

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**Značilnosti vodenja prostovoljcev
v športnih organizacijah v Sloveniji**

Ljubljana, maj 2006

Gregor Jurak

IZJAVA

Študent Gregor Jurak izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19.05.2006

Podpis:

Vsebina

1	Uvod	1
2	Management športnih organizacij	4
2.1	Športne storitve	6
2.2	Osnovni procesi v športnem managementu	7
2.3	Organiziranost športa v Sloveniji	10
2.4	Značilnosti civilnih športnih organizacij	12
2.4.1	Poslanstvo	13
2.4.2	Združevanje	14
2.4.3	Kadrovska sestava	15
2.4.4	Prostovoljno delo	15
3	Modeli vodenja	18
3.1	Osnovne značilnosti vodenja	19
3.1.1	Sestavine vodenja	19
3.1.2	Osnovna znanja in sposobnosti vodenja ter načini vodenja	20
3.1.2.1	Vrste moči, vpliva vodje	20
3.1.2.2	Delegiranje	21
3.1.2.3	Osnovni procesi vodenja	21
3.1.2.4	Znanja za vodenje	21
3.1.2.5	Načini vodenja	22
3.2	Tradicionalni modeli vodenja	22
3.2.1	Modeli osebnostnih značilnosti vodje	23
3.2.2	Modeli vedenja vodje	24
3.2.2.1	Teorije x, y in z	24
3.2.2.2	Študiji Univerze Ohio State in Univerze Michigan ter skandinavske študije	25
3.2.2.3	Model mrežnega vodenja	26
3.2.2.4	Tannenbaumov in Schmidtov kontinuum	27
3.2.2.5	Model navpične dvojne povezave	28
3.2.3	Situacijski modeli	28
3.2.3.1	Fiedlerjev kontingenčni model	29
3.2.3.2	Herseyov in Blanchardov model	31
3.2.3.3	Model vodenja 3D	34
3.2.3.4	Housejev model poti in ciljev	34
3.2.3.5	Participativni model	36
3.2.3.6	Yuklov sestavljeni model	37
3.3	Sodobni koncepti vodenja	38
4	Vodenje v športnih organizacijah	41
4.1	Vpliv vodenja na uspešnost športne organizacije	43
4.2	Vodenje prostovoljcev v športu	44

5	Empirični del	46
5.1	<i>Cilji in hipoteze</i>	46
5.2	<i>Metode dela</i>	47
5.2.1	Vzorec merjencev	48
5.2.2	Uporabljene spremenljivke	48
5.2.3	Organizacija in potek meritev	50
5.2.4	Metode obdelave podatkov	51
5.3	<i>Rezultati in razlaga</i>	51
5.3.1	Osnovni statistični pokazatelji spremenljivk	52
5.3.1.1	Nekatere osnovne značilnosti športne organizacije	52
5.3.1.2	Značilnosti organiziranosti prostovoljnega dela	55
5.3.1.3	Uspešnost športnih organizacij	57
5.3.1.4	Značilnosti vodje	59
5.3.1.5	Način vodenja	60
5.3.2	Značilnosti razlik v načinu vodenja glede na modelne značilnosti športnih organizacij	63
5.3.3	Značilnosti razlik v načinu vodenja glede na nekatere lastnosti vodij športnih organizacij	64
5.3.4	Značilnosti razlik v načinu vodenja glede na nekatere značilnosti organiziranosti prostovoljnega dela	65
5.3.5	Značilnosti razlik v posameznih vidikih uspešnosti športne organizacije glede na način vodenja prostovoljcev	67
5.4	<i>Analiza ugotovljenih dejstev</i>	68
6	Sklep	75
7	Literatura in viri	78
	Priloge	86

Preglednice

Preglednica 1: Prepletenost managerskih nalog, sposobnosti in vlog	7
Preglednica 2: Značilnosti dveh vrst neprofitnih športnih organizacij	13
Preglednica 3: Prostovoljno delo v športu v evropskih državah	17
Preglednica 4: Razlikovanje vodenja od managementa	18
Preglednica 5: Modeli osebnostnih značilnosti	24
Preglednica 6: Domneve teorije x in teorije y	24
Preglednica 7: Načina vodenja skrb za ljudi in skrb za naloge	25
Preglednica 8: Reddinov 3-D model vodenja	34
Preglednica 9: Načini odločanja v participativnem modelu vodenja	36
Preglednica 10: Orodje za pomoč pri odločanju v participativnem modelu vodenja	36
Preglednica 11: Posredovalne in situacijske spremenljivke po Yukl-ovem sestavljenem modelu	37
Preglednica 12: Predvideni model vodenja v 21. stoletju	38
Preglednica 13: Značilnosti transakcijskega in transformacijskega vodje	40
Preglednica 14: Izbrani merski postopki vodenja po posameznih sklopih	49
Preglednica 15: Osnovni statistični pokazatelji spremenljivk števila članov in spremenljivk števila kadra	52
Preglednica 16: Prvih 10 športnih panog, s katerimi se ukvarjajo športne organizacije	53
Preglednica 17: Število vodij športnih organizacij v posamezni skupini športnih organizacij glede na modelne značilnosti	54
Preglednica 18: Osnovni statistični pokazatelji spremenljivk uspešnosti	57
Preglednica 19: Izobrazba vodij športnih organizacij	59
Preglednica 20: Zanesljivost vprašalnika o načinu vodenja	60
Preglednica 21: Osnovni statistični pokazatelji načina vodenja	61
Preglednica 22: Pričakovane povezave načinov vodenja s spremenljivkami zrelosti članov	62
Preglednica 23: Število vodij glede na prevladujoč način vodenja	63
Preglednica 24: Funkcije na centroidih skupin	66

Prikazi

Prikaz 1: Športni management kot koordinacija	5
Prikaz 2: Modeli organizacije uspešnosti	8
Prikaz 3: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje	19
Prikaz 4: Model mrežnega vodenja	26
Prikaz 5: Tannenbaumov in Schmidtov kontinuum vedenja vodje	27
Prikaz 6: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje	29
Prikaz 7: Fiedlerjev kontingenčni model	30
Prikaz 8: Herseyov in Blanchardov situacijski model	32
Prikaz 9: Housejev model poti in ciljev	35
Prikaz 10: Chelladurai-ev večprostorski model vodenja v športu	42
Prikaz 11: Porazdelitev spremenljivke števila članov športne organizacije	52
Prikaz 12: Število kadra v primerjavi s članstvom športnih organizacij	53
Prikaz 13: Ocena vodje glede kakovosti dela kadra	55
Prikaz 14: Mnenje vodje o delu prostovoljcev v športni organizaciji	56
Prikaz 15: Opredeljenost posameznih elementov organiziranosti dela s prostovoljci v športni organizaciji	56
Prikaz 16: Način vodenja vodij športnih organizacij po Hersey-Blanchard-ovem modelu	61
Prikaz 17: Položaj centroidov skupin	66

1 Uvod

Šport je danes zelo širok svetovni družbeni pojav. Z globalizacijo sta se njegova razvejanost in pomen še povečala. Najbolj vidna njegova podoba se kaže prek različnih športnih dejavnosti, najpogosteje kot tekmovanja, prek različnih povezav na makro ekonomski ravni (turizem in prosti čas, proizvodnja in trgovina športne opreme, oblačil in obuval, proizvodnja zdrave hrane, razne storitvene dejavnosti, povezane z zdravim načinom življenja) pa postaja tudi vedno bolj pomemben dejavnik nacionalnih ekonomij. V Sloveniji šport predstavlja 2,33% BDP (Bednarik, Kolenc, Močnik, 2001, str. 86). Ta delež je podoben tistim v razvitih državah (Watt, 2003, str. 16-17; Bartoluci, 2003, str. 56-60), kjer beležijo njegovo stalno rast, tako da je najhitreje rastoč del industrije prostega časa (Gratton, Taylor, 2000, str. 3).

Drugi, prav tako pomembni ekonomski vplivi športa, so manj vidni, ker jih je mnogo težje izmeriti. Iz mnogih raziskav o pozitivnih učinkih športnega udejstvovanja (Morris et al., 1953, 1973, 1980; Thomas et al., 1981; vse povzeto po: Gratton, Taylor, 2000, str. 104-106; Blair, 2005, str. 22) lahko sklepamo, da ukvarjanje ljudi s športom vpliva na njihovo boljše telesno in psihično pripravljenost, kar se kaže v nižjih stroških za zdravstvene storitve (Gratton, Tice, 1989, str. 77-92), dvigu produktivnosti ljudi (Gratton, Tice, 1989, str. 77-92; Bartoluci, 2003, str. 53) in kakovosti njihovega življenja (Strel, Kovač, Jurak, 2004, str. 31-33).

Družbeni tokovi in predvidevanja njihovega razvoja kažejo na še večji razmah in pomen športa v prihodnosti. Pomembni dejavniki tega so potreba po dejavnem preživljanju prostega časa, popularnost ženskega športa in globalizacija športa. V napovedi vzorcev gospodarske rasti v naslednjih tisoč letih Molitor (1996; po Chelladurai, 2001, str. 14-15) napoveduje, da bo do leta 2015 t.i. era prostega časa; gonilna sila gospodarske rasti v ZDA pa posledično športna industrija. Takšen družben razvoj bo imel za slovenski šport pozitivne in negativne učinke. V pogojih globalizacije bo izpostavljena selektivna profesionalizacija športa.

Predvidevamo, da bo na področju tekmovalnega športa vse manj športov deležno medijske pozornosti, saj je le-ta vezan na zakonitosti ekonomije obsega. Medijsko najbolj zanimivi in s tem največji športi bodo postali še večji¹, največja podjetja bodo dobila še večjo moč nad športnimi storitvami, morebitne priložnosti pa bodo izkoristili tisti, ki bodo imeli v danih okoliščinah moč in ustrezno infrastrukturo.

Na področju športne rekreacije bo profesionalizacija po našem predvidevanju potekala zaradi večjih potreb po športnih storitvah pod vplivom trenda dejavnega načina življenja. Ta smer bo vidna predvsem v povezavah športa s turizmom. Na tem področju bo veliko priložnosti, ki jih

¹ Medijska zanimivost oz. odmevnost športov (Petrovič et al., 1996; Jošt et al., 1999) je v precejšnji povezavi s prihodki športne organizacije (Kolar, 2005, priloge). Primerjava podatkov o prihodkih slovenskih športnih organizacij v zadnjih letih pa kaže na koncentracijo večjega deleža prihodkov na vedno manj športov (Jurak, Kolenc, 2006, str. 1-4). Prihodki organizacij največjih treh ekipnih športnih panog (nogomet, košarka, rokomet) predstavljajo 30% prihodkov vseh športnih organizacij.

bodo lahko izkoristili tudi tisti z omejenimi viri. Razvoj tega področja športa bo pretežno odvisen od podjetniške spodbude in strokovnega dela.

Opisane okoliščine ne bodo upoštevale posebnosti nacionalnega okolja, zato bodo še posebej občutljive male države. Za uspešno prilagajanje slovenskega športa globalnemu razvoju bodo zato nujno potrebni določeni sistemski ukrepi in učinkovito delovanje športnega managementa na različnih ravneh. Predvidevamo namreč, da bo zaradi navedenih vplivov razvoj slovenskega športa dvosmeren. Športne dejavnosti, katerih razvoj ne bo imel več tržne osnove², se bodo morale deprofesionalizirati, določene športne sredine pa bodo morale zaradi različnih vzrokov postaviti mnogo bolj profesionalno poslovno okolje.

Pri tem bodo pomembno vlogo igrali ljudje v športnih organizacijah, saj zaradi globalizacije le-ti postajajo ključni proizvodni dejavnik in zato tudi osrednji problem upravljanja sodobnih organizacij. V današnjem globalnem poslovnem okolju imajo organizacije namreč skoraj enak dostop do drugih virov, zato lahko konkurenčno prednost ustvarijo predvsem z izbiranjem novih sodelavcev, njihovim usposabljanjem in takšnim vodenjem, ki jim omogoča čim več ustvarjalnih moči (Svetlik, 1996, str. 177).

Ena posebnosti, povezana z nadaljnjim razvojem slovenskega športa, je zato povezana z ljudmi, ki delajo v športu, to je prostovoljci. Prostovoljno delo predstavlja 40% celotnega dela v slovenskem športu (Bednarik et al., 1998b, str. 49-53), zato njegovega izpada naš šport ne more nadomestiti. Pomembnost tega vira pa je le deloma vidna v upravljanju z njim. Ravnanje se deloma kaže tudi v kakovosti dela prostovoljcev v športu, ki je zaradi značilnosti njihovega delovanja v razponu dveh skrajnih izjav: »*Bolje dobro plačan profesionallec, kot na prvi pogled poceni, dejansko pa drag prostovoljec*« in »*Brez prostovoljcev ne bi bilo športa, še posebej na nižji tekmovalni in rekreativni ravni.*« Ne glede na kakovost opravljenega dela je prostovoljna obveza za slovenski šport tako velika, da zahteva strokovno domišljen pristop do ljudi, ki so pripravljeni brezplačno delati v športnih organizacijah.

Upravljanje tako pomembnega vira športnih organizacij bo zato ena ključnih nalog slovenskega športnega managementa v prihodnje. Ker je človek najbolj nepredvidljiv element v modelu športnega managementa, še zlasti težavno pa je delo s prostovoljci, bo na uspešnost upravljanja v veliki meri vplivalo prav vodenje slednjih. Poznavanje obstoječih značilnosti vodenja prostovoljcev v slovenskih športnih organizacijah, kar je namen našega raziskovalnega dela, nam lahko omogoči oblikovanje ukrepov za razvoj konkurenčnih prednosti slovenskega športa, v luči razvojnih gospodarskih možnosti pa tudi naše širše družbe. Naše delo na tem področju predstavlja prvo tovrstno empirično študijo pri nas.

² V Sloveniji je delež prihodkov z naslova vstopnin in televizijskih pravic (Bednarik, Kolenc, Močnik, 2001, str. 83-89) zelo majhen v primerjavi s tujino, kjer je to eden pomembnejših prihodkov tekmovalnega športa. Medijsko odmevnih je le nekaj športov, zato se nanje osredotoča tudi sponzorski potencial (Bednarik et al., 1998a). V preteklosti so bili sponzorjem slovenskega športa pomembni t.i. cilji družbene odgovornosti (Bednarik et al., 2001a, str. 14-18), s koncentracijo lastništva in vstopom tujega kapitala pa lahko pričakujemo izrazit poudarek na trženjskih ciljih.

1.1 Predmet in problem dela

Predmet raziskovanja je management v športu. V luči nastajajočih družbenih sprememb, predvsem velikega vpliva globalizacije na športni management nas zanima predvsem poznavanje procesa vodenja kot podprostoru managementa v športu.

Management v športu zaradi različnih pojavnih oblik organiziranosti športa zajema od športa znotraj izobraževalnega sistema do športa, organiziranega v gospodarskih družbah. V skladu z namenom našega dela nas zanima predvsem management v civilnih športnih organizacijah.

Problem našega raziskovanja je zato vodenje civilnih športnih organizacij v Sloveniji. Zanje je značilen velik obseg prostovoljnega dela (Ambrožič et al., 1999, str. 28-38) in pretežno vodenje s strani prostovoljcev (Bednarik et al., 2000, str. 5-11). Obseg in raven prostovoljnega dela je različna glede na pretežni izsek športa, na katerem deluje športna organizacija (tekmovalni šport, šport za vse), športno panogo in raven, na kateri deluje športna organizacija (društvo, zveza društev, nacionalna zveza). Predvidevamo, da zaradi teh in drugih razlogov obstajajo razlike v vodenju.

1.2 Namen dela

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje znanstveno raziskovalne in strokovne literature, izkušenj iz prakse ter empirične raziskave proučiti nekatere značilnosti vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah. Na podlagi raziskovalnih izsledkov bomo predlagali ukrepe na področju vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah.

1.3 Metodološki pristop in struktura dela

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela, ki se dopolnjujeta.

S teoretično metodo smo skozi več razčlenjenih poglavij opredelili nekatere pojme za razumevanje predmeta raziskovanja. Osredotočili smo se na tiste dele, ki posegajo v naše raziskovalno delo: management športnih organizacij, modeli vodenja in značilnosti vodenja v športnih organizacijah, predvsem z vidika dela s prostovoljci. Za opredelitev teh pojmov smo uporabili novejšo tujo strokovno in znanstveno literaturo, predvsem anglo-saksonskega izvora. Uporabljena je bila tudi slovenska literatura, ki je na področju opredelitve pojma vodenja precej obsežna, na področju športnega managementa pa skromna. Domače literature, ki bi se neposredno navezovala na temo magistrskega dela, ni, tuja literatura pa je zelo redka.

Na podlagi poglobljenega pregleda strokovne literature in relevantnih znanstveno raziskovalnih izsledkov smo zasnovali raziskovalno delo. S primernimi metodami dela smo skušali uresničiti cilje, ki smo si jih zadali.

Pri raziskovanju smo se omejili na enega od organizacijskih vidikov prostovoljnega dela (vodenje prostovoljcev) in pri tem namenoma prezrli povezave z motivacijskimi osnovami tovrstnega dela.

Glede na omejitve raziskovanja smo se omejili le na preučevanje formalnega vodenja s pomočjo enega od modelov vodenja. Bolj celovito sliko bi dobili z ugotavljanjem dejanskih vodij v športnih organizacijah ter uporabo več modelov vodenja. Omejitve uporabljenega modela vodenja in razlogi za uporabo tega modela so opisani v poglavju Metode dela, zanesljivost in veljavnost merskega instrumenta pa je prikazana v poglavju Rezultati in razlaga. Nekatere omejitve, ki so vidne iz prikaza osnovnih statistik izhajajo tudi iz nekaterih značilnosti preučevanega vzorca³. Izsledki raziskave so omejeni tudi časovno. Predstavljajo odsev trenutnega stanja, ki je lahko posledica različnih dogodkov in naključij zadnjega časa.

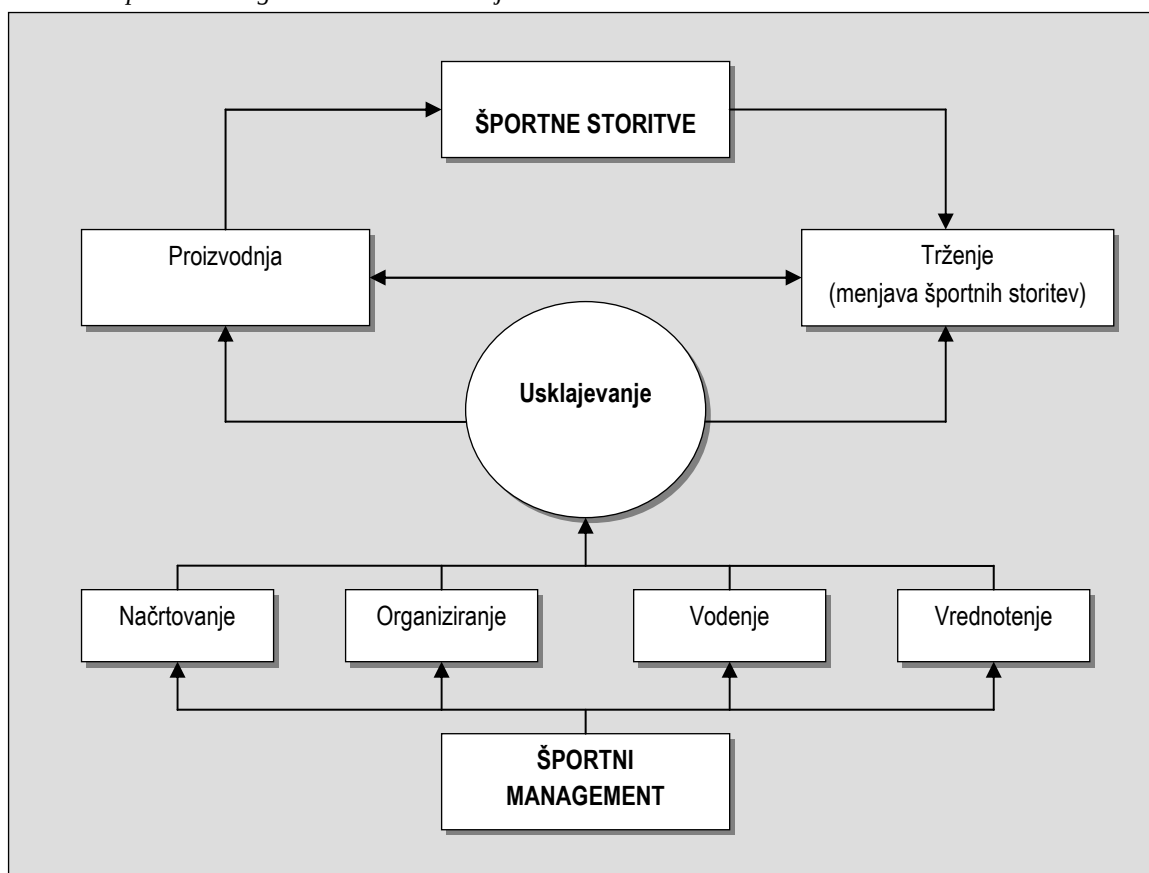
2 Management športnih organizacij

Kljub velikemu napredku na področju športnega managementa v zadnjih letih (glej Chelladurai, 2002, str. 3-17), ni enotno razumljive in jasne opredelitve tega področja. Našim pogledom je najbližja naslednja opredelitev Chelladurai-ja (1994, str. 15): *»Športni management lahko opredelimo kot področje managementa, ki ga zanima usklajevanje omejenih človeških in materialnih virov v športu, ustreznih tehnologij in možnosti v danih okoliščinah za doseganje učinkovite proizvodnje in menjave športnih storitev.«*

Osrednjo vlogo takšnega pojmovanja športnega managementa ima usklajevanje - koordinacija (prikaz 1), prek katere športni manager vpliva na proizvodnjo športnih storitev in njihovo trženje. Vse naloge managerja so v vlogi usklajevanja. Zaradi takšne opredelitve športnega managementa le-ta ni omejen na posamezno organizacijsko okolje, temveč so lahko različne vrste organizacij vključene v razne stopnje proizvodnje in trženja enega ali več športnih storitev (Chelladurai, 2002, str. 46).

³ Večina vodij je prostovoljcev, zato so njihove ocene kakovosti in organiziranosti dela prostovoljcev v športnih organizacijah po našem mnenju konformistične.

Prikaz 1: Športni management kot koordinacija



Vir: Prirejeno po Chelladurai-ju, 2001, str. 46, 113

Ločimo lahko štiri skupine elementov, ki jih usklajuje športni management (Chelladurai, 2002, str. 42-45).

- *Človeški viri* so najpomembnejši dejavnik usklajevanja. Predstavljajo ljudi, ki so vključeni v proizvodnjo športnih storitev. Ti ljudje so: odjemalci storitev⁴, plačani zaposleni in prostovoljci.
- *Tehnologije*⁵ so sistematična uporaba znanstvenega ali drugega organiziranega znanja za proizvodnjo športnih storitev. Vsebujejo nove zamisli, invencije, tehnike, metode, protokole in materiale. Izvirajo iz disciplin, povezanih s proizvodnjo športnih storitev: psihologija športa, medicina športa, pedagogika, teorija treniranja, nutristika idr.
- *Podporne enote* pospešujejo proizvodnjo športnih storitev. Ukvarjajo se z: managementom športnih objektov, managementom športnih prireditev, kadrovskim managementom, finančnim managementom, odnosi z javnostmi, zakonodajo, vezano na šport ipd. Proizvodnja in trženje vsake športne storitve ne more biti učinkovito brez usklajevanja dejavnosti podpornih enot.
- Pomemben vidik športnega managementa je tudi usklajevanje *elementov poslovnega okolja* (konteksta). V tem smislu športni manager skrbi za usklajevanje proizvodnega

⁴ Mednje štejemo: športnike in gledalce v tekmovalnem športu ter vadeče v programih interesnega športa otrok in mladine ter športne rekreacije.

⁵ Koncept koordinacije tehnologij se nanaša na koordinacijo dejavnosti posameznikov in skupin, ki uporabljajo te tehnologije v proizvodnji športnih storitev. Športni manager ni nujno strokovnjak v vseh tehnologijah, vendar pa mora imeti osnovna znanja o njih, da lahko uspešno usklajuje dejavnosti strokovnjakov.

in trženjskega procesa športnih storitev z zunanjimi dejavniki, ki jih predstavljajo: medorganizacijske mreže (npr. nacionalne športne zveze), tržne zakonitosti in upravne ureditve, kulturne norme ter družbena pričakovanja.

2.1 Športne storitve

Za okolje so najvidnejši element športnega managementa športne storitve. Chelladurai (2002, str. 31-41) opredeljuje pet skupin storitev športnega managementa.

1. *Storitve za udeležence športa*⁶ so določene športne dejavnosti, ki jih uporabnikom nudijo športne organizacije za njihovo športno udejstvovanje. Glede na vidike storitev in motive odjemalcev opredeljuje šest vrst tovrstnih storitev:
 - a. *Potrošniško-razvedrilne storitve* predstavljajo zakup⁷ športnega objekta in/ali opreme za uporabnike, ki se s športom ukvarjajo prvenstveno zaradi užitka (npr. najem teniškega igrišča). Ta vrsta storitev vključuje tudi organizacijo in vodenje različnih vrst športnih tekmovanj.
 - b. *Potrošniško zdravstvene storitve* vključujejo zakup športnega objekta in/ali opreme za zadovoljevanje želje uporabnikov po vzdrževanju njihove kondicijske pripravljenosti in zdravja (npr. obisk fitnesa).
 - c. *Storitve športnih znanj* se nanašajo na strokovno poučevanje različnih športov in športnih dejavnosti (npr. tečaj smučanja).
 - d. *Storitve odličnosti v športu* zagotavljajo strokovno vodenje in trening uporabnikov storitev s ciljem doseganja odličnosti v izbranem športu (npr. treningi nogometa).
 - e. *Storitve vzdrževanja kondicijske pripravljenosti* so organizirani strokovno vodeni programi športne vadbe. Cilj vadbe je vzdrževanje kondicijske pripravljenosti na primerni ravni (npr. programi aerobne vadbe).
 - f. *Storitve rehabilitacije* vključujejo oblikovanje programov športne vadbe z namenom rehabilitacije telesnih, zdravstvenih ali psihičnih pomanjkljivosti (npr. zmanjšanje podkožnega maščevja, srčna rehabilitacija, sprostitvev, zmanjševanje stresa).
2. Drugo skupino storitev športne organizacije ponujajo t.i. pasivnim udeležencem športa. *Storitve za gledalce športa* se povezujejo z razvedrilom za te pasivne uporabnike. Športi imajo različno stopnjo razvedrilne vrednosti, ki je odvisna od več dejavnikov. Strnjeno šport za gledalce opredeljujejo: sama vsebina (predstave športnikov, tekmovalnosti, nepredvidljivosti rezultata, lojalnosti določenim športom, klubom, športnikom), prizor (spektakel) in doživetje t.i. tretjega mesta⁸.

⁶ Bednarik (1998, str. 7) te storitve označuje kot storitve, ki izhajajo iz motivov aktivnih udeležencev v športu, za razliko od tistih, ki izhajajo iz motivov pasivnih udeležencev v športu (glej storitve za gledalce).

⁷ Tovrstne storitve so lahko tudi bolj celovite, tako da predstavljajo organiziran program vadbe v zakupljenem športnem objektu.

⁸ Posamezniki iščejo zadovoljitev svojih družabnih potreb na manj osebne načine. Kraji, kjer se družabnost odvija, se v nasprotju z domom in delovnim mestom imenuje »tretja mesta«. Ta mesta nudijo možnosti za vsakodnevna srečevanja s tujci.

3. *Storitve sponzorstva* predstavljajo možnost komunikacije sponzorja z določenim trgom prek športne prireditve oz. športnega rezultata ali pa povezovanja podobe sponzorja s temi športnimi storitvami. Sponzorstvo je ena od najhitreje rastočih in najbogatejših področij znotraj managementa v športu, vendar pa ima Slovenija glede na razviti del sveta pri razvoju teh storitev zaradi tržnih značilnosti omejene možnosti (Bednarik et al., 1998a, str. 5-18; Bednarik et al., 2001a, str. 11-17).
4. *Donatorske storitve* so viri psihičnih ugodnosti, ki jih lahko predlagamo v menjavo donatorju. Takšne psihične ugodnosti so lahko altruistične narave (dober občutek) ali pa egoistične narave (javna zahvala).
5. *Storitve za zadovoljevanje družbenih ciljev* predstavljajo pospeševanje družbenih ciljev, kot so kondicijska pripravljenost, zdrav način življenja, koristna izraba prostega časa itd., prek vključevanja v storitve za udeležence športa.

Bednarik (1998, str. 13-16) opredeljuje tudi *storitve, ki se zamenjujejo znotraj športa*. Meni, da storitve za gledalce športa lahko pasivne udeležence aktivirajo v aktivne udeležence športa in obratno. Zato pride do izmenjave storitev tudi znotraj enega in drugega področja športnega managementa (trg aktivnih udeležencev, trg pasivnih udeležencev).

2.2 Osnovni procesi v športnem managementu

Preglednica 1: Prepletenost managerskih nalog, sposobnosti in vlog

Managerska naloga	Managerske sposobnosti	Managerska vloga ⁹
Načrtovanje	Konceptualne sposobnosti	Pregledovalna vloga Posredovalna vloga Podjetniška vloga
Organiziranje		Reševalska vloga Razdeljevalska vloga Pogajalska vloga
Vodenje	Medosebne spretnosti	Voditeljska vloga
Vrednotenje	Tehnične spretnosti	Predstaviška vloga Povezovalna vloga Zastopniška vloga

Vir: prirejeno po Chelladurai-ju (2002, str. 107)

Osnovne naloge športnega managerja, njegove managerske sposobnosti¹⁰ in managerske vloge¹¹ so enake kot pri drugih managerjih (Chelladurai, 2002, str. 108-110). Športni management tako sestoji iz (preglednica 1) načrtovanja, organiziranja, vodenja in vrednotenja (Chelladurai, 2002, str. 107). Te naloge zahtevajo konceptualne, medosebne, tehnične in komunikacijske sposobnosti (Možina, 1994b, str. 26-28). V izvrševanju teh nalog pa manager prevzema različne medosebne vloge, informacijske vloge in vloge odločanja.

⁹ Prevodi managerskih vlog so povzeti po Možini (1994, str. 20-22).

¹⁰ Managerske spretnosti Možina (1994, str. 26) opredeljuje kot spretnosti, izkušnje, praktična znanja, ki so tesno povezane z dosežki pri delu in so v glavnem pridobljene.

¹¹ Managerske vloge so ustaljena oblika načina vedenja (Možina, 1994, str. 20).

Skladno z namenom našega dela bomo na tem mestu podrobneje osvetlili problematiko vrednotenja v športnih organizacijah, vodenje pa bomo predstavili v ločenem poglavju.

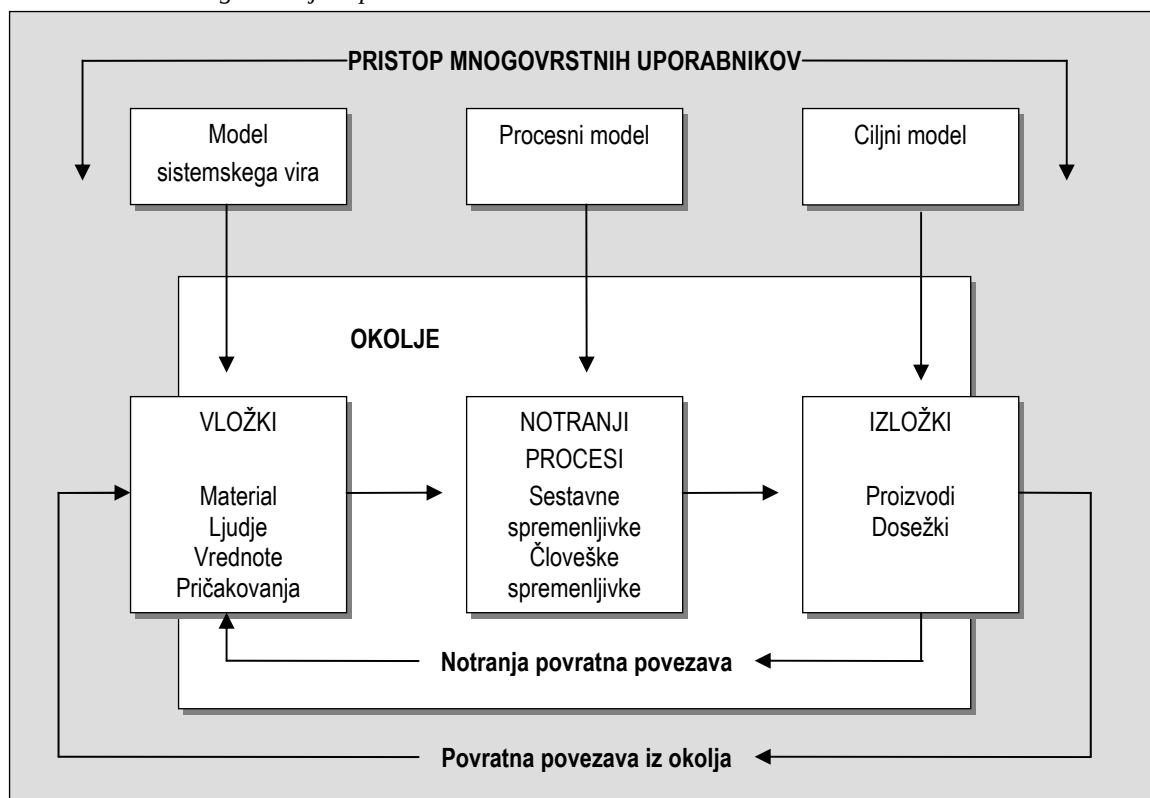
2.2.1 Vrednotenje uspešnosti športne organizacije

Organizacijsko vedenje lahko opredelimo na treh ravneh analize (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1994, str. 24-25): individualno, skupinsko in organizacijsko. Te tri ravni sovpadajo s tremi ravnmi managerjeve odgovornosti z vidika uspešnosti. Za namen našega dela je najpomembnejša organizacijska uspešnost. Le-ta se sestoji iz individualne in skupinske uspešnosti, vendar je več kot le njun seštevek. Skozi sinergijske učinke organizacija namreč doseže višje ravni uspešnosti kot vsota njenih posameznih delov. S sociološkega vidika je pomen organizacije prav v tem, da je sposobna opraviti več dela kot je mogoče skozi individualni napor. Organizacijska uspešnost je zato najpomembnejša skrb vseh managerskih dejavnosti.

Kljub pomembnosti je organizacijska uspešnost eden najbolj nasprotujočih in sestavljenih konceptov v managementu. Posebej je težavno opredeliti uspešnost neprofitnih organizacij (glej: Rainey, 1991, str. 207-222), med katere sodi večina športnih organizacij, saj gre pri tovrstnem vrednotenju vedno za stvar primerjave in večprostorski pojav.

V nadaljevanju predstavljamo osnovne značilnosti štirih modelov organizacijske uspešnosti, ki so po našem mnenju najpomembnejši za predmet našega raziskovanja.

Prikaz 2: Modeli organizacije uspešnosti



Vir: Chelladurai, 2001, str. 353

Ciljni model (Keeley, 1984, po Gibson et al., 1994, str. 31; Etzioni, 1964, Price, 1972, oba po Chelladurai, 2001, str. 352) predstavlja učinkovitost doseganja ciljev, ki si jih je postavila organizacija (prikaz 2). Za uporabo tega modela sta potrebna dva pogoja: cilj mora biti dobro opredeljen in rezultat delovanja organizacije mora biti jasno merljiv. Prav zaradi tega ta model ni primeren za vse organizacije. Najprimernejši je za profitne organizacije, ki imajo ponavadi izražene cilje v finančnih kategorijah, lahko pa je uporaben tudi za nekatere športne organizacije (npr. naslov državnega prvaka).

Alternativa ciljnemu modelu je *model systemskega vira* (Yuchtman, Seashore, 1967, po Chelladurai, 2001, str. 356), ki se osredotoča na vloške organizacije. Avtorja učinkovitost v tem modelu opisujeta kot sposobnost organizacije, da izkoristi svoje okolje pri pridobivanju redkih (npr. sponzorska in donatorska sredstva) in cenjenih virov (npr. prostovoljci). Uspešnejša je tista organizacija, ki pridobi prednostni pogajalski položaj pred drugimi organizacijami v svojem okolju. Ta model je bližje vrednotenju neprofitnih organizacij. V teh se managerji soočajo s tem, da so zaposleni močno strokovno predani svojemu delu, zato velikokrat ne poudarjajo finančnega nadzora poslovanja (ciljni model). Poleg tega neprofitne organizacije prejemajo manj signalov o uspešnosti svojega delovanja iz okolja kot organizacije, odvisne od trga (Dimovski, 2002, str. 706). Pomanjkljivost tega modela pa je pomembno vplivanje izvršne oblasti na vire, kar lahko popači dejansko sliko o uspešnosti.

Če organizacija zaradi navedenih omejitev ne more uporabiti prvih dveh modelov, raziskovalci (Pfeffer, 1977, Steers, 1977, oba po Chelladurai, 2001, str. 360) kot delno rešitev predlagajo, da se organizacija osredotoči na svoje notranje procese. Pri tem je poudarek na proizvodnji, ki povezuje vloške in izloške organizacije (prikaz 2). Zato se ta model imenuje *procesni model*. Nevarnost tega modela je malikovanje tega modela ne glede na njegov odnos do uspešnosti.

Prepletenost uporabe različnih načinov vrednotenja navaja na *uporabo večprostorske perspektive* (Evan, 1976, po Chelladurai, 2001, str. 362). Ta omogoča merjenje organizacijske uspešnosti na različnih stopnjah cikla vlošek-proizvodnja-izložek predvsem v tistih organizacijah, ki imajo več kot eno področje delovanja in pri katerih ima vsako področje svoje različne cilje. Kot take lahko glede na značilnosti štejemo tudi športne civilne organizacije.

Na podlagi kritik ciljnega modela in modela systemskega vira (Conolly, Conlon, Deutsch, 1980, po Chelladurai, 2001, str. 365) glede postavljanja kriterija vrednotenja se je razvil *model mnogovrstnih uporabnikov*. Ta predvideva, da so lahko na organizacijsko uspešnost različni pogledi posameznikov ali skupin odjemalcev storitev ali proizvodov. Skupine uporabnikov so lahko znotraj organizacije (nadrejeni, skupine zaposlenih) ali pa pripadajo okolju (skupine potrošnikov, dobavitelji).

Na podlagi navedenih modelov so raziskovalci razvili različne instrumente za merjenje uspešnosti športnih organizacij¹²; zanimiva pa je ugotovitev, da v športu velikost organizacije vpliva na skoraj vse dimenzije uspešnosti (Koski, 1995, po Watt, 2003, str. 19-20).

2.3 Organiziranost športa v Sloveniji

Izvajalce športnih programov v Sloveniji lahko razdelimo po različnih merilih (Šugman, 1998, str. 38-62; Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 43-50). Glede na razdelitev Chelladurai-ja (1994, str. 7-21) prostovoljci delujejo predvsem v neprofitnih športnih organizacijah zasebnega sektorja, kjer je izražen civilni interes (društva, zveze društev in nekateri zavodi) in športnih organizacijah tretjega sektorja (zavodi, ustanovljeni s civilnim in javnim interesom). V skladu z namenom našega dela zato prikazujemo pomembnost civilnih športnih organizacij znotraj organiziranega slovenskega športa.

Na podlagi primerjave izsledkov na posameznih delih slovenskega športa z relevantnimi mednarodnimi študijami lahko ugotovimo, da ima organiziranost športa v Sloveniji kljub nekaterim posebnostim več stičnih točk z organiziranostjo športa v zahodni Evropi. Enako velja za položaj civilne športne sfere in prostovoljcev v njej.

- *Organiziranost slovenskega športa je decentralizirana* (Strel et al., 1997; Nacionalni program športa, 2000). Tri glavne skupine izvajalcev športa so država in lokalne skupnosti (javni interes), društvena sfera (civilni interes) ter zasebniki (zasebni interes). Javno financiranje poteka na lokalni in centralni ravni. V primerjavi z organiziranostjo športa drugod v Evropi (Strel et al., 1997, str. 143-145; Šugman, 1998, str. 118-144) model organiziranosti našega športa ni etatiziran, temveč je v določenih delih, kjer je država prepoznala javni interes, reguliran. Zakon o športu (1998) upošteva splošno dostopnost dejavnosti v športu, prostovoljno ukvarjanje s športom in udeležенost stroke ter strokovne javnosti pri oblikovanju športne politike (Strel et al., 1997, str. 142). Opredeljuje javni interes države, ki ga vodijo in upravljajo država ter lokalne skupnosti, ne pa civilni interes, ki ga predstavljajo, vodijo in upravljajo pravne osebe.
- *Največji obseg športnih programov* v Sloveniji je opravljen v *izobraževalnem sistemu* (66%). Največji izvajalec športnih programov so tako osnovne šole (45% celotnega obsega programov), sledijo pa civilne športne organizacije. Društva in zveze so po številu sicer najbolj množičen izvajalec športa v Sloveniji, opravijo pa okoli 28% organiziranih športnih dejavnosti v Sloveniji (Strel et al., 1997, str. 24-25). Obseg obveznih športnih programov je v evropskem vrhu (Hardman, 2002, str. 20-47), prav tako pa tudi kakovost kurikularnih in ekstrakurikularnih programov (Jurak et al., 2003, str. 9-22; Strel, Kovač, Jurak, 2004, str. 23-25).
- *Delež športno dejavnega prebivalstva* (enkrat tedensko je športno dejavnih 37,7% Slovencev; Kovač et al., 2004, str. 113) je *primerljiv z zahodno evropskimi državami* in višji od deleža v nekaterih bolj razvitih evropskih državah (Portugalska, Grčija, Italija in

¹² Pogosto uporabljen je Organizational Effectiveness Questionnaire (OEQ).

Španija; dosegljivo na http://europa.eu.int/comm/public_opinion/). Za civilne športne organizacije na področju športne rekreacije je pomemben negativni trend organiziranega športnega udejstvovanja. Redno, večkrat tedensko, je v športne programe vključenih le 8,5% ljudi (Kovač et al., 2004, str. 119-120).

- Medtem ko je učinek civilnih športnih organizacij na delež športno dejavnega prebivalstva skoraj nemogoče izmeriti, pa je bolje viden njihov prispevek na področju tekmovalnega športa. Na tem področju so namreč te organizacije v okviru podlage, ki jo ustvarja izobraževalni sistem, in ob razvojni ter materialni podpori javnega sektorja edini izvajalci. Slovenija *po številu osvojenih medalj* na olimpijskih igrah glede na število prebivalcev *sodi v evropski vrh* (Bednarik et al., 1998a, str. 29-30).
- Slovenske športne organizacije se financirajo pretežno z lastno dejavnostjo (Bednarik, Kovač, Jurak, 2001b, str. 48-60). Razmerje med zasebnimi in javnimi viri se giblje v deležih okoli 80:20 (Kolar, 2005, str. 34). Financiranje, pri katerem zasebni viri predstavljajo okoli 70%, je značilno tudi za zahodno Evropo (Andreff, 1994), ne pa za nekdanje socialistične države, kjer je večji obseg javnih virov (Bednarik et al., 2001b, str. 50). Bednarik in sodelavci (2001, str. 83-88) ugotavljajo, da je delež javnih izdatkov za šport v primerjavi z BDP v Sloveniji na enaki ravni kot v državah Evropske unije, delež zasebnih izdatkov pa celo višji. Po mnenju Bednarika (1998, str. 46) je civilna organiziranost slovenskega športa v obdobju socializma in posledično njegovo financiranje, ki ni bilo samo državno, glavni razlog za pretežno uspešen in hiter prehod slovenskega športa iz socialističnega v zahodnoevropski model.
- *Ekonomska moč slovenskega športa*, izražena z javnimi in zasebnimi izdatki za šport, znaša med 2,2 in 2,3% BDP (Bednarik et al., 2001, str. 86; http://informator.spic.si/?page_id=23), kar je podobno deležu v razvitih državah (Watt, 2003, str. 16-17; Bartoluci, 2004, str. 56-60). Glede na izračune Kolenca (1998, str. 65-66) prostovoljno delo v športu predstavlja okoli 4,4% ekonomske moči slovenskega športa¹³ ali 0,102% BDP. Pri tem je treba poudariti, da 40,7% celotnega dela v športnih organizacijah opravijo prostovoljci (Bednarik et al., 1998b, str. 49-53), ocenjen doprinos prostovoljnega dela k prihodkom športnih organizacij (glej: Bednarik et al., 2000, str. 78; Bednarik et al., 2001, str. 86) pa je skoraj 15%. Glede na pokazatelje prostovoljnega dela se Slovenija uvršča med države s povprečno stopnjo skrbi in podpovprečnim obsegom prostovoljnega dela (Schröder, 2001). V našem športu imamo precejšnje število prostovoljcev, ki pa opravijo manjši obseg dela, kot v razvitih evropskih državah.
- *Normativna ureditev športa v Sloveniji je primerljiva z ureditvami drugod po Evropi* (Strel et al., 1997, str. 143-145) in je skladna z Evropsko listino o športu (1992). Šport sicer ni omenjen v ustavi, tako kot v nekaterih drugih državah, vendar pa je javni interes opredeljen skozi Nacionalni program športa (2000), ki je podzakonski akt Zakona o športu (1998). Nacionalni program kot eno od pomembnih podstat slovenskega športa izpostavlja prostovoljno delo. Na podlagi nacionalnega programa in drugih področnih zakonov je na različnih področjih športa izpeljanih vrsta sistemskih ukrepov na državni in lokalni ravni (Kovač, 1999, str. 7-140; Kolar, 2005, str. 32). Med temi sicer ni davčnih

¹³ 2,963 milijarde SIT, izračunano na podlagi povprečne bruto plače v Sloveniji, v primerjavi z vsemi izdatki za šport v letu 1997

olajšav za prostovoljno delo, kot imajo to urejeno nekod v Evropi (Verovnik, 1997, str. 1-15), pomemben pa je sistemski ukrep samoodločanja civilnih športnih organizacij o delitvi zbranih sredstev iger na srečo znotraj Fundacije za šport (http://www.fundacijazasport.org/02_akti/odfs.asp), ki je razvojno naravnana na pospeševanje pomena in dela civilnih športnih organizacij ter posledično prostovoljcev v njih. Vprašanje pa je, če ga civilna športna sfera tudi tako razume.

2.4 Značilnosti civilnih športnih organizacij

Ekonomska podlaga obstoja prostovoljnega sektorja v športu je zadovoljevanje enake vloge kot jo ima vlada, t.j. javni interes (Weisbrod, 1978, 1988; po Gratton, Taylor, 2000, str. 134-135). Potreba po tem sektorju obstaja, ker vlada nezadostno popravlja napake zasebnega trga¹⁴. Kombinacija napak komercialnega zasebnega trga in vladnih napak tako pušča možnosti za tretjega velikega oskrbovalca – neprofitni sektor¹⁵. Ker največji delež prostovoljcev v športu deluje v civilnih športnih organizacijah – športnih društvih, v nadaljevanju predstavljamo osnovne značilnosti teh športnih organizacij.

Narava športnih društev se razlikuje glede na njihovo poslanstvo, odprtost, združevanje, športne dejavnosti, športne objekte, ki jih imajo na razpolago, tradicijo idr. (glej: Šugman et al., 2002, str. 51-54). Značilnosti športnih organizacij se razlikujejo tudi glede na to, ali se športna sredina ukvarja z olimpijskimi športi, saj imajo takšne organizacije predvsem večje prihodke in odhodke ter višjo stopnjo profesionalizacije kadra (Bednarik et al., 2000a, str. 5-11). Glede na empirične podatke in praktične izkušnje pa bi tipično športno društvo pri nas vendarle lahko opisali kot lokalno omejeno športno sredino, ki se ukvarja pretežno z enim športom, organizirano s strani prostovoljcev in ki se preživlja iz dneva v dan prek omejenih prispevkov članarin, podpore lokalne skupnosti in drugih prispevkov, ki jih zberejo člani društva. Z vidika zadovoljevanja dobrin takšna sredina zagotavlja pretežno privatne dobrine. Ljudje so udeleženi v teh organizacijah prej zaradi lastnih interesov, kot pa zaradi altruizma, vendar zaradi vsebine svojega dela te sredine kljub temu proizvajajo družbene koristi.

¹⁴ Ta napaka nastane, kadar zasebni trg deluje uspešno, vendar učinki trga nezadostno zadovoljujejo družbeno korist. Gratton in Taylor (2000, str. 103-104) ločita dve širši skupini napak športnega zasebnega trga: napake, povezane z učinkovitostjo (trg je lahko učinkovit za posamezne udeležence, ne pa za celotno družbo), in napake, povezane z nepristranostjo (nepravilna porazdelitev virov in proizvodov).

¹⁵ Weisbrod opredeljuje dva dejavnika, ki sta posebej pomembna za spodbujanje dejavnosti prostovoljnega dela: vladi primanjkuje ustreznih informacij o potrebah potrošnikov in vladni uradniki pogosto sledijo svoje osebne cilje, kot pa da bi delovali na podlagi konceptov učinkovitosti in nepristranosti. Vlada je zato učinkovit oskrbovalec javnega dobrega, če so potrebe homogene. V pogojih raznovrstnih potreb, je verjetno, da bo prostovoljni sektor učinkovitejši oskrbovalec.

Preglednica 2: Značilnosti dveh vrst neprofitnih športnih organizacij

Športne organizacije »kuhinjska miza«	Športne organizacije »izvršna pisarna«
• Odsotnost osrednje pisarne, plačanih kadrov in strateških načrtov • Močna zaslomba na prostovoljce, ki izpolnjujejo različne vloge znotraj organizacije • Struktura ima nekaj hierarhičnih ravni • Procesi v športni organizaciji potekajo z malo formalnimi pravili, opredeljenosti vlog in nalog prostovoljcev je malo • Odločanje je osredotočeno na nekaj prostovoljcev	• Organizacijsko obliko opredeljujejo strukture in sistemi • Večje število profesionalnega kadra z opredeljenimi vlogami • Opredeljene vloge prostovoljcev • Obširni načrti, politike in programi • Struktura odločanja je porazdeljena med profesionalni kader z omejenim vmešavanjem prostovoljcev

Vir: O'Beirne, 2004, str. 203

Glede na navedeni opis večina naših športnih društev po našem mnenju bolj sodi v skupino t.i. športnih organizacij vrste »kuhinjska miza« (2004, str. 203; preglednica 2).

2.4.1 Poslanstvo

Poslanstvo organizacije se nanaša na dolgoročno vizijo organizacije v smislu, kaj želi biti in komu služiti. S poslanstvom se organizacija razlikuje od drugih organizacij in ostaja prepoznavna navzven, navznoter pa članom organizacije omogoča prepoznavanje osnovnega cilja svojega delovanja (Možina et al., 2002a, str. 13).

Vsem civilnim športnim organizacijam je z vidika poslanstva skupen neprofitni značaj delovanja. V skladu s sodobnimi razlagami obstoja in delovanja neprofitnih organizacij (Kolarič, 2002, str. 29-44) to pomeni, da maksimiziranje profitabilnosti kapitala ni osnovni cilj delovanja organizacije in da ta proces ne more biti v funkciji individualnega interesa lastnikov. Skladno s temi razlagami je smisel obstoja civilnih športnih organizacij delovanje v skupno korist članov organizacije; ta pa je mnogokrat splošno družbeno koristna.

Vsebina poslanstva neprofitnih organizacij je osredotočena na trg in udeležence ter identificira zelena področja delovanja, ki so ključna za delo in obstoj organizacije pri njenih ključnih udeležencih (Dimovski, 2002, str. 715): vhodnih udeležencih (npr. donatorji, javni financerji, sponzorji), notranjih udeležencih (npr. management, zaposleni, prostovoljci), vmesnih udeležencih (npr. krovne športne organizacije, trgovci, tržniki) in končnih udeležencih (npr. vadeči, gledalci, lokalne skupnosti).

Pri civilnih športnih organizacijah je vsebina poslanstva dobro vidna skozi dejavnost, s katero se ukvarjajo (prirejeno po: Nacionalni program športa, 2000):

- šport otrok in mladine – usmerjeni v kakovostni in vrhunski šport
- šport otrok in mladine – interesni šport (vadba, ki ni usmerjena v tekmovalni šport)
- športna dejavnost študentov
- rekreativni šport (odrasli)
- kakovostni šport (tekmovalni šport mladine in odraslih na državni ravni)
- vrhunski šport
- šport invalidov

- upravljanje objektov
- organizacija športnih tekmovanj
- druge organizacijske naloge

Glede na poznavanje slovenskega športnega prostora ugotavljamo, da večina športnih organizacij izvaja pretežno eno od navedenih dejavnosti, poleg nje pa še nekatere druge. Šugman in sodelavci (2002, str. 51) ugotavljajo, da ima namen delovanja civilnih športnih organizacij dva temeljna vidika: a) izvajati športno dejavnost zaradi ohranjanja in izboljšanja zdravja posameznikov, pospeševanja obnovitvenih procesov, prijetnega preživljanja prostega časa in b) izvajati vrhunsko športno ustvarjalnost.

2.4.2 Združevanje

Notranja organizacijska struktura civilnih športnih organizacij ni natančno predpisana. Odvisna je od velikosti, vsebine programov, razpoložljivega strokovnega in organizacijskega kadra, razpoložljivih sredstev ter drugih pogojev (Šugman et al., 2002, str. 51).

Pomembna značilnost organiziranosti delovanja civilnih športnih organizacij je združevanje ljudi zaradi različnih skupnih vsebinskih vidikov, interesov in namenov, od lokalne ravni pa do svetovne ravni (Šugman et al., 2002, str. 60-68). Ta svetovni fenomen ni mogoče primerjati z nobeno drugo dejavnostjo na svetu. Sklepamo, da je prav združevanje ena od pomembnih posebnosti športa, zaradi katerih Chelladurai (2002, str. 46) poudarja, da športni management presega posamezno organizacijsko okolje.

Dejavne civilne športne organizacije v Sloveniji predstavlja 5.313 športnih društev, 96 športnih zvez na nacionalni ravni (od tega 66 nacionalnih panožnih športnih zvez, 29 nacionalnih športnih zvez in OKS) in 87 športnih zvez na lokalni ravni (Register športnih organizacij). Vse te organizacije združujejo 333.935 članov športnih društev (http://informator.spic.si/?page_id=23), kar predstavlja okoli 17% populacije. Po podatkih iz registra društev (Predlog zakona o društvih, 2005, str. 57-61) športna društva predstavljajo daleč največjo skupino društev - 36% vseh društev v Sloveniji.

2.4.2.1 Športne panoge

Pojem športna panoga je opredeljen organizacijsko, saj njeno vsebino, smisel in cilje določajo športne organizacije s posebnimi pravili. Športne panoge lahko razvrstimo po različnih merilih (glej: Mraković, 1971, str. 1-5; Horga, 1993, str. 41; Šugman et al., 2002, str. 54). V slovenskem športnem prostoru se športne organizacije ukvarjajo z 90 športnimi panogami (Šugman et al., 2002, str. 60). Glede na svoje poslanstvo se posamezne športne organizacije ukvarjajo z eno ali več športnimi panogami.

2.4.3 Kadrovska sestava

Osnova povezovanja posameznika v športno organizacijo je delo, ki ga opravlja, njegova vrsta, kakovost, zanj potrebno znanje, odnos do njega in plačilo zanj. Delo določa položaj posameznika v organizaciji in zunaj nje.

V slovenskih športnih organizacijah lahko glede na človeški vir razdelimo kadre med prostovoljne delavce in plačane (honorarne in profesionalne) delavce¹⁶. Glede na posamezna dela, ki jih opravljajo ljudje v našem športu, se lahko opremo na Evropsko klasifikacijo poklicev v športu (2000). Po njej ločimo delavce, ki opravljajo strokovna dela, in delavce poklicev, povezanih s športom. Med prve sodijo: vaditelji, učitelji, trenerji, sodniki in tudi športniki. Drugo skupino pa predstavljajo: managerji, administrativni delavci, delavci v medicini, organizatorji tekmovanj, tehnični delavci, psihologi, ipd.

Bednarik in sodelavci (1998b, str. 49-53) so ugotovili naslednje značilnosti ljudi, ki delujejo v slovenskem športu:

- obseg prostovoljnega dela v športu predstavlja 40,7% celotnega dela, obseg honorarnega dela je 25,2%, obseg profesionalnega dela pa 34,1%;
- prostovoljci pretežno opravljajo dela, povezana s športom (najpogosteje organizacija tekmovanj in management);
- honorarni delavci opravljajo najpogosteje strokovna dela, profesionalni delavci pa dela, povezana s športom (organizacija športnih prireditev, vzdrževanje športnih objektov);
- prostovoljno delo je najobsežnejše v majhnih in srednje velikih športnih društvih, ki se ukvarjajo z individualnimi in kolektivnimi športi;
- profesionalni športni delavci delujejo predvsem v večjih, pretežno krovnih športnih organizacijah;
- več kot tretjina prostovoljnih delavcev nima strokovne usposobljenosti.

Iz navedenega je vidno, da povprečni slovenski športni manager¹⁷ usklajuje delo različnih ljudi. To delo opravlja večinoma prostovoljno, kakor je opravljenega tudi večina drugega dela.

2.4.4 Prostovoljno delo

Večina civilnih športnih organizacij zagotavlja slovenskemu športu redno prostovoljno delo, nekatere pa tudi občasno, t.j. ob organizaciji večjih športnih prireditev.

Po razlagi Sveta Evrope je prostovoljno delo prostovoljna dejavnost, ki ni plačana ali pa zanjo prostovoljec prejme le povračilo stroškov. Prav brezplačno delo je osnovna konkurenčna

¹⁶ Glej značilnosti delavcev v športnih organizacijah glede na pojavne oblike dela v Kolenc (1998, str. 8-10).

¹⁷ V manjših športnih sredinah je to ponavadi predsednik društva, v večjih športnih sredinah pa so to večinoma sekretarji, managerji oz. direktorji.

prednost prostovoljcev. Za ljudi, ki se odločijo za opravljanje prostovoljnega dela, je značilno, da pri njih obstaja velika notranja motivacija za opravljanje določenega dela (Farrell, Johnston, Twynam, 1998, str. 292-299). Ponavadi se zadovoljijo že s tem, da lahko opravljajo delo in s tem dokažejo pripadnost organizaciji. Drugi se odločijo za prostovoljno delo, ker ob koncu opravljenega dela dobijo moralno ali društveno priznanje ali pa jim organizator oziroma delodajalec povrne stroške, nastale pri opravljenem delu. Delodajalec pri zaposlovanju prostovoljcev tudi nima skoraj nobenih težav z administracijo in davki, ki jih predpisujejo zakoni, ter z zdravstvenim zavarovanjem.

Nekateri avtorji (Van Bockom, 1996; Kolenc, 1998) menijo, da je meja med plačanim in prostovoljnim delom z vidika kakovosti izginila. V praksi se prostovoljnega dela ne da opredeliti z vsebino dela. Vse to lahko pripišemo kvalificiranim oziroma »step up« prostovoljcem po Van Bockomu¹⁸ (1996), ki svoje delo opravljajo kot profesionalci. Seveda pa taka kakovost dela prostovoljcev ni pravilo.

Skladno z razmišljanji Druckerja (1999) o prihodnji družbi pa so za šport še posebej pomembni tisti prostovoljci, ki so si prostovoljno delo v športu izbrali kot drugo ali vzporedno kariero. Le-ti lahko imajo namreč dobra poslovna znanja in izkušnje z upravljanjem organizacij in ravnanja z ljudmi ter lahko mnogo prispevajo k boljšemu upravljanju športnih organizacij.

Najpomembnejša kazalca prostovoljnega dela v športu sta stopnja skrbi¹⁹ in obseg prostovoljnega dela na 100 članov. Prvi kazalec je usmerjen na število prostovoljcev, ki delujejo kot vodje in prikazuje razmerje med številom članov v športnih društvih in številom prostovoljcev vodij, ki skrbijo za člane. Drugi kazalec je usmerjen na obseg prostovoljnega dela, tako da prikazuje razmerje med številom prostovoljcev, njihovim tedenskim obsegom dela in številom članov v športnih društvih.

¹⁸ Van Bockom (1996) loči dve vrsti prostovoljnega dela. Za prvo obliko je značilno, da prostovoljec opravlja delo v kombinaciji s profesionalno oziroma plačano zaposlitvijo ali v kombinaciji z gospodinjskimi opravili. Prostovoljno delo, ki se opravlja kot alternativa plačani zaposlitvi, imenuje »step down« delo. Pri drugi obliki prostovoljnega dela pa prostovoljec upa v kasnejšo redno oziroma profesionalno zaposlitev. To vpliva na zadovoljstvo prostovoljca oziroma na vsebino njegovega dela. Tako se lahko ustvari nova kakovost dela, ki ga lahko primerjamo s profesionalno opravljenim delom. Takšno obliko volonterskega dela Van Bockom imenuje »step up« delo.

¹⁹ Število prostovoljcev vodij na 100 članov organizacije. Če je stopnja skrbi 5, pomeni, da 5 prostovoljcev vodij skrbi za 100 članov športne organizacije.

Preglednica 3: Prostovoljno delo v športu v evropskih državah

država	populacija	članstvo v šp. org. 2001	% ljudi v šp. org.	stopnja skrbi 2001	% prostov. - članov organov šp. org	% prostov. - trenerjev in drugih šp. delavcev na terenu	prostov. ur tedensko 2001	št. prostov. ur tedensko na 100 članov
Avstrija	8.072.000	3.600.000	45%	5	30%	70%	10,8	49
Azarbedjan	8.000.000	355.189	4%	0,26	21%	79%		
Belgija	10.500.000	2.000.000	19%	12	45%	55%	5,0	58
Belorusija	9.990.400	1.069.419	11%	0,74	35%	65%	8,0	6
Češka	10.628.000	1.516.000	14%	21	48%	52%	4,5	25
Danska	5.346.000	1.610.000	30%	4	49%	51%	5,0	19
Estonija	1.366.723	114.000	8%	4	52%	48%		
Finska	5.160.000	1.300.000	25%	38	47%	53%	5,0	119
Francija	60.400.000	14.500.000	24%	10			4,0	41
Grčija	10.000.000	434.000	4%		14%	86%		
Hrvaška	4.500.000	263.365	6%	5,65	60%	40%	6,0	34
Islandija	273.000	126.233	46%	31	15%	85%	5,0	153
Latvija	2.366.100	39.904	2%	0,8	55%	45%		
Litva	3.704.000	48.530	1%	2,3	39%	61%	4,0	9
Luksemburg	440.000	102.978	23%	5,5	60%	40%	4,0	21
Madžarska	10.200.000	400.000	4%	5	50%	50%	5,0	25
Nemčija	80.000.000	26.812.757	34%	10	58%	42%	4,0	40
Nizozemska	16.000.000	4.790.000	30%	21	50%	50%	5,0	104
Norveška	4.500.000	1.800.000	40%	28	80%	20%	2,0	56
Slovaška	5.200.000	620.000	12%	8,2	49%	51%	4,0	33
Slovenija	2.000.000	265.000	13%	10,5	51%	49%	2,0	21
Švedska	8.900.000	3.200.000	36%	19	46%	54%	5,0	95
Švica	7.164.400	2.000.000	28%	23	54%	46%	3,0	68
Turčija	62.000.000	1.000.000	2%	0,08			5,0	25
Ukrajina	49.000.000	310.000	1%		73%	27%	3,0	31
Velika Britanija	8.100.000	250.000			60%	40%	3,0	9
povprečje				11,5	45%	55%	5,0	56

Vir: Schröder, 2001

Primerjava prostovoljnega dela v športu med evropskimi državami (preglednica 3) kaže, da poleg gospodarske moči na delež volonterjev vpliva tradicija takega dela, ki se zrcali skozi vrednote družbe (primer skandinavskih držav). Glede na pokazatelje prostovoljnega dela se Slovenija uvršča med države s povprečno stopnjo skrbi in podpovprečnim obsegom prostovoljnega dela. Navedeno kaže na to, da imamo v našem športu precejšnje število prostovoljcev, ki pa opravijo manjši obseg dela, kot v razvitih evropskih državah. Razlogi za to so verjetno različni, razdelimo pa jih lahko v dva sklopa.

Prvi sklop obsegajo ekonomske razmere. Te so večinoma vzrok za krizo prostovoljnega dela v vseh evropskih državah v prehodu. Ljudje v teh državah so mnogokrat prezaposleni, saj

imajo pogosto po več zaposlitev zaradi prenizkega življenjskega standarda. Vse to vpliva tudi na miselnost ljudi, ki menijo, da nobeno opravljeno delo ne more biti neplačano, tudi prostovoljno delo v športu ne (povzeto po Kolenc, 1998).

Drugi sklop obsegajo razvojni pogoji za prostovoljno delo v športu. Eden najpomembnejših je vsekakor ustvarjanje možnosti za usposabljanje prostovoljcev. Skupna značilnost zahodnim državam je, da za izobraževanje prostovoljnih strokovnih delavcev skrbijo krovne športne organizacije oziroma zveze in klubi. Standarde znanja, ki naj bi jih imeli prostovoljci, predpisujejo kar same športne organizacije, ki izvajajo tečaje usposabljanja. Za čim višjo raven znanj vaditeljev, trenerjev in drugih se športne organizacije za izvajanje tečajev povezujejo z visokošolskimi izobraževalnimi ustanovami s področja športa (Wallin in Sevelius, 1995; Verovnik, 1997). Pri nas tako razvitega sistema prostovoljnega dela še nimamo.

Prostovoljno delo je lahko tudi neposredno nadomestilo za druge prostočasne dejavnosti, zato se v današnjem času hitrega življenjskega ritma v vseh državah ne glede na ekonomsko moč kaže kot pomemben dejavnik prostovoljnega dela tudi razpoložljivi čas²⁰ (Gratton, Taylor, 2000, str. 129). Glede na družbeni razvoj lahko pričakujemo njegov vedno večji negativni vpliv.

3 Modeli vodenja

Preglednica 4: Razlikovanje vodenja od managementa

Management	Vodenje
Avtoritativni odnos	Vplivni odnos
Manager in podrejeni	Vodja in tisti, ki ga sledijo
Načrtovanje in oblikovanje proračuna	Vpeljava usmeritev
Organiziranje in kadrovanje	Povezovanje ljudi
Nadziranje in reševanje težav	Motiviranje in spodbujanje

Vir: Rost, 1998, str. 111; Kotler, 1998, str. 464

Pri opredelitvi vodenja smo izhajali iz razlage avtorjev (Fayol, 1950; po Kavčiču, 1991; Kotter, 1998, str. 458-466; Gibson et al., 1994, str. 401; Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2004, str. 235; Robbins, 2005, str. 332), ki vodenje v ožjem pomenu besede razlikujejo od managementa. Vodenje opredeljujejo kot sposobnost vplivati na sodelavce, jih spodbujati in usmerjati k želenim ciljem. Gre torej za usklajevanje dejavnosti članov organizacije, kar nekateri imenujejo socialni sistem za razliko od drugih »tehničnih funkcij« managementa (preglednica 4).

²⁰ Avtorja navajata izsledke raziskave, ki je pokazala, da člani športne organizacije niso pristali na znižanje članarine za 10%, če bi opravljali prostovoljno delo v organizaciji.

Vodenje zato ni enkratno dejanje, ampak izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje za doseg organizacijskih ciljev. Zaradi navedenega razločevanja ti avtorji sklepajo, da dober vodja ne pomeni vedno biti dober manager in obratno.

Vodenje je predmet preučevanja različnih ved, zato je ena pogostih tem strokovne in znanstvene obravnave. Različni so zato tudi vidiki in pristopi njegovega preučevanja. Vidike, ki so vezani na posameznika, bi lahko imenovali motivacijske osnove vodenja, vidike, ki se vežejo na ravnanja vodje, pa vedenjske osnove. Mogoč je tudi drugačen prikaz raznovrstnosti pristopov k vodenju v organizaciji (glej: Možina, 1994b, str. 23).

Pri našem delu smo se omejili na preučevanje formalnega managerjevega vodenja²¹ s pomočjo različnih modelov vodenja. Preučili smo tradicionalne modele, kot tudi sodobne koncepte vodenja.

3.1 Osnovne značilnosti vodenja

3.1.1 Sestavine vodenja

Prikaz 3: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje



Vir: Možina, 2002, str. 499.

Osnovne sestavine vodenja so (Možina, 2002, str. 499): vodja, skupina, posamezniki in okolje. Cilji vodje, potrebe skupine in pričakovanja posameznika se vzajemno povezujejo s spremenljivkami okolja v organizaciji (prikaz 3). Situacijske spremenljivke (povezane z okoljem v organizaciji, kot tiste, povezane s skupino in posamezniki) vplivajo na vedenje vodje. Naloge vodje so (Možina, 2002, str. 500), da se zaveda, kaj vse vpliva na vodenje, da dejavno usmerja dogajanja ter da skuša doseči sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja. Za izvajanje navedenih nalog vodja potrebuje določena znanja in sposobnosti, na njegov način vodenja pa vplivajo tudi nekatere njegove osebne značilnosti.

²¹ Formalno vodenje izhaja iz organizacije s ciljem doseganja organizacijskih ciljev (Drafke, Kossen, 1998, str. 369).

3.1.2 Osnovna znanja in sposobnosti vodenja ter načini vodenja

Gledano s sodobnega vidika transakcijskega in transformacijskega vodenja, ki ga bomo predstavili v nadaljevanju, imajo uspešni vodje v današnjem hitro spreminjajočem se okolju poleg tehničnih in konceptualnih znanj tudi visoko razvite komunikacijske sposobnosti in medosebne spretnosti. Uspešni vodje znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije (MacGregor Burns, 1998; Bass, Avolio, 1998; Schein, 2005).

V nadaljevanju bomo prikazali nekatera konceptualna in tehnična znanja, ki jih mora imeti vodja, da jih lahko nadgradi z drugimi znanji, sposobnostmi in spretnostmi. Le-ta bodo prikazana v podpoglavju o sodobnih konceptih vodenja.

3.1.2.1 Vrste moči, vpliva vodje

Moč je zmožnost vpliva na posameznika, skupino in organizacijo, da se usmeri k želenim rezultatom. Moč lahko pojmujeemo kot potencialni vpliv in vpliv kot aktualizirano moč. Vpliv je torej proces, v katerem vodja povzroči spremembo v stališčih in ravnanju članov skupine (povzeto po Možina, 2002, str. 528).

Moč je tudi ena osnovnih lastnosti vodje. Osnove, iz katerih vodja črpa moč, v veliki meri pojasnjujejo, zakaj sodelavci sprejmejo oz. ne sprejmejo navodila vodje. Možina (2002, str. 528-530) opisuje več vrst moči oz. vpliva po modelu Francha in Ravena (1989), ki jih lahko dopolnimo še z nekaterimi drugimi vrstami moči (Coffey, Cook, Hunsaker, 1994, str. 258-272).

- *Legitimna moč* izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji.
- *Moč nagrajevanja* izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagrajuje. Sodelavci sprejemajo navodila vodje, ker pričakujejo, da bo njihovo delo in vedenje nagrajeno v materialni ali nematerialni obliki.
- *Moč pritiska* izhaja iz bojazni sodelavcev pred kaznijo. Vodja pri takšnem način uporablja razne vrste pritiska in kazenskih ukrepov.
- *Referenčna moč* izhaja iz poistovetenja sodelavcev z vodjo. Sodelavci ponavadi želijo biti podobni vodji, ker so jim všeč njegove osebnostne lastnosti. Takšni vodje so ponavadi karizmatične osebnosti.
- *Ekspertna moč* izvira iz strokovnega znanja vodje. Le-to je lahko omejeno na ozko področje dela ali pa zajema celo dejavnost celotne organizacije. Če vodja nima ustreznega znanja, prihaja do motenj in napak pri delu, v skrajnem primeru celo do zloma vodenja.
- *Informacijska moč* je povezana z dostopnostjo do informacij in nadzorom nad njihovo porazdelitvijo.
- *Moč povezave* izhaja iz vpliva, povezanega z osebo z močjo, od katere so odvisni člani.

Vodje uporabljajo vse vrste moči glede na različne okoliščine. Uspešnost vodje je odvisna od njegove presoje, kdaj upoštevati posamezno moč ali kombinacije moči (Možina, 2002, str. 529-530).

3.1.2.2 Delegiranje

Delegiranje je proces, v katerem vodja dodeljuje podrejenim pristojnosti za delovanje in sprejemanje odločitev na posameznih področjih v organizaciji, za kar pričakujejo in zahtevajo od njih ustrezno odgovornost za izvedbo nalog in dosežene rezultate (Možina et al., 1994, str. 1037). Sestavljajo ga vsi napotki, ki so potrebni za uspešno izvedbo posamezne naloge. Sem sodijo pričakovani rezultati, razvoj znanja ter izkušenj podrejenih in vrednotenje ter ocenjevanje podrejenih za nadaljnje potrebe (Bizjak, 2000, str. 35).

3.1.2.3 Osnovni procesi vodenja

Iz v nadaljevanju prikazanih modelov vodenja je vidno, da lahko opredelimo tri osnovne procesne usmerjenosti vodje: usmerjenost k doseganju ciljev, usmerjenost k pripravi ljudi za doseganje ciljev (vključuje razvijanje posameznika in ustvarjanje ter vzdrževanje teamov) in usmerjenost k razvoju. Prvi dve dimenziji se kažeta kot neodvisni in relativno stabilni v več kulturah (Nystedt, 1997, str. 4), medtem ko tretja izhaja iz spreminjajočih se okoliščin sodobnega delovanja organizacije. Značilnosti posameznih procesnih usmerjenosti vodenja so opisane v nadaljevanju²².

3.1.2.4 Znanja za vodenje

Strokovnjaki so enotni, da se večina dobrih vodij ne rodi, temveč naredi. Učinkovitost vodenja se zato lahko izboljša z razvojem določenih znanj. Razmerje med vrstami znanj, ki jih mora imeti vodilni, se najbolj razlikuje glede na raven vodenja (Možina, 1994b, str. 35-36; Drafke, Kossen, 1998, str. 382-384). Drugi dejavniki so še: narava dela, stopnja razvoja delovnega okolja, različna razvojna obdobja organizacije ipd. Strinjajo se, da mora vodja za uspešno vodenje učinkovito uporabljati tri vrste znanj.

- *Tehnična znanja* predstavljajo strokovna znanja in sposobnosti, ki so potrebna za izvajanje določene naloge ali posamezne delovne dejavnosti. Gre torej za uporabo ustreznih orodij, postopkov, metod, algoritmov dela.
- *Znanja o človeku in medčloveških odnosih* so znanja za delo z ljudmi, za razumevanje in motiviranje posameznikov in skupin. Predstavljajo sposobnost učinkovitega dela z ljudmi. Najpomembnejši razlog za neuspeh mnogih vodij pri doseganju organizacijskih ciljev je pomanjkanje prav teh znanj.
- *Administrativna ali konceptualna znanja* postanejo pomembna, ko posameznik postane del managementa. To so umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli in

²² V podpoglavju »Študiji Univerze Ohio State in Univerze Michigan in skandinavske študije«.

dejavnosti, ustvarjalne in organizacijske sposobnosti vodje. Ta znanja se kažejo kot sposobnost abstraktnega razmišljanja in videnja vzročno posledičnih povezav med posameznimi navidezno ločenimi deli.

Z vzponom po hierarhiji organizacije se povečuje pomen konceptualnih znanj in manjša pomen tehničnih znanj.

3.1.2.5 Načini vodenja

Način vodenja je ponavljajoč vzorec vedenja, ki ga vodja uporablja pri delu s podrejenimi, leti pa ga sprejemajo (Možina, 1994b, str. 28; Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 312-315). Vodja lahko uporablja en sam način vodenja za vse podrejene, lahko uporablja različne načine za različne skupine podrejenih, lahko pa prilagaja način vodenja glede na posamezno okoliščino. Uporaba določenega načina vodenja je uspešna, če ga podrejeni sprejmejo v takšni meri, da so doseženi pričakovani rezultati. V nasprotnem primeru je treba spremeniti način vodenja, prilagoditi okoliščino ali pa zamenjati podrejene.

Avtorji navajajo različne načine vodenja. V nadaljevanju bomo opisali načine vodenja znotraj modelov vodenja, ki jih bomo predstavili.

3.2 Tradicionalni modeli vodenja

Modeli vodenja, ki so se razvili pri preučevanju organizacij, temeljijo na teoriji o medčloveških odnosih. Začetki te teorije so povezani z eksperimenti o osvetljevanju delovnega mesta v sredini dvajsetih let prejšnjega stoletja (Roethlisberger, Dickson, 1961; po Kavčič, 1991, str. 66-69), ki so pokazali na t.i. »Hawthornski učinek«. Naključna ugotovitev o pomembnosti medčloveških odnosov se je razvila v sistematično empirično preučevanje tega področja. Spoznanja so avtorji oblikovali v teorijo o medčloveških odnosih, ki pa je bila kasneje deležna mnogih kritik, ki jih je mogoče združiti v naslednje skupine (po Kavčič, 1991, str. 71-72):

- teorija je usmerjena le na posameznika in delovno skupino, zanemarja pa okolje organizacije
- raziskovalni pristop precenjuje vlogo človeškega dejavnika in daje s tem vodstvu nove možnosti manipulacije z delavci
- vloga konfliktov je ocenjena negativno, saj teorija temelji na zamisli sodelovanja med vodstvom in delavci in na ravnotežju
- zadovoljstvo delavcev in njihova produktivnost nista trajno in enopomensko povezana
- nova vloga managerjev vodi v nov elitizem.

Korak naprej v širšem okviru teorije o medčloveških odnosih predstavljajo empirična raziskovanja Likerta. Ta raziskovalec je izhajal iz prepričanja, da je človeški dejavnik

ključnega pomena za organizacijo. Glede na sedem organizacijskih spremenljivk²³ Likert razvršča kakovost odnosov v štiri skupine, ki jih imenuje sistemi vodenja (povzeto po Kavčič, 1991, str. 73-77).

- Sistem 1 ali izkoriščevalsko oblastniški sistem, za katerega je značilno, da vodstvo ne zaupa podrejenim. Vse odločitve sprejema samo, podrejeni pa so prisiljeni v izvrševanje dobljenih nalog.
- Sistem 2 ali dobrohotno oblastniški sistem. V tem sistemu je nekaj zaupanja in komuniciranja med vodstvom in podrejenimi, odločanje pa je še vedno v pristojnosti vodij. Le manj pomembne odločitve lahko sprejemajo vodje na nižjih ravneh, vendar le v okviru vnaprej predpisanih pravil.
- Sistem 3 ali participativno posvetovalni sistem. Zanj je značilno, da vodstvo precej, toda ne popolnoma zaupa podrejenim. Manj pomembne odločitve sprejemajo tudi nižje organizacijske ravni. Splošna lastnost tega sistema je posvetovanje nadrejenih s podrejenimi.
- Sistem 4 ali sistem participativnih skupin. V tem sistemu vodstvo popolnoma zaupa in verjame svojim podrejenim. Zanj so značilni podpirajoči odnosi. Pomembne odločitve se sprejemajo na vseh organizacijskih ravneh. Komuniciranje ni razvito samo po vertikali formalne organizacije, temveč tudi horizontalno med zainteresiranimi posamezniki in organizacijskimi enotami.

Čeprav avtor govori o sistemih vodenja, gre dejansko za razvrščanje organizacij na podlagi bolj zapletenega modela sedmih organizacijskih spremenljivk. Tudi Likertovi sistemi vodenja so bili deležni kritik (glej Kavčič, 1991, str. 77-78), vendar so predstavljali podlago za nadaljnji razvoj modelov vodenja.

V nadaljevanju bomo predstavili modele vodenja, ki so jih pri pojasnjevanju vedenja vodij razvili nekateri raziskovalci. Pri tem bomo več pozornosti namenili bolj kompleksnim, situacijskim modelom vodenja.

3.2.1 Modeli osebnostnih značilnosti vodje

Raziskovanje vodenja je bilo najprej osredotočeno na odkrivanje osebnih lastnosti vodje. Modeli osebnostnih značilnosti tako temeljijo na domnevah, da vodjo določajo posebne osebnostne, socialne in telesne značilnosti. Glede na to pojmovanje naj bi bilo (ne)prisotnost teh značilnosti ključnega pomena za razlikovanje med vodji in nevodji (povzeto po Možini, 2002, str. 517).

²³ Spremenljivke: uporabljeni procesi vodenja, lastnost motivacijskih sil, lastnost komunikacijskih procesov, lastnost procesov interakcije-vplivanja, lastnost procesov odločanja, lastnost postavljanja ciljev, lastnost procesov nadzora, značilnosti uspešnosti.

Preglednica 5: Modeli osebnostnih značilnosti

Osebnostne značilnosti			
Telesne značilnosti	Starost	Videz	Vitalnost
Osebnostne	Stabilnost	Samozavest	Prilagodljivost
Socialne	Izobrazba	Olikanost	Mobilnost
Delovne	Iniciativnost	Delavnost	Odgovornost

Vir: Možina, 2002, str. 517

Pomanjkljivost modelov osebnostnih značilnosti je, da preveč poudarjajo telesne in osebnostne značilnosti vodje. Sporno je predvsem izhodišče, da je uspešno vodenje povezano s telesnimi značilnostmi vodje (Možina, 2002, str. 518).

3.2.2 Modeli vedenja vodje

Nasprotujoče osebnostne in druge značilnosti uspešnih vodij so raziskovalce usmerile na drugo področje preučevanja: vedenjske značilnosti vodij. S preučevanjem, kaj vodje delajo, kako dajejo naloge podrejenim, kdaj in kako komunicirajo, kako delajo ipd., so se raziskovalci osredotočili na značilnosti vodenja, ki jih je mogoče opazovati in se jih tudi naučiti. S tega vidika so bili ti modeli zelo pomembni za razvoj teorije o vodenju.

3.2.2.1 Teorije X, Y in Z

Preglednica 6: Domneve teorije X in teorije Y

Domneve teorije X	Domneve teorije Y
Zaposleni nimajo radi dela in če je le mogoče, se mu izogibajo.	Ljudje imajo radi delo in so pripravljeni trdo delati.
Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.	Zaposleni, ki se strinjajo s cilji organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, velikokrat tudi z grožnjo.	Zaposlenih ni treba siliti k delu, saj radi sprejemajo odgovornost za delo.

Vir: McGregor, 1960, po Možina, 2002, str. 518

Na podlagi razmišljanja vodje, kako naj glede na značilnosti podrejenih vpliva nanje, se je oblikoval model vodenja na podlagi teorij X in Y, ki predpostavljata določene značilnosti podrejenih (preglednica 6).

Teorija X vsebuje negativne domneve vodje o podrejenih, zato poudarja avtoritativen način vodenja. Nasprotno teorija Y na podlagi pozitivnih domnev o podrejenih poudarja participativen način vodenja.

V okviru obravnave značilnosti podrejenih se omenja tudi teorija Z, ki poudarja pomembnost medsebojne odvisnosti zaposlenih. Ta teorija ponazarja japonski stil vodenja v primerjavi z ameriškim. Vsebuje malo hierarhičnega nadzora in opredeljene individualne ter organizacijske cilje. Organizacijsko klimo označuje občutek o sodelovanju med vodilnimi in delavci. Podmene te teorije so bile podlaga novim vidikom vodenja (po Možini, 1994c, str. 27).

3.2.2.2 Študiji Univerze Ohio State in Univerze Michigan ter skandinavske študije

Raziskovalci Univerze Ohio State so na podlagi študije načinov dela vodij opredelili dva načina vodenja (Robbins, 2005, str. 335): *skrb za ljudi* in *skrb za naloge*. Podoben model so oblikovali tudi raziskovalci Univerze Michigan, le da so ti opredelili *vedenje* vodij, ki je lahko *usmerjeno k ljudem* ali *k proizvodnji*.

Preglednica 7: Načina vodenja skrb za ljudi in skrb za naloge

Način vodenja: skrb za ljudi	Način vodenja: skrb za naloge
Pohvala zaposlenih, če delo opravijo dobro Ne zahteva se več, kot zmorejo zaposleni narediti Pomaga se posamezniku pri njegovih osebnih težavah Prijaznost in dostopnost Ustvarjanje ugodnega ozračja v delovnem okolju	Natančno določanje nalog zaposlenim Postavljanje delovnih standardov, ki jih morajo doseči zaposleni Informiranje zaposlenih o zahtevah dela Načrtovanje dela skupaj s člani Spodbujanje članov k ravnanju po enotnih postopkih

Vir: prirejeno po Možini, 2002, str. 519-520

Usmerjenost k ljudem (preglednica 7) se nanaša na vzpostavitev in vzdrževanje pripravljenosti in stabilnosti skupine za izvajanje ciljev, kar zahteva občutek za ugotavljanje in usmerjanje ravnanja posameznikov in skupine. Izvajanje tega procesa opredeljujejo: vživljanje v položaj svojih sodelavcev, zanimanja za njihova pričakovanja, upoštevanje sodelavcev pri odločitvah, stalno neposredno komuniciranje s sodelavci, odprtost za medsebojne odnose med sodelavci ipd. S takšnim ravnanjem izražajo vodje socialno občutljivost in vplivajo na kohezivnost skupine.

Procesna usmerjenost je opredeljena kot managerjeva sposobnost opravljanja ustreznih operacij v določenem zaporedju. Usmerjenost k ciljem oz. nalogam se nanaša na krmiljenje skupine, tako da bi optimalno opravila vse naloge, potrebne za doseganje ciljev. Kaže se v prilagajanju spreminjajočim se okoliščinam. Izvajanje tega procesa zahteva sistematično opredeljevanje delovnih ciljev ter sprotno reševanje aktualnih, potencialnih in razvojnih problemov ter odločanje.

Vodenje, ki poudarja skrb za ljudi, je zaželeno pri zaposlenih, ker jim omogoča uveljavljanje njihovih koristi. Poleg tega lahko spodbuja tudi k bolj ustvarjalnemu delu. Po navedbah Robbinsa (2005, str. 336) so raziskovalci Univerze Michigan odkrili precejšnjo povezanost med usmerjenostjo vodij k ljudem in storilnostjo teamov ter zadovoljstvom zaposlenih z delom. Po drugi strani lahko takšno vodenje preveč zanemarja izvajanje nalog. Kasnejši izsledki so pokazali, da so uspešni vodje tisti, ki upoštevajo oba načina vodenja.

Na podlagi domneve, da je danes družbeno okolje mnogo bolj spremenljivo, so skandinavski raziskovalci ponovno preučili študiji univerz Ohio State in Michigan²⁴. Ugotovili so, da se je v omenjenih študijah kazala značilnost, ki so jo poimenovali *vedenje, usmerjeno v razvoj*. Takšno vedenje zaznamuje vodje, ki cenijo eksperimentiranje, iščejo nove zamisli, nove

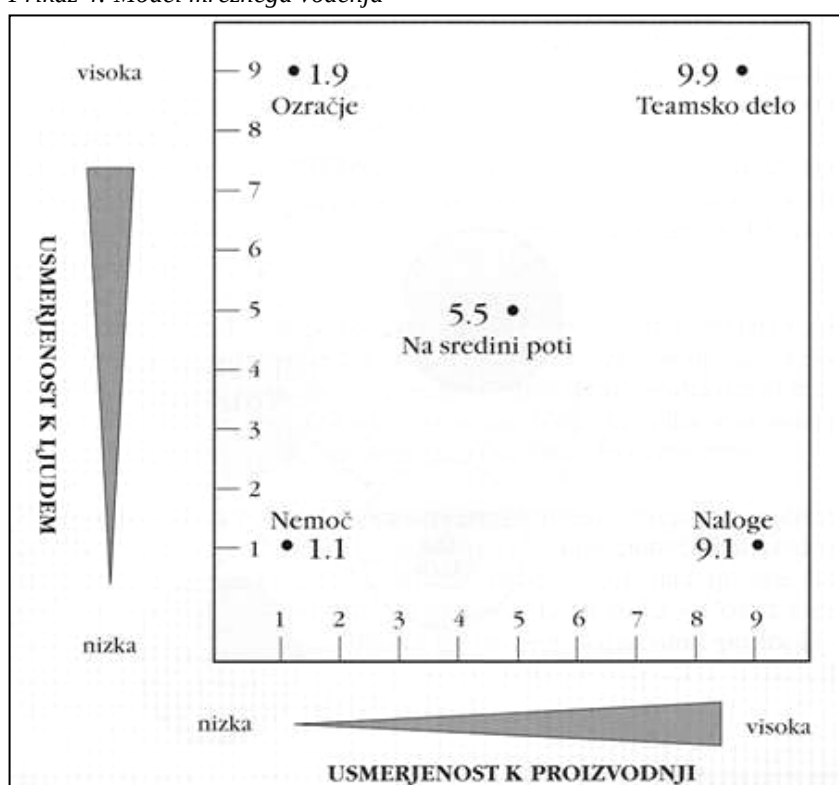
²⁴ Raziskavi sta bili izvedeni v obdobju od poznih štiridesetih do zgodnjih šestdesetih letih 20. stoletja.

načine dela in pristope k reševanju problemov ter spodbujajo in izvajajo spremembe. Ta dejavnik takrat ni imel pomembne variance pojasnjevanja učinkovitega vodenja, študije na vzorcu vodij iz Finske in Švedske pa potrjujejo obstoj te tretje dimenzije vodenja v današnjem času (povzeto po Robbins, 2005, str. 337-338).

3.2.2.3 Model mrežnega vodenja

Na podlagi prej navedenih študij ameriških univerz in kasnejših izsledkov o pomembnosti obeh usmeritev vodje sta Blake in Moutonova (1964) oblikovala model mrežnega vodenja. Le-ta opisuje pet načinov vodenja (prikaz 4), ki nastanejo s kombinacijo različnih deležev usmerjenosti vodje k proizvodnji ali k ljudem (po Schermerhorn et al., 2004, str. 237).

Prikaz 4: Model mrežnega vodenja



Vir: Možina, 2005, str. 521

Možina (2005, str. 521) opisuje naslednje značilnosti načinov vodenja po tem modelu:

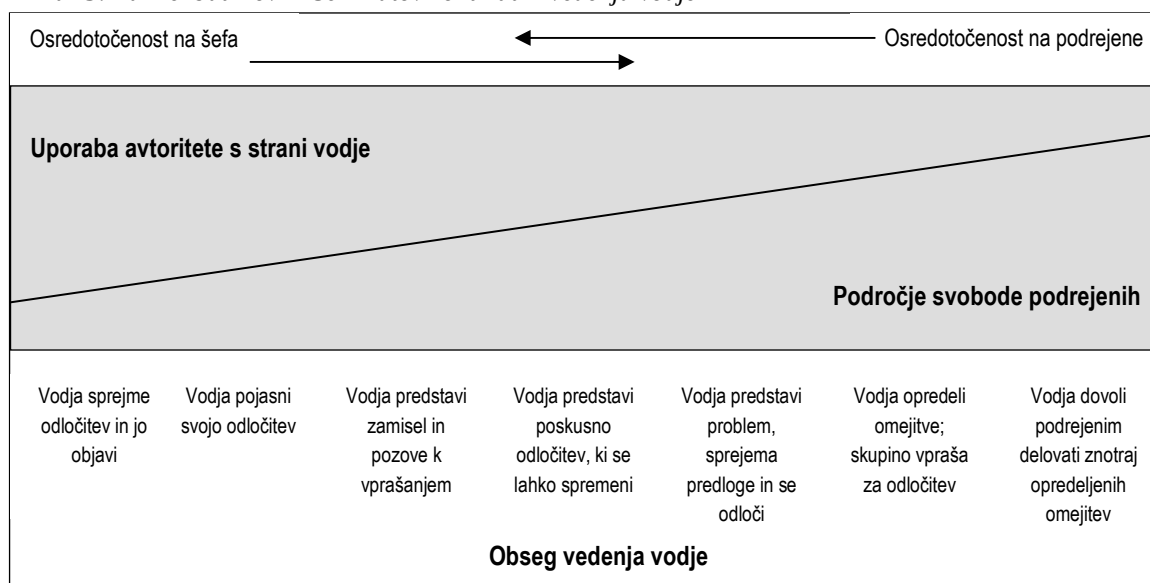
- Vodja, ki uporablja vodenje, šibko usmerjeno v proizvodnjo, prav tako pa šibko usmerjeno k ljudem, ni dejaven, se boji ukazovati in se izogiba odgovornosti. Takšen način vodenja lahko imenujemo *nemoč*.
- Vodenje, ki ga označuje visoka usmerjenost k ljudem in zanemarjanje delovnih nalog, po tem modelu imenujemo *ozračje*. Večinoma takšen način ne vodi k dobri produktivnosti dela.
- Vodje, ki so usmerjeni pretežno v *naloge* proizvodnje, zelo malo skrbi pa polagajo osebnim željam in potrebam članov, menijo, da je njihova glavna naloga, da storijo vse, da bodo z zaposlenimi čim bolj izkoristili vse možnosti za delo.

- Če je vodenje visoko usmerjeno k ljudem in k proizvodnji, vodje oblikujejo *team* zaposlenih, ki so med seboj zelo povezani, si zaupajo in si pomagajo pri izvajanju nalog. Takšni delovni in medosebni odnosi vodijo k ustreznim delovnim rezultatom in k zadovoljstvu zaposlenih.
- Veliko vodij pa meni, da je najboljši način t.i. *srednja pot*, ki omogoča uravnoteženo stanje med potrebami zaposlenih in zahtevami organizacije.

3.2.2.4 Tannenbaumov in Schmidtov kontinuum

S kontinuum, ki prikazuje razmerja med vodenjem, osredotočenim na šefa, in vodenjem osredotočenim na podrejene, sta Tannenbaum in Schmidt (1973, po Martin, 1998, str. 434) predstavila model vodenja, ki vedenje vodje vidi kot odnos med izvajanjem avtoritete vodje in svobodo sodelavcev.

Prikaz 5: Tannenbaumov in Schmidtov kontinuum vedenja vodje



Vir. Martin, 1998, str. 434

Na nobeni od stopenj kontinuuma ni popolne uporabe avtoritete ali popolne dostopnosti do svobode (prikaz 5). Avtorja opredeljujeta štiri osnovne razlike v vedenju vodje (Martin, 1998, str. 434):

- *Zapovedati*. Vodja zazna primerno rešitev in ustrezne dejavnosti in naroči podrejenim, kaj naj naredijo.
- *Prepričati*. Vodja se odloči o ustreznih dejavnostih, vendar skuša premagati morebitno nestrinjanje in odbor podrejenih s pojasnjevanjem svoje odločitve.
- *Posvetovati*. Vodja omogoči podrejenim, da razpravljajo o problemu in predstavijo svoje zamisli in rešitve. Te potem vodja uporabi pri odločitvi o dejavnostih, ki jih nato izvedejo podrejeni.
- *Pridružiti se*. Vodja opredeli naravo problema, ki ga je treba razrešiti, nato pa postane eden od članov skupine v iskanju ustrezne rešitve.

3.2.2.5 Model navpične dvojne povezave

Model navpične dvojne povezave temelji na razmišljanju, da ne obstaja dosledno vedenje vodje nasproti podrejenim. Odnos z vsakim podrejenim je po tem modelu svojstven, zato mora vodja biti sposoben prilagajati način vodenja zahtevam vsakega posameznika. Model predvideva, da zaznavanje podrejenega s strani vodje vpliva na njegovo vedenje. To vpliva na vedenje podrejenega.

Ta pristop pojasnjuje, da vodja zaradi časovnih omejitev razvrsti podrejene v t.i. člane znotraj skupine in člane zunaj skupine. Prvim je skupen sistem vrednot in vzajemno delovanje z vodjo, medtem ko imajo drugi manj skupnega z vodjo, zato ne delijo veliko z njim.

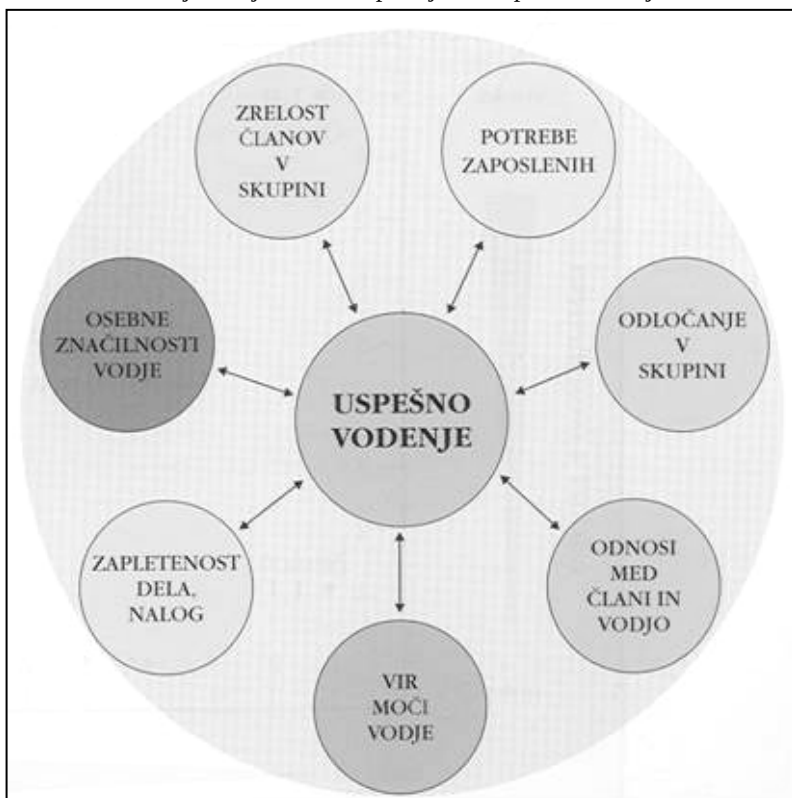
Člani znotraj skupine pogosteje dobijo naloge z več izzivi, bolj smiselne nagrade in določene privilegije. Članom zunaj skupine vodja namenja manj pozornosti, jim dodeljuje manj zaželenih nagrad in ima z njimi zgolj formalen odnos.

Način izbire članov znotraj skupine ni povsem jasen, vendar pa izsledki kažejo, da vodja izbere te člane, ker imajo podoben odnos in osebnostne značilnosti kot vodja. Vodje tako vlagajo svoje vire v tiste člane, za katere predvidevajo, da so najbolj kompetentni (povzeto po: Gibson et al., 1994, str. 427-428; Schermerhorn et al., 2004, 237-238; Robbins, 2005, str. 343-344).

3.2.3 Situacijski modeli

Vedenjski modeli se niso obnesli v vseh okoliščinah. V praksi namreč stalno prihaja do različnih okoliščin v organizaciji, ki zahtevajo prilagajanje vodenja. Raziskovalci so zato iskali nove razlage in modele, ki bi vključevali tudi okoliščino vodenja. Razvili so različne situacijske modele, ki predpostavljajo, da so situacijski dejavniki odločilni pri izbiri primerne načina vodenja.

Prikaz 6: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje



Vir: Možina, 2002, str. 522

V prikazu 6 so vidni nekateri situacijski dejavniki, ki po mnenju Možine (2002, str. 522) vplivajo na uspešno vodenje. Različni situacijski modeli, ki jih predstavljamo v nadaljevanju, obravnavajo nekatere od teh dejavnikov. Na splošno modeli izhajajo iz prepričanj, da morajo vodje pred uporabo določenega načina vodenja poznati svoje vedenje, vedenje podrejenih in okoliščino. Ta pristop zato zahteva, da ima vodja diagnostična znanja iz vedenja ljudi.

3.2.3.1 Fiedlerjev kontingenčni model

Ta model predpostavlja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko se dejavniki okoliščine ujemajo z načinom dela vodje. Posamezen način vodenja je najbolj učinkovit, če je uporabljen v pravi okoliščini. Vodja mora vedeti, kakšen način vodenja uporabiti, analizirati mora okoliščino in nato doseči usklajenost med trenutno okoliščino in načinom vodenja. To lahko doseže s tem, da spremeni okoliščino ali pa način svojega dela (Fiedler, 1999; po Možina, 2002, str. 522).

Za ta model je značilen način vodenja, ki se ugotavlja prek vprašalnika, na katerem vodja opiše svoj odnos do najmanj zelenega sodelavca. Prek odgovorov se oblikujeta dva načina vodenja: *usmerjenost k odnosom* in *usmerjenost k delu*. Vodje, ki so usmerjeni k odnosom, cenijo pri sodelavcih iskrenost, odkritost, prijaznost itd. in menijo, da so dobri odnosi pomembni za uspešno vodenje. Nasprotno pa vodje, ki so usmerjeni k delu, ne dajo veliko na medsebojne odnose, ampak imajo za pomembno, da je delo dobro opravljeno. Cenijo lastnosti: pridnost, ubogljivost, natančnost pri delu ipd. (Fiedler, 1999; po Možina, 2002, str. 522-523).

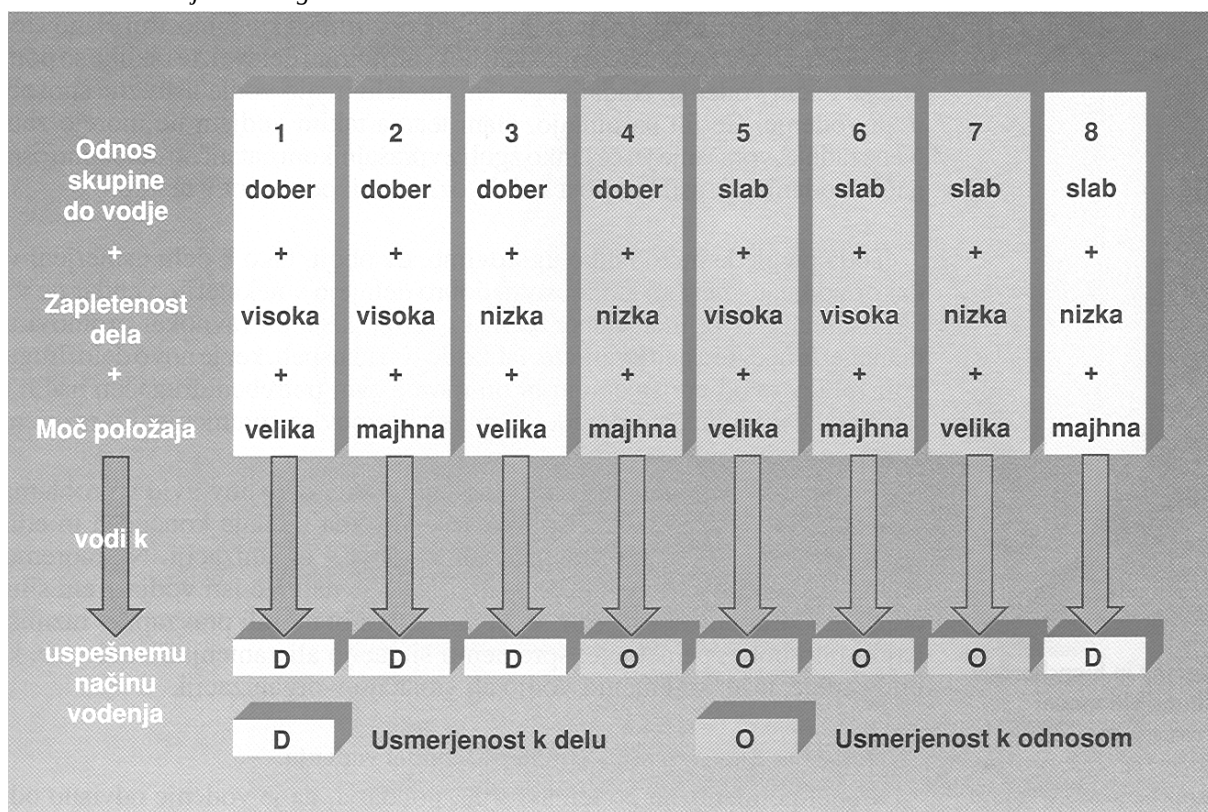
Model opredeljuje tri spremenljivke, ki jih je avtor vzel iz delovnih okoliščin (Coffey et al., 1994, str. 300-301; Možina, 2002, str. 523): zapletenost dela, vir položajne moči vodje in odnos skupine do vodje.

Zapletenost dela kaže, kako je delo sestavljeno. Opredeljuje jasnost ciljev, mnogoternost poti do ciljev in preverljivost odločitev (Gibson et al., 1994, str. 415). Pri navodilih se lahko vodja sklicuje na napisane delovne standarde. Zapleteno delo pa zahteva, da ga vodja razloži z vsemi različicami, možnimi izvedbami in vnaprej določenimi postopki. V takšnih razmerah ima pomembno vlogo pri usmerjanju sodelavcev.

Moč položaja kaže, koliko ima vodja legitimne nagrajevalne in prisilne moči. Z močnega uradnega položaja bo vodja lahko precej vplival prek formalnih vzvodov, če pa nima položajne moči, mora uporabiti druge vrste moči, t.j. referenčno moč in ekspertno moč, če ju ima.

Odnos skupine do vodje opredeljuje, kako je skupina sprejela vodjo. Vodja, ki ga člani skupine spoštujejo in mu ne nasprotujejo, nima težav s sodelavci in mu ni treba uporabljati moči pritiska. Nasprotno, vodja, ki ga ljudje ne marajo ali mu ne zaupajo, mora uporabljati formalno avtoriteto.

Prikaz 7: Fiedlerjev kontingenčni model²⁵



Vir: Možina, 1994, str. 537

²⁵ Leva stran modela prikazuje, kako se z dodajanjem osnovnih spremenljivk določa, kateri način vodenja je primernejši: usmerjenost k delu (D) ali k odnosom (O).

Prikaz 7 predstavlja delovanje modela. Osem stolpcev na sredini označuje možne kombinacije treh spremenljivk okoliščin. Za vodjo najugodnejša kombinacija je na skrajni levi (1), zanj najbolj neugodna kombinacija pa na skrajni desni (8). Spodaj je naveden način vodenja, ki je najbolj primeren za posamezno kombinacijo spremenljivk.

Iz modela je razvidno, da so k delu usmerjeni vodje najuspešnejši v okoliščinah, ki jih označujejo stolpci 1, 2 in 3. Te okoliščine označujejo dobri odnosi s skupino, visoka sestavljenost dela in velika moč njegovega položaja. Zato si lahko dovolijo več svobode pri nagrajevanju, odločanju in zahtevah po kakovosti in količini dela. Prav tako mora vodja uporabiti ta način vodenja v zelo slabi okoliščini (stolpec 8), če želi sploh kaj doseči.

Vodje, ki naj bi bili usmerjeni v dobre odnose s sodelavci, se nahajajo v heterogenih okoliščinah (stolpci 4, 5, 6, 7).

Strokovnjaki (Gibson et al., 1994, str. 419-421; Možina, 2002, str. 524) vidijo vrednost Fiedlerjevega kontingenčnega modela v tem, da navaja k preučevanju stanja v organizaciji. Model namreč predvideva, da ne moremo določiti, da je nek vodja dober ali slab. V različnih okoliščinah je lahko namreč isti vodja enkrat uspešen, drugič pa neuspešen.

Kritike Fiedlerjevega modela se nanašajo na to, da ni zadostnih znanstvenih podlag za njegovo delovanje, da je veljavnost in zanesljivost merskega instrumenta, ki ga je avtor s svojimi sodelavci razvil po tem modelu, slaba, in da pomen nekaterih spremenljivk ni povsem jasen (Gibson et al., 1994, str. 420).

3.2.3.2 Herseyov in Blanchardov model

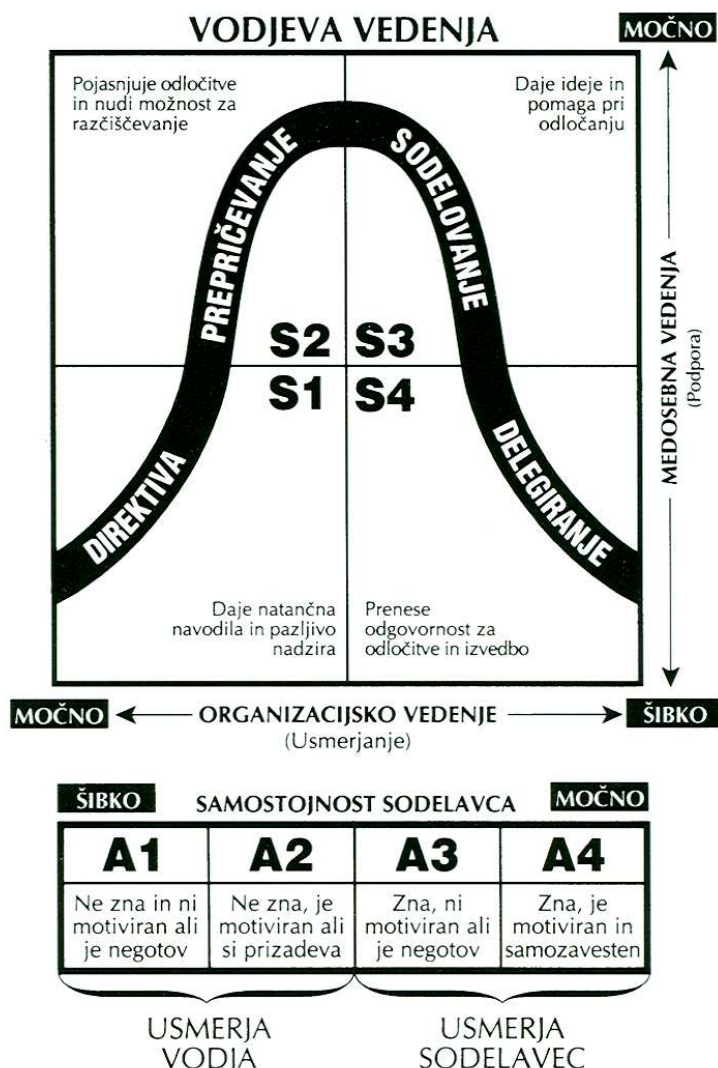
Herseyov in Blanchardov situacijski model poudarja, da mora vodja ustrezno oceniti stopnjo zrelosti članov skupine in nato uporabiti ustrezno vodenje na podlagi nadzornega in podpornega načina vedenja (Gibson et al., 1994, str. 425).

Pri nadzornem vedenju vodja pretežno uporablja enosmerno komuniciranje. Zaposlenim natančno pove, kaj je treba narediti, kdaj, kje in kako delati. Takšen vodja sestavlja in nadzira člane skupine.

Podporno vedenje označuje dvosmerno komuniciranje med vodjo in člani skupine. Vodja posluša in spodbuja člane skupine v proces odločanja ter jim pomaga pri opravljanju nalog.

Zrelost oz. pripravljenost skupine se nanaša na delo članov. Predstavlja sposobnost članov skupine, da si postavijo dosegljive visoke cilje in da so pripravljeni prevzeti odgovornost za njihovo uresničevanje. Zaposleni niso enaki po zrelosti, ker se ta spreminja glede na posebnosti naloge, ki jo opravljajo.

Prikaz 8: Herseyov in Blanchardov situacijski model



Vir: Hersey, 1997, str. 125

Model prikazuje različne kombinacije nadzornega in podpornega načina vodenja za različne stopnje zrelosti članov (prikaz 8). Krivulja, ki teče skozi vse štiri načine, označuje raven nadzornega in podpornega načina vodenja (Hersey, Blanchard, 1988; po Hersey, 1997, str. 59-71).

Načine vodenja po tem modelu lahko opišemo z naslednjimi značilnostmi (povzeto po: Gibson et al., 1994, str. 424-427; Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 1995, str. 50-112; Blanchard, Carew, Parisi-Carew, 1995, str. 70-114; Hersey, 1997, str. 34-39; Možina, 2002, str. 525; Schermerhorn et al., 2004, str. 243).

Direktivni način vodenja (S1) je primeren za vodenje članov organizacije z nizko stopnjo interesa za delo, znanj in sposobnosti. Vodja se mora do njih obnašati avtoritativno. Daje natančna navodila za delo: kaj, kako in kdaj narediti. Vodja spremlja izvedbo dela in izvaja nadzor (začetni, vmesni, končni) narejenega. Podrejeni ne prevzemajo nobene odgovornosti, za vse je odgovoren vodja. Vodja je usmerjen predvsem v rezultate, naloge, proizvodnjo. Odnosi s podrejenimi so drugotnega pomena. Direktivni način je uporaben pri delu z novinci

v organizaciji, ki še ne poznajo pravil, niso razvili svojih znanj in sposobnosti in nimajo delovnih izkušenj ter povezav znotraj organizacije kot tudi izkušenj pri povezavah organizacije z okoljem.

Mentorski, inštruktorski ali poučevalno-prepričevalni *način vodenja* (S2) je primeren za vodenje bolj zainteresiranih delavcev, katerih znanja in sposobnosti so še vedno na nizki ravni. Vodja se zato usmerja v usposabljanje podrejenih, razjasnjevanje in prepričevanje, manj je ukazovanja. Še vedno so prednostne naloge proizvodnja, vendar se med avtoritativnim vodenjem prepleta tudi delno posvečanje odnosom do podrejenim.

Mentorski način običajno sledi direktivnemu načinu, če ga obravnavamo skozi razvoj posameznega člana organizacije od prihoda v organizacijo. Ko je novinec že nekaj časa v organizaciji še vedno potrebuje navodila za delo, vendar ga lahko vodja polagoma že prepušča k samostojnemu delu. Pri tem mora vodja precej svetovati in pomagati, saj je odgovoren za celotno izvajanje nalog. Del odgovornosti za izvedbo nalog pa tako že deli s podrejenimi.

Sodelovalni ali podporni *način vodenja* (S3) je primeren za vodenje članov organizacije, katerih sposobnosti in znanja so dovolj razviti, vendar pa nimajo dovolj visoke ravni zanimanja za sodelovanje. Vodja se zato usmerja k odnosom s člani. Skuša jih na različne načine spodbuditi in pritegniti k sodelovanju ter doseganju ustreznih rezultatov. Skrb za izvajanje nalog je manj pomembna. Člani imajo znanja in so sposobni opraviti zahtevane naloge, zato vodji ni treba razlagati, kaj in kako je treba narediti. Vodja posluša zamisli in mnenja podrejenih in jih spodbuja k samostojnemu razmišljanju. Nudi jim potrebno pomoč, da bi povečal njihovo zaupanje vase in spodbudil njihovo večjo pripravljenost za sodelovanje. Odgovornost za izvedbo počasi prepušča podrejenim. Podporni način je lahko naslednja stopnja pri spremljanju razvoja posameznega člana organizacije.

Način s pooblastili ali delegiranje (S4) je primerno za vodenje članov z visokim zanimanjem za delo, ki imajo tudi ustrezna znanja in sposobnosti. Vodenja je participativno. Vodja prepušča podrejenim možnost odločanja pri določenih nalogah in jih v tem v celoti podpira. Pomembni so predvsem doseženi rezultati, ne pa način njihovega doseganja. Odgovornost za izvedbo nalog je prepuščena podrejenim. Čas, ki mu na ta način ostaja, lahko uporabi za izvajanje pomembnejših nalog. Več časa lahko posveti tudi razvoju tistih članov, ki še niso dosegli take stopnje, da bi bilo pri njih delegiranje uspešno.

Možina (2002, str. 526) ugotavlja, da v nasprotju s Fiedlerjevim modelom, ki predpostavlja sorazmerno trdnost v načinu vodenja, ta model poudarja zmožnost vodje, da vodenje prilagaja spreminjajočim okoliščinam. Vodja mora stalno pregledovati stopnjo izkušenosti članov, da lahko izbira najprimernejše kombinacije podpornega in nadzornega načina vedenja. S primernim načinom lahko vodja tudi rasti usposobljenosti članov. Pri tem tudi sam razvija in spreminja svoj način dela.

3.2.3.3 Model vodenja 3D

Preglednica 8: Reddinov 3-D model vodenja

		Usmerjenost k nalogam	
		nizka	visoka
Usmerjenost k odnosom do sodelavcev	visoka	ZAVZETI	ZDRUŽEVALNI
	nizka	ZADRŽANI	PRIZADEVNI

Vir: Reddin, 1970, po Možina, 1994, str. 541

Model vodenja 3D, ki ga je razvil Reddin (1970), izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja na podlagi glavnih elementov vedenja vodij: usmerjenosti k nalogam in usmerjenosti k odnosom. Avtor izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja (tretja dimenzija) kot stopnje, s katero vodja dosega rezultate, ki jih od njega pričakujejo.

Pri vodjih je poudarjena enkrat ena, drugič druga usmerjenost, lahko pa obe v majhnem ali velikem obsegu. Tako avtor opredeljuje štiri načine vodenja (preglednica 8), ki pa so lahko uporabljeni različno učinkovito (Možina, 1994, str. 541).

- *Združevalni vodja* je močno usmerjen k odnosom in k nalogam. Zagovarja teamsko delo in se celo enači s podrejenimi. Ta način je najprimernejši za teamsko delo, najmanj pa za rutinska dela.
- *Zadržani vodja* je skromno usmerjen tako k nalogam kot k odnosom. Malo komunicira s člani, močno upošteva tradicijo in verjame v moč pravil in postopkov. Primeren je za administrativna, računovodska, statistična in podobna dela.
- *Zavzeti vodja* poudarja usmerjen k odnosom, manj pa k nalogam. Dobro obvlada medsebojne odnose: je odprt do sodelavcev, rad se pogovarja in spodbuja druge, da govorijo, spretno blaži medosebne spore. Ta način vodenja je primeren zlasti za vodenje strokovnih del, pri katerih delavci dobro poznajo svoje delo in kjer prevladujejo profesionalni standardi.
- *Prizadevni vodja* je močno usmerjen k delovnim nalogam, malo pa k odnosom. Označuje ga gospodovalno vedenje, zato se ne znajde v položajih, kjer ima malo oblasti. Najprimernejši je za delo, pri katerem je treba dajati veliko navodil.

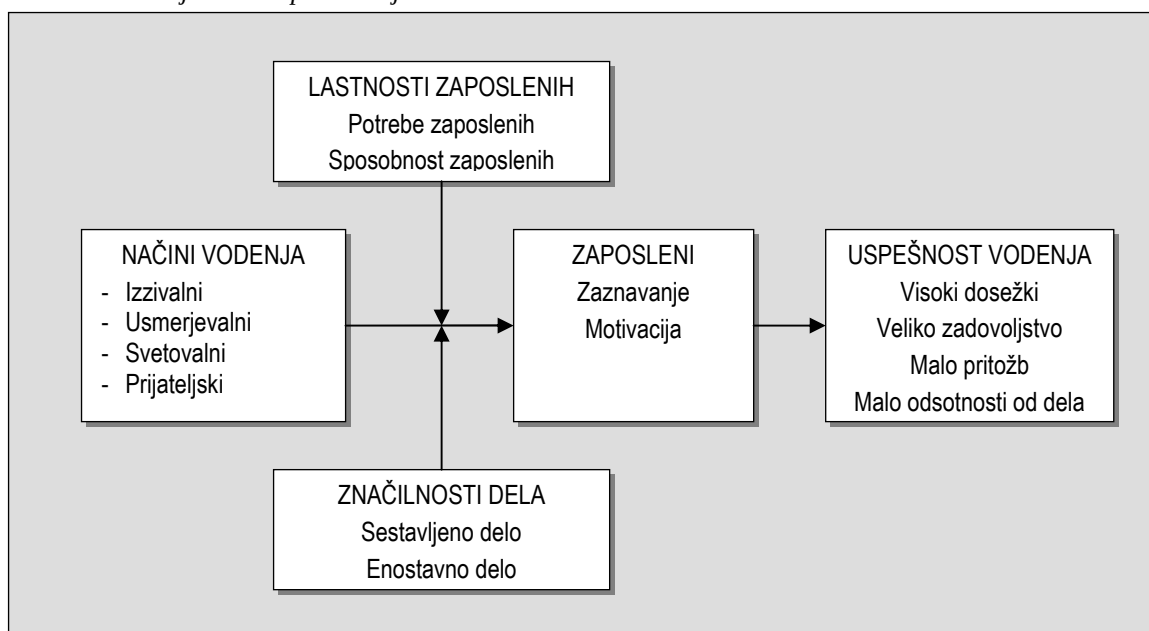
Model predvideva, da noben način ni vedno učinkovit in da je vsak način lahko uporabljen bolj ali manj učinkovito (glej Možina 1994, str. 541). Pomembno je, da zna vodja glede na okoliščino izbrati najučinkovitejši način.

3.2.3.4 Housejev model poti in ciljev

Housejev model poti in ciljev je situacijski model vodenja, ki temelji na prepričanju, da uspešni vodje opredeljujejo poti in načine dela, s pomočjo katerih člani dosegaajo visoko storilnost in zadovoljstvo pri delu (po Možini, 2002, str. 527-528).

Kot drugi situacijski modeli tudi ta model ne nudi recepta za najboljše vodenje. Temelji na predpostavki, da mora uspešen vodja izbrati način vodenja glede na okoliščine in potrebe članov skupine.

Prikaz 9: Housejev model poti in ciljev



Vir: Gibson et al., 1994, str. 424; Možina, 2002, str. 528

Način vodenja po tem modelu (prikaz 9) določata dve sestavini (Možina, 2002, str. 528): lastnosti zaposlenih in značilnosti dela.

- *Izzivalni način* – vodja postavlja razmeroma visoke, izzivalne cilje in pričakuje, da jih bodo člani dosegli.
- *Usmerjevalni način* – vodja natančno pove, kaj pričakuje od članov, in jim nudi pomoč pri izvajanju nalog.
- *Svetovalni način* – vodja se posvetuje s člani, preden sprejme odločitev.
- *Prijateljski način* – vodja je prijazen in razumevajoč do članov skupine, zato da ustvarja pozitivno delovno ozračje.

Model predpostavlja, da bodo zaposleni glede na svoje potrebe in sposobnosti sprejeli določen način vodenja, če bodo spoznali, da bodo imeli od tega koristi pri delu. Če imajo člani potrebo po priznanju in samospoštovanju, bodo radi sprejeli svetovalni oz. prijateljski način vodenja. Če pri njih prevladuje potreba po samostojnosti, uveljavljanju, bodo lažje sprejeli usmerjevalni oz. izzivalni način vodenja.

Odločujoč vpliv na uspešnost vodenja imajo poleg lastnosti zaposlenih značilnosti dela. Zaposleni bodo zavračali usmerjevalni način vodenja, če so naloge preproste in se ponavljajo. Primernejša bi bila svetovalni ali prijateljski način vodenja, ki bi povečala zadovoljstvo pri delu, storilnost pa bi ostala najmanj enaka. Pri zapletenih nalogah pa bo usmerjevalni oz.

izzivalni način vodenja primernejši, ker bodo člani cenili vodjo, ki jim bo znal opisati pripomočke in poti do delovnih ciljev.

3.2.3.5 Participativni model

Vroom je s sodelavcema Yetton-om (1973) in Jago (1988) oblikoval t.i. participativni model, ki predstavlja zaporedje pravil, ki naj bi jih vodja upošteval, ko določa obliko in vsebino sodelovanja članov pri odločanju v različnih okoliščinah (po Gibson et al., 1994, str. 442-443). Vodja na podlagi preučitve okoliščine izbere enega od petih načinov odločanja znotraj avtokratičnega (A), konzultativnega (K) in teamskega načina vodenja (T) (preglednica 9).

Preglednica 9: Načini odločanja v participativnem modelu vodenja

način	opis
A1	Vodja odloča sam glede na razpoložljive informacije.
A2	Vodja pridobi potrebne informacije od podrejenih, nato se sam odloči. Vloga podrejenih je omejena na pridobivanje ustreznih informacij, ne pa na vrednotenje alternativnih rešitev.
K1	Vodja se o dojemanju okoliščine in problema posvetuje s podrejenimi, jih vpraša za mnenje in ga oceni, vendar odloči sam.
K2	Vodja in člani se sestanejo kot team in razpravljajo o okoliščini. Na sestanku vodja pridobi zamisli in predloge podrejenih, toda odločitev sprejme sam.
T	Vodja in člani se sestanejo kot team in razpravljajo o okoliščini. Skupaj vrednotijo alternativne rešitve, tako da dosežejo soglasje o odločitvi. Vloga vodje je predvsem koordinacija razprave ter osredotočenje na problem in na ključne točke odločitve.

Vir: Gibson et al., 1994, str. 444; Možina, 2002, str. 529

Za analizo okoliščine vodja uporabi vprašanja (preglednica 10) v točno navedenem zaporedju.

Preglednica 10: Orodje za pomoč pri odločanju v participativnem modelu vodenja

PK	Pomembnost kakovosti. Kako pomembna je ta odločitev za kakovost dela?
PČ	Pristanek članov. Kako pomembno je, da v to odločitev pristanejo člani teama?
IV	Informiranost vodje. Ali imam kot vodja dovolj informacij za dobro odločanje?
SP	Sestavljenost problema. Ali je problem zelo zapleten?
VP	Verjetnost privolitve. Kolikšna je verjetnost, da bodo člani privolili v odločitev, če sam odločim o tem?
SC	Skladnost ciljev. Ali bi bili cilji članov usklajeni med seboj, če bi reševali ta problem?
MK	Možnost konflikta. Ali je med člani teama možen konflikt zaradi želene rešitve problema?
IT	Informiranost teama. Ali imajo člani dovolj informacij, da bi lahko uspešno sodelovali pri odločanju?

Vir: Možina, 2002, str. 530

Različni odgovori na navedenih osem vprašanj po modelu pripeljejo do petih načinov odločanja (glej Možina, 2002, str. 530).

Participativni model vodenja poudarja, da je pomembna predvsem okoliščina in ne toliko posamezen vodja. Vodje se lahko prilagajajo različnim načinom vodenja glede na zahteve okoliščine. Vsi vodje pa niso pripravljeni ravnati po navedenih postopkih, nekateri pa nimajo sposobnosti, da bi prilagajali svoje vedenje različnim okoliščinam (Kouzes, Posner, 1995; po Možini, 2002, str. 531).

Model omogoča dober postopek določanja stopnje soodločanja članov tima. Težave nastanejo, če člani nimajo dovolj informacij, da bi lahko sodelovali, če jih soodločanje ne zanima, če imajo različne cilje ali če si ne zaupajo oz. si nasprotujejo (Možina, 2002, str. 531).

3.2.3.6 Yuklov sestavljeni model

Eden najbolj zapletenih modelov formalnega situacijskega vodenja je t.i. sestavljeni model vodenja, ki ga je oblikoval Yukl s sodelavci. Model loči posredovalne in situacijske spremenljivke, ki vplivajo na učinkovitost posameznika ali skupine (Kavčič, 1991, str. 226; Možina, 1994, str. 546-547).

Preglednica 11: Posredovalne in situacijske spremenljivke po Yukl-ovem sestavljenem modelu

POSREDOVALNE SPREMENLJIVKE	SITUACIJSKE SPREMENLJIVKE
<i>Prizadevnost podrejenega</i> Količina naporov, ki jih podrejeni vloga za doseganje storilnosti.	<i>Prvi tip</i> Spremenljivke, ki posredno bolj ali manj učinkujejo na katero od posredovalnih spremenljivk: sistem plač, motivacijska sposobnost delovnih nalog, stopnja formalne opredeljenosti vloge, predračunski sistem in sistem dodeljevanja sredstev ter velikost skupine.
<i>Jasnost vloge podrejenega</i> Obseg, koliko podrejeni razume svoje delovne naloge in odgovornosti ter ve, kaj se od njega pričakuje.	
<i>Delovna usposobljenost podrejenega</i> Znanja, spretnosti in usposobljenost, ki so potrebne za uspešno opravljanje vseh vidikov njegovega dela.	
<i>Viri in podpore službe</i> Obseg orodij, opreme, materiala in podpornih storitev, ki jih podrejeni lahko dobi za opravljanje svojega dela.	<i>Drugi tip</i> Dejavniki v okolščini, ki določajo relativni pomen posredovalnih spremenljivk. Nekatere posredovalne spremenljivke imajo večji vpliv na produktivnost skupine kot druge in relativni pomen posamezne spremenljivke se spreminja z okolščinami.
<i>Organiziranost delovne naloge – enote</i> Obseg, do katerega je delovna naloga	
<i>Skupinska kohezivnost in teamsko delo</i> Stopnja sodelovanja, medsebojnega upoštevanja in posredovanja informacij med zaposlenimi.	<i>Tretji tip</i> Organizacijske ovire, ki vodijo preprečujejo, da bi neposredno spreminjal spremenljivke.
<i>Odnosi vodja – podrejeni</i> Stopnja sodelovanja med vodjem in podrejenimi.	

Vir: Kavčič, 1991, str. 226; Možina, 1994, str. 546-547

Posredovalne spremenljivke opredeljujejo značilnosti skupine ali posameznega podrejenega, ki vplivajo na učinkovitost skupine. Na učinkovitost posameznega člana vplivajo predvsem prve tri spremenljivke, na skupinsko učinkovitost pa predvsem ostale posredovalne spremenljivke (preglednica 11).

Vodja mora ovrednotiti okolščino in obstoječe značilnosti organizacije in se nato odločiti za najprimernejši način vodenja. Avtorji opredeljujejo 19 načinov vedenja vodje, ki je primerno v različnih okolščinah (glej Možina 1994, str. 547-548). Odločitev o načinu vodenja mora upoštevati kratkoročne in dolgoročne posledice, imeti pa mora tudi notranji mehanizem analize odzivov na uporabljeni način vodenja, ki je podlaga za ponovno preučitev in morebitno spremembo vodenja.

3.3 Sodobni koncepti vodenja

Tehnološke in posledično družbene spremembe imajo velik vpliv tudi na spremembe v organizaciji. Avtorji (Fuller, 1998, str. 5; Martin, 1998, str. 448; Bennis, Nanus, 1998; str. 5-7; Robbins, 2005, str. 355) navajajo različne značilnosti poslovnega okolja, s katerimi so in bodo v bližnji prihodnosti soočeni vodje: reorganizacija; delati več z manj ljudmi; odpuščanje; usposabljanje zaposlenih na nove tehnologije ali za druga dela; zmanjševanje stroškov; vodenje ljudi, ki delajo doma; uporaba fleksibilne delovne sile (delno zaposleni in začasno zaposleni); ukvarjanje s široko paleto osebnih težav ljudi (npr. prožen delovni čas za starše); uspešno komuniciranje z zaposlenimi, ki slabo razumejo matični jezik; motiviranje zaposlenih, ki ne čutijo več varnosti zaposlitve; vpeljevanje tehnologij pri ljudeh, ki le-to vidijo kot grožnjo njihovi zaposlitvi; spodbujanje teamskega dela; spodbujanje bolj samostojnega dela; borba za vire idr.

Preglednica 12: Predvideni model vodenja v 21. stoletju

Od	K...
Malo vodij, pretežno na vrhu; veliko managerjev	Vodje na vseh ravneh; manj managerjev
Vodenje s postavljanjem ciljev	Vodenje z vizijo – nove usmeritve za dolgoročno poslovno rast
Krčenje, stroškovna primerljivost, visoka kakovost	Tudi ustvarjanje torišč edinstvenosti, razločevalnih kompetenc
Odzivnost oz. Prilagodljivost na spremembe	Predvidevanje, ustvarjanje prihodnosti
Oblikovalec hierarhične organizacije	Oblikovalec sploščene, porazdeljene organizacije; vodja kot socialni arhitekt
Usmerjanje in nadzorovanje posameznikov	Pooblaščenje in navduševanje posameznikov, pospeševanje teamskega dela
Informacije zadržane pri nekaj ljudeh, ki odločajo	Informacije deljene z mnogimi, z notranjimi in zunanjimi partnerji
Vodja kot šef, nadzira procese in vedenje	Vodja kot trener, ki ustvarja učečo se organizacijo
Vodja kot stabilizator, uravnavanje težavnih zahtev in vzdrževanje kulture	Vodja kot agent sprememb, ustvarjanje pogojev za spremembe, uravnavanje tveganja, razvijanje kulturološke in tehnološke podlage
Vodja, odgovoren za razvoj dobrih managerjev	Vodja, odgovoren tudi za razvijanje bodočih vodij

Vir: Bennis, Nanus, 1998, str. 7

Posledično se bo spremenilo tudi vodenje (preglednica 12). Uveljavljeni načini vedno ne bodo zadostovali, zato bo prilagajanje spremembam zahtevalo nove koncepte vodenja. Nekatere od njih strnjeno prikazujemo v nadaljevanju.

- Največ sodobnih konceptov vodenja se navezuje na inspiracijo, navdih vodje. Najbolj razširjen koncept s tega področja je *karizmatično vodenje*. Le-to predstavlja sposobnost vplivanja na člane na podlagi neobičajnega dara vodenja in privlačnih moči (Gibson et al., 1994, str. 454). Člani si želijo biti s karizmatičnim vodjem, ker se čutijo navdahnjene, sposobne in pomembne. Po Congerju (1989, po Gibson et al., 1994, str. 454) karizmatični vodja na podlagi zaznavanja neizkoriščenih priložnosti in potreb odjemalcev oblikuje vizijo, kako delati naprej. Prek komunikacijskih sposobnosti poveže potrebe in cilje članov z organizacijskimi in delovnimi cilji. Prek tehničnih strokovnih znanj, osebnega

tveganja, požrtvovalnosti in neobičajnega vedenja pri članih zgradi zaupanje v svojo vizijo. S tem skozi lastni vzor, pooblaščenje in nenavadne taktike prikaže pomen vizije.

- Modeli osebnostnih značilnosti in vedenj vodij so opisovalni in ne pojasnjujejo vzrokov posameznega vedenja. Večina vzrokov vedenja podrejenih ni neposredno vidna, zato ugotavljanje le-teh zahteva njihovo zaznavanje. Na podlagi teorije prilaščanja se je zato razvil *model prilaščanja*. Po tem modelu vodja prek procesov informiranja skuša ugotoviti, zakaj se neko vedenje zgodi, nato pa na podlagi verjetne razlage izbere način vodenja (povzeto po: Gibson et al., 1994, str. 449-452; Robbins, 2005, str. 377).
- Večina predstavljenih tradicionalnih modelov je zelo malo pozorna na čustva, kljub temu da so le-ta neločljiva od človekovega dela pri delu v skupini. Koncept *čustvene inteligence*, ki poudarja ta vidik vodenja, predstavlja zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih čustev ter čustev drugih ljudi in se na njih uspešno odzivati (Možina 2002, str. 510). Uspešni vodje kažejo svojo čustveno inteligenco skozi osebne in socialne (medosebne) veščine (Možina, 2002, str. 210; Robbins, 2005, str. 368-369): samozavedanje, obvladovanje, spodbujanje, vživetje v čustva drugega in sodelovanje.
- Po mnenju nekaterih avtorjev (Nystedt, 1997, str. 4) situacijski modeli vodenja premalo upoštevajo osebnosti vodje, zato se nekateri avtorji vračajo k osebnostim teorijam pri pojasnjevanju vodenja.
- Ena od glavnih označb vodenja je *zaupanje*, zato je to eden od konceptov nadaljnjega preučevanja vodenja. Zaupanje je pozitivno pričakovanje, da drugi ne bo ravnal preračunljivo. Je zgodovinsko pogojen proces, ki temelji na pomembnih, vendar omejenih izkustvenih primerih. Po Robbinsu (2005, str. 356-357) so ključne dimenzije koncepta zaupanja: poštenost, kompetentnost, konsistentnost, lojalnost in odprtost. Izsledki (po Robbins, 2005, str. 357) kažejo, da ima izgubljeno zaupanje resne posledice na uspešnost skupine.
- Vezano na posamezne pojme že opisanih konceptov nekateri avtorji (Greenleaf, 1998, str. 115- 129; DePree, 1998; str. 130- 132) razmišljajo o *vodenju kot služenju organizaciji*. Ta koncept predstavlja vodjo kot strežaja v smislu odnosov v organizaciji. Vodja prek različnih vlog (Howard, 1998, str. 204-205) odkrije pot (vizionar, agent sprememb), spodbuja pot (podpornik, zagovornik), utre pot (pospeševalec, partner), omogoči pot (trener, graditelj teamov) in razsvetli pot (navdihovalec, model zaupanja).
- Sodoben način vodenja večinoma zahteva *teamsko vodenje*. Ta koncept zahteva od vodje, da se nauči spretnosti, kot so: potrpežljivost pri delitvi informacij, zaupanje zaposlenim, pooblaščenje in razumevanje, kdaj poseči v delo članov teama. Teamsko vodenje je mogoče opisati z dvema prednostnima nalogama: upravljanje zunanjih mej teama in zagotavljanje procesov v teamu. Te naloge se kažejo v štirih vlogah vodje: povezovalac z zunanjimi odjemalci, posredovalec pri reševanju problemov, manager sporov in trener (Robbins, 2005, str. 369-370).
- Nekateri raziskave kažejo na koncept *samo-vodenja*. Ta temelji na predpostavki, da so ljudje odgovorni, zmožni in sposobni prevzeti pobudo brez zunanje prisile šefov, pravil ali odredb. Koncept vključuje zbir procesov, skozi katere lahko posameznik nadzira svoje vedenje (Robbins, 2005, str. 372). Uspešen vodja (v tem konceptu super-vodja) pomaga podrejenim, da vodijo sebe. Ta koncept je blizu predhodno razvitemu konceptu

nadomestil za vodenje (Schermerhorn et al., 2004, str. 245-246; Robbins, 2005, str. 377-378), ki predvideva, da lahko vodje prevzemajo določene značilnosti podrejenih, značilnosti del, ki jih le-ti opravljajo, in značilnosti organizacije.

- Vodenje ni brez vrednot, zato je zadnjem času izpostavljen koncept *etičnega vodenja*. Ta obravnava problematiko etičnih standardov pri vodenju in opozarja tudi na nekatere stranpoti vodenja (Howell, Avolio, 1998, str. 166-176; Gini, 1998, str. 360-371; Ciulla, 1998, str. 372-377; Robbins, 2005, str. 373-374).
- Značilnosti neosebnega komuniciranja današnjega časa (e-pošta, SMS ipd.) zahtevajo drugačen pristop vodenja, zato Robbins (2005, str. 374-375) govori o konceptu *vodenja na vezi*. V neosebnem stiku je komunikacija vodje s člani otežena, ker vodja ne more uporabljati t.i. neverbalnih dejanj (gestikulacija telesa, mimika obraza idr.). Zato mora vodja posebno pozornost nameniti tonu elektronskih sporočil in stilu, v katerem jih oblikuje.

3.3.1 Transformacijsko in transakcijsko vodenje

Najbolj pogosto uporabljen sodoben koncept vodenja, povezan z navdihom vodje, je transformacijsko vodenje. Ta koncept se je razvil kot odgovor na že predstavljene modele, ki niso opredelili, kako in koliko naj vodja vpliva na sodelavce. Skupna lastnost teh modelov z vidika odnosa vodja-sodelavci je dogovarjanje med vodjo in sodelavci o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih sodelavci uživajo, če opravljajo delo v skladu z dogovori. Takšen način imenujemo transakcijsko vodenje (MacGregor Burns, 1998, str. 133-134; Bass, Avolio, 1998; str. 135-140; Možina, 2002, str. 531).

Transformacijsko vodenje pa predstavlja vodenje, ki spodbuja zaposlene k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušili za premagovanje težav pri delu. Vsebuje motivacijske prijeme na podlagi intrinzične motivacije, s katerimi vodja razvije sprejemljivost članov, da svoje interese podredijo koristim organizacije (MacGregor Burns, 1998, str. 133-134; Bass, Avolio, 1998; str. 135-140; Možina, 2002, str. 531). Transformacijski vodja svoj vpliv uveljavlja preko t.i. socialne arhitekture, t.j. osnovnih simbolov in ključnih vrednot ali kulture organizacije. Po mnenju Schein-a (2005) ima takšen vodja ključne vloge pri oblikovanju, vzdrževanju in spreminjanju organizacijske kulture.

Preglednica 13: Značilnosti transakcijskega in transformacijskega vodje

Transakcijski vodja
Nagrajevanje: pogaja se o nagrajevanju za prizadevno delo, obljublja nagrade za uspehe, daje priznanje za dosežke
Vodenje z izjemami (aktivno): spremlja dogajanje in išče odmiške od pravil in standardov, izvaja popravke
Vodenje z izjemami (pasivno): v dogajanje posega le, če standardi niso doseženi
Vodenje brez vajeti (laissez faire): odpoveduje se odgovornosti, izogiba se odločitvam
Transformacijski vodja
Karizma: predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje
Navdih: predstavlja visoka pričakovanja, uporablja simbole za usmerjanje k prizadevanjem, izraža pomembne namene na preprost način
Intelektualna spodbuda: razvija ustvarjalnost, razumnost in sistematično reševanje problemov
Upoštevanje posameznika: kaže osebno zanimanje za razvoj posameznika, obravnava vsakega zaposlenega, uvaja, svetuje

Vir: Bass, Steidlmeier, 1998

Kljub opaznim razlikam v načinu vodenja (preglednica 13), eden od vodilnih raziskovalcev tega koncepta vodenja, Bass (1998), ugotavlja, da transakcijsko in transformacijsko vodenje nista dva nasprotujoča pristopa, temveč se dopolnjujeta. Transformacijsko vodenje se namreč gradi na transakcijskem vodenju.

Izsledki kažejo, da so transformacijski vodje uspešnejši od transakcijskih (Bass, Avolio, 1998, str. 135-140), vendar so lahko v stabilnih okoljih (stabilna tehnologija, stabilna kadrovska zasedba, proizvodi z dolgim življenjskim ciklom) uspešne tudi organizacije s transakcijskim vodenjem. Nasprotno organizacije, ki delujejo v nestanovitnem okolju, potrebujejo transformacijsko vodenje, če želijo biti uspešne (povzeto po Možina 2002, str. 532). To pa od vodje zahteva usmerjenost k spremembam v organizaciji, kar potrjuje izsledke skandinavskih študij o obstoju tretje dimenzije usmerjenosti vodje.

4 Vodenje v športnih organizacijah

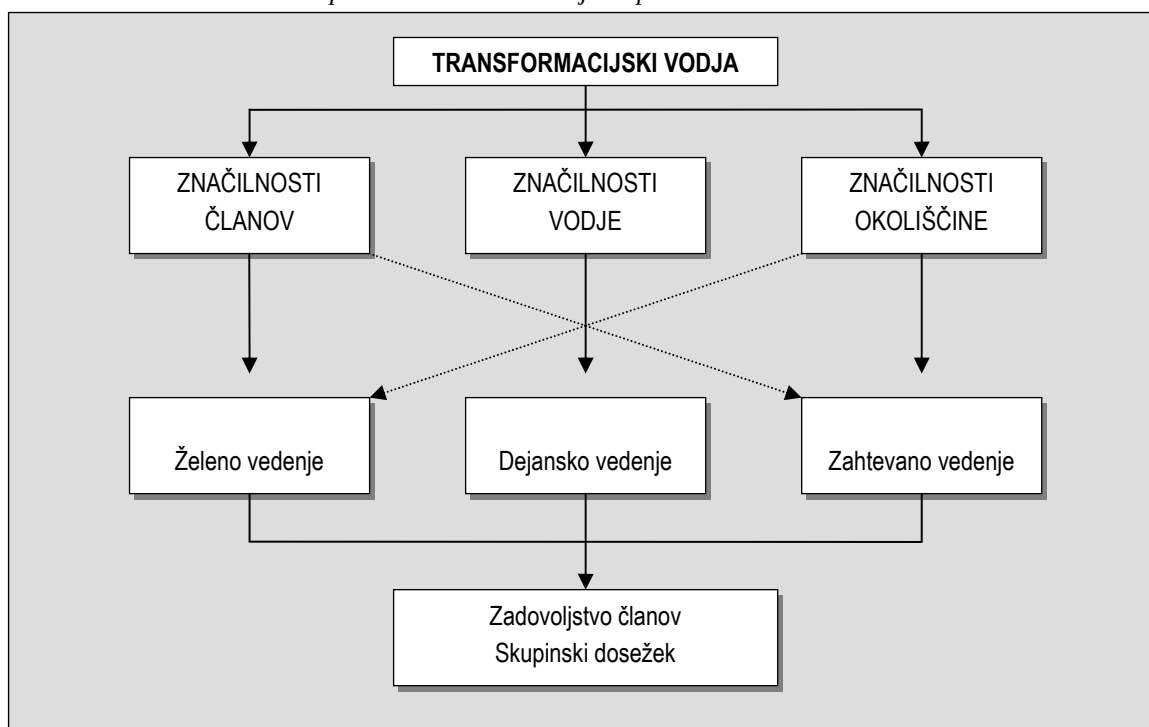
Souice (1994, str. 1-5) meni, da je vodenje najpomembnejša managerska dejavnost športnega managerja²⁶. Po modelu vpliva posameznih spremenljivk na organizacijsko uspešnost tega avtorja ima managersko vodenje potencialni vpliv na človeške spremenljivke in posledično na organizacijsko uspešnost.

Na podmenah transformacijskega vodenja, Fiedlerjevega in Housovega modela ter na osnovi prilagodljivo odzivne teorije Osborna in Hunta (1975) je Chelladurai (1980, str. 226-228; 2001, str. 297-320) razvil večprostorski model vodenja v športu.

Model je osredotočen na tri stopnje vedenja vodje: zahtevano, želeno in dejansko (prikaz 10). Spremenljivke, ki opredeljujejo ta vedenja so razvrščene v značilnosti okoliščine (od zahtev širšega organizacijskega sistema do značilnosti delovne naloge), značilnosti članov (od osebnostnih značilnosti do zrelosti) in značilnosti vodje (od osebnostnih lastnosti do različnih znanj). Zahtevano vedenje vodje pretežno oblikujejo značilnosti okoliščine, želeno vedenje pa značilnosti članov. Dejansko vedenje vodje je pod vplivom značilnosti vodje, zahtevanega vedenja in želenega vedenja s strani članov. Posledici teh procesov v modelu sta skupinski dosežek in zadovoljstvo članov.

²⁶ Na področju vodenja v športu je največ raziskav opravljenih o vplivih vodenja trenerja na uspešnost športnikov. Kljub podobnostim v odnosu trener – športnik in manager – podrejeni, pa trenerjevo vodenje ni povsem relevantno za management in ne preučuje managerske vloge znotraj športne organizacije. Zato smo se pri preučevanju omejili izrecno na managerjevo vodenje.

Prikaz 10: Chelladurai-ev večprostorski model vodenja v športu



Vir: Chelladurai, 2001, str. 313

Na podlagi navedenega modela in tipologije organizacij po Blau-u in Scott-u (1969) Chelladurai (1980, str. 228-230) predlaga naslednje načine vodenja športnih organizacij.

- *Demokratično – razumevajoč način vodenja* za t.i športne organizacije vzajemne koristi (npr. planinsko društvo). Gre za športne organizacije, kjer je glavna korist članstvo. Te organizacije izvajajo storitve športne rekreacije pretežno za svoje člane in delujejo pretežno na prostovoljni osnovi.
- *Strukturiran način vodenja* za športne organizacije, povezane s poslom. Ta način je primeren za komercialni tekmovalni šport (npr. nogometni klub s profesionalno ekipo) ali komercialno športno rekreacijo (npr. fitnes). Lastnike posla najbolj zanima dobiček, ki ga lahko povečajo z operativno učinkovitostjo, zato zbirokratizirajo nadzor, kar pomeni bolj strukturiran odnos s člani organizacije.
- *Način vodenja z najmanjšim vmešavanjem* za šport znotraj izobraževalnega sistema. Ta način temelji na treh dejavnikih: birokratski nadzor s strani organizacije (kurikulum, letni delovni načrt, urnik), neodvisnost izvajanja nalog članov in profesionalna usmerjenost članov. Vodje takšnih profesionalnih skupin svoj položaj dosežejo ponavadi s strokovnimi dosežki, zato je njihov odnos in vpliv na člane prej kolegialne kot pa administrativne ali managerske narave.

Souice (1994, str. 6-11) na podlagi pregleda več študij s tega področja ugotavlja, da je vodenje v športnih organizacijah precej demokratično in participativno. Predvsem vodje v tekmovalnem športu so bolj usmerjeni k ciljem kot odnosom med ljudmi. Neodvisne spremenljivke, kot so starost, spol, izkušnje ipd. pa so v nekonsistentnem razmerju z načinom vodenja. Izsledki Chelladurai-ja in sodelavcev (1987, str. 106-110) pa kažejo, da je vodenje pogojeno tudi z družbeno kulturo in vrsto športa.

Edine ugotovitve na podlagi prej predstavljenih modelov vodenja, ki smo jih zasledili, se nanašajo na uporabo transformacijskega vodenja.

Gibson (1995) ugotavlja, da vedenje, vzorci, značilnosti in dejavnosti uspešnih vodij nacionalnih športnih zvez v Kanadi sovpadajo s paradigmo transformacijskega vodenja. Kakovostna analiza na majhnem vzorcu je pokazala, da tudi v teh športnih sredinah ni prakse podpornega okolja, ki bi zagotavljalo razvojne možnosti. Po mnenju avtorja omejitve okolja, kot so pomanjkanje časa, virov, (ne)zavedanje o pomembnosti tega s strani izvršnih organov in druge obveznosti, preprečujejo uveljavljanje teh principov.

Öztürk (2000) ugotavlja, da je v zasebni športni sferi v Turčiji več transformacijskega in transakcijskega vodenja kot v javnih športnih organizacijah, kar potrjuje domneve o razlikah v vodenju glede na vrsto športne organizacije.

Zanimivi so izsledki Doherty-jeve (1997, str. 280-282), da ženske in mlajši vodje športnih organizacij v Veliki Britaniji kažejo več transformacijskega vodenja in manj transakcijskega kot moški in starejši kolegi.

4.1 Vpliv vodenja na uspešnost športne organizacije

Največ raziskav o vplivu vodenja na uspešnost športnih organizacij je bilo opravljenih na modelu transakcijsko transformacijskega modela vodenja. Izsledki teh raziskav so nasprotujoči, kažejo pa na pretežno posredni vpliv načina vodenja na uspešnost organizacije.

Nekateri avtorji (Pruijn, Boucher, 1995, str. 72-87; Bournier, Weese, 1995, str. 88-98; Weese, 1996, str. 197-206; Lim, Cromartie, 2001, Hsu, Bell, Cheng, 2002; Kent, 1995) ugotavljajo, da transformacijsko vodenje nima statistično značilnega vpliva na organizacijsko uspešnost. Izsledki večine teh avtorjev pa kažejo, da je ta način vodenja povezan z organizacijsko kulturo, le-ta pa ima pomemben vpliv na organizacijsko uspešnost.

Drugi avtorji ugotavljajo pozitivne učinke transformacijskega načina vodenja na nekatere pokazatelje uspešnosti športnih organizacij. Več avtorjev (Weese, 1994, str. 188; Doherty, Danylchuk, 1996, str. 292-309; Dexter, 2002) ugotavlja, da ima takšno vodenje učinek na zadovoljstvo zaposlenih. Weese (1994, str. 188) ugotavlja tudi pozitiven vpliv na produktivnost in organizacijsko uspešnost, medtem ko Hsu (2002) ugotavlja neposredni in posredni učinek (prek organizacijske kulture) takšnega načina vodenja na uspešnost športne organizacije. Ti rezultati sovpadajo z ugotovitvami Schein-a (2005, str. 223-336), da način vodenja ustvarja pogoje za razvoj organizacijske kulture, ki je odločujoča za uspešnost organizacije.

Nasprotujoče izsledke lahko skušamo pojasniti s pomočjo razlage Souice-ja (1994, str. 1-5) o sovplivu drugih dejavnikov na uspešnost organizacije. Avtor meni, da ima managersko

vodenje tako le potencialni vpliv na človeške spremenljivke in posledično na organizacijsko uspešnost, nima pa vpliva na t.i. administrativne in organizacijske spremenljivke, kot so npr.: administrativno vodenje, postavljanje ciljev, oblikovanje delovnih nalog, sistem nagrajevanja in spodbud, komunikacijski sistem, viri in podpora, nadzorne strategije, formalni avtoritativni sistem, narava ciljev in usmeritev ipd. Vpliv vodje je lahko manjši tudi zaradi t.i. nadomestil za vodenje (Schermerhorn et al., 2004, 245-246). Določene značilnosti podrejenih, del, ki jih opravljajo, in organizacije namreč lahko prevzemajo vplive vodenja. Glede na ugotovitve Scheina (2005, str. 223-336) in izhodišč situacijskih modelov pa predvidevamo, da ima managersko vodenje vpliv tudi na administrativne in organizacijske spremenljivke, vendar je ta vpliv dosti manjši kot na človeške spremenljivke po modelu Souice-ja.

Glede na navedene izsledke in njihovo razlago sklepamo, da vodenje nosi manjši del variance uspešnosti športne organizacije, zato statistično značilne povezave med omenjenima prostoroma niso pravilo. To pa ne pomeni, da te povezave niso pomembne. Izsledki avtorjev o pozitivni povezanosti vodenja in organizacijske kulture v športni organizaciji kažejo, da je vodenje eden od pomembnih dejavnikov organizacijske kulture ter tako posredno vpliva na uspešnost organizacije. Ta povezava je še bolj pomembna v luči dejstva, da je zaradi nelastniškega odnosa v večini športnih organizacijah in precejšnje fluktuacije vodij v društveni sferi lahko organizacijska kultura tisti element, ki zagotavlja dolgoročno uspešnost športnih organizacij.

4.2 Vodenje prostovoljcev v športu

Prisotnost prostovoljcev, njihove značilnosti in njihov vpliv na organizacijske cilje ter procese opredeljujejo specifično vodenje civilnih športnih organizacij. Po Chelladurai-jevem modelu vodenja (1980, str. 226-228; 2001, str. 297-320) je za vodenje prostovoljcev v športu najprimernejši demokratično – razumevajoč način vodenja. Študij, ki bi preučevale načine vodenja prostovoljcev, nismo zasledili.

Osnovna razlika med zaposlenimi in prostovoljci je, da prostovoljci ne dobijo finančnega poplačila za njihovo organizacijsko delo. Skladno s Herzbergovo (1959, po Lipičnik, Mežnar, 1998) opredelitvijo denarja med t.i. higienike ne bi smelo biti razlik v vsebini in kakovosti dela prostovoljcev, vodenje prostovoljcev pa bi lahko s tem opredelili celo kot olajšano. Vendar pa se pojavljajo še drugi dejavniki, ki kažejo na mnogo bolj zapleten odnos. To so omejen čas prostovoljcev, njihove različne potrebe in motivi ter visoka stopnja osebne neodvisnosti (Pearce, 2001, str. 326). Ti dejavniki, v kombinaciji odsotnosti denarnega poplačila za njihovo delo in s tem pomembnost drugih oblik nagrajevanja njihovega dela, zahtevajo: dobro poznavanje značilnosti prostovoljcev, prisotnost empatije za prostovoljno obvezo, dobro opredeljene delovne naloge prostovoljcev v športni organizaciji, ustrezno izbiro teh nalog glede na značilnosti prostovoljca in naloge, ustrezne mehanizme načrtovanja, izvajanja in nadzorovanja delovnih nalog, ustrezen razvojni proces, ki omogoča prostovoljcem osebno rast prek prostovoljnega dela, ustrezne načine nagrajevanja

prostovoljcev ipd. (povzeto po: Watt, 2003 str. 221; Brudney, 2001, str. 331-337; Nelson, 2001, 313; Pearce, 2001, str. 328).

Iz navedenega je vidno, da težave dela s prostovoljci ne izvirajo iz prostovoljcev, temveč organizacij in njihovega vodenja. Mnogi od pogojev uspešnega vodenja prostovoljcev namreč posegajo na t.i. administrativne in organizacijske spremenljivke, ki jih je mogoče vzpostaviti prek organizacijske kulture. Razvoj tovrstnih mehanizmov je za športne organizacije še posebej pomemben z vidika ugotovitev o povezavi organizacijske kulture z uspešnostjo športnih organizacij.

Brudney (2001, str. 335-337) meni, da takšen pristop zahteva profesionalen odnos, zato se vse več organizacij, kjer delujejo prostovoljci, odloča za poklicno upravljanje prostovoljcev. Takšen razvoj je opazen tudi v športnih organizacijah (Valgeirsson, 1991; Watt, 2003 str. 207, 217), kjer pa je takšen način dela še vedno v manjšini. Zahteve po osredotočenosti na to področje kaže tudi poseben odnos med prostovoljnimi in plačanimi delavci v športnih organizacijah.

4.2.1 Odnosi med prostovoljnimi delavci in plačanimi delavci

Različne vrednote in pričakovanja prostovoljnih in plačanih delavcev v športu oblikujejo sporen odnos med prostovoljci in plačanimi delavci že sam po sebi. Tovrstni spori in trenja torej praviloma niso osebnostne, temveč strukturalne oz. organizacijske narave.

Prostovoljci imajo veliko notranjo motivacijo (Watt, 2003, str. 63; Farrell, Johnston, Twynam, 1998, str. 292-299), ki pa lahko izvira iz različnih izhodišč. Le-ta se lahko gibljejo od najbolj pozitivnih do najbolj negativnih. V športu za razliko od humanitarnih dejavnosti deluje malo prostovoljcev na izključno altruističnih izhodiščih. Večina prostovoljcev želi pomagati športnikom, predvsem svojim otrokom, ki za ceno osebnih žrtvovanj udeležujejo svoj talent. Med izrazito negativne motive pa lahko štejemo željo po oblasti. Tudi ljudje, ki opravljajo funkcije v športu bolj za lobi kot za hobi (Kolenc, Bednarik, 1999, str. 179-180), so športu koristni, vendar le v primeru, da prostovoljne delovne naloge tudi opravijo in niso pri svojem delu avtokrati, ki želijo imeti popolni monopol nad ljudmi in organizacijo. Športu škodljivi so lahko prostovoljci, ki svojih nalog že dolgo ne opravljajo več, pa poskušajo okolico prepričati, da so še vedno oni tisti, ki omogočajo možnosti za delo in rezultate, svojo palico oblasti pa zagrizeni nosijo, dokler jim je ne iztrgajo zakoni narave (Jurak et al., 2001a, str. 5-8).

Slabost odnosa med prostovoljnimi in plačanimi delavci je, da med športno organizacijo in prostovoljcem ne obstajajo pravno-formalni dogovori, ki predpisujejo način opravljanja dela. To je sicer lahko prednost, saj sta tako športna organizacija kot prostovoljec pri odločanju in opravljanju dela prosta, vendar lahko to zaradi načina dela športnih organizacij, ki zaposlujejo prostovoljce, pogosto privede do kompetenčnih sporov. Mnogokrat so prostovoljci v športu namreč priznani strokovnjaki na svojih področjih, zato se pogosto tudi v športu vedejo kot

avtoritete in skušajo prek društvenih mehanizmov za vsako ceno uveljavljati svoje mnenje. To jim pogosto tudi uspeva, saj je večina vodstev športnih organizacij prostovoljnih.

Za mnoge prostovoljce je šport poglavitna dejavnost zunaj službe, nekateri pa ga uvrščajo celo pred njo. Zaradi takšne zavzetosti prostovoljci včasih z nerazumevanjem sprejemajo odnos plačanih delavcev (npr. delovni čas) do udejanja določenih del. Pri tem pozabljajo na svoj odnos do službe.

Dogaja se tudi nasprotno; t.j. da prostovoljec ne najde časa za opravljanje prevzetih nalog, zato so le-te slabo opravljene ali sploh neopravljene. Zaradi neformalnega odnosa delodajalec od prostovoljcev ne more zahtevati kakovosti, niti obsega opravljenega dela, zato se lahko zadovolji le s tem, da bo delo opravljeno, ko bo, in če sploh bo, ali pa prostovoljca odslovi, kar pogosto sploh ni tako preprosto, kot bi pričakovali glede na njegov neformalni položaj. Delodajalec tako ne more pričakovati razvoja in stalnosti dela.

S komercializacijo se v določenih športih pojavlja še dodatna težavna, paradoksalna okoliščina, t.j. dihotomija dobro plačanih posameznikov (ponavadi športnikov) in prostovoljcev.

Vidno je, da obstaja mnogo možnosti za spore med prostovoljnimi in plačanimi delavci v športnih organizacijah, uspešnost športne organizacije pa je v največji meri odvisna od kakovosti in števila obojih, ki delajo na različnih delovnih mestih. To dejstvo lahko v športnih organizacijah pripelje do konkurenčnega boja med prostovoljci in plačanimi delavci. To je še posebno nevarno takrat, ko prostovoljce pri svojem delu motivira želja po oblasti in odločanju. Zato je zelo pomembno, da vodje organizacije razumejo poglede, stališča in motive prostovoljcev in plačanih delavcev, predvidijo možne sporne okoliščine, postavijo ustrezne mehanizme za izvajanje delovnih nalog ter imajo znanja, da izberejo oz. oblikujejo ustrezen način vodenja prostovoljcev in plačanih delavcev, da dosežejo cilje športne organizacije.

5 Empirični del

5.1 Cilji in hipoteze

Na podlagi predmeta in problema smo opredelili naslednje cilje raziskave.

1. Ugotoviti značilnosti razlik v načinu vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah glede na vrste športnih organizacij, opredeljene z njihovimi modelnimi značilnostmi.
2. Ugotoviti značilnosti razlik v načinu vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah glede na nekatere lastnosti vodij športnih organizacij.

3. Ugotoviti značilnosti razlik v načinu vodenja glede na nekatere elemente organiziranosti prostovoljnega dela v športni organizaciji.
4. Ugotoviti značilnosti razlik v posameznih vidikih uspešnosti športne organizacije glede na način vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah.

Na podlagi spoznanj dosedanjih raziskav na tem področju in teoretičnih izhodišč lahko skladno s cilji postavimo naslednje za raziskavo relevantne hipoteze.

- H_1 - V načinu vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah obstajajo statistično značilne razlike glede na vrste športnih organizacij, opredeljene z njihovimi modelnimi značilnostmi.
- H_{02} - V načinu vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah ne obstajajo statistično značilne razlike glede na lastnosti vodij športnih organizacij.
- H_3 - V načinu vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah obstajajo statistično značilne razlike glede na elemente organiziranosti prostovoljnega dela v športni organizaciji.
- H_{04} - Posamezni vidiki uspešnosti športne organizacije se ne razlikujejo glede na način vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah.

5.2 Metode dela

Empirično raziskovanje smo zasnovali na podlagi poglobljenega pregleda strokovne literature in relevantnih izsledkov znanstveno raziskovalnega dela doma in v tujini.

Zaradi velikega obsega merjenja in omejenih virov smo se odločili, da vodenje merimo s vprašalnikom, ki smo ga prek elektronske oz. običajne pošte posredovali vodjem različnih civilnih športnih organizacij v Sloveniji. V ta namen smo glede na naš problem z dovoljenjem podjetja Biro Praxis prilagodili preskušen vprašalnik o vodenju na podlagi situacijskega Hersey-Blanchard-ovega modela, ki smo ga dopolnili s sklopi vprašanj o značilnostih športne organizacije, značilnostih dela s prostovoljci v njej in značilnostih vodje.

Za pripravo po tem modelu smo se odločili, ker je eden bolj preprostih situacijskih modelov, ki v veliki meri upošteva okoliščine, ki so prisotne pri vodenju prostovoljcev v športnih organizacijah. Model je bil uporabljen pri svetovalnem delu pri več kot 400 od Fortune 500 podjetij, letno pa se osnov vodenja po tem modelu nauči več kot 1 milijon managerjev iz različnih organizacij (Fernandez, Vecchio, 1997, str. 67).

Bolj celovit vpogled bi sicer dobili, če bi ugotovili tudi dožemanje vodenja s strani članov skupine, vendar pa so merski postopki (okoliščine) Hersey-Blanchard-ovega modela takšne, da ni zaželenega vedenja vodje. S tem je zmanjšan njegov konformizem, zato je primerno meriti vodenje le na vodjih.

Ostale omejitve načina merjenja vodenja po omenjenem modelu vodenja izhajajo iz predpostavk modela. Situacijski modeli so namreč omejeni pri merjenju posameznih spremenljivk, kljub osredotočenosti na ravnanje vodje v različnih okoliščinah, pa ne morejo upoštevati vseh različnih dejavnikov okoliščine, npr.: raven stresa, organizacijska kultura in klima, delovni pogoji, tehnologije, ekonomski pogoji idr. (povzeto po: Hughes, Ginnett, Curphy, 1998, str. 141-157).

Raziskav volonterjev v športnih organizacijah nismo zasledili, vendar pa nekateri izsledki (Pruijn, Boucher, 1995, str. 84) kažejo, da lahko prav značilnosti civilnih športnih organizacij povzročijo motnje v rezultatih, pridobljenih s pomočjo instrumentov, razvitih na poslovnem okolju zasebnega ali javnega sektorja, ki se sicer razglašajo za univerzalne modele.

5.2.1 Vzorec merjencev

S stratificiranim vzorčenjem smo skušali opredeliti vzorec, ki čim bolj odraža panožno razpršenost športnih organizacij. Vzorec obsega 190 vodij civilnih športnih organizacij, ki delujejo na različnih izsekih slovenskega športa (tekmovalni šport, šport za vse), se ukvarjajo z 59 različnimi športnimi panogami in delujejo na različnih ravneh (društvo, zveza društev, nacionalna zveza). Glede na število dejavnih športnih organizacij to predstavlja 3,5% vzorec vseh vodij.

5.2.2 Uporabljene spremenljivke

Vprašalnik smo pripravili po vsebinsko zaokroženih poglavjih. Vsebuje naslednje skupine spremenljivk: značilnosti športne organizacije, značilnosti vodje, značilnosti organiziranosti delovanja prostovoljcev, način vodenja prostovoljcev in uspešnost športne organizacije.

Skupino spremenljivk, s katero smo merili način vodenja prostovoljcev, predstavlja 12 okoliščin s po štirimi možnimi odzivi vodje v vsaki okoliščini. Okoliščine prikazujejo problem pri vodenju pri različnih stopnjah pripravljenosti oz. zrelosti članov organizacije. Primer vprašanja.

Razmišljate o organizacijski spremembi, ki predstavlja novost za vso skupino. Člani skupine so že dali predloge za izpeljavo te spremembe. Skupina je produktivna in je v dosedanjem delu pokazala sposobnost prilagajanja. Vi bi...

- A Organizirali spremembo in pazljivo nadzorovali izvajanje.
- B Skupaj s skupino delali pri pripravi načrta te spremembe, vendar pustili članom skupine, da sami organizirajo izvajanje.
- C Bili pripravljeni sprejeti določene predloge, vendar bi izvajanje spremembe nadzirali.
- D Se izognili razpravi o tem vprašanju in vse skupaj prepustili času.

Z merskimi postopki smo ugotovili pogostost pojavljanja posameznih načinov vodenja in s tem pretežni način vodenja ter prilagodljivost (fleksibilnost) vodje pri izbiri načinov vodenja glede na okoliščino (pripravljenost podrejenih).

Pri merjenju uspešnosti športne organizacije smo uporabili večprostorsko perspektivo (glej Chelladurai, 2001, str. 362). Ta nam je omogočila merjenje organizacijske uspešnosti na

različnih stopnjah cikla vložek-proizvodnja-izložek. Finančne podatke o uspešnosti športne organizacije smo dobili prek povezave Registra športnih organizacij²⁷ z zbirko AJPES o podatkih iz izkaza poslovnega izida.

Preglednica 14: Izbrani merski postopki vodenja po posameznih sklopih

Oznaka spr	Merski postopek
NEKATERE OSNOVNE ZNAČILNOSTI ŠPORTNE ORGANIZACIJE	
N_CL	Število članov športne organizacije
N_VOL	Število prostovoljnih delavcev v športni organizaciji
N_HON	Število honorarnih delavcev v športni organizaciji
N_PROF	Število profesionalnih delavcev v športni organizaciji
SP1	Prva najbolj pomembna športna panoga, s katero se ukvarja športna organizacija
T_OI	Vrsta športne organizacije glede na to, ali je prva najbolj pomembna športna panoga, s katero se ukvarja športna organizacija, na programu Olimpijskih iger
T_ORG	Vrsta športne organizacije glede na modelne značilnosti
ZNAČILNOSTI ORGANIZIRANOSTI PROSTOVOLJNEGA DELA	
Q_D_V	Ocena vodje o kakovosti dela prostovoljcev v športni organizaciji
Q_D_H	Ocena vodje o kakovosti dela honorarnih delavcev v športni organizaciji
Q_D_P	Ocena vodje o kakovosti dela profesionalnih delavcev v športni organizaciji
V_DEL	Ocena vodje o delavnosti prostovoljcev v športni organizaciji
V_ODG	Ocena vodje o odgovornosti prostovoljcev v športni organizaciji
V_MOT	Ocena vodje o motiviranosti prostovoljcev v športni organizaciji
V_STR	Ocena vodje o strokovnosti prostovoljcev v športni organizaciji
V_KOO	Ocena vodje o sodelovanju prostovoljcev v športni organizaciji
V_MAT	Ocena vodje o materialni koristi/škodi prostovoljnega dela v športni organizaciji
V_STL	Ocena vodje o zagotavljanju (ne)stalnosti dela s prostovoljnim delom v športni organizaciji
V_CAS	Ocena vodje o pomanjkanju časa prostovoljcev za dobro delovanje v športni organizaciji
W_CILJ	Ocena vodje o opredeljenosti ciljev dela prostovoljcev znotraj športne organizacije
W_UVAJ	Ocena vodje o opredeljenosti uvajanja prostovoljcev v delo znotraj športne organizacije
W_DLG	Ocena vodje o opredeljenosti pristojnosti, odgovornosti in delitvi dela prostovoljcev znotraj športne organizacije
W_REZ	Ocena vodje o opredeljenosti preverjanja rezultatov dela prostovoljcev znotraj športne organizacije
W_P_ST	Ocena vodje o opredeljenosti povračila materialnih stroškov prostovoljcem znotraj športne organizacije
W_OD_V	Ocena vodje o opredeljenosti odnosov prostovoljcev z drugimi prostovoljci znotraj športne organizacije
W_OD_P	Ocena vodje o opredeljenosti odnosov prostovoljcev s profesionalnimi delavci znotraj športne organizacije
W_OD_H	Ocena vodje o opredeljenosti odnosov prostovoljcev s honorarnimi delavci znotraj športne organizacije
W_NAG	Ocena vodje o opredeljenosti nematerialnega nagrajevanja prostovoljcev znotraj športne organizacije
W_USP	Ocena vodje o opredeljenosti usposabljanja in doizobraževanja prostovoljcev znotraj športne organizacije
W_NAP	Ocena vodje o opredeljenosti napredovanja prostovoljcev znotraj športne organizacije
V_SIT	Ocena vodje o skupnih letnih povračilih stroškov prostovoljcem v športni organizaciji

²⁷ V okviru informacijskega sistema ŠPIC – Športno informacijski center; upravlja ga Zavod za šport Slovenije.

USPEŠNOST ŠPORTNE ORGANIZACIJE	
PRIH	Prihodki od dejavnosti športne organizacije v letu 2004 po AJ PES v 1000 SIT
PRIH_N	Prihodki od dejavnosti športne organizacije v letu 2004 po AJ PES v 1000 SIT na člana organizacije
PRIH_H	Prihodki od dejavnosti športne organizacije v letu 2004 po AJ PES v 1000 SIT na uro dela v športni organizaciji
STSK	Stopnja skrbi: število prostovoljcev na 100 članov organizacije
HV100N	Obseg tedenskega prostovoljnega dela na 100 članov organizacije
H_V_SK	Tedenski obseg opravljenega prostovoljnega dela v športni organizaciji
H_SK	Tedenski obseg opravljenega vsega dela v športni organizaciji
HV_N	Tedenski obseg prostovoljnega dela na člana športne organizacije
HP_N	Tedenski obseg plačanega dela na člana športne organizacije
HP_V	Tedenski obseg prostovoljnega dela na prostovoljca
VODJA	
FUN	Položaj vodje v športni organizaciji
DRAZ	Delovno razmerje vodje s športno organizacijo
IZ	Stopnja izobrazbe vodje športne organizacije
STAZ	Število let vodenja športnih organizacij
STAR	Starost vodje športne organizacije
SP	Spol vodje športne organizacije
ZNAČILNOSTI VODENJA	
O1	Okoliščina vodenja v športni organizaciji 1
O2	Okoliščina vodenja v športni organizaciji 2
O3	Okoliščina vodenja v športni organizaciji 3
O4	Okoliščina vodenja v športni organizaciji 4
O5	Okoliščina vodenja v športni organizaciji 5
O6	Okoliščina vodenja v športni organizaciji 6
O7	Okoliščina vodenja v športni organizaciji 7
O8	Okoliščina vodenja v športni organizaciji 8
O9	Okoliščina vodenja v športni organizaciji 9
O10	Okoliščina vodenja v športni organizaciji 10
O11	Okoliščina vodenja v športni organizaciji 11
S1	Direktivni način vodenja
S2	Mentorski način vodenja
S3	Sodelovalni način vodenja
S3	Način s pooblastili
STIL	Prevladujoč način vodenja
FLX	Prilagodljivost načina vodenja

5.2.3 Organizacija in potek meritev

Pripravili smo spletno aplikacijo vprašalnika. Izbrane merjence iz Registra športnih organizacij smo konec avgusta 2005 prek elektronske pošte seznanili z namenom in potekom raziskave, prosili za soglasje uporabe zbranih podatkov v znanstveno raziskovalne namene, tako da njihova identiteta ne bo razvidna niti določljiva, ter jih pozvali k izpolnjevanju vprašalnika na spletni strani.

Po štirinajstih dnevih od prve prošnje za sodelovanje smo analizirali število in popolnost prispelih podatkov. Vsem merjencem smo poslali elektronsko vizitko. V njej smo se zahvalili za sodelovanje merjencem, ki so v tem času posredovali podatke, druge pa smo vljudno opomnili na našo prošnjo in jih še enkrat pozvali k sodelovanju. Analizirali smo priskele odgovore in v oktobru 2005 glede na kriterij stratusov pridobili nove merjence prek običajne pošte. Tako smo štiri tedne po prvotnem pošiljanju pošte poslali vprašalnik tistim, ki se do takrat niso odzvali, in novim možnim merjencem. Da bi zagotovili čim večjo odzivnost, smo pri teh merjencih telefonično preverili, ali so dobili vprašalnike, jim na kratko dodatno predstavili raziskavo ter jih zaprosili za sodelovanje v njej. Deset tednov po prvotnem pošiljanju smo ponovno preverili reprezentativnost vzorca glede na kriterij stratusov (športne dejavnosti, s katero se ukvarja športna organizacija) in prihodke organizacij. Na podlagi te analize smo izbranim športnim organizacijam poslali zadnjo prošnjo za odgovore ter 14 tednov po začetku zbiranja podatkov oblikovali vzorec.

5.2.4 Metode obdelave podatkov

Za vse spremenljivke smo najprej izračunali osnovne deskriptivne značilnosti: aritmetična sredina, standardni odklon, najmanjša in največja vrednost, asimetričnost in sploščenost. Normalnost porazdelitve smo preverjali s testom Kolmogorov-Smirnova.

Zanesljivosti v Hersey-Blanchard-ovemu vprašalniku vodenja smo analizirali s Cronbach alfa testom.

Skladno s cilji in postavljenimi hipotezami ter značilnosti uporabljenih spremenljivk smo za reševanje problema povezanosti uporabili Pearsonov χ^2 test, koeficient korelacijskega razmerja eta in Pearsonov koeficient korelacije.

Značilnost razlik med posameznimi spremenljivkami smo ugotavljali s Pearsonovim χ^2 testom, analizo variance in diskriminantno analizo.

5.3 Rezultati in razlaga

Rezultati so razloženi v petih podpoglavjih. Najprej so analizirani osnovni statistični pokazatelji obravnavanih spremenljivk po posameznih sklopih, nato pa sledijo analize, ki so vsebinsko povezane z zastavljenimi cilji. Takšno zaporedje omogoča preglednost obravnavane problematike, saj se informacije o izsledkih posameznih poglavij dopolnjujejo.

Rezultate razlagamo s pomočjo preglednic s številčnimi podatki, ki so potrebni za razumevanje rezultatov. Druge kvantitativne informacije, potrebne za širše razumevanje raziskovalne problematike, so v prilogah.

5.3.1 Osnovni statistični pokazatelji spremenljivk

Zaradi preglednosti osnovne statistike obravnavanih spremenljivk prikazujemo po logičnih vsebinskih sklopih.

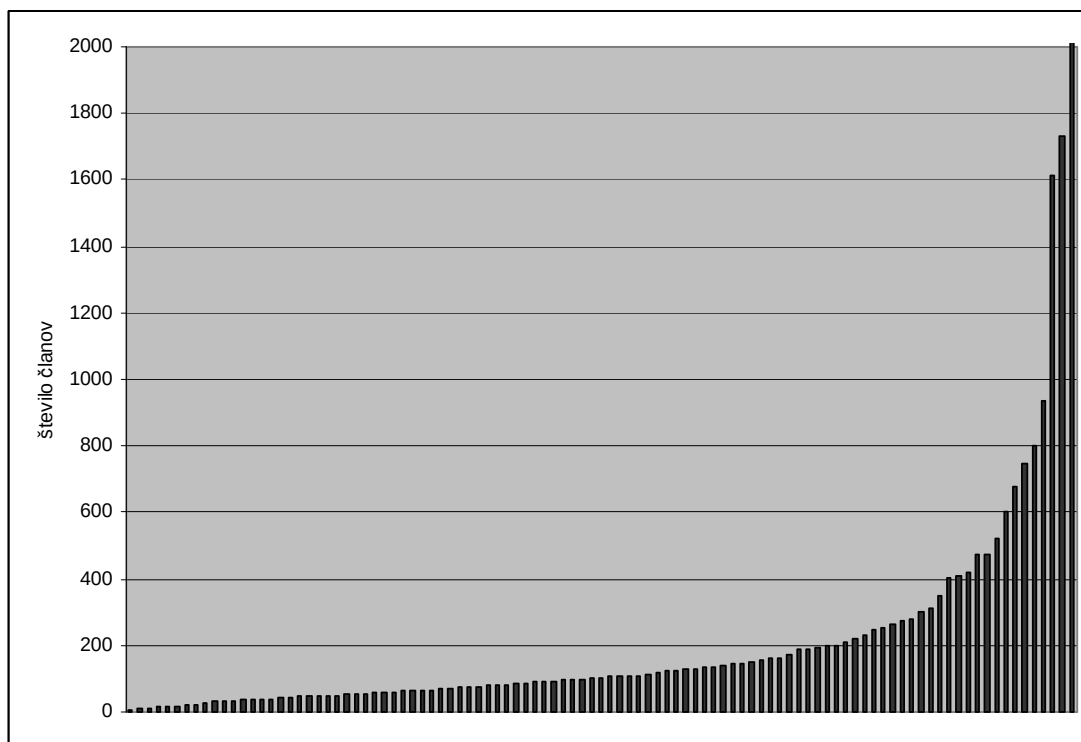
5.3.1.1 Izbrane osnovne značilnosti športne organizacije

Preglednica 15: Osnovni statistični pokazatelji spremenljivk števila članov in spremenljivk števila kadra

spr	N	AS	SO	MIN	MAX	ASIM	SPL	K-S	SIGN
N_CL	175	190,229	590,135	6	7.400	10,810	129,989	4,993	,000
N_VOL	190	16,789	35,782	0	350	6,994	57,702	4,403	,000
N_HON	190	3,111	15,304	0	178	9,183	96,355	5,782	,000
N_PROF	190	0,463	1,956	0	21	7,775	71,567	5,933	,000

Pokazatelji spremenljivk o številu članov športnih organizacij in številu kadra kažejo na razpršenost vrednosti teh spremenljivk (preglednica 15), ki pričakovano odstopajo od normalne porazdelitve. Vidna je precejšnja variabilnost. Koeficienti asimetričnosti ter sploščenosti kažejo na koničasto porazdelitev, ki je asimetrična v smer nižjih vrednosti (prikaz 11).

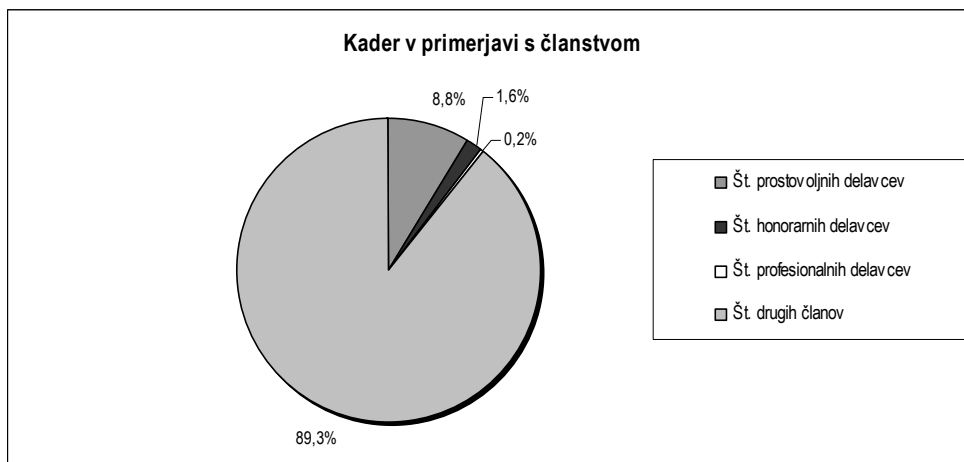
Prikaz 11: Porazdelitev spremenljivke števila članov športne organizacije



Športne organizacije vzorca imajo v povprečju 190 članov, mediana vzorca pa je 91 članov. Pri tem velja izpostaviti, da pri tej analizi nismo upoštevali števila individualnih članov zvez društev, ker bi to popačilo sliko. V analizi 176-ih športnih društev izstopa društvo s 7400 člani. Gre za športno-rekreativno društvo z letnim prometom 66 mio tolarjev. Za primerjavo –

največja nacionalna panožna športna zveza, Planinska zveza Slovenije, vključuje okoli 52.500 individualnih članov.

Prikaz 12: Število kadra v primerjavi s članstvom športnih organizacij



V povprečni civilni športni organizaciji (190 članov) deluje 20 ljudi oz. 10,7% vseh članov organizacije (prikaz 12). V prispodobi je od teh delavcev 16 prostovoljcev (v povprečju 82,5% od vseh delavcev in 8,8 od vseh članov), 3 honorarni delavci (15,3% od vseh delavcev in 1,6% od vseh članov) in en profesionalni delavec za polovični delovni čas (2,3% od vseh delavcev in 0,2% od vseh članov).

Naše ugotovitve o deležu prostovoljcev v športni organizaciji zaradi drugačne metodologije niso povsem primerljive z izsledki Kolenca²⁸ (1998, str. 61), kljub temu da so rezultati zelo podobni. Delež je tudi podoben deležu prostovoljcev na Hrvaškem – 86% (Bartoluci, 2003, str. 107). Stopnja skrbi in njena primerljivost z drugimi evropskimi državami je prikazana pri analizi spremenljivk uspešnosti športnih organizacij.

Preglednica 16: Prvih 10 športnih panog, s katerimi se ukvarjajo športne organizacije

Športna panoga	f	%	kum %
Nogomet	30	15,8	15,8
Drugo	18	9,5	25,3
Planinstvo	17	8,9	34,2
Košarka	12	6,3	40,5
Strelstvo	8	4,2	44,7
Atletika	7	3,7	48,4
Kegljanje	7	3,7	52,1
Kolesarstvo - cestno	7	3,7	55,8
Smučanje - alpsko	6	3,2	58,9
Balinanje	5	2,6	61,6

²⁸ Kolenc je število prostovoljcev opredelil tako, da je seštel prostovoljce po posameznih vrstah del (oz. poklicev), ki jih opravljajo v športni organizaciji. Ker pa posamezni prostovoljci opravljajo več del v športni organizaciji, je število prostovoljcev nižje od tega seštevka.

Na vprašanje, katera je prva najpomembnejša športna panoga, s katero se ukvarja športna organizacija, smo prejeli največ odgovorov, da je to nogomet (preglednica 16). Prvih 10 športnih panog kumulativno predstavlja dobrih 60% vseh odgovorov. Med temi je tudi nekaj športov, ki ne sodijo med najbolj razširjene glede na ukvarjanje ljudi z njimi (Kovač, Doupona Topič, Bučar Pajek, 2005, str. 152-155), vendar pa so mnogo bolj razširjeni glede na število športnih društev (npr. kegljanje, balinanje, strelstvo; Register športnih organizacij). Frekvence za vseh naštetih 59 športnih panog so vidne v prilogi 1. Velik delež odgovora *drugo* razlagamo s tem, da je med vprašanimi nekaj športnih zvez, ki se posredno ukvarjajo z več različnimi športi, in površnemu pregledu možnosti odgovorov. Panožna struktura je pogojena s kulturnim prostorom, zato ni vedno mednarodno primerljiva. Tako npr. Gratton in Taylor (2000, str. 128) navajata, da v Veliki Britaniji zelo velik delež prostovoljcev (37% od vseh) deluje v treh športih: bowlingu, nogometu in kriketu.

V 122-ih športnih organizacijah (64,2%) je prva najbolj pomembna športna panoga v programu Olimpijskih iger, medtem ko je takšnih, ko prva športna panoga ni v olimpijskem programu 61. Za 7 športnih organizacij ni tovrstnega podatka oz. je narava njihovega delovanja takšna, da ni mogoče opredeliti prve športne panoge (npr. občinska športna zveza).

Navedene značilnosti skupaj s spremenljivkami uspešnosti, spremenljivkami obsega posameznih del v športni organizaciji in še nekaterimi drugimi spremenljivkami (delež ukvarjanja športne organizacije s posamezno športno dejavnostjo, delež ukvarjanja z različnimi športi) oblikujejo modelne značilnosti športnih organizacij. Glede na analizo združevanja so bile v okviru krovne raziskave opredeljene tri vrste športnih organizacij (Bole Breznik, 2006).

Preglednica 17: Število vodij športnih organizacij v posamezni skupini športnih organizacij glede na modelne značilnosti

Vrsta civilne športne organizacije	Značilnosti	Št. vodij vzorca
Organizator velike športne prireditve	Netipična športna organizacija z zelo visokimi prihodki z naslova organizacije velike športne prireditve, veliko število članov (2-krat več kot povprečje), veliko število prostovoljcev, ki pomagajo pri izvedbi prireditve, nadpovprečno veliko število profesionalcev (trenerski kader in organizacijski kader)	1
Večji organizator športne vadbe za tekmovalni šport	Športne organizacije s povprečnimi prihodki, velikim članstvom (4-krat večjim od povprečja), nadpovprečno visokim deležem honorarnih delavcev (večinoma trenerji) in tudi profesionalnih delavcev, ukvarjanje večinoma s tekmovalnim športom	16
Mali organizator vadbe za tekmovalni in netekmovalni šport	Tipična športna organizacija s podpovprečnimi prihodki, s 120 člani, z 12 prostovoljci in 1 honorarnim delavcem na 100 članov organizacije, brez profesionalcev, skoraj celotnim obsegom dela opravljenim prostovoljno, najpogostejše ukvarjanje s športno rekreacijo odraslih, najredkeje pa z vrhunskim športom	154

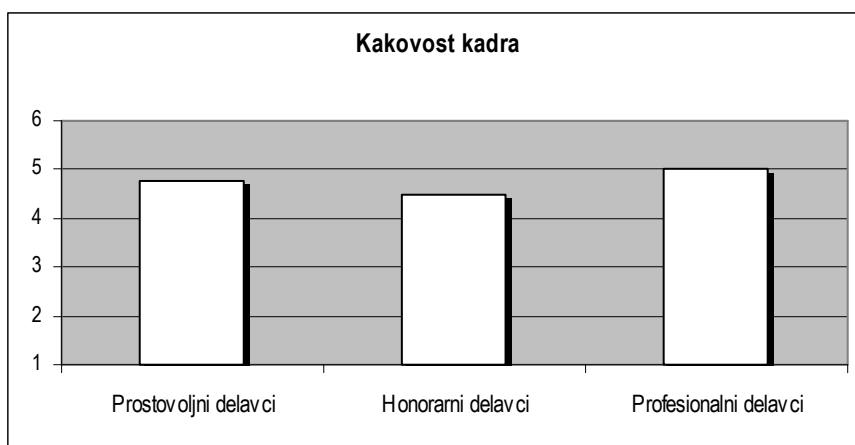
Glede na značilnosti posameznih skupin športnih organizacij smo te skupine poimenovali, kot je navedeno v preglednici 17. Največ naših športnih organizacij torej ustreza t.i. vrsti »kuhinjska miza« po razvrstitvi O'Beirne-ja (2004, str. 203), za katero je značilna močna zaslomba na prostovoljce, hkrati pa precej nenačrtnega dela, ki se kaže tudi v tem, da poslovni procesi v športni organizaciji potekajo precej neformalno. Vendar pa te organizacije niso najbolj viden izsek športa v Sloveniji, ker pretežno izvajajo dejavnosti za zadovoljevanje potreb svojih članov. Medijsko najbolj izstopajo športne organizacije prve in druge skupine,

ki proizvajajo storitve za širši krog. Zaradi ambicioznih načrtov, ki večkrat presegajo njihove dejanske zmožnosti, imajo največ težav pri delovanju organizacije vrste *večji organizator športne vadbe za tekmovalni šport*, medtem ko so *organizatorji velikih športnih prireditev* izkoristili poslovne priložnosti in zasedli tržne niše, ki jim zagotavljajo prihodke za realizacijo njihovih programov tekmovalnega športa.

Zaradi majhnega števila vodij športnih organizacij v prvi skupini (preglednica 17) bo otežena analiza razlik glede na modelne značilnosti športnih organizacij.

5.3.1.2 Značilnosti organiziranosti prostovoljnega dela

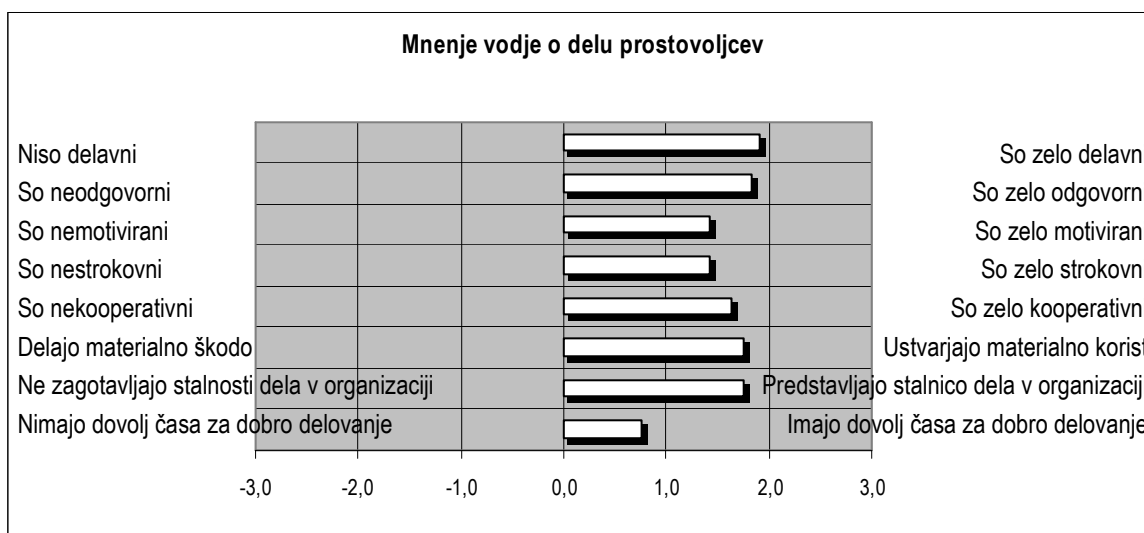
Prikaz 13: Ocena vodje glede kakovosti dela kadra



Na šest-stopenjski lestvici so vodje kot najbolj kakovosten kader (prikaz 13) ocenili profesionalne delavce ($AS=5,000 \pm 1,414$), nekoliko manj prostovoljne delavce ($AS=4,790 \pm 0,882$), najmanj pa honorarne delavce ($AS=4,492 \pm 1,090$). Razlike v oceni vseh treh vrst kadrov glede na zaposlitveni status so sicer statistično značilne le v primerjavi ocen profesionalnih in honorarnih delavcev ($p=,000$).

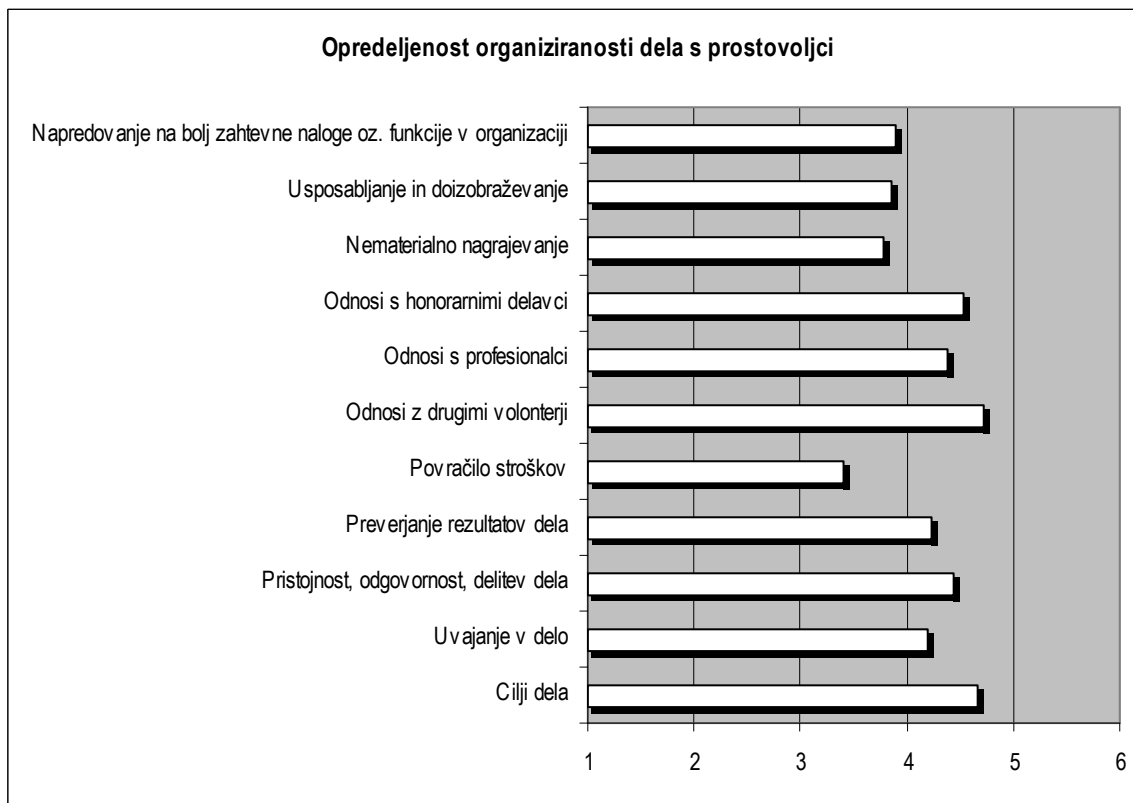
Van Bockom (1996) meni, da je razlika v kakovosti dela plačanih in prostovoljnih delavcev vse manjša zaradi vedno večjega števila usposobljenih prostovoljcev. Treba pa je poudariti, da v Sloveniji nimamo razvejanega usposabljanja prostovoljcev, poleg tega pa je takšna razlaga rezultatov omejena z zmanjšanim številom merjencev, ki so odgovarjali na to vprašanje (priloga 2), in pa značilnostmi vzorca. Analiza odgovorov je namreč pokazala, da so vodje glede na njihov zaposlitveni status statistično značilno različno ($p=,039$) ocenjevali kakovost dela prostovoljcev. Pregled vrednosti je pokazal, da so vodje – prostovoljci precej višje ocenili kakovost prostovoljnih delavcev, kar zaradi večine teh vodij v vzorcu vpliva na celotno sliko.

Prikaz 14: Mnenje vodje o delu prostovoljcev v športni organizaciji



Vodje precej pozitivno ocenjujejo prav vse vidike dela prostovoljcev v njihovih športnih organizacijah (prikaz 14). Povprečna ocena mnenja o delu prostovoljcev (V_SUM) je 1,56. Morebitni splošni vtis konformizma zaradi velikega števila vodij – prostovoljcev zanika analiza glede na zaposlitveni status vodje. Ta kaže razliko le v oceni zagotavljanja stalnosti dela v organizaciji ($p=,002$), kjer vodje – prostovoljci precej višje vrednotijo pomen prostovoljcev za stalnost dela organizacije.

Prikaz 15: Opredeljenost posameznih elementov organiziranosti dela s prostovoljci v športni organizaciji



Pregled ocen vodij glede opredeljenosti posameznih elementov organiziranosti dela (prikaz 15), kaže kot da je organiziranost dela prostovoljcev v športnih organizacijah precej dobro

določena. Skupna povprečna ocena vseh elementov (W_SUM) je namreč 4,19 od možnih 6 točk.

Glede na izkušnje prakse, kjer je opazno nenačrtno novačenje prostovoljcev, stihijsko delo s prostovoljci, nizek obisk prostovoljcev na programih usposabljanja, kršitve pri poslovanju društev, prepire o pristojnostih prostovoljcev – članov organizacije ipd., sklepamo, da je takšna ocena nekritična. Na to kaže tudi mala variabilnost ocen posameznih elementov. Simptomatično pa je najnižje ocenjen element *povračilo stroškov*, kjer bi moralo biti glede na pravila poslovanja društev najmanj nejasnosti. Povprečni letni znesek povračil stroškov na prostovoljca znaša 42.253 tolarjev. Skupna letna vsota povračil vsem prostovoljcem v športni organizaciji v povprečju dosega 10,3% celotnih prihodkov športne organizacije.

Glede na navedeno menimo, da športnim organizacijam primanjkuje znanj za postavitev sistema dela s prostovoljci v njih. Dodatna težava pri tem je konformizem prostovoljnega vodstva športne organizacije, zaradi katerega (ne)organiziranost dela s prostovoljci sploh ni prepoznana kot težava. Zaradi navedenega se postavlja vprašanje, ali si vse civilne športne organizacije sploh želijo boljše organiziranosti prostovoljnega dela v njih? Morebitni sistemski ukrepi bi morali upoštevati navedene značilnosti.

5.3.1.3 Uspešnost športnih organizacij

Med spremenljivke uspešnosti glede na več-prostorsko perspektivo (Chelladurai, 2001, str. 362) sodijo tudi že prikazane spremenljivke števila članov, prostovoljnih, honorarnih in profesionalnih delavcev, vendar pa smo na podlagi teh spremenljivk uporabili nekatere relativne vrednosti.

Preglednica 18: Osnovni statistični pokazatelji spremenljivk uspešnosti

spr	N	AS	SO	MIN	MAX	ASIM	SPL
PRIH	190	10081,56	29366,88	0	328863,00	7,72	75,78
PRIH_N	176	101,29	422,62	0	5306,25	11,00	133,53
PRIH_H	180	4,44	11,21	0	112,53	6,80	55,16
STSK	175	17,83	26,36	0	181,82	3,04	10,95
HV100N	177	43,68	109,35	0	1250,00	8,63	88,36
H_V_SK	190	34,08	46,78	0	334,00	3,29	13,74
H_SK	190	51,78	90,84	0	933,00	5,83	48,25
HV_N	183	0,37	2,16	0	28,34	12,17	156,72
HP_N	187	0,05	0,21	0	1,67	5,49	34,07
HV_V	185	4,09	5,92	0	41,75	3,70	17,47

Pri vseh spremenljivkah, s katerimi smo skušali opredeliti uspešnost športne organizacije je iz statističnih pokazateljev vidna porazdelitev, ki odstopa od običajne v smeri precejšnih standardnih odklonov ter koničasto in asimetrično porazdelitvijo proti nižjim vrednostim (preglednica 18). Glede na to, da je več spremenljivk med seboj soodvisnih (predstavljajo pokazatelje, izračunane iz drugih spremenljivk), je to pričakovano.

Povprečni *letni prihodek športnih organizacij* (PRIH) vzorca za leto 2004 znaša 10 mio tolarjev. Primerjava s podatki zaključnih računov športnih organizacij za to leto kaže, da vzorec v tej značilnosti nekoliko odstopa, saj je bilo povprečje glede na oddane zaključne račune 7,279 mio tolarjev (AJPES, 2005). Povprečni *letni prihodek na člana organizacije* (PRIH_N) znaša približno 100.000 tolarjev. *Povprečni prihodek športne organizacije na uro njenega dela* (PRIH_H) znaša 4.436 tolarjev.

V povprečju se v športni organizaciji opravi 34 ur *prostovoljnega dela na teden* (H_V_SK) od slabih 52 ur *vsega opravljenega dela* (H_SK). To pomeni, da prostovoljno delo obsega 65,8% vsega opravljenega dela. Ta ugotovitev je nekoliko drugačna od predhodnih izsledkov Bednarika in sodelavcev (1998b, str. 49-53), po katerih je obseg prostovoljnega dela v športu predstavljal 40,7% celotnega dela. Po tej raziskavi je povprečni prostovoljec opravil 1,9 ure tedensko (Kolenc, 1998, str. 61), medtem ko mi ugotavljamo enkrat večji *obseg njegovega tedenskega dela* – 4 ure. Gratton in Taylor (2000, str. 127) navajata, da prostovoljec v športni organizaciji v Veliki Britaniji opravi 2,5 ure tedensko. Zbirni pregled izsledkov v evropskih državah (Schröder, 2001) kaže na povprečno 5 ur prostovoljnega dela tedensko. Podatki obširne analize v Veliki Britaniji (Lynn, Davis-Smith, 1991; po Gratton, Taylor, 2000, str. 127-128) pa kažejo, da je dejanski obseg prostovoljnega dela še precej večji, če se upošteva tudi delo t.i. neformalnih prostovoljcev, t.j. prostovoljno delo kot je prevoz otrok na vadbo, prijatelji, ki trenirajo otroke zunaj formalne organizacije društev ipd.

Športne organizacije *na člana organizacije* opravijo v povprečju dobro tretjino *ure prostovoljnega dela na teden* (HV_N), medtem ko npr. *profesionalno delo* (HP_N) predstavlja le dobre tri minute tedenskega dela *na člana organizacije*.

Dobro mednarodno primerljivost omogočata spremenljivki *stopnja skrbi* (STSK) in *obseg tedenskega prostovoljnega dela na 100 članov* (HV100N). Stopnja skrbi predstavlja kazalec števila prostovoljcev na 100 članov organizacije. Ta znaša 17,8, kar je nad evropskim povprečjem iz leta 2001 – 11,5 (Schröder, 2001 – glej preglednico 3), vendar pod vrednostmi, ki jih dosega večina najbolj razvitih evropskih držav. Podobno kaže tudi obseg tedenskega prostovoljnega dela na 100 članov športne organizacije, ki znaša 43,7, kar je nekoliko manj od evropskega povprečja – 56.

Primerjava navedenih kazalcev z razvitimi evropskimi državami ponovno kaže na pomen ekonomskih razmer na prostovoljno delo²⁹. Glede na precej boljše rezultate kot pred osmimi leti (Bednarik et al., 1998b) pa se postavlja vprašanje relativnosti teh izsledkov glede na izboljšanje ekonomskih razmer v Sloveniji. Za odgovor na to vprašanje smo po isti metodologiji kot avtorji predhodne raziskave izračunali oceno ekonomske moči prostovoljnega dela oz. oceno vrednosti letnega obsega prostovoljnega dela v Sloveniji (priloga 3). Ocena kaže na precejšnji porast prostovoljnega dela v športnih organizacijah, saj po naši oceni to delo predstavlja 0,311% BDP ali 19.450 mio tolarjev, medtem ko so avtorji

²⁹ Slovenija dosega indeks 77 BDP povprečja EU25 (evropa.gov.si/aktualno/teme/kazalci-bdp).

predhodne raziskave ugotavljali delež 0,102% BDP ali 2.650 mio tolarjev. Ocena števila prostovoljcev, izračunan iz vzorca (106.333 prostovoljcev), kaže na več kot trikratno povečanje števila prostovoljcev v športnih organizacijah v Sloveniji (ocena Bednarik et al., 1998 – 27.819 prostovoljcev). Takšno odstopanje za kakovostnejšo razlago zahteva dodatne raziskave.

5.3.1.4 Značilnosti vodje

Vodje športnih organizacij, ki so se odzvali našemu povabilu, so bili večinoma predsedniki športnih organizacij (123 ali 67,4%), sledili pa so sekretarji (38 ali 20%) in drugi športni delavci (24 ali 12,6%). Med slednjimi so *položaj vodje v športni organizaciji* najpogostejše zasedali kar trenerji (8), sledili pa so tajniki, blagajniki in nekdanji predsedniki.

Pričakovano velika večina vodij ni v *delovnem razmerju* s športno organizacijo, tako da jih kar 166 ali 87,4% dela prostovoljno oz. za delo prejmejo le povračilo stroškov. Profesionalno (zaposlitev v organizaciji, zasebni športni delavec ali zasebnik, ki pretežno živi s plačanim delom vaše organizacije) jih to delo opravlja 17 ali 8,9%, honorarno (zaposlitev v drugi organizaciji, delo v športni organizaciji je dopolnilno plačano delo) pa 7 ali 3,7%.

Analiza povezav med položajem vodje in njegovim delovnim razmerjem kaže na pričakovane statistično značilne povezave ($p < ,000$) v smeri neplačanega dela predsednikov športnih organizacij oz. (plačanega) honorarnega in profesionalnega delovnega razmerja sekretarjev in drugih športnih delavcev.

Preglednica 19: Izobrazba vodij športnih organizacij

		Delovno razmerje			
		Prostovoljni delavci	Honorarni delavci	Profesionalni delavci	Skupaj
Osnovna šola	f	1		1	2
	%	0,6%		5,9%	1,1%
Poklicna šola	f	6	1		7
	%	3,6%	14,3%		3,7%
Srednja šola	f	55	2	3	60
	%	33,1%	28,6%	17,6%	31,6%
Višja šola	f	39		5	44
	%	23,5%		29,4%	23,2%
Visoka šola	f	45	3	1	49
	%	27,1%	42,9%	5,9%	25,8%
Višja ali visoka šola za učitelje športne vzgoje	f	7	1	7	15
	%	4,2%	14,3%	41,2%	7,9%
Magisterij, specializacija, doktorat znanosti	f	13			13
	%	7,8%			6,8%
Skupaj	f	166	7	17	190
	%	100%	100%	100%	100%

Povprečni vodja športne organizacije ima opravljeno visoko šolo. Med vodji je sicer največ ljudi s srednješolsko izobrazbo, več kot 40% pa jih ima najmanj univerzitetno izobrazbo (preglednica 19)³⁰. Med njimi jih je 8% takšnih, ki imajo športno izobrazbo, med vsemi vodji pa jih ima 11,6% opravljen program usposabljanja s področja managementa v športu. Med vodji sicer obstajajo statistično značilne razlike ($p < ,000$) v izobrazbi glede na njihovo delovno razmerje. Profesionalni vodje imajo višjo izobrazbo, še posebej izstopa izobrazba športne smeri.

Vodje so precej izkušeni, saj imajo v povprečju slabih 14 let ($13,8 \pm 11,8$ let) *staža vodenja* športnih organizacij. V povprečju so vodje športnih organizacij zrelih srednjih let ($45 \pm 12,3$ let), med njimi pa močno prevladujejo moški (175 ali 92,1%).

5.3.1.5 Način vodenja

Vprašalnik o načinu vodenja je sestavljen iz 12 okoliščin, do katerih lahko pride v delovnem okolju, v vsaki okoliščini so navedeni štirje možni odgovori, merjenec pa mora izbrati tistega, ki je najbližji glede na njegov načinu, na katerega bi se odzival sam. Rezultat vprašalnika je prikaz pogostosti uporabe posameznega načina vodenja, na podlagi katerega lahko opredelimo prevladujoč način vodenja. Vprašalnik meri tudi prilagodljivost načina vodenja – koliko je vodja sposoben prilagajati uporabljeni način posameznim okoliščinam.

V analizo smo vključili le tiste merjence, ki so odgovorili na vse okoliščine, tako da je delež odgovorov na ta del raziskave popoln.

Preglednica 20: Zanesljivost vprašalnika o načinu vodenja

Način vodenja	Cronbachova alfa
Direktivni način vodenja (S1)	,457
Mentorski način vodenja (S2)	,273
Sodelovalni način vodenja (S3)	,374
Način s pooblastili (S4)	,371

Zanesljivosti v Hersey-Blanchard-ovemu vprašalniku lastne ocene vodenja so na našem vzorcu precej nizke (preglednica 20), zato bomo to upoštevali pri razlagi rezultatov. Najvišja je zanesljivost za direktivni način vodenja. Zelo podobno zanesljivost istega vprašalnika je ugotovila Kajtna (2006, str. 210-211), medtem ko pri drugih avtorjih podatka o zanesljivosti nismo zasledili. Očitno je vprašalnik bolj primeren za individualno oceno posameznikovega načina vodenja in s tem povezane svetovalne dejavnosti posameznemu vodji, manj pa za znanstveno raziskovalno delo. To bomo upoštevali pri razlagi rezultatov.

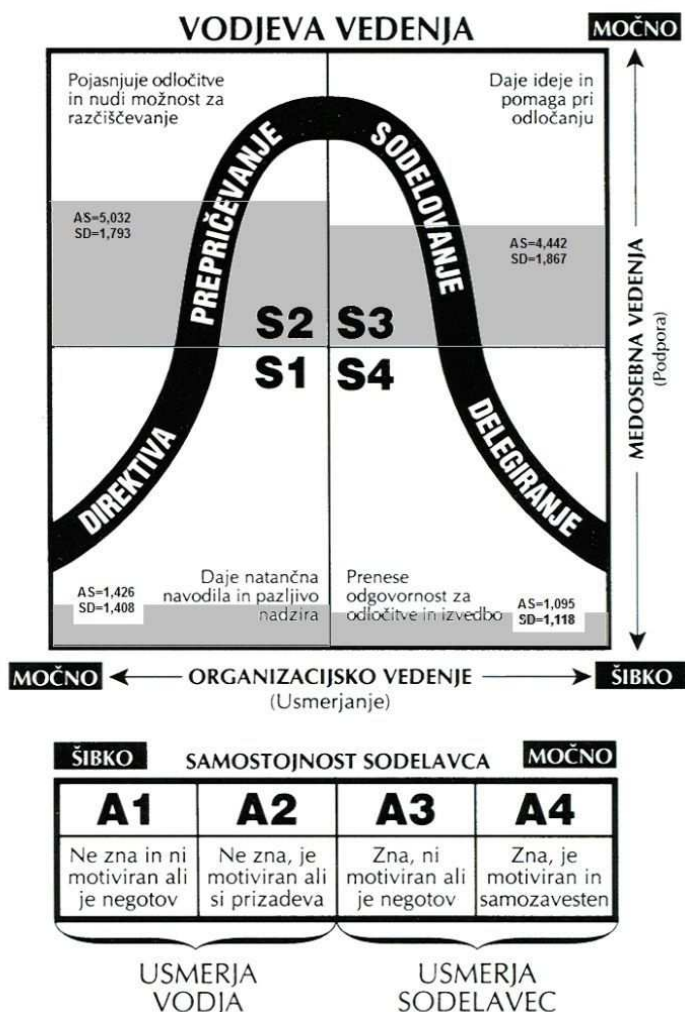
³⁰ Vzorec je po izobrazbeni strukturi precej podoben vzorcem splošne javnosti (Kovač, Starc, Doupona Topič, 2005, str. 86).

Preglednica 21: Osnovni statistični pokazatelji načina vodenja

spr	N	AS	SO	MIN	MAX	ASIM	SPL
S1	190	1,426	1,408	0	8	1,441	3,075
S2	190	5,032	1,793	1	10	0,330	-0,307
S3	190	4,442	1,867	0	9	0,013	-0,634
S4	190	1,095	1,118	0	6	1,188	1,604
STIL	190	2,447	0,568	1	4	0,121	-0,596
FLX	190	13,242	9,476	-14	40	-0,149	0,272

Iz povprečne vrednosti je vidno, da vodje športnih organizacij najpogosteje uporabljajo mentorski *način vodenja* (S2) po Hersey-Blanchard-ovem modelu vodenja (preglednica 21). V povprečju ga uporabljajo kar v petih od dvanajstih okoliščin, kar pomeni, da ga uporabljajo v 42% primerov. Naslednji najbolj uporabljen način vodenja je sodelovalni (S3), ki ga uporabljajo v 37% primerov, medtem ko sta direktivni način (S1) in način s pooblastili (S4) uporabljena zelo redko (S1 v 12% in S4 v 9% primerov). Visoka povprečna vrednost spremenljivke *prilagajanje načina vodenja* v primerjavi z najnižjo in najvišjo vrednostjo pa kaže, da vodje športnih organizacij pogosto prilagajajo način vodenja posameznim okoliščinam.

Prikaz 16: Način vodenja vodij športnih organizacij po Hersey-Blanchard-ovem modelu



Opomba: prirejeno glede na rezultate naše raziskave po Hersey (1997)

Vodje športnih organizacij najpogosteje uporabljajo t.i. mentorski, inštruktorski ali poučevalno-prepričevalni način vodenja (S2), ki je primeren za vodenje bolj zainteresiranih sodelavcev, katerih znanja in sposobnosti so na nizki ravni (prikaz 16). Vodenje je zato usmerjeno bolj v razjasnjevanje in prepričevanje, manj pa v ukazovanje.

Drugi zelo uporabljen je sodelovalni ali podporni način vodenja (S3), ki je primeren za vodenje članov organizacije, katerih sposobnosti in znanja so dovolj razviti, vendar pa ti člani nimajo dovolj visoke ravni zanimanja za sodelovanje. Vodja zato skuša na različne načine spodbuditi in pritegniti člane organizacije k sodelovanju.

Glede na oceno nekaterih značilnosti prostovoljcev, ki so jo podali vodje (prikaz 14), bi lahko zrelost prostovoljcev v športnih organizacijah najbolje opredelili s stanjem, ki ga opisuje Hersey-Blanchard-ov model kot zrelost A4 (prikaz 16). Ta opredeljuje sodelavce, ki imajo znanja, so motivirani in samozavestni pri svojem delu. Takšnim pogojem najbolj ustreza način vodenja s pooblastili ali delegiranje (S4), ki pa ga vodje športnih organizacij uporabljajo najbolj poredko.

Na tej točki se postavljata dve možni domnevi. Ena je, da vodje uporabljajo neprimeren način vodenja glede na zrelost sodelavcev; druga pa je, da vodje deklarirano napačno ocenjujejo zrelost sodelavcev, vendar uporabljajo primeren način vodenja glede na njihovo zrelost.

Da bi ocenili, kako ustrezno vodje športnih organizacij uporabljajo posamezni način vodenja glede na zrelost članov, smo preučili značilnosti povezav načinov vodenja z zrelostjo članov, ki smo jo opredelili z naslednjimi spremenljivkami:

- znanja in sposobnosti članov
 - ocena vodje o strokovnosti dela prostovoljcev (V_STR)
- zanimanje za sodelovanje
 - ocena vodje o motiviranosti prostovoljcev za delo (V_MOT)
 - ocena vodje o delavnosti prostovoljcev (V_DEL)³¹.

Glede na opredelitev modela (glej samostojnost sodelavca, prikaz 17) bi pričakovali povezave, kot so prikazane v preglednici 22.

Preglednica 22: Pričakovane povezave načinov vodenja s spremenljivkami zrelosti članov

Način vodenja	Zrelost članov		
	Strokovnost	Motiviranost	Delavnost
S1	Negativna povezava	Negativna povezava	Negativna ali ni povezave
S2	Negativna povezava	Pozitivna povezava	Pozitivna povezava ali ni povezave
S3	Pozitivna povezava	Negativna povezava	Negativna ali ni povezave
S4	Pozitivna povezava	Pozitivna povezava	Pozitivna povezava

³¹ Spremenljivka sicer neposredno ne odraža dimenzije obvladovanja dela oz. samozavesti kot elementa zrelosti, vendar pa avtorji modela pri opisovanju te dimenzije uporabljajo tudi izraz prizadevnost (glej A2). Zaradi tega zadržka smo predvideli pri tej spremenljivki manj značilne povezave.

Splošna ugotovitev analize povezanosti med izbiro načina vodenja in spremenljivkami zrelosti članov (priloga 4) kaže, da vodje športnih organizacij večinoma ne uporabljajo ustreznih načinov vodenja glede na zrelost svojih sodelavcev. Opažamo namreč le dve statistično značilni povezavi.

Večja povezava ($r=-,243$), na ravni statistične značilnosti 0,01, kaže na negativno povezavo med direktivnim načinom vodenja (S1) in delavnostjo prostovoljcev. Takšna povezava je skladna z modelom in pomeni, da vodje pri bolj delavnih prostovoljcih redkeje uporabljajo direktivni način vodenja.

Druga povezava ($r=-,156$) kaže na negativno povezavo motiviranosti z delegiranjem (S4). Ta povezava ni skladna z modelom in kaže, da vodje pogosteje uporabljajo način vodenja s pooblastili pri sodelavcih, ki so manj motivirani. Takšno ravnanje ne more biti učinkovito, ker prepušča odločitve sodelavcem z nižjo pripravljenostjo za izvedbo, ki potrebujejo usmerjanje. V takšnem primeru vodja zato redkeje uporablja podporen način vodenja, pogosteje pa nadzornega.

Preglednica 23: Število vodij glede na prevladujoč način vodenja

STIL	f	%
Direktivni (S1)	4	2,11
Mentorski (S2)	100	52,63
Sodelovalni (S3)	83	43,68
Delegiranje (S4)	3	1,58
Skupaj	190	100,00

Posameznemu vodji športne organizacije smo glede na največkrat uporabljen *način vodenja* pripisali prevladujoč način vodenja (STIL). Glede na predhodne ugotovitve lahko pričakovano največ vodjem pripišemo mentorski način vodenja (S2). Nekaj manj vodij pretežno uporablja sodelovalni način vodenja (S3), medtem ko jih direktivni način (S1) in način s pooblastili (S4) uporabljena zelo malo (preglednica 23). Navedene opredelitve pretežnega načina vodenja bomo uporabili v nekaterih nadaljnjih analizah razlik glede na druge skupine spremenljivk.

5.3.2 Značilnosti razlik v načinu vodenja glede na modelne značilnosti športnih organizacij

Analiza značilnosti razlik v prevladujočem načinu vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah glede na vrste športnih organizacij, opredeljene z njihovimi modelnimi značilnostmi (po Bole Breznik, 2006), ni pokazala statistično značilnih razlik niti glede na prevladujoč način vodenja ($\chi^2= 2,069$, $sp=3$, $p<,558$) niti v uporabi posameznih načinov vodenja ($p=,728$ do $,304$). V analizo smo sicer zaradi števila vodij vključili le športne organizacije prve in druge skupine (preglednica 17).

Bednarik in sodelavci (2000a, str. 5-11) so ugotovili, da se značilnosti športnih organizacij razlikujejo tudi glede na to, ali se športna sredina ukvarja z olimpijskimi športi, saj imajo takšne organizacije predvsem večje prihodke in odhodke ter višjo stopnjo profesionalizacije kadra. Zato smo v nadaljevanju analizirali, ali obstajajo razlike v vodenju glede na to, ali je prva športna panoga, s katero se ukvarja športna organizacija, na programu Olimpijskih iger, ter glede na pretežno opravljeno prostovoljno delo v športni organizaciji (merilo: najmanj 50% opravljenega prostovoljnega dela). Dodatno smo naredili še analizo razlik v načinu vodenja športnih organizacij, ki se najpogosteje ukvarjajo z nogometom, glede na preostale. Analiza variance ni pokazala statistično značilnih razlik v pogostosti uporabe nobenega načina vodenja glede na omenjene spremenljivke.

Glede na vse navedene analize lahko sklepamo, da se način vodenja ne razlikuje glede na vrsto civilne športne organizacije. Po našem mnenju ne obstajajo za različne vrste športnih organizacij tako univerzalne okoliščine delovanja, kakor tudi zrelost članov teh organizacij, da bi bilo to pričakovano. Zaradi tega menimo, da tudi to potrjuje, da je vodenje v športnih organizacijah pretežno stihijsko.

5.3.3 Značilnosti razlik v načinu vodenja glede na nekatere lastnosti vodij športnih organizacij

Da bi ugotovili, ali na splošno obstajajo razlike v načinu vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah glede na nekatere lastnosti vodij športnih organizacij, smo opravili diskriminantno analizo.

Skladno z našo domnevo analiza ni pokazala statistično značilnih razlik v prevladujočem načinu vodenja (p 1.-3. funkcije = ,533; priloga 5) glede na izbrane spremenljivke lastnosti vodij: funkcijo vodje znotraj športne organizacije, delovno razmerje vodje s športno organizacijo, izobrazbo vodje, usposobljenostjo vodje s področja managementa v športu ter staža, starosti in spola vodje. Takšna ugotovitev je skladna z navedbo Souice-ja (1994, str. 6-11) na podlagi pregleda več študij s tega področja, da so neodvisne spremenljivke, kot so starost, spol, izkušnje ipd., v nekonsistentnem razmerju z načinom vodenja.

Analiza povezanosti posameznih spremenljivk lastnosti vodij športnih organizacij s prevladujočim načinom vodenja (STIL) in prilagodljivostjo vodenja (priloga 5) je pokazala zgolj na značilno povezavo med prevladujočim načinom vodenja in izobrazbo vodje ($p < ,011$). Pregled vrednosti spremenljivk kaže, da imajo vodje, ki uporabljajo prepričevalni (S2) in sodelovalni način vodenja (S3), zelo podobno izobrazbeno strukturo: v povprečju imajo visokošolsko izobrazbo, največ pa jih ima srednješolsko izobrazbo. Primerjava z merjenci, ki uporabljajo pretežno direktivni način vodenja (S1) in delegiranje (S4), je nekoliko otežena zaradi malega števila tovrstnih vodij, vendar pa lahko zaključimo, da imajo vodje, ki uporabljajo pretežno direktivni stil vodenja, nižjo izobrazbo; korelacija med delegiranjem

(S4) in izobrazbo vodij pa kaže, da ta način pogosteje uporabljajo vodje z višjo izobrazbo ($r=,146$; $p=,045$). Navedene povezave kažejo na to, da je uporaba načina vodenja odvisna od izobrazbe vodje oz. da je znanje eden od možnih vzrokov, da vodje manj uporabljajo delegiranje.

5.3.4 Značilnosti razlik v načinu vodenja glede na nekatere značilnosti organiziranosti prostovoljnega dela

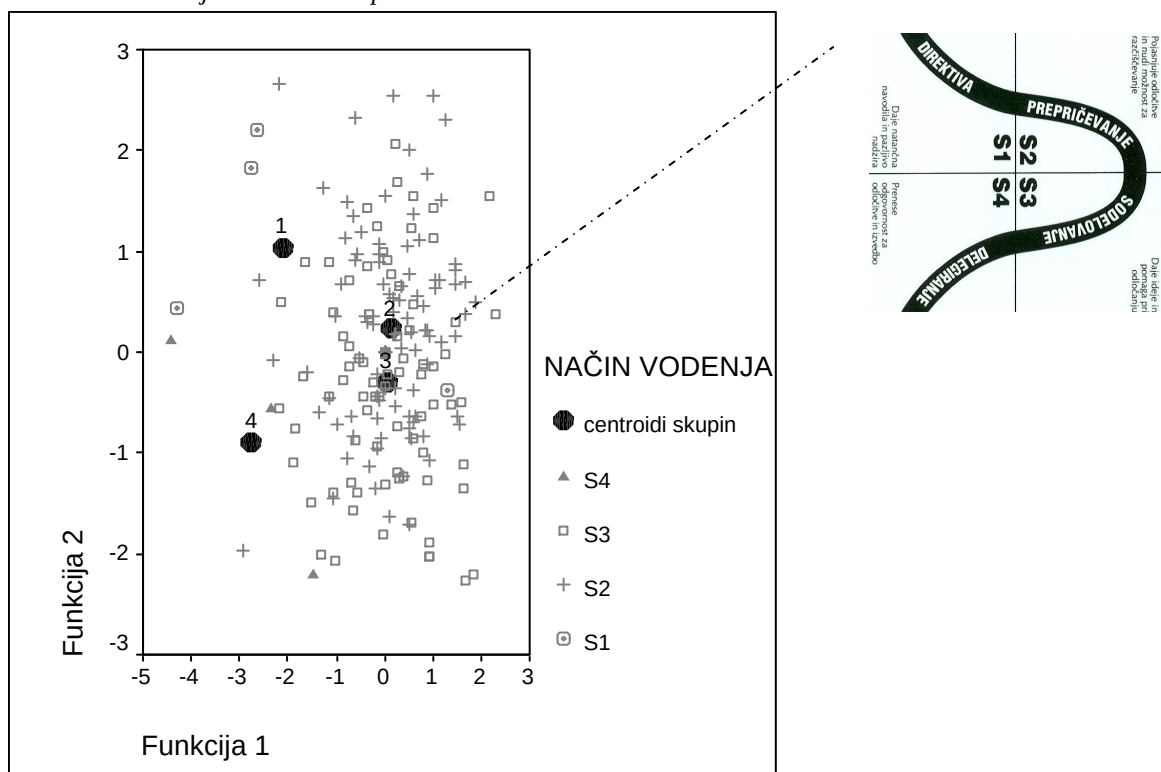
Izhajajoč iz koncepta situacijskih modelov vodenja smo predvidevali, da obstaja vpliv med prevladujočim načinom vodenja in okoliščinami, ki predstavljajo organiziranost prostovoljnega dela v športni organizaciji. Domnevali smo, da v večji meri vodja prilagaja način vodenja okoliščinam, kot obratno, da vodja z načinom vodenja spreminja okoliščine.

Preskus z diskriminantno analizo je pokazal, da zbrani podatki ne omogočajo tovrstne analize zaradi manjkajočih vrednosti pri posameznih spremenljivkah glede na malo število enot v posamezni skupini načina vodenja (S1 in S4). Zato smo iz posameznih spremenljivk, ki opredeljujejo elemente organiziranosti prostovoljnega dela, izračunali skupno spremenljivko (W_SUM), ki predstavlja povprečne vrednosti teh spremenljivk pri istem merjencu. To spremenljivko smo obravnavali kot pokazatelj organiziranosti prostovoljnega dela v športni organizaciji in izračunali njeno povezanost z načinom vodenja.

Izračun koeficienta korelacijskega razmerja eta (η) je pokazal višjo vrednost, ko je odvisna spremenljivka STIL ($,705$), in nižjo vrednost, ko je odvisna spremenljivka W_SUM ($,265$). To kaže, da je precej bolj zanesljivo sklepanje o načinu vodenja na podlagi organiziranosti prostovoljnega dela v športni organizaciji, kot pa obratno. Navedeno je potrdilo naša predvidevanja. Izračun po Blackmanovem pravilu [$(\eta^2-r^2)*n>11,37$; $r=-,070$] je pokazal, da povezava med navedenima spremenljivkama ni linearna.

Ta ugotovitev in pa visoka korelacija med spremenljivkama nas je navedla na to, da smo nadomestili manjkajoče vrednosti spremenljivk posameznih značilnosti organiziranosti prostovoljnega dela v organizaciji s povprečnimi vrednostmi in ponovno opravili preskus z diskriminantno analizo. Tako smo želeli ugotoviti kakovost povezav oz. katere od značilnosti organiziranosti najbolj vplivajo na morebitne funkcije ločevanja glede na prevladujoč posamičen način vodenja.

Prikaz 17: Položaj centroidov skupin



Analiza (v prilogi 6) je pokazala, da obstaja ena statistično značilna diskriminantna funkcija (p 1.-3. funkcije = ,002), ki pojasnjuje 62,3% variabilnosti, vendar pa je položaj centroidov skupin, kljub 56,8% pravilni razvrstitvi glede na prvotno razvrstitev merjencev, takšen, da ta rešitev glede na analizirane spremenljivke organiziranosti prostovoljnega dela v športni organizaciji najbolje ločuje direktivni način vodenja (S1) in delegiranje (S4) od mentorskega (S2) in sodelovalnega načina vodenja (S3) (prikaz 17; preglednica 24). Pri tem je treba upoštevati, da je merjencev, ki uporabljajo direktivni način in delegiranje, le 7 ali 3,7% vseh merjencev.

Preglednica 24: Funkcije na centroidih skupin

	Funkcija		
STIL	1	2	3
S1	-2,103	1,029	0,724
S2	0,120	0,231	-0,100
S3	0,057	-0,296	0,116
S4	-2,747	-0,885	-0,819

Vrednosti koeficientov korelacije posameznih spremenljivk organiziranosti prostovoljnega dela s prvo diskriminantno funkcijo (v prilogi 6) kažejo, da na oblikovanje te funkcije najbolj vpliva *opredeljenost pristojnosti, odgovornosti in delitve dela prostovoljcev znotraj športne organizacije* (,626). To je skupna značilnost direktivnega načina vodenja (S1) in delegiranja (S4) po Hersey-Blanchard-ovem modelu, saj je za ta dva načina značilna nižja osebna podpora vodje. Nasprotno od tega ta dva načina vodenja zato bolj uporabljata organizacijske mehanizme in zaupanje odgovornosti sodelavcem. Druga spremenljivka, ki pomembno vpliva

na oblikovanje funkcije, je dobra *opredeljenost odnosov s honorarnimi delavci* (,610), tretja pa *opredeljenost ciljev dela* (,508). To bi lahko razlagali s skupno značilnostjo jasnega prenašanja odgovornosti pri načinih vodenja S1 (z natančnimi navodili postopkov) in S4 (zgolj s ciljem), ki je pomembna za komuniciranje s honorarnimi delavci, ki največkrat opravljajo strokovna dela (Bednarik et al., 1998b, str. 49-53), to pa so dejansko storitve športnih organizacij (npr. športna vadba, tekmovanje). Glede na navedene latentne značilnosti bi lahko diskriminantno funkcijo imenovali *opredeljevanje odgovornosti*.

Sklepamo lahko, da v naših športnih organizacijah obstaja navedena skupna značilnost narave organiziranosti prostovoljnega dela, ki na splošno določa način vodenja v dveh smereh osi medosebnega vedenja (močno-šibko) po Hersey-Blanchardov-em modelu vodenja (prikaz 17). Takšne značilnosti okoliščin morebiti zavirajo uporabo vseh načinov vodenja (predvsem delegiranja), zato je smiselno razmišljati, da bi športne organizacije namenoma spreminjale okoliščine vodenja (oz. elemente organiziranosti prostovoljnega dela). Glede na ugotovitve, da organiziranost prostovoljnega dela v športni organizaciji v večji meri vpliva na način vodenja kot obratno, bo za spreminjanje okoliščin potrebno usposabljanje vodij športnih organizacij.

Analiza povezav fleksibilnosti vodenja in spremenljivk organiziranosti prostovoljnega dela ne kaže na nobeno statistično značilno povezavo.

5.3.5 Značilnosti razlik v posameznih vidikih uspešnosti športne organizacije glede na način vodenja prostovoljcev

Analiza razlik v izbranih pokazateljih uspešnosti športnih organizacij glede na prevladujoč način vodenja (priloga 7) je pokazala, da ne na splošno (diskriminantna analiza) niti po posameznih spremenljivkah, s katerimi smo opredelili uspešnost športne organizacije (analiza variance), ne obstajajo statistično značilne razlike.

Izsledki raziskav o vplivih vodenja na uspešnost športnih organizacij kažejo na pretežno posredni vpliv načina vodenja na organizacijsko uspešnost prek organizacijske kulture (Bourner, Weese, 1995, str. 88-98; Weese, 1996, str. 197-206; Lim, Cromartie, 2001, Hsu, Bell, Cheng, 2002; Kent, 1995) in zadovoljstva članov (Weese, 1994, str. 188; Doherty, Danylchuk, 1996, str. 292-309; Dexter, 2002). Ker smo v naši raziskavi uporabili več manifestnih spremenljivk uspešnosti, povezanih s prostovoljnim delom, smo pričakovali statistično značilno povezavo vsaj pri eni od njih. Po ugotovitvah o pretežno stihijem vodenju športnih organizacij pa ni bilo mogoče pričakovati zakonitosti povezav s spremenljivkami uspešnosti. Z že navedenimi metodološkimi pridržki se slovenske športne organizacije postavljajo ob bok tistim, za katere so avtorji ugotovili, da način njihovega vodenja neposredno ne vpliva na uspešnost organizacij. O drugih, načelnih možnih razlogih za to, da je neposredni vpliv vodenja malokdaj dokazan, smo razpravljali v poglavju Vpliv vodenja na uspešnost športne organizacije.

5.4 Analiza ugotovljenih dejstev

Na podlagi analize osnovnih statističnih pokazateljev lahko naše izsledke strnemo v naslednje ugotovitve.

1. Povprečna civilna športna organizacija združuje 190 članov, v njej pa deluje 20 ljudi. Med delavci je 82,5% prostovoljcev, 15,3% honorarnih delavcev in 2,3% profesionalnih delavcev. Primerjave stopnje skrbi z drugimi evropskimi državami kaže, da pri nas 17,8 prostovoljcev skrbi za 100 članov organizacije, medtem ko je evropsko povprečje 11,5 (Schröder, 2001). Vendar pa je ta vrednost pod tistimi, ki jih dosega večina najbolj razvitih evropskih držav. Podobno kaže tudi obseg tedenskega prostovoljnega dela na 100 članov športne organizacije, ki znaša 43,7, kar je nekoliko manj od evropskega povprečja – 56.
2. V športnih organizacijah se v povprečju opravi 34 ur prostovoljnega dela na teden od slabih 52 ur vsega opravljenega dela. To pomeni, da prostovoljno delo obsega 65,8% vsega opravljenega dela. To je več kot so pred osmimi leti ugotovili Bednarik in sodelavci (40,7%; 1998b, str. 49-53).

Povprečni prostovoljec tako opravi 4 ure prostovoljnega dela tedensko. To je malo manj od evropskega povprečja (5 ur; Schröder, 2001), vendar več kot je bilo v Sloveniji ugotovljeno nazadnje (1,9 ure; Kolenc, 1998, str. 61). Glede na izsledke Lynn in Davis-Smith (1991; po Gratton, Taylor, 2000, str. 127-128) pa bi bil ob upoštevanju dela t.i. neformalnih prostovoljcev (prevoz na vadbo, prijatelji, ki vadijo z otroci, ipd.) obseg še večji.

Športne organizacije na člana organizacije opravijo v povprečju dobro tretjino ure prostovoljnega dela na teden, medtem ko profesionalno delo predstavlja le dobre tri minute tedenskega dela na člana organizacije.

3. Ocenjena ekonomska moč prostovoljnega dela v slovenskem športu predstavlja 0,311% BDP, kar je precej več, kot so ocenili avtorji predhodne raziskave (0,102% BDP; Bednarik et al., 1998). Ocena števila prostovoljcev, izračunan iz vzorca (106.333 prostovoljcev), kaže na več kot trikratno povečanje števila prostovoljcev v športnih organizacijah v Sloveniji (ocena Bednarik et al., 1998 – 27.819 prostovoljcev). Takšno odstopanje zahteva izvedbo kakovostnejše analize za preučevanje tega vprašanja.
4. Povprečni letni prihodek športnih organizacij v vzorcu je znašal 10 mio tolarjev, kar je nekoliko več od povprečja vseh športnih organizacij (7,279 mio tolarjev; AJ PES, 2005). Le-to se je v primerjavi z letom 1999 realno zmanjšalo za 20%³² (Jurak, Kolenc, 2006, str.

³² Povprečni letni prihodek vseh športnih organizacij, ki so oddale zaključne račune za leto 1999, je bil 7,321 milijonov tolarjev oz. 37.813 evrov. Povprečni letni prihodek vseh športnih organizacij v letu 2004 znaša 30.469 evrov.

1-4). Morebiti je zmanjšanje prihodkov tudi eden od vzrokov za večje potrebe po prostovoljnem delu v športu in posledično njegovem povečanju.

Povprečni letni prihodek na člana organizacije znaša približno 100.000 tolarjev, povprečni prihodek športne organizacije na uro njenega dela pa 4.436 tolarjev. Povprečni letni znesek povračil stroškov na prostovoljca znaša 42.253 tolarjev; skupna letna vsota povračil vsem prostovoljcem v športni organizaciji pa v povprečju dosega 10,3% celotnih prihodkov športne organizacije.

5. Športna vsebina, katero najpogosteje proizvajajo športne organizacije, je nogomet. Glede na globalno razširjenost tega športa (De Knop et al., 1996) je to pričakovano. Panožna struktura je pogojena s komercializacijo športa in medijskim vplivom (v 64% športnih organizacij je prva športna panoga v programu Olimpijskih iger) ter tudi s kulturnim prostorom.
6. Najpogosteje so vodje športnih organizacij njihovi predsedniki (67,4%), nato pa sekretarji (20%). Na položaju vodje so tudi drugi športni delavci (12,6%): trenerji, tajniki, blagajniki in nekdanji predsedniki. Večina vodij svojo vlogo opravlja prostovoljno (87,4%). Plačani vodje so večinoma sekretarji in drugi športni delavci, neplačani pa predsedniki organizacij.

V povprečju imajo vodje športne organizacije visokošolsko izobrazbo. Največ jih ima sicer srednješolsko izobrazbo, več kot 40% pa jih ima najmanj univerzitetno izobrazbo; med njimi je 8% vodij s športno izobrazbo. Med vodji obstajajo razlike v izobrazbi glede na njihovo delovno razmerje. Profesionalni vodje imajo višjo izobrazbo, še posebej izstopa izobrazba športne smeri.

Vodje so precej izkušeni, saj imajo v povprečju slabih 14 let staža vodenja športnih organizacij. V povprečju so vodje športnih organizacij stari 45 let, med njimi pa močno prevladujejo moški (92,1%).

7. Vodje športnih organizacij cenijo kakovost dela prostovoljcev enako kot delo plačanih delavcev, vendar pa je zaključek o njihovem enako kakovostnem delu preuranjen. Vodje – prostovoljci namreč precej višje ocenjujejo kakovost prostovoljnih delavcev, kar zaradi večine teh vodij v vzorcu vpliva na celotno sliko. Po navedbah Van Bockoma (1996) se razlika v kakovosti dela plačanih in prostovoljnih delavcev manjša zaradi vedno več usposobljenih prostovoljcev, vendar pa je v Sloveniji usposabljanje prostovoljcev skromno.

Vodje precej pozitivno ocenjujejo tudi različne vidike dela prostovoljcev v športnih organizacijah (delavnost, odgovornost, motiviranost, strokovnost, kooperativnost, ustvarjanje materialne koristi, stalnost dela v organizaciji, čas za dobro delovanje) in sicer ne glede na to, ali so sami prostovoljci ali ne. Glede na postavljeno dilemo o koristnosti prostovoljnih delavcev v športu lahko ugotovimo, da vodje na splošno menijo, da bolj drži

trditev »Brez prostovoljcev ne bi bilo športa.« Zaradi pogostejše uporabe načinov vodenja, ki ustrezajo sodelavcem z manj znanji in zaupanja v svoje sposobnosti, pa se lahko vprašamo o verodostojnosti ocen vodij. Za ugotavljanje dejanskega stanja bi bila potrebna analiza vidikov kakovosti dela prostovoljcev na vzorcu prostovoljcev.

8. Ocena vodij glede opredeljenosti posameznih elementov organiziranosti prostovoljnega dela v športni organizaciji (napredovanje, usposabljanje, nagrajevanje, odnosi s honorarnimi delavci, profesionalnimi delavci in z drugimi prostovoljci, povračilo stroškov, preverjanje rezultatov dela, odgovornosti, uvajanje, cilji) je precej nekritična, saj je variabilnost znotraj in med posameznimi elementi mala, skupna ocena teh elementov pa zelo visoka glede na izkušnje iz prakse.

Konformizem prostovoljnega vodstva športne organizacije kaže, da morebitna neorganiziranost dela s prostovoljci sploh ni prepoznana kot težava. Sklepamo, da športnim organizacijam primanjkuje znanj za postavitve sistema dela s prostovoljci v njih.

9. Zanesljivosti v Hersey-Blanchard-ovem vprašalniku lastne ocene vodenja so na našem vzorcu precej nizke, zato smo to upoštevali pri razlagi rezultatov.

Vodje športnih organizacij najpogosteje (v 42% primerov) uporabljajo mentorski način vodenja (S2), nato (v 37% primerov) pa sodelovalni način (S3). Direktivni način (S1) in način s pooblastili (S4) uporabljajo zelo redko (S1 v 12% in S4 v 9% primerov). Pri tem vodje pogosto prilagajajo način vodenja posameznim okoliščinam.

Analiza povezanosti med izbiro načina vodenja in spremenljivkami zrelosti članov kaže, da vodje športnih organizacij večinoma ne uporabljajo ustreznih načinov vodenja glede na zrelost svojih sodelavcev in okoliščine vodenja.

5.4.1 Način vodenja glede na vrsto športne organizacije

Analiza razlik v načinih vodenja glede na vrsto športne organizacije (opredeljene z njihovimi modelnimi značilnostmi, olimpijskim programom in pretežno prostovoljnim delom) ni pokazala takšnih značilnih razlik, da bi lahko sprejeli našo prvo hipotezo. Način vodenja je torej zelo podoben ne glede na značilnosti športne organizacije, kar je precej nenavadno glede na ugotovitve, da imajo športne sredine, ki se ukvarjajo z olimpijskimi športi, višjo stopnjo profesionalizacije kadra (Bednarik et al., 2000a, str. 5-11). Ti izsledki potrjujejo naš sklep o nenačrtosti vodenja v civilnih športnih organizacijah.

5.4.2 Način vodenja glede na lastnosti vodje

Način vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah se na splošno statistično značilno ne razlikuje glede na izbrane značilnosti vodij športnih organizacij (funkcijo vodje znotraj športne organizacije, delovno razmerje vodje s športno organizacijo, izobrazbo vodje,

usposobljenostjo vodje s področja managementa v športu ter staža, starosti in spola vodje); zato lahko v celoti sprejmemo našo drugo hipotezo.

Analiza povezanosti je pokazala na značilno povezavo med prevladujočim načinom vodenja in izobrazbo vodje. Vodje, ki uporabljajo pretežno direktivni stil vodenja, imajo nižjo izobrazbo, medtem ko delegiranje (S4) pogosteje uporabljajo vodje z višjo izobrazbo. Glede na to, da ima večina vodij srednješolsko izobrazbo, bi lahko bilo formalno znanje vodij eden od vzrokov za omejeno izbiro načinov vodenja.

5.4.3 Način vodenja glede na organiziranost prostovoljnega dela

V načinu vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah glede na elemente organiziranosti prostovoljnega dela v športni organizaciji nismo ugotovili takšnih značilnih razlik, da bi lahko sprejeli našo tretjo hipotezo.

Naša domneva, da vodja športne organizacije v večji meri prilagaja način vodenja okoliščinam, kot obratno, se je potrdila, vendar pa analiza s prvotnimi vrednostmi ni pokazala statistično značilnih razlik v vodenju glede na organiziranost prostovoljnega dela. Značilne razlike so vidne šele po nadomestitvi manjkajočih vrednosti spremenljivk organiziranosti prostovoljnega dela. Te kažejo na oblikovanje ene diskriminantne funkcije, ki najbolje ločuje direktivni način vodenja (S1) in delegiranje (S4) od mentorskega (S2) in sodelovalnega načina vodenja (S3), in bi smo jo glede na vpliv spremenljivk organiziranosti na njeno oblikovanje poimenovali *opredeljevanje odgovornosti*. Zaradi navedene nizke zanesljivosti vprašalnika v kombinaciji z opisanim metodološkim korakom pa razlik v načinu vodenja glede na organiziranost prostovoljnega dela ne posplošujemo. Na podlagi ugotovitev te analize pa lahko domnevamo, da značilnosti organiziranosti prostovoljnega dela v športni organizaciji omejujejo uporabo delegiranja kot načina vodenja. V tem primeru bi morale športne organizacije načrtno spreminjati okoliščine vodenja oz. elemente organiziranosti prostovoljnega dela. Ker organiziranost prostovoljnega dela v večji meri vpliva na način vodenja kot obratno, bo za spreminjanje okoliščin potrebno usposabljanje vodij športnih organizacij.

5.4.4 Način vodenja in organizacijska uspešnost

Analiza razlik v izbranih pokazateljih uspešnosti športnih organizacij glede na prevladujoč način vodenja kaže, da način vodenja ne vpliva na organizacijsko uspešnost, zato lahko našo četrto hipotezo sprejmemo v celoti.

Rezultati so skladni z ugotovitvami tujih avtorjev, da vodenje nima statistično značilnega vpliva na organizacijsko uspešnost (Pruijn, Boucher, 1995, str. 72-87; Bournier, Weese, 1995, str. 88-98; Weese, 1996, str. 197-206; Lim, Cromartie, 2001, Hsu, Bell, Cheng, 2002; Kent, 1995), lahko pa ima posredni vpliv nanjo prek organizacijske kulture. Glede na stihijsko izbiranje načinov vodenja, ki je vidno iz analize povezav načina vodenja in zrelosti

sodelavcev, je bilo takšne rezultate moč pričakovati. Obstaja tudi domneva, da je vodenje vplivalo na kateri vidik organizacijske uspešnosti, ki ga nismo merili.

5.5 Uporabna vrednost ugotovitev

Globalni družbeni razvoj bo imel v prihodnjih desetletjih zaradi posebnosti našega prostora omejen vpliv na slovenski šport. Predvidevamo, da bo v pogojih globalizacije izpostavljena selektivna (de)profesionalizacija tekmovalnega športa³³ in intenzivna komercializacija športnih storitev, ki so pod vplivom trenda dejavnega načina življenja (glej: De Knop, 1996; Andreff, 2002). To razmišljanje smo predstavili že v uvodu.

Slovenski šport zunaj izobraževalnega sistema namreč deluje pretežno na podlagi prostovoljnega dela. Takšna opora ima precej slabosti, vsekakor pa tudi veliko prednosti. Zaradi majhnosti je profesionalizacija slovenske športne administracije, kjer je največ potreb za profesionalen odnos, omejena. Sredstev za takšen pogon, kakor tudi ljudi z znanji, ni na voljo. Večjih sprememb na področju amaterskega športa torej ni za pričakovati; pomembno bo predvsem ohranjanje konkurenčnih prednosti v primerjavi z zasebnim sektorjem.

Razvejanost civilnih športnih organizacij v Sloveniji in obseg prostovoljnega dela v njih bo slovenskemu športu omogočil nevtralizirati morebitne negativne vplive globalizacije oz. izkoristiti priložnosti, ki jih le-ta nudi. Kljub nekaterim drugim pokazateljem (Bednarik, Pišot, Kolenc, 2006) pričakujemo, da se bo število članstva v športnih društvih, ne glede na konkurenčni boj z zasebniki, povečevalo. Eden od pomembnejših razlogov bo trend, ki ga bodo skupaj ustvarjali vsi ponudniki športa, njegova posledica pa bo povečanje članstva v športnih društvih zaradi večjega vključevanja otrok in mladine ter starostnikov v športne programe, ne pa zaradi vključevanja odraslih, kjer že sedaj beležimo trend povečanega neorganiziranega ukvarjanja s športom (Kovač, Doupona Topič, Bučar Pajek, 2005, str. 133-136).

Večje število članov v športnih društvih bo ob enaki podstati delovanja društev zahtevalo več prostovoljcev in večje število usposobljenih vodij. To z vidika izboljševanja ekonomskih razmer v Sloveniji, kot pomembnega dejavnika prostovoljnega dela, ne bi smelo predstavljati težav. Težave lahko nastopijo zaradi drugega pomembnega elementa – razpoložljivega časa možnih prostovoljcev. Zato bodo športne organizacije v prihodnje morebiti razmišljale o združevanju z namenom racionalizacije delovanja administracije.

Drugače je z razvojnimi pogoji za prostovoljno delo, o katerih je govora že nekaj let, edini sistemski ukrep na področju dela prostovoljcev, ki je na vidiku, pa je nov zakon o društvih, ki

³³ To bo veljalo predvsem za vrsto športnih organizacij, poimenovano »večji organizator športne vadbe za tekmovalni šport« iz preglednice 17. Športne sredine, ki bodo želele uveljaviti svoja velika pričakovanja, bodo morale poiskati tržne niše in profesionalizirati kader, ki bo izkoristil poslovne priložnosti. Športne organizacije, ki to ne bodo sposobne in imajo sedaj veliko plačanih delavcev (predvsem športnikov), se bodo morale deprofesionalizirati, saj drugače ne bodo preživele.

pa v predlagani različici ne omenja prostovoljnega dela. Takšno splošno stanje je posledica tega, da je bilo v preteklosti s strani civilne družbe in strokovnjakov vse preveč razmišljanja usmerjeno v politike, strategije in ukrepe, ki bi jih naj za pospeševanje prostovoljnega dela izvajala država. Pomembneje pa bi bilo, da skuša civilna športna sfera ohraniti avtonomijo in z lastnimi sistemskimi viri (npr. sredstva Fundacije za šport idr.) ustvariti pogoje za dolgoročni razvoj kakovostnega prostovoljnega dela v športu.

Z vidika ohranjanja stopnje skrbi in obsega prostovoljnega dela na člana, ustreznega načina vodenja, spreminjanje okoliščin vodenja,boljšanje organiziranosti dela prostovoljcev v športni organizaciji idr. pomanjkljivosti, ki izhajajo iz naših izsledkov, bo treba izvajati ukrepe na operativni in sistemski ravni.

Predlagamo, da Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez (OKS-ZŠZ) v sodelovanju s svojimi članicami oblikuje ustrezno strategijo razvoja prostovoljnega dela v športu na nacionalni ravni. Verjetno prostovoljno delo ni smiselno opredeljevati z zakonodajo, glede na to, da je le-to prostovoljno. Primerno družbeno težo in razvojne možnosti mu je treba dati zato z drugimi ukrepi. Navajamo nekaj predlogov.

- Glede na naše ugotovitve o pomanjkljivih znanjih športnih organizacij za postavitev sistema dela s prostovoljci, ki je lahko omejitveni dejavnik pri prepoznavanju neorganiziranosti tega dela, in pomembnosti znanj vodje pri uporabi načinov vodenja predlagamo, da OKS-ZŠZ v sodelovanju s svojimi članicami oblikuje programe strokovnega usposabljanja za prostovoljce oz. športnim zvezam nudi strokovno podporo pri oblikovanju programov. Sedaj večina vodij nima ustreznih strokovnih znanj, več kot tretjina prostovoljcev ni strokovno usposobljenih (Kolenc, 1998, str. 53), delovne naloge pa po naših predvidevanjih izvajajo ne glede na znanja in sposobnosti. V programih se zato na podlagi analize posameznih delovnih nalog, ki jih v posameznih športnih sredinah izvajajo prostovoljci, določi želene kompetence prostovoljcev. Programi morajo ob podpori OKS-ZŠZ omogočiti relativno avtonomnost usposabljanja posamezni športni zvezi glede na značilnosti prostovoljcev. Poseben poudarek v programih mora biti prenos izkušenj dobre prakse.
- Programe strokovnega usposabljanja naj izvajajo športne zveze (občinske in panožne) v sodelovanju z OKS-ZŠZ in njegovimi regionalnimi pisarnami. Izhodišče izvajanja teh programov mora biti dostopnost programov, to pomeni za prostovoljca brezplačno usposabljanje v njegovem kraju. Finančna podpora za izvajanje programov se zagotovi iz letnega programa športa na lokalni ravni (občinske športne zveze) in sredstev Fundacije za šport (OKS-ZŠZ in panožne zveze).
- Programe strokovnega usposabljanja se nadgradi s programi svetovanja, ki se izvajajo znotraj sistema regionalnih pisarn OKS-ZŠZ. Vodje športnih organizacij zaradi omejenega znanja, časa in drugih virov namreč težko postavijo bolj spodbudno okolje za prostovoljno delo. Za potrebe svetovanja športnim sredinam se oblikuje mobilno ekipo svetovalcev. S tem se posredno profesionalizira upravljanje prostovoljcev.

Glede na ugotovitve o uporabi neustreznih načinov vodenja in (ne)vplivu le-tega na organizacijsko uspešnost se svetovanje osredotoči na t.i. administrativne in organizacijske spremenljivke, ki lahko prek načina vodenja in drugih elementov managementa vplivajo na razvoj organizacijske kulture in posledično na uspešnost športnih organizacij. Programe svetovanja se ponudi športnim organizacijam brezplačno in neobvezno. V ta namen se zagotovi financiranje s strani Fundacije za šport in lokalnih skupnosti.

Ekipe strokovnjakov najprej pripravi analizo značilnosti prostovoljcev v posamezni športni sredini in opredeli zahtevnosti njihovih delovnih nalog, na podlagi tega pa pripravi načrt nabora prostovoljcev, izbiro nalog posameznemu prostovoljcu glede na njegove značilnosti, ustrezne mehanizme načrtovanja, izvajanja in nadzorovanja delovnih nalog, ustrezen razvojni proces, ki omogoča osebno rast prek prostovoljnega dela, ustrezne načine nagrajevanja prostovoljcev ipd.

Na podlagi analize zrelosti članov svetovanje obsega tudi priporočila vodji za načine vodenja posameznih skupin članov v danih okoliščinah, kakor tudi izhodišča za spreminjanje okoliščin vodenja. S tem bi glede na naše ugotovitve o povezanosti načinov vodenja z elementi organiziranosti prostovoljnega dela v športni organizaciji lahko pričakovali večjo učinkovitost vodenja.

- Na podlagi raziskovalnih izsledkov o motivih prostovoljcev v slovenskem športu in njihovih pričakovanjih prostovoljnega udejstvovanja OKS-ZŠZ pripravi program novačenja prostovoljcev.
- OKS-ZŠZ v sodelovanju z medijskimi partnerji pripravi nacionalni projekt promocije prostovoljnega dela v športu, v katerem izpostavi, kaj lahko slovenski šport ponudi prostovoljcem. V okviru projekta se pripravi spletni portal za uspešno podporo promociji, v povezavi z Društvom športnih novinarjev Slovenije pa se v okviru projekta opravi izbor športnega prostovoljca leta.
- OKS-ZŠZ se pri izvajanju ukrepov poveže z drugimi organizacijami in institucijami, ki spodbujajo prostovoljno delo in s skupnimi projekti skuša dvigniti obseg prostovoljnega dela v športu. V primeru posegov v Nacionalni program športa se v njem opredelijo cilji na področju prostovoljnega dela v športu. Skupaj s predstavniki krovnih prostovoljnih organizacij z drugih področij predlaga zakonske spremembe za pospeševanje prostovoljnega dela.
- Oblikuje se strokovna skupina pri OKS-ZŠZ, ki skrbi za udejanjanje strategije in ustreznih ukrepov, poroča o svojem delu Izvršnemu odboru OKS-ZŠZ in predlaga nadaljnje ukrepe.
- Oblikuje se sistem stalnega spremljanja in vrednotenja prostovoljnega dela v športu, prek katerega se ocenjuje njegova vloga pri zadovoljevanju javnega interesa, kakor tudi izvedenih ukrepov.

- OKS-ZŠZ identificira in podpre pilotske projekte prostovoljnega dela, ki lahko nakažejo nove smeri razvoja.

Nova spoznanja o značilnostih prostovoljnega dela bi bilo treba vključiti tudi v programe strokovnega izobraževanja na področju športa. S tem bi bodočim strokovnim športnim delavcem, ki bodo v pogostih stikih s prostovoljci, omogočili boljše razumevanje prostovoljcev, njihovega dela, pomena tega dela ter kadrovskih procesov v športnih sredinah.

Izsledki imajo tudi praktično uporabo za nadaljnje raziskovanje našega športnega managementa. Pokazali so namreč potrebo po longitudinalnem spremljanju nekaterih pojavov s čim bolj zanesljivimi merskimi instrumenti in čim bolj neposrednim raziskovalnim pristopom, saj lahko ocenjevanje nekaterih značilnosti s strani posameznikov precej popači dejansko stanje.

6 Sklep

Tehnološki razvoj in globalizacija narekujeta družbene spremembe, kar posredno in neposredno vpliva tudi na slovenski šport. Sodoben način življenja v razvitem svetu daje danes športu več posebnih družbenih vlog. Ena od njih je povezana s kakovostnim preživljanjem prostega časa in nevtraliziranjem negativnih učinkov pretežno sedečega načina življenja. Tej vlogi je priznan javni interes, ki je ekonomska podlaga obstoja prostovoljnega sektorja v športu; ta v Sloveniji poteka večinoma v civilnih športnih organizacijah. Prostovoljno delo je zelo pomemben vir slovenskega športa (Bednarik et al., 1998b, str. 49-53), zato je pomemben predmet stalnega proučevanja. Osnovni namen naše raziskave je bil ugotoviti obstoječe značilnosti vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah.

Na podlagi poglobljenega pregleda strokovne literature in znanstveno raziskovalnih izsledkov smo najprej opredelili relevantne dele managementa. Na podlagi ugotovitev teoretičnega preučevanja problema smo postavili cilje in hipoteze našega empiričnega dela. Raziskavo smo opravili na stratificiranem vzorcu 190-ih vodij civilnih športnih organizacij, ki delujejo na različnih izsekih slovenskega športa.

Za merjenje načinov vodenja smo uporabili vprašalnik o načinih vodenja, ki temelji na Hersey-Blanchard-ovem situacijskem modelu vodenja. Vprašalnik smo dopolnili s vprašanji o značilnostih športne organizacije, značilnostih dela s prostovoljci v njej in značilnostih vodje. Zanesljivosti v vprašalniku o načinih vodenja smo analizirali s Cronbach alfa testom. Skladno s cilji in postavljenimi hipotezami ter značilnosti uporabljenih spremenljivk smo značilnosti razlik med posameznimi spremenljivkami preučevali z diskriminantno analizo, analizo variance in Pearsonovim χ^2 testom.

Ugotavljamo, da je povprečna slovenska civilna športna organizacija mala organizacija, saj v njej 20 ljudi proizvaja za okoli 10 mio tolarjev storitev letno za ciljni trg 190 ljudi. Več kot 80% ljudi, ki opravijo 65% celotnega dela v športni organizaciji, ni plačano za svoje delo, temveč prejmejo le povračilo materialnih stroškov. Povprečni prostovoljec tako opravi 4 ure prostovoljnega dela tedensko, kar je primerljivo z evropskim povprečjem. Ocenjena ekonomska moč prostovoljnega dela v slovenskem športu predstavlja 0,311% BDP.

Med prostovoljci so v večini tudi vodje športnih organizacij. To so v povprečju moški srednjih zrelih let z visokošolsko izobrazbo in poldrugim desetletjem izkušenj z vodenjem športnih organizacij.

Vodje visoko cenijo kakovost dela prostovoljcev v športnih organizacijah, tako da v njihovem delovanju vidijo več prednosti kot slabosti.

Ob upoštevanju manjše zanesljivosti vprašalnika o načinih vodenja ugotavljamo, da vodje večinoma uporabljajo mentorski (v 42% primerov) in sodelovalni način (v 37% primerov) vodenja. Direktivni način (12%) in način s pooblastili (9%) uporabljajo zelo redko. Pri tem vodje pogosto prilagajajo način vodenja posameznim okoliščinam, vendar pa ne uporabljajo ustreznih načinov vodenja glede na zrelost svojih sodelavcev.

Način vodenja neposredno ne vpliva na merjene kazalce uspešnosti športnih organizacij. Na način vodenja ne vplivajo lastnosti vodje, vrsta športne organizacije ali organiziranost prostovoljnega dela v organizaciji. Analiza razlik in povezav na splošni ravni, kot tudi na ravni posameznih spremenljivk znotraj navedenih sklopov, napeljujejo na sklep, da je vodenje športnih sredin na splošno nedomišljeno.

Ugotovljeni kazalci pomembnosti prostovoljnega dela kažejo, da bi bil slovenski šport brez tega vira, oziroma z njegovim bistveno manjšim vložkom, povsem drugačen. Glede na nadpovprečne uspehe celotnega spektra slovenskega športa lahko celo domnevamo, da prostovoljno delo v športnih organizacijah predstavlja enega od vidikov konkurenčnosti naše družbe. Njegov razvoj zato zahteva posebno skrb, zato predlagamo, da krovna civilna športna organizacija, Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez, v sodelovanju s svojimi članicami oblikuje nacionalno strategijo z ustreznimi ukrepi za izboljšanje razvojnih možnosti prostovoljnega dela v športu.

Resnica je omejena z raziskovalčevim znanjem in zornim kotom, pod katerim obravnavamo problem, ter vzorcem, uporabljenimi merskimi postopki in postopki obdelave podatkov, zato so lahko nekatere razlage sprejete z zadržkom. Kljub temu že samo dejstvo, da je raziskava prva, ki ugotavlja in analizira vodenje v športnih organizacijah, daje vrednost dobljenim ugotovitvam. Spoznanja delno pojasnjujejo način vodenja v športnih organizacijah in s tem prispevajo k boljšemu razumevanju zapletenih procesov v športnem managementu, kjer je za razliko od klasičnega managementa mnogo bolj izpostavljena usklajevalna vloga na področju človeških virov, kakor tudi delovanje, ki ni omejeno na organizacijski kontekst. S poznavanjem pomanjkljivosti v vodenju prostovoljcev lahko tudi lažje načrtujemo ukrepe na

področjuboljšanja športnega managementa, še posebej v luči predvidenega družbenega razvoja.

Zavedamo se, da bi boljšo sliko o vodenju prostovoljcev v civilnih športnih organizacijah, delovanju prostovoljcev znotraj nje in uspešnosti športnih organizacij dobili z večjim vzorcem merjencev, obsežnejšim sklopom spremenljivk in kakovostnejšimi merskimi postopki. Raziskovalne napore bi bilo ob zboljšanju metodoloških postopkov vredno usmeriti v raziskovanje: a) sistema vrednot posameznih skupin prostovoljcev in usklajevanja njihovih vrednot z delovnimi nalogami, ki jih opravljajo v športnih organizacijah; b) posrednih učinkov načinov vodenja na organizacijsko uspešnost (prek organizacijske kulture); c) primerjav ravnanja s prostovoljci v športnih in v drugih nevladnih organizacijah (npr. humanitarnih) ter povezav le-tega na organizacijsko uspešnost. Ker na prostovoljno delo vpliva družben razvoj, bi transverzalne spremljevalne študije omogočile ugotavljanje vpliva družbenega dogajanja na razvoj prostovoljnega dela.

7 Literatura in viri

7.1 Literatura

1. Ambrožič Franci et al.: Model characteristic of voluntary sport organisations in Slovenija. Paul De Knop, Chris Gratton, eds., *Volunteers and professionals in sport organizations. European Journal for Sport Management, special issue*. San Marino: Università della Repubblica di San Marino, 1999, str. 28-38.
2. Andreff Wladimir: *The Evolving European Model of Professional Sports Finance*. Aarhus: Playthegame, 2002. [URL: <http://www.playthegame.org/search.aspx?word=andreff>], 01.05.2006.
3. Andreff, Wladimir: *The Economic Importance of Sport in Europe: Financing and Economic Impact*. Brussels: Committee for the Development of Sport of the Council of Europe, 1994.
4. Bartoluci Mato et al.: *Management i poduzetništvo u sportu i fitnessu*. Zagreb: Fakultet za fizičku kulturu Sveučilišta u Zagrebu, 1996. 255 str.
5. Bartoluci Mato et al.: *Management in Sport and Turism*. Zagreb: Faculty of Kinesiology, Graduate School of Economics & Business, 2004. 435 str.
6. Bartoluci Mato: *Ekonomika i menedžment sporta*. Zagreb: Kineziološki fakultet, 2003. 294 str.
7. Bass Bernard, Avolio Bruce: Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Gill Hickman, ed., *Leading Organizations. Perspectives for New Era*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, str. 135-140.
8. Bass Bernard, Steidlmeier Paul: *Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership*. Binghamton: Center for Leadership Studies, 1998. [URL: <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>], 21.12.2005.
9. Bednarik Jakob et al.: *Analiza organiziranosti in financiranja slovenskih športnih organizacij: Nekateri značilnosti financiranja v slovenskih športnih organizacijah v letu 1998*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo, 2000. 49 str.
10. Bednarik Jakob et al.: *Ekonomski pomen slovenskega športa. Sponzorski potenciali slovenskega športa*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo, 1998a, str. 73.
11. Bednarik Jakob et al.: *Ekonomski pomen slovenskega športa. Vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo, 1998b, str. 79.
12. Bednarik Jakob et al.: Model characteristics of olympic sport organisations in Slovenia. *Kinesiologia slovenica*, Ljubljana, 6(2000a), 1-2, str. 5-11.
13. Bednarik Jakob et al.: Sports Sponsorship in Slovenia. Jakob Bednarik, ed., *Some economic aspects of sport in Slovenia*. Ljubljana: Faculty of Sport, 2001a, str. 11-18.
14. Bednarik Jakob, Kolenc Marko, Močnik Renata: Analysis of Expenditure in Sport in Slovenia. Jakob Bednarik, ed., *Some economic aspects of sport in Slovenia*. Ljubljana: Faculty of Sport, 2001, str. 83-89.

15. Bednarik Jakob, Kovač Marjeta, Jurak Gregor: The Slovenian model of sports funding. Jakob Bednarik, ed., *Some economic aspects of sport in Slovenia*. Ljubljana: Faculty of Sport, 2001b, str. 48-60.
16. Bednarik Jakob, Pišot Rado, Kolenc Marko: Funding of Sports Organisations in Slovenia as Measure for Evaluate »Sport for Young and Sport for all« Market. V *II. International Congress on Physical Education*, Havana, 11.-13.4.2006. Havana: Pan-American Health Organization, 2006, CD.
17. Bednarik Jakob: *Management v športu*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport, 1998. 93 str.
18. Bennis Warren, Nanus Burt: Toward the New Millennium. Gill Hickman, ed., *Leading Organizations. Perspectives for New Era*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, str. 5-7.
19. Bizjak Miran: *Vodenje in delegiranje nalog, pristojnosti in odgovornosti v organizaciji. Specialistično delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 87 str.
20. Blair Steven: Physical Inactivity: The Major Public Health Problem of the 21st Century. Dragan Milanović, Franjo Prot, eds., *Proceeding book of 4th International Scentific Conference on Kinesiology*. Zagreb: Faculty of Kinesiology, 2005, str. 22.
21. Blanchard Kenneth, Carew Donald, Parisi-Carew Eunice: *Enominutni vodja oblikuje učinkovito delovno skupino*. Ljubljana: Taxus, 1995. 121 str.
22. Blanchard Kenneth, Zigarmi Patricia, Zigarmi Drea: *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus, 1995. 124 str.
23. Bournier Frank, Weese James: Executive Leadership and Organizational Effectiveness in the Canadian Hockey League. *European Journal for Sport Management*, 2(1995), 1, str. 88-100.
24. Brudney Jeffrey: Volunteer Administration. Steven Ott, ed., *Understanding Nonprofit Organizations*. Boulder: Westview Press, 2001. str. 329-338.
25. Chelladurai Packianathan et al.: A Cross-Cultural Study of Preferred Leadership in Sport. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 12(1987), 2, str. 106-110.
26. Chelladurai Packianathan: Leadership in Sport Organizations. *Canadian Journal of Applied Sport Science*, 5(1980), 4, str. 226-231.
27. Chelladurai Packianathan: *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A System Perspecive*. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publishers, 2001. 432 str.
28. Chelladurai Packianathan: Sport Management. Defining the Field. *European Journal for Sport Management*, 1(1994), 1, str. 7-21.
29. Ciulla Joanne: Busines Ethics as Moral Imagination. Gill Hickman, ed., *Leading Organizations. Perspectives for New Era*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, str. 372-377.
30. Coffey Robert, Cook Curtis, Hunsaker Phillip: *Management and Organizational Behavior*. Burr Ridge: Irwin, 1994. 636 str.
31. De Knop Paul et al.: *Worldwide Trends in Youth Sport*. Champaign: Human Kinetics, 1996.
32. DePree Max: What Is Leadership? Gill Hickman, ed., *Leading Organizations. Perspectives for New Era*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, str. 130-132.

33. Dexter Davis: An Analysis of the Perceived Leadership Styles and Levels of Satisfaction of Selected Junior College Athletic Directors and Head Coaches. *The Sport Journal*, 5(2002), 2. [URL: <http://www.thesportjournal.org/2002Journal/Vol5-No2/satisfaction.asp>], 26.5.2005.
34. Dimovski Vlado: Management neprofitnih organizacij. Stane Možina, ed., *Management*. Radovljica: Didakta, 2002, str. 694-736.
35. Doherty Alison, Danylchuk, Karen: Transformational and Transactional Leadership in Interuniversity Athletic Management. *Journal of Sport Management*, Austin, 10(1996), 3, str. 292-309.
36. Doherty Alison: The Effect of Leader Characteristics on the Perceived Transformational/Transactional Leadership and Impact of Interuniversity Athletic Administrators. *Journal of Sport Management*, Austin, 11(1997), str. 275-285.
37. Drafke Michael, Kossen Stan: *The Human Side of Organizations*. 7th edition. Reading: Addison-Wesley, 1998. 537 str.
38. Drucker Peter: *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999, 205 str.
39. Farrell Jocelyn, Johnston Margaret, Twynam David: Volunteer Motivation, Satisfaction, and Management at an Elite Sporting Competition. *Journal of Sport Management*, 12(1998), str. 288-300.
40. Fernandez Carlos, Vecchio Robert: Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across Jobs Perspective. *Leadership Quarterly*, 8(1997), 1, str. 67.
41. Fuller George: *Win/Win Management: Leading people in the New Workplace*. London: Prentice Hall, 1998. 338 str.
42. Gibson Gain: *The Leadership Challenge in Amateur Sport*. Abstract of doctoral dissertation. University of Victoria, 1995. [URL: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/NN08309>], 22.5.2005.
43. Gibson James, Ivancevich John, Donnelly James: *Organizations*. 8th edition. Red Ridge: Irwin, 1994. 802 str.
44. Gini Al: Moral Leadership and Business Ethics. Gill Hickman, ed., *Leading Organizations. Perspectives for New Era*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, str. 360-371.
45. Gratton Chris, Taylor Peter: *Economics of Sport and Recreation*. New York: Spon Press, 2000, 234 str.
46. Gratton Chris, Tice A.: Sports participation and health. *Leisure Studies*, 8(1989), 1, str. 77-92.
47. Greenleaf Robert: Servant Leadership in Business. Gill Hickman, ed., *Leading Organizations. Perspectives for New Era*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, str. 115-129.
48. Hardman Ken: *European Physical Education/Sport Survey. Report on Summary of Findings*. 16th Informal Meeting of European Sport Ministers, Warsaw, Poland, 12-13 September 2002. Strasbourg: Council of Europe, Committee for the Development of Sport, 2002, 47 str.

49. Hersey Paul: *The Situational Leader*. Escondido: Center for Leadership Studies, 1997, 128 str.
50. Horga Smiljana: *Psihologija sporta*. Zagreb: Fakulteta za fizičko kulturo Sveučilišta u Zagrebu, 1993, 211 str.
51. Howard Ann: The Empowering Leader. Gill Hickman, ed., *Leading Organizations. Perspectives for New Era*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, str. 202-213.
52. Howell Jane, Avolio Bruce: The Ethics of Charismatic Leadership. Gill Hickman, ed., *Leading Organizations. Perspectives for New Era*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, str. 166-176.
53. Hsu Chin-Hsein, Bell Richard, Cheng Kuei-Mei: Transformational Leadership and Organizational Effectiveness in Recreational Sport/Fitness Programs. *The Sport Journal*, 5(2002), 2. [URL: <http://www.thesportjournal.org/2002Journal/Vol5-No2/leadership.asp>], 26.5.2005.
54. Hsu Chin-Hsien: *A Structural Equation Modeling Analysis of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Taiwanese Sport/Fitness Organizations (China)*. United States Sport Academy, 2002. [URL: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3068062>], 22.5.2005.
55. Hughes Richard, Ginnett Robert, Curphy Gordon: Contingency Theories of Leadership. Gill Hickman, ed., *Leading Organizations. Perspectives for New Era*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, str. 141-157.
56. Jošt Bojan et al.: Analiza spremljanja športnih panog v Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za šport, 1999, 84 str.
57. Jurak Gregor et al.: *Sports Activities of Slovenian Children and Young People during their Summer Holidays*. Ljubljana: Faculty of Sport, 2003. 102 str.
58. Jurak Gregor et al.: Volonterji v slovenskem športu: danes. *Šport*, Ljubljana, 49(2001), 1, str. 5-8.
59. Jurak Gregor et al.: Volonterji v slovenskem športu: kako naprej?. *Šport*, Ljubljana, 49(2001a), 2, str. 5-8.
60. Kajtna, Tanja: *Psihološki profil vodilnih slovenskih športnih delavcev*. Doktorska disertacija. Ljubljana, Filozofska fakulteta, 2006. 339 str.
61. Kavčič Bogdan: *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
62. Kent Robert: *Organizational Effectiveness, Executive Leadership and Organizational Culture: A Study of Selected Provincial Sport Organizations*. Abstract of doctoral dissertation. University of Windsor, 1995. [URL: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/MM11004>], 22.5.2005.
63. Kolar Edvard: *Model vrednotenja športnih panog v Republiki Sloveniji z vidika vrhunškega športnega rezultata*. Doktorska disertacija. Ljubljana. Fakulteta za šport, 2005. 276 str.
64. Kolarič Zinka: Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij. Dejan Jelovac, ed., *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Ljubljana: Radio študent, 2002, str. 29-44.

65. Kolenc Marko, Bednarik Jakob: Voluntary work in sport in the Republic of Slovenia. V: *Sport management in the next millenium: proceedings*. Thessaloniki: Hellenic Association for Sport Management, 1999, str. 175-182.
66. Kolenc Marko: *Volonterska moč v slovenskih športnih organizacijah*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport, 1998. 78 str.
67. Kotter John: Successful Change and the Force That Drives It. Gill Hickman, ed., *Leading Organizations. Perspectives for New Era*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, str. 458-466.
68. Kovač Marjeta et al.: *Šport v vlogi narodne identitete Slovencev*. Ljubljana: Fakulteta za šport, 2004. 251 str.
69. Kovač Marjeta et al.: *Športniki in zakonodaja*. Ljubljana: Zavod za šport Slovenije, Ministrstvo za šolstvo in šport, Fakulteta za šport, 1999. 142 str.
70. Kovač Marjeta, Doupona Topič Mojca, Bučar Pajek Maja: Primerjava športno-rekreativne dejavnosti posameznih javnosti. V Marjeta Kovač, Gregor Starc, Mojca Doupona Topič, eds., *Šport in nacionalna identifikacija Slovencev*. Ljubljana: Fakulteta za šport, 2005. str. 121-161.
71. Kovač Marjeta, Starc Gregor, Doupona Topič Mojca: *Šport in nacionalna identifikacija Slovencev*. Ljubljana: Fakulteta za šport, 2005. 223 str.
72. Lim Jon Yean-Sub, Cromartie Fred.: Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Effectiviness in Sport Organzations. *The Sport Journal*, 4(2001), 2. [URL: <http://www.thesportjournal.org/2001Journal/Vol4-No2/sport-organizations.asp>], 26.5.2005.
73. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 421 str.
74. MacGregor James: Transactional and Transforming Leadership. Gill Hickman, ed., *Leading Organizations. Perspectives for New Era*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, str. 133-134.
75. Martin John: *Organizational Behavior*. London: International Thomson Business Press, 1998. 622 str.
76. Možina Stane et al.: *Management*. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
77. Možina Stane, Svetlik Ivan, Jamšek Franc, Zupan Nada, Vodovnik Zvona: *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002a. 431 str.
78. Možina Stane: Dinamika vodenja. Stane Možina, ed., *Management*. Radovljica: Didakta, 1994a, str. 524-557.
79. Možina Stane: Management danes. Stane Možina, ed., *Management*. Radovljica: Didakta, 1994b, str. 14-39.
80. Možina Stane: *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994c. 237 str.
81. Možina Stane: Vodja in vodenje. Stane Možina, ed., *Management*. Radovljica: Didakta, 2002, str. 498-539.
82. Mraković Miloš: Kineziologija. *Kineziologija*, Zagreb, 1(1971), 1, str. 1-5.
83. Nelson Peter: Managing Volunteers. Steven Ott, ed., *Understanding Nonprofit Organizations*. Boulder: Westview Press, 2001. str. 309-319.
84. Nystedt Lars: Who should rule? Does personality matter? *European Journal of Personality*, 11(1997), 1, str. 1-14.

85. O'Beirne Cameron: Managing small and not-for-profit sport organizations. John Beech & Simon Chadwick, eds., *The Business of Sport Management*. Harlow: Prentice Hall, 2004. 496 str.
86. Öztürk Filiz: *Transformational and Transactional Leadership Characteristics of Managers in Public and Private Sports Organizations*. [URL: <http://www.metu.edu.tr/home/wwwsbe/thabs/1999/1999.htm#pes>], 21.5.2005.
87. Parks Janet, Zanger Beverly, Quarterman Jerome (eds.): *Contemporary Sport Management*. Champaign: Human Kinetics, 1998, 349 str.
88. Pearce Jone: Volunteers at Work. Steven Ott, ed., *Understanding Nonprofit Organizations*. Boulder: Westview Press, 2001. str. 324-328.
89. Petrović Krešimir et al.: *Športnorekreativna dejavnost v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, 1996, 55 str.
90. Pruijn Gradus, Boucher Roger: The Relationship of Transactional and Transformational Leadership to the Organizational Effectiveness of Dutch National Sport Organizations. *European Journal for Sport Management*, 2(1995), 1, str. 72-87.
91. Rainey Hal: *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. 337 str.
92. Robbins Stephen P.: *Organizational Behavior, 11th edition*. New Jersey: Person Education International, 2005. 649 str.
93. Rost Joseph: Leadership and Management. Gill Hickman, ed., *Leading Organizations. Perspectives for New Era*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, str. 97-114.
94. Schein Edgar: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 437 str.
95. Schermerhorn John R. Jr., Hunt James G., Osborn Richard: *Core Concepts of Organizational Behaviour*. Hoboken: Wiley, 2004. 390 str.
96. Sever Ivo, Bednarik Jakob, Šugman Rajko. The financing of sports organisations in Croatia and a comparison with Slovenia. *Kinesiologia slovenica*, Ljubljana, 6(2000), št. 1/2, str. 51-56.
97. Soucie Daniel: Effective Managerial Leadership in Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, Austin, 8(1994), 1, str. 1-13.
98. Strel et al.: *Šport v Sloveniji 92-96*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport, 1997. 162 str.
99. Strel Janko, Kovač Marjeta, Jurak Gregor: *Study on young people's lifestyle and sedentariness and the role of sport in the context of education and as a means of restoring the balance. Case of Slovenia – Long version*. Ljubljana: Faculty of Sport, 2004. [URL: http://www.sp.uni-lj.si/didaktika/english/study_lifestyle.pdf], 1.9.2004.
100. Svetlik Ivan: Človeški viri v podjetju. V Stane Možina (ed.), *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Pantha-Rhei-Sinteza, 1996, 404 str.
101. Šugman Rajko, Bednarik Jakob, Ferencak Martina. The impact of transition on sports management. *Kinesiology*, Zagreb, 32(2000), 1, str. 67-76.
102. Šugman Rajko, Bednarik Jakob, Kolarič Borut: *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport, 2002. 320 str.

103. Šugman Rajko: *Organiziranost športa doma in v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport, 1998. 178 str.
104. Valgeirsson Gunnar: *Sport in Iceland: A Case Study of the Voluntary Sport Movement*. Abstract of doctoral dissertation. Bowling Green State University, 1991. [URL: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9220951>], 22.5.2005.
105. Van Bockom Maas: Human Resources in Sport Organizations: Voluntary Executives as Quality – Indicator in Sports Associations. *5th Congress of the European Association for Sport Management*, 1996, str. 192-197.
106. Walters Lisa: *Leading for Quality. The Implications of Situational Leadership*. *Quality Management Journal*, 8(2001), 4, 48-63.
107. Watt David: *Sports management and administration*. London, New York: Routledge, Taylor & Francis, 2003, 280 str.
108. Weese James: A Leadership Discussion with Dr. Bernard Bass. *Journal of Sport Management*, 8(1994), 3, str. 176-189.
109. Weese James: Do Leadership and Organizational Culture Really Matter? *Journal of Sport Management*, 10(1996), 2, str. 197-206.
110. Weese James: Leadership and Organizational Culture. *Journal of Sport Management*, 9(1995), 2, str. 119-133.
111. Westerbeek Hans, Smith Aaron: *Sport Business in the Global Marketplace*. London: Palgrave, 2003, 240 str.

7.2 Viri

1. *Bruto domači proizvod v letu 2004*. Ljubljana: Statistični urad RS. [URL: <http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/Ekonomsko.asp>], 30.04.2006.
2. *Delež športno dejavnega prebivalstva*. Bruselj: Evropska komisija, 2004. [URL: http://europa.eu.int/comm/public_opinion/], 31.05.2004.
3. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: *Metode raziskovalnega dela. 1. del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 154 str.
4. *European Clasification of Sport Occupations and Sport Related Occupations*. European Observatoire of Sport Employment, 2000. [URL: <http://www.eose.org/products.htm>], 15.5.2004.
5. *European Convention on the Promotion of a Transnational Long-Term Voluntary Service for Young People*. Strasbourg: Council of Europe, 2000. [URL: <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/175.htm>], 31.05.2005.
6. *Evropska listina o športu*. Strasbourg: Svet Evrope, 1992. [URL: ares.spic.tv:1180/files/Spic/zakonodaja/mednarodna/listina_sport.doc], 31.05.2005.
7. *Gradivo za svetovanje po Hersey-Blanchard-ovem modelu*. Ljubljana: Biro Praxis, 2001. 11 str.
8. Jurak Gregor, Kolenc Marko: *Analiza prihodkov športnih organizacij v obdobju 1999-2004*. Ljubljana: Fundacija za šport, 2006, 4 str.

9. *Multifactor Leadership Questionnaire*, 2000. [URL: <http://www.mindgarden.com/products/mlq.htm>], 25.05.2005.
10. *Nacionalni program športa*. Uradni list RS, št. 24/2000 in 31/2000.
11. *Organizational Effectiveness Questionnaire (OEQ)* [URL: <http://www.nelsonconsulting.co.uk/Articles/oeq6>], 25.07.2005.
12. *Povprečna mesečna bruto plača v letu 2005*. Ljubljana: Statistični urad RS. [URL: www.stat.si/tema_demografsko_trg.asp], 30.04.2006.
13. *Predlog zakona o društvih – prva obravnava*. Poročevalec, št. 100/05.
14. *Primerjalni kazalci za BDP držav članic in kandidatk EU za leto 2003*. Ljubljana: Urad Vlade za informiranje, 2006. [URL: <http://evropa.gov.si/aktualno/teme/kazalci-bdp/>], 30.04.2006.
15. *Prostovoljno delo mladih*. Ljubljana: Evropski mladinski portal, 2006. [URL: http://europe.eu.int/youth////////volunteering_-_exchanges/index_si_sl.html], 01.05.2006.
16. *Register športnih organizacij in drugih, povezanih s športom*. Ljubljana: Zavod za šport Slovenije, 2005. [URL: http://ares.spic.tv:1180/servlet/page?_pageid=780&_dad=portal30&_schema=PORTAL30], 05.02.2005.
17. Schröder Jürgen: *Does sport have a future without volunteers? How the situation has changed? An overview of trends in Europe*. European Sports Conference working group. Göttingen: Göttingen University, 2001.
18. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS, 1994. 1714 str.
19. *Veliki angleško slovenski slovar*. Elektronska izdaja, verzija 1.0. Ljubljana: DZS, 1997.
20. Verovnik Zoran: *Volontersko delo v športu v Evropi*. Povzetek poročila seminarja o volonterskem delu v športu. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport, 1997. 15 str.
21. Wallin Bengt, Sevelius Bo: *The Voluntary Power*. Final Report of the European Sports Conference working group. Vienna – Budapest, 1995.
22. *Zakon o športu*. Uradni list RS, št. 22/1998.

Priloge

Seznam nekaterih pojmov

amaterizem	ukvarjati se z nečim iz veselja, nepoklicno, ljubiteljsko
profesionalec	lat. profeso – obrt; nekdo, ki določeno delo opravlja poklicno
prostovoljec ali volonter	nekdo, ki se prostovoljno odloči za opravljanje določenega dela
prostovoljno ali volontersko delo (volonterstvo)	prostovoljna dejavnost, ki ni plačana ali pa zanjo prostovoljec prejme le povračilo stroškov
voluntarizem	lat. voluntas – volja; označuje mišljenje, delovanje, ki temelji predvsem na volji; vztrajanje kljub neuspehom

Slovar slovenskih prevodov iz tujih izrazov

System resource model	Model sistemskega vira
Multiple-constituency model	Model mnogovrstnih uporabnikov
Private market failure	Napaka zasebnega trga
Care density	Stopnja skrbi
Consideration	Skrb za ljudi
Initiating structure	Skrb za naloge
Employee-oriented	Vedenje, usmerjeno k ljudem
Production-oriented	Vedenje, usmerjeno k proizvodnji
Development-oriented behavior	Vedenje, usmerjeno v razvoj
Vertical dyad linkage	Model navpične dvojne povezave
Leader-member exchange	
In-group members	Člani znotraj skupine
Out-group members	Člani zunaj skupine
Attributional leadership model	Model prilaščanja
Servant leadership	Vodenje kot služenju organizaciji
Online leadership	Vodenje na vezi
Adaptive-reactive theory	Prilagodljivo odzivna teorija
Democratic-considerate leadership style	Demokratsko-razumevajoč način vodenja
Minimum-interference leadership style	Način vodenja z najmanjšim vmešavanjem
Volunteer administration	Poklicno upravljanje prostovoljcev

Oznake v preglednicah in prikazih

spr	spremenljivka	p	statistična značilnost
N	število merjencev	λ	lastna vrednost
f	frekvenca	KKK	kanonični korelacijski koeficient
kum%	kumulativni delež	W' λ	Wilksova lambda
AS	aritmetična sredina	χ^2	Pearsonov χ^2 koeficient
min	najnižja vrednost	F	vrednost F-testa
max	najvišja vrednost	sp	stopnje prostosti
SO	standardni odklon	ρ	Spearmanov koeficient ranga korelacije
ASIM	koeficient asimetričnosti porazdelitve	r	Pearsonov koeficient korelacije
SPL	koeficient sploščenosti porazdelitve	η	koeficient korelacijskega razmerja eta
K-S	test normalnosti porazdelitve Kolmogorov-Smirnovov		

Priloga 1: Športne panoge, s katerimi se ukvarjajo športne organizacije (SP1 - prva športna panoga; SP2 – druga športna panoga; SP3 – tretja športna panoga)

športna panoga	SP1			SP2			SP3		
	f	%	kum %	f	%	kum %	f	%	kum %
atletika	7	3,7	3,7	5	3,7	3,7	3	2,6	2,6
aerobika	3	1,6	5,3	5	3,7	7,5	5	4,3	7,0
alternativni športi - skate idr.				1	0,7	8,2			
badminton	2	1,1	6,3	2	1,5	9,7	2	1,7	8,7
balinanje	5	2,6	8,9	2	1,5	11,2	2	1,7	10,4
baseball	1	0,5	9,5						
boks	2	1,1	10,5						
bridge	1	0,5	11,1	1	0,7	11,9	1	0,9	11,3
fitnes				2	1,5	13,4	2	1,7	13,0
gimnastika - športna gimnastika	3	1,6	12,6	2	1,5	14,9	1	0,9	13,9
gimnastika - športno ritmična gimnastika	1	0,5	13,2						
hokej na ledu	1	0,5	13,7						
hokej na rolerjih				2	1,5	16,4			
hokej v dvorani	2	1,1	14,7						
jadranje	1	0,5	15,3	1	0,7	17,2			
jadranje na deski				1	0,7	17,9	1	0,9	14,8
judo	2	1,1	16,3	2	1,5	19,4	1	0,9	15,7
ju-jitsu							1	0,9	16,5
kajak kanu na milih vodah	1	0,5	16,8				1	0,9	17,4
karate	4	2,1	18,9	2	1,5	20,9	2	1,7	19,1
kegljanje	7	3,7	22,6	2	1,5	22,4	1	0,9	20,0
kick boxing	1	0,5	23,2	2	1,5	23,9			
kolesarstvo - cestno	7	3,7	26,8	4	3,0	26,9	4	3,5	23,5
kolesarstvo - gorsko	4	2,1	28,9	7	5,2	32,1	1	0,9	24,3
kolesarstvo - steza							2	1,7	26,1
košarka	12	6,3	35,3	12	9,0	41,0	4	3,5	29,6
letalstvo - jadralno letenje	3	1,6	36,8						
letalstvo - letenje z zmaji				1	0,7	41,8			
letalstvo - motorno letenje				2	1,5	43,3	1	0,9	30,4
lokoštelstvo	3	1,6	38,4						
namizni tenis	3	1,6	40,0	4	3,0	46,3	4	3,5	33,9
nogomet	30	15,8	55,8	11	8,2	54,5	3	2,6	36,5
odbojka	3	1,6	57,4	8	6,0	60,4	5	4,3	40,9
odbojka na mivki				2	1,5	61,9			
orientacija	2	1,1	58,4	3	2,2	64,2	2	1,7	42,6
planinstvo - alpinistično smučanje	2	1,1	59,5	1	0,7	64,9	1	0,9	43,5
planinstvo	17	8,9	68,4	4	3,0	67,9			
planinstvo - športno plezanje	1	0,5	68,9	4	3,0	70,9	2	1,7	45,2
plavanje	2	1,1	70,0	2	1,5	72,4	1	0,9	46,1
ples - akrobatski rock & roll							1	0,9	47,0
ples - latinsko ameriški in standardni plesi	1	0,5	70,5						
ples - moderni plesi							1	0,9	47,8
ribištvo - kastig in sladkovodni športni ribolov							1	0,9	48,7
ribištvo - športni ribolov na morju	1	0,5	71,1	1	0,7	73,1			
rokomet	5	2,6	73,7	2	1,5	74,6	3	2,6	51,3
rolanje	1	0,5	74,2	2	1,5	76,1			
rugby	1	0,5	74,7	1	0,7	76,9			
sankanje - naravne proge	1	0,5	75,3						
smučanje - alpsko	6	3,2	78,4	2	1,5	78,4	6	5,2	56,5
smučanje - biatlon	1	0,5	78,9	1	0,7	79,1			
smučanje - deskanje				1	0,7	79,9			
smučanje - smučarski skoki	1	0,5	79,5						
smučanje - tek na smučeh	2	1,1	80,5	2	1,5	81,3			
strelstvo	8	4,2	84,7	3	2,2	83,6	1	0,9	57,4
taekwon - do	3	1,6	86,3	1	0,7	84,3	1	0,9	58,3
tenis	3	1,6	87,9	4	3,0	87,3	4	3,5	61,7
vaterpolo	4	2,1	90,0				1	0,9	62,6
veslanje	1	0,5	90,5						
drugo	18	9,5	100,0	17	12,7	100,0	43	37,4	100,0

Priloga 2: Značilnosti organiziranosti prostovoljnega dela v športni organizaciji

spr.	N	AS	SO	min	max	ASIM	SPL
Q_D_V	181	4,790	0,882	2	6	-0,509	0,124
Q_D_H	61	4,492	1,090	1	6	-1,736	3,369
Q_D_P	34	5,000	1,414	1	6	-2,049	3,850
V_DEL	184	4,908	0,985	1	6	-0,889	0,873
V_ODG	177	4,825	0,993	1	6	-0,803	0,666
V_MOT	177	4,412	1,180	1	6	-0,429	-0,338
V_STR	176	4,426	1,066	1	6	-0,520	0,030
V_KOO	176	4,642	1,043	1	6	-0,735	0,488
V_MAT	173	4,751	1,074	1	6	-1,057	1,719
V_STL	180	4,756	1,310	1	6	-1,121	0,618
V_CAS	181	3,751	1,308	1	6	-0,238	-0,690
W_CILJ	176	4,659	0,918	2	6	-0,434	0,005
W_UVAJ	171	4,193	0,990	1	6	-0,250	-0,016
W_DLG	177	4,435	0,987	1	6	-0,606	0,442
W_REZ	171	4,240	1,166	1	6	-0,547	0,111
W_P_ST	169	3,402	1,575	1	6	-0,114	-1,022
W_OD_V	173	4,723	0,954	2	6	-0,716	0,278
W_OD_P	101	4,376	1,272	1	6	-0,803	0,093
W_OD_H	103	4,534	1,211	1	6	-0,891	0,393
W_NAG	145	3,779	1,557	1	6	-0,253	-0,915
W_USP	167	3,850	1,446	1	6	-0,267	-0,782
W_NAP	149	3,886	1,160	1	6	-0,249	0,079
V_SUM	188	4,560	0,881	2	6	-0,730	0,260
W_SUM	181	4,193	0,801	2	6	-0,005	-0,346
V_SIT	182	298.824,176	631.089,571	0	6.000.000	5,211	38,434

Priloga 3: Izračun ocene ekonomske moči prostovoljnega dela v športnih organizacijah

povprečna mesečna bruto plača v 2005 (SIT)	277.279
število ur na mesec (ur/mesec)	160
povprečna bruto ura v 2005 (SIT)	1.733
povprečni tedenski obseg opravljenega prostovoljnega dela v vzorcu (ur/teden)	34
število zajetih enot vzorca	190
tedenski obseg opravljenega prostovoljnega dela v vzorcu (ur/teden)	6.475
velikost vzorca glede na populacijo (%)	3
ocena tedenskega obsega prostovoljnega dela populacije (ur/teden)	215.840
ocena vrednosti letnega obsega prostovoljnega dela populacije (SIT)	19.450.567.292
BDP 2004 (SIT)	6.251.244.424.661
ocena vrednosti letnega obsega prostovoljnega dela v športu glede na BDP (%)	0,311

Priloga 4: Korelacije med izbiro posameznih načinov vodenja in spremenljivkami zrelosti članov organizacije

		S1	S2	S3	S4	V_DEL	V_MOT	V_STR
S1	r	1,000	-0,077	-0,521**	-0,261**	-0,243**	-0,066	-0,139
	p (2-smerno)		0,293	0,000	0,000	0,001	0,382	0,066
	N	190	190	190	190	184	177	176
S2	r	-0,077	1,000	-0,644**	-0,440**	0,019	0,071	0,039
	p (2-smerno)	0,293		0,000	0,000	0,799	0,345	0,605
	N	190	190	190	190	184	177	176
S3	r	-0,521**	-0,644**	1,000	0,023	0,132	0,074	0,119
	p (2-smerno)	0,000	0,000		0,754	0,075	0,328	0,117
	N	190	190	190	190	184	177	176
S4	r	-0,261**	-0,440**	0,023	1,000	0,053	-0,156*	-0,093
	p (2-smerno)	0,000	0,000	0,754		0,474	0,038	0,220
	N	190	190	190	190	184	177	176
V_DEL	r	-0,243**	0,019	0,132	0,053	1,000	0,587**	0,492**
	p (2-smerno)	0,001	0,799	0,075	0,474		0,000	0,000
	N	184	184	184	184	184	174	175
V_MOT	r	-0,066	0,071	0,074	-0,156*	0,587**	1,000	0,447**
	p (2-smerno)	0,382	0,345	0,328	0,038	0,000		0,000
	N	177	177	177	177	174	177	174
V_STR	r	-0,139	0,039	0,119	-0,093	0,492**	0,447**	1,000
	p (2-smerno)	0,066	0,605	0,117	0,220	0,000	0,000	
	N	176	176	176	176	175	174	176

** $\alpha = 0,01$ (2-smerno)

* $\alpha = 0,05$ (2-smerno)

Priloga 5: Značilnosti razlik v načinu vodenja glede na nekatere lastnosti vodij športnih organizacij

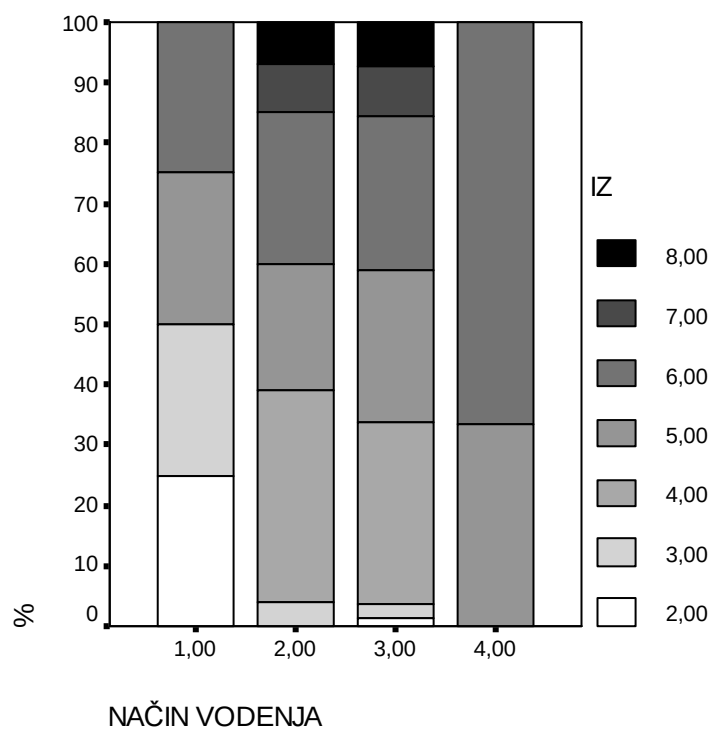
Kanonične diskriminantne funkcije ločevanja načinov vodenja glede na nekatere lastnosti vodij

Funkcija	λ	% of var	cum %	KKK
1	,093	76,1	76,1	,292
2	,024	19,2	95,4	,152
3	,006	4,6	100,0	,075
Test funkcij	W λ	χ^2	sp	p
1-3	,888	19,809	21	,533
1-2	,971	4,854	12	,963
3	,994	,946	5	,967

Analiza povezanosti načina vodenja in fleksibilnosti vodenja z lastnostmi vodij športne organizacije

spr.	koeficient	vrednost koeficienta	p
STIL*FUN	χ^2	3,960	,682
STIL*RAZ	χ^2	2,281	,892
STIL*IZ	χ^2	34,536	,011
STIL*US	χ^2	,952	,813
STIL*STAZ	η	,434	
STIL*STAR	η	,571	
STIL*SPOL	χ^2	,819	,845
FLX*FUN	η	,214	
FLX*RAZ	η	,138	
FLX*IZ	η	,163	
FLX*US	η	,144	
FLX*STAZ	r	,028	,700
FLX*STAR	r	,043	,575
FLX*SPOL	η	,005	

Analiza povezanosti prevladujočega načina vodenja z izobrazbo vodij



Priloga 6: Značilnosti razlik v načinu vodenja glede na nekatere značilnosti organiziranosti prostovoljnega dela

Kanonične diskriminantne funkcije

Funkcija	λ	% of var	cum %	KKK
1	,226	62,3	62,3	,429
2	,103	28,4	90,8	,306
3	,034	9,2	100,0	,180
Test funkcij	$W\lambda$	χ^2	sp	p
1-3	,716	60,735	33	,002
1-2	,877	23,769	20	,253
3	,968	5,982	9	,742

Koeficienti korelacije z diskriminantno funkcijo

spr	Funkcija		
	1	2	3
SMEAN(W_DLJ)	,626*	,227	,460
SMEAN(W_OD_H)	,610*	-,333	-,228
SMEAN(W_CILJ)	,508*	,453	,171
SMEAN(W_P_ST)	,498*	,148	-,094
SMEAN(W_OD_V)	,482*	-,006	,290
SMEAN(W_OD_P)	,267*	,109	,199
SMEAN(W_NAP)	,264*	-,001	,171
SMEAN(W_USP)	,325	-,393*	,110
SMEAN(W_REZ)	,128	,362*	,182
SMEAN(W_NAG)	,261	,270*	-,164
SMEAN(W_UVAJ)	,297	,038	,524*

Priloga 7: Analiza razlik v uspešnosti športnih organizacij glede na prevladujoč način vodenja

Kanonične diskriminantne funkcije

Funkcija	λ	% of var	cum %	KKK
1	,067	53,0	53,0	,251
2	,036	28,3	81,4	,186
3	,024	18,6	100,0	,152
Test funkcij	$W\lambda$	χ^2	sp	p
1-3	,884	18,999	30	,940
1-2	,943	9,004	18	,960
3	,977	3,587	8	,892

Značilnosti razlik v spremenljivkah uspešnosti športne organizacije glede na prevladujoč način njihovega vodenja

spr	STIL	N	AS	SD	min	max	F	p
PRIH	S1	4	2620,50	3926,99	307	8490,00	0,748	0,525
	S2	100	13041,94	38409,37	0	328863,00		
	S3	83	7076,23	13498,04	0	76870,00		
	S4	3	4497,67	2720,30	1622	7030,00		
	skupaj	190	10081,56	29366,88	0	328863,00		
PRIH_N	S1	3	10,28	5,64	4,5147059	15,79	0,621	0,602
	S2	92	142,51	574,91	0	5306,25		
	S3	78	58,53	104,59	0	632,83		
	S4	3	39,96	19,74	17,40099	54,07		
	skupaj	176	101,29	422,62	0	5306,25		
PRIH_H	S1	4	1,24	0,75	0,2951923	2,07	0,823	0,483
	S2	93	5,66	14,69	0	112,53		
	S3	80	3,27	5,45	0	39,95		
	S4	3	1,84	1,50	0,5160012	3,47		
	skupaj	180	4,44	11,21	0	112,53		
STSK	S1	3	39,13	52,71	8,5714286	100,00	0,849	0,469
	S2	92	17,60	25,62	0	181,82		
	S3	77	16,87	25,88	0	100,00		
	S4	3	28,43	38,14	3	72,28		
	skupaj	175	17,83	26,36	0	181,82		
HV100N	S1	3	22,83	5,71	19,090909	29,41	0,045	0,987
	S2	94	43,12	76,99	0	600,00		
	S3	77	45,37	142,83	0	1250,00		
	S4	3	38,45	22,88	21	64,36		
	skupaj	177	43,68	109,35	0	1250,00		
H_V_SK	S1	4	30,88	32,32	10,5	79,00	1,897	0,132
	S2	100	31,91	45,52	0	334,00		
	S3	83	34,58	43,20	0	224,00		
	S4	3	96,67	141,58	9	260,00		
	skupaj	190	34,08	46,78	0	334,00		
H_SK	S1	4	30,88	32,32	10,5	79,00	0,544	0,653
	S2	100	53,75	109,71	0	933,00		
	S3	83	48,28	62,03	0	308,00		
	S4	3	110,67	133,61	9	262,00		
	skupaj	190	51,78	90,84	0	933,00		
HV_V	S1	4	3,11	2,66	0,1909091	6,58	0,079	0,971
	S2	97	3,98	6,48	0	41,75		
	S3	81	4,28	5,45	0	37,33		
	S4	3	3,63	3,10	0,890411	7,00		
	skupaj	185	4,09	5,92	0	41,75		
HV_N	S1	4	0,07	0,15	0	0,29	0,459	0,711
	S2	97	0,55	2,95	0	28,34		
	S3	79	0,17	0,33	0	1,72		
	S4	3	0,38	0,23	0,21	0,64		
	skupaj	183	0,37	2,16	0	28,34		
HP_N	S1	4	0,00	0,00	0	0,00	0,368	0,776
	S2	98	0,06	0,25	0	1,67		
	S3	82	0,04	0,16	0	0,93		
	S4	3	0,13	0,23	0	0,40		
	skupaj	187	0,05	0,21	0	1,67		