilagodljivost: Merjenje igralčeve prožnosti pri prilagajanju novim situacijam, taktičnim zahtevam ali spreminjajočim se razmeram tako na tekmah kot na treningu.

Čustvena regulacija: Ocenjevanje igralčeve sposobnosti, da ne le nadzoruje lastna čustva, ampak tudi razume in uravnava čustva drugih, zlasti soigralcev, v trenutkih visokega pritiska.

Komunikacija in timsko delo: Ocenjevanje, kako dobro znajo igralci učinkovito izražati svoje misli in sodelovati s soigralci za doseganje ciljev ekipe. Timska dinamika je ključnega pomena za skupni uspeh.

Hitrost in natančnost odločanja: Merjenje igralčeve sposobnosti sprejemanja hitrih in natančnih odločitev tako na igrišču kot izven njega, pod pritiskom in v dinamičnih situacijah.

Sodelovanje za skupne cilje: Ocenjevanje, kako igralci sodelujejo z drugimi pri doseganju skupnih ciljev, kar je bistvena komponenta uspešne timske igre.

Optimizem in motivacija: Ocenjevanje sposobnosti igralca, da ostane optimističen in ohrani motivacijo, zlasti v težkih časih, ko rezultati ne gredo po načrtih.

Sprejemanje konstruktivne kritike in ukrepanje na podlagi nje: Ocenjevanje, kako igralci sprejemajo povratne informacije in jih uporabljajo za izboljšanje svoje uspešnosti, kar je bistvena veščina za rast v profesionalnem nogometu.

4. Namen psiholoških ocen:

Glavni cilj teh psiholoških ocen je razviti celovito razumevanje duševnega in čustvenega stanja vsakega igralca, kar lahko pomembno vpliva na njihovo uspešnost na igrišču.

Z osredotočanjem na te vidike želi akademija podpreti celoten razvoj igralcev, ne le v njihovih tehničnih in taktičnih sposobnostih, temveč tudi v njihovi mentalni odpornosti, vodenju, timskem delu in sprejemanju odločitev pod pritiskom.

Pristop akademije k ocenjevanju psiholoških vidikov je večplasten in usmerjen v razumevanje mentalnih in čustvenih prednosti in slabosti mladih igralcev. Ta celovita psihološka ocena v kombinaciji z redno podporo psihologov igra ključno vlogo pri oblikovanju dobro zaokroženih športnikov, ki so sposobni obvladati pritiske profesionalnega nogometa.

Skavting in trenerski oddelek se osredotoča še posebej na sledeče ključne značilnosti, upoštevane pri ocenjevanju potenciala za uspeh na visoki ravni in uspešnejšega prehoda iz selekcije v selekcijo:

Te lastnosti vključujejo:

- a) Prilagodljivost: sposobnost igralca, da se prilagodi novim okoljem ali slogom igranja. To je ključnega pomena pri prehodu iz mladinskega nogometa v članski nogomet, kjer so zahteve in pričakovanja bistveno višja.
- b) Absorpcija informacij: igralčeva sposobnost učenja in uporabe taktičnih navodil, strategij in povratnih informacij trenerjev. Hitro učenje in prilagodljivost na spreminjajoče se taktične nastavitve sta bistvenega pomena za igralce, ki stopijo v članski nogomet.
- c) Zaupanje: Samozavest, ki jo ima igralec v lastne sposobnosti, zlasti ko se sooča z izzivi. Samozavest pomaga igralcem, da delujejo pod pritiskom in se uveljavijo v tekmovalnih situacijah.
- d) Želja in ambicija: močan notranji gon za uspeh, izboljšanje in doseganje najvišje ravni nogometa. Ambicioznost sili igralce, da trdo delajo in premagujejo ovire, da dosežejo svoje cilje.
- e) Skromnost: Sposobnost ostati prizemljen in odprt za povratne informacije, kljub doseganju uspeha. Skromnost zagotavlja, da so igralci osredotočeni na nenehne izboljšave in so dojemljivi za treniranje.

Pogovor s strokovnjaki je prišel do skupnega mnenja, da imajo igralci, ki so opravili uspešen transfer in igrajo redno v tujini dve ključni lastnosti, ki izstopata:

- 1) Sposobnost obvladovanja pritiska in stresa: Sposobnost ostati miren in delovati pod pritiskom, zlasti v situacijah z visokimi vložki. To je še posebej pomembno, ko igralci preidejo na višjo raven, kjer so intenzivnost in pričakovanja veliko večja. Igralci, ki lahko učinkovito obvladujejo stres, razmeroma dobro uspevajo v zahtevnih okoljih.
- 2) Vztrajnost pri doseganju ciljev kljub izzivom: odpornost in odločnost, da si še naprej prizadevajo za doseganje ciljev, tudi ko se soočajo z neuspehi ali težjimi izzivi. V profesionalnem nogometu se igralci pogosto srečujejo z ovirami in tisti, ki zmorejo ne glede na težave iti naprej, imajo več možnosti za uspeh na visoki ravni.

Ne glede na to, da ni nikjer omenjene nogometne inteligence, je jasno, da je sposobnost taktičnega razumevanja igre in sprejemanja hitrih in učinkovitih odločitev v igri implicitno povezana z vsemi prej navedenimi lastnostmi, zato je lahko trdimo, da je korelacija med temi lastnostmi in nogometno inteligenco velika ter pogojuje uspeh posameznika v moštvu.

Ključne metode ocenjevanja mladih igralcev za izbor v prvo ekipo, ki igra v Ekstraklasi so:

- 1) Razen nekaj izjem mora večina igralcev uspešno zastopati Lech Poznan II ali redno igrati na posoji v 1.ligi (njihova druga liga)
- 2) Glede na njihove predstave se odločijo, da igralca pokličejo nazaj ali pa ga ponovno posodijo, če rabi menjavo okolja.
- 3) Uporabljajo podatke Skills.Lab za primerjavo razvoja starejših igralcev z mlajšimi, da preverijo ali so na pravi poti
- 4) Proces ocene je sestavljen iz:
 - a. Podatkovne analize rezultatov motoričnih testov
 - b. Video analize taktično-tehničnih sposobnosti v igri
 - c. Opazovanja igralčevega obnašanja v situacijah pod pritiskom

(Wróbel, idr., 2024)

3.3.2 Slavia Praha

Največji izziv pri razvoju mladih nogometašev, predvsem v vrhunskih klubih, je zagotoviti jim dovolj možnosti za igro v prvi ekipi. Ta izziv je še večji v ekipah z velikimi ekipami in visokimi finančnimi sredstvi, kjer je prednostna naloga zmaga na vsaki tekmi, zaradi česar si mladi igralci težko zagotovijo redni čas igranja. Posledično je veliko mladih talentov posojenih drugim prvoligaškim klubom, da si naberejo izkušnje, preden se vrnejo v matični klub kot izkušenejši igralci.

En izvrstnih primerov vzponov in padcev celotnega poteka izbora, usmeritve in selekcije je Matej Jurasek. V klub je prišel leta 2017, ko je bil star šele 14 let. Imeli so vsa skavting poročila pripravljena in po zadnjem turnirju U15 selekcije nas je prepričal, da je velik talent. Odločili smo se, da mu takoj ponudimo profesionalno pogodbo, da bi prehiteli klub Banik Ostrava, ki se je tudi izjemno boril zanj. Matej je iz Karvine, mesta iz Šlezije. To je zelo redek primer, da smo se odločili za tako hiter podpis pogodbe, še preden se igralec potrdi v moštvu, med ostalimi soigralci. Ampak sedaj se je izplačalo. Bil je res izreden. Predvsem njegova hitrost, sposobnost 1v1 v napadu, ustvarjalnega reševanja situacij v napadu in doseganja zadetkov.

Prešel je U19 – B ekipo – Vlašim (partnerski klub v drugi ligi). Vse je teklo zelo gladko, naravno. Toda po pol leta v Vlašimu so ga obljubili Karvini (poletje 2021), da bi jim pomagal v prvi ligi. Vedeli smo, da je prezgodaj. Njegov trener tega ni priporočal, mnenje skavtov in drugih vpletenih (vključno z menoj) je bilo enako. Toda predsednik in agent sta vztrajala. Zanj je bilo groznega pol leta. Igral je le nekaj minut, igra ekipe je bila slaba, trener ni računal nanj, ampak se je raje oziral za starejšimi igralci. Tako je izgubil 6 mesecev in ga je bilo treba znova »zagnati« v Vlašimu (spomladi 2022). Trener Vlašima, ki je naš trener, mu je izkazal zaupanje, ki ga je potreboval. Dobil je igralni čas in veliko zahtev. Bil je šibek v TFB in gibanju brez žoge. V tem drugem obdobju v Vlašimu pa je zelo napredoval. Nato se je vrnil v Slavio (Poletje 2022) in ostal do zdaj, zaključuje Petr Hurych, v obdobju prihoda Mateja v klub, glavni skavt, trenutno pa od leta 2020 direktor akademije.

Pogovor je v nadaljevanju stekel v različne segmente kluba, ki so pomembni pri izbiri, usmerjanju in selekcioniranju igralcev.

Tako kot v primeru Mateja je prehod iz akademije v prvo moštvo ustvarjen z več poti:

- a) Direktno,
- b) Posoje v 1. in 2.ligo (najpogosteje preko SK Slavia Praga B ali partnerskega kluba FC Sellier & Bellot Vlašim).

B moštvo je 2023/2024 napredovalo iz tretje v drugo ligo, kjer so imeli 18 mladih igralcev od 17-21 let. Letnik 2006 (4), 2005 (8), 2004 (5) in 2003 (1).

Njihova vloga je, da igralcem ustvarijo odlične pogoje za adaptacijo in prehod v prvo moštvo Slavie Praha. Zgoraj naštetje poti so se izkazale za najboljše. Trenerji v obeh klubih so pod Slavia Praha pogodbami, kar močno vpliva na delovanje na igrišču – koncept treninga je podoben.

Z direktorjem akademije Petrom Hurychom sva spregovorila o organizacijski strukturi in metodologiji mladinskega pogona ter se dotaknila tudi poteka skavtinga in rekrutacije.

a) Glavni strokovni kader



Slika 11 Vodilni moštje v akademiji Slavia Praha

b) Poimenovanje igrišč, ki so razdeljena na:

- Xaverov (B ekipa, U19, U17),
- Eden (U9-U16, A ekipa)
- Horní Mecholupy (Ž A ekipa, WU9-WU18)

Tako je mladinski pogon razdeljen v:

- Temeljna faza (U11 - U8)
- Mladinska razvojna faza (U14 - U16)
- Faza profesionalnega razvoja (U17, U19, B-ekipa)

Temeljna faza (U8 – U11)

Starostna skupina: U11, U10, U9, U8 (Igralci rojeni med 2013-2016; U9 od sezone 2024/2025).

Struktura: 4 ekipe po starostni kategoriji, po 12-16 igralcev v ekipi. Vsako kategorijo podpira glavni trener in 2-3 pomočniki.

Vloge osebja: osebje je razdeljeno glede na odgovornosti, kot so vsebina usposabljanja, komunikacija s starši, skavting, video analiza itd. Pomembno osebje vključuje:

Trener vratarjev: Martin Vaňátko (U11-U10/9)

Trener gimnastike: Oliver Hodbod

Projekt partnerskih klubov: Daniel Kraft

Skavting: Jan Dus (začetek 2024/2025).

Skupno osebje: 40 ljudi, vključno s tistimi, ki sodelujejo pri partnerskih klubih.

Mladinska razvojna faza (U14 - U16)

Prehod na veliko igrišče: Igralci začnejo uporabljati večja polja, da ustrezajo naraščajočim zahtevam njihove starosti in telesnega razvoja.

Trenerji praviloma opravijo 3-letni cikel coachinga.

Razvojni fokus: Poudarek je na individualnem razvoju, še posebej v puberteti. Spremljajo biološko rast in ne kronološke. Akademija si prizadeva za prehod igralcev v srednjo šolo in študentske domove.

Metodologija usposabljanja: Teme, kot je periodizacija, so vključene v programe usposabljanja U16-17.

Faza profesionalnega razvoja (U17, U19, B-ekipa)

Specializacija in timska igra: bolj specializirano usposabljanje, ki se osredotoča na timsko dinamiko, načela igre in taktični razvoj.

Ključni principi, ki jih uporabljajo tudi v prvi ekipi so: cone povratnih podaj v zadnji tretjini, visoka zadnja linija, krilni branilci visoko, prvo gibanje igralca in šele nato žoga, gradnja napada od vratarja, 1v1 v FB.

Uporablja se analiza podatkov z orodji, kot je sledenje GPS, da se uspešnost igralcev uskladi z zahtevami prve ekipe.

Trenerji praviloma opravijo dvoletni cikel coachinga s specializiranimi vlogami + trener B-ekipe.

Tekmovanja: Ekipa U19, U17 in U16 tekmujejo v štirih različnih tekmovanjih z namenom vključevanja igralcev v članski nogomet (ČLD za tekmovalne minute, C-ekipa – članski nogomet).

Vsebina, metodologija, raznolikost

Pogostost treningov: Igralci U9 do U11 trenirajo štirikrat na teden, s 3 nogometnimi treningi in 1 multi-sport trening za raznolikost.

Metodologija: U8, U9-U10, U11-U13 – Tedenski cikli se osredotočajo na teme, kot so učenje, intenzivnost, zahteve in zabava.

Za vsakega igralca se ustvari individualni razvojni načrti (IDP).



Slika 12 Individualni razvojni načrt

Za sezono 2024/2025 bo uvedena enotna metodologija za igralce U9-U11, z dvema tematskima treningoma, enim individualnim planom za igralca (IDP) in enim multisport terminom (vključenost ne-nogometnega športa).

Najboljše igralce priključijo eno ali dve kategoriji višje, da ustvarijo optimalen izziv – Tr / Te

Pristop k tekmi: tekme se obravnavajo kot dodatna oblika treninga in ne kot strogo tekmovanje, s poudarkom na razvoju in kakovosti igralcev pred rezultati.

Akademija organizira lastne prijateljske tekme, mini turnirje in mednarodne obračune.

Multisport trening

Osredotoča se na razvoj splošnih gibalnih sposobnosti, ki tvorijo osnovo za bodočo športno rast. (najboljša športna vzgoja)

Pogostost: Igralci U8 do U11 vsak teden sodelujejo v 90-120 minutnem multišportnem treningu, ki vključuje:

- 50 % nenogometnih športov,
- 40% gimnastika,
- 10% preventiva za preprečevanje poškodb.

Trening gimnastike: Oliver Hodbod je trener gimnastike U9-U11, ki zagotavlja, da so temelji gibanja in koordinacije zgodaj zgrajeni. Prisoten je tudi na drugih treningih

V trening gimnastike je vključena tudi WU9.

Rekrutacija

Moderna vključitev v nogometni klub: Tradicionalne dneve vključevanja je nadomestilo sodelovanje s partnerskimi klubi. Ta vključuje skavting prek dogodkov (Slaviatalent), tabori, turnirji in individualni skavting.

Postopek sprejemanja v klub:

Igralci so ocenjeni glede na atletske potencial, strast do nogometa in družino.

Ključne starostne skupine za zaposlovanje so U9-U11, ki se osredotočajo na vrhunske talente in zmanjšujejo nihanje.

Kategorije U8/U9: V sezoni 2024/2025 akademija začne sestavljati ekipo U9 (2017) s celotno sezono nabora. Jeseni – 1 predstavitveni trening na teden, pozimi in spomladi 2x. Prve aktivnosti pozimi in spomladi so vezane na prijateljske tekme in turnirje.

Partnerski projekti

SLAVIATALENT: 1x mesečno javni trening za 24 otrok s plačilom (200 CZK). Od leta 2024/2025 klub namerava razširiti na 2x mesečno. Slavia zagotovi svoje trenerje, metodologijo, igrišča, skavting.

SLAVIA CAMP: Slavia organizira več sezonskih taborov, vključno z 10 poletnimi, 1 jesenskim in 1 velikonočnim taborom, ki pritegnejo približno 700 otrok na leto za izbor in skavting. Slavia zagotovi svoje in partnerske trenerje in sredstva.

Turnirji 2024/2025: Mesečni turnirji za ekipe U8-U10, ki niso povezane z akademijo, s poudarkom na regiji Prague.

Sodelovanje s partnerskimi klubi (začetek 2023/2024)

Osredotočenost na 6 partnerskih klubov: Slavia krepi sodelovanje s 6 partnerskimi klubi (TJ Brezineves, ABC Branik, Spartak Kbely, FC Haje, SK Zbraslav, Čafo Praha) + dodatnih 6 (FK Neratovice, JFA ČB, FK Meteor, SK Rapid, MFK Dobruška), s poudarkom na skupni rasti in nogometnem razvoju. Cilj je zagotoviti podporo pri kadrovanju, izobraževanju trenerjev in izboljšanju tekmovanj. S to idejo so ukinili U6-U8 selekcije kluba.

Trenerska podpora: Slavia zagotavlja trenersko osebje, vključno z rednimi obiski Slaviinih trenerjev v partnerskih klubih. 15-20 prostih trenerskih mest zaradi povezovanja. Načeloma so vključeni trenerji, ki so prešli šolo Slavie.

Dnevi in dogodki za izbor: Partnerski klubi pomagajo pri procesu izbora, nadarjeni igralci iz partnerskih klubov pa sodelujejo na treningih in tekmah Slavie.

Materialna in finančna podpora: Partnerski klubi prejmejo finančno in materialno podporo, vključno s prispevki za plače trenerjev in zaposlovanjem trenerjev, ki so se šolali pri Slavii. Cilj je povečati število partnerskih klubov in ustvariti lastno mini Slavia ligo.

Klubi so razdeljeni v tri skupine (zlata, srebrna, bronasta), glede na finančno pomoč, ki jo prejmejo od Slavie.

Vizija za partnerske klube

Cilj: Povzdigniti partnerske klube na drugo najvišjo raven nogometa v Pragi, s poudarkom na razvoju trenerjev, igralcev in celotnega klubskega okolja.

Podpora: Partnerski klubi bodo od Slavie prejeli finančno, materialno in marketinško podporo, skupaj z ustanovitvijo mini lige Slavia za nadaljnjo krepitev tekmovanja in razvoja igralcev.

Pretok talentov: Poudarek bo na povečanju števila igralcev, ki bodo prestopili iz partnerskih klubov v Slavio, in razširitvi števila partnerskih klubov, vključenih v program.

Oddelek za fizično pripravo

Oddelek za kondicijsko pripravo, ki ga vodi Jakub Kalus, se osredotoča na:

- Visoko individualne ocene telesne pripravljenosti,
- Biobanding teste (Biološka starost razdeljena v 4 skupine 1. po pospešeni rasti, 2. med pospešeno rastjo, 3. pred rastjo, 4. veliko pred rastjo),

To so testi, ki razvrščajo otroke glede na biološko starost in ne kronološke (koledarske). Cilj je pravičnejša primerjava med otroki, saj kronološka starost v adolescenci ni vedno dober pokazatelj zmogljivosti.

- Khamis-Roche metoda / Zrelostni odmiki),

Gre za napredno neinvazivno metodo za oceno predvidene odrasle telesne višine pri otrocih in mladostnikih. Ta test uporabljajo poleg napovedi odrasle višine (AHP – Adult Height Prediction) tudi kot del ocene biološke zrelosti – za odločitev ali je otrok že blizu pubertetne rasti (PHV – Peak Height Velocity).

- Laboratorijski testi (npr. VO2max, neravnovesja moči),
- Testi na igrišču (hitrost, pospeški, spremembe smeri, zaustavljanja – velika korelacija z laboratorijskimi testi).

Specifični razvoj 2x tedensko. Ne specifični razvoj = z igrami do kondicije. Gimnastika, atletika kot osnova gibalne kulture.

Pristop k tekmi

Osredotočenost k filozofiji treninga: Poudarek je na individualnem razvoju in ne na ekipni uspešnosti, zlasti v mladinskih kategorijah. Tekme se obravnavajo kot orodje za rast igralcev. Zahteve so na visoki ravni s poudarkom na hitrosti.

Slogi treniranja: za spodbujanje neodvisnega odločanja, razumevanja položaja in reševanja problemov na terenu se uporabljajo različni pristopi treniranja.

Nogomet mladi vs člani: Čeprav je razvoj primarni cilj, so rezultati še vedno pomembni, akademija pa si prizadeva pripraviti igralce za članski nogomet tako, da jih postopoma preusmerja v bolj neodvisne vloge.

Faza profesionalnega razvoja

Ekipno osebje: Za vrhunske igralce je zagotovljena strokovna oskrba, vključno z ocenami telesne pripravljenosti, rehabilitacijo in nevro-vizualnim treningom. Trenerski sestanki so (torek, petek), vezani na analizo treninga, tekme, uvajanje novih tem na treningih, pogovori o gibanjih in položajih igralcev, individualen pristop do TOP igralcev in njihovih prehodov med selekcijami – ni pomembno moštvo, ampak posameznik – ne gradimo ekip, ampak razvijamo posameznike.

Skavting: Akademija zaposluje 3 profesionalne skavte, ki zagotavljajo nenehen dotok novih talentov v ekipo U16 in starejših.

Reprezentanca: Igralci U16-U19 se redno udeležujejo vpoklicev v reprezentanco, kar še dodatno dviguje njihov razvoj in prepoznavnost (32 igralcev skupaj)

Ne glede na to, da je bil pogovor obširne narave in vezan na več segmentov, smo lahko videli kako so detajli izjemno pomembni pri razvoju identitete kluba in ohranjanju kulture delovanja. Verjamemo, da ko so ti segmenti urejeni, izbor, usmerjanje in selekcija poteka veliko lažje skozi čas. Hurych, P. (2024)

3.3.3 SL Benfica

Skrivnost uspeha Benfice je v doslednem vlaganju v razvoj igralcev, katerega namen je ustvariti vrednost za klub s spodbujanjem igralcev v prvo ekipo ali s pridobivanjem koristi od prodaje igralcev. Akademija je osrednjega pomena za klubsko strategijo, saj dolgoročna prizadevanja prispevajo k uspehu ekipe in rasti igralcev. Ambicija kluba je osvajati trofeje, ključni cilj pa je videti, da domačim igralcem uspe. Benfica služi tudi kot razvojno središče za igralce, ki bodo vplivali na druge klube, saj mnogi igralci iz njihovega sistema zdaj igrajo v najvišji portugalski ligi.

Benficino iskanje in zaposlovanje igralcev se osredotoča predvsem na Portugalsko, s petimi centri za talente po vsej državi, ki identificirajo igralce od U6 – U12. Pri 12 letih so igralci izbrani za prehod v Benfica Campus, kjer se dodatno razvijajo v starostnih skupinah od U14 – U15 in dalje. Skavting mreža je ključnega pomena za uspeh kluba, saj skavti potujejo po vsej državi, da bi našli talente. Ta sistem omogoča igralcem, da ostanejo blizu svojih družin, dokler niso pripravljeni na Benfica Campus. Večina igralcev, ki pridejo v prvo ekipo, je v sistemu že vrsto let, velik poudarek pa je na dolgoročnem razvoju.

Benfica Campus, odprt leta 2006, je za klub spremenil igro. Pred ustanovitvijo je akademija uporabljala najeta igrišča in premikala igralce med mesti. Ustanovitev Benfica Campusa, ki je velika naložba, je znatno izboljšala kakovost treninga in zmogljivosti ter ponudila boljša igrišča in garderobe. Prav tako je igralcem akademije omogočil, da so trenirali skupaj s prvo ekipo, kar je bilo navdih. Ta strateška odločitev je močno povečala sposobnost kluba za razvoj talentov.

Zaradi vse večje konkurence za vrhunske igralce, so klubi začeli vlagati v razvoj talentov že od zgodnjega otroštva. Pri tem pa se vse pogosteje soočajo z izzivi sodobnega časa, zlasti motečih dejavnikov iz digitalnega okolja, kot je igranje videoiger. Akademija ima okoli 520 igralcev, veliko jih je v centrih za talente in v kampusu Benfice. Na Portugalskem lahko igralci svojo prvo mladinsko (štipendijsko) pogodbo podpišejo pri 14 letih in prvo profesionalno pogodbo pri 16 letih. Pri mlajših igralcih je poudarek na zabavi, strasti do igre in učenju osnov, kot sta prvi dotik in postavitvev na igrišču, namesto zgodnjega taktičnega pritiska. Razvijanje ustvarjalnosti in samostojnosti na igrišču je prioriteta.

V svoji mladinski akademiji poleg tehničnih veščin poudarja razvoj značaja. Po navdihu projekta »Pravica do sanj« (Right to Dream) klub vlaga v razumevanje mentalnih in psiholoških lastnosti igralcev ter njihovega družinskega ozadja. Medtem, ko ima večina igralcev v vrhunskih akademijah do 16. ali 17. leta močno razvite tehnične in fizične sposobnosti, sta mentalna moč/trdnost in pripravljenost na soočanje z izzivi prehoda v profesionalni nogomet tisti dve spremenljivki, ki ločita dobre od izjemnih nogometašev.

Mladinski sistem Benfice se ne osredotoča le na razvoj nogometnih veščin, ampak tudi na podporo osebni rasti igralcev. Akademija nudi dobro zaokroženo izkušnjo, vključno z izobraževanjem prek partnerstev z lokalnimi šolami in zasebnim kolidžom ter dodatno

akademsko podporo. Klub zagotavlja, da so igralci pripravljeni na življenje v nogometu in zunaj njega, in jim pomaga pri nemotenem prehodu, če zapustijo akademijo. Benfica prav tako vlaga v dobro počutje igralcev, zlasti tistih, ki živijo v Benfica Campusu, in zagotavlja podporno okolje, ki vključuje čustveno in socialno oskrbo, s ciljem pripraviti igralce tako na njihovo športno kariero kot na prihodnja prizadevanja.

Zato je ključnega pomena pristop k razvoju igralcev, ki temelji tudi na podatkih. Benfica je integrirala napredne tehnologije, kot so umetna inteligenca, sledenje gibanju igralcev in računalniški vid, v procese treninga in razvoja igralcev. Na ravni mladinske akademije ekipa zbira široko paleto podatkov o igralcih, vključno z njihovimi nogometnimi veščinami, prehrano, psihologijo in družbenim vedenjem. Ti podatki pomagajo trenerjem pri zagotavljanju prilagojenih, individualiziranih programov usposabljanja za spodbujanje atletske in osebne rasti. Na profesionalni ravni se AI in prostorski podatki uporabljajo za sledenje gibanju igralcev med tekmami. Kamere zajamejo več kot 2000 podatkovnih točk na telesu vsakega igralca, kar ekipi omogoča spremljanje položaja, vida in sprejemanja odločitev v realnem času. Ti podatki tvorijo "digitalnega dvojčka" vsakega igralca, ki se uporablja za simulacijo različnih scenarijev, izboljšanje strategij in izboljšanje taktičnega odločanja na igrišču.

Ravno zaradi takšnega pristopa je povečana učinkovitost in taktični napredek. Uporaba umetne inteligence pri Benfici presega zgolj razvoj igralcev, saj pomembno prispeva k optimizaciji delovanja ekipe in analizi uspešnosti. S pomočjo modelov računalniškega vida, ki temeljijo na umetni inteligenci, avtomatizirajo sicer zamudna opravila, kot je prepoznavanje ključnih segmentov v posnetkih tekem, kar je bilo prej izvedeno ročno. To osebju omogoča, da se bolj osredotoči na analizo in interpretacijo video posnetkov, namesto da bi porabili čas za zbiranje podatkov. Ker se tehnologija umetne inteligence še naprej razvija, ekipa pričakuje nadaljnjo učinkovitost, pri čemer modeli umetne inteligence vedno bolj prevzemajo ustvarjanje, organizacijo in analizo podatkov. Pričakuje se, da bo ta napredek revolucioniral operativne naloge in izboljšal zmožnosti odločanja ekipe, zaradi česar bo umetna inteligenca postala ključno gonilo uspeha kluba v bodoče.

Poleg umetne inteligence se njihova metodologija osredotoča na ustvarjanje pravega okolja za napredovanje igralcev, od mladih do prve ekipe. Klub poudarja raznolik pristop k treningu, ki vključuje dejavnosti, kot so futsal, ples in gimnastika za podporo nogometnemu razvoju. Ko igralci napredujejo, se fokus preusmeri na specializirano usposabljanje z igralcem v središču. Klubski stil igre opredeljujejo intenzivnost, posest žoge, visok pritisk in zavezanost atraktivnemu, napadalnemu nogometu. Medtem, ko se taktični sistem razvija od 5v5 do 11v11, osnovna načela in slog igre ostajajo dosledni, pri čemer dajejo prednost razvoju in identiteti igralca pred togo taktiko.

Konkurenca/tekmovalnost je ključni steber Benficinega razvojnega sistema. Klub ima koristi od ekipe B v drugoligaški ligi, ki mladim igralcem zagotavlja dragocene izkušnje v tekmovalnosti z moškimi. To pravo nogometno okolje je ključnega pomena za rast igralcev, zlasti za U18 in U19. Medtem, ko so angleški klubi napredovali s pobudami, kot sta Premier League 2 in EFL

Trophy, se postavitve Benfice šteje za idealno odskočno desko do prve ekipe. B ekipa redno tekmuje v ligi, s ciljem napredovanja igralcev v prvo ekipo. Redno treniranje z odraslimi ekipami ponuja nadaljnje možnosti za razvoj.

Benfica je ponosna na to, da vidi svoje diplomante, kot sta Ruben Dias in Joao Cancelo, uspešne kot poklicni nogometaši. Čeprav klub nima uradnega sistema diplomantov, je koristno, ko se nekdanji igralci vrnejo na trening, bodisi da okrevajo po poškodbah ali ponovno vzpostavijo stik s trenerji, ki so jih trenirali. Poudarek ni le na tistih, ki se prebijejo na vrh, ampak tudi na tistih, ki svojo kariero nadaljujejo na različnih ravneh. Klub ceni osebno rast in izkušnje, ki jih vsi igralci pridobijo v času pri Benfici.

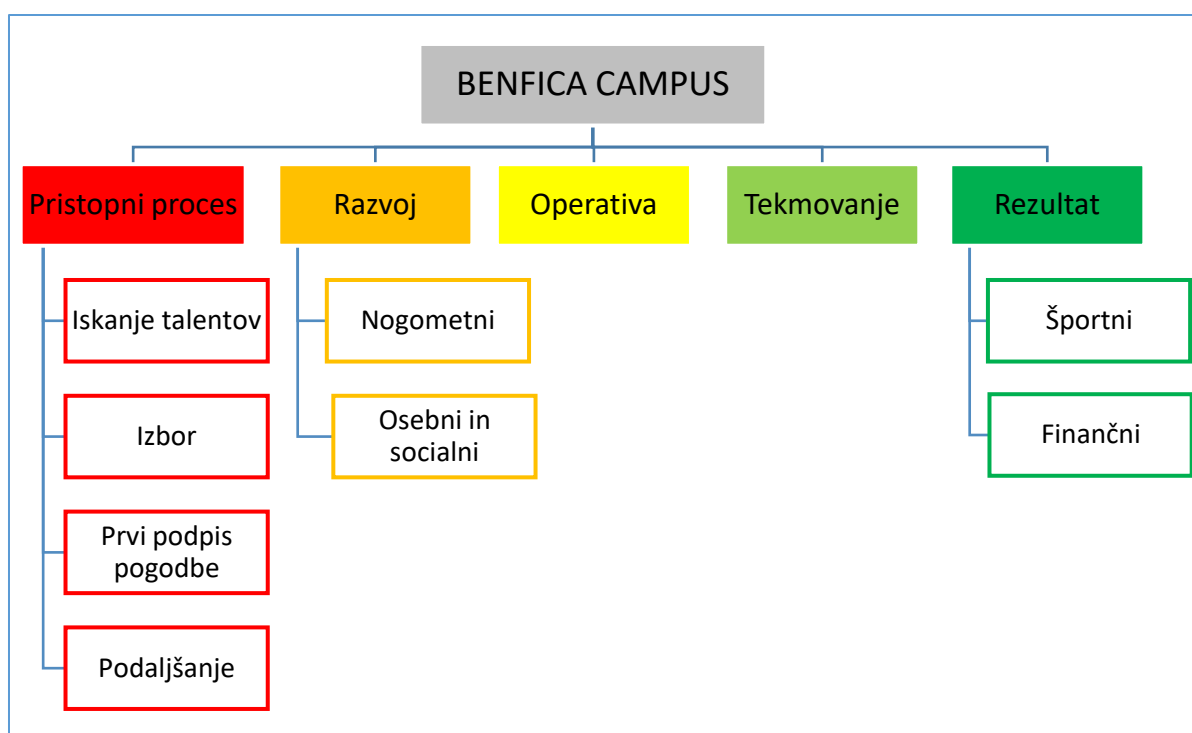
Glavni poudarek je na ustvarjanju priložnosti za igralce z načrtovanjem ekipe, redno komunikacijo med akademijo in prvo ekipo ter sodelovanjem s predsednikom, športnim direktorjem in glavnim trenerjem. Izziv je razviti igralce, ki so pripravljeni na tekmovanje na visoki ravni, saj klub cilja na naslove in stalno izboljšanje v Ligi prvakov. Prehod iz mladincev v prvo ekipo je bil uspešen, še posebej s prihodom Rogerja Schmidta, ki je mlade igralce integriral tako, da jih je 14 odpeljal v pripravljalno sezono, devet pa jih je ostalo v ekipi in redno igra. Tudi po menjavi na trenerski klopi z Brunom Lagejem, ki pozna klub do potankosti, je temu ostalo tako.

Benfica Lab se je začel kot enota za podporo uspešnosti za trenersko osebje in ekipe, vendar se je od takrat razvil v celovit oddelek za zdravje in uspešnost. Deluje v različnih športih znotraj kluba, vključno z olimpijskimi projekti. Poudarek je na integraciji, ki zagotavlja, da multidisciplinarne ekipe učinkovito sodelujejo, da bi čim bolj izkoristile razpoložljive vire.

Največje sanje Benfice so osvojiti trofeje, vključno z ligo prvakov, hkrati pa razvijati igralce iz svoje akademije. Njihov cilj je uravnotežiti mlade talente z izkušenimi igralci, da bi dosegli uspeh. Klub se osredotoča na dnevno izboljšanje Akademije, zagotavljanje dediščine razvoja igralcev in zagotavljanje pravega okolja za uspeh prihodnjih generacij. Kljub temu, da je klub šele na 22-em mestu po »Deloitte Money League«, si prizadeva tekrovati na najvišji ravni (Marques, P., 2023).

V magistrskem delu Francisca Marquesa (2023) so predstavljeni in oblikovani ključni kazalniki uspešnosti (KPI-ji), ki so bili predlagani za v uporabo v Benfica Campusu za notranjo analizo, kot tudi za primerjavo s konkurenco. V nadaljevanju se bomo vsakega posebej tudi podrobneje dotaknili, vendar bomo najprej razdelili organizacijsko strukturo akademije.

Tabela 3 Organizacijska struktura Benfica Campus



Delovanje SL Benfica Campusa temelji na petih ključnih področjih, ki sledijo logičnemu zaporedju: Pristopni proces, Razvoj, Operativa, Tekmovanje in Rezultat.

Proces se začne z vključevanjem športnikov v klub, sledi faza njihovega razvoja, ki poteka vzporedno z operativnim in tekmovalnim delom, zaključni del pa predstavlja rezultat, ki odraža učinkovitost vseh predhodnih faz.

Pristopni proces

Ta proces vključuje štiri zaporedne komponente:

- Iskanje talentov (scouting)
- Izbor (selection)
- Prvi podpis pogodbe (signing)
- Podaljšanje / Zadržanje igralcev (retention)

Gre za temeljno fazo, s katero SL Benfica identificira in vključuje perspektivne mlade igralce v svoj sistem.

Razvoj

Razvoj se osredotoča na celostno napredovanje športnikov, tako na nogometni ravni kot tudi na osebnem in socialnem področju. Cilj je oblikovati tehnično in psihološko pripravljene igralce, ki obenem razvijajo tudi odgovornost, disciplino in osebnostno zrelost.

Operativa

Področje operative obsega vsakodnevno organizacijo, uporabo virov ter logistične dejavnosti znotraj Benfica Kampusa. Skrbi za nemoten potek procesov, kar omogoča učinkovito podporo razvoju in tekmovalnim aktivnostim.

Tekmovanje

Tekmovanje se nanaša na spremljanje in vrednotenje nastopov mladinskih ekip v različnih tekmovanjih. Poudarek je na analizi njihove konkurenčnosti, napredka in športnih rezultatov.

Rezultat

Rezultat predstavlja končni izhod procesa in zajema:

- Športni rezultat – razvoj kakovostnih igralcev, njihova prehodnost v višje selekcije ali člansko ekipo.
- Finančni rezultat – prihodki iz prodaj igralcev, ustvarjanje tržne vrednosti ter donosnost razvojnega modela.

Kazalniki uspešnosti (KPI)

Za merjenje uspešnosti vseh petih področij je bilo oblikovanih 38 kazalnikov uspešnosti (KPI), pri čemer smo sledili smernicam angleške nogometne zveze. (FA, 2002)

Kazalniki so bili oblikovani po naslednjih načelih:

- Enostavni – jasni in lahko razumljivi,
- Merljivi – podatkovno podprti in enostavni za izračun,
- Časovno opredeljeni – vezani na konkretne časovne intervale,
- Točni – temeljijo na preverljivih, dejanskih dogodkih.

Kazalniki so oblikovani tako, da v največji možni meri uporabljajo že zbrane podatke, kar zmanjšuje dodatno delovno obremenitev in omogoča tekočo integracijo v obstoječe sisteme ustvarjanja strokovnih poročil.

Ob tem je treba upoštevati nekaj pomembnih okoliščin:

Večina kazalnikov je splošne narave, vendar so specifično prilagojeni posebnostim SL Benfica Kampusa in strategiji kluba. KPI-ji so namenjeni vodstveni in strateški ravni odločanja, ne pa taktični ali tehnični analizi igre. Zaradi občutljive narave podatkov ni bil omogočen dostop do zaupnih informacij, kot so skavtska ali razvojna poročila. Posledično so bili za analize uporabljeni predvsem KPI-ji iz področij Tekmovanja in Rezultata, kjer so podatki javnega značaja.

Pristopni proces

Pristopni proces ima ključno vlogo v okviru vizije Benfica Kampusa. Gre za eno najzahtevnejših nalog nogometnega kluba, saj se klub pri tem sooča z močno konkurenco tako na nacionalni

kot mednarodni ravni, pa tudi z visokimi »priložnostnimi« stroški – ogromnim številom potencialnih igralcev, visoko stopnjo negotovosti in omejenimi razpoložljivimi viri.

Ta proces temelji na štirih ključnih dimenzijah:

- Skavting (scouting)
- Izbor (selection)
- Podpis pogodbe (signing)
- Zadržanje igralcev (retention)

Vsaka od teh faz je bistvena za celovit uspeh pristopnega modela.

Pomemben element tega procesa so skavting poročila, ki služijo kot ocena potenciala opaženih igralcev. Igralci so razvrščeni na lestvici od D do A, pri čemer:

- D pomeni, da se igralca ne priporoča za podpis,
- A označuje igralca z najvišjim potencialom, ki bi lahko v prihodnosti zaigral za člansko ekipo SL Benfica.

Igralci z oceno A ali A/B so redki in označeni kot visokopotencialni igralci (High Potential Players), kar jih uvršča med ključne tarče v procesu dolgoročne gradnje moštva.

Pristopni proces – skavtska služba

Prva faza pristopnega procesa je skavting. V tem obdobju je ključnega pomena, da skavti in trenerji opazujejo čim več tekem (*kvantitativni kazalnik*), saj to povečuje možnosti za identifikacijo čim večjega števila visokopotencialnih igralcev (*kvalitativni kazalnik*). Identificirani igralci se nato filtrirajo in ocenijo, kdo med njimi je primeren za naslednje faze procesa.

Več tekem kot si jih ogledajo skavti (KPI 1), večja je verjetnost, da bodo identificirali kakovostne igralce z visokim potencialom (KPI 2 in 3), ki jih klub nato spremlja in analizira vse do morebitne odločitve o podpisu pogodbe.

- KPI 1: Število ogledanih tekem mladih selekcij na sezono

Merjenje: Beleženje vseh tekem, ki jih obišejo skavti SL Benfica

Namen: Spremljanje obsega skavtskega procesa in prisotnosti na terenu

- KPI 2: Število skavtiranih igralcev z visokim potencialom (A ali A/B)

Merjenje: Zabeležba vseh mladih igralcev, ki prejmejo skavtsko oceno A ali A/B

Namen: Ocena kakovosti skavtinga ob upoštevanju razpoložljivega talenta na trgu

- KPI 3: Potrjen potencial igralcev (%)

Merjenje: Analiza razvojnih poročil eno leto po podpisu pogodbe; delež igralcev, katerih prvotna ocena (A ali A/B) ostaja nespremenjena

Namen: Ocena natančnosti skavtskih ocen in povezave med pričakovanim potencialom ter dejanskim razvojem; hkrati tudi spremljanje prilagoditve in napredka igralcev v prvem letu na Benfica Campusu

Pristopni proces – Izbor

Druga faza je izbor. Po tem, ko je bilo opaženih in analiziranih večje število igralcev, mora klub določiti, v katere se spleta vlagati dalje. Z namenom zmanjšanja tveganja napačne izbire, klub organizira specifične preizkusne treninge, kjer lahko natančneje oceni in primerja zmogljivosti ter potencial igralcev. Ti treningi morajo potekati redno (KPI 4), da omogočijo selektivno zniževanje števila kandidatov (KPI 5) in prispevajo k učinkovitemu prehodu v naslednjo fazo – podpis pogodbe (KPI 6).

- KPI 4: Število ogledov opazovalnih treningov na sezono

Merjenje: Beleženje vseh ogledov organiziranih treningov v mladinskem pogonu SL Benfica

Namen: Spremljanje obsega selekcijskega postopka

- KPI 5: Delež skavtiranih igralcev, ki se udeležijo opazovalnih treningov (%)

Merjenje: Delež povabljenih igralcev glede na celotno število skavtiranih igralcev

Namen: Razumevanje procesa selekcije (Koliko igralcev preide iz skavtinga v fazo neposredne primerjave)

- KPI 6: Delež igralcev iz opazovalnih treningov, ki podpišejo pogodbo (%)

Merjenje: Delež igralcev, ki po sodelovanju na opazovalnih treningih podpišejo pogodbo, v primerjavi s skupnim številom udeležencev

Namen: Analiza učinkovitosti opazovalnih treningov kot orodja za končno odločitev o podpisu igralcev

Pristopni proces – podpis pogodbe

Tretja faza pristopnega procesa se nanaša na podpis pogodbe z igralci. Po tem, ko so bili igralci opaženi in izbrani, sledi odločilni korak – njihova privolitev in podpis pogodbe v tako tekmovalnem okolju. Ker se SL Benfica sooča s številnimi rivalskimi klubi, pogosto lociranimi v isti regiji, je ključnega pomena, da klub prepozna talente zgodaj in jih hkrati prepriča, da je prav Benfica najboljša izbira za njihov nadaljnji razvoj.

Dva ključna kazalnika uspešnosti v tej fazi se nanašata na čas začetka skavtinga (KPI 7) in uspešnost podpisa visoko potencialnih igralcev (KPI 8):

- KPI 7: Delež podpisanih igralcev, katerih skavting se je začel pred januarjem (%)

Merjenje: Razmerje med številom podpisanih igralcev, katerih skavting se je pričel v prvi polovici sezone, in skupnim številom vseh podpisanih igralcev v sezoni (vključno s poletnim prestopnim rokom)

Namen: Spremljanje sposobnosti SL Benfica pri zgodnjem prepoznavanju talentov, kar klubu omogoča prednost pred konkurenco v procesu pridobivanja igralcev

- KPI 8: Delež skavtiranih visoko potencialnih igralcev, ki podpišejo pogodbo (%)

Merjenje: Razmerje med številom podpisanih igralcev z oceno A ali A/B in skupnim številom skavtiranih igralcev z istimi ocenami

Namen: Ocena uspešnosti SL Benfica pri privabljanju najboljših talentov, potem ko so ti identificirani skozi skavtski proces

Pristopni proces – Podaljšanje pogodbe

Zadržanje predstavlja četrto in zaključujočo fazo pristopnega procesa. Ko je igralec uspešno integriran v klub in kaže dobre športne predstave, se osredotočenost preusmeri na njegovo dolgoročno ohranitev in maksimalno izrabo njegovega potenciala. V konkurenčnem okolju, kjer na igralce ves čas pritiskajo domači in tuji klubi, je sposobnost zadržati najbolj perspektivne kadre ključna za ohranjanje kakovosti znotraj sistema SL Benfica. Visoko potencialne igralce (HPP) je treba najprej prepričati, da po dopolnjenem 16. letu podpišejo profesionalno pogodbo (KPI 9), nato pa poskrbeti za podaljšanje pogodbe, če ohranjajo svojo kakovost (KPI 10), ter si dolgoročno zagotoviti, da ima klub v vsaki generaciji največ talentov (KPI 11) v primerjavi s tekmeci.

- KPI 9: Delež visoko potencialnih igralcev, ki podpišejo profesionalne pogodbe (%)

Merjenje: Odnos med številom visoko potencialnih igralcev, ki uspešno podpišejo profesionalno pogodbo s SL Benfica, in skupnim številom poskusov sklenitve takšnih pogodb

Namen: Ocena sposobnosti kluba pri zadržanju ključnih talentov v najbolj občutljivem obdobju kariere

- KPI 10: Povprečno trajanje pogodb visoko potencialnih igralcev

Merjenje: Vsota trajanj vseh pogodb visoko potencialnih igralcev, deljena s številom teh igralcev na Benfica Campusu

Namen: Ugotavljanje stopnje pogodbene zaščite in stabilnosti znotraj sistema SL Benfica za najperspektivnejše posameznike

- KPI 11: Delež visoko potencialnih igralcev po generaciji v portugalskem prostoru, ki igrajo za SL Benfica (%)

Merjenje: Najprej se določi število igralcev z oceno A ali A/B v določeni starostni skupini (po letniku rojstva) v celotni Portugalski, na podlagi razvojnih poročil SL Benfica in skavtskih poročil o igralcih drugih klubov. Nato se izračuna delež teh igralcev, ki dejansko igrajo za SL Benfica

Namen: Razumevanje ali SL Benfica obvladuje večinski delež najboljših talentov v posamezni generaciji v primerjavi z glavnimi konkurenti – FC Porto, Sporting CP in SC Braga

Razvoj

Razvoj je osrednja prioriteta mladinskega pogona SL Benfica. Vse ostale aktivnosti izgubijo svoj pomen, če igralcev ne razvijamo na način, ki omogoča, da nekateri dosežejo člansko ekipo, vsi pa postanejo odgovorni posamezniki in aktivni člani družbe.

Razvoj – nogometni

Benfica Campus mora znati prepoznati, pridobiti in zadržati visoko potencialne igralce, predvsem pa jih mora razviti – iz vrhunskih talentov oblikovati vrhunske igralce (KPI 12 in 13). To mora biti glavno vodilo trenerjev v mladinskem pogonu – pomembnejše celo od samega zmagovanja – in tudi merilo kakovosti njihovega dela.

Razvoj v nogometu je do določene mere subjektiven – razen telesnih kazalnikov (KPI 14) so tehnični, taktični in psihološki vidiki težje merljivi z absolutnimi parametri. Zato so KPI-ji v tem področju usmerjeni v analizo trendov, ki lahko vplivajo na razvoj igralcev. Če na primer večina igralcev v ekipi skozi daljše obdobje kaže podpovprečne predstave (KPI 15), je to lahko znak težave – bodisi v kakovosti treningov, igralnega kadra, metodologiji ali vodenju.

Ena ključnih razvojnih faz v sistemu SL Benfica je B ekipa, ki klubu omogoča, da zadrži več mladih talentov in jim nudi igranje na profesionalni ravni (druga portugalska liga). To bistveno pospešuje njihov razvoj in zvišuje verjetnost, da iz njih nastane igralec za člansko ekipo. Zato je ključno, da se vloga B ekipe kot prehodne platforme natančno spremlja. Visoko potencialni igralci morajo prejeti zadostne priložnosti za igro (KPI 16), ob stabilnem kadrovskem okolju (KPI 17) in slogu igre, usklajenim s prvo ekipo.

Poleg tega je treba poskrbeti za ustrezno posojjo igralcev, ki so razvojno prerasli B ekipo, vendar še nimajo prostora v prvi ekipi. Cilj posoje mora biti omogočiti igralcem dovolj igralnih minut za nadaljnji razvoj (KPI 18).

- KPI 12: Stopnja uresničitve potenciala visoko potencialnih igralcev (%)

Merjenje: Delež igralcev, ki so bili ob podpisu profesionalne pogodbe ocenjeni kot A ali A/B in so ta status ohranili do prihoda v ekipo B (ali U-23) z celotnim številom analiziranih igralcev

Namen: Spremljanje razvoja najbolj perspektivnih igralcev in ocena uspešnosti Benfica Campusa pri preobrazbi talentov v kakovostne igralce

- KPI 13: Število visokopotencialnih igralcev predvidenih za priključitev prvi ekipi v naslednjih dveh sezonah

Merjenje: Identifikacija igralcev z oceno A ali A/B, ki naj bi v roku dveh sezon imeli ustrezne lastnosti za vključitev v člansko moštvo

Namen: Ocena pripravljenosti SL Benfica na srednjeročno kadrovsko prihodnost

- KPI 14: Doseganje ciljev telesnega razvoja (%)

Merjenje: Delež igralcev, ki so dosegli individualno določene telesne cilje v okviru razvojnih načrtov ob začetku sezone

Namen: Ocena kakovosti telesnih priprav in individualnega napredka, kot tudi učinkovitosti uporabljenih metodologij

- KPI 15: Variacija v individualni uspešnosti igralcev po trimesečjih (%)

Merjenje: Ocena napredka igralcev na podlagi individualnih ocen trenerjev po vsaki tekmi, spremljana vsako trimesečje

Namen: Sledenje razvoju igralcev in ocena vpliva kakovosti trenerskega dela ter igralčevega vložka

- KPI 16: Povprečno število odigranih tekem v ekipi B pred prehodom v člansko ekipo (zadnje 4 sezone)

Merjenje: Skupno število tekem, ki jih je igral vsak posamezen igralec iz akademije v ekipi B, deljeno s številom igralcev, ki so prešli v člansko moštvo

Namen: Analiza vloge ekipe B pri pripravi igralcev na prehod v prvo ekipo

- KPI 17: Izpolnjenost kadrovske strukture B ekipe (%)

Merjenje: Upoštevanje vnaprej določene strukture ekipe (2 vratarja, 3 osrednji branilci, 3 bočni branilci, 5 vezistov, 3 krilni igralci, 2 napadalca – skupaj 18 igralcev z oceno B ali višjo) in izračun, koliko jih dejansko izpolnjuje ta merila

Namen: Spremljanje razporeditve in kakovosti igralnega kadra znotraj ekipe B z vidika dolgoročne stabilnosti in razvoja

- KPI 18: Povprečno število minut na posoji za igralce iz akademije

Merjenje: Seštevek vseh minut, ki jih je vsak posamezni igralec iz mladinske akademije odigral med posojjo, deljeno s številom posojenih igralcev

Namen: Ocena uspešnosti posojanja z vidika dejanske koristi za razvoj igralca

Razvoj – osebni in socialni

Kot mladinska akademija si Benfica Campus postavlja cilje, ki segajo preko nogometnega igrišča. Igralce vzgaja tudi na osebni in družbeni ravni, skladno z načeli in vrednotami SL Benfica. V ta namen Benfica Campus organizirano izvaja različne delavnice in družbeno koristne aktivnosti skozi celotno sezono (KPI 19), katerih namen je izobraziti igralce na različnih življenjskih področjih – od finančne pismenosti do družbene odgovornosti. Pomembno je spremljati učinkovitost teh aktivnosti (KPI 20) in vključenost igralcev (KPI 21), da se zagotovi njihov resničen vpliv na celostni razvoj mladih športnikov. Obenem so starši pogosto zaskrbljeni glede šolskega uspeha svojih otrok – upravičeno, saj je znano, da le manjšina mladih športnikov doseže profesionalno raven in uspešno kariero v nogometu. Zato mora Benfica Campus aktivno spremljati in spodbujati šolsko uspešnost igralcev (KPI 22). To ima ključno vlogo tudi v pristopnem procesu, saj lahko starši pomembno vplivajo na odločitve, v kateri klub bo njihov otrok prestopil.

- KPI 19: Število delavnic za osebni in socialni razvoj na sezono

Merjenje: Evidenca vseh delavnic, ki jih Benfica Campus izvede v eni sezoni

Namen: Spremljanje prispevka akademije k osebnostni in družbeni rasti igralcev

- KPI 20: Povprečna ocena zadovoljstva po delavnicah

Merjenje: Igralci po vsaki delavnici izpolnijo vprašalnik z oceno (od 0 do 10) in možnostjo podajanja predlogov. Povprečna ocena se izračuna kot vsota vseh ocen, deljena s številom odgovorov

Namen: Ocena koristnosti in kakovosti delavnic z vidika udeležencev

- KPI 21: Delež prisotnosti igralcev na delavnicah (%)

Merjenje: Odnos med številom igralcev, ki so se udeležili posamezne delavnice, in številom tistih, ki so bili nanjo vabljeni

Namen: Spremljanje angažiranosti igralcev pri njihovem osebnem in družbenem razvoju

- KPI 22: Povprečna šolska ocena igralcev Benfica Campusa (GPA)

Merjenje: Seštevek povprečij (GPA) vseh igralcev, deljen s skupnim številom igralcev

Namen: Spremljanje šolskega uspeha igralcev in ocena uravnoteženosti med športnim in akademskim razvojem

Operativa

Operativo zajemajo vsakodnevne aktivnosti na Benfica Campusu, katerih cilj je, da se igralcem zagotovi optimalno okolje za razvoj in osredotočenost na nogometno rast. KPI-ji v tem sklopu so zasnovani za oceno učinkovitosti procesov in rabe razpoložljivih virov (KPI 23), hkrati pa pomagajo pri maksimalnem donosu glede na vložke (KPI 24) ter minimiziranju izgub, zamud ali neučinkovitosti. Kazalniki ponujajo tudi vpogled v smotrnost nadaljnjih investicij v strokovne kadre, opremo in infrastrukturo ter razporeditev stroškov (KPI 25).

- KPI 23: Stopnja izrabe virov (%)

Merjenje: Razmerje med dejansko uporabo določenega vira (npr. igralci v fitnesu, fizioterapiji na uro; ekipe na igrišču ali v garderobi na dan) in maksimalno kapaciteto vira

Namen: Analiza učinkovitosti uporabe sredstev ter identifikacija neizkoriščenosti virov

- KPI 24: Povprečna življenjska doba opreme

Merjenje: Seštevek življenjske dobe vsake opreme po objektih, deljeno s številom analiziranih kosov

Namen: Spremljanje donosnosti investicij in sodobnosti opreme na Benfica Campusu

- KPI 25: Operativni strošek na mladince

Merjenje: Skupni operativni stroški Benfica Campusa (upoštevajoč 50-odstotni delež, saj se predvideva delitev z ekipo članov), deljeno s številom mladinskih igralcev

Namen: Pridobitev vpogleda v stroškovno učinkovitost mladinskega sistema

Tekmovanje

Tekmovalnost v mladinskem nogometu je zadnja leta tema številnih razprav. Na Benfica Campusu je glavni cilj trenerjev in vodij razviti igralce do njihovega maksimalnega potenciala, a to ne pomeni, da se pomen tekmovanj zanemarja. Nasprotno – gradnja zmagovalne miselnosti in sposobnost boja za lovorike sta bistveni sestavini razvoja igralcev v duhu SL Benfica. Rezultati mladinskih ekip v domačih (KPI 26) in mednarodnih (KPI 27) tekmovanjih so dober pokazatelj kakovosti igralcev in trenerskega dela, poleg tega pa vplivajo tudi na privlačnost kluba v celotnem pristopnem procesu. Ekipa Benfica B ima ključno vlogo kot most med akademijo in člansko ekipo. Njena uspešnost (KPI 28) odraža kakovost vodenja, igralnega kadra in ustreznost razvojnega konteksta.

- KPI 26: Število osvojenih državnih mladinskih prvenstev na sezono

Merjenje: Evidenca osvojenih prvenstev v kategorijah U-15, U-17 in U-19

Namen: Spremljanje domače tekmovalne uspešnosti v mladinskem pogonu

- KPI 27: Uspešnost v UEFA Youth League – dosežena »final four« v zadnjih 5 sezonah

Merjenje: Beleženje uvrstitev ekipe U-19 med polfinaliste

Namen: Ocena mednarodne konkurenčnosti mladinskega sistema v primerjavi z vrhom evropskih akademij

- KPI 28: Uvrstitev B ekipe v drugi ligi

Merjenje: Položaj na lestvici B ekipe ob koncu sezone

Namen: Spremljanje kakovosti ekipe, da pridobimo igralčeve kakovosti in zrelosti, kot tudi da zagotovimo ohranjanje primerne platforme za prehod v člansko ekipo

Rezultat

Razdelek »Rezultat« je sestavljen in niza kazalnikov, razdeljenih na športni in finančni del. Zasnovan je za analizo končnega »izdelka« dela, ki so ga razvili v SL Benfica Campusu

Športni rezultat:

Se osredotoča na to, v kolikšni meri Benfica Campus prispeva k uspehu članske ekipe. Osrednji kazalnik je število prehodov iz mladinskega pogona v prvo ekipo (KPI 29), poleg tega pa še vloga teh igralcev v ekipi (KPI 30) in njihov vpliv na igro (KPI 31). Za dodatno oceno kakovosti akademije je pomembno spremljati navzočnost nekdanjih igralcev v petih najmočnejših evropskih ligah (KPI 32) in v portugalski reprezentanci (KPI 33).

- KPI 29: Število igralcev, ki so prešli v člansko ekipo na sezono

Merjenje: Evidenca igralcev, ki so odigrali vsaj 4 tekme za člansko moštvo po prehodu iz mladinskega pogona

Namen: Ocena uspešnosti glavnega cilja mladinskega sistema – prehodov v člansko moštvo

- KPI 30: Sestava prve ekipe: delež igralcev, vzgojenih na Benfica Campusu (%)

Merjenje: Razmerje med številom igralcev, razvitih na Campusu in celotno člansko zasedbo

Namen: Spremljanje kadrovskega prispevka akademije v sestavo prve ekipe

- KPI 31: Povprečno število minut, ki jih odigrajo igralci iz Campusu za prvo ekipo na sezono

Merjenje: Skupno število minut vseh igralcev Campusu, deljeno s številom teh igralcev

Namen: Ocena dejanskega vpliva in vloge igralcev iz Campusu v članski ekipi

- KPI 32: Število nekdanjih igralcev Campusu v top 5 evropskih ligah

Merjenje: Po kriterijih UEFA (doma vzgojeni igralci), beleženje vseh, ki trenutno igrajo v elitnih evropskih ligah

Namen: Merjenje kakovosti »izdelka« Benfica Campusu na najvišji ravni, kot tudi kakšen je prispevek Benfica Campusu k karieri igralcev

- KPI 33: Delež reprezentantov Portugalske, ki so vzgojeni na Benfica Kampusu (%)

Merjenje: Razmerje med Benfica Campus igralci in skupnim številom reprezentantov

Namen: Ocena vpliva Benfica Campusu na razvoj portugalskega nogometa

Finančni rezultat

Čeprav ustvarjanje dobička ni primarni cilj, je vseeno pomembno oceniti finančni doprinos Benfica Campusu. To vključuje lastno donosnost delovanja (KPI 34), prihodke od prestopov (KPI 35), vpliv na tržno vrednost igralcev (KPI 36) in ovrednoti tržno vrednost Benfica Campusu (KPI 37).

Poleg tega je pomembno oceniti, ali klub zna povrniti vložke tudi pri tistih igralcih, ki ne dosežejo članske ekipe (KPI 38).

- KPI 34: Letni dobiček Benfica Campusu

Merjenje: Primerjava vseh prihodkov in odhodkov akademije

Namen: Ocena finančne vzdržnosti (dobičkonosna ali ne) mladinskega sistema

- KPI 35: Prihodki od igralcev Benfica Campusu v zadnjih 5 sezonah

Merjenje: Seštevek vseh vsot prestopov in prihodkov od posojil za igralce iz akademije

Namen: Razumevanje prispevka Benfica Campusu k finančnemu položaju kluba

- KPI 36: Razlika v tržni vrednosti igralcev ob prehodu v prvo ekipo in po prvi sezoni

Merjenje: Primerjava tržne vrednosti takoj ob prehodu iz akademije v prvo ekipo in ob koncu prve sezone v prvi ekipi ter izračunati razliko med prvo in drugo vrednostjo

Namen: Spremljanje zaznanega vpliva akademije na vrednost igralcev, v primerjavi z igralci drugih akademij

- KPI 37: Skupna tržna vrednost vseh doma vzgojenih igralcev SL Benfica

Merjenje: Upoštevanje UEFA definicije doma vzgojenih igralcev (vsaj 3 leta med 15. in 21. letom v klubu) in seštevek njihove tržne vrednosti

Namen: Ocena ustvarjene vrednosti skozi leta in primerljivost z drugimi evropskimi akademijami

- KPI 38: Prihodki od igralcev, ki so zapustili klub iz B ekipe v zadnjih 3 sezonah

Merjenje: Seštevek vseh prihodkov od igralcev, ki so po podpisu pogodbe za B ekipo zapustili klub brez prehoda v člansko moštvo

Namen: Merjenje sposobnosti kluba, da povrne svoje naložbe s prodajo igralcev na sekundarnih trgov

Skozi sistem 38 kazalnikov uspešnosti (KPI) klub zagotavlja strateški nadzor nad vsemi fazami razvoja in podpira trajnostno rast kluba, predvsem pa je skozi proces izbire, usmerjanja in selekcioniranja mladih nogometašev izjemno sistematičen, kar se odraža tudi skozi pozitiven finančni del.

3.3.4 AZ Alkmaar

AZ Alkmaar, klub, ki kljubuje finančnim pričakovanjem v Eredivisie, je odličen primer, kako lahko pametno upravljanje in jasna, dolgoročna vizija pomagata nogometnemu klubu preseči svojo težo. Kljub temu, da ima AZ enega najmanjših proračunov v nizozemskem nogometu, je AZ leto 2020/2021 sklenil na vrhu lige in končal izenačen po točkah z Ajaxom ter le za las zgrešil naslov zaradi gol razlike. Zadnjih nekaj let pa je med petimi najboljšimi. Njihova masa plač in prihodki, ki so precej nižji od njihovih konkurentov, poudarjajo izjemno delo, ki se opravlja v klubu.

Beuker, M. (2021) omeni, da je predanost negovanju talentov en ključnih elementov za njihov vzpon. Kar bomo v nadaljevanju tudi malce širše predstavili. Več kot 42 % minut v Eredivisie so odigrali domači igralci, s čimer so precej boljši od svojih tekmecev, kot je Ajax, ki ima 33 %. Ta poudarek na razvoju mladih lahko pripišemo celostnemu pristopu kluba in g. Marijnu Beukerju, ki je bil kot dolgoletni član strukture mladinskega pogona v AZ-u zadolžen za management talentov in kot direktor v nadaljevanju skrbel za njihov razvoj. Njegova ključna vloga je bila »misliti na prihodnost«. Pravi, da se zaradi zgoraj navedenega morajo posluževati drugih strategij pri skavtingu, kot oni, vendar si želijo še vedno tekMOVATI. Zato je en od motov pri njihovem delu podoben tistemu od Steve-a Jobsa: »Misli drugače! Deluj drugače.« Marijn omeni, da misliti drugače, pomeni misliti logično. Ker, če veš, kje si trenutno in veš kje želiš biti v prihodnosti ter veš kakšen bo talent v prihodnosti, je edini korak povezovanje točk med seboj in potem razmišljaš drugače.

Beukerjeva filozofija se osredotoča na dolgoročni pristop k uspehu, ki temelji na podatkih. Verjame, da se AZ za tekMOVANJE z večjimi klubi ne more zanašati le na finančno moč, ampak mora razviti močno kulturo rasti in inovacij. Njegova vloga, ki vključuje "helikopterski pogled" na usmeritev kluba, pomaga zagotoviti, da se klub vedno premika proti jutrišnjemu uspehu, namesto da bi se osredotočal le na takojšnje rezultate in kupovanje le-teh. Infrastruktura kluba z voditelji, kot sta izvršni direktor Robert Eenhoorn (bivši baseball igralec – New York Yankees) in tehnični direktor Max Huiberts (bivši igralec AZ), podpira to vizijo in spodbuja kulturo, v kateri so vsi usklajeni s cilji kluba.

AZ Alkmaar pripisuje izjemen pomen razvoju mladih, začnši že pri U9. oz že prej, vendar jih pri tej starosti ne dajo v njihovo akademijo, ampak jih povabijo v eno od njihovih nogometnih šol. Imajo pet, šest nogometnih šol, ki imajo skupaj morda 150 igralcev v tej starostni skupini.

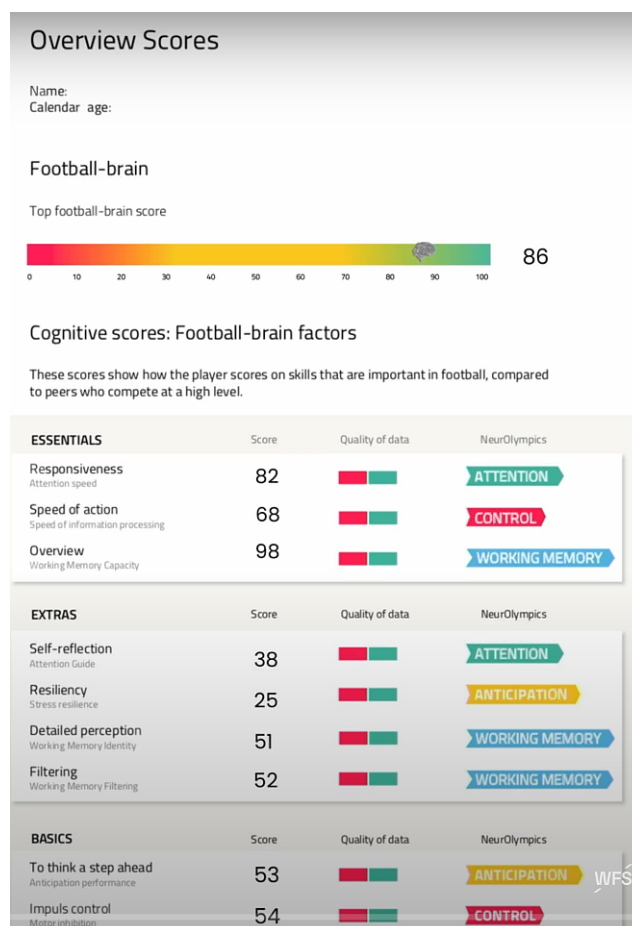
Povprečna starost igralcev, ki so iz akademije prišli v prvo ekipo, je bila 11,8 leta. Če pridejo do U13 AZ, imajo 46% možnosti, da postanejo profesionalni igralec. Če dosežejo U16, imajo 58% možnosti. To je zato, ker se morajo dobro odločati. Ne morejo si privoščiti izgube preveč talentov.

Tako gledajo tudi na osebni vidik v teh dveh letih. Ko so jih preizkusili, jih povabijo v uradne starostne skupine.

Ne želijo začeti prezgodaj, ker telo po njihovem mnenju še ni dovolj razvito, predvsem pa ne želijo sprejemati hitrih odločitev. Obstaja nizozemski pregovor - nočemo drsati na ledu za eno noč, želimo sprejemati dobre odločitve.

Njihova akademija je znana po strogem izbirnem postopku, ki se ne osredotoča le na tehnične sposobnosti, ampak tudi na kognitivne sposobnosti, fiziko in duševno trdnost. Klub preizkuša odpornost mladih igralcev tako, da jih postavi v težke situacije, da oceni njihovo pripravljenost za učenje in rast. Ta osredotočenost na dolgoročni razvoj, namesto na kratkoročne zmage, zagotavlja, da so igralci AZ dobro pripravljeni na zahteve profesionalnega nogometa.

Nedvomno ena redkih akademij v Evropi, ki je revolucionirala prepoznavanje talentov z vključitvijo nevro-znanosti z BrainsFirst testom. Ta pristop, razvit v sodelovanju z nevro-znanstvenikom Ericom Castienom, ocenjuje kognitivni potencial mladih igralcev, začeniši pri 12 letih, za napovedovanje uspeha, namesto da bi se zanašal zgolj na fizične in tehnične lastnosti. Test meri možganske funkcije, kot so spomin, predvidevanje in pozornost, kar AZ pomaga prepoznati igralce z elitnimi mentalnimi in taktičnimi sposobnostmi.



Slika 13 Celostna ocena kognitivnih sposobnosti

Na zgornji sliki je pregled kognitivnih ocen igralca, ki je v najboljših 14% v celotnem klubu, glede na svoje vrstnike. Kot lahko vidimo so kognitivne ocene razdeljene v tri skupine: Ključne, dodatne in osnovne sposobnosti.

Ključne, nujno potrebne (ESSENTIALS)

- a) Odzivnost (hitrost odzivanja) – pozornost
- b) Hitrost odločitev (hitrost procesiranja informacij) – nadzor
- c) Pregled (kapaciteta delovnega spomina) – delovni spomin

Dodatne sposobnosti (EXTRAS)

- a) Samorefleksija (vodilo za pozornost) – pozornost
- b) Odpornost (odpornost na stres) – anticipacija
- c) Podrobno zaznavanje (Identiteta delovnega spomina) – delovni spomin
- d) Filtriranje (filtriranje delovnega spomina) – delovni spomin

Osnovne sposobnosti (BASICS)

- a) Misliti korak naprej (Zmožnost predvidevanja) – anticipacija
- b) Nadzor čustev (motorična inhibicija) – nadzor

Osredotočenost AZ na kognitivne sposobnosti se je izkazala za uspešno, kar je prispevalo k njihovi nedavni zmagi v mladinski ligi UEFA. Študije so pokazale, da igralci z visoko kognitivno zmogljivostjo v mladosti razvijejo znatno višjo tržno vrednost, kar krepi pomen mentalnih sposobnosti v elitnem nogometu. Castien poudarja, da medtem, ko je identifikacija talentov prej temeljila na subjektivnih ocenah, njihova metoda temelji na objektivnih, merljivih možganskih funkcijah. Ta inovativni pristop je AZ dal konkurenčno prednost in jih loči od bogatejših klubov, ki tem kognitivnim dejavnikom morda še ne dajejo prednosti.

V njihovi akademiji trenerji delajo v različnih starostnih skupinah, da bi igralcem zagotovili dosledno razvojno izkušnjo, premostili vrzel med starostnimi kategorijami in spodbujali globlje razumevanje klubske nogometne filozofije. Poudarek na ustvarjalnosti in igralski inteligenci, zlasti v mlajših letih, zagotavlja, da igralci razvijejo sposobnosti za sprejemanje hitrih taktičnih odločitev na igrišču, pri čemer se na taktiko osredotočajo šele v poznejših fazah njihovega razvoja.

Predanost AZ Alkmaarja k odločanju na podlagi podatkov, celovit pristop k razvoju igralcev in njihova struktura zagotavljajo načrt za klube z omejenimi viri. Z manjšim in bolj osredotočenim osebjem klub daje prednost strokovnemu znanju pred velikostjo, kar ustvarja okretno in učinkovito organizacijo.

Vključevanje vpogledov podatkovne znanosti, ki so jih navdihnile osebnosti, kot je Billy Beane, je samo še izboljšalo njihovo strategijo, saj je AZ omogočilo spremljanje napredka mladih igralcev in sprejemanje premišljenih odločitev na podlagi objektivnih podatkov. Ta integracija tehnologije in podatkov jim pomaga izboljšati njihov pristop k razvoju igralcev in zagotavlja, da se upošteva vsak vidik rasti igralca.

Uspeh kluba pa ni le razvoj odličnih nogometašev. AZ Alkmaar daje enak poudarek razvoju dobro zaokroženih posameznikov, ki s svojim telesom ravnajo z enako stopnjo profesionalnosti kot vrhunski športniki v drugih športih. Z vlaganjem v duševno in fizično zdravje igralcev, pa tudi v njihovo igralsko inteligenco in tehnične sposobnosti, AZ Alkmaar zagotavlja, da ne gradi le boljših nogometašev, ampak tudi boljše ljudi.

Skratka, AZ Alkmaar je sijajen primer, kako lahko nogometni klubi, ne glede na njihov finančni položaj, dosežejo veličino z osredotočanjem na dolgoročni razvoj, sprejemanjem inovacij in ustvarjanjem močne, povezane klubske kulture. Njihov holistični pristop, ki temelji na podatkih, jih je ločil od klubov, ki ne ciljajo le na tekmovanje, ampak na uspeh – tako v Eredivisie kot na evropskem prizorišču.

Verjamejo, da delajo razliko skozi:

- b) vizijo (jasno razumevanje prihodnosti in kako izgleda),
- c) transfer vizije v program (noben v klubu ni vodja programa. Program je glavni. Ne pove ti kaj storiti, vendar zagotavlja, da razumeš kaj je potrebno doseči na koncu),
- d) dejstvu in znanjem (npr. pogovori z nevro-znanstveniki, o tem kako delujejo možgani in istočasno z Louis Van Gaal, ki prav tako predstavlja dragocene izkušnje. Kar je najbolj zanimivo, oba govorita isto, vendar na drugačen način),
- e) sposobnim strokovnim kadrom (izpeljujejo stvari, ki jih program ukaže in istočasno pustijo prostor za ustvarjalnost pri doseganju ciljev).

Tri ključna vprašanja, ki si jih zastavljajo, so:

- a) Kaj dejansko je talent?

Ne le kaj pomeni talent, ampak resnična globina pomena.

- b) Kako razvijati ljudi? Tukaj je govora tako o igralcih, kot tudi trenerjih in ostalih uradnih osebah

Kako ljudem pustiti, da iz sebe izveče največ.

- c) Kako ustvariti zmagovalno moštvo?

Z toliko talenti na kupu...

Vsak nov član stroke mora imeti miselnost, da se lahko vsaka stvar razvije (da talent ni le prirojen). To je prvi korak, da si lahko uspešen znotraj kluba. Tudi ni pomembno, kaj so do tistega trenutka naredili, ker jih bomo naučili. Ko govorimo o talentu, je naša želja, da vsi člani kluba imajo enako razlago talenta, ker vedno, ko sprašujemo zunaj kluba kaj talent je, je vedno druga zgodba.

Največkrat je govora o taktiki, tehniki, fiziki in mentalnih sposobnostih. Vendar si v naši sredini prizadevamo govoriti o razvoju in treniranju igralcev, ki

- So tehnično in fizično v optimalnem stanju,
- So 24/7 osredotočeni na izvedbo,
- Imajo močno osebnost.
- Razumejo igro (nogometna inteligenca – ni vam treba vedeti, kar morate storiti, vendar morate razumeti, zakaj morate to storiti, kar morate storiti),

Nogomet in hokej sta dva izmed najbolj kompleksnih športov na svetu. Vsako sekundo je potrebno sprejeti veliko odločitev. Ker sodelujemo z »BRAINSFIRST«, o katerem bomo spregovorili kakšno besedo več kasneje, se oboji zavedamo, da je pri odločitvah zelo pomemben dolgoročni spomin.

- Sami sprejemajo odločitve,

Tukaj se moramo dotakniti kognitivnega dela možganov. Predel, kjer se možgani odločajo. Kar je zelo zanimivo, da velika večina ljudi meni, da so nogometaši neumni ljudje, sprejemajo neumne odločitve, vendar, a se ne vsi kdaj odločamo nespametno? Nogometaši imajo najbolj fenomenalne možgane na svetu, tako kot tudi recimo piloti, kjer se morajo odločati izjemno hitro. Predstavljen je bil primer Cristiana Ronalda, ki je v 8s naredil 13 različnih gibov v 1v1 situaciji in v kateri je ogromno predvidevanja na podlagi katerega si uspešen ali ne. Ko igraš nogomet, se v glavi razvija proces z izjemno hitrostjo. Možgani sprejemajo ogromno število relevantnih informacij, ki jih obdelamo in na podlagi katerih se odločamo v izjemno kratkem času (0,2s). Tudi Maradona je počel enako. Ko naj bi igralec stopil na eno stran, se je sam odločil v 0,2s iti na drugo in ker je sposobnost reakcije bistveno počasnejša, gre vedno mimo igralca, kot da ga ni tam.

Ob prehodu v nadaljevanje je zelo pomembno imeti zastavljene cilje najvišje (do leta 2025 je želja biti ligaški in pokalni prvak ter med top 25 klubi v Evropi), vendar se zavedati, da se morajo osredotočati na poseben tip talentov in ne smejo početi enakih stvari, kot njihova finančno močnejša konkurenca, ker bodo v takem primeru imeli manj denarja in bili vedno korak zadaj. Predstavil je tudi reprezentanco Nizozemske U17 v obdobju 2013/2014. Na sliki sta le 2 igralca, ki sta ostala na zavidljivem nivoju nogometa, Steven Bergwijn, ki je bil takrat še v PSV-ju in je trenutno prestopil iz Ajaxa v Al-Ittihad ter Donny van de Beek, ki je bil vse do članskih selekcij član Ajaxa, potem prestopil v Manchester United, trenutno pa igra za Girono FC, vsi ostali nogometa na najvišji ravni ne igrajo več.



Slika 14 Nizozemska reprezentanca U17 (2013/2014)

V tistem obdobju so bili najboljši talenti, sedaj pa ne igrajo več nogometa. Ampak to je dejstvo. Skozi ves čas se ponavlja ista zgodba. Na Nizozemskem smo prvaki v izbiranju napačnih ljudi. Vedno dajemo priložnost ljudem, ki izgledajo kot najboljši, vendar niso najboljši v prihodnosti, zato smo prvaki v izboru napačnih talentov.

Potem je prikazal 5 igralcev, ki bi lahko bili 2013/14 tudi del reprezentance U17, vendar so bili popolnoma ignorirani. Igrali so na najvišji ravni, vendar jih noben ni izbral kot primerne za selekcijo, ker je bilo nekaj narobe z njimi. Trenutno so vsi skupaj vredni okrog 60 milijonov € in so vsi igrali za prvo moštvo AZ Alkmaar.



Slika 15 Nogometaši AZ Alkmaar U17 (2013/2014) in danes

Kar zelo radi počnemo, je da si ogledamo trenutno stanje, vendar pozabljamo videti potencial za prihodnost.

In kako to storimo? Ko si ogledujemo talent, vedno rečem, da lahko vsako stvar razvijemo. Vendar najpomembneje je ali bo dovolj? Ker ne moremo kar pripeljati nekoga iz ulice in ga postaviti v našo akademijo, ki je ena najboljših na svetu in tudi ne moremo pričakovati, da bodo naslednji Messi-ji. Vendar genetika ima zelo velik vpliv.

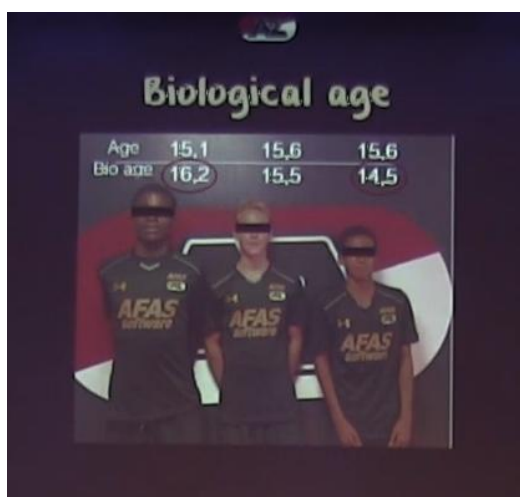
Ugotovili smo, da imajo trije elementi nekaj skupnega s prirojenostjo.



Slika 16 Glavne povezave s talentom

- a) Hitrost (bela mišična vlakna)
- b) Kognitivne sposobnosti (lahko jih razvijemo, vendar sposobnost kvalitetnega izbora informacij se zgodi v zgodnjem otroštvu), zato uporabljamo našega partnerja BrainsFirst, s katerim smo prišli do skupnega orodja – »the building blocks of future potential«, s katerim ugotavljamo ali posameznik ima sposobnost hitrega obdelovanja informacij.
- c) Zagnanost - je pozitivna, ne-kognitivna, psihološka lastnost, ki jo opredelimo kot predanost posameznika doseganju dolgoročnega cilja ali končnega stanja. Gre za motiviranost in vztrajnost pri premagovanju ovir ali izzivov oz. za gonilno silo na poti do želenega dosežka, kar smo tudi prejeli od svojih staršev.

Vendar delamo eno ključno napako, ko spremljamo igralce in to je, da njihova biološka starost ni povsem pravična.



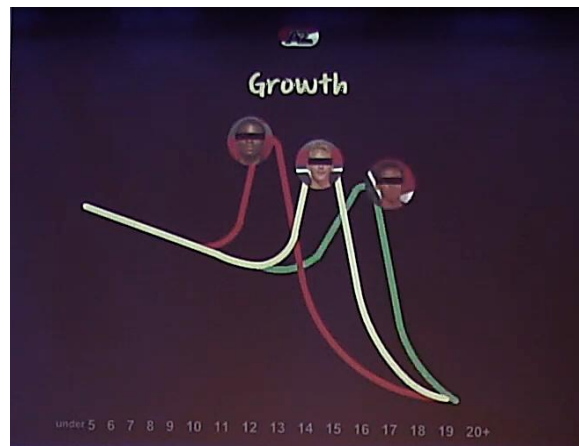
Slika 17 Prikaz biološke starosti

Ženske najbolj rastejo, ko so 12 let stare, vrhunec dosežejo pri 13 letih in zaključek rasti je pri 14ih letih.

Moški najbolj rastejo, ko so 13 let stari, vrhunec dosežejo pri 14 letih in zaključek rasti je pri 15ih letih.

Ampak to je le biološka starost. Kot vidite, se ne dogaja vedno v teoretičnem zaporedju. Prvi iz leve je dejansko najmlajši, vendar izgleda kot že razvit igralec. Igralec na desni, ki je najstarejši od treh, je po biološki starosti najmlajši.

Ko izbiramo igralce za svoja moštva, vedno rečemo, da bo igralec na levi najboljši, ker trenutno izgleda najboljše, je najbolj fizično razvit, vendar temu v praksi pogosto ni tako.



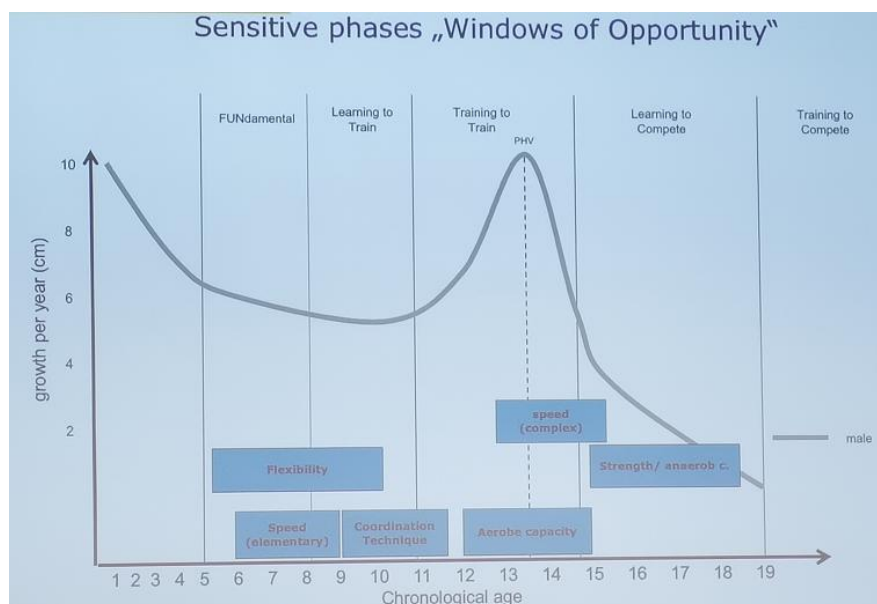
Slika 18 prikaz treh različno razvitih nogometašev

Tisti, ki niso še dovolj zreli za svojo starost, imajo glavno prednost, da se morajo prilagoditi – Primer Wesley Sneijder-ja – moral je pametno izbirati, namesto duelov, primerno postavitev na igrišču. Tako je izpopolnil svojo ustvarjalnost, ker je bil prisiljen drugače razmišljati.

Ko pa si že izdelan za svojo starost, ne razvijaš nujnosti za drugačno razmišljanje. Zato je sposobnost prilagajanja, ki je značilnost številka 1 za iskanje potencialnih talentov tukaj zanemarjena.

Občutljiva obdobja («okna prihodnosti»)

Občutljiva obdobja so v razmaku 8 let starosti pa vse do 13 leta starosti, ko se začne razvijati. V klubu imamo talenta, ki se je začel razvijati pri 11 letih starosti. Torej to so 3 leta občutljivega obdobja. Igralec, ki ga karakteriziramo kot naravnega tehničnega talenta, je imel 15 let, ko se je njegovo telo začelo razvijati. To je 7 let občutljivega obdobja. V tem obdobju se razvijajo najpomembnejše sposobnosti. Zato je obdobje treh ali sedmih let velika razlika. Zato Messi ali Calvin Stengs niso rojeni z sposobnostjo, da bi takoj igrali zelo dobro, ampak sta le preživela veliko časa v dolgem občutljivem obdobju.



Slika 19 Občutljivo obdobje

Slika 20 prikazuje t.i. občutljive faze za telesni in gibalni razvoj pri fantih, v povezavi s kronološko starostjo in rastjo na leto (v cm). Glavni namen slike je prikazati, v katerem obdobju so fantje najbolj dovzetni za razvoj določenih telesnih in motoričnih sposobnosti.

Krivulja rasti, ki je označena s sivo črto prikazuje hitrost rasti pri fantih od rojstva pa do 19. leta. Razbrati je mogoče, da je hitrejša rast do nekje 5. leta starosti, nato se upočasni do nekje 10. leta starosti, ko pride do izraženega vrha rasti (PHV – Peak Height Velocity) med 12. in 14. letom – to je obdobje, ko fantje doživijo največjo rast v višino.

Modri pravokotniki označujejo obdobja, ko je razvoj določenih sposobnosti največji – torej t.i. okna priložnosti za posamezne sposobnosti:

- Gibljivost (Flexibility): največja dovzetnost med 5. in 10. letom
- Osnovna hitrost (Elementary speed): najprimernejše obdobje za razvoj med 6. in 9. letom
- Koordinacija (Coordination technique): Pomembna med 9. in 12. letom
- Aerobna kapaciteta (Aerobic capacity): Optimalno okno pred in malo po vrhu rasti (približno 12-15 let)
- Specialna hitrost (Complex speed): Najprimernejši čas okrog vrha rasti
- Moč / anaerobne sposobnosti (Strength, anaerobic capabilities): Največji potencial po vrhu rasti (od cca 14. leta dalje)

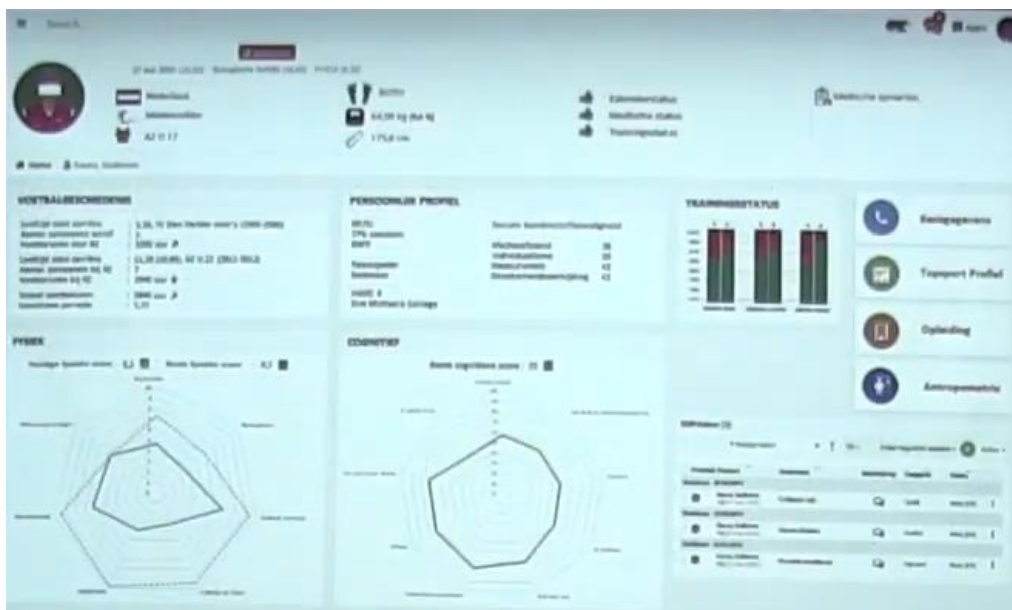
Modri napisi zgoraj, ki so razdeljeni z navpičnimi črtami, predstavljajo 5 faz dolgoročnega modela razvoja športnika.

- Temeljna faza učenja (FUNDamentals) – 5-8 let
- Faza učenja (Learning to Train) – 8-11 let
- Faza bazičnega treninga (Training to Train) – 11-15 let
- Faza učenja za tekmovanja (Learning to compete) – 15-19 let
- Faza treninga za tekmovanja (Training to compete) – 19+/-

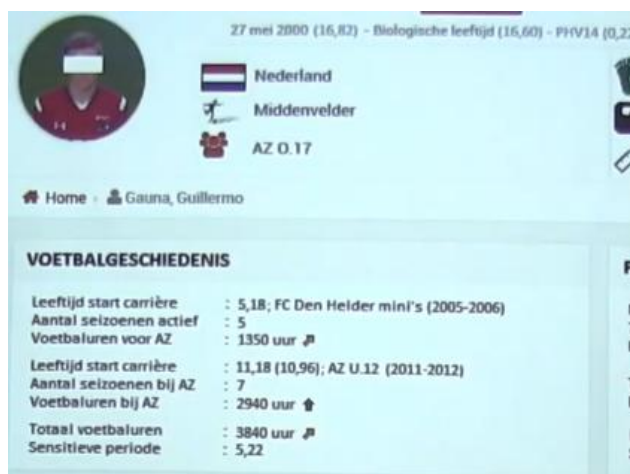
Z razumevanjem teh faz optimiziramo čas za učenje določenih sposobnosti. Prehiter ali prepozen začetek lahko zmanjša razvoj maksimalnega potenciala pri otroku.

V nadaljevanju je predstavil tudi »Potential prediction data«, primer skavtinga in iskanja potencialnih biserov znotraj kluba. Ne skavtirajo le na tekmah, da bi videli kdo je odličen, kdo bo zmagal (vsak duel), itd., ampak želijo gledati bolj specifično na igralčev razvoj.

S sliko 20 smo želeli le predstaviti obliko celostnega profila, zato rahla zamegljenost vidljivosti ne predstavlja ovire. V nadaljevanju bomo pa temeljito razčlenili osebni profil igralca na več elementov, ki jih bomo skozi čiste slike poskušali poenostaviti in razdeliti na čim krajše dele.



Slika 20 Celostni osebni profil igralca



Slika 21 Nogometna zgodovina igralca

Zgornja slika prikazuje, kje se igralec nahaja med občutljivim obdobjem ter koliko časa je igralec že preživel v tem obdobju. Mogoče igralec ne igra dobro v tem trenutku, ker ima bolj malo minutaže, vendar vidimo vseeno potencial za razvoj. Npr. imamo 2 igralca, enakih

kakovosti, en, ki se že precej časa ukvarja z nogometom na visoki ravni ter drugi, ki sploh nima izkušenj, bi jaz izbral tega, ker ima več potenciala, vendar vedno izberemo prvega.

Detajlna igralčeva nogometna zgodovina vsebuje:

- Starost ob začetku kariere:
- Število aktivnih sezon
- Skupni čas treninga pred prihodom v AZ
- Starost ob prihodu v AZ
- Število aktivnih sezon pri AZ
- Skupni čas treninga pri AZ
- Skupno število ur
- Občutljivo obdobje

Raziskujemo tudi osebnostno ozadje igralcev. Ne iz vidika, tega izberemo, tega ne, ker vsaka osebnost lahko postane uspešen nogometaš, če imaš strast. Vendar to počnemo zato, da lahko izvlečemo najboljše iz igralca. Kaj so igralčeve najboljše kakovosti, ki prispevajo k zmagovalnemu moštvu. Eni so vodje, drugi so delavci, tretji ustvarjalci. Karakteriziramo posameznike v skupini.

Uporabljamo:

- a) Action typing (vrsta dejanja, ki nadalje definira karakteristike igralca – uporaba le-tega je namenjena še bolj podrobnemu opisu)
- b) Team roles of Belbin (Dr. Meredith Belbin opredeljuje »timsko vlogo« kot eno od devetih skupin vedenjskih lastnosti, ki jih je njegova raziskava na Henley-ju opredelila kot učinkovite za olajšanje napredka ekipe)
- c) In druge...

PERSOONLIJK PROFIEL		
NF/SJ	Sociale banden/zelfstandigheid	
77% extravert		
ENFP	Machtsafstand	38
	Individualisme	50
Teamspeler	Masculiniteit	42
Bedenker	Onzekerheidsvermijding	42
HAVO 4		
Sint Michaels College		

Slika 22 Osebni profil

Osebni profil je temeljito opredeljen in predstavlja skupek izjemno pomembnih značilnosti in lastnosti. Tukaj je primer točno določenega profila igralca.

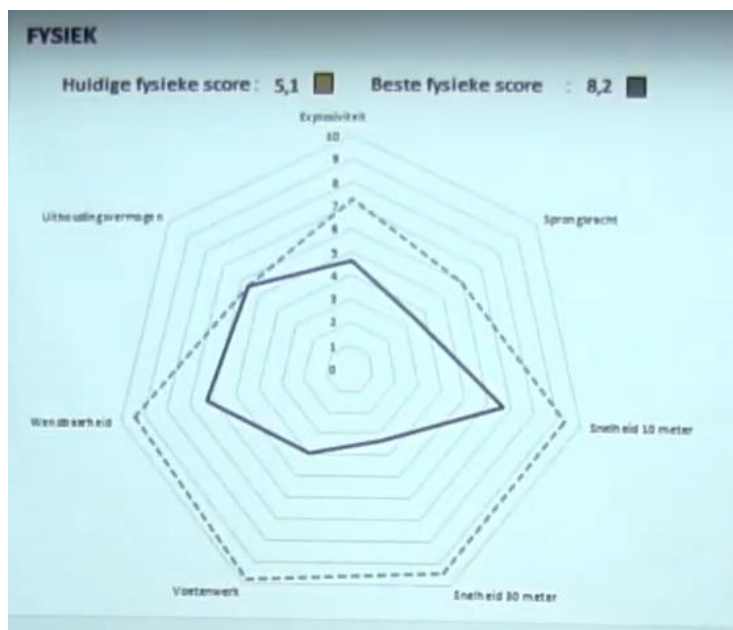
- NF = intuitivni + občutljivi (feeling): usmerjen k povezovanju z drugimi, idealisti
- SJ = čutni (Sensing) +

- 77% ekstrovertiran = oseba je v večji meri ekstrovertirana – usmerjena navzven, družabna, energijo prejema iz druženj z drugimi
- ENFP (Extraverted, Intuitive, Feeling, Perceiving): To je ena izmed 16 osebnostnih vrst po MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)
 - ENFP-ji so pogosto ustvarjalni, energični, z močnim občutkom za soljudi
- Moštveni igralec – »Mislec«
 - Nekdo, ki rad razmišlja, ustvarja ideje, išče rešitve
- HAVO 4 – srednješolska raven izobraževanja na Nizozemskem, 4.letnik (od 5)
- Ime šole – Sint Michaels College

Družbeni profil

- Socialne vezi / samostojnost
 - Ravnotežje med potrebo po skupnosti in zmožnostjo samostojnega delovanja
- Odnos do avtoritete (Machtsafstand) – 38
 - Oseba raje vidi enakost v odnosih, ne mara avtoritarnih struktur
- Individualizem (Individualisme) – 50
 - Uravnoteženost med osebno svobodo in kolektivnimi vrednotami
- Tekmovalna naravnost (Masculiniteit) – 42
 - Oseba bolj ceni sodelovanje, skrb in kakovost življenja, kot tekmovalnost in dosežke
- Izogibanje negotovosti (Onzekerheidsvermijding) – 42
 - Ta meritev kaže, kako oseba prenaša negotovost, nepredvidljive situacije in spremembe
 - Višje vrednosti pomenijo, da oseba išče red, pravila, se izogiba spremembam
 - Nižje vrednosti nakazujejo večjo prilagodljivost in odprtost za tveganje

Kar je najpomembneje, merimo fizične sposobnosti igralcev in jih primerjamo z igralci v isti biološki dobi.



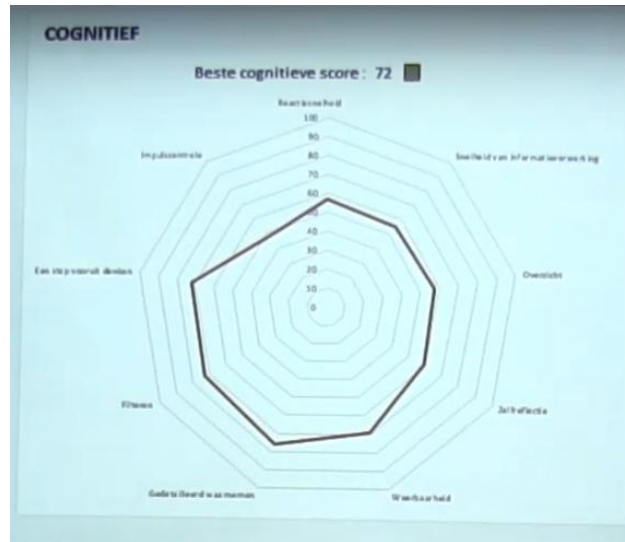
Slika 23 Prikaz fizičnih sposobnosti

Zgoraj je slika pajkovega grafikona igralčevih rezultatov fizičnih testiranj, ki se uporablja za primerjavo dveh ali več sklopov podatkov v različnih kategorijah – v tem primeru trenutna fizična ocena in najboljša fizična ocena.

Predstavljeni parametri, ki jih AZ gleda so:

- Eksplozivnost – Explosiviteit
- Sila skoka – Sprongkracht
- Sprint na 10m – Snelheid 10m
- Sprint na 30m – Snelheid 30m
- Zaustavljanje – Voetremtest
- Gibljivost – Wendbaarheid
- Vzdržljivost – Uithoudingsvermogen

Potem imamo tudi kognitivne rezultate. Skupaj z BrainsFirst smo poimenovali ta del »Nevrolimpijada«. Tako otroke, kot tudi zaposlene merimo, ne IQ-ja, ampak kako hitro procesirajo informacije. Ne glede na to ali si kuhar ali trener, merimo določene tipe procesiranja.



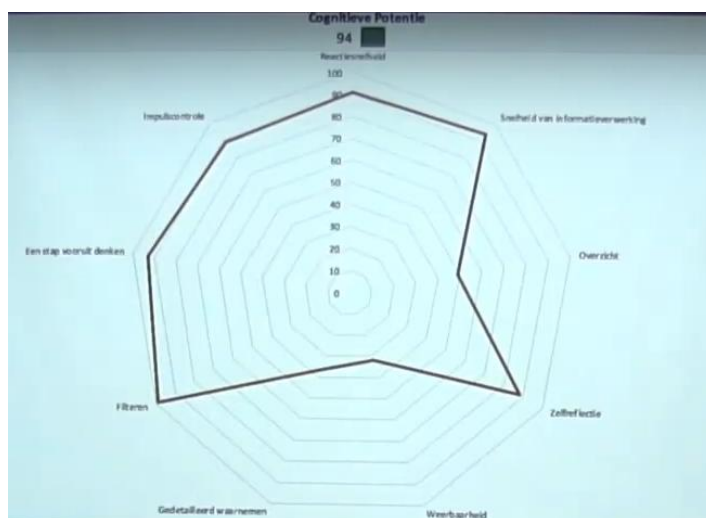
Slika 24 Prikaz kognitivnih sposobnosti

Na zgornji sliki lahko vidimo, da ima po rezultatih ta igralec povprečno razvite možgane. Mogoče bo v prihodnosti prišel do Eredivisie, ampak v primerjavi z nivojem Lige Prvakov se mora odločati hitreje in izbirati boljše rešitve.

Prikazanih je 9 točk, ki jih spremljajo v sklopu kognitivnih sposobnosti, in sicer, od zgoraj v smeri urinega kazalca so:

- Hitrost odzivanja – Reactiesnelheid
- Hitrost obdelave informacij – Snelheid van informatieverwerking
- Pregled nad igro – Overzicht
- Samorefleksija – Zelfreflectie
- Odpornost – Weerbaarheid
- Sposobnost čustvenega zaznavanja – Gevoelsbelevend waarnemen
- Sposobnost razločevanja informacij – filteren
- Predvidevanje – Een stap vooruit denken
- Nadzor čustev – Impulscontrole

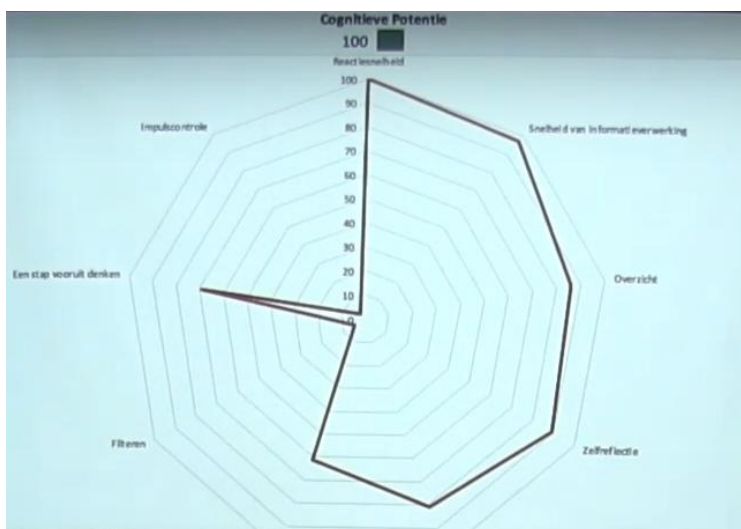
Spodaj imamo še en primer igralca, ki ima zelo dobro razvite možgane, vendar na desni strani lahko vidimo »overzicht« = pregled nad igro, ki ni dobro razvit, zato se skupaj z BrainsFirst pogovorimo, da ta igralec ne bo dober, če ga uporabljamo na sredini igrišča, zato ga uporabljamo na krilu. Ugotovili smo, da se bo igralec veliko bolje znašel na točno določenem mestu na igrišču.



Slika 25 Kognitivni potencial 1

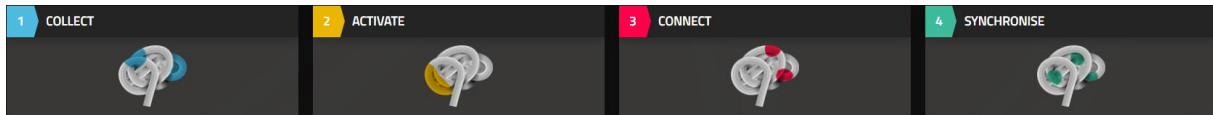
Tudi zanj velja enako. Gre za izjemno nadarjenega igralca, enega najboljših v našem klubu. Kljub njegovemu izjemnemu talentu pa se sooča z dvema manjšima izzivoma. Prvi je zelo nizka sposobnost obvladovanja čustev, drugi pa je zmanjšana sposobnost razločevanja med pomembnimi in nepomembnimi informacijami v igri. To se na primer kaže v situacijah, ko njegov soigralec v igri vteka za njegovim hrbtom – situacijo sprejme na podlagi trenutnega občutka, intuicije, kar pomeni, da bodo te včasih zelo učinkovite, drugič pa manj optimalne.

Celoten profil igralca spodaj ni najboljši, kar jih premoremo, je 2 leti v zaostanku razvoja, a se še vedno vsakič znova odločamo zanj pri U16, ker vemo, da bo en najboljših, ko odraste.



Slika 26 Kognitivni potencial 2

Naj zaključimo z igrkami za možgane. Imamo 4 različne igrice za možgane. Z mnogimi Univerzami smo ugotovili, da če ne izgleda kot nogomet in ne deluje kot nogomet, potem ima v vaših možganih pozitivne povezave. Deli možganov, ki jih uporabljamo na igrišču, so enaki tistim, ki jih uporabljajo pri reševanju teh iger. Evalvacija je v klubu ves čas, tako da imajo res kakovostno opredelitev sposobnosti.

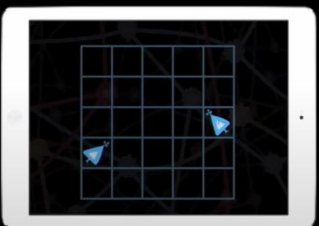


Slika 27 Prikaz vseh štirih iger

Zgoraj so prikazane vse 4 igre, ki jih AZ Alkmaar uporablja na Nevrolimpijadi. Čas vseh štirih iger skupaj je cca 45 minut.

Prva igra – ZBIRAJ preverja zmogljivost delovnega spomina. Ta kognitivna funkcija se opira na možgansko prefrontalno in parietalno skorjo. Naloga je zbiranje položajev na mreži v dveh različnih nalogah – podobno kot spremljanje gibanja igralcev in žoge hkrati. Hitrost izvedbe ni ključna – pomembna je zbranost in natančnost ter da si zapomniš čim več informacij.

Game 1: Collect



- This game measures your working memory
- Collect cells in 2 different tasks
- There are several practice rounds
- Speed is not important
- Try to remember as much as possible

WORKING MEMORY

OVERVIEW
Remember as much information as possible at the same time

IDENTITY
Remember different types of information

RESILIENCE
Continue to perform well with distraction

FILTERING
Distinguish main- and side points

Delovni spomin:

- Pregled (overview)
 - Zapomni si čim več informacij naenkrat
- Prepoznavanje (Identity)
 - Ločevanje različnih vrst informacij
- Odpornost (Resilience)
 - Ohranjanje koncentracije kljub »pritiskom«
- Filtriranje (Filtering)
 - Razlikovanje med ključnimi in nepomembnimi informacijami

Druga igra – VZPOSTAVI preverja sposobnost vizualnega predvidevanja. Ta kognitivna sposobnost je odvisna od možganske vidne skorje in malih možganov.

Game 2: **Activate**



- You have to predict when to shoot
- Use the diagonal canons to get the most points
- Only use the horizontal canons as the last resource
- Be precise to earn the most points

ANTICIPATION

THINKING AHEAD
 Think ahead in a planned and goal-directed manner

STRESS RESILIENCE
 Continue to perform under pressure

Uporabi diagonalne topove za pridobivanje čim več točk, vodoravne uporabi kot zadnjo rešitev pri zadevanju modre kroglice. Bodi natančen za čim večje število točk.

Predvidevanje:

- Razmišljaj vnaprej
 - Na načrtovan in ciljno usmerjen način
- Odpornost na stres
 - Nadaljuj z delom, ne glede na pritisk

Tretja igra – POVEŽI preverja sposobnosti kognitivnega nadzora, ki se opirajo na določene dele možganske prefrontalne skorje.

Game 3: **Connect**



- This game is about speed and control
- Connect cells with the same colour
- The faster you are, the more points you earn

CONTROL

SPEED OF ACTION
 Quickly act routinely

AUTOMATIC PILOT
 Accurately act routinely

IMPULSE CONTROL
 Avoid impulsive mistakes

(MENTAL) FLEXIBILITY
 Switching approach or tasks

Ta igra je namenjena hitrosti in nadzoru, kjer povezujemo celice enakih barv. Hitrejši kot si, več točk dobiš.

Nadzor:

- Hitrost delovanja
 - Hitra rutinirana izvedba
- Samodejni pilot
 - Natančna rutinirana izvedba
- Nadzor čustev
 - Izogibaj se odločitvam v afektu
- (Mentalna) prilagodljivost
 - Preklapljanje pristopov ali nalog

Četrta igra – SINHRONIZACIJA preverja sposobnosti ohranjanja pozornosti, ki temeljijo na porazdeljenem možganskem omrežju v parietalni in prefrontalni skorji.

Game 4: Synchronize



- This game is about focus and speed
- Focus on the direction of the central cell
- Choose which side the cell points to
- Choose as fast as possible

ATTENTION

REACTION TIME
Quick decision making in complex situations
ALERTNESS
Make accurate decisions in complex situations
FOCUS
Maintaining concentration in every situation
TASK SWITCHING
Move attention between tasks
DISENGAGE
Finish tasks efficiently and start new tasks
SELF REFLECTION
Prioritize and reflect on your own behavior

Ta igra je namenjena razvoju hitrosti zaznavanja in osredotočenosti. Spremljati je potrebno smer sredinske celice in se na podlagi nje čim hitreje odločati.

Pozornost:

- Reakcijski čas
 - Hitro odločanje v zahtevnih situacijah
- Aktivna pozornost
 - Natančne odločitve v zahtevnih situacijah
- Osredotočenost
 - Ohranjanje koncentracije v vsaki situaciji
- Preklapljanje med nalogami
 - Preklapljanje pozornosti med nalogami
- Opustitev
 - Kakovostno zaključevanje nalog in začetek novih
- Samorefleksija
 - Sposobnost prioritiziranja in refleksije lastnih vedenj

Sam je predstavil ključ do izbora talentov v širšem pogledu celote, namreč to, kar vidimo v tem trenutku, ni nujno tisto, kar dobimo v prihodnosti. Zato je vedno potrebno pomisliti ali je določen igralec res talent ali samo izgleda v tem trenutku tako? Izkušnje in izobrazba niso ključni dejavniki v predvidevanju kdo bo bil izjemno uspešen v prihodnosti. Ne le v športu, ampak povsod. (Povzeto po internem gradivu AZ Alkmaar, 2018 - 2023)

3.4 Predlog modela izbire in selekcioniranja mladih nogometašev

Tako klubi kot nogometne zveze običajno izhajajo iz 3–4 temeljnih stebrov, ki jih razčlenijo na posamezne segmente in spremljajo bodisi kvantitativno ali kvalitativno. V nadaljevanju bom iz lastnih izkušenj predstavil svoj pogled na model in matrico, s katero skušamo zmanjšati možnosti napak pri selekcioniranju in usmerjanju mladih igralcev znotraj klubskega okolja. Pri tem pa je nujno poudariti, da je pojem »optimalnosti« subjektiven in močno odvisen od potreb ter filozofije posameznega kluba.

Tako iz človeške plati, kot tudi trenerskega zornega kota opazam, da je zelo pomembno ostajati pristen, neposreden in v veliki meri intuitiven. Verjamemo, da obstaja veliko merljivih spremenljivk, ki so lahko nepomembne, ter nemerljivih spremenljivk, ki imajo izjemno težko in pogosto predstavljajo tisto, kar posameznika loči od povprečja. Enako velja v kontekstu igre same, kot tudi pri izbiri igralcev, ki jih želimo vključiti v klubski sistem.

Proces selekcije mladih nogometašev je kompleksen in zahteva celostno ovrednotenje več ključnih dejavnikov. Pomembno je razumeti, da posamezni klubi različno vrednotijo določene spremenljivke, glede na svojo identiteto in dolgoročne razvojne cilje.

Ti dejavniki so v okviru predlaganega modela razvrščeni v štiri glavne stebre, označene s kratico TIVD:

- **Tehnične sposobnosti** (žoga je tvoj/a prijatelj/ica)
- **Inteligenca igre** (On/a se ponudi in poišče rešitve)
- **Vedenjske lastnosti** (Ima energijo in jo deli z ostalimi)
- **Dinamika** (Pospeši igro, višji tempo igre, eksplozivnost)

Vsako področje vključuje nabor specifičnih spremenljivk, s katerimi ocenjujemo tako trenutno raven igralca kot tudi njegov razvojni potencial. Vrednotenje poteka po strukturirani lestvici od 1 do 5, kar tudi omogoča jasnost, primerljivost in doslednost pri selekcijskem postopku. Tak sistem ne zagotavlja le vpogleda v igralčeve prednosti in šibkosti, temveč tudi učinkovito podpira usmerjanje trenažnega procesa ter omogoča celostno in sistematično spremljanje njegovega napredka.

1. Vrednotenje tehničnih sposobnosti med igro

Gibi v prostoru so povezani, natančni in primerno dozirani, tako z žogo, kot brez nje.

Ocena	Opis
1	Igralec ima težave z osnovnim nadzorom žoge. Gibi so pogosto nerodni, brez natančnosti in ravnotežja. Pogosto izgubijo posest in izvedejo netočne podaje
2	Igralec kaže občasen nadzor nad žogo, ampak ima težave s konstantnostjo. Dribling je pogosto neuspešen ter ni uspeha pri natančnosti podaj
3	Igralec ima kompetentne tehnične sposobnosti in je sposoben obdržati nadzor nad žogo. So uspešni pri podajah in driblingih, vendar jim manjka večja direktnost
4	Igralec kaže zelo dobre tehnične sposobnosti. Njegovi gibi so spretni, podaje, sprejemi in driblingi pa natančni. Njihova tehnika je zanesljiva
5	Igralčeve tehnične sposobnosti so izjemne, usmerjenost direktna proti vratom, sprejemi, podaje, driblingi pod pritiskom pa brezhibni in ustvarjalni. Odličen nadzor nad rotacijami/spremembami smeri v obe smeri

2. Inteligenca (v igri) – smisel za igro

Glavne spremenljivke so: Komunikacija, zaznavanje, spacializacija, odločanje.

Ocena	Opis
1	Igralec ne zaznava igre okrog sebe. Odločitve so pogosto slabe in ne uspejo učinkovito komunicirati s soigralci. Zdi se izgubljeni v situacijah igre
2	Igralec kaže omejeno zaznavanje. Občasno sprejema dostojne odločitve, vendar pogosto ne prepoznajo najboljših možnosti ali ne znajo jasno sporočiti svojih namenov
3	Igralec dobro razume igro. Na splošno sprejema dobre odločitve in učinkovito komunicira s soigralci, čeprav lahko zamudijo nekatere ključne trenutke v igri
4	Igralec kaže zelo dobro inteligenco v igri. Odlično se odločajo v različnih situacijah, dobro berejo igro ter jasno in učinkovito komunicirajo s soigralci
5	Igralec ima izjemno inteligenco v igri. Predvideva kaj se bo zgodilo, proaktivno komunicira in dosledno sprejema optimalne odločitve. Vedno zaznavajo kakšen je ritem in tempo igre. Igra enostavno in se odloča pravilno. Igra takoj v smeri naprej, prva misel je napadalna. Odprta drža telesa.

3. Vedenjske lastnosti

Glavne spremenljivke so: Zaupanje vase/soigralce, motivacija, spoštovanje.

Ocena	Opis
1	Igralec nima samozavesti in kaže nizko motivacijo. Zelo enostavno postanejo malodušni, pokažejo slabo disciplino in pogosto ne sodelujejo s soigralci
2	Igralec ima težave pri ohranjanju motivacije in je pogosto pasiven. Njegova samozavest je omajana, manjka spoštovanja do soigralcev in avtoritete
3	Igralec kaže dostojno samozavest in motivacijo. Pogosto so angažirani, vendar jim morda manjka doslednost ali doživljajo trenutke dvoma vase. Izkazuje spoštovanje do drugih
4	Igralec je na splošno samozavesten in motiviran. Ekipi prinaša energijo, ohranja fokus in spoštuje soigralce, trenerje in nasprotnike, tudi v zahtevnih situacijah
5	Igralec je naravni vodja. Izkazuje neomajno samozavest, motivacijo in odpornost. Navdihuje soigralce, ohranja pozitiven odnos (neverbalna komunikacija) in izkazuje globoko spoštovanje do vseh vpletenih in pravil. Je ambiciozen, da zmaga v vsakem duelu

4. Dinamika v igri

Glavne spremenljivke so: Hitrost, pospešek, kognitivna hitrost delovanja, prilagodljivost

Ocena	Opis
1	Igralec se počasi odziva in nima pospeška. Težko se prilagaja spreminjajočim se situacijam v igri in med prehodi pogosto ostane zadaj
2	Igralec prikazuje povprečno hitrost in reakcijski čas. V določenih lahko pospeši, vendar se pogosto težko hitro prilagodijo ali ne uspejo držati koraka s hitrejšimi nasprotniki
3	Igralec kaže dobro hitrost in pospešek. Razmerno hitro se odzove na spremembe v igri, čeprav morda potrebuje več časa, da se prilagodi zelo hitrim situacijam
4	Igralec kaže odlično hitrost in pospešek, dosledno hitro reagira in se dobro prilagaja zahtevam igre. Lahko nadzoruje tempo in pospeši igro
5	Igralec je eksploziven v hitrosti in pospešku, tako igre z žogo, kot brez nje. Lahko spreminja tempo igre, se takoj odzove na dinamične situacije in se brezhibno prilagaja različnim tempom igre. Odlično napada prostor

4. Pomembne ugotovitve

Skupek vseh pogovorov, ki sem jih opravil v obdobju izdelave strokovnega poročila, prejete dokumentacije iz strani klubov in raziskovanja tematike o iskanju talentov, sem prišel do spoznanja, da obstajajo raznovrstni modeli, kjer je skupen osnovni cilj, izbrati in skozi proces selekcioniranja ustvariti čim kakovostnejše igralce. Ti modeli se med seboj prepletajo in vsak po svoje prinašajo svojo specifičnost. Zaključek bom opredelil s 5 poglavji, in sicer:

- 1) Povzetek ključnih ugotovitev strokovnega poročila
- 2) Primerjava slovenskega sistema s primeri dobrih praks iz tujine
- 3) Skupne značilnosti analiziranih klubov
- 4) Priporočila za slovenski prostor
- 5) Zaključna misel

Povzetek ključnih ugotovitev strokovnega poročila

S strokovnim poročilom smo potrdili, da je proces prepoznavanja in razvoja nogometnih talentov zelo kompleksen in večdimenzionalen. Uspeh v nogometu je pogojen z medsebojnim prepletom **zunanjih dejavnikov**, **notranjih dejavnikov** ter **razvojnega procesa**. Na kvaliteto igralca ne vplivajo le tehnične in telesne sposobnosti, temveč tudi psihološki in kognitivni vidiki ter podporno okolje. Tradicionalna **subjektivna metoda** ocenjevanja, to je strokovno opazovanje igralcev med igro, ostaja temelj skavtinga, vendar se danes vedno bolj dopolnjuje z **objektivno metodo** merjenja lastnosti igralcev. Kombinacija subjektivne ocene (trenerjevega občutka za talent) in objektivnih testiranj (npr. motoričnih in kognitivnih testov) omogoča bolj celostno presojo potenciala mladih nogometašev. S tem se zmanjšuje možnost napak pri selekciji in bolje usmerja trenajni proces razvoja posameznika.

Ena izmed ključnih ugotovitev je, da **napovedovanje bodoče uspešnosti** mladih igralcev ostaja izjemno zahtevno. Številne študije (npr. Oliver Höner, 2024) so preučevale **napovedovalce talenta**, vendar so rezultati pokazali omejeno zanesljivost. Čeprav se specifični motorični testi, denimo meritve nogometne agilnosti in vodenja žoge, izkažejo kot relativno zanesljivi napovedovalci bodočega dosežka, celotna **projekcija potenciala** mladega igralca v člansko konkurenco ostaja negotova. Mladostniki se razvijajo različno hitro in **trenutna uspešnost ni vedno sorazmerna z bodočo** – pogosto se zgodi, da le majhen odstotek najbolj izstopajočih mladincev dejansko postane vrhunskih profesionalcev. To pomeni, da morajo klubi in strokovnjaki ravnati previdno pri označevanju nekoga za "talentiranega" in se zavedati omejitev napovedovanja. Najboljši pristop se je izkazal tisti, ki združuje več kriterijev in daljše obdobje opazovanja, namesto enkratnih ocen.

Poseben poudarek v nalogi je namenjen **učinku relativne starosti (Relative Age Effect – RAE)** in povezanim pristranskostim pri selekcioniranju. Izkazalo se je, da imajo igralci, rojeni v zgodnejših mesecih tekmovalnega leta, pogosto prednost pred mlajšimi vrstniki znotraj iste selekcije. Ti starejši igralci so lahko fizično bolj razviti in imajo posledično več priložnosti za

igro, kar vodi v začarani krog večjega napredka. Raziskave (npr. Verbeek, 2023) opozarjajo, da takšna sistemska pristranskost lahko **nepravično izloča pozno dozorele** in izkrivlja proces identifikacije talentov. Ključna ugotovitev je, da se je treba teh učinkov zavedati in jih skušati omiliti z zavestnimi ukrepi – na primer z bolj **objektivnimi merili biološke zrelosti**, prilagoditvijo tekmovalnih kategorij ali dodatno pozornostjo trenerjev na relativno mlajše igralce v ekipi. Le tako se zagotovi, da priložnost za razvoj dobijo tudi kasneje dozoreli talenti, s čimer se poveča bazen potencialnih vrhunskih igralcev.

Naloga izpostavlja tudi vse večji pomen **kognitivnega razvoja** in t.i. “nogometne inteligence”. Tradicionalno so bili v ospredju fizični, tehnični in taktični parametri, sodobni pristopi pa dodajajo še oceno spoznavnih sposobnosti igralcev. Kognitivne sposobnosti, kot so zaznavanje, delovni spomin, prepoznavanje vzorcev, pozornost in odločanje, pomembno vplivajo na kakovost igralčevega odločanja na igrišču. Znanstveniki s področja nevroznanosti v športu (Madsen idr.) so razvili nove metode testiranja, na primer orodje za merjenje 14 kognitivnih sposobnosti **BYBCAT**, prilagojeno položajem igralcev. Takšni testi in t.i. “*možganske igre*” (primer je niz iger **Nevrolimpijada**, ki jih ponuja podjetje **BrainsFirst**) omogočajo oceno, ali ima nogometaš ustrezen možganski potencial za vrhunski nogomet.

Ugotovitve kažejo, da so denimo osrednji vezisti običajno odlični v skeniranju igrišča in delovnem spominu, krilni igralci pa izstopajo v hitrih reakcijah. To ponuja dragocen vpogled za individualiziran trening in usmerjanje igralcev po položajih, kjer lahko najbolj izkoristijo svoje kognitivne prednosti. Še pomembneje, dokazano je, da je mogoče kognitivne sposobnosti z ustreznim treningom izboljšati – zlasti pri mlajših nogometaših, ki iz tega naslova potegnejo največ koristi. V najboljših klubih zato že uvajajo **znanstvene metode testiranja**, ki poleg telesnih in tehničnih meritev vključujejo tudi oceno nogometnega IQ-ja. Ta pristop prispeva k bolj **objektivnemu vrednotenju** talenta in dopolnjuje subjektivne vtise skavtov. S tem, ko nogomet vstopa v dobo “podatkovne analitike” in športne znanosti, postaja jasno, da bo v prihodnje celovit razvoj igralcev v še večji meri vključeval **mentalni trening in kognitivno evalvacijo**.

Poročilo tudi poudarja **vlogo trenerjev v razvojnem procesu** mladega igralca. Prepoznavanje talenta je le prvi korak – slediti mora dolgotrajen **razvojni proces**, v katerem se obetaven mladostnik postopno oblikuje v vrhunškega športnika. Trener ni več zgolj “izvajalec treninga”, temveč postaja **upravljalec razvoja**, ki mora usklajevati številne vidike: fizični napredek, tehnično-taktično izpopolnjevanje, psihološko pripravo in socializacijo igralca v moštvo. Strokovna literatura opozarja, da mora imeti sodobni trener poglobljeno znanje o vseh **notranjih dejavnikih uspešnosti** (telesnih, psihičnih, kognitivnih) ter razumeti principe športne znanosti, da lahko učinkovito vodi razvoj vsakega posameznika. Le na podlagi **objektivnih informacij** in sodelovanja s strokovnjaki z drugih področij (kondicijska priprava, medicina, psihologija, analitika) lahko trener prilagodi trening posameznikovim potrebam in

odpravi pomanjkljivosti. V nasprotnem primeru razvojni proces prepušča preveč prostora naključju. Ključna ugotovitev naloge je, da sta **znanje in načrtno delo** trenerjev odločilnega pomena: improvizacija in zanašanje zgolj na občutek v sodobnem vrhunskem nogometu ne zadoščata več za tekmovalnost na najvišji ravni. Najuspešnejši razvojni okolji združujejo strast in intuicijo trenerjev z znanstveno podprtimi metodami – tak pristop znatno poveča verjetnost, da se talent dejansko preobrazi v vrhunskega igralca.

Primerjava slovenskega sistema s primeri dobrih praks iz tujine

V primerjavi z najboljšimi evropskimi klubi ima slovenski sistem razvoja mladih nogometašev določene svetle točke, pa tudi precejšnje izzive. Po eni strani Slovenija premore razmeroma široko bazo nogometne mladine glede na svojo velikost populacije – skoraj **40.000 otrok in mladostnikov** je vključenih v nogometne šole ali klube, kar pomeni, da se približno vsak deseti otrok ukvarja z nogometom. Ta množičnost je primerljiva z večjimi državami in predstavlja soliden temelj za iskanje talentov. Tudi v preteklosti je slovenska stroka aktivno razvijala sisteme selekcije: že v devetdesetih letih in kasneje so bile oblikovane metode kombiniranja subjektivnih ocen in objektivnih testiranj, izdelani normativi rezultatov testov ter celo **model igralca** kot ideal uspešnega športnika. V tem pogledu je Slovenija v osnovi sledila trendom, ki jih vidimo v tujini – zavedala se je pomena znanosti v športu in poskušala vpeljati objektivnost v proces izbire. Tako kot najboljši klubi, tudi slovenska nogometna zveza in klubi uporabljajo **motorična testiranja** (npr. meritve hitrosti, vzdržljivosti, agilnosti) in upoštevajo **tehnično znanje** igralcev pri selekciji. To predvsem pomeni, da je slovenski pristop k ocenjevanju talentov kombinacija strokovnega očesa (trenerjeve subjektivne presoje) in podatkov (objektivnih rezultatov testov), kar je skladno s praksami analiziranih tujih klubov.

Kljub omenjenim podobnostim pa primerjava razkrije tudi številne **razlike in pomanjkljivosti** slovenskega okolja v primerjavi s tujino. Najprej izstopa vprašanje **objektivnosti ocenjevanja** in uporabe znanosti v praksi. Medtem ko klubi, kot so Benfica, AZ Alkmaar, Lech Poznań in Slavia Praha, intenzivno integrirajo napredna orodja (analitiko podatkov, video analize, specializirane kognitivne teste) v svoje procese, je v Sloveniji takšna praksa še v povojih. Res je, da smo bili **tradicionalno dokaj uspešni** pri uvajanju osnovnih testiranj, vendar **dodatni znanstveni pristopi** – denimo uporaba nevroloških in kognitivnih preizkusov, ki jih v tujini že izvajajo – pri nas še niso razširjeni. V vrhunskih akademijah, kot je npr. AZ Alkmaar, danes redno izvajajo BrainsFirst **kognitivno testiranje** mladih nogometašev, saj verjamejo, da jim to pomaga odkriti skrite potenciale in *“prirojeno sposobnost”* igralca. V Sloveniji takšne prakse praktično ne najdemo. Talenti se še vedno primarno vrednotijo na igrišču in skozi klasične motorične baterije testov, **nogometna inteligenca** kot merljiv kriterij pa ni sistematično ocenjevana ali pa je le deloma. Pri ocenjevanju smo torej manj objektivni od najboljših tujih klubov – predvsem zaradi pomanjkanja virov, opreme in kadra za tovrstne analize. Prav tako v praksi pogosto prihaja do situacij, ko **selektivni kriteriji niso jasno določeni** za vse nogometaše. V strokovnem poročilu pa je tudi govora, da je še vedno veliko subjektivnih izborov igralcev, »po občutku«, namesto da bi sledili vnaprej določenim merilom.

V najboljših evropskih akademijah je nasprotno standard, da so kriteriji natančno opredeljeni in znani vsem skavtom ter trenerjem, s čimer zagotavljajo večjo preglednost in poštenost selekcije.

Druga pomembna razlika je **vloga znanosti in strokovne podpore** znotraj akademij. Evropski velikani vlagajo v multidisciplinarne ekipe strokovnjakov – pri Benfici denimo deluje poseben oddelek *Benfica Lab*, ki vključuje športne znanstvenike, fiziologe, psihologe in analitike, da podpirajo razvoj igralcev z vseh vidikov. Podobno ima vsak resen klub ob sebi ekipo za fizično pripravo, medicinsko službo in pogosto tudi specialista za razvoj kognitivnih sposobnosti. V Sloveniji se klubi soočajo z **omejenimi finančnimi in kadrovskimi viri**, kar pomeni, da takšne široke strokovne podpore večinoma ni na voljo. Le največji klubi lahko zaposlujejo športne psihologe ali analitike, medtem ko se pri manjših veliko dela opira na entuziazem posameznikov. Posledica je, da razvoj igralcev lahko ni tako **celostno podprt**. Tudi **infrastrukturno** slovenski sistem zaostaja: medtem ko je Benfica zgradila vrhunski **Benfica Campus** in AZ Alkmaar ter Lech Poznań, ki sta modernizirala svoj mladinski center, številni slovenski klubi trenirajo na zastarelih igriščih ali si igrišče delijo, včasih trenirajo celo 3-4 moštva na enem velikem igrišču, kar omejuje kakovost treninga. V tujini okolje mladim ponuja vse od vrhunskih igrišč, fitnessov, rehabilitacijskih centrov do nastanitvenih kapacitet in šolskega tutorstva znotraj akademije. Pri nas so mladi večinoma vezani na lokalno okolje in infrastrukturo svojega (pogosto skromnega) kluba, med klubi pa ni sistematične izmenjave ali **delitve virov**, ki bi omilila te omejitve, tako da je tudi komunikacija trener – učitelj znotraj procesa vezana bolj na samoiniciativnost enega ali drugega.

Tretja primerjalna točka je odnos do **pozno dozorelih** in splošna **prilagodljivost sistema**. Najboljši tuji klubi se zelo zavedajo nevarnosti prezgodnjega *odpisovanja* igralcev, ki v mlajših selekcijah morda fizično ali rezultatsko ne izstopajo. Strategije, kot je **posojanje igralcev** pri Slavia Praha ali vzpostavitev **B moštev** (Benfica B igra v drugi ligi, AZ Alkmaar ima ekipo Jong AZ v drugi nizozemski ligi, Lech Poznań II je v četrti poljski ligi), omogočajo, da perspektivni nogometaši postopoma dobijo izkušnje na višji ravni tekmovanja, tudi če pri 17-18 letih še niso pripravljeni za prvo ekipo. V Sloveniji takšnih prehodnih mostov praktično ni. Mladinci, ki prerastejo svojo starostno kategorijo, imajo zelo omejene možnosti za **postopen preskok** v članski nogomet – prisiljeni so se takoj dokazovati v prvi ekipi svojega kluba ali pa oditi na posoj v nižjo ligo, kjer pa raven včasih ni dovolj razvita za njihov napredek. Prav tako je opazen trend, da se mladim pri nas morda prehitro prilepi etiketa “premalo perspektiven” in jih klubi opustijo, namesto da bi zanje poiskali alternativno pot razvoja. V tujini, kot kaže primer **Mateja Juraska pri Slavii**, se z igralci dolgoročno **strateško upravlja** – tudi če pride do zastoja ali nazadovanja, imajo velike akademije načrt, kako igralca spet vrniti na pravo pot (npr. z začasno selitvijo v okolje, kjer bo več igral). V Sloveniji takšne sistemske potrpežljivosti pogosto primanjkuje. Deloma zaradi pritiska na rezultat (tudi v mladinskih kategorijah), deloma zaradi omejenih kadrovskih kapacitet za individualno delo z igralci, ki niso takoj uspešni.

Pomemben vidik je tudi **objektivnost in pravičnost selekcije** na nacionalni ravni. Pojavlja se učinek relativne starosti – delež starejših otrok v letu je nesorazmerno visok. To kaže, da tudi na državnem nivoju prihaja do podobnih pristranskosti kot drugod po svetu. Vprašanje je, ali NZS in klubi dovolj ukrepajo, da bi te pristranskosti ublažili. V primerjavi s tujino, kjer nekatere

akademije vpeljujejo *“bio-banding”* ali dodatne selekcije za pozno dozorele, slovenski sistem teh inovacij še ne uporablja. Pozitivno pa je, da se zavest o tem dviguje – že dejstvo, da se tema relativne starosti obravnava na strokovnih izobraževanjih NZS, pomeni korak naprej k bolj pravičnemu vključevanju vseh talentiranih igralcev, ne glede na datum rojstva.

Razliko vidimo tudi v **sistemski organiziranosti in dolgoročni viziji**. Najuspešnejši klubi imajo jasno opredeljeno filozofijo dela z mladimi, ki je del njihove identitete. Vsak trener v akademiji, od U7 do U19, sledi enotni metodologiji in ciljem, ki se skladajo s prvo ekipo. V Sloveniji takšna enotnost sistema pogosto manjka. Razlike v strokovnosti med klubi so velike – nekateri skušajo posnemati tuje prakse in graditi celovit program od malčkov do članov, medtem ko manjši klubi delujejo manj organizirano, brez jasnega načrta. Na državni ravni se **strategija razvoja mladih** izboljšuje z regijskimi centri, saj se inštruktorska služba NZS, poleg dodatnih aktivnosti za U13 selekcije, posveča tudi sodelovanju med zvezo in klubi z določenim številom nadzorov treningov v mlajših selekcijah in dodatnim usmeritvam pri delu z mladimi. V tujini je pogosta praksa partnerstev med klubi – npr. **Slavia Praha** aktivno sodeluje s partnerskim klubom v drugi ligi, kamor usmerja svoje talente za pridobivanje igralnega časa, pri čemer so celo njihovi trenerji vpeti v obe sredini za enotno vodenje razvoja. V slovenskem prostoru bi več takšnega povezovanja med prvoligaši in drugoligaši ali med klubi znotraj regij lahko pomagalo premostiti vrzeli v sistemu.

Skratka, če Slovenijo umestimo glede na tuje prakse: na osnovni teoretični ravni prepoznamo podobne trende (kombinacija subjektivnega in objektivnega ocenjevanja, zavedanje pomena celostnega razvoja), vendar v implementaciji zaostajamo. Najboljši evropski klubi delujejo **sistemsko, pogumno in z veliko vlaganja v znanje ter infrastrukturo**, medtem ko se slovenski mladinski nogomet še vedno spopada z osnovnimi omejitvami (finance, objekti, kader) in občasno z **mentaliteto kratkoročnosti** (pritisk na zmage namesto na razvoj). Izziv za Slovenijo je, da ob svojih omejenih sredstvih poskuša kar najbolje posnemati učinkovite prakse večjih – prilagojeno na svojo mero – ter izkoristiti svojo največjo prednost: majhnost in povezanost, ki lahko omogočita hitrejša spremembe, če se za to odloči celotna nogometna skupnost.

Skupne značilnosti analiziranih klubov

Kljub temu, da prihajajo **KKS Lech Poznań, Slavia Praha, SL Benfica in AZ Alkmaar** iz različnih držav z različnimi nogometnimi kulturami, med njimi opazno izstopa nekaj skupnih imenovalcev v pristopu k razvoju mladih igralcev. Te **skupne značilnosti** predstavljajo vzorec za primerjavo najboljših praks, ki jih bomo v nadaljevanju tudi definirali:

- **Dolgoročna vizija in strateško upravljanje s talenti:**

Vsi obravnavani klubi vlagajo v mlade z mislijo na prihodnost, ne zgolj za izpolnjevanje trenutnih potreb članske ekipe. Njihove akademije delujejo po načelu, da je razvoj procesa več let, ne projekt enega tekmovalnega leta. Lech Poznań na primer gradi uspeh na jasno začrtani dolgoročni viziji, ki zagotavlja stalen napredek igralcev z ambicijo, da bi uspeli tako na domači kot mednarodni ravni. Podobno v Benfici poudarjajo, da večina članov prve ekipe prihaja iz sistema, kjer so bili vzgajani vrsto let, in da je kontinuiteta ključ – igralci se morajo postopno prebijati skozi starostne kategorije do članske ravni. Ta miselnost *“potrpežljivega vlaganja”*

pomeni, da klubi ne iščejo bližnjic z množičnim kupovanjem igralcev za mladinske selekcije, temveč gojijo lastne kadre in verjamejo v njihov potencial.

Za vse klube je značilno tudi **strateško planiranje prehodov**: mladi igralci imajo načrtane poti napredovanja (npr. Benfica ima **Benfica B** ekipo, Lech Poznań ima Lech Poznań II, Slavia posoja igralce v partnerske klube, AZ Alkmaar ima program Jong AZ), s čimer se zagotavlja, da nadarjeni posamezniki dobijo pravočasno priložnost v ustrezno močni konkurenci.

- **Celostna obravnava igralca:**

Analizirani klubi mladih ne obravnavajo le kot “nogometaše”, temveč kot **celostne osebnosti v razvoju**. To pomeni, da poleg nogometnih veščin skrbijo tudi za psihološki, socialni in izobraževalni razvoj mladih talentov. Benfica se na primer ponaša z vrhunsko infrastrukturo *Benfica Campus*, kjer mladim igralcem poleg treninga nudijo podporno okolje za šolanje, socialno oskrbo in čustveno podporo, da se razvijejo v uravnotežene osebnosti. V AZ Alkmaaru prav tako poudarjajo, da je njihov cilj vzgojiti ne le odlične nogometaše, temveč **dobro zaokrožene posameznike**, ki se vedejo profesionalno in odgovorno na vseh področjih življenja. V praksi to pomeni nadzor nad šolskim uspehom (v mnogih akademijah je šolanje obvezno in organizirano v sklopu treningov), učenje življenjskih veščin, spodbujanje discipline, delavnosti in kolegialnosti. Vsi klubi priznavajo, da le igralec, ki je psihično stabilen, samostojen in zrel, lahko v polnosti izkoristi svoj talent na igrišču. Ta **holistični pristop** k razvoju se odraža tudi v strukturi akademij – ekipe strokovnjakov običajno vključujejo psihologa ali mentalnega trenerja, pedagoško osebje za usklajevanje šole in treninga, nutricioniste za vzgojo prehranskih navad itd. Cilj je **celostno napredovanje športnika**: tehnično-taktična odličnost z roko v roki z osebnostno rastjo.

- **Jasno definiran “model igralca” in klubska filozofija:**

Vsi obravnavani klubi imajo izdelan profil oziroma **model igralca**, kakršnega želijo vzgojiti, ta pa izhaja iz njihovega prepoznavnega sloga igre (modela igre). Sodobni vrhunski klubi razumejo, da morata model igralca in model igre biti usklajena – način, kako igra članska ekipa, narekuje, kakšne lastnosti morajo imeti prihajajoči nogometaši. Na primer, če klub sloni na agresivnem pritisku in hitrem prehodu v napad, bodo že v mladinski šoli cenili igralce z visoko mero dinamike, hitrim razmišljanjem in borbenostjo. V Benfica akademiji se za najmlajše starostne skupine (U6–U12) trudijo ohranjati otroke blizu doma, nato pa ob prehodu v centralno akademijo (Benfica Campus) poskrbijo, da se vsi igralci prilagodijo **enotnemu konceptu igre**, ki ga klub razvija. Podobno ima Slavia Praha jasno vizijo “Slavijinega igralca”, ki vključuje tehnično podkovanost, hitrost in taktično disciplino – te lastnosti so iskane skozi vse selekcije. **Skupna točka** vsem klubom je tudi vzpostavitev **strukturiranega sistema vrednotenja** teh želenih lastnosti. Vsak uporablja neke vrste matriko ocenjevanja: na primer AZ Alkmaar meri kognitivne in tehnične parametre skozi točkovne ocene in primerjave z vrstniki, Lech Poznań ima sistem faz selekcije s sprotnimi poročili o motoričnih in vedenjskih dosežkih, Benfica zbira obsežne podatke o vsakem igralcu (tehnični podatki, fizične meritve,

celo prehrano) v centralizirani bazi. Vsi ti pristopi sledijo istemu cilju – **objektivizirati in standardizirati** presojo, ali mladi igralec dosega standarde “modela” kluba in kje ima še rezerve za razvoj.

- **Uporaba podatkov in znanstvenih metod:**

Vsi analizirani klubi intenzivno uporabljajo **podatke** kot podporo odločanjem v procesu selekcije in treniranja. V praksi to pomeni, da subjektivni vtis trenerjev dopolnjujejo s številčnimi kazalniki in analizami. Benfica je šla najdlje – integrirala je sisteme za sledenje gibanja igralcev, videoanalitična orodja in celo umetno inteligenco, da lahko v realnem času spremlja razvoj vsakega mladince ter primerja njihove parametre z vrhunskimi standardi. AZ Alkmaar, čeprav manjši klub, ravno tako slovi po svoji **odločitvi na podlagi podatkov**: selekcija novih talentov in ocena napredka obstoječih, temelji na merljivih kriterijih, kot so rezultati motoričnih testov, kognitivnih preizkusov in statistika s tekem. Lech Poznań je uvedel analizo prek sistema *Skills.Lab*, ki kvantificira tehnično in fizično zmogljivost igralcev in omogoča primerjavo mlajših z starejšimi, da preverijo, ali so na pravi poti razvoja. Skupni imenovalec je torej, da ti klubi odločitev praktično ne prepuščajo naključju – trudijo se **izmeriti čim več vidikov igre**. Seveda se zavedajo, da nogomet ni povsem merljiv, a vseeno velja načelo: “kar se da izmeriti, se tudi izboljša”. Ob tem znajo klubi uravnotežiti kvantitativne podatke s kvalitativno oceno – vsi poudarjajo, da statistika ne pove vsega in da specifičnih *nemerljivih* lastnosti (npr. **odnos, predanost, učljivost**) ni mogoče neposredno razbrati iz števil. Zato je njihov pristop **multidisciplinaren**: podatki so podporno orodje, končne odločitve pa sprejemajo strokovnjaki (trenerji, direktorji akademij) na podlagi kombinacije poročil, testov in lastnega uvida. Pomembno pa je, da je uporaba znanosti v teh klubih postala rutina – redno sodelujejo z univerzami in razvojno-tehnološkimi podjetji. Tako je npr. AZ Alkmaar v sodelovanju z nevroznanstveniki razvil metode za merjenje “*building blocks of future potential*”, s katerimi ocenijo hitrost procesiranja informacij pri otrocih. Vse to priča o kulturi inovacij, ki je skupna vsem naštetim klubom; pripravljeni so preizkusiti nove pristope, če menijo, da lahko pridobijo konkurenčno prednost pri razvoju talenta.

- **Doslednost, sistematičnost in organiziranost:**

Še ena ključna značilnost je visoka stopnja organiziranosti in doslednosti v delovanju akademij. To pomeni, da ima vsak klub natančno določene vloge in procese – od mreže skavtov, ki pokriva lokalno in mednarodno okolje, do trenerjev specialistov za posamezne starostne skupine. Slavia Praha na primer centralizira vse trenerje pod okrilje kluba (tudi v partnerskih ekipah), da zagotovi enoten način dela. Benfica ima vzpostavljeno mrežo satelitskih šol po državi, kjer se najmlajši učijo osnov, ob prehodu v glavno akademijo pa se zberejo najboljši in tam nadaljujejo pod nadzorom klubskih strokovnjakov. Lech Poznań sistematično prehaja igralce skozi več stopenj selekcije in ima celo poseben **program “Lech Future”** za najbolj nadarjene, ki jim nudi dodatne treninge in izpostavljenost članskemu nogometu. Skupen vsem klubom je **stalen nadzor nad napredkom** – redna evalvacija (denimo vsakih 6 mesecev ali po koncu sezone), na kateri sodeluje več deležnikov (trenerji, kondicijski trenerji, psihologi) in kjer

se za vsakega igralca pripravi načrt nadaljnjega razvoja. Takšna sistematičnost zagotavlja, da noben talent ne "izgine iz radarja" in da se morebitni problemi (npr. stagnacija v tehniki ali vedenjske težave) odkrijejo in naslovijo pravočasno. Hkrati pa vodstva teh akademij (direktorji) skrbijo za to, da je delo učinkovito in ciljno usmerjeno – **organizacijska kultura** v teh klubih ceni strokovnost in stalno izpopolnjevanje. AZ Alkmaar je recimo znan po manjšem, a zelo kompetentnem kadru, ki deluje agilno in učinkovito, saj dajejo prednost kakovosti znanja pred množičnostjo zaposlenih. To jim omogoča hitre prilagoditve in inovativnost, česar večji sistemi, obremenjeni z birokratskimi postopki, včasih niso sposobni.

Te skupne značilnosti tvorijo recept, s katerim naštetih klubov dosegajo nadpovprečne rezultate v vzgoji mladih igralcev. **Celostna filozofija**, usmerjenost v prihodnost, podprta z znanostjo in podatki, ter vrhunska organizacija – vse to ustvarja okolje, kjer lahko talent optimalno zacveti. Posledično ti klubi redno **proizvajajo igralce svetovnega kova** ali pa vsaj dovolj razvite nogometaše, ki lahko uspešno igrajo na profesionalni ravni. Njihovi mladinski pogoni niso strošek, temveč investicija, ki se povrne bodisi v obliki okrepljene prve ekipe ali finančno skozi odškodnine ob prodajah (npr. Lech je dobro unovčil prodajo Lewandowskega in drugih doma vzgojenih igralcev, Benfica in AZ sta zaslovela z uspehi svojih mladincev na mednarodnih tekmovanjih). Vsi štirje klubi so dokaz, da **sistematično delo z mladimi** v kombinaciji s klubskim pogumom (dajati priložnosti mladim v članskih tekmah) dolgoročno prinaša rezultate, tako športne kot ekonomske.

Priporočila za slovenski prostor

Na podlagi spoznanj analize tujih praks in ugotovitev o trenutnem stanju v Sloveniji lahko podamo več konkretnih priporočil za izboljšanje procesa izbire, usmerjanja in selekcioniranja mladih nogometašev v slovenskem prostoru:

- **Vpeljava kognitivnega testiranja in razvoja nogometne inteligence:**

Priporočljivo je, da se v selekcijski proces sistematično vključi ocenjevanje kognitivnih sposobnosti mladih igralcev. Slovenski klubi in NZS bi lahko v sodelovanju s strokovnjaki uvedli orodja, kot so kognitivne igre *NeurOlympics* (po zgledu AZ Alkmaar) ali podobne teste (npr. program BYBCAT), da objektivno izmerijo **pozornost, spomin, prepoznavanje vzorcev, hitrost odločanja** ipd. Ti podatki bi služili kot dodatek klasičnim meritvam in pomagali prepoznati skrite talente, ki morda tehnično ali fizično še ne izstopajo, imajo pa visoko "nogometno IQ". Pomembno je tudi, da se **kognitivni trening** vključi v trenažni proces – mlade je mogoče skozi specifične vaje (igre z odločanjem, vizualizacije situacij) učiti boljše zaznave in hitrejšega razmišljanja. S tem bi slovenski nogomet sledil svetovnemu trendu vse večje osredotočenosti na duševni razvoj igralcev.

- **Odprava selekcijskih pristranskosti (RAE in biološka zrelost):**

Slovenski selektorji in trenerji naj bodo dodatno osveščeni o **učinku relativne starosti**. Priporoča se uvedba ukrepov, kot so periodična analiza rojstnih datumov izbranih igralcev v mlajših selekcijah ter po potrebi **dopolnilne selekcije** za tiste z zamikom v razvoju. NZS bi lahko organizirala posebne razvojne kampe za pozno dozorevajoče dečke (npr. fante, ki fizično zaostajajo za vrstniki), kjer bi dobili dodatno pozornost in trening, ne pa da avtomatično odpadejo zaradi trenutne manjše postave. Pri tekmovanjih mlajših kategorij se lahko razmisli o formatih, ki zmanjšujejo vpliv starosti – na primer turnirji, kjer se ekipe delijo glede na polletne ali kvartalne starostne intervale. Ključno je, da trenerji na vseh ravneh **prepoznajo talent v kontekstu biološke starosti**: 14-letnik, ki je drobne postave, a razmišlja in bere igro bolje od večjih vrstnikov, ne sme biti spregledan. Praksa najboljših klubov kaže, da je smiselno *“počakati”* na takšnega igralca in mu ponuditi pogoje, v katerih lahko nadoknadi fizični primanjkljaj (npr. individualizirana kondicijska vadba, kasnejša vključitev v višjo raven tekmovanja). S tem bomo v Sloveniji ohranili več talentov skozi občutljivo obdobje pubertete in poskrbeli za bolj **pravičen razvojni sistem**.

- **Vzpostavitev strukturiranega in objektivnega modela selekcioniranja:**

Predlagamo, da se na ravni celotne države sprejme enoten okvir za vrednotenje talentov, podoben tistemu, ki ga implicira analiza (npr. model **TIVD**: Tehnika, Inteligenca igre, Vedenje, Dinamika). Za vsakega mladega igralca bi se na določenih starostnih mejnikih (npr. U13, U15, U17) izpolnil strukturiran profil, v katerem se na lestvici ocenijo njegove **tehnične sposobnosti**, **taktično-kognitivne sposobnosti** (razumevanje igre, odločanje), **psihološko-vedenjski vidiki** (discipliniranost, sodelovanje, odzivnost na trening) in **atletskost/dinamika** (hitrost, eksplozivnost, moč). Tak profil, izpolnjen objektivno in po enotnih merilih, bi omogočal lažjo primerjavo med igralci in tudi spremljanje njihovega napredka skozi leta. Poleg tega bi služil trenerjem kot vodilo, na katerih področjih naj posameznika še razvijajo (npr. igralec z oceno 5 v tehniki a 2 v vedenjskih lastnostih potrebuje predvsem delo na psihološki pripravi). NZS lahko v ta namen pripravi priročnik in digitalno orodje, kamor klubi vnašajo ocene in opombe. Sčasoma bi se zbrala dragocena baza podatkov o talentih v celotni Sloveniji, kar bi olajšalo tudi izbor reprezentanc na bolj objektivni osnovi. Pomembno pri uvedbi takšnega sistema je **usposobiti kadre** za njegovo uporabo – torej izobraziti trenerje, kaj točno pomeni ocena npr. *“3”* pri inteligenci igre in kako jo prepoznati v praksi. S skupnim modelom bomo v slovenskem prostoru dosegli **večjo poenotenost kriterijev** in zmanjšali razlike v kakovosti selekcije med različnimi okolji.

- **Nadgradnja usposobljenosti trenerjev in strokovna podpora:**

Brez dobro izobraženih in strokovno podkovanih trenerjev tudi najboljši modeli ne bodo zaživel. Priporočamo še intenzivnejše vlaganje v **trenersko izobraževanje** na temo razvoja mladih: seminarji o športni psihologiji, o načinih spodbujanja kreativnosti pri otrocih, o uporabi tehnologije pri treningu (videoanaliza, senzorji) in podobno. Trenerje je treba spodbuditi, da sprejmejo vlogo **mentorja in učitelja**, ne le selektorja. To vključuje razumevanje

razvojnega procesa – trener mora znati prepoznati potencial in nato načrtovati zaporedje korakov (treningov, izkušenj), da se ta potencial realizira. Priporočamo, da NZS v sodelovanju s Fakulteto za šport vzpostavi posebne **licenčne module** za delo z mladimi, kjer bi se trenerji seznanili z najsodobnejšimi dognanji (npr. metode treniranja kognitivnih sposobnosti, uporaba t. i. **ekološkega pristopa** k treningu, kjer vaje simulirajo realne situacije. Poleg tega bi koristila **večja multidisciplinarna vključenost**. Tam, kjer je mogoče, naj klubi angažirajo strokovnjake različnih profilov (kondicijski trener, fizioterapevt, psiholog) vsaj kot občasne svetovalce pri mladih selekcijah. To bi razbremenilo trenerja in igralcem nudilo širši spekter strokovne pomoči, podobno kot to prakticirajo tuje akademije. Nenazadnje pa je pomembno graditi **skavtsko mrežo** znotraj Slovenije – dobro usposobljeni skavti na terenu, ki poznajo tudi objektivne kriterije in znajo oceniti potencial 12- ali 14-letnika v kontekstu njegovega nadaljnjega razvoja, so ključni za to, da noben talent ne ostane neopažen.

- **Izboljšanje prehodov med selekcijami in konkurenčnost tekmovanj:**

Čeprav je že prišlo do določenih sprememb pri dodatnem vključevanju igralcev 2005 (3igr+1vr) moštvo U19, smo lahko opazili, da so klubi to zgolj izkoriščali za ustvarjanje rezultatske prednosti, kot pa lastnega razvoja igralcev. Da bi ohranili čim več talentov do članske konkurence, je treba v Sloveniji še boljše **strukturirati prehode** iz mlajših kategorij v člansko. Priporočamo razmislek o ustanovitvi **mladinske lige U23** ali omogočiti, da največji klubi postavijo svoje **B ekipe** v članske lige (druga liga), kot to počno nekateri tuji klubi. Tako bi igralci 18–21 let, ki še niso pripravljeni za popoln preskok v Prvo ligo, dobili prostor za nadaljnji razvoj ob ustrezni konkurenci, namesto da zaključijo kariero ali stagnirajo na klopi. Če ustanovitev B ekip ni izvedljiva, je smiselno še izboljšati **partnerske sporazume** med prvoligaši in nižjeligaši: največji klubi bi tesno sodelovali z eno ali dvema izbranim kluboma v drugi/tretji ligi, kamor bi redno posojali svoje perspektivne mladince in kjer bi imeli zagotovljeno igralno minutažo. Pri tem se lahko zgledujemo po praksi Slavia Praha, ki ima svojega trenerja v partnerskem klubu in s tem zagotavlja poenotenost treninga za posojene igralce. Poleg prehodov pa je pomemben tudi **dvig konkurenčnosti mladinskih tekmovanj**. Slovenska mladinska liga bi lahko imela korist od pogostejših mednarodnih preizkušenj – spodbujati je treba udeležbo najboljših ekip na močnih turnirjih v tujini, kar nekateri že počnejo, a to naj postane del načrtnega programa. NZS bi lahko organizirala vsakoletni **mednarodni mladinski turnir** v Sloveniji, kamor bi povabila priznane tuje akademije, da se naši igralci pomerijo z njimi. S tem se dviguje merilo kakovosti in motivacija za napredek.

Z upoštevanjem teh priporočil in prilagoditvijo najboljših tujih praks v slovenski kontekst bi lahko postopoma posodobili in izboljšali naš sistem vzgoje nogometnih talentov. Ključno je, da spremembe ne ostanejo le na papirju – zahtevajo **organizacijsko voljo**, nekaj finančnih vlaganj (predvsem v znanje in ne nujno vedno v drago opremo) ter predvsem **miselni preskok** pri vseh deležnikih, da je razvoj mladih dolgoročna naložba, ki se bogato povrne.

5. Zaključna misel

Prihodnost razvoja mladih nogometašev v Sloveniji je v veliki meri odvisna od tega, ali bomo uspeli vzpostaviti kulturo potrpežljivosti in vlaganja v znanje. Tako kot so nas vrhunski evropski klubi naučili, da se uspehi ne zgodijo čez noč, tudi v našem okolju velja spoznanje, da je treba na rezultate načrtnega dela z mladimi **čakati več let** – in v tem času vztrajati pri načrtani strategiji. Potreben je premik v razmišljanju: namesto da se sprašujemo, kako hitro lahko neki 15-letnik postane član prve ekipe, moramo načrtovati, kako mu bomo v naslednjih 5–8 letih zagotovili optimalne pogoje, da bo sploh dosegel svoj vrhunski potencial. To terja **kulturo potrpežljivosti** na več ravneh. Trenerji in vodstva klubov morajo zdržati pritisk rezultatskih ciljev v mlajših kategorijah in dati prednost razvoju (četudi to kdaj pomeni kakšno mesto nižje na lestvici). Starši in okolica morajo razumeti, da razvojni proces ni enakomeren – nekateri izjemni talenti blestijo pri 16, drugi šele pri 20, in oboji lahko postanejo uspešni profesionalci. Namesto prezgodnjih etiket “zvezdnik” ali “neperspektiven” je treba mladim omogočiti, da se razvijajo v svojem ritmu.

Ob tem je nujno nadaljevati z **vlaganjem v znanje** – tako v smislu izobraževanja strokovnega kadra kot vpeljevanja znanstveno podprtih programov v mladinski nogomet. Znanje je tisto, ki loči sistematično uspešne sredine od povprečnih. Naj bo to razumevanje najnovejših trendov treniranja, uporaba podatkov ali pa preprosto širjenje obzorij trenerjev z mednarodnimi izkušnjami – vse to bogati našo skupno bazo vedenja, kar se bo sčasoma odrazilo v kakovosti treninga mladih. Vlaganje v znanje pomeni tudi, da si klubi med sabo izmenjujejo dobre prakse, da NZS podpira raziskave in projekte na področju razvoja talentov in da se povezujemo s tujino (denimo študijski obiski akademij, sodelovanje v mednarodnih programih). Slovenija kot majhna država mora biti **pametna** – naših tekmecev ne moremo prekositi v številu igralcev ali finančni moči, lahko pa jih prekosimo v učinkovitosti in modrosti našega dela.

Za konec lahko sklenemo, da optimizem ni odveč. Slovenski nogomet je že večkrat dokazal, da z omejenimi viri lahko doseže velike reči, če so prisotni srčnost, vizija in trdo delo. S kar precej spremembami v strokovnem sektorju NZS se stvari še izboljšujejo in povezovanja med zvezami je vedno več. Glede na uspešnost vseh reprezentanc v zadnjem obdobju smo na pravi poti tudi s strokovnim delom v klubih. Če bomo nadaljevali z načrtanim priporočilom – uvajali inovacije, odpravljali stare slabosti in gradili okolje, kjer bo **talent resnično v ospredju**, potem lahko v naslednjem desetletju pričakujemo še večji val mladih igralcev, konkurenčnih na najvišji ravni. Kot je nakazal eden od vodilnih strokovnjakov AZ Alkmaarja, pogosto preveč poudarjamo trenutno stanje igralca in pozabljamo videti, kaj bi lahko postal v prihodnosti. Naj bo ta misel vodilo slovenskemu nogometu: prepoznati potencial tam, kjer ga drugi spregledajo, in ga potrpežljivo negovati. S takšnim pristopom lahko zgradimo trajno uspešen model, kjer bo **razvoj mladih** postal naša konkurenčna prednost in ponos, rezultati pa bodo vidni tako na zelenicah kot v širšem razvoju slovenskega športa.

6. Viri

- Abbott, A., Button, C., Pepping, G. J. in Collins, D. (2005). Unnatural selection: talent identification and development in sport. *Nonlinear dynamics, psychology and life sciences*, 9-(1), 61–88.
- Austin, S. (2019). Why understanding the teenage brain is key to coaching. TGG
- Barracough, S. (2022). Methodological Approaches to Talent Identification in Team Sports: A Narrative Review
- Bate, A. (2023). AZ Alkmaar use BrainsFirst test to identify best young talent and it has helped them win UEFA Youth League
- Bergkamp, T. L. G., Frencken, W. G. P., Niessen, A. S. M., Meijer, R. R., & den Hartigh, Ruud. J. R. (2022). How soccer scouts identify talented players. *European Journal of Sport Science*, 22(7), 994-1004.
- Beuker, M. (2018). AZ Alkmaar – izbira in razvoj talentov. Poslovno digitalna konferenca
- Beuker, M. (2021). Thinking differently at AZ Alkmaar. TGG
- Blakemore, S. (2009). The Teenage brain: Sensitivity to Social Evaluation. *Brain and Cognition*
- Blakemore, S. (2018). *Inventing Ourselves: The Secret Life of the Teenage Brain*
- Castien, E. (2024). Nature or Nurture: Is Messi a Born or Made Talent? Brainsfirst
- Coyle, D. (2009). *The Talent Code: Unlocking the Secret of Skill in Sports, Art, Music, Math, and Just About Anything*
- Dugandzic, D. (2021). Talent development programme of the DFB. Performance & capacity instead of victories & defeats as check of success
- Elsner, B. (2004). *Nogomet. Teorija igre*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Elsner, B., Verdenik, Z. in Pocrnjič, M. (1996). *Trener C*. Ljubljana: Nogometna zveza Slovenije.
- Goodwin, A. (2023). Lee Dykes: Brentford's seven stages of recruitment
- Höner, O. (2024). Talent predictions. Fifa training centre
- Hurych, P. (2024). *Interno gradivo Slavia Praha*
- Jaspers, A. (2024). »Future« teams and talent ID in Belgium. Knowledge exchange workshop. Fifa training centre
- Jerič, J. (2016). Zakovitosti taktike v obrambi in napadu ter ustvarjanje igralnih oblik in situacij skozi analizo sistema 1-4-2-3-1. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.

- Jerič, J. (2021). Taktična analiza in razvoj nogometne inteligence. Prevod dela.
- Kavčič, I. in sodelavci (2021). Taktika. Skripta za šolanje trenerjev UEFA C. Neobjavljeno delo. Ljubljana: Nogometna zveza Slovenije.
- Kondić, M. (2021). Usmerjanje, izbiranje in selekcioniranje mladih nogometašev pri nas in v tujini. Diplomsko delo za naziv UEFA PRO. Ljubljana, NZS
- Marques, P. (2023). Inside Benfica's talent factory. TGG
- Marques, F. (2023). Devising key performance indicators for Benfica Campus – internal and competitive analysis.
- Mišković, D. (2013). Selekcija u sportu. Pridobljeno 4. 9. 2024 s <http://socceroaza.wordpress.com/2013/11/26/selekcija-u-sportu/>.
- Nzs spletni vir: [https://www.nzs.si/novica/EON_NextGen_liga -
_priloznost_za_nove_generacije?id=56936&id_objekta=1](https://www.nzs.si/novica/EON_NextGen_liga_-_priloznost_za_nove_generacije?id=56936&id_objekta=1) / pridobljeno dne 2.12.2024
- Nzs spletni vir: https://www.nzs.si/novica/Radenko_Mijatovic_Nogomet_je_resnicno_povezal_Slovenijo?id=60049 / pridobljeno dne 2.12.2024
- Pocrnjič, M. (1999). Prognostična vrednost ekspertnih modelov za usmerjanje, izbiranje in nadzorovanje procesa treniranja mladih nogometašev. Doktorska dizertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Pocrnjič, M. (2012). Testiranje v nogometu. Ljubljana. Skripta na šolanju za naziv Trener A in PRO. Ljubljana. FŠ
- Stewart, L. (2021). Rules of recruitment at Monaco. TGG
- Sweeney L, Cumming SP, MacNamara Á, Horan D. (2023). The selection advantages associated with advanced biological maturation vary according to playing position in national-level youth soccer. *Bio Sport*, 40(3), 715-722.
- Taher, A. V. in Haddadi, N. (2011). Talent identification in iranian youth soccer players aged between 12 and 16 years old using a multivariate approach. *Iranian Journal of Health and Physical Activity*, 2-(1), 51–56.
- Tehnični sektor, NZS. (2015). Kriterij opazovanja igralca v igri. Neobjavljeno delo. Brdo pri Kranju: NZS
- Terler, A. (2023). Polish talent engine. Skills.Lab
- Ušaj, A. (2003). Kratek pregled osnov športnega treniranja. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Vaeyens, R., Malina, R. M., Janssens, M., Van Renterghem, B., Bourgois, J., Vrijens, J. in Philippaerts, R. M. (2006). A multidisciplinary selection model for youth soccer: The Ghent Youth Soccer Project

Vaeyens, R., Lenoir, M., Williams, A. M. In Philippaerts, R. M. (2008). Talent identification and development programmes in sport – Current models and future directions. Sports medicine, 38-(9), 703–714.

Verbeek, J. (2023). Jan Verbeek on the relative age effect. FIFA

Verdenik, Z. (1991). Treniranje perspektivnih mladih športnikov. Model strokovnega dela z mladimi nogometaši. Prispevek s seminarja. Ljubljana: Športna zveza Slovenije.

Verdenik, Z. (1997). Nogomet. Bohinc, M. Kapus, V. Leskošek, B. Rajkovič, V. Talent. Ekspertni sistem za usmerjanje otrok in mladine v športne panoge. Uporabniški priročnik. Ljubljana. Ministrstvo za šolstvo in šport.

Verdenik, Z. (2019). Analiza sodobne nogometne igre. Neobjavljeno delo. Predavanje-seminar, ZNTS, Portorož

Vernon, T. (2023). Giving everyone a Right to Dream. TGG

Železnik, M. (2012). Kakovostno delo z najmlajšimi nogometaši od 6 do 8 let. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport

Walters, P., Gast B. (2021). Coaching Football with the adolescent brain in mind

Wrobel, M., idr. (2024). Interno gradivo Lecha Poznan