

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAVNANJE V KOŠARKARSKEM KLUBU

Ljubljana, junij 2006

IGOR IVAŠKOVIĆ

IZJAVA

Študent Igor Ivašković izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Melite Rant in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. ŠPORTNA ORGANIZACIJA	3
2.1. OPREDELITEV POJMOV	3
2.1.1. Združba, športna organizacija, organizacija.....	3
2.1.2. Organizacijska struktura in proces	5
2.1.3. Klub in košarkarski klub	6
2.1.4. Skupina, tim, ekipa.....	7
2.2.KOŠARKARSKI KLUB KRKA.....	8
2.2.1. Kot športna organizacija.....	8
2.2.2. Kot neprofitna organizacija.....	9
2.2.3. Zgodovina.....	9
3. ORGANIZACIJSKI PROCES V KOŠARKARSKEM KLUBU	10
3.1. PLANIRANJE	10
3.1.1. SWOT analiza	11
3.1.2. Cilji.....	14
3.1.2.1. Cilji v KK Krka	15
3.1.3. Strategije in taktike.....	16
3.1.4. Planiranje trenerja	17
3.1.4.1. Planiranje po obdobjih	17
3.1.4.2. Tedensko planiranje	18
3.1.4.3. Dnevno planiranje	18
3.2.UVELJAVLJANJE	19
3.2.1. Vodenje športnih organizacij	19
3.2.1.1. Kadrovanje	20
3.2.1.1.1. Vloga trenerja pri izbiri igralcev	21
3.2.1.1.1.1. Iskanje	21
3.2.1.1.1.2. Izbira.....	21
3.2.1.1.1.3. Oblikovanje ekipe v KK Krka.....	23
3.2.1.2. Združevanje ekipe	25
3.2.1.2.1. Dejavniki kohezivnosti in njihov vpliv v KK Krka	25
3.2.1.3. Motiviranje	29
3.2.1.4. Vodenje	30
3.2.1.4.1. Stili vodenja.....	30
3.2.1.4.2. Usmerjenost v naloge ali k igralcem	31
3.2.1.4.3. Lastnosti dobrega vodje	32
3.2.1.4.4. Modeli vodenja.....	33
3.2.1.4.5. Vodenje tekme.....	34
3.2.1.4.6. Vodenje v KK Krka.....	34
3.2.1.4.6.1. Stanje situacijskih dejavnikov	34
3.2.1.4.6.2. Trener v sezoni 2002-03.....	36
3.2.1.4.6.3. Vodenje na tekmi	37
3.3. KONTROLA	39
3.3.1. Ocenjevanje uspešnosti igralcev	39
3.3.2. Ocenjevanje v KK Krka	40
4. SKLEP.....	41

LITERATURA.....	44
VIRI.....	45
PRILOGE	0

»Košarka je v svoji najboljši izvedbi sinteza inteligence, preciznosti, poguma, smelosti, predrznosti, anticipacije, veščin, timskega dela, elegance in gracioznosti« (Carl Sagan).

»Košarka je sinteza mentalne in telesne hrabrosti, telesne moči in agresivnosti, absolutne moči in sigurnosti v kontaktni igri, zaznavanja in predvidevanja namenov nasprotnika, sprejemanja odločitev in rešitev problemskih situacij, individualnega in kolektivnega nadigravanja ter usklajenega ritma in timinga« (Slavko Trninič).

1. UVOD

Glede na smer, katero sem izbral pri študiju na ekonomski fakulteti in dejstva, da sem večji del svojega otroštva in mladosti preživel na treningih košarke, ni težko razumeti moje odločitve pri izbiri naslova diplomske naloge.

Danes se na vsakem koraku in pri vsakem opravilu srečujemo z organizacijo v vseh pomenih te besede. Tega se pogosto niti ne zavedamo, kar je glavni razlog nerazumevanja samega organiziranja kot tudi tistih pojmov, ki se v okviru tega pojavljajo ali na drug način vplivajo na organizacijo.

Športa ne moremo več šteti le kot zabave za sprostitev množic oziroma kot neko »stransko« aktivnost v današnjem svetu. Veliko ljudi namreč večji del svojega življenja posveti prav športu. Posledica tega je odvisnost ljudi oziroma močna potreba po ukvarjanju s športnimi dejavnostmi, s pomočjo katerih zadovoljujejo svoje bodisi duševne bodisi materialne potrebe. Da bi te potrebe lahko zadovoljevali v čim večji meri oziroma čim bolj uspešno, je tudi v športu potrebna organiziranost. Rezultat tega so številne organizacije različnih oblik in lastnosti, ki nastajajo ter delujejo z različnimi nameni.

Košarka je ekipna igra, ki postaja vse bolj popularna športna dejavnost. Po množičnosti jo med ekipnimi športi prekaša le nogomet, med posamičnimi pa se glede interesa sponzorjev in razširjenosti po vsem svetu s košarko lahko primerja mogoče le še tenis. Prav košarkarski klub, ki ga lahko uvrstimo v poseben segment športnih organizacij, je predmet preučevanja tega diplomskega dela.

Le-to temelji na lastnih opazanjih in izkušnjah, ki sem jih pridobil skozi igranje v vseh starostnih kategorijah (pionirji, kadeti, mladinci, U-20 in člani), na vseh slovenskih in evropskih tekmovalnih nivojih (državno prvenstvo in pokal, Jadranska (Adriatik) liga, FIBA cup, SUPRO liga, ULEB cup, Euroliga) ter tudi kot član slovenske reprezentance v vseh mlajših kategorijah in udeleženec dveh evropskih prvenstev (Hrvaška 2000 in Litva 2002).

Skozi dvanajst let aktivnega profesionalnega in amaterskega ukvarjanja s košarko sem spoznal različne sisteme treninga in tekmovalja. Pri tem me je navdušilo predvsem to, da so se kljub podobnim ciljem načini dela trenerjev močno razlikovali. Preenostavna se mi je zdela razlaga, da

je edini vzrok različnega dela trenerjev v karakternih razlikah oseb na tem položaju. To seveda v veliki meri drži, vendar sem mnenja, da je način delovanja trenerja odvisen tudi od vloge trenerja, ki mu jo namenijo v posamezni organizaciji. Seveda, tudi športni klubi se lahko razlikujejo v vseh lastnostih, ki določajo specifično organizacijo. Zaradi tega so drugačni njihovi načini delovanja in posledično tudi njihove strukture. Iz tega sledijo tudi nekoliko drugačne vloge trenerja.

Trenerja lahko označimo kot ključno osebo predvsem v ekipnih športih, zato obstaja veliko literature, ki predstavi trenerja in njegovo vlogo v samem športnem moštvu (ekipi). Vendar pa je to preveč ozko gledanje, saj se osredotoča na trenerja samo kot enega dela ekipe in poudarja le njegovo razmerje z igralci. Da bi lahko bolje opredelili njegovo vlogo, je potrebno razumeti športno organizacijo (klub) ter organizacijski proces, v katerem trener deluje. Pri tem je lahko njegov položaj obenem v nadrejenem in podrejenem razmerju z drugimi položaji v organizaciji.

Cilj tega diplomskega dela je prikaz poteka organizacijskega procesa v športnih organizacijah na primeru košarkarskega kluba. S tem bo omogočeno lažje razumevanje samega delovanja takšne organizacije, kar bo, upam, v pomoč pri delu tistim bralcem, ki se ukvarjajo (ali pa to nameravajo) z managementom v športnih klubih. Prav to je tudi osnovni namen pričujočega diplomskega dela.

Skozi celo delo se lastne in ugotovitve drugih avtorjev nanašajo na košarkarski klub oziroma na košarkarskega trenerja. Večinoma sem poskušal aplicirati nekatere ugotovitve tudi na konkretnem primeru športne organizacije. Za ta namen je uporabljen košarkarski klub Krka, ki bo, upam, kljub svojim specifikam in včasih mojemu subjektivnemu opisovanju bralcu služil za dober primer pri razumevanju bistva diplomskega dela.

Kot izhodišče pri pisanju sem uporabil Lipovčevo razlago organizacije. Njegova definicija namreč temelji na razumevanju organizacije kot sestava dveh delov, in sicer organizacijske strukture (kot statične komponente) ter procesa (predstavlja dinamičen del).

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri dele. Po uvodnem delu sem v drugem poskušal opredeliti športno organizacijo, košarkarski klub ter pojme, ki jih pri teh najpogosteje srečujemo. Namen tega dela je bralcu približati nekatere izraze, s katerimi se soočamo pri označevanju košarkarskih klubov in jih (pre)pogosto zaradi nerazumevanja uporabljamo kot sopomenke. V nadaljevanju je predstavljen konkreten primer športne organizacije - košarkarskega kluba Krka. Ta bo omogočil razumeti, na kakšen način pri nas najpogosteje delujejo športni klubi.

Tretji (obsežnejši) sklop je namenjen predstavitvi organizacijskega procesa v košarkarskem klubu. To je osrednji del, iz katerega izhaja tudi naslov celotnega diplomskega dela. Žal zaradi obširnosti teme nisem mogel popolnoma zajeti vseh delov organizacijskega procesa, poudaril sem proces planiranja ter uveljavljanja, medtem ko sem kontrolo zajel le delno. Posebno sem se osredotočil na vlogo, ki jo ima trener v klubu. V mnogih primerih je namreč nosilec največje

odgovornosti uspešnosti cele organizacije, kar ga postavlja v središče organizacije košarkarskega kluba. Čeprav trener pokriva veliko delovnih področij, sem se fokusiral na njegovo vlogo pri procesih načrtovanja, kadrovanja igralcev, njihovega združevanja ter poseben poudarek dal njegovi najpomembnejši nalogi – vodenju.

V prvem podpoglavju tretjega dela (planiranje) so najprej opredeljeni elementi strateškega načrtovanja in prikazani, na kakšen način potekajo v košarkarskem klubu. V nadaljevanju sledi prikaz vloge košarkarskega trenerja pri načrtovanju, ki je največkrat taktično in operativno.

Vodenje je ključna funkcija pri uveljavljanju načrtovanega. Zato je drugo podpoglavje tretjega dela v največji meri namenjeno prav temu. Bralca najprej seznani z različnimi dojemami vodenja (širšim in ožjim) ter s primerjavo le-tega s procesom managiranja. Nato mu poskuša preko obravnave teorije vodenja prikazati, kako potekajo vsi procesi širšega vodenja v košarkarskem klubu. Pri tem je večji poudarek namenjen analizi vodenja v ekipi, kjer to vlogo prevzame trener. Ravno tako sem poskušal oceniti uspešnost oziroma pravilnost izbranega stila vodenja pri trenerju v izbranem primeru košarkarske organizacije.

Zaradi omejenosti obsega diplomskega dela so v dodatku posebej obravnavani še konflikti kot neizogiben del procesa uveljavljanja (Priloga 2) in moč v klubu, ki določa položaj posameznika v nastali združbi (Priloga 1). Poudarek je na konfliktnih situacijah, v katerih sodeluje trener, ter način, kako trener ravna v konfliktni situaciji v ekipi. V delu, ki obravnava moč, sem se osredotočil predvsem na vire oziroma, kako se vrste moči razlikujejo glede na položaj v klubu.

Tretje podpoglavje osrednjega dela je namenjeno prikazu samo dela procesa kontrole v košarkarskem klubu. Nekoliko krajša obravnava ne zmanjšuje pomembnosti tega procesa v športni organizaciji, le posebnosti (razlike) kontrole so v košarkarskem klubu (kot športni organizaciji) nekoliko manjše kot pri procesih planiranja in uveljavljanja. Fokus tega dela je na ocenjevanju uspešnosti igralcev, ki ga izvaja trener, in je podlaga planiranja prihodnjega obdobja (sezone).

Na koncu diplomskega dela je sklep, ki služi kot kratek povzetek vseh bistvenih ugotovitev.

2. ŠPORTNA ORGANIZACIJA

2.1. OPREDELITEV POJMOV

2.1.1. Združba, športna organizacija, organizacija

Vsak posameznik se skozi življenje sooča z različnimi problemskimi situacijami. Da bi lahko ostvaril svoje želje, s katerimi zadovoljuje lastne potrebe, mora reševati te situacije z opravljanjem nalog. Vendar so posamezne naloge prezahtevne, da bi jih lahko opravil en človek.

Ravno ta kompleksnost nalog, ponavadi je povezana s tehničnim napredkom in ekonomskim razvojem, sili ljudi k združevanju zaradi lažjega obvladovanja teh nalog in doseganja skupnega cilja. To je izhodišče naslednje definicije, ki opredeljuje bistvo tako nastale združbe.

»Združbo sestavljajo ljudje z različnimi potrebami, ki delujejo povezano tako, da bi dosegli skupni cilj, s tem pa bolj tudi osebne cilje« (SSKJ, 2003).

Kaj pravzaprav je združba in kako nastane, lahko lažje razumemo, če poskušamo opredeliti pojem organizacije, oziroma segment, ki deluje na športnem področju, saj je ta predmet preučevanja tega diplomskega dela.

V organizacijski teoriji poznamo več opredelitev organizacije, poudarek dajejo različnim elementom organizacije, a so si kljub temu komplementarne. Ravno tako je z definicijo organizacij v športu. Razlog za ta razhajanja je največkrat v tem, da posamezni strokovnjaki želijo s svojo definicijo zajeti točno določeno skupino organizacij, saj se v svojih delih največkrat osredotočijo na analizo bolj ali manj podobnih organizacij. Posledica tega je, da prvi smatrajo kot športne organizacije samo profesionalne tekmovalne klube, drugi zraven uvrščajo še amaterska in volonterska združenja, tretji gredo celo dalje in upoštevajo tudi podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo športne opreme (npr. Adidas, Nike). Ali bi po tem lahko sem uvrstili tudi zdravilišča, ki imajo svoj rekreativni program?

Seveda je težko postaviti mejo, ki bi ločevala športne od drugih organizacij, saj vemo, da bi na tak način lahko (na principu Baconovega števila) uvrstili večino ali celo vse organizacije, ki so v neki (močni ali šibki) povezavi s športom. Posledično nas navedeno lahko pripelje do zaključka, da pravzaprav nima smisla postavljati opredelitve športne organizacije oziroma naj te služijo le kot uvod v analizo specifičnega področja, saj le-te predstavljajo meje, ki jih vsak vidi na drugem mestu. Kljub temu bi izpostavil definicijo Trevorja Slacka, ki temelji na Daftovi in Robinsonovi opredelitvi organizacije, in sicer: **»Športna organizacija je ciljno usmerjena družbena enota vpletena v športno industrijo, z zavestno strukturiranim sistemom aktivnosti in jasno razmejitvijo od drugih«** (Slack, 1997, str. 5).

Vidimo lahko, da je v ospredje postavljena združba oziroma je ta skoraj izenačena s pojmom organizacije. Strukturiran sistem aktivnosti naj bi zagotavljal, da se celotno delovanje razdeli na aktivnosti, ki jih opravlja določena oseba. Tako se hkrati tudi določi položaj in formalna razmerja v združbi. Drugi del postavlja mejo zelo široko, ta je zelo fleksibilna, saj si vpletenost lahko razlagamo na več načinov. Tudi namen delovanja je opredeljen široko s ciljno usmerjenostjo. V športu poznamo namreč več vrst ciljev (dobiček, športni dosežek – olimpijska medalja, izboljšanje zdravja, humanitarni cilji,...). Na koncu je omenjena tudi razmejitev, ki loči člane te združbe od nečlanov.

To je torej opredelitev, ki dopušča precej svobodno razlago. Sam bi razdelil organizacije, ki jih zajema omenjena definicija, vsaj še na športne v ožjem in širšem pomenu. Med prve bi uvrstil

tiste, katere člani (predstavniki), ki so lahko posamezniki ali ekipa, nastopajo na športnih tekmovanjih kot neposredni udeleženci. V širšem pomenu pa so športne organizacije tudi tiste, ki so na drugačne načine vpletene v športno industrijo. Navedena Slackova opredelitev ima še nekaj pomembnih pomanjkljivosti, izhajajo predvsem iz neosredotočenosti na jedro oziroma bistvo organizacije. V njej namreč ni omenjeno, kaj drži (povezuje) združbo skupaj.

Prav to je najbolj uspelo Filipu Lipovcu, ki pravi, da je združba posledica (rezultat) organizacije, ki jo opredeli kot **»sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi, ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe«** (Lipovec, 1987, str. 35).

Lipovčeva opredelitev poskuša povezati različne pristope opredeljevanja organizacije. Te pristope lahko razdelimo na tri bistvene, in sicer tehnični (nemški), katerega rezultat je opredelitev, ki poudarja tehnična razmerja in učinkovitost ter pravi, da je organizacija učinkovit, tvoren proces usklajevanja in kombiniranja elementov za izpolnitev skupne delovne naloge. Drugačno opredelitev nudi procesna (francoska) definicija, ki pravi, da je organizacija proces izvajanja smotrnosti izvedbe, je proces opredeljevanja ciljev, planiranja, kontroliranja. Tretja je opredelitev organizacije kot združbe, ki poudarja ljudi v organizaciji in vidi organizacijo kot socialno enoto (združbo), ki deluje zaradi uresničitve skupnega cilja.

Vidimo lahko, da je v prvem delu Lipovčeve definicije poudarek na razmerjih, ki naj bi bili bistvo organizacije. Ta nastajajo med zaposlenimi v podjetju in držijo združbo skupaj. V drugem delu je v nasprotju s prvim, ki zajema statičen del organizacije, poudarjeno zagotavljanje obstoja in drugih značilnosti, kar je dinamičen proces. Opredelitev torej obsega strukturo in proces, ki zagotavlja obstoj in predstavlja okvir, znotraj katerega se struktura razvije.

2.1.2. Organizacijska struktura in proces

Beseda struktura izvira iz latinskega jezika in pomeni sklop, sestav, ustroj in način graditve.

Kot organizacijsko strukturo razumemo mrežo ali sestav razmerij med več ljudmi. Do teh razmerij prihaja zaradi njihovega medsebojnega delovanja, stikov. V tem delovanju vplivajo drug na drugega in povezujejo svoja individualna dejanja. Kot posledica teh razmerij se oblikujejo funkcije, oziroma vsak dobi svojo vlogo v združbi. Zato lahko rečemo, da je organizacijska struktura tudi sestav takih medsebojno odvisnih funkcij (Lipovec, 1987, str. 60).

Poznamo enostavne in zložene strukture. Prve se oblikujejo pri odnosih dveh oseb z enakimi zadolžitvami, torej so posledica istovrstnih razmerij. To so tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura. Zložena pa nastajajo kot posledica medsebojne povezanosti več enovitih struktur v novo strukturo.

Razmerja in vloge delujočih oseb v organizaciji so odvisna od vplivov več dejavnikov, med katerimi so najbolj pomembni: naravne in tehnične možnosti za delovanje ljudi v organizaciji, lastnosti oseb (psihološke, fiziološke in druge) in družbeno-ekonomska določila delovanja (Lipovec, 1987, str. 60).

Strukture v organizaciji lahko razdelimo tudi na formalne in neformalne. Slednje so sestavljene iz razmerij, ki nastanejo neodvisno od obstoja združbe, medtem ko so formalne strukture rezultat zavestnega delovanja, katerega namen je doseči cilj, ki si ga je organizacija zastavila. Ta nastaja s procesom delegiranja in pooblaščenja, ko se del dolžnosti z ravnatelja prenese na sodelavce in izvedbene delavce.

Osnovna značilnost organizacijskih struktur je njihova večdimenzionalnost in kompleksnost. Bistvo le-teh pa je omogočanje in sledenje uresničevanju zadanih ciljev organizacije. Pri tem se struktura prilagaja (oblikuje) glede na vpliv notranjih in zunanjih situacijskih dejavnikov. Ti določajo, kakšna naj bi organizacija bila (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 139).

Med bolj pomembne zunanje situacijske dejavnike štejemo: konkurenco, strukturo kupcev, razvoj tehnologije, institucionalne pogoje (vplivajo na cilje podjetja) in gospodarske trende. Primeri notranjih dejavnikov pa so: velikost podjetja, cilji in strategija organizacije, kadrovska struktura, izložek (proizvodni program, proizvod/storitev), vrsta tehnologije, kultura (tradicija) (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 139).

Organizacijska struktura je statična komponenta organizacije, pa vendar se v delovanju združbe le-ta (struktura) obnavlja, preoblikuje in celo ustvarja nove strukture. To je posledica tako imenovanega procesa zagotavljanja obstoja in omogočanja posebnih značilnosti, kar Lipovec omenja v drugem delu svoje opredelitve. Ravno to je organizacijski proces (Lipovec, 1987, str. 60-61).

Organizacijski proces formalno predstavljata dva procesa, to sta proces upravljanja in proces ravnanja. Tretji proces, proces izvajanja dejavnosti, je tehnično določen in predstavlja le poslovanje podjetja, ne pa tega, kar organizacija dejansko je. Upravljalno-ravnen proces je sestavljen iz procesov planiranja, uveljavljanja in kontrole. Vsebinsko so vsi ti procesi usklajevanje, metodološko pa procesi odločanja (Rozman, 2000, str. 27).

V nadaljevanju diplomskega dela (3. del) bom obravnaval predvsem organizacijski proces z vidika ravnanja (s poudarkom na planiranju in uveljavljanju), pri čemer bom v ospredje obravnave postavil trenerja kot ključno osebo uspešnega managiranja športnega kluba.

2.1.3. Klub in košarkarski klub

Muller opredeli klub kot »prostovoljno skupnost, ustanovljeno z namenom oskrbe z izključljivimi javnimi dobrinami«. Poleg tega pravi, da je javna dobrina izključljiva (torej, da lahko nečlane

kluba izključimo iz možnosti uporabe, potrošnje), naj bi imela tudi značilnost nekonkurenčnosti v potrošnji (da se na račun novih članov ne zmanjšuje možnost oz. količina potrošnje obstoječih članov) (Plankar, 2000, str. 3).

Gre torej za ekonomijo obsega pri uporabi javnih dobrin. Čim večje je število uporabnikov, tem manjša naj bi bila članarina. Vendar mora pri tem veljati pogoj, da je moč izključiti tiste, ki članarine ne plačajo. Tako lahko skupina članov razpolaga z dobrino po svoji volji.

V primeru košarkarskega kluba lahko kot dobrino razumemo igrišče (telovadnico) s svojo infrastrukturo in drugimi pripomočki (žoga). Vendar je v takšnem klubu bolj pomembna družba oziroma prisostvovanje drugih članov, ki je že sama po sebi dobrina. Košarka je namreč ekipni šport, katerega je nemogoče igrati brez udeležbe drugih.

Če poskušam izpeljati definicijo iz Mullerjeve opredelitve, bi ta pravila, *da je košarkarski klub prostovoljno združenje ljudi, ki nastane (je ustanovljeno) zaradi želje le te skupine po udejstvovanju v košarkski igri*. Vendar pa je v takšni opredelitvi spet v ospredju združba, ki je, kot je že rečeno, le rezultat organizacije. Po drugi strani lahko opredelimo organizacijo košarkarskega kluba tako, da v ospredje postavimo razmerja, ki so bistvo organizacije in se opremo na Lipovčevo definicijo. Gre za razmerja med člani kluba, katerih število je odvisno od namena delovanja nastale združbe. Le-ta razmerja pa omogočajo obstoj ustanovljenemu klubu in doseganje (uresničevanje) ciljev (npr. rekreacija in zdravje članov, zmaga na tekmovanju, dobiček itd.)

2.1.4. Skupina, tim, ekipa

Kutzschenbach pravi: »Kadarkoli se ob skupnem cilju zbereta več kot dva kratkoročno ali tudi naključno, govorimo o skupini. Ta takoj zaživi po svojih čudnih zakonih« (Čuk, 2002, str. 3).

»**Skupina** je tim, če je delovanje članov skupine usmerjeno na določen cilj in če sodelujejo, da bi dosegli cilj. Člani v medsebojni izmenjavi znanja in izkušenj rešujejo naloge s pomočjo in podporo vodje tima« (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 209)

»**Tim** je posebna vrsta skupine, kjer sodeluje večje število ljudi z medsebojno komunikacijo, ki predstavlja orodje pri njihovem delu. V timu člani sodelujejo pri opredeljevanju ciljev, odločanju in si medsebojno pomagajo dosežati cilje« (Lipičnik, Možina, 1993, str. 74).

Drugi dve opredelitvi kažeta na to, da je tim posebna vrsta skupine, saj v vsaki skupini ne poteka sodelovanje med člani, da bi se dosegel cilj. V košarki ne moremo vedno govoriti o timu. Če člani ne sodelujejo prostovoljno, ne odločajo skupaj o ciljih, trener pa ima popolnoma avtorski način vodenja, je košarkarska ekipa pravzaprav skupina. Vendar se moramo zavedati, da je v ekipah, ki konstantno dosegajo vrhunske rezultate s praviloma majhno fluktuacijo igralnega in trenerskega kadra, nujno potrebno sodelovanje med člani ekipe. V tem primeru

lahko govorimo o timu, medtem ko gre pri nekaterih drugih športih, kjer se dosežki članov seštevajo (npr. skupinska tekma v smučarskih skokih), vedno le za skupine.

Razvoj tima ponavadi poteka skozi štiri faze, in sicer: *forming* (oblikovanje) - spoznavanje članov in določanje ciljev; *storming* (viharna faza) - konflikti med člani; *norming* (uveljavljanje pravil) - vezi med člani in razvoj občutka pripadnosti; *performing* (delovna faza) - člani delujejo za doseganje skupnega cilja. Ponekod lahko zasledimo navajanje tudi pete faze, *adjourning* (razpustitev), v kateri naj bi se skupina (tim) razpustila, ko doseže namen, zaradi katerega je bila oblikovana.

Športne ekipe imajo veliko podobnosti s timi v podjetjih. Ravno tako kot slednji so tudi športne ekipe sestavljene iz: ciljno usmerjene naloge, delujočih članov, vodje in procesa medsebojne izmenjave znanj, informacij in izkušenj. Vendar pa imajo športne ekipe tudi določene posebnosti, in sicer: aktivnost ekipe je natančno določena (s strani krovnih organizacij), velikost ekipe je v posameznem športu določena, ocenjevanje uspešnosti ekipe je enostavno (saj so rezultati javno znani) (Chelladurai, 2001, str. 50).

2.2.KOŠARKARSKI KLUB KRKA

2.2.1. Kot športna organizacija

Novomeški košarkarski klub ima vse lastnosti športne organizacije, kot jo opredeljuje Slack. To hipotezo lahko potrdimo z razčlenitvijo njegove definicije.

Košarkarski klub Krka je:

- ciljno usmerjena družbena enota – je društvo, ki s svojim delovanjem stremi k doseganju temeljnega cilja, oziroma uresničevanju svojega poslanstva;
- vpletena v športno industrijo – poglobljena dejavnost kluba je igranje košarke;
- z zavestno strukturiranim sistemom aktivnosti – ima opredeljene dejavnosti, s katerimi zavestno uresničuje cilj;
- in jasno razmejitvijo od drugih – član je lahko tisti, ki se prostovoljno včlani, je starejši od 15 let (mlajše lahko včlanijo le zakoniti zastopniki) ter se ravna v skladu s pravicami in dolžnostmi članov (Priloga 3).

Novomeški klub poleg uvrstitve med športne organizacije po Slackovi definiciji, lahko opredelimo tudi kot športno organizacijo v ožjem smislu, saj je ekipa, ki je neposreden udeleženec košarkarskih tekmovanj, predstavnik celotne organizacije in vseh njenih članov.

Povsem na enak način lahko klub opredelimo kot sestav razmerij, ki povezujejo vse dele kluba oziroma člane združbe ter opredeljujejo medsebojne odnose. Posledica tega sta organizacijska struktura (Priloga 4) in organizacijski proces, ki omogoča doseganje ciljev.

2.2.2. Kot neprofitna organizacija

Košarkarski klub Krka je športno društvo z vsemi lastnostmi nevladne neprofitne organizacije, kot sta jih navedla Salamon in Anheier (Kalčevič, 2005, str. 7):

- formalnost – klub ima svoj statut, v katerem so opredeljeni organi kluba in njihovi medsebojni odnosi. Poleg tega je klub pravna oseba zasebnega prava in deluje v skladu z njegovimi zakoni;
- zasebnost – klub je ločen od države;
- avtonomnost – o delovanju kluba odloča njegovo vodstvo, in sicer glavni direktor, izbran s strani upravnega odbora;
- neprofitnost – čeprav se v KK Krka izvajajo tudi plačljive dejavnosti, se morebiten dobiček ne razdeljuje med lastnike ali člane, pač pa je ta uporabljen za izboljšanje kakovosti delovanja društva;
- prostovoljnost – *»društvo je prostovoljno združenje občanov, igralcev in ljubiteljev košarke«* (Statut košarkarskega kluba Krka Telekom, 2001, 1. člen).

Klub ne zasleduje cilja dobička, s svojim delovanjem poskuša v čim večji meri izpolnjevati svoje poslanstvo. Kljub temu športno društvo opravlja plačljive dejavnosti, zato potrebuje sredstva, ki jih pridobiva s pomočjo: vpisnin in članarin, prihodkov od prireditev, akcij, tečajev in drugih storitev, sredstev s strani Sekretariata za šolstvo, šport ali drugih ustanov, drugih dotacij, sponzorstva in donatorstva ter drugih prihodkov.

Torej, klub je neprofitna (po kriteriju cilja), nevladna (po kriteriju ustanovitelja) in mešana (po kriteriju izvajalcev – delujejo tako volonterji kot profesionalci) organizacija, ki deluje v interesu svojih članov.

2.2.3. Zgodovina

Košarkarski klub Krka je športno društvo, nastalo na tradiciji novomeških košarkarskih organizacij. Organizirano igranje košarke v Novem mestu sega namreč v leto 1948. V bivši državi je klub tekmoval v drugi državni ligi ter enkrat osvojil naslov republiškega prvaka. Po osamosvojitvi so klub (1992) reorganizirali ter začeli preboj v kakovostnejši rang tekmovanj. Ime kluba je bilo Novo mesto 92. Leta 1995 je klub zaigral v drugi slovenski ligi in se že v sezoni 1996-97 prebil v 1. državno ligo. Tega leta je klub dobil glavnega sponzorja, Krko, tovarno zdravil d.d., po katerem je tudi prevzel ime. Vidnejše rezultate kluba v zadnjem desetletju prikazuje Priloga 5. V tekmovalni sezoni 2003-04 klub zaide v krizo rezultata, kar je povzročilo zmanjšanje finančnih virov (sponzorjev) in posledično tekmovanje na nižji kakovostni ravni (le državno prvenstvo – 1. slovenska liga).

3. ORGANIZACIJSKI PROCES V KOŠARKARSKEM KLUBU

Organizacijski proces je definiran kot proces zagotavljanja obstoja, družbeno-ekonomskih in drugih značilnosti podjetja ter smotrnega uresničevanja cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 213).

Kot rečeno, je to vsebinsko upravljano-ravnanalni proces, ki ga razdelimo na procese planiranja, uveljavljanja in kontrole. Pri tem je ena od ključnih oseb nastale združbe trener, zato bom v nadaljevanju poudaril predvsem njegovo vlogo v organizaciji košarkarskega kluba.

Delovna področja posameznega trenerja so lahko ožja ali širša, odvisno od športa in ravni kakovosti, na katerem ekipa ali posamezni športnik tekmuje. Posledično lahko tudi v obstoječi literaturi zasledimo različna mnenja, kaj naj bi bila osnovna naloga trenerja.

Primer tega je Tuškova opredelitev trenerjevih nalog z vidika kompleksnega pristopa do športnika. Opredelitev nalog trenerja je široka in tako opredeljujeta njegovo aktivnost na šestih področjih: načrtovanje treninga in udeležba na tekmah, izvajanje treninga, kontrola uspešnosti treninga, svetovanje in pomoč športnikom, skrb za športnike, vodenje na tekmovanjih (Tušak, Kondrič, 2003, str. 12).

Vendar, če se lotimo nekoliko drugačnega pristopa k analizi dela trenerja in izhajamo iz ekonomskega stališča vsake organizacije, je trenerjeva osnovna naloga doseganje zastavljenega cilja s strani nadrejenih. Ponavadi je to športni dosežek, ki ga merimo s številom zmag športne ekipe. Osnovni cilj trenerja je torej zmaga na tekmi. Naslednji korak je poskus opredelitve dejavnikov, ki vplivajo na sposobnost zmagovanja ekipe, ki jo trener vodi.

Po Dežmanu na rezultat (uspešnost) košarkarske ekipe vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Med zunanje uvrščamo: kakovost nasprotnika, vpliv sodnikov in vpliv gledalcev. Med najpomembnejše notranje dejavnike uspešnosti ekipe pa štejemo: kakovost košarkarjev v ekipi, raven sodelovanja med člani ekipe in ustreznost vodenja (Bizjak, 2000, str. 5).

Trener ima zelo malo ali celo nič vpliva na zunanje dejavnike, zato mora vso svojo energijo usmeriti na notranje dejavnike uspešnosti ekipe. To njegovo dejavnost lahko razdelimo na štiri managerska področja: načrtovanje, organiziranje (v katerem sta najbolj pomembna procesa kadrovanja in združevanja članov ekipe), vodenje in kontrolo. Pri tem je potrebno pojasniti, da lahko organiziranje in vodenje prištevamo k pojmu uveljavljanja.

3.1. PLANIRANJE

Razumevanje procesa planiranja z organizacijskega vidika nam omogoči Lipovec, ki ga opredeli kot »na podlagi predvidevanja bodočnosti zavestno določanje bodočega delovanja za uresničitev ciljev poslovanja, izoblikovano v politike, postopke, predračune in programe« (Lipovec, 1987, str. 256).

Ločimo več vrst planiranj (po času, predmetu, obsegu in drugih značilnostih), med katerimi je najbolj pogosta tista delitev na strateško, taktično in operativno planiranje. Ponavadi sta slednji le del strateškega, od katerega se ločita po tem, da so določene prvine v organizaciji fiksne.

Proces planiranja poslovanja podjetja je mišljen kot *»nenehno sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje bodočega poslovanja podjetja, ki teče v procesu analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanja prihodnjega stanja in poti za njegovo doseg, pri čemer usklajuje dele v celotno poslovanje z namenom, da se preprečijo problemi in uresničijo možnosti, s tem pa doseže čim večja uspešnost poslovanja«* (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 77).

Planiranje je torej prvi korak managementa, ki ga lahko razdelimo na štiri faze: analiza poslovanja, analiza in predvidevanje okolja, določanje poslovnih ciljev, določanje poti za doseg ciljev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 83-84).

3.1.1. SWOT analiza

Analiza poslovanja se začne z oceno poslovanja in konča z diagnozo. Bistvo te faze je prikaz prednosti in slabosti v poslovanju. V drugem koraku odkrivamo nevarnosti okolja in priložnosti, ki so ponujene. Skupaj ti dve fazi opredelimo kot SWOT analizo. Imenujemo jo tudi celovita analiza položaja podjetja. S pomočjo analize se lahko osredotočimo na prednostna področja in izkoristimo priložnosti. S SWOT analizo lažje identificiramo prihodnje usmeritve in trenutne težave ter jo lahko uporabimo tudi za analizo konkurence. Beseda SWOT je akronim angleških besed (Strengths = prednosti, Weaknesses = slabosti, Opportunities = priložnosti in Threats = nevarnosti) (Pučko, 1999, str. 184).

Pri notranji analizi vodstvo ugotavlja prednosti in slabosti podjetja skozi analizo poslovanja in organizacije. Proces analize poslovanja obsega opazovanje poslovanja in opredelitev problema. Opazovanje poslovanja sestoji iz zbiranja informacij, njihovega primerjanja z normalnim stanjem in ugotavljanjem odstopanj od tega stanja ter primerjanja s konkurenco. V fazi opredelitve problema (diagnoze) iz vseh teoretično možnih odstopanj (problemov) izluščimo tiste, ki so dejanski problemi. Ugotavljamo jih lahko na vseh področjih (kadri, nabava, finance, proizvodnja,...).

Pri proučevanju notranjega okolja košarkarski klubi ponavadi ocenjujejo področja kot so uspešnost delovanja, ocenjevanje strategije kluba ter ocenjevanje sredstev, zmožnosti in kadrov.

Uspešnost se ugotavlja na podlagi rezultatov, ki jih je klub dosegel v predhodnem obdobju. obravnavajo se rezultati vseh selekcij (pionirji, kadeti, mladinci, mladi do 20 let in člani), ki se nato primerjajo z dosežki istih starostnih kategorij v drugih klubih. Ravno tako se primerja tudi kakovost storitve, ki so ponujene članom kluba (na primer stopnja izobrazbe ali usposobljenosti trenerjev) ter število in vrste aktivnosti (kolikokrat na teden so treningi, organizacija seminarjev, tečajev itd.). Uspešnost preteklega delovanja se lahko meri tudi skozi število igralcev kluba, ki

igrajo za nacionalno selekcijo, izkupiček od morebitnih prestopov igralcev v druge klube, plačilna sposobnost itd (Taljat, 2002, str. 27-29).

Za analizo uspešnosti dosedanje strategije se mora vodstvo v klubu vprašati, ali je klub bil uspešen pri doseganju ciljev s postavljenimi usmeritvami. Torej, v klubu lahko izberejo strategijo večjega vlaganja v člansko ekipo oziroma nakupa že uveljavljenih košarkarjev. Pri tej bo merilo uspešnosti rezultat, ki ga je ekipa dosegla. Če se pa vodstvo odloči za večje vlaganje v mlajše selekcije, bo bolj primerno merilo število mlajših igralcev, ki so zaigrali za člansko ekipo ali nacionalno selekcijo v svoji starostni kategoriji.

Ocenjevanje kadrov se v košarkarskem klubu deli na ocenjevanje vodstva, strokovnega in igrskega kadra. Ugotovljene značilnosti posameznega dela kadrovske strukture primerjamo s tistimi v konkurenčnih klubih, kar nam omogoči vpogled v dejansko vrednost obstoječega kadra. Vodstvo ocenjujemo glede na njihovo formalno izobrazbo, profesionalnost ter sposobnost zagotavljanja vseh pogojev za delovanje kluba. Kakovost strokovnega (trenerskega) kadra je odvisna od njihovega trenerskega staža, ugleda in predhodnih uspehov. Ocena igrskega kadra temelji na ocenjevanju statistične uspešnosti (točka 3.3.).

Pri ugotavljanju prednosti in slabosti znotraj organizacije mora vodstvo kluba analizirati tudi obstoječo infrastrukturo. Od te je v veliki meri odvisno, ali bodo člani kluba imeli ustrezne pogoje za delo. V košarkarskih klubih je najbolj pomembna dvorana. Če je ta le v najemu, lahko onemogoča vodstvu kluba in trenerjem določanje termina treninga. Prav tako so za profesionalne košarkarske ekipe zelo pomembni skupni prostori za sestanke (kjer se pred treningi analizirajo sistemi igre nasprotnika) in stanovanja za tuje (»kupljene«) igralce.

Analiza, ki ji v večini košarkarskih klubov posvečajo največ časa, je analiza obstoječih finančnih sredstev, njihovih virov in razdelitve znotraj kluba. Vsako leto vodstvo analizira vire sredstev (njihovo zmanjšanje ali povečanje ter njihovo strukturo) in se odloča o delitvi klubskega proračuna na posamezne dele organizacijske strukture, oziroma na aktivnosti, ki jih ti deli izvajajo. Ponavadi je podlaga za razdelitev uspešnost posameznih akcij v preteklem obdobju. Pri tem imajo zelo pomembno besedo tudi glavni sponzorji, ki večinoma zahtevajo čim hitrejši rezultat, kar v prevodu pomeni čim večja vlaganja v člansko ekipo.

Na koncu naj bi se v klubih ocenjevala tudi sama organizacijska struktura. To fazo vodilni v organizacijah zelo radi preskočijo, saj ponavadi pomeni spremembo njihove vloge v klubu. Cilj te analize je odpraviti posamezne pomanjkljivosti, kot je na primer sodo število članov upravnega odbora, ki lahko pripelje do zastojev v procesu odločanja.

Ko enkrat poznamo slabosti in prednosti, se lahko lotimo analize priložnosti in nevarnosti (2. faza – analiza okolja). Po Pučku lahko okolje razdelimo vsaj na pet podokolij: naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično pravno in kulturno okolje (Pučko, 1996, str. 9-11).

Pri naravnem podokolju so pomembne analize nekaterih struktur prebivalstva na proučevanem območju ter geografska lega posameznih naselij. Predvsem se analizira število otrok oziroma mlajše populacije od 6 do 20 let. Čim večje je to število, tem bolj kvalitetna je lahko baza domačih igralcev. Geografska lega posredno vpliva, in sicer preko možnosti izgradnje cestne infrastrukture, ki omogoča povezavo in članstvo v klubu tudi tistih iz bolj oddaljenih krajev.

Pri proučevanju gospodarskega podokolja je za košarkarske klube pomembna predvsem analiza sedanjih in potencialnih sponzorjev in donatorjev ter ugotovitve kupne moči prebivalstva na območju delovanja kluba. Negotovost tega okolja lahko povzroči prevelika odvisnost od enega sponzorja, saj se v primeru umika le-tega klub lahko znajde pred propadom. Kupna moč prebivalstva je ravno tako pomembna, saj ogled košarkarske tekme ni nujno potrebna dobrina. Tudi baza domačih igralcev je posredno nekoliko odvisna od tega, ali si bodo ljudje lahko sami kupili košarkarsko opremo, in če bodo sploh imeli toliko prostega časa, da se bodo lahko ukvarjali s športom.

Tehnično-tehnološko podokolje kluba je odvisno od novosti, ki se pričakujejo v košarki v prihodnosti. Pri športih ima največji pomen približevanje aktivnosti čim večji masi ljudi. Košarka, kljub temu da je na profesionalni ravni dvoranski šport, omogoča izgradnjo košarkarskih igrišč tudi na prostem. Poleg tega košarkarska oprema, v primerjavi z nekaterimi drugimi športi, ni draga. Negativen vpliv imajo le nekoliko bolj zahtevna pravila od najbolj popularne ekipne igre – nogometa.

Tudi politično podokolje ima svoj vpliv, predvsem se to kaže preko naklonjenosti športu (košarki) s strani lokalnih političnih oblasti ter velikost deleža sredstev za šport v okviru proračuna občine. Torej, če je za vlado šport pomembna javna dobrina, bo delež državnega proračuna namenjen športnim organizacijam višji. Seveda, pomembno je tudi, kako se obravnava posamezen šport. Na primer, nogometne zveze ponavadi dobijo največji odstotek teh finančnih sredstev, medtem ko so nekateri drugi športi (kljub morebitni večji uspešnosti na mednarodnih tekmovanjih) zanemarjeni.

Kulturno podokolje tvorijo vrednote in potrebe ljudi v lokalni skupnosti, predvsem njihov odnos do športa in košarke. Vrednote določajo, kakšen pomen lokalno prebivalstvo daje zdravju, rekreaciji in vrhunskemu športu. Več časa in večji delež svojega dohodka bodo pripravljeni porabiti, čim višje bodo na vrednostni lestvici tiste vrednote, ki so v povezavi s košarko. Od občutka pripadnosti klubu je odvisno tudi število gledalcev, atmosfera na tekmi in število volonterjev, ki so pripravljeni za klub nekaj storiti tudi brezplačno.

Po analizi širšega okolja je klub dolžen analizirati tudi tisto ožje. Pri tem običajno poskušamo predvideti: panogo, konkurenco in porabo (porabnike – kupce) ter nekatera druga področja (vpliv države in njenih institucij (ekonomska politika, ki direktno vpliva na klub ali panogo), možnost nabave, finančne vire, ...). Nato sledi povezovanje predvidenih sprememb na teh področjih

oziroma kakšen je medsebojen vpliv. Tako dobimo možne scenarije prihodnjih dogajanj, ki jim pripravimo variante plana (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 90).

Pri analizi porabnikov mora košarkarski klub analizirati obiskovalce na domačih tekmah. Pri tem je pomembno določiti starostno strukturo, ki je povezana z dohodkom tega deleža prebivalstva. Ponavadi se naredi anketa, kako so zadovoljni z glavno in dodatnimi storitvami. Na osnovi teh se prilagajajo zabavne aktivnosti v polčasu in minutah odmora, ponudba hrane itd. Pri nekaterih klubih imajo v navadi tudi ocenjevanje igralcev s strani gledalcev. Tako se lahko ugotovi na primer tudi to, ali bolj cenijo zmago domače ekipe ali pa jih bolj pritegnejo atraktivne poteze posameznikov.

Analiza konkurence temelji na analizi nasprotnikov v isti panogi (košarki). Pri tem je pomembna višina sredstev, ki jih premorejo in profil igralcev, ki jih angažirajo. Vendar je zelo pomembno, da se košarkarski klubi ne omejijo samo na analizo svojih nasprotnikov, ampak je potrebna analiza tudi drugih klubov, ki delujejo v isti lokalni skupnosti. Tako imajo vlogo konkurentov tudi nogometni, rokometni in drugi klubi, ki se borijo za čim večji delež finančnih sredstev, ki jih za šport namenja občina. Klubi poskušajo pridobiti čim večjo popularnost preko dobrega sodelovanja s predstavniki medijev ter grajenja partnerstev (na primer s šolami, kjer imajo organizirane tečaje, »krožke«).

Z analizo panoge košarkarski klubi ugotavljajo, ali se povečuje interes za košarkarska tekmovanja in na katerih nivojih. To nam povejo podatki o ustanovitvi novih ali prekinitvi delovanja klubov v profesionalnih in rekreativnih ligah. Ravno tako se analizira skupen in povprečen obisk vseh tekem v panogi.

Klub se s svojimi odločitvami poskuša prilagoditi stanju, ki je ugotovljeno v okolju, bodisi da izkoristi možnosti, ki mu jih le to ponuja, bodisi da se izogne nevarnostim. Po drugi strani pa tudi vpliva na okolje in skuša s tem ustvariti ugodnosti zase in preprečiti negativne vplive (Novak, 2003, str. 14).

Na osnovi opravljene SWOT analize v športni organizaciji določimo cilje, katere je moč doseči z osredotočenjem na prednosti in izkoriščanjem priložnosti ter ob tem poskušamo odpravljati slabosti in se izogibati nevarnostim.

3.1.2. Cilji

Cilj je želeno stanje, dosežek oziroma rezultat, ki ga organizacija s svojim delovanjem želi doseči ob upoštevanju sedanjega poslovanja, okolja in v povezavi z določanjem poti za njegovo dosego (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 91).

Torej, da bi združba vedela, kaj in kako delati, si mora zastaviti cilje. Proces postavljanja ciljev, ki poteka skozi sodelovanje vseh ravni v organizaciji, poteka v treh fazah: oblikovanje možnih ciljev, izbira in povezovanje ciljev.

Cilje oblikujemo na osnovi analize poslovanja in okolja, v katerem organizacija deluje. Oblikovani cilji, naj bi imeli določene lastnosti, kot so jasnost (razumljivost), dostopnost (seznanjenost vseh v organizaciji), dosegljivost, ... Zelo pomembno je, da jih lahko merimo. Kot osnovo lahko vzamemo delovanje v predhodnem obdobju, plan ali pa primerjamo z dosežki drugih. V fazi izbire ciljev določimo, kateri izmed oblikovanih ciljev so za organizacijo najbolj pomembni (tisti, ki prinašajo največjo koristnost organizaciji). Tem v prihodnjem delovanju namenimo največ časa in energije. V tretjem koraku cilje povežemo. Ločimo med sinoptičnim ali integralnim (izhodišče so temeljni cilji) in inkrementalnim načinom (temeljni cilj razvijemo iz okvirnih ciljev po posameznih področjih) (Pučko, 1999, str. 166-167).

V organizacijah so ponavadi določeni (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 91-95):

- temeljni cilj - je končni dosežek, kateremu stremijo vse usklajene dejavnosti. Je cilj lastnika ter zato povezan z lastništvom, upravljanjem in ravnanjem podjetja. Temeljni cilj je tudi merilo za odločitve o celotnem poslovanju;
- vizija - se navezuje na prihodnost, je še nekoliko meglena in se lahko pogosteje spreminja. Služi kot motivacija, zato je potrebna predvsem v organizacijah, ki so v krizi;
- poslanstvo - je usmeritev in način obnašanja ter se nanaša na sedanjost in bližnjo prihodnost. Je bolj jasno od vizije in ostaja nespremenjeno daljši čas. Določa identiteto organizacije in odnose vseh znotraj in izven nje.

Cilje lahko razdelimo na osnovi več kriterijev. Največkrat so te delitve na: podrobne in okvirne; dolgoročne, taktične in operativne ter organizacijske, funkcijske, skupinske in individualne cilje. Primere ciljev, ki jih postavljajo v košarkarskem klubu, prikazuje Priloga 6.

Cilji se lahko skozi čas spreminjajo. To je odvisno od dejavnikov zunanjega (npr. trend rasti ali upadanja vlaganja v šport) in notranjega (npr. kultura v organizaciji) okolja. Najtežje oziroma najmanj pogosto se spreminjajo temeljni organizacijski in skupinski cilji, medtem ko se manj pomembni in individualni cilji lažje spremenljivi.

Politiko lahko razumemo v tesni povezavi s cilji in kulturo v organizaciji, saj naj bi ta določala način, s katerim se bodo zastavljeni cilji poskušali doseči. Pri tem mislimo predvsem na politiko poslovanja. Politika tako usmerja delovanje organizacije ter postavlja določene okvire (omejitve), v katerih naj bi poslovanje potekalo. Primer takšne vrste politike prikazuje Priloga 7. Vendar poznamo tudi politiko v nekoliko drugačnem pomenu, v povezavi s pridobivanjem moči (vplivnosti) v organizaciji. Več o tem v Prilogi 1 in 8.

3.1.2.1. Cilji v KK Krka

Poslanstvo je bilo določeno ob ustanovitvi, morebitne spremembe pa se lahko izvedejo le na letnem občnem zboru. Kot namen svojega obstoja je košarkarski klub Krka v statutu kluba navedel: *»Klub preko svojih oblik delovanja omogoča rekreacijsko udejstvovanje mladine in*

odraslih članov, razvija košarkarski tekmovalni šport ter si prizadeva za dvig splošne telesne kulture v Mestni občini Novo mesto» (Statut košarkarskega kluba Krka Telekom, 2001, 3. člen).

To je torej poslanstvo kluba, osredotočeno je na družbeno odgovorno ravnanje kluba. Lahko začutimo, da je klub osredotočen na posebno interesno skupino, in sicer lokalno skupnost. Poleg tega si je vodstvo kluba zastavilo še druge cilje, ki podrobneje opredeljujejo namen delovanja ter aktivnosti s katerimi bo le-ta uresničen (Priloga 9).

Podrobni taktični cilji za obdobje posamezne tekmovalne sezone se določajo na letnem občnem zboru in posameznih mesečnih sestankih upravnega odbora. Za sezono 2002-03 so bili zastavljeni štirje cilji: uvrstitve v končnico (finale) državnega prvenstva, v drugi krog ULEB tekmovanja, na zaključni turnir Goodyear lige (Adriatic liga) in v končnico (finale) slovenskega pokala. Zadnja dva navedena cilja v tej sezoni nista bila dosežena, vendar je bila le-ta ocenjena kot zelo uspešna, saj je KK Krka drugič v svoji zgodovini postal državni prvak ter se uvrstil v finale ULEB tekmovanja, kar je pomenilo največji klubski uspeh nasploh. S tem dosežkom si je klub tudi izboril pravico nastopa v najmočnejši evropski košarkarski ligi za sezono 2003-04.

Treba je opozoriti na to, da velikokrat pride do konfliktov zaradi razlik v ciljih, oziroma načinu doseganja teh ciljev. Primer tega v košarkarskem klubu Krka opisuje Priloga 10.

3.1.3. Strategije in taktike

Strategije in taktike določajo poti za doseganje ciljev. Okvirno pot v prihodnost nam določajo strateške odločitve, medtem ko taktične določajo učinkovitost na tej poti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 97-98).

Torej bi strategijo, ki je rezultat strateškega planiranja, lahko opredelili kot temeljno dolgoročno usmeritev, ki določa, kako bo organizacija dosegla zastavljeni osnovni cilj in s tem uresničila poslanstvo in vizijo.

Faza določanja strategije je nadaljevanje povezave organizacijskih prednosti s priložnostmi iz okolja in postavljenih ciljev. Tako bo na primer košarkarski klub, ki ima dobre trenerje, okolje pa mu omogoča dobro bazo potencialnih košarkarjev, poskušal prihraniti finančna sredstva ter se namesto za nakup tujih profesionalnih igralcev, osredotočil na razvoj domačih igralcev. V tem primeru je razvoj mladih igralcev strategija, po kateri bo klub dosegel dolgoročni cilj (npr. rezultat na nekem tekmovanju).

O taktikah govorimo, ko gre za odločanje o načinu delovanja v okviru enega leta. To so usmeritve, s katerimi klub dosega bolj podrobno opredeljene cilje. Primer taktike povečanja števila članov v košarkarskem klubu je lahko polovična članarina za sorodnika že obstoječega člana, če se le-ta včlani v tem letu.

Taktike so torej poti za doseg taktičnih ciljev, ki so ponavadi nekoliko nižje postavljeni od strateških, saj imamo za doseg slednjih več časa. Zato za posamezno leto običajno postavljamo kvantitativne cilje (število obiskovalcev, članov,...), na dolgi rok sta pa bolj vezana vizija in poslanstvo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 103).

V športnem žargonu zaznamo dva različna pomena strategije. Prvi je klasično pojmovanje, kot ga določajo navedene opredelitve, drugo pa je trenerjeva strategija, ki se nanaša na pripravo na posamezno ali na serijo tekem. Način postavljanja obeh strategij se ne razlikuje po korakih, se pa osnovna (temeljna) strategija, ki jo postavlja uprava kluba, nanaša na dolgo obdobje, medtem ko je drugi primer tako imenovana operativna strategija, izhaja iz osnovne in ima nalogo najti način (pot), kako tekovati s konkurenti oziroma izkoristiti konkurenčne prednosti. Torej trenerjeva strategija ni strategija v pravem smislu besede, saj se ponavadi nanaša na krajši rok, je pa orodje za uveljavljanje organizacijske strategije.

Tudi pri besedi taktika moramo biti pozorni, v kakšnem kontekstu jo uporabljamo. Poleg opredeljene taktike, ki je rezultat taktičnega načrtovanja in se ponavadi nanaša na obdobje enega leta, poznamo tudi košarkarsko taktiko. Le-ta je opredeljena kot »*smotrno izbiranje in uporabljanje posamičnih, skupinskih in skupnih igralnih dejavnosti v igri s tekmecem, proti katerim želimo doseči čim boljši izid*« (Dežman, 2004, str. 91).

3.1.4. Planiranje trenerja

Trenerjeva vloga v procesu načrtovanja je največkrat odvisna od trajanja njegovega članstva v organizaciji. Profesionalni klubi ponavadi sprejmejo letne sporazume med klubom in trenerjem, tako da slednji praviloma prejema dolgoročne ter okvirne cilje od višjih položajev v hierarhiji in na njihovi osnovi oblikuje bolj podrobne, taktične in operativne.

Pogosto se zgodi, da trener zastavi ekipi nekoliko višje cilje od tistih, ki jih postavljajo lastniki oziroma vrhnji management. To se največkrat uporablja kot orodje motiviranja igralcev in je lahko posledica vpliva trenerjevih individualnih ambicij (ciljev).

3.1.4.1. Planiranje po obdobjih

Proces planiranja poteka na enak način kot v celotni organizaciji. Skupaj z vodstvom kluba se določijo taktični (letni) cilji. Nato tekmovalno sezono trener razdeli na več obdobj (običajno od 2 do 4), določi cilje, ki so lahko vmesne stopnje letnih. Ponavadi so ta obdobja: predtekmovalna sezona, prvi del tekmovalne sezone, premor med sezono in drugi del tekmovalne sezone (Bizjak, 2000, str. 20-21).

V predtekmovalni sezoni si trener zastavi cilje, ki se nanašajo na izboljšanje pogojev treniranja (povečanje strokovnega vodstva, več terminov za trening), sestavo ekipe (nakup igralcev) ter

izboljšanje tehnične, motorične in kondicijske pripravljenosti posameznikov. Nato se začne uigravanje sistema igre v napadu in obrambi.

Pri planiranju sezone ima trener zadnjo fazo prvega obdobja (predtekmovalni del) rezervirano za prijateljske, oziroma trening tekme, na katerih se preizkusi uigranost ekipe. Nato sledi tekmovalni del. Treningi so posvečeni predvsem taktičnemu uigravanju ter deloma tudi vzdrževanju kondicijske pripravljenosti. Cilj je določeno število zmag.

Premor (zimski) v sezoni je namenjen počitku igralcev, sanaciji poškodb ter uigravanju novih taktičnih zamisli. Trener mora v skladu z višino klubskega proračuna vedno upoštevati pravilo rezerve, ki mu omogoča nakup novih igralcev v prehodnem obdobju. To lahko zahtevajo nepredvideni dogodki, kot so poškodbe igralcev, okrepitve glavnih konkurentov ali možnost nakupa kakovostnih igralcev po razmeroma nizki ceni.

Zadnji tekmovalni del odloča o uspešnosti ekipe in trenerja, klubi se borijo za dokončno uvrstitev v posameznih tekmovanjih. Torej, vse je usmerjeno na tekmovalje. Trener zato počasi znižuje trajanje in zahtevnost treningov, saj morajo biti igralci spočiti za najbolj pomembne tekme.

3.1.4.2. Tedensko planiranje

Tedenski načrt je odvisen od tega, za katero obdobje se načrtuje. Najbolj pomembni so tisti v tekmovalni sezoni, kjer je poudarek na taktični pripravi in igranju tekem. Če ekipa tekmuje tudi na evropskem tekmovanju, ima dve tekmi na teden, in sicer sta to ponavadi ob sredah in sobotah. Trener mora upoštevati, da mora poudarek biti na taktičnih skupinskih treningih ter da ima ekipa dovolj časa za počitek. Individualni (še posebej kondicijski) treningi so bolj redki ter so časovno krajši. Primer tedenskega plana v KK Krka prikazuje naslednja tabela v Prilogi 11.

Pri tem je potrebno opomniti, da so pred taktičnimi treningi in tekmami običajno tudi sestanki, na katerih trenerji igralcem predstavijo sistem igre nasprotnika ter plan lastne igre v napadu in obrambi.

3.1.4.3. Dnevno planiranje

Pri dnevnem načrtovanju trener natančno določa vsebino posameznega treninga, katerega vrsto je že določil v tedenskem načrtu. Treningi so lahko skupinski, individualni ali kombinirani, glede na vsebino pa taktični, tehnični in kondicijski.

Taktični treningi so največkrat tudi skupinski, v sklopu pa je ponavadi tudi sestanek. Pri teh je poudarek na uigravanju sistema igre v napadu in obrambi ter pripravi na nasprotnika. Treningi so miselno zahtevnejši, razvija se medsebojno sodelovanje igralcev pri simulaciji najbolj pogostih igralnih situacij.

Individualni treningi so lahko kondicijski ali tehnični. Namen teh je izboljšanje telesne pripravljenosti (moči in vzdržljivosti) ali igralske tehnike posameznika. Program treninga je prilagojen posamezniku ali skupini igralcev. Tako na primer pri tehničnem treningu del ekipe trenira centersko tehniko, ostali pa „bekovsko“. Trening telesne priprave igralcev se lahko izvaja na več načinov (v fitnesu - trening moči; na atletskem stadionu - trening hitrosti in vzdržljivosti). Če se izvaja na primer v fitnesu, se lahko višji del ekipe posveti povečanju maksimalne moči, medtem ko je namen treninga za nižje igralce povečanje eksplozivnosti. Večina trenerjev planira takšne treninge zjutraj, medtem ko so večerni treningi namenjeni uigravanju.

Načrt posameznega treninga mora obvezno biti razdeljen na posamezne faze, in sicer ogrevanje, osrednjega dela in zaključka treninga. V prvem se igralci razgibajo, ogrejejo (dvignejo srčni utrip) ter naredijo raztezanje („stretching“). V drugem delu sledi miselno ali (in) fizično najtežji del treninga, ki vsebuje bistvo (taktično, tehnično ali kondicijsko pripravo). V zaključku se tempo nekoliko zniža, da ne pride do poškodb in je namenjen počasnemu ohlajanju ter sproščanju igralcev.

Trener v sklopu dnevnega planiranja določa tudi pripravo in potek posamezne tekme – več o tem v točkah 3.2.1.3.5. in 3.2.1.3.6.3.

3.2.UVELJAVLJANJE

Po Lipovcu » *je treba organizacijo v fazi uresničevanja, kot je bila v fazi planiranja zamišljena in dogovorjena, tudi spraviti v delovanje in s tem uresničiti plan organizacije*« (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 195).

V nadaljevanju bom prikazal, kako poteka uveljavljanje v športni organizaciji predvsem preko procesa vodenja ter moči, ki jo pri tem uporabljajo posamezni člani organizacije. V tej fazi organizacijskega procesa so značilni mnogi konflikti med posamezniki in skupinami, prikazuje jih tretji del tega podpoglavja.

3.2.1. Vodenje športnih organizacij

Vodenje športnih organizacij je proces, sestavljen iz mnogih dejavnikov. Zato ga tudi ni mogoče preprosto definirati, saj poznamo različne načine in klasifikacije vodenja. Tako Rozman opredeljuje širše vodenje in ožje, ki je le del prvega. V širšem pomenu vodenje zajema kadrovanje, vodenje v ožjem pomenu, komuniciranje in motiviranje. (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 196).

Pri besedi trener je mnogim prva asociacija pojem vodenja. Vendar je pri tem pomembno, na kakšno vodenje mislimo. Poznamo torej širše in ožje vodenje. Vprašanje je, v kakšnem pomenu je vodja trener. V novejšem času se poleg izraza »coach« za trenerja uporablja tudi beseda »manager«. Nekateri se s tem strinjajo, drugi ne. To izhaja predvsem iz različnega pojmovanja

obeh besed (»leadership« in »management«). Medtem ko eni smatrajo vodenje le kot eno funkcijo managementa, drugi pravijo, da zajema tudi širše področje, tretji pa pojma uporabljajo kot sopomenki. Zanimiva razlaga Martensa v Prilogi 12 nam kaže primer takega razlikovanja. Ne glede na razlike v dojemanju pomena pojmov je eno jasno - košarkarski trenerji vsekakor opravljajo širše področje od vodenja le v ožjem smislu, saj sodelujejo tudi pri kadrovanju, komuniciranju in motiviranju igralcev. Je pa res, da se področje delovanja, posledično tudi funkcije trenerja, razlikujejo od trenerja do trenerja oziroma organizacije, v kateri delujejo.

3.2.1.1. Kadrovanje

Kadrovanje lahko na splošno razčlenimo na pet osnovnih elementov: iskanje in pridobivanje kadrov, izbira med potencialnimi kadri, izpopolnjevanje izbranih kadrov, ocenjevanje uspešnosti dela in planiranje kariere (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 198).

Prvi korak pridobivanja kadrov se v košarkarskih klubih ne razlikuje bistveno od tistega v drugih organizacijah. Kadre lahko pridobijo z lastno vzgojo, s pomočjo oglasov, raznih institucij (kot so managerske agencije), z iskanjem po šolah itd. Način pridobivanja kadrov je odvisen od delovnega mesta, ki je posamezniku namenjeno. Na primer trenerji in igralci se največkrat iščejo preko managerskih agencij, mlajše talentirane košarkarje pa se išče po šolah,...

Izbira med kandidati se izvaja lahko s pomočjo pogovorov (če gre za položaj v vodstvu kluba), testov, preizkušenj (te so pogoste za košarkarje). Pri tem sta pomembni informaciji o preteklem delu (največkrat so podlaga za izbor trenerja) in stopnji formalne izobrazbe (npr. fizioterapevt, zdravnik). Pogoji morajo biti merljivi, da omogočijo objektivno primerjanje kandidatov.

Kadre je potrebno usposablјati in izobraževati. Trenerji se lahko izobražujejo s pomočjo udeležbe na seminarjih ali košarkarskih taborih, ki jih organizira krovna organizacija, igralci pa se lahko dodatno usposablјajo z dodatnimi individualnimi treningi. V klubu je možno tudi rotirati posameznike na delovnih mestih ter tako prenašati izkušnje in znanja (trenerji raznih selekcij).

Planiranje kariere je v nekaterih košarkarskih klubih zelo popularno. Velikokrat se namreč zgodi, da košarkarji po zaključku igralne kariere ostanejo v klubu ne samo kot trenerji ampak tudi kot predstavniki za odnose z javnostjo (koristijo ustvarjeno dobro ime), športni in celo glavni direktorji.

Ocenjevanje zaposlenih je v košarkarskih klubih največkrat podlaga za podaljšanje delovnega razmerja v klubu oziroma nagrajevanje, kar štejemo kot sredstvo motiviranja.

Najbolj zanimiv del kadrovanja je vsekakor izbira novih igralcev. Ta poteka pred vsako tekmovalno sezono in v veliki meri določi limite, ki jih ekipa (klub) v tem letu lahko doseže. Na

kakšen način bo izbira igralcev potekala, je odvisno od trenerja. Njegovo vlogo v tem procesu prikazuje naslednja točka.

3.2.1.1.1. Vloga trenerja pri izbiri igralcev

Kadrovanje igralcev je izredno pomembna trenerjeva naloga, saj s tem direktno vpliva na prvi notranji dejavnik uspešnosti košarkarske ekipe (kakovost igralcev), zato sta celotno nadaljnje delo trenerja in uspeh ekipe odvisna od tega procesa.

3.2.1.1.1.1. Iskanje

Prvi korak pri odločanju o angažiranju košarkarjev, ki so na trgu prosti (nimajo nobenih pogodbenih obveznosti do drugega kluba), je njihovo »skavtiranje«. Pod tem pojmom razumemo spremljanje in začetno ocenjevanje igralca. To delo opravljajo v večjih klubih z višjimi proračuni (predvsem tisti iz ameriške lige NBA in evropski klubi, ki nastopajo v Evroligi) posebni pooblaščenci, ki košarkarje spremljajo na raznih tekmah ali pripravljalnih kampih. V manjših klubih (večina slovenskih, tudi KK Krka) to največkrat počnejo trenerji v sodelovanju s športnimi direktorji.

Drugi način privabljanja kandidatov je sodelovanje z managerskimi agencijami ali posamezniki, ki imajo vlogo košarkarjevega zastopnika, kar vključuje posredovanje informacij o določenem igralcu in zastopanje košarkarja v pregovorih z zainteresiranim klubom.

Največji vpliv na prvi korak kadrovanja ima vrhni management, saj se na najvišjih položajih v hierarhiji določa, koliko finančnih sredstev se bo namenilo za pridobitev novih igralskih kadrov. S tem se postavi okvir (omejitve), znotraj katerih poteka nadaljnji proces oblikovanja ekipe.

V nekaterih primerih se s košarkarjem podpiše pogodba takoj in se izpusti drugi element kadrovanja. V praksi se to počne z igralci, ki so si s svojimi preteklimi uspehi ustvarili dobro ime. V ostalih primerih se s kandidati dogovori način preizkusa. Največkrat so to testi v predtekmovalni sezoni, ko se formira ekipa. Če pa je mišljeno obdobje med sezono, se z igralci podpisujejo poskusne pogodbe (v ligi NBA so znane »desetdnevne« pogodbe), ki določajo čas, v katerem se v klubu odločijo, ali bodo sodelovali s košarkarjem tudi naprej.

3.2.1.1.1.2. Izbira

Druga faza v procesu kadrovanja je izbira med privabljenimi košarkarji. Pri tem leži največja odgovornost na trenerju. Izbira lahko temelji na subjektivnih dejavnikih, kot so izkušnje trenerja, oziroma poznavanje igralcev preko morebitnega sodelovanja v preteklosti ali priporočila drugih strokovnjakov s košarkarskega področja. Vendar pa se vse več trenerjev odloča na osnovi objektivnega ocenjevanja, ki se izvaja s pomočjo vnaprej pripravljenih ocenjevalnih lestvic. Te

so standardizirane in lahko razumljive, kar omogoča trenerju upravičenje izbire pred vrhnjim managementom.

Podlaga za trenerjevo odločitev o izboru igralca torej temelji na ocenah košarkarjevih sposobnosti in lastnosti. Te razdelimo v tri skupine: ocena fizičnih sposobnosti, ocena psiho-socialnih lastnosti igralca in ocena košarkarskih veščin (Treat, 2002, str. 4).

Ocena fizičnih sposobnosti je za trenerja najbolj enostavna in zahteva najmanj časa, saj jo lahko izvede s pomočjo testov, ki so v uporabi pri večini športov. Trener ponavadi oceni: velikost (višina in teža), hitrost, eksplozivnost (sposobnost hitre in močne reakcije), odziv, moč in koordiniranost (usklajenost gibov) (Treat, 2002, str. 5-6).

Psiho-socialne lastnosti igralca je najtežje ocenjevati (primer kaže Priloga 13). Najbolj pomembne za sodelovanje v košarkarski ekipi so: sposobnost vodenja in ubogljivost (izpolnjevanje ukazov), inteligentnost in psihična stabilnost ter odnos do dela (Treat, 2002, str. 10).

Sposobnost vodenja ima igralec, ki je zmožen organiziranja igralcev na igrišču (na tekmi). Največkrat je to košarkar na igralnem položaju organizatorja igre. Pri tem je za trenerja pomembno, da ta igralec ni v sporu z njim (je dovolj ubogljiv), da bo vodil ekipo v skladu z njegovimi navodili.

Inteligentnost košarkarja je vse bolj pomemben faktor pri izbiri. Košarka je namreč zelo dinamična igra na relativno majhnem prostoru, v kateri lahko pride do nešteto različnih situacij. Pri tej igri pomembno vlogo prilagodljivost igralca, ki zahteva poleg hitrosti reakcije predvsem sposobnost pravilnega (racionalnega) presojanja okoliščin in odločanja. Zato vse več klubov uvaja poleg zdravniških tudi teste inteligentnosti in psihične stabilnosti.

Pri odnosu igralca na preizkušnji trener opazuje lastnosti kot so: želja po zmagi, požrtvovalnost v korist ekipe, vztrajnost, ...

Kljub pomembnosti fizičnih sposobnosti in osebnostnih lastnosti je odločujoč faktor pri izbiri igralcev njihovo košarkarsko znanje oziroma igralne veščine. Posebej to velja v članskih ekipah, saj je v teh na treningih delež časa namenjen izboljšanju veščinam manjši kot v mlajših selekcijah in je večji poudarek na taktični pripravi (sistemu igre).

Med najpomembnejše košarkarske veščine uvrščamo: obvladovanje žoge (tehnika vodenja in podajanja), gibanje brez žoge (skok, odkrivanje, igra v obrambi) in natančnost pri izvajanju metov na koš (Treat, 2002, str. 15).

Dobro obvladovanje žoge ali dobra košarkarska tehnika vključuje vodenje (»driblanje«) in podajanje žoge. Pri tem se ocenjuje kontrola žoge v maksimalni hitrosti, pod agresivnim pritiskom obrambe ter preciznost in predvsem pravočasnost podaje.

Gibanje brez žoge se ocenjuje preko sposobnosti odkrivanja igralca oziroma prihajanja v položaj za sprejem žoge, igre v obrambi (individualne in timske) ter postavljanje v trenutku meta na koš, da bo v čim boljšem položaju za skok.

Dosežen odstotek realizacije izvedenih metov na koš je odraz natančnosti (preciznosti) košarkarja. Pri tem se ocenjuje natančnost z linije prostih metov, izpod koša (področje tako imenovane »raket«), natančnost s srednje razdalje (izven rakete in znotraj linije, ki označuje 6,25 m) ter natančnost meta za tri točke (izven linije 6,25 m).

Potrebne sposobnosti in lastnosti se razlikujejo v odvisnosti od igralnega položaja, za katerega košarkar konkurira. Tako je na primer dobro obvladovanje žoge najbolj potrebno pri organizatorju igre, pri katerem je na tekmi žoga največ časa v posesti. Torej, vsak trener mora že pred procesom izbire košarkarskega kadra vedeti, kakšne lastnosti naj bi imel igralec na določenem igralnem mestu ter se pri izbiri odločiti za tistega, ki se tem zahtevam najbolj približa. Ponavadi so za posamezne pozicije v košarkarski ekipi potrebne sposobnosti in lastnosti, ki jih prikazuje Priloga 14.

3.2.1.1.1.3. Oblikovanje ekipe v KK Krka

V primeru košarkarskega kluba Krka iz Novega mesta lahko govorimo tako o subjektivnem kot objektivnem načinu izbiranja igralških kadrov. Objektivno izbiranje igralcev je temeljilo na vrsti testov v predtekmovalni sezoni. Za oceno fizičnih sposobnosti sta bila v klubu zadolžena v prvi fazi kondicijski in pomožni trener, v drugi pa klubski zdravnik.

Pri vsakem košarkarju so se pred pričetkom prvega treninga izvedle osnovne meritve. Sem štejemo višino igralca, dolžino razpona rok, višino košarkarja z iztegnjeno roko (doseg), telesno težo in tako imenovano kožno gubo (odstotek mastnega tkiva). Že te prve meritve so trenerjem pokazale, v kakšnem fizičnem stanju so potencialni člani kluba in za katero igralno pozicijo v timu konkurirajo. Poleg tega se odkrivajo tudi njihovi morebitni zdravstveni problemi (prevelika teža, nihanje telesne teže, ...).

Ocenjevanje hitrosti in vzdržljivosti košarkarjev v klubu je bilo sestavljeno iz splošnih in specifičnih košarkarskih preizkusov. Med prve uvrščamo: sprinterske preizkušnje (20, 60, 100 in 200 m), preizkušnje na srednje razdalje (400 in 1000 m), tek na dvanajst minut (Cooperjev test). Za trenerje so bile večjega pomena krajše razdalje, saj je košarkarska igra sestavljena večinoma iz kratkih sprintov, pri katerih je bistvena sposobnost košarkarja pri anaerobnem naporu, aerobna pripravljenost pa služi le kot podlaga. Vendar pa imajo pri izbiri igralcev večjo težo dosežki na specifičnih košarkarskih testih. V KK Krka so poudarjali: tek na 20 metrov z žogo, serijo

sprintov na 100 metrov (med sprinti so dvajset sekundne pavze, računa pa se povprečje desetih sprintov), tako imenovano vajo »samomor« (sprint od osnovne linije košarkarskega igrišča do linije prostih metov in nazaj, nato do sredinske linije in nazaj, potem do linije prostih metov na drugi strani in nazaj ter do konca igrišča in spet nazaj).

Odriv oziroma višina in dolžina skoka igralca pokažejo trenerju, kakšne so sposobnosti igralca pri izvajanju košarkarskih elementov, ki zahtevajo igro v zraku (blokiranje nasprotnikovih metov na koš, uspešnost pri pridobivanju žoge, možnost realizacije napada z zabijanjem,...). V primeru novomeškega košarkarskega kluba so se izvajali naslednji testi: skok v višino z mesta (meritve skokov višino so se izvajale s pomočjo praha krede, s katero si je posamezni igralec namazal roko ter se pri skoku dotaknil table košarkarskega koša in pustil sled, višina le-te se je izmerila), skok v višino z zaletom, skok v daljino z mesta, skok v daljino z zaletom in troskok.

Moč se je pri košarkarjih ocenjevala s pomočjo testov posameznih mišičnih skupin. Med te preizkuse uvrščamo: potisk uteži s prsi leže (bench press), dvig uteži iz polpočepa, dvig uteži iz polnega počepa, nalog (vaja za preizkus igralčeve eksplozivnosti), itd. Pri teh je zelo pomembno strokovno znanje kondicijskega trenerja, saj lahko pri testiranju maksimalne moči igralca pride do poškodb.

Preizkušanje koordinacije gibov je nekoliko manj izraženo v članski košarki (vsaj v konkretnem primeru), se pa veliko uporablja v mlajših selekcijah. Testira se z vajami, kot so vodenje žoge med postavljenimi ovirami, vodenje dveh žog hkrati, itd..

V drugem koraku je igralec, ki uspešno opravi te teste telesne pripravljenosti, dolžan opraviti tudi zdravniški pregled. Pri teh je poudarek dan na odkritje morebitnih bolezni srca, ki so danes vse pogostejše vzrok tudi nenadne smrti med športniki. Na tem pregledu se opravi tako imenovan EKG test, ultrazvok srca, test vzdržljivosti (utrip srca in krvni tlak med stopnjevanjem obremenitve na sobnem kolesu) ter analiza krvi. Novomeški klub je ta testiranja opravljal v sodelovanju z bližnjim zdraviliščem in zdravstvenim domom. V sklopu zdravniškega pregleda se največkrat naredijo tudi testi inteligentnosti in psihične stabilnosti. V teh so razvidni poleg igralčeve zaznave okolja in njegove, tudi njegova morebitna prevelika nagnjenost ali nenaklonjenost k tveganju. V KK Krka temu niso posvečali dovolj pozornosti, tako da ekipa ni imela svojega psihologa, ki so v klubih višjega ranga so vse bolj pogosti.

Kot sem že zapisal, je pri preizkušanju primernosti igralca za določen tim ključnega pomena njegovo obvladovanje košarkarskih veščin. Zato trener večino časa med treningom posveti preizkušanju teh košarkarskih elementov. Ocenjevanje le-teh opisuje Priloga 15.

Vsem tekmovalnim sezonam in različnim trenerjem, ki sem jih poznal v KK Krka, je bilo eno skupno. Vsak trener je želel imeti vsaj enega izrednega strelca v ekipi. Ti se od drugih igralcev ločijo po tem, da so precizni tudi v trenutkih, ko je pritisk na njih največji. Torej, na treningih se

lahko izvaja veliko vaj, a se z njimi praviloma le trenira natančnost, izbira pa lahko temelji le na oceni, ki jo je igralec zaslužil z igranjem v preteklih sezonah, drugih klubih.

Včasih se lahko zgodi, da trener nima vpliva na izbor igralcev. Največkrat je to primer, ko trener med tekmovalno sezono postane član kluba, takrat pa je sestav igralcev že oblikovan. Torej so že porabljeni sredstva za pridobitev igralskih kadrov. V tem primeru trener lahko na uspešnost ekipe vpliva le preko uvedbe novosti sistema igre, v katerem je dan igralski kader najbolj uspešen. To ponavadi dodatno oteži delo trenerja v procesu organiziranja oziroma združevanja ekipe.

3.2.1.2. Združevanje ekipe

Največji izziv za trenerja je doseganje učinkovitosti tima. Učinkovitost tim doseže, ko ustvari več kot bi za to bila sposobna skupina ali seštevek posameznikov. Tu gre za že dobro znani učinek sinergije, ki jo ponazorimo s formulo »ena plus ena je več kot dva«. Predpogoj za doseganje učinkovitosti v timu pa je kohezija znotraj ekipe.

Kohezivnost razumemo kot *»skupek množice faktorjev, ki povzročajo, da skupina drži skupaj v želji doseči skupne cilje in zadovoljiti nekatere potrebe članov«* (Vičič, 2006). To torej lahko razumemo kot neko statično stanje oziroma pozitiven dosežek tima, nekaj, kar naj bi si vsak tim prizadeval doseči. Kohezivnost je lahko zelo šibka ali zelo močna, vsekakor je bistvenega pomena za obstoj nekega tima. Koheziven tim zmanjšuje individualnost posameznika, povečuje pa njegov konformizem. Trenerji zato poskušajo razvijati kohezivnost v ekipi, saj verjamejo, da kohezivna ekipa bolj verjetno zmaguje oziroma pomeni konkurenčno prednost pred ekipami, ki imajo bolj kakovostne posamezne košarkarje, a v ekipi ni kohezije.

Doseganje kohezivnosti ekipe je zahteven proces, pri katerem morata trener in (v tistih ekipah, kjer je) športni psiholog upoštevati veliko dejavnikov, ki na to vplivajo, da bi razumeli svojo ekipo in vsakega posameznega igralca. Glavni elementi, oziroma faktorji kohezivnosti v športni ekipi so: stres, konformiranje, tekmovalnost, zadovoljstvo, velikost ekipe, dolgotrajnost članstva, komuniciranje, vloge in prilagodljivost, konflikti, skladnost vodenja in igralni čas (Vernacchia, McGuire, Cook, 1998, str. 49).

3.2.1.2.1. Dejavniki kohezivnosti in njihov vpliv v KK Krka

a) Zadovoljstvo - Ni potrebno posebej razlagati tega, da sta zadovoljstvo posameznih članov ekipe in morala na visokem nivoju prisotni v ekipah, ki zmagujejo. Nasprotno je v tistih ekipah, ki so navajene izgubljati in potem ne zmagajo niti ekip, ki so objektivno slabše od njih. Gre za medsebojno delovanje vzrokov in posledic. Večja kohezivnost ekipe vodi k uspehu, to pa povečuje zadovoljstvo in tudi večja občutek pripadnosti k ekipi ter pozitivno vpliva na socialno klimo v moštvi. Vse to seveda spet povečuje kohezivnost ekipe in povezuje teče naprej. Problem, ki se ga moramo zavedati, in ki izhaja prav iz te medsebojne povezanosti, pa je v tem,

da ta princip deluje prav tako močno tudi takrat, ko pride do neuspeha. Kaže se v nezadovoljstvu, kar zmanjšuje kohezivnost, pojavljajo se konflikti v ekipi med igralci, vse pa seveda vodi v nov neuspeh (Jenko, 2003, str. 14).

Zato je pomembno, da trener pred tekmovalno sezono postavi nek končni cilj in nekaj vmesnih, ki naj bi bili objektivni, da jih ekipa lahko doseže in s tem doseže tudi zadovoljstvo. Na zadovoljstvo vplivajo tudi nekatere stvari, ki se na prvi pogled ne zdijo pomembne, kot so plani potovanja, oprema, itd. Uspešnost na tekmovalnem področju je torej glavni povzročitelj zadovoljstva in posledično kohezije v ekipi. Vendar pa že sama uspešnost ne prinaša zadovoljstva. Če so igralci preutrujeni, se lahko kljub dobrim rezultatom pojavi nezadovoljstvo. Pri tem ima spet zelo pomembno vlogo nagrajevanje ekipe s strani trenerja. Že dodatni nenačrtovani prosti dan lahko povzroči pozitiven šok pri košarkarjih in vpliva na zadovoljstvo tima. Prav ta način se je najbolj pogosto uporabljal v KK Krka.

b) Igralni čas - Glavni dejavnik, od katerega je odvisno zadovoljstvo vsakega posameznega igralca, je igralni čas. Pri tem se moramo zavedati, da so ambicije in pričakovanja igralcev drugačna od trenerjeve vizije poti do uspeha. Zato je zelo pomembno, da trener na koncu pripravljalnega obdobja, v začetku tekmovalne sezone jasno pove, kakšna je čigava vloga v ekipi. Pri tem je pomembno zaupanje, ki si ga mora trener pridobiti pri igralcih, da bi ti verjeli, da je pot, ki si jo je izbral, najboljša. V praksi to dela zelo malo trenerjev in to je pogosto tista razlika med uspešnim in neuspešnim trenerjem oziroma med zmago in porazom. V javnosti je malo znano dejstvo, da se posamezni košarkarji poskušajo zaščititi pred morebitno premajhno igralno minutažo. Le-ta lahko zelo vpliva na posameznika, saj že ena slabša sezona lahko pomeni mnogo manjše prihodke v prihodnosti. Zato pri pogajanjih s predstavniki kluba veliko igralcev poskuša v pogodbo vstaviti tudi klavzulo o minimalni minutaži na tekmi. To pa lahko zelo negativno vpliva na uspešnost ekipe, saj trenerju potencialno onemogoča sestavljanje optimalne igralne peterke v danem trenutku.

c) Konformiranje - Po Tušku za ohranjanje doseženega stanja v ekipi skrbita procesa konformiranja in prisiljevanja. Prisiljevanje temelji na ukazih in zahtevah posameznikov, ki imajo moč vplivanja in socialne kontrole nad člani. Konformiranje pa je ravnanje v skladu z normami. Gre za igralčevo vedenje, ki ga tim pričakuje in nagraduje. Proces konformiranja pa naj bi vodil v rigidnost tima. Nasproti temu procesu se pojavljajo spremembe, ki prihajajo od posameznih članov, od igralcev. Proces vplivanja manjšine imenujemo inovacija, ta pa lahko povzroči tri možne reakcije: renomalizacija (ekipa sprejme pobudo igralca ali manjše skupine igralcev in spremeni normativni sistem celotnega tima), polarizacija (ekipa bo na pobudo manjšine reagirala negativno in se še čvrsteje oprijela obstoječega normativnega sistema), ignoriranje manjšine (ekipa na inovacijo sploh ne reagira) (Jenko, 2003, str. 6).

V ekipi KK Krka je moč trenerju omogočala prisiljevanje članov tima. Renomalizacijo so lahko povzročili le igralci prve postave. To je izviralo iz njihovega položaja v ekipi, ki jim je omogočal

večjo moč (takoј za trenerjem), saj je rezultat bil v veliki meri odvisen od njih. Proces konformiranja je močno vplival na vlogo posameznika v ekipi.

d) Vloge in stres v ekipi - Eden ključnih dejavnikov, ki vpliva na združevanje tima, je sposobnost članov, da se prilagodijo dodeljenim vlogam. Pri tem mora trener paziti, na kakšen način dodeljuje vloge, saj so njegova pričakovanja in pričakovanja igralcev lahko različna. Važno je, da trener predstavi končni cilj in vsako vlogo posebej vklopi v doseganje cilja. Tako se bo igralec lažje poistovetil z dano vlogo. Razumel jo bo, sprejel in uspešno izpolnil svoj del naloge. V nasprotnem primeru razhajanje v razumevanju vlog lahko pripelje do frustracije igralca, kar povzroča stres (Vernacchia, McGuire, Cook, 1998, str. 49).

Določena količina stresa, ki ga povzročijo tekmovanja in treningi, ponavadi zbližuje člane ekipe in pozitivno deluje na kohezijo moštva, preveč stresa lahko moti združevanje, saj lahko pripelje do preveč konfliktov znotraj ekipe. Ti pa so lahko zelo škodljivi pri doseganju končnega cilja. Trener v KK Krka je poskušal zmanjšati količino stresa med igralci, tako da je pripravil košarkarje na tekmovalno sezono. To je storil s pomočjo sestankov in individualnih pogovorov. Igralce je seznanil s cilji, načinom dela in vlogami posameznikov. Če so cilji jasni in dobro postavljeni, dajo smernice za vse aktivnosti ekipe. Košarkarjem je posledično lažje razumeti način trenerjevega dela in sistem igre, ki ga je le-ta postavil. S tem se zmanjša možnost negativnih presenečenj, ki so najpogostejši vzrok stresa.

e) Konflikti - Konfliktne situacije so povsem normalen del grajenja ekipe in športa nasploh. Ponavadi do njih pride zaradi nesporazuma pri komuniciranju ali napačnih razlag ekipnih standardov, norm, vlog in ciljev. Trener se mora zavedati pomembnosti tega dejavnika in mora poskušati razreševati konflikte, ti pomagajo pri graditvi stabilne in uspešne ekipe, ne pa da jo rušijo (več v Prilogi 2).

f) Tekmovalnost - Med člani ekipe je neizogibna. S pomočjo te trener selekcioniра ekipo, določi vlogo posameznemu igralcu in določi igralcu čas igranja, ki ga bo ta dobil. To pogosto, skoraj vedno, privede do konfliktov med igralci. Ti bodo toliko manj škodljivi, kolikor bo trener zmožen dopovedati, da stvarni uspeh temelji na sodelovanju soigralcev in tekmovalnosti med ekipami, ne pa znotraj ekipe. Seveda, to ne pomeni, da je tekmovalnost škodljiva, ravno nasprotno. Vendar pa mora ta biti v mejah, znotraj katerih povzroča tako imenovani optimalni (funkcionalni) konflikt. V sezoni 2002-03 je glavni trener v novomeškem klubu pogosto spodbujal pozitivno tekmovalnost. Posebej se je poudarjala tekmovalnost v odnosu do nasprotnikov, vendar tudi med tremi kakovostnimi postavami (strukturo ekipe v KK Krka kaže Priloga 16). Pri tem so se uporabljala razna orodja motiviranja igralcev, med katerimi so bile najbolj učinkovite metode nagrajevanja in kaznovanja ter tako imenovanega napada na posameznikov ego. Prvi dve izhajata iz klubskega pravilnika o nagrajevanju in kaznovanju, drugi način motiviranja pa je trener uporabljal samoiniciativno. Pri tem je moral biti pozoren, da tega ni uporabljal pri tistih z nižjo ravno samopodobe, saj bi v tem primeru ta metoda imela negativen učinek.

g) Velikost ekipe - Ponavadi obstaja optimalno število članov za izpolnitev naloge. Vsekakor velikost tima ne bi smela biti večja ali manjša kot je potrebno za uspešno doseganje cilja. Vsi člani bi morali biti aktivno vpleteni v ta dosežek. Problem, ki je povezan z združevanjem tima v športu, se pogosto pojavi, ko je v ekipi preveč igralcev. To se lahko zgodi v košarkarski ekipi, saj mnogo trenerjev v ekipo vključi nekatere talentirane igralce, ki pa ne dobijo priložnosti tega pokazati na igrišču. Od tod izvirajo frustracije igralcev, izgubijo motivacijo in se počutijo izolirani s strani tistih košarkarjev, ki igrajo (Vernacchia, McGuire, Cook, 1998, str. 50).

Na ta dejavnik trener v košarkarski ekipi zelo težko vpliva, saj je sama velikost ekipe dana. Vendar pa je v ekipah, ki igrajo na vrhunski ravni problem v tem, da morajo biti rezervni igralci, ravno tako kot košarkarji prve postave, kakovostno na najvišjem nivoju. Drugače lahko ekipa morebitno poškodbo ključnega igralca negativno občuti na rezultatu. V nasprotnem primeru pa, ko je v ekipi zadostno število vrhunskih košarkarjev, tisti v vlogi rezerv, nimajo zagotovila, da bodo igrali. To je bila velika težava tudi v KK Krka, kar je povzročilo nezadovoljstvo nekaterih igralcev ter posledično višjo fluktuacijo igralskega kadra in upočasnen proces združevanja ekipe.

h) Dolgotrajnost članstva - Vedno je dobro imeti v ekipi enega ali več starejših članov, ki so že nekaj tekmovalnih sezon v istem timu. Ti pogosto zelo pozitivno vplivajo na nove člane. Lahko bi rekli, da prenašajo določene norme in pravila na mlajše igralce. Pogosto pa znajo biti tudi zelo koristni za trenerja, saj poleg izkušenj, iz katerih se učijo mladi igralci, sporočajo trenerju o vzdušju znotraj garderobe. Dolgotrajnost članstva je tudi eden pomembnejših pogojev pri izbiri kapetana ekipe. Temu dejavniku se v KK Krka ni posvečalo veliko pozornosti, saj je bila za ekipo značilna sezonska zamenjava igralcev. Temu je botrovalo pogosto menjavanje trenerjev, tako v obdobju od 1998 do leta 2005 ni bilo glavnega trenerja, ki bi se zadržal dve polni tekmovalni sezoni, v povprečju pa se je zamenjal v času krajšem od ene sezone.

i) Komuniciranje - Za proces komuniciranja so potrebna sporočila (informacije), oddajnik (tisti, ki sporoča), sprejemnik (tisti, ki sprejema sporočilo) in kanal (pot po kateri teče sporočilo) (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227).

V košarkarski organizaciji ni posebnosti glede načina sporočanja. To je lahko ustno (sestanki), pisno (dopisi, obvestila za javnost), neverbalno (znaki sporazumevanja igralcev in trenerja na tekmi) ter komuniciranje s pomočjo elektronskih sredstev. Ravno tako je komunikacija lahko medosebna, formalna, enostranska ali obojestranska. Katera vrsta prevladuje, je odvisno od organizacijskih značilnosti strukture. Ponavadi so komunikacije v klubih obojestranske tako pri navpični kot tudi pri vodoravni komunikaciji, vendar se pri navpičnih upošteva načelo hierarhičnosti in sporočanje navzgor služi le kot povratna informacija.

Komunikacijska struktura znotraj ekipe ima povsem drugačne značilnosti od ostalih delov kluba. Ta je najbolj odvisna od trenerjevega izbranega stila vodenja. Način, kako se sporazumevajo igralci med seboj in s trenerjem (pri tem je pomembno tako verbalno kot tudi neverbalno

komuniciranje), velikokrat odseva kohezijo ekipe. Pri tem je lahko zelo koristen športni psiholog. Z opazovanjem medsebojnega sporazumevanja, reševanja problemov, načina izbire odločitve lahko pomaga trenerju doseči večjo stopnjo sodelovanja znotraj ekipe. Komunikacija v ekipi KK Krka je potekala v ustni obliki. Trener, ki je preferiral diktatorski način komunikacije (Priloga 17), je imel v navadi pred vsakim treningom v tekmovalni sezoni sklicati skupni sestanek, občasno pa je opravljal tudi individualne razgovore s posameznimi košarkarji. Na ta način je dobil boljši vpogled v razpoloženje znotraj ekipe ter morebitna razhajanja v ciljih posameznikov in tima kot celote.

j) Skladnost vodenja - V praksi se pogosto dogaja, da so nekateri pomočniki trenerjev preveč ambiciozni. To jih lahko pripelje do konflikta z glavnim trenerjem, kar igralci zaznajo, saj dobivajo različna navodila od obeh. To je lahko zelo škodljivo za rezultat. Pomočnik trenerja se mora, ravno tako kot vsak igralec, sprijazniti s svojo vlogo in pustiti glavnemu trenerju končne odločitve. Konec koncev je prvi trener najbolj odgovoren za uspeh ekipe in če ni zadovoljivega rezultata, bo praviloma prvi, ki bo moral zapustiti ekipo. V nekaterih primerih je lahko v ekipi navidezna neusklajenost med trenerji. Ti pogosto uporabljajo tako imenovano igro »dobrega in slabega policaja«. Medtem ko glavni trener igra vlogo strogega avtoritarnega vodje, je v vlogi prijaznega in razumevajočega pomožni trener. Ta se torej v odnosu s košarkarji le navidezno ne strinja z metodami prvega trenerja. Posledica je, da igralce, ki ne preferirajo sprejemanje ukazov od nekoga, ki ima moč položaja, lažje motivira drugi trener. Temu se takšni košarkarji tudi lažje zaupajo, kar omogoča trenerjem opazovanje reakcij igralcev na posamezne odločitve. Takšna metoda je nekoliko zahrbtna, a se je po izkušnjah trenerjev velikokrat pokazala za zelo učinkovito.

3.2.1.3. Motiviranje

Motiviranje je prisotno in se deloma prekriva z večino dejavnikov kohezivnosti ekipe. Predvsem ima močan vpliv na zadovoljstvo članov in njihovo prilagajanje, zato ga ne navajam posebej med dejavniki uspešnega doseganja združevanja ekipe.

»Motivacija, gledano z vidika managerjev, je zbujanje potreb ali zavesti o potrebi ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev. Motiviranje mora voditi k usklajenem delovanju ljudi« (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236-237).

Maslow je potrebe razdelil na pet skupin, in sicer na fiziološke, potrebo po varnosti, pripadnosti, spoštovanju in potrebo po uresničevanju svojih sposobnosti. Zaposleni delujejo v organizaciji, da bi zadovoljili določeno potrebo. Pri tem velja, da se z rastjo košarkarskih klubov (njihovo uspešnostjo) in z višanjem denarnega toka v njih, ponavadi tudi potrebe posameznikov, ki delujejo v njih pomikajo proti vrhu na hierarhični lestvici potreb. Torej, na začetku naj bi člani profesionalnega košarkarskega kluba delovali zaradi zadovoljitve fizioloških potreb oziroma plače. Da pa bi bila višja, so potrebni rezultati, ki vzpodbudijo interes sponzorjev. Ko je ta potreba zadovoljena, se pojavi želja po višjih ciljih, kot so uspešnost kluba v evropskem ali

svetovnem merilu. Seveda, to velja le za profesionalne klube. V tistih, ki delujejo le rekreativno, je ponavadi namen delovanja zadovoljevanje potrebe po pripadnosti.

Za košarkarske klube je, tako kot pri mnogih športnih organizacijah, zelo pomembno nagrajevanje. To se predvsem uporablja kot dodatna stimulacija članov ekipe in je na nek način zavarovanje vodstva kluba, da bodo košarkarji in trenerji res storili maksimum za uresničenje klubskih ciljev. Zaradi tega imajo danes pogodbeni zneski igralcev (predvsem pri tistih najkakovostnejših) manjši delež osnovne plače, medtem ko se deleži nagrad za rezultat (bonusi) povečujejo.

3.2.1.4. Vodenje

Rozman pravi, da je vodenje *»sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja«* (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201).

Po Weinbergu in Gouldu se *»vodenje v športu nanaša na procese odločanja, tehnike motiviranja, dajanje povratnih informacij, ustvarjanje medosebnih povezav ter zaupno usmerjanje skupine ali tima«* (Kajtna, 2006, str. 24).

V košarkarskih klubih lahko ločimo proces vodenja celotne organizacije ali pa samo njenega dela – ekipe. Običajno pri vodenju celotnega kluba mislimo na širši pomen, medtem ko je vodenje ekipe pogosto zmotno obravnavano kot ožje. Do sedaj smo lahko ugotovili, da trener pokriva tudi širše področje, saj sodeluje tako pri kadrovanju, motiviranju in drugih procesih uveljavljanja kot tudi kontroli (več v točki 3.3.).

3.2.1.4.1. Stili vodenja

Stil vodenja lahko označimo kot način, na katerega vodja deluje, da bi usmerjal delovanje tima za dosego ciljev. Gre za razmerje, ki nastaja med udeleženci (vodjo in vodenimi) v procesu vodenja. Odvisno od tega, kako vodja uporablja strokovno, statusno in osebno avtoriteto ter jih med seboj kombinira, se oblikuje njegov stil vodenja. Po Ulrichu obstajajo tri osnovne oblike (stili) vodenja, katerih splošne značilnosti opisuje Priloga 18. To so vodenje avtonomnih skupin, avtoritativno vodenje in participativno vodenje (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 322).

Pri avtonomnih skupinah skupina sama izbira vodjo, ki uporablja samo strokovno in osebnostno avtoriteto za usmerjanje. V profesionalni košarki tega ne najdemo, vendar pa je pogost primer v rekreativnih košarkarskih društvih. Avtonomne skupine same izberejo svojega vodjo, kar letemu omogoča popolno zanemarjanje statusne avtoritete. Struktura takšne ekipe je enostavna, v njej pa poteka skupno planiranje, saj je odgovornost za rezultat porazdeljena na vse člane tima.

Ko vodja uporablja izključno statusni položaj kot način usmerjanja podrejenih, govorimo o avtoritativnem stilu. Takšen način vodenja se največkrat lahko pojavi v moških članskih ekipah. Trener je oblasten, samovoljen, nedovzeten za ideje drugih ter ima glavno besedo. Igralci so podrejeni in niso del centraliziranega procesa odločanja. Naloge na treningih in tekmah se opravljajo po strogo predpisanih navodilih in ustaljenih postopkih. V takšni ekipi ni prostora za ustvarjalno razmišljanje košarkarjev ali drugih članov ekipe. Tak trener ponavadi noče pomožnih trenerjev ali pa imajo tudi ti izključno vlogo izvrševanja ukazov. Pri tem je komunikacija enosmerna navzdol, v obratni smeri pa so mogoča samo poročila o opravljenih nalogah.

Pri participativnem stilu vodja uporablja in kombinira tako statusno kot osebnostno in strokovno avtoriteto. Ta način vodenja postaja vse bolj značilen za večino ekipnih športov. V najbolj izraziti obliki ga najdemo predvsem v uspešnih ženskih košarkarskih timih. Trener je del tima, sodeluje s svojimi igralci in sodelavci ter skupaj z njimi sprejema odločitve. Vsi sodelujejo tako pri postavitvi ciljev kot tudi pri odločitvah, vendar trenerju statusna avtoriteta omogoča postavljanje okvirov. Trener nima namena vsiljevati svoje volje, pač pa poskuša, s pomočjo svoje osebnostne in strokovne avtoritete, prepričati posameznika k boljšemu delu, pri tem pa je tudi sam pripravljen na popravke lastnih smernic.

Opozoriti je potrebno, da so to stili vodenja, ki imajo v stvarnih primerih le redko skrajno obliko. Pogosto trenerji (vodje) uporabljajo vmesne oblike. Likert tako navaja štiristopenjsko lestvico vodenja, pri kateri sta skrajnosti popolnoma demokratični (ki je podoben participativnemu) na eni strani in skrajno avtorski (avtoritativni) način na drugi strani, vmes pa sta še posvetovalni in dobrovoljno avtorski sistem vodenja. Poleg tega so najbolj pogosto omenjeni še nekateri drugi načini vodenja (Lipičnik, 1996, str. 120): kompromisarski, misionarski, liberalni, patriarhalni, dezerterski, izvrševalski, dobrohotni avtorski, razvijalski, birokratski stil vodenja,...

3.2.1.4.2. Usmerjenost v naloge ali k igralcem

Usmerjenost k nalogam ima tako prednosti kot slabosti. Že ime nam pove, da je vse podrejeno k doseganju cilja, oziroma opravljanju naloge. To je v športu rezultat, zmaga. Posebej v vrhunskem športu se danes v glavnem osredotočamo na rezultat, sekundarni pa so odnosi med športniki in trenerji. Zakaj ima ta način vodenja veliko prednost? Enostavno zato, ker se danes tekme odločajo v kritičnih trenutkih, kjer je pomembna hitrost odločanja. Torej ni časa, da bi vsakdo izrazil svoje mnenje in svojo možnost rešitve problema, ampak je potrebno poznati hierarhijo v ekipi. Na najvišjem položaju je trener in on odloča o vseh ključnih odločitvah. Vendar ima tak pristop tudi svoje slabosti. Poglavitna je ta, da tak način vodenja lahko povzroči veliko konfliktnih in stresnih situacij, ker velikokrat ni možno, da igralec trenerju prenese povratno informacijo.

Slabe strani vodenja usmerjenega v naloge so obenem pozitivne pri vodenju, ki je usmerjeno k ljudem. Tak stil vodenja omogoča trenerju povratno informacijo, torej vidi, kakšna je reakcija

igralcev na njegove odločitve. Tako zazna, kje je ukrepal prav in kje bi lahko ravnal bolje. Pomanjkljivost tega stila je, da lahko privede do razkola v ekipi, če nihče ni pripravljen odstopiti od svoje odločitve oziroma pristati na kompromis, trener pa nima več avtoritete, da bi ekipo združil.

Vsak trener bi se moral zavedati prednosti in slabosti stilov vodenja usmerjenih k nalogam in tistih usmerjenih k ljudem ter njihovo uporabo prilagajati okoliščinam v ekipi.

3.2.1.4.3. Lastnosti dobrega vodje

Veliko je razprav o tem, kakšen naj bi bil idealen vodja, vendar ne toliko o tem, kakšne lastnosti in sposobnosti naj bi tak vodja imel, pač pa katere od teh so pomembnejše. Torej, ali se človek že rodi kot dober ali slab vodja ali pa se lahko vsega kar potrebujemo za dobro vodenje naučimo.

Po raziskavah Janeza Mayerja so tipične lastnosti in sposobnosti dobrega vodje naslednje: *inteligentnost* (kar pomeni hitro in ustrezno prilagajanje spremembam), *karakterne (dedne) lastnosti* (dominantnost (gospodovalnost), ekstravertiranost (odprtost), čustvena stabilnost), *značaj* (poštenost in zanesljivost), *ustvarjalnost, izraznost, empatija, pozitivna samopodoba, odločnost (pogum), etična načela, altruizem in filantropija* (Mayer, 2006, str. 5-7).

Kot lahko opazimo, so nekatere lastnosti dedno pogojene (npr. empatija), druge pa se lahko privzgojijo (npr. etična načela). Torej ne moremo izključno trditi, da se dobrega vodjo lahko ustvari samo z učenjem, obenem pa tudi samo prirojeni talent ni dovolj.

Mayer sklepa, da *»dober trener ni nujno vrhunski izvajalec, je pa dober učitelj, ki pri posamezniku opazi skrite darove in jih vzajemno razvije do popolnosti. Dober trener je tudi kreator zmagovalnega vzdušja. Le-to je v ekipi katalizator, ki sicer pospešuje kemično reakcijo, a v njej ne reagira. Tudi trener v nobenem primeru ne sme prevzeti vloge ključnega igralca, saj se v tistem hipu usede na dva stola in samemu sebi postane kapetan. S tem sklene neskončno vrtenje tima v začaranem krogu«* (Mayer, 2006, str. 9).

Po Weinbergu in Gouldu je *»vodja tisti, ki ve, kam je ekipa namenjena, pozna njene cilje, daje prava navodila in uporablja pripomočke, ki omogočijo, da bodo prišli na cilj. Trener, ki je dober vodja, ima vizijo, ve pa tudi, kako cilje postaviti za vsak dan posebej, kako motivirati. Predvsem pomaga pri spreminjanju vizije v realnost. Trenerji, učitelji in drugi vaditelji so vodje, ki v vsakem človeku iščejo priložnosti, da bo uspel. Uspešni vodje tudi poskrbijo, da uspeh posameznika pomaga k večji uspešnosti cele ekipe* (Kajtna, 2006, str. 24).

Trener bi torej moral imeti vse lastnosti dobrega vodje. Seveda, to še ne zagotavlja, da bo tudi uspešen, a mu povečuje možnosti. Tako kot na uspešnost cele ekipe tudi na uspešnost posameznika (trenerja) vplivajo notranji in zunanji dejavniki.

Po Blažiču med notranje dejavnike štejemo: osebnostno strukturo, znanje in izkušnje ter delovni status in strokovno aktivnost (Bizjak, 2000, str. 62).

Osebnostno strukturo sestavljajo tri komponente. Prvi dve sta zaznavni in spoznavni ter psihosocialne sposobnosti. Te so praviloma zaželenje sposobnosti vseh vodij in so že opisane v Mayerjevi lestvici. Tretja sestavina je ambicioznost, ki žene trenerja po nenehnem izpopolnjevanju in doseganju vedno višjih ciljev. Znanja, ki so nujno potrebna pri košarkarskih trenerjih, so sodniško in trenersko ter organizacijsko. Veliko bolj pomembno je slednje, ki ga trener lahko pridobi s strokovno izobrazbo (trenerska šola, športne fakultete, seminarji, itd.) ali samoizobraževanjem (prebiranje literature, spremljanje aktualnih košarkarskih dogodkov itd.). Izkušnje so ravno tako pomembne kot trenerjevo znanje. Te lahko razdelimo na igralske, trenerske in organizacijske ter sodniške. Najpomembnejša je seveda trenersko-organizacijska, pri kateri je pomemben absolutni staž organiziranja in treniranja ter staž v aktualni trenerski kategoriji (Blažič, 1994, str. 13).

Zadnji, notranji dejavnik, je nekoliko manj pomemben od osebnostne strukture ter znanja in izkušenj, vendar povečuje možnosti trenerja pri povečevanju prav drugega dejavnika. Delovni status in strokovna aktivnost nam pove, v kakšnem delovnem odnosu je trener in v katerih organizacijah je član. Torej, ali je profesionallec ali amater ter njegovo članstvo v na primer Košarkarski zvezi Slovenije, Združenju trenerjev itd..

Med zunanje dejavnike, ki vplivajo na uspešnost trenerja, štejemo: organiziranost kluba, kakovost ekipe, kakovost nasprotnika itd.. Trener lahko s svojim delovanjem občutneje vpliva le na kakovost ekipe. Medtem ko vpliva le delno na organiziranost kluba, je nezmožen vplivati na dejavnike kot so nasprotnik, gledalci,...

3.2.1.4.4. Modeli vodenja

Najtežje vprašanje za vsakega vodjo (trenerja) je, katero vodenje je najboljše oziroma kaj določa optimalni način vodenja. Kot posledica raziskovanj so se v teoriji pojavili različni modeli vodenja, ki poudarjajo različne dejavnike. Ločimo tri skupine modelov: modeli značilnih lastnosti vodje, modeli vedenja vodje in situacijski modeli (Završan, 2003, str. 14).

Prvi dajejo poudarek na osebnostnih in fizičnih lastnostih vodje, ki so največkrat podedovane. Vendar so te trditve v večini primerov zmotne, saj kljub temu da naj bi športni trener v pravilu moral imeti tudi nekatere specifične telesne sposobnosti, te nikakor niso odločujočega pomena za njegovo uspešnost.

V nasprotju s prvim modelom, poudarjajo modeli vedenja vodje njegove vedenjske značilnosti. Vedenje se lahko opazuje ter ga je možno oponašati, kar pomeni, da sposobnosti dobrega vodenja niso prirojene.

Situacijski modeli vodenja pravijo, da v vsakem trenutku obstaja optimalen način vodenja, ki je odvisen od stanja trenutnih dejavnikov, ki to vodenje določajo. Možina med te situacijske dejavnike uvršča: **zapletenost dela, zrelost članov, potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, viri moči vodje, osebne značilnosti vodje, odnosi med vodjo in člani** (Završan, 2003, str. 17).

Trenerji poskušajo vplivati na svoje igralce tako, da jim poskušajo predstaviti neko idejo, ki rezultira s športno uspešnim obnašanjem igralcev. Čim bolj igralci sprejmejo trenerja in njegov način dela, tem bolj uspešno je vodenje in posledično so večje tudi možnosti za uspeh. Stopnja, do katere igralci sprejmejo določeno trenerjevo idejo, je pogosto odvisna od situacijskih dejavnikov. Torej, tudi optimalno vodenje v košarkarskih ekipah določajo vsi navedeni situacijski dejavniki, katerim mora vodja prilagajati svoj stil vodenja. Vendar pa imajo določeni dejavniki večinoma različno pomembnost, odvisno od situacije. Kot rezultat tega, katere dejavnike najbolj poudarjajo, poznamo različne situacijske modele vodenja (na primer Hersey-Blanchardov model in Housejev model poti in cilja). Priloga 17 opisuje nekatere najbolj pogosto omenjane dejavnike uspešnega vodenja v športu.

3.2.1.4.5. Vodenje tekme

Ožje pojmovanje vodenja košarkarske ekipe sestavljata vodenje na treningih in tekmah. Pri tem ni moč govoriti o pomembnejšem delu vodenja, saj kljub temu da je uspeh ekipe odvisen od rezultata na tekmi, bo slednji v večini le odraz dela na treningih. Vendar pa je vodenje na tekmah specifično zaradi svoje dinamičnosti. Na tej namreč ni moč vseh dogodkov podrobno analizirati, odločitve je treba sprejeti v trenutku, pritisk pa je večji kot na treningu. Zaradi navedenega se pri vodenju na tekmi bolj odraža trenerjev dejanski karakter in sposobnosti vodenja, ki so tej osebi prirojene. Vodenje na košarkarski tekmi sestavljajo naslednji elementi: priprava neposredno pred tekmo, delovanje v času prvega in drugega polčasa, standardna in posebna statistika igre, kontrola končnice tekme, minuta odmora, menjave košarkarjev, taktika pritiska prve linije napada in obrambe, nadzor rezultata, situacije zadnjega meta, strategija na podlagi predhodno odigranih tekem, kontrola intenzivnosti igre in posredovanje v polčasu (Trninić, 1996, str. 139).

3.2.1.4.6. Vodenje v KK Krka

Po nekaterih raziskavah večina trenerjev teži k stilom vodenja, ki so usmerjeni k nalogam (Vernacchia, McGuire, Cook, 1998, str. 38). Se pravi, da so trenerji v večini nekoliko konzervativni in avtoritarni (vendar verjetno nič bolj kot drugi vodje v drugih strokah). Prav tak način so trenerji večinoma uporabljali v košarkarskem klubu Krka.

Ali to pomeni, da je bilo delo trenerjev napačno, glede na to, da večina avtorjev navaja avtoritarni stil vodenja kot negativen? Poleg tega se ponuja tudi vprašanje, zakaj se ne uporablja demokratični stil, saj večina danes »razvitega« sveta prisega na demokratično ureditev. Na ta in še nekatera podobna vprašanja ni možno v popolnosti dati odgovorov, jih je pa mogoče vsaj delno pojasniti z analizo stanja dejavnikov, ki določajo stil vodenja.

3.2.1.4.6.1. Stanje situacijskih dejavnikov

a) **Kompleksnost dela** - Če se oprem na citat Carla Sagana, je košarka šport kreativnih. To drži, vendar na stopnjo dovoljene ustvarjalnosti pomembno vpliva trener. Ta z uvajanjem pravil lahko bistveno spremeni oziroma poenostavi delovno nalogo posameznega košarkarja. Primer tega so dovoljenja in prepovedi posameznim igralcem, kdaj in v kakšni situaciji lahko izvedejo met na koš, kakšna je obramba (če je conska, košarkar ne more pokazati vseh individualnih obrambnih sposobnosti) itd.. Posledica teh pravil so ožje in natančnejše opredeljena vloga in opravila igralca, kar omogoča trenerju lažje koordiniranje cele ekipe, obenem pa tudi večjo odgovornost za rezultat dela. Logična ugotovitev je torej, da je popolnoma kreativno delo dovoljeno le v nekaterih nižje razrednih, rekreativnih ekipah, medtem ko je igralcem v ekipah, ki nastopajo na najkakovostnejših tekmovanjih (v sezoni 2002-03 tudi KK Krka) ta ustvarjalnost in kompleksnost dela zmanjšana.

b) **Zrelost članov** - Večina članov košarkarskih klubov višjega ranga so profesionalci, ki so plačani za svoje delo. Od plačila je odvisno, v kolikšni meri so člani pripravljeni slediti trenerju in njegovemu načinu dela. V primeru nasprotovanja ima trener možnost izkoristiti moč pritiska oziroma denarnega kaznovanja igralca.

c) **Potrebe košarkarjev** - Posamezen košarkar naj bi bil vedno zadovoljen, če njegova ekipa doseže uspeh. Ta trditev ne drži v vseh primerih, saj je veliko igralcev zadovoljnih le, kolikor sami prispevajo k rezultatu tima. Zato so si cilji in poti za dosego teh ciljev celotne ekipe in nekaterih posameznikov včasih nasprotujoči. To je še en razlog za uporabo nepopularnih metod trenerja, če hoče doseči klubski cilj.

d) **Odločanje v skupini** - Dejavniki kompleksnosti oziroma zapletenosti dela močno vpliva na svobodo in vpliv posameznikov pri odločanju v skupini. Jasno je namreč, da vrhunske ekipe zaradi potrebe po učinkovitem delovanju, niso klasičen primer timov, v katerih je odločanje skupinsko. Zadnjo in najbolj pomembno besedo pri vsaki odločitvi znotraj ekipe ima vedno trener.

e) **Viri moči trenerja** - Idealno bi za vsako ekipo bilo, če bi trener imel takšen referenčen vir moči, da ne bi potreboval drugih. Torej, da bi bil sloves oziroma reputacija ter osebne značilnosti trenerja takšne, da bi to omogočalo vodenje brez prevelikih (negativnih) konfliktov. Žal so takšni trenerji redkost. Tudi v primeru KK Krka je trener, kljub svojemu imenu in preteklim rezultatom, bil prisiljen uporabljati položajno moč ter tudi moč kaznovanja.

f) **Odnosi med vodjo in člani** - Kot sem že omenil, je potrebno medsebojno zaupanje. Vendar so ekipe, podobne novomeškemu klubu, ponavadi sestavljene samo za eno tekmovalno sezono. Trener torej nima časa graditi dobrega vzdušja v ekipi, saj se od le-te zahtevajo takojšnji rezultati. Vodji preostane le predstaviti timu cilje in svoj način dela, v primeru nestrinjanja

posameznika ali skupine pa je primoran uporabiti tudi prisilo ali celo košarkarja odstraniti iz ekipe.

g) **Osebnostne značilnosti trenerja** so opisane v točki 3.2.1.4.6.2.

Ali so te lastnosti in ostali situacijski dejavniki dovoljevali kateri drug način vodenja ali pa je bil izbrani način pretežno avtoritarnega stila optimalen? Pri odgovoru na vprašanje je potrebno poudariti vpliv še nekaterih dejavnikov, med katerimi je vredno omeniti relativno majhno število starejših igralcev v ekipi. Znano je namreč, da bolj izkušeni športniki preferirajo demokratični stil vodenja, ta vsem omogoča vpliv na odločitev. Tak stil vodenja lahko pripelje do tega, da se športniki počutijo bolj odgovorne za doseg nekega cilja, saj je njihov glas enakopraven trenerjevemu. S povečano odgovornostjo se tudi prizadevanje za uspeh naloge poveča. Toda pri mlajših košarkarjih, ki so tvorili večino v timu in v veliki večini še niso osebnostno formirani, je bila potrebna nekoliko bolj trda roka oziroma natančnejše usmerjanje s strani trenerja. Posebej se to kaže v kritičnih trenutkih na tekmovanjih, ko nekdo mora prevzeti kontrolo in s tem tudi odgovornost. Ta oseba je pogosto trener. Pri tem je pomembno omeniti, da avtoritarnost in konzervativnost, ki ju kaže trener pri določenih situacijah, ki to zahtevajo, sta lahko naučeni lastnosti in ju pogostokrat trener v drugih situacijah in odnosih z ljudmi ne kaže.

Drugi dejavnik, verjetno najpomembnejši za ocenjevanje vodenja v posamezni ekipi, je dosežen rezultat. Čeprav je košarkarski klub organizacija, ki je kot športno društvo s svojim temeljnim ciljem usmerjeno v zadovoljstvo ljudi oziroma članov kluba in lokalne skupnosti, je rezultat tisti, ki to delovanje omogoča. Rezultat novomeškega kluba v tekmovalni sezoni 2002-03 pa je, že rečeno, bil za slovenske in lokalne razmere odličen.

Nekoliko bolj poglobljena analiza stanja situacijskih dejavnikov v klubu nam torej kaže, da bi bilo narobe reči, da izbrani prevladujoče avtoritarni stil vodenja ni dober. Le to je pomembno, da trener začuti, do katere mere je potrebno iti pri tem načinu vodenja in kdaj ga je potrebno uporabljati. Seveda to ne pomeni, da je idealna, le v praksi zaenkrat najbolj učinkovita rešitev.

3.2.1.4.6.2. Trener v sezoni 2002-03

Moje ocenjevanje osebnih značilnosti trenerja je zelo težavna naloga, saj nimam potrebnih kompetenc. Ocena torej lahko temelji le na lastnih opažanjih, kar pomeni, da so ugotovitve lahko povsem napačne. V sezoni 2002-03 sem pri trenerju opazil značilnosti: visoko samozavest, optimizem, komunikativnost in ekstavertiranost, inteligentnost, sposobnost manipulacije, sposobnost dobrega presojanja in reševanja problemov, želja po dosežkih - ambicioznost, dominantnost.

Kot vidimo, so se ocenjene lastnosti in sposobnosti trenerja v precejšnji meri prekrivale s tistimi, ki jih dober vodja potrebuje. Visoka samozavest, ki se je izražala ravno v takšni meri, da ne morem reči, da je šlo za tako imenovano prepotentnost, je zelo pozitivno vplivala na ekipo. Ta

lastnost v kombinaciji s sposobnostjo komunikativnosti in ambicioznostjo je prepričevala tudi tiste člane ekipe z nekoliko nižjo samopodobo, da je moč doseči vsak zastavljen cilj. Inteligentnost trenerja se je kazala skozi hitro prilagajanje s pomočjo dobrega presojanja in pravilnega odločanja tudi v najbolj kritičnih situacijah na tekmi. Pri tem je pomembna tudi emotivna komponenta inteligentnosti, saj je imel trener občutek, kdaj (v polčasu, pred tekmo, na treningu,...) in na kašen način (na primer šokirati igralce z namerno izsiljeno tehnično napako ali jih umiriti in prevzeti breme nase) je treba ravnati s posameznikom ali celo ekipo.

Povsem normalno je, da ima trener tudi kakšno pomankljivost oziroma slabost. Vodja novomeške košarkarske ekipe mogoče res ni bil na tisti stopnji altruizma in filantropije, ki je željena pri osebah na njegovem položaju. A tudi to se ni odražalo na rezultatu, saj je trener s svojo politično sposobnostjo (sposobnostjo manipulacije) v veliko primerih uspel kompenzirati to pomankljivost ter ohraniti dobre odnose z vsemi člani kluba pri doseganju lastnih ciljev.

Trener v KK Krka je imel visoko raven košarkarskega znanja, ki je izhajalo iz njegovih izkušenj. Bil je namreč (pred prihodom v Novo mesto) trener članskih ekip Pule in Cibone, s katero je osvojil dva naslova hrvaških državnih prvakov ter igral v Evroligi. Poleg tega je imel tudi veliko izkušenj na področju dela z mladimi. Treniral je tako mlajše kategorije ženskih kot moških ekip. S hrvaško reprezentanco do 22 let pa je osvojil srebrno medaljo na svetovnem prvenstvu leta 2001. V času treniranja KK Krka je bil tudi prvi trener hrvaške članske selekcije, torej tudi član HKS-a (Hrvatskog košarkaškog saveza) (Spahija Neven. Euroleague Basketball, 2006).

Torej, lahko rečemo, da je tedanji trener novomeškega kluba imel vse lastnosti karizmatičnega vodje, saj je bil dominantna in optimistična oseba, ki je s svojim načinom dela (energičnostjo) pridobil simpatije tudi izven organizacije športnega društva. Vse to pa mu je pomagalo pri ustvarjanju uspešne ekipe, ki je s svojimi rezultati potrdila tudi uspešnost svojega vodje.

3.2.1.4.6.3. Vodenje na tekmi

Prvi korak oziroma predfaza vodenja na tekmi je analiza statističnih podatkov nasprotne ekipe in njihovega sistema igre preko video posnetkov njihovih tekem. V novomeškem klubu je za analizo statistike poskrbel pomožni trener, sistem igre pa je preučil glavni trener. Z ugotovitvami sta seznanila igralce na sestankih, neposredno pred treningi. Na teh je trener nato predstavil način oziroma strategijo, s katero bo ekipa poskušala čim bolj izkoristiti svoje prednosti (nasprotnikove slabosti).

V tekmovalni sezoni 2002-03 se je ekipa KK Krka 45 minut pred vsako tekmo sestala v garderobi. Igralci so do takrat morali biti povsem pripravljeni na tekmo. To je pomenilo, da je posamezen košarkar moral biti v dvorani dovolj časa pred tem, da se je preoblekel, preventivno povil gležnje, poiskal morebitno pomoč fizioterapevta in opravil individualno ogrevanje. Trener je nato dokončno določil začetno postavbo ter igralce, ki so dobili največjo igralno minutažo, naloge ekipe in specifične zadolžitve posameznega košarkarja. Potem je v nekaj minutah sledila

kratka obnova lastnosti nasprotnika, podrobna analiza je bila predstavljena na sestanikih pred treningi, ter na koncu še motivacijski govor.

Delovanje trenerja v teku same igre je bilo osredotočeno na: opazovanje uresničevanja dogovorjenega, odkrivanje novih slabosti nasprotnika ter usmerjanje igralcev v njihovo izkoriščanje; usmerjanje igralce v smeri odpravljanja lastnih slabosti; nadziranje fizičnega stanja igralcev in storjenih osebnih napak z namenom ohranjanja možnosti najboljše postave za končnico tekme; predvidevanje potez nasprotnega trenerja glede na stanje nasprotnih igralcev in števila njihovih osebnih napak.

V polčasu se je ekipa znova zbrala v garderobi. Ta čas (10 minut) je trener izkoristil za primerjavo doseženega v prvem polčasu z zastavljenimi cilji pred tekmo. Ponovno so sledili ekipni in posamični napotki ter usmeritve za boljše prilagajanje sodniškemu kriteriju. Če je trener začutil, da večina problemov na tekmi izhaja iz psihološke nepripravljenosti ekipe, je včasih tudi cel odmor posvetil motivaciji ter dvigu samozavesti ekipe in posameznikov. Košarkarji so v tem času lahko poiskali pomoč maserja in fizioterapevta.

Pomemben element vodenja so menjave igralcev. Razlogi za to so bili lahko različni: utrujenost igralca; neuspešnost igralca pri opravljanju zadanih nalog; ohranjanje zadovoljstva v ekipi z enakomerno razdelitvijo igralnega časa; psihološka nestabilnost igralca (zaradi katere mu lahko sodnik dosodi tehnično napako); pet osebnih napak igralca; poškodba igralca; nedisciplina; odgovor na menjavo v nasprotni ekipi; v končnici rezultatsko odločene tekme je trener pogosto zamenjal najboljšega košarkarja, da je ta dobil aplavz, obenem pa je priložnost dal mlajšemu igralcu.

Če usmerjanje s klopi ni uspešno ali če je sporočilo namenjeno igralcem preobsežno, trener pokliče minuto odmora. To je lahko izkoristil za spreminjanje načina igre v napadu ali obrambi (agresivna obramba po celem igrišču ali na polovici, conska obramba, napad proti coni itd.). V času „time out-a“ je uporabljal tablo, na katero je skiciral gibanje in aktivnost vsakega posameznika. S tem je trener prekinjal morebitne serije uspešnih napadov nasprotnika ali nesuspešnost svojega tima. Včasih je minuto odmora izkoristil tudi za dodatno motiviranje ali psihološko delovanje na igralce, pri katerih je opazil, da so pod prevelikim pritiskom. Značilnost trenerja v KK Krka je bila ohranjanje vsaj ene minute odmora za končnico tekme.

Pri vodenju v fazi končnice tekme je trener uporabljal skrajno avtorski način. Če sta si ekipi po rezultatu zelo blizu, je lahko odločujoča tudi najmanjša napaka. Zaradi tega trener dodatno omeji oziroma zelo natančno usmeri vsakega posameznika v to, kaj lahko in česa ne sme početi (selekcija meta na koš, podaj, vodenja žoge itd.). Ponavadi je na igrišču v tej fazi igre najboljša peterka, izvaja pa tiste igralne akcije, ki so se izkazale za najbolj uspešne. V KK Krka se je pogosto odigrala tudi kakšna, ki se do tistega trenutka sploh ni uporabljala ali pa je peterka bila sestavljena iz na primer petih branilcev (če je hotel pospešiti ritem igre in povečati uspešnost meta za tri točke), saj je s tem ekipa presenetila nasprotnika. Nasprotno se je vedel trener, če je

bila tekma odločena. V tem primeru je dal priložnost manj izkušenim igralcem ter dopuščal več kreativnosti v igri.

3.3. KONTROLA

V vsaki športni organizaciji je potrebna kontrola. Njena naloga je, „*da preverja pravilnost vseh dogajanj in stanj v podjetju in vzpodbuja k odpravljanju nezaželenih odklonov*“ (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 270).

Sam proces kontrole lahko razdelimo na pet faz, in sicer: ugotavljanje izvedbe, primerjava izvedbe s planom, ugotovitev odstopanj, postavljanje diagnoze (zakaj je prišlo do odstopanj) in predlaganje ukrepov za odpravo negativnih odklonov (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 254).

Kontrole lahko delimo na notranje in zunanje, druga delitev loči operativne, taktične in strateške, tretja pa kontrole poslovanja in organizacije. Tudi v športnih klubih lahko izvajamo kontrolo različnih vrst. Pogosto je le-ta tesno povezana s procesom planiranja in služi kot izhodišče za oblikovanje novih planov za prihodnost. Tako na primer vrhnji management z analizo poslovanja v preteklem obdobju le-to kontrolira, obenem pa je to že faza načrtovanja za naslednje obdobje.

V košarkarskih klubih je zanimiva predvsem vloga trenerja pri procesu kontroliranja. Je istočasno predmet kontrole ter tudi tisti, ki nadzoruje in kontrolira. V njegovo področje spada tako imenovana operativna kontrola. Primeri tega so testi telesne pripravljenosti igralcev po pripravljalnem delu sezone, ko rezultate primerja s tistim, ki so jih košarkarji opravili na začetku predsezone. Drugi primer je ocenjevanje uspešnosti posameznega košarkarja ali cele ekipe, ki ga bolj podrobno obravnava naslednja točka.

3.3.1. Ocenjevanje uspešnosti igralcev

Ocenjevanje uspešnosti lahko označimo kot prva tri koraka kontrole, in sicer ugotovitev izvedbe, primerjave uresničenega s planiranim in ugotovitev odstopanja. Na tej osnovi lahko postavimo diagnozo, da bi odkrili vzroke in predlagali izboljšave (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 254).

Ocenjevanje uspešnosti igralcev se lahko izvaja na več načinov. Poznamo ocenjevanja glede na dolžino obdobja, ki se ocenjuje (lahko se ocenjuje posamezna tekma, serija tekem, del sezone ali cela sezona) in ločimo med kolektivnim in individualnim ocenjevanjem. Da bi lahko trener ocenjeval, mora poznati merila, katera mu bodo služila za primerjavo doseženega. Ta so največkrat cilji, ki jih postavi trener pred tekmovalno sezono ali posamezno tekmo, izrazimo pa jih s statističnimi podatki. Podatki, ki jih beležimo za posameznega igralca, so: čas v igri; število izvedenih ter število in odstotek realiziranih metov za eno, dve in tri točke; število skokov (v napadu in obrambi); število asistenc (podaj, po katerih so soigralci dosegli točko); število izgubljenih in pridobljenih žog; število osebnih in tehničnih napak; število izsiljenih osebnih

napak nasprotnikov; število blokad. Ko ocenjujemo učinek celotne ekipe, te podatke posameznih igralcev sumiramo. Na osnovi teh statističnih podatkov lahko trener izračuna vrsto kazalnikov, ki objektivno kažejo, kako učinkovita je bila ekipa oziroma njen posameznik. Primer le-teh so indeksi v Prilogi 19.

3.3.2. Ocenjevanje v KK Krka

Ocenjevanje uspešnosti igralcev se je v KK Krka izvajalo na koncu tekmovalne sezone in le izjememoma v krajšem obdobju. Trener je oceno za posameznega igralca dobil tako, da je izračunal povprečno absolutno vrednost igralca za tekme, na katerih je nastopil. Izračun prikazuje naslednja formula:

$$\text{IPV} = \text{IAV} / \text{št. odigranih tekem}$$

Legenda: IPV – indeks povprečne vrednosti; IAV – indeks absolutne vrednosti.

IAV je seštevek vseh indeksov vrednosti košarkarja na posamezni tekmi.

$$\text{IAV} = \text{IV1} + \text{IV2} + \dots + \text{IVn}$$

Posamezni indeks vrednosti na tekmi dobimo tako, da seštejemo vse pozitivne in odštejemo vse negativne točke, ki jih je igralec dosegel na eni tekmi (Priloga 20). Te igralec dobi s točkovanjem statističnih košarkarskih elementov, in sicer:

- a) 3 pozitivne točke za vsak uspešen met za tri;
- b) 2 pozitivni točki za vsak uspešen met za dve;
- c) 1 pozitivno točko za vsak: uspešno izveden prosti met, asistenco, skok, pridobljeno žogo, blokado, izsiljeno osebno napako nasprotnika;
- d) 1 negativno točko za vsak: zgrešen met (za ena, dve in tri), vsako izgubljeno žogo, storjeno osebno napako, tehnično napako.

Na osnovi košarkarjeve učinkovitosti (IPV) je temeljil njegov položaj v ekipi, kar je izhodišče za sklepanje nove pogodbe z vsakim posameznim igralcem. Torej, boljši IPV posameznega igralca v razmerju s tistimi njegovih soigralcev je pomenil tudi povečanje njegovega pogodbenega mesečnega zneska. Pri nekaterih igralcih se je ta znesek povečeval (ali zniževal) tudi v odvisnosti od uspešnosti v posameznem košarkarskem statističnem elementu. Na primer organizatorja igre se je nagrajevalo glede na število asistenc, krilne igralce glede na skoke, itd. Ti so imeli svojo planirano učinkovitost napisano že v pogodbi.

Tak sistem ocenjevanja ima tudi nekatere slabosti. Prva je spodbujanje negativne tekmovalnosti med igralci, ki se pojavi kot rezultat prevelike osredotočenosti na medsebojno primerjavo igralcev tima. Druga velika slabost uporabljenega načina ocenjevanja je tudi neupoštevanje

pomembnega dejavnika košarkarske uspešnosti, in sicer igralnega časa posameznega igralca. Rezultat tega je kazalnik, ki ne upošteva relativne vrednosti igralca glede na število odigranih minut. Tretja slabost izvira iz dvojnega postavljanja planov. Igralec ima namreč lahko v pogodbi določeno letno povprečje statističnih košarkarskih elementov, ki mu jih določi nekdo iz vodstva (športni direktor), medtem ko mu trener nameni povsem drugačno vlogo, pri kateri mora igralec več pozornosti nameniti drugemu elementu igre.

4. SKLEP

V organizacijski teoriji poznamo več opredelitev organizacije. Pri definiciji njenega športnega segmenta v literaturi najpogosteje postavljajo združbo v ospredje, razmerja, ki držijo to združbo skupaj, pa so v drugem planu. Tudi, če izhajamo iz pojmovanja organizacije kot združbe, je težko postaviti mejo, ki bi ločevala športne od tistih drugih združb. Sam sem poskušal ločiti športne v širšem in ožjem pomenu, kjer uporabljamo kriterij neposrednega udejstvovanja predstavnika (posameznika ali ekipe) te združbe na športnem tekmovanju. Vendar, če se želimo osredotočiti na bistvo organizacije, uporabljamo Lipovčevo opredelitev, saj ta poudarja razmerja, ki povezujejo dele (člane združbi) v strukturo in omogočajo potek procesa. Definicija tako zajame statičen kot dinamičen del organizacije.

Košarkarski klub Krka iz Novega mesta je primer športnega društva. Je neprofitna nevladna organizacija, ki s svojo dejavnostjo poskuša uresničevati poslanstvo kluba. Največji uspehi kluba sta dve osvojitvi naslova državnega prvaka in uvrstitev v finale ULEB tekmovanja.

Del športnega (košarkarskega) kluba je njegova ekipa, ki ga zastopa na tekmovanjih. Vsaka športna ekipa ni nujno tudi tim, vendar pa imajo tiste, ki delujejo kot tim večje možnosti za uspeh od tisti, ki so le seštevki individualcev. Tudi ekipa ima svojo strukturo in proces, ki v tej poteka. Struktura ekipe se spreminja v odvisnosti od faze razvoja, v kateri se nahaja (*forming, storming, norming, performing in adjourning*).

Organizacijski proces je definiran kot proces zagotavljanja obstoja, družbeno-ekonomskih in drugih značilnosti podjetja in smotrnega uresničevanja cilja podjetja. Vsebinsko je upravljano-ravnanjski proces, ki ga razdelimo na procese planiranja, uveljavljanja in kontrole.

Trener je ključna oseba organizacijskega procesa vsake ekipe, ki deluje znotraj športne organizacije. Njegovo delovanje je usmerjeno na notranje dejavnike, ki vplivajo na uspešnost ekipe (kakovost košarkarjev v ekipi, raven sodelovanja med člani ekipe in ustreznost vodenja). Faze trenerskega dela lahko razdelimo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo.

Planiranje je prvi korak managementa, razdelimo ga na: analizo poslovanja, analizo in predvidevanje okolja, določanje poslovnih ciljev in določanje poti za doseg ciljev. Analiza poslovanja se začne z oceno poslovanja in konča z diagnozo. Bistvo te faze je prikaz prednosti in slabosti v poslovanju. V drugem koraku odkrivamo nevarnosti okolja in priložnosti, ki so

ponujene. Skupaj ti dve fazi opredelimo kot SWOT analizo. Klub se s svojimi odločitvami poskuša prilagoditi stanju, ki je ugotovljeno v okolju, bodisi da izkoristi možnosti, ki mu jih le to ponuja, bodisi da se izogne nevarnostim. Po drugi strani pa tudi vpliva na okolje in skuša s tem ustvariti ugodnosti zase in preprečiti negativne vplive. Tretja faza v procesu planiranja je določanje prihodnjega poslovanja (določanje poslovnih ciljev). V tej opredelimo vizijo, poslanstvo ter temeljni, podrobne in okvirne cilje organizacije. Sledi četrta faza, ki pomeni določanje poti za doseg tega stanja (strategije in taktike).

Trenerjeva vloga v procesu načrtovanja je največkrat odvisna od dolgotrajnosti njegovega članstva v organizaciji. Običajno njegovo delo zajema taktično in operativno planiranje, ki ga v posamezni sezoni običajno razdelimo na načrtovanje po obdobjih, tednih in dnevih. Posledica tega planiranja so taktični ter operativni cilji in plani, ki določajo načine za doseg ciljev.

V organizaciji ločimo vodenje v širšem in ožjem pomenu. Širše vključuje: kadrovanje, vodenje v ožjem pomenu, motiviranje in komuniciranje.

V procesu kadrovanja je trener zadolžen za izbiro igrskega kadra. To lahko označimo za prvo fazo razvoja tima (forming), ki je najtežja za same košarkarje. To je obdobje izbire igralcev, pri katerih so vse sposobnosti in lastnosti predmet ocenjevanja. V tej fazi ima trener že oblikovane cilje in na osnovi teh določene potrebne vloge v ekipi, ki so rezultat procesa načrtovanja. Pri tem mu omejitev postavlja proračun kluba, ki določa višino sredstev namenjenih igralcem. Od izbire igralcev je odvisna vsa nadaljnja dejavnost trenerja in uspešnost kluba. Nato sledi proces združevanja ekipe, ko poskuša trener doseči usklajeno (timsko) delovanje vseh izbranih članov. Ta proces predstavlja drugo in tretjo fazo razvoja ekipe oziroma tima (storming in norming). V viharini fazi prihaja do konfliktov med samimi igralci ter med igralci in trenerjem. Ob nastanku konflikta gre pogosto za neskladnost med predstavo vloge, kakršno ima tim, in individualno predstavo vloge posameznega člana. S konfliktom je potrebno pravilno ravnati, da se lahko doseže tretja faza razvoja. V tretji fazi se košarkarji sprijaznijo z normami, pravili in vlogami, ki so jim namenjene. Med člani se spletejo vezi, ki določajo medsebojne odnose in stabilizirajo strukturo tima. Pri tem igrajo glavno vlogo dejavniki kohezivnosti (stres, konformiranje, tekmovalnost, zadovoljstvo, velikost ekipe, dolgotrajnost članstva, komuniciranje, vloge in prilagodljivost, konflikti, skladnost vodenja in igralni čas), v katerih se med drugim odraža tudi sposobnost trenerja kot motivatorja.

Vodenje je proces, ki vrhunske trenerje loči od tistih povprečnih. To prihaja v četrtem koraku razvoja tima, ko le-ta dosega rezultate (performing). Pri tem pridejo do izraza trenerjeve osebnostne lastnosti ter znanja in izkušnje. V tem procesu lahko izbira med več različnimi stili vodenja. Dobri trenerji so znani predvsem po zmožnosti prilagajanja stilov različnim situacijam, zato težko rečemo, da obstaja idealni stil. Tega mora trener izbrati na podlagi stanja situacijskih dejavnikov v ekipi (kompleksnost dela, zrelost članov, potrebe košarkarjev, način odločanja v ekipi, vir moči trenerja, odnos med trenerjem in igralci in osebnostne značilnosti trenerja).

V KK Krka je trener uporabljal pretežno avtoritarni stil vodenja, ki je glede na stanje situacijskih dejavnikov, po mojem mnenju, bil upravičen. Najbolj se je ta odražal pri načinu vodenja tekme, ko je bilo potrebno sprejemati hitre odločitve. Le-te so se v večini primerov izkazale za pravilne. To pa je bil zelo pomemben faktor pri doseganju največjega uspeha v zgodovini kluba.

Da bi imeli večjo vlogo v procesu vodenja športne organizacije, lahko člani povečujejo svojo vplivnost v klubu s povečevanjem moči. To lahko črpajo iz različnih virov. Glede na te ločimo pet osnovnih tipov moči: legitimno, referenčno, ekspertno ter moči kaznovanja in nagrajevanja. Pri trenerjih članskih ekip prihajata do izraza ekspertna moč in moč kaznovanja, pri trenerjih mlajših kategorij pa je predvsem pomemben vpliv referenčne moči.

Konflikti so povsem normalen pojav v vsaki organizaciji. So nujen pojav, da bi se klub lahko razvijal. Vendar ne smejo biti preveliki, saj v tem primeru škodijo organizaciji (ločimo torej funkcionalne in disfunkcionalne konflikte). Trener se sooča s konflikti z vodstvom kluba (v katerih največkrat sam predstavlja eno od vpletenih strani) ter s konflikti znotraj ekipe, ki jo vodi. V teh mora pogosto igrati vlogo posrednika in reševati konfliktne situacije med dvema igralcema.

V vsaki športni organizaciji je potrebna kontrola. Njena naloga je, da preverja pravilnost vseh dogajanj in stanj v podjetju in vzpodbuja k odpravljanju nezaželenih odklonov. Običajno trener opravlja operativni del kontrole v klubu. Najbolj pomembno je ocenjevanje uspešnosti igralcev, ki ga lahko izvede na koncu sezone ali po vsaki tekmi posebej. To lahko označimo kot prve tri korake kontrole, in sicer ugotavljanje izvedbe, primerjave uresničenega s planiranim in ugotovitev odstopanj. Največkrat gre za ocenjevanje na podlagi statističnih podatkov in primerjavi teh s planom, konkurenti (drugimi košarkarskimi ekipami) ali predhodno sezono (tekmo). Z diagnozo in izboljšavami se trener ukvarja le, če več let sodeluje s klubom.

LITERATURA

1. Bizjak B.: Vloga trenerja v košarkarskem moštvu. Diplomski naloga. Ljubljana : Fakulteta za šport, 2000. 75 str.
2. Blažič J.: Razlike v reagiranju košarkarskih trenerjev. Diplomski naloga. Ljubljana : Fakulteta za šport, 1994. 76 str.
3. Brajša P.: Managerska komunikologija. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 319 str.
4. Chelladurai P.: Managing Organizations For Sports And Physical Activity. Scottsdale : Holcomb Hathaway Publications, 2001. 432 str.
5. Čuk M.: Lastnosti, sposobnosti in znanja, ki jih potrebuje vodja, da bi uspešno vodil tim. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 36 str.
6. Daft R. L., Noe R. A.: Organisational Behavior. Fort Worth : Harcourt, 2001. 718 str.
7. Dežman B.: Košarka za mlade igralce in igralke. Ljubljana : Fakulteta za šport, 2004. 342 str.
8. Jenko S.: Medosebni odnosi med športniki in njihovimi trenerji. Diplomski naloga. Ljubljana : Fakulteta za šport, 2003. 62 str.
9. Kalčevič R.: Mednarodno donatorstvo Evropske unije. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 50 str., 6 pril.
10. Lipičnik B., Možina S.: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : DZS, 1993. 166 str.
11. Lipičnik B.: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Copis, 1996. 326 str.
12. Lipovec F.: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
13. Mihelj V.: Socialna psihologija. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1992. 396 str.
14. Mintzberg H.: Power in and Around Organisations. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1983. 700 str.
15. Mintzberg H.: Mintzberg on management, Inside Our Strange World of Organizations. New York : Simon & Schuster Company, 1989. 418 str.
16. Možina S.: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 1072 str.
17. Možina S., Tavčar M., Kneževič A.: Poslovno komuniciranje. Maribor : Obzorja, 1995. 511 str.
18. Novak A.: Določitev vizije in strategije podjetja EMO-ETT. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 100 str.
19. Plankar A.: Teorija klubov. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 40 str.
20. Pučko D.: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
21. Pučko D.: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
22. Rozman R., Kovač J., Koletnik F.: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
23. Rozman R.: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
24. Slack T.: Understanding Sport Organizations. Campaign : Human Kinetics, 1997. 347 str.
25. Taljat M.: Oblikovanje strategije razvoja nogometnega kluba Tolmin. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 47 str.

26. Treat K.: Basketball Tryouts. New York : Samozaložba, 2002. 44 str.
27. Trninić S.: Analiza i učenje košarkaške igre. Zagreb : Sveučilište u Zagrebu, 1996. 324 str.
28. Tušak M., Kondrič M.: Vloga trenerja v namiznem tenisu. Top spin, Ljubljana, 2(2003), 6, str. 10-14.
29. Vernacchia R., McGuire R., Cook D.: Coaching Mental Excellence. Portola Valley : Warde Publishers, 1998. 192 str.
30. Završan B.: Trenerstvo – stil ali model vodenja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 44 str.

VIRI

1. Čapin Aleksandar: Nestrukturiran intervju s poklicnim košarkarjem. 25.8.2005.
2. Duščak Slavko: Nestrukturiran intervju s poklicnim košarkarjem. 23.4.2004.
3. Gavranović Vlado: Nestrukturiran intervju z nekdanjim športnim direktorjem KK Krka. 10.9.2005.
4. Jug Marko: Nestrukturiran intervju s trenerjem. 20.3.2006.
5. Kajtna T.: Psihologija športa.
[URL: www.pfmb.uni-mb.si:8080/oddelki/trener/tudijska%20gradiva/maribor-1.ppt], 23.3.2006.
6. Košarkarski klub Krka.
[URL: <http://www.basket.krka.si/si/klub/zgodovina/>], 21.3.2006.
7. Mayer J.: Lastnosti dobrega vodje. Maribor : Fakulteta za organizacijske vede.
[URL: www.fov.uni-mb.si/mayer/CDP/Mayer-Lastnosti%20dobrega%20vodje.doc-Supplemental], 18.3.2006.
8. Rebernik Sašo: Nestrukturiran intervju s trenerjem. 10.3.2006.
9. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Elektronska izdaja, Ver. 1.0., Ljubljana : DZS 2003.
10. Spahija Neven. Euroleague basketball.
[URL: <http://www.euroleague.net/noticia.jsp?temporada=E05&jornada=1&id=2061>], 29.3.2006.
11. Statut KK Krka. Novo mesto : KK Krka, 2001. 13 str.
12. Stipaničev Leon: Nestrukturiran intervju s trenerjem. 20.2.2006.
13. Vardić Goran: Nestrukturiran intervju s trenerjem. 15.2.2006.
14. Vičič A.: Team-building v profesionalni športni ekipi (primer KK Union Olimpije).
[URL: www.sp.uni-lj.si/psihologija/aleš-predavanje.ppt], 10.4.2006.

PRILOGE

PRILOGA 1: Moč v košarkarskem klubu

PRILOGA 2: Konflikti v košarkarskem klubu

PRILOGA 3: 17. in 18. člen statuta kluba

PRILOGA 4: Organizacijska struktura v KK Krka

PRILOGA 5: Vidnejši rezultati KK Krka po letu 1997

PRILOGA 6: Primeri ciljev v košarkarskem klubu

PRILOGA 7: Primer vpliva politike v KK Krka

PRILOGA 8: Politika po Mintzbergu

PRILOGA 9: Naloge in aktivnosti KK Krka

PRILOGA 10: Primer konfliktnih ciljev v KK Krka

PRILOGA 11: Primer tedenskega plana v tekmovalni sezoni

PRILOGA 12: Razlikovanje vodenja in managiranja po Martensu

PRILOGA 13: Ocenjevanje psiho-socialnih lastnosti in košarkarjevega odnosa do dela

PRILOGA 14: Zahteve za določeno igralno mesto v košarkarski ekipi

PRILOGA 15: Ocenjevanje košarkarskih veščin v KK Krka

PRILOGA 16: Struktura ekipe v KK Krka

PRILOGA 17: Najbolj pomembni dejavniki uspešnega vodenja v športu

PRILOGA 18: Splošne značilnosti treh osnovnih stilov vodenja

PRILOGA 19: Kazalniki učinkovitosti košarkarja po Erčulju

PRILOGA 20: Primer valorizacije posameznega igralca

PRILOGA 1: Moč v košarkarskem klubu

Moč je zmožnost, da posameznike pripravimo do tega, da storijo, kar želimo oziroma, da se stvari zgodijo tako, kot si želimo. Bistvo moči je torej kontrola nad vedenjem ostalih.

Moč torej lahko opredelimo kot *»sposobnost (zmožnost) vplivati in usmerjati posameznika, skupino, združbo proti skupnim ciljem«* (Mintzberg, 1983, str. 4).

Moč posameznikov in posameznih delov organizacije je pomemben dejavnik pri oblikovanju razmerij v organizaciji ter posledično tudi pri sami obliki organizacije. Iz tega izhaja, da organizacijske strukture niso vedno rezultat racionalnosti, ki bi omogočala doseganje največje koristnosti z vidika združbe, temveč so lahko oblikovane tako, da maksimirajo koristnost posameznika z največjo močjo.

French in Raven razlikujeta več virov moči ter na osnovi le-teh razdelita moč na naslednje tipe: legitimna moč, moč nagrajevanja, moč kaznovanja, referenčna moč ter ekspertna moč (Miheljak, 1992, str. 270-274).

Legitimna moč (ali moč položaja) izhaja iz formalne hierarhične organizacijske strukture. Vsak član združbe ima določeno mero moči, ki je v skladu z njegovim položajem. Drugi člani mu to priznavajo za samodejno ter ni potrebna uporaba prisile, dokler posameznik nima namena udejanjiti svoje želje zunaj tako imenovane cone indiferentnosti. Ker je moč formalne narave, vključuje (prekriva) moči nagrajevanja in kaznovanja. Ta vrsta moči velja samo znotraj organizacije, v formalnih odnosih (Daft, 2001, str. 419).

Moč nagrajevanja temelji na zmožnosti ene osebe, da podeli nagrado drugi ter ta zaradi želje po nagradi deluje v smeri doseganja cilja osebe, ki nagraduje. Oseba, ki si želi nagrado, mora vedeti, kakšna je nagrada in kako oziroma na kakšen način jo bo dobila. Nagrade so lahko izražene v različnih oblikah, od plače, napredovanja, dopusta, v športnih ekipah pa je značilno povečevanje minutaže igralca na tekmah.

Moč kaznovanja je nasprotje moči nagrajevanja. Temelji na zmožnosti ene osebe, da kaznuje drugo in strahu pred kaznijo slednje. Ravno tako kot nagrade so kazni lahko različnih oblik: znižanje plače, premestitev na drugo (manj ugledno) delovno mesto, odpustitev,... V košarkarskih ekipah je pogosta kazen zmanjševanje minutaže igralcu, ki ni deloval v skladu z ukazi (navodili).

Referenčna moč izhaja iz identifikacije (istovetenja) prejemnika moči z osebo, ki je nosilec moči. Čim bolj bo oseba, ki ima takšno moč, privlačna za sodelavce, tem bolj bodo ti izpolnjevali njegove želje (ukaze). Iz tega se lahko razvije tudi karizmatična moč, ki je močnejša oblika od referenčne. To pa ima lahko tudi negativne posledice za organizacijo in združbo, saj omogoča zlorabo moči s strani karizmatičnega vodje.

Ekspertna (ali strokovna) moč izhaja iz posebnih znanj osebe, ki jih ne premorejo drugi sodelavci v organizaciji. Takšna moč se največkrat pojavi v organizacijah, kjer je (vsaj v določenih oddelkih) potreba po visoko tehnoloških znanjih. Čim bolj takšno znanje vpliva na obstoj organizacije, tem večja je strokovna moč.

Poleg tipov in virov moči, ki jih omenjata French in Raven, poznamo še nekatere druge delitve virov. Slack navaja tako imenovane organizacijske vire moči. Velika moč je omogočena tistemu, ki ima nadzor in kontrolo nad viri, ki so ključnega pomena za organizacijo. Ti viri so lahko informacije, kadri, največkrat v športnih organizacijah pa je to dostop do denarnih virov oz. poznavanje glavnih sponzorjev organizacije. Drugi vir organizacijske moči je nezamenljivost. Ta lahko izhaja iz različnih sposobnosti ali znanj, ki so uporabne za uspešno delovanje organizacije. Slack navaja še sposobnost soočanja z negotovostjo (ki se lahko kaže skozi predvidevanje trendov ali preko uspešnega soočanja s spremembami, ko ti trendi nastopijo), kontrolo nad procesom odločanja (zmožnost vpliva na odločevalce) in strukturni vir moči (moč oddelkov, ki izhaja iz močnega vpliva na dejavnost podrejenih, oziroma oddelke, ki so na nižji hierarhični ravni) (Slack, 1997, str. 181-184).

Na osnovi konkretnega primera športne organizacije, košarkarskega kluba Krka iz Novega mesta, lahko potrdim, da se moč posameznika ali skupine v organizaciji ne oblikuje kot posledica le enega vira, temveč je rezultat vpliva več virov moči. Značilno za vsak položaj v organizacijski strukturi omenjenega košarkarskega kluba je poskus povečevanja lastnega vpliva na delovanje organizacije oziroma maksimiranje moči. Posledica tega je osredotočenje posameznega položaja na vir, ki mu lahko omogoči največjo moč (prikazuje jih spodnja tabela).

Tabela 1: Viri moči posameznih položajev v KK Krka

Element (položaj) v strukturi	Glavni viri moči
glavni direktor	legitimna moč, moč nagrajevanja
športni direktor	strukturni vir moči (legitimna moč), nadzor nad viri (poznanstva z agenti igralcev – kadrovski vir)
upravni odbor	legitimna moč, moč kaznovanja in nagrajevanja
generalni sekretar	moč nadzora nad viri (poznanstva s predstavniki glavnih sponzorjev – finančni vir)
trener članske ekipe	strokovna moč, moč kaznovanja in nagrajevanja
igralci	strokovna moč
trenerji mlajših kategorij	referenčna moč

Vir: Lasten

Omenjene funkcije v strukturi kluba so seveda črpale moč tudi iz drugih virov, a so navedeni le tisti, ki so ključnega pomena za njihov položaj. Jasno je namreč, da igralec, ki ne premore dovolj

strokovnega znanja (košarkarskih sposobnosti, veščin), ne more iz drugih virov moči nadomestiti to pomanjkanje v takšni meri, da bi ga povsem izničil.

Moč trenerja je največkrat temeljila na strokovnem znanju, o katerem so pričali predhodni rezultati in izbor za selektorja hrvaške članske reprezentance. Ta moč se je odražala predvsem v odnosu z nadrejenimi v klubu, medtem ko je imel v odnosih z igralci, tako kot v večini profesionalnih klubih, trener moč nagrajevanja in kaznovanja. Nagrade so temeljile na povečanju igralne minutaže. Kazni so se stopnjevale od zmanjšanja minutaže preko denarnega kaznovanja in celo do prekinitev pogodbe z igralci (preko sprožitve disciplinskega postopka pri upravnem odboru kluba).

Moč trenerjev, ki so bili na nižjem položaju v hierarhiji organizacijske strukture, je temeljila najprej na referenčnem viru in šele nato na viru strokovnosti. To so bili trenerji ekip mlajših starostnih kategorij, katerih osnovna naloga je bila spodbuditi čim več mladih košarkarjev, ki bi tvorili bazo domačih igralcev. Le-te pa je moč pritegniti predvsem z vzpodbudo poistovetenja s trenerjem pri mladih igralcih.

Moč položaja je tudi v KK Krka imela največji vpliv. Kljub ekspertni ali kateri drugi vrsti moči, ki jo ima trener, je ta velikokrat nemočen v konfliktih z nadrejenimi (Priloga 7).

PRILOGA 2: Konflikti v košarkarskem klubu

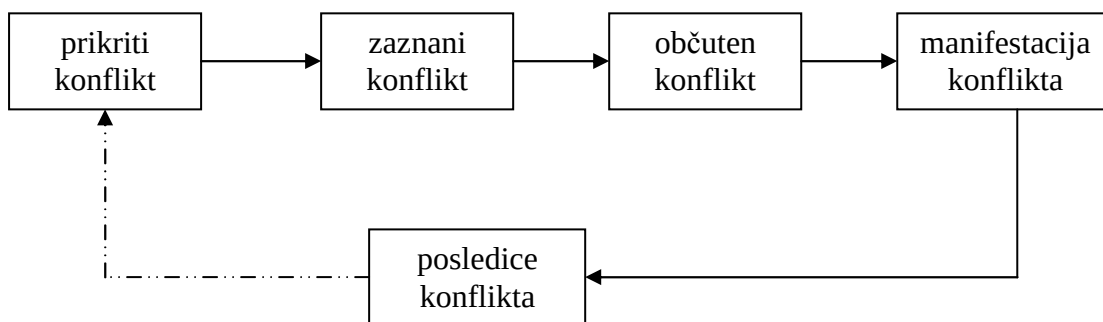
Tudi pri opredeljevanju konfliktov naletimo na razlike v pojmovanjih. Te izhajajo iz tega, ali se gleda na konflikt iz organizacijske, sociološke ali psihološke plati. V športni organizaciji prihaja do konfliktov, ki so področje vseh treh pogledov, vendar so organizacijski najbolj izraženi.

Vsak organizacijski proces naj bi bil konflikten, saj poteka v dveh nasprotnih smereh. Prisoten je v vsakem razmerju med dvema oseba, od katerih si vsaka po svoje izoblikuje ne samo svojo vlogo, temveč tudi zamisel, kakšna bi morala biti vloga drugega, da bi se skladala z vlogo, kot si jo je sam izoblikoval (Lipovec, 1987, str. 250).

Večina opredelitev se ujema v delu, ki pravi, da so konflikti rezultat različnosti interesov in ciljev posameznikov in skupin. Iz tega izhaja tudi naslednja opredelitev: »Konflikt je interakcija soodvisnih posameznikov ali skupin, ki doživljajo nezdružljivost svojih ciljev oziroma oviranje pri doseganju ciljev« (Možina, 1994, str. 641).

Konflikt se oblikuje skozi določene faze, ki jih prikazuje slika spodaj (Slika 1). Lahko je posledica različnih vzrokov (virov), med katerimi so najpogostejše: različni cilji posameznikov ali skupin, različne poti in sredstva za doseganje ciljev, tekmovanje za omejene vire (tehnične, kadrovske, finančne); medsebojna odvisnost (največ možnosti nastajanja nasprotij je med skupinami, kjer je izložek ene skupine tudi vložek druge skupine), slaba komunikacija ali pomanjkanje le-te med različnimi funkcijami, neenakopraven sistem nagrajevanja,...

Slika 1: Proces konflikta



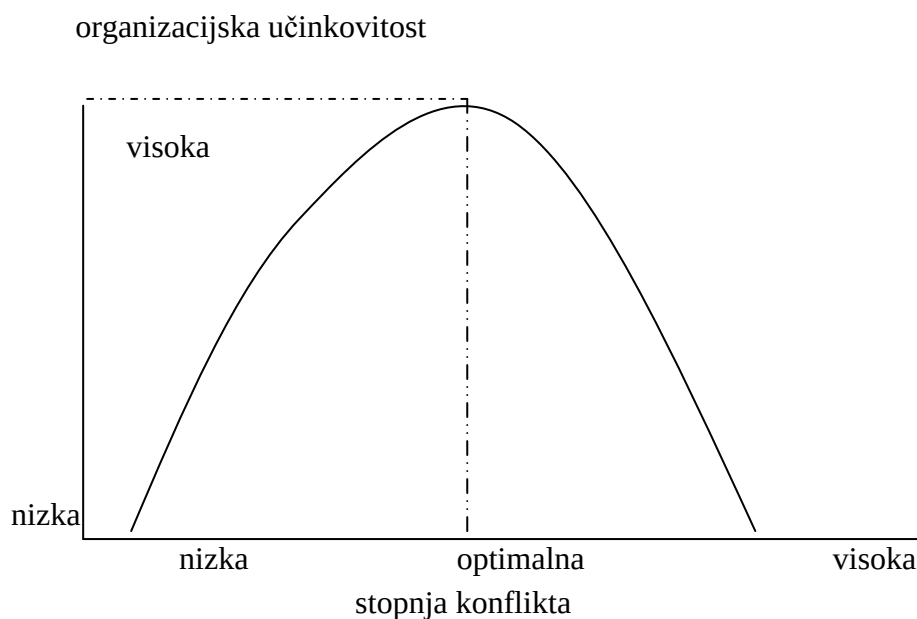
Vir: Slack, 1997, str. 199

Najprej nastane tako imenovani prikriti konflikt, ki še ni zaznan in je le potencial, iz katerega se lahko razvije pravi konflikt. Naslednja faza je opazen konflikt, v kateri se dve strani začneta zavedati medsebojnega nasprotovanja. V tretjem koraku, občutenem konfliktu, se dve strani vpleteta emocionalno. Lahko se pojavi sovražnost, jeza ali frustriranost. V četrti fazi, ko se konflikt manifestira, se lahko pojavi tudi nasilno vedenje. Zadnja, peta faza, lahko prinese razrešitev konflikta, v nasprotnem primeru pa pomeni osnovo za nadaljnje nove konflikte.

Organizacijske konflikte lahko razdelimo na horizontalne in vertikalne konflikte. Vertikalni so tisti konflikti, ki potekajo med različnimi hierarhičnimi stopnjami. Horizontalni konflikti pa nastanejo, kadar imajo posamezniki ali oddelki na isti ravni različne želje (cilje) oz. nasprotnoželjne interese.

Druga delitev razdeli konflikte na funkcionalne in disfunkcionalne (Slika 2). Konflikti so dolgo obravnavani kot nekaj škodljivega, kar ne prinaša nobene koristi organizaciji oz. združbi, vendar se v zadnjih dveh desetletjih povečuje število tistih, ki pravijo, da je konflikt nujna pojava za uspeh združbe, seveda, če je stopnja le-tega optimalna (niti premočna niti prešibka). Posledica tega spoznanja je vse večja uporaba orodij za stimuliranje konfliktov. Za to lahko uporabimo tudi spremembe v organizacijski strukturi. Vodilni lahko prerazporedijo delovne naloge, razcepijo ali povežejo posamezne oddelke, drugače razdelijo pristojnosti in odgovornosti ter vse drugo, kar bi pripeljalo do pozitivnih konfliktov (Slack, 1997, str. 205-206).

Slika 2: Organizacijska učinkovitost v odvisnosti od stopnje konflikta po Robbinsu



Vir: Slack, 1997, str.198

Managerji morajo v organizaciji torej tudi spodbujati konflikte, namesto da samo iščejo načine, kako jih preprečevati. Včasih je dobro, da to stori tudi trener. Če se na primer zgodi, da je v ekipi eden ali več igralcev, ki so kljub velikemu talentu, nekoliko preveč pasivni, lahko tak tim dosega slabše rezultate, kot je zmožen. To bo dober vodja opazil in poskušal na vsak način (to so lahko tudi najmanjše malenkosti) izzvati, razjeziti svojega igralca. Pri tem mora seveda biti pazljiv, da gre do te mere, da ohrani svojo avtoriteto in red znotraj ekipe. Ta taktika se je že večkrat pokazala za uspešno, saj so ti igralci, po tem ko jih je trener razjezil, na tekmi dali res vse od sebe. Pomembno je, da trener dobro pozna svoje igralce. Vsak košarkar se namreč razlikuje po osebnostnih lastnostih. Posledično so tudi reakcije posameznikov na trenerjevo provokacijo

različne. Torej lahko nepoznavanje karakternih lastnosti košarkarja povzroči negativen odziv na trenerjevo »stimulacijo«.

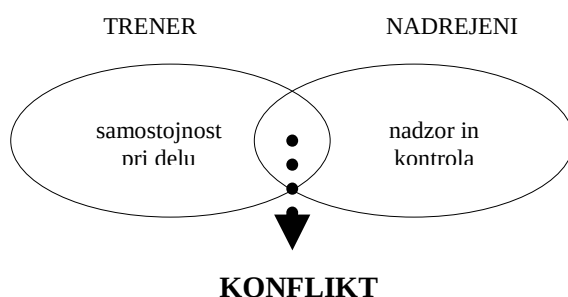
Moramo ločiti ravnanje s konflikti od rešitve konflikta. Ravnanje s konflikti ima močan vpliv na njegovo rešitev in še posebno na realizacijo in uporabnost rešitve. Rešitev sama ni dovolj, če ji ne sledita realizacija in nadaljnja možnost sodelovanja tistih, ki so se znašli v konfliktni situaciji. Možne metode ravnanja so: 'jaz dobivam, ti pa izgubljaš'; 'ti dobivaš, jaz pa izgubljam'; 'vsi dobivajo' in 'vsi izgubljajo' (Brajša, 1994, str. 261).

Seveda je najboljša rešitev, pri kateri obe strani dobivata, vendar tega v stvarnosti ni vedno mogoče doseči, zato so pogosto potrebni kompromisi, kateri ne zadovoljijo v maksimalni meri posameznika, a organizaciji (združbi) prinašajo ponavadi največjo koristnost. To je seveda mogoče doseči le, če se pri konfliktni situaciji poskuša najti rešitev, ki omogoča zasledovanje končnega cilja organizacije. Na splošno lahko rešujemo ali celo preprečujemo konfliktno situacijo z delovanjem v smeri odpravljanja (preprečevanja) nastanka vzrokov (virov) konfliktov. Takšen primer je lahko povečevanje omejenih virov, izboljšanje komunikacijskih kanalov in spodbujanje komuniciranja, izboljšanje sistema nagrajevanja,... Zavedati pa se moramo dejstva, da je v praksi takšno delovanje zelo redko in se konflikt začne reševati šele v zadnjih fazah njegovega razvoja.

Trener je oseba, ki povezuje ekipo z ostalim delom organizacije. Pri tem prihaja do konfliktnih situacij tako v odnosih z vodstvom kluba kot tudi z igralci. Zato mora biti oseba na tem položaju sposobna pravilno ravnati s konflikti.

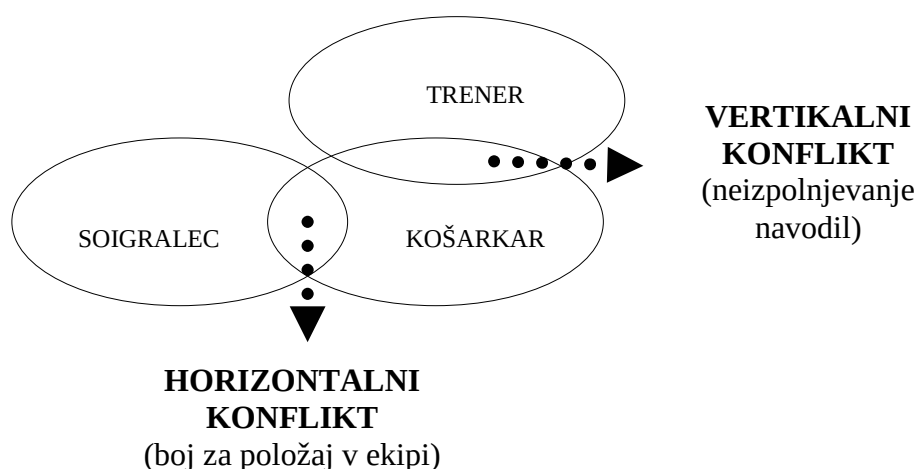
Pri vertikalnih konfliktih v športnih organizacijah, natančneje v košarkarskih klubih, v katere je vpleten trener, pride največkrat do spora s funkcijami, ki so višje v hierarhični strukturi kluba. To je ponavadi najprej športni direktor, potem glavni direktor ter nato tudi člani upravnega odbora. Do konfliktnih situacij prihaja zaradi zgoraj že navedenih primerov, med katerimi prevladuje konflikt, ki je rezultat želje po nadzoru pri višjih funkcijah in želje po samostojnem delovanju trenerja (Slika 3).

Slika 7: Konflikt med trenerjem in nadrejenimi funkcijami



Najbolj pogost horizontalni konflikt v košarkarskem klubu je tisti med posameznimi igralci. Ti so posledica pogostega menjavanja okolja (klubov) ter posledično spreminjanje vlog košarkarjev. Ponavadi do konfliktnih situacij pride zaradi nesporazuma pri komuniciranju ali napačnih razlag ekipnih standardov, norm, vlog in ciljev. Spor zaradi prevelike tekmovalnosti, ki jo povzroča boj za položaj (npr. za začetno postavo) v ekipi, je primer nestrinjanja (neprilagoditve) z namenjeno vlogo. V tej situaciji lahko pride hkrati do vertikalnega in horizontalnega konflikta. Vertikalni nastane med trenerjem in neprilagojenim igralcem, horizontalni pa med slednjim in soigralcem, kateremu je želena vloga namenjena (Slika 4).

Slika 8: Posledica neprilagoditve igralca na novo vlogo



Vir: Lasten

Trener je ključna oseba pri obvladovanju konfliktov v timu. Kot glavni cilj pri razreševanju konfliktov si mora zastaviti, da mu proces ravnanja s konflikti pomaga pri grajenju stabilne in uspešne ekipe, ne pa da ga ruši. Pri temu mu v pomoč služijo naslednja pravila.

1. Nevtralen pogled na problem.
2. Odprt pogovor z vsemi udeleženci konflikta.
3. Najprej poslušati problem in potem ponuditi rešitev.
4. Poskušati izločiti emocionalno komponento pri eni in pri drugi strani.
5. Predstaviti jasno še enkrat ekipne cilje in standarde.
6. Poskušati doseči rešitev, ki je po volji eni in drugi strani.
7. Po možnosti imeti še eno objektivno mnenje ob sebi (športni psiholog).
8. Zavedati se koristnosti konflikta, če je z obeh strani prisotno spoštovanje, odprtost in poskušati to dopovedati igralcema.
9. Po preteku določenega časa preveriti (na sestanku, kosilu, sprehodu), ali je problem rešen—če ne, ga poskušati rešiti še enkrat.

Vir: Vernacchia, McGuire, Cook, 1998, str. 52-53

PRILOGA 3: 17. in 18. člen statuta kluba

17. člen

Pravice članov:

- volijo in so voljeni v organe kluba;
- sodelujejo pri delu organov kluba;
- dajejo predloge in sugestije organom k delu in izpopolnjevanju kluba;
- sodelujejo na internih tekmovanjih, prireditvah v Republiki Sloveniji in tujini;
- sprejemajo nagrade in pohvale za delo v klubu in dosežene uspehe;
- pridobivajo strokovno usposobljenost na tečajih glede na potrebe kluba.

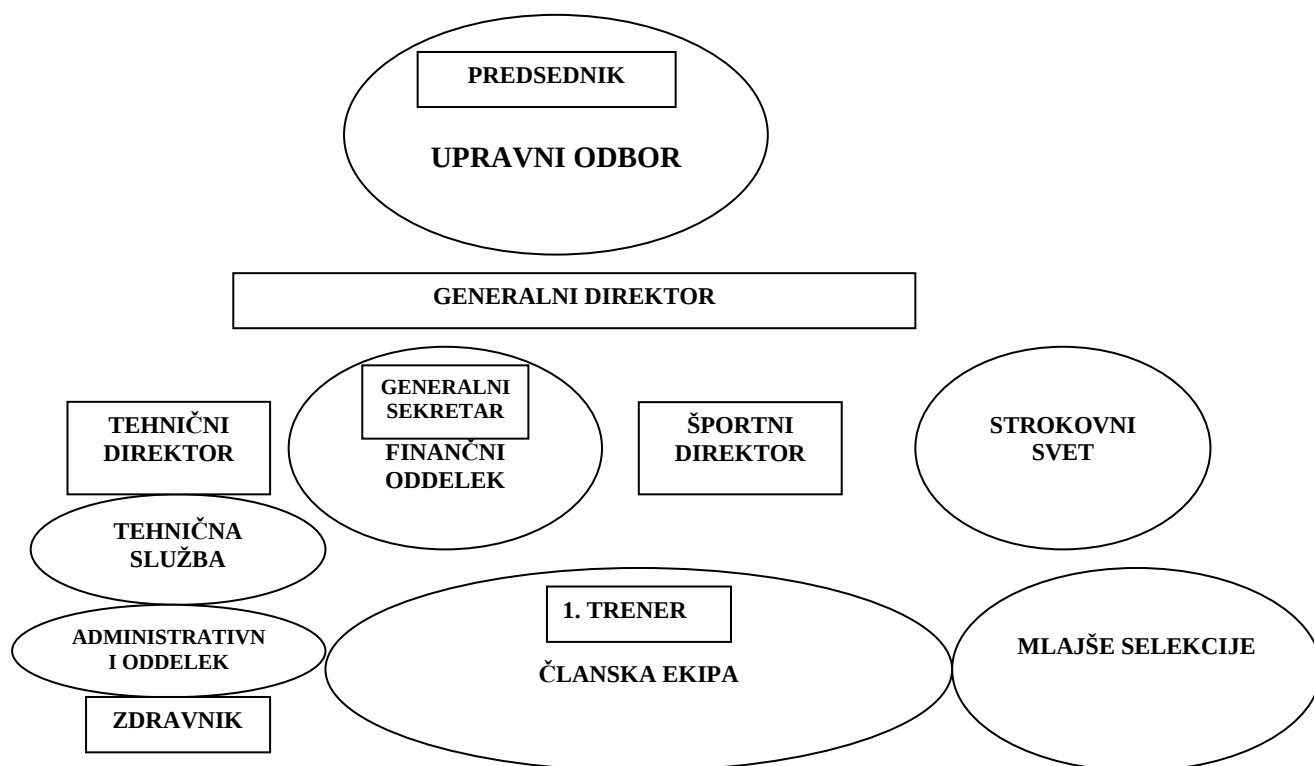
18. člen

Dolžnosti članov:

- spoštovanje statuta ter odločitev in sklepov UO in drugih organov kluba;
- z osebnim prizadevanjem in vzorom pripomorejo k uresnitvi programa kluba;
- izpolnjevanje svojega znanja in prenašanja izkušenj na mlajše člane;
- redno plačevanje članarine;
- skrb za objekte, opremo in druga sredstva, s katerimi klub razpolaga;
- udeležba na delovnih akcijah kluba.

Vir: Statut KK Krka, 2001, 17. in 18. člen

PRILOGA 4: Organizacijska struktura v KK Krka



Vir: Lasten

PRILOGA 5: Vidnejši rezultati KK Krka po letu 1997

1. 1997-98: 4. mesto v 1. slovenski ligi, v pokalu zasede 3. mesto, uvrstitev v pokal Radivoja Korača.
2. 1998-99: 3. mesto v 1. slovenski ligi; v pokalu Radivoja Korača drugo mesto v svoji skupini in se uvrsti v 1/16 finala, kjer izgubi proti kasnejšim zmagovalcem – Barceloni.
3. 1999-2000: osvojitev državnega prvenstva in posledično uvrstitev v evropsko ligo – Suproleague; 3. mesto v slovenskem pokalu; ekipa igra v pokalu Saporta.
4. 2000-01: ekipa prvo leto tekmuje v evropski konkurenci v tekmovalstvu: Suproleague; 2. mesto v državnem prvenstvu in 2. mesto v slovenskem pokalu.
5. 2001-02: ekipa se prek kvalifikacij na začetku sezone uvrsti v evropsko ligo: Euroleague; prav tako igra v ponovno oživljeni jadranski ligi, imenovani Goodyear.
6. 2002-03: ekipa se uvrsti v finale ULEB pokala in osvoji naslov državnega prvaka.

Vir: Košarkarski klub Krka, 2006.

PRILOGA 6: Primeri ciljev v košarkarskem klubu

CILJ:	PRIMER:
organizacijski	Tekmovanje na najvišji evropski ravni.
dolgoročni	Osvojitev naslova evropskega prvaka.
taktični (letni)	Osvojitev naslova državnega prvaka. Razširitev baze domačih igralcev.
operativni	V seriji desetih tekem zmagati vsaj sedemkrat.

Vir: Lasten

PRILOGA 7: Primer vpliva politike v KK Krka

Politika včasih lahko tudi ovira doseganje glavnega cilja športne organizacije. Primer tega je bila tako imenovana afera Jamesa Brewerja v košarkarskem klubu Krka. Gre namreč za odličnega košarkarja, ki bi ga ekipa v sezoni 2002/03 potrebovala za dodaten dvig kakovosti igre. Strokovni del organizacije (trenerji ter športni direktor) so si prizadevali za podpis pogodbe s tem igralcem. Ko so končno dosegli dogovor, ki je bil za takratne razmere v klubu izredno ugoden, je upravni odbor sprejel odlok o prepovedi podpisa pogodbe z omenjenim košarkarjem. Razlog je bil v tem, da je bil James Brewer v preteklosti pozitiven na testu prepovedanih poživil. Tisti, ki bolj podrobno spremljajo košarkarska tekmovanja, vedo, da v tem primeru ni šlo za namerno kršenje pravil s strani igralca, saj je košarkar bil pozitiven na sestavino, ki v ZDA ni na seznamu prepovedanih živil ter je sestavni del skoraj vseh zdravil proti prehladu in tablet za pospešeno izgubljanje telesne teže. Kljub zagotovitvi strokovnjakov, da ne gre za »problematičnega« košarkarja, se upravni odbor ni odločil za delovanje v nasprotju s poslovno politiko. Verjetno tudi v tem leži del razloga, da je košarkarska ekipa v tisti sezoni dosegla »le« finale evropskega ULEB pokala. V tem primeru gre tudi za prikaz večje moči, saj je prevladala večja hierarhična moč upravnega odbora, oziroma premajhna strokovna moč trenerja.

Vir: Lasten

PRILOGA 8: Politika po Mintzbergu

Politiko Mintzberg uvršča med sisteme, ki s svojim vplivom določajo organizacijo (npr. avtoriteta, ideologija,...). Povezuje jo z močjo v organizaciji, ki ni legitimna, kot je to avtoriteta (moč položaja). Torej politična moč ni formalna in širše sprejeta oziroma potrjena, je pa usmerjena v doseganje ciljev posameznikov (ali skupin) s pomočjo političnih sposobnosti. Med te sposobnosti uvrščamo:

- prepričevanje tistih, do katerih imamo dostop;
- maksimalno izkoriščanje virov, informacij in sposobnosti sodelavcev, kar je rezultat sposobnosti pogajanj;
- sposobnost zaznave področja, kjer je potrebno usmeriti največ energije;
- občutek za meje dosegljivega;
- sposobnost povezovanja v zaveznitva ključna za doseg lastnih ciljev;
- itd.

Politika v organizaciji ima tako dobre kot slabe strani. Nekateri jo percipirajo kot nepošteno in manipulativno vedenje posameznikov, ki jih vodi želja po zadovoljitvi sebičnih potreb. Po takšni razlagi naj bi bila politika vzrok za konflikte med sodelavci. Drugi pa jo ravno nasprotno opredeljujejo kot orodje za doseganje kompromisov dveh nasprotujočih si strani in s tem optimiranje koristnosti z vidika združbe, ki tvori organizacijo.

Vir: Slack, 1997, str. 184 in Mintzberg, 1989, str. 238

PRILOGA 9: Nameni in aktivnosti KK Krka

Nameni in cilji kluba:

1. Posredovati in razvijati pri svojih članih razvoj karakternih vrlin, kot so: ustvarjalni polet, občutek za delo v skupnosti, pridobivanje delovnih navad, delovne discipline, samokritičnost, točnost, tovarištvo in skromnost.
2. Skrbeti za množičnost in popularizacijo košarke med občani, predvsem med mladino ter jih po njihovi prostovoljni odločitvi pritegniti v članstvo.
3. Skrbeti za kvaliteto vrhunskih igralcev ter si prizadevati za dvig kvalitete košarke pri članih kluba.
4. Skrbeti za razvoj perspektivnih mladih košarkarjev kluba.
5. Vzgajati svoje člane v duhu fair-playa, v ljubezni do naše domovine ter sožitja med športniki vsega sveta.

Aktivnosti, s pomočjo katerih se dosežajo cilji društva:

1. z igranjem svojih članov v vseh kategorijah v košarkarskih ligah;
2. s prirejanjem in organizacijo tekmovanj;
3. z drugimi večjimi prireditvami v okviru KZS;
4. z organizacijo specialnih treningov, ki krepijo telesne in duševne sposobnosti, razvijajo psihomotorične sposobnosti mladine in ohranjajo fizično kondicijo starejših članov, kar pripomore k psihični sprostitvi, dvigu delovnega elana in kreativnosti;
5. s širjenjem in popularizacijo košarke, ki jo klub izvaja preko propagandnih in delovnih akcij, filmov, brošur, tečajev za šole in odrasle ter s strokovnimi predavanji;
6. z vzdrževanjem stikov z drugimi klubi na Dolenjskem in v Sloveniji;
7. s tem, da članstvu omogoča sodelovanje v upravljanju na področju telesne kulture;
8. s štipendiranjem vseh kategorij igralcev in trenerjev kluba.

Vir: Statut košarkarskega kluba Krka Telekom, 2001, 13. in 14. člen

PRILOGA 10: Primer konfliktnih ciljev v KK Krka

V mnogih športnih organizacijah se cilji lahko z razvojem teh spreminjajo (preoblikujejo). To je posledica prihoda novih ljudi v organizacijo. Ti s seboj prinesejo tudi nove vizije nadaljnega delovanja organizacije. Podobno se je zgodilo tudi v KK Krka. Ko je ekipa sredi prejšnjega desetletja napredovala iz nižjih lig v prvo slovensko in začela s tekmovanji v evropskih pokalih, se je spremenilo število in struktura sponzorjev. Ti so omogočili dodatne finančne vire košarkarskemu klubu, katerih cena je bila sprememba klubske politike. Do takrat je namreč ekipa temeljila na domačih (v veliki meri tudi amaterskih) igralcih, nato pa se je povečalo število tujih profesionalnih košarkarjev in trenerjev. Ti so za klub pomenili kvalitetnejši kader, ki je omogočal predvsem hitrejše doseganje vrhunskih rezultatov. Vendar pa je bila posledica tega odhod določenih ljudi, ki se s tako politiko, posledico spremenjenih ciljev, niso strinjali.

Vir: Lasten

PRILOGA 11: Primer tedenskega plana v tekmovalni sezoni

plan	PON.	TOR.	SRE.	ČET.	PET.	SOB.	NED.
DOPOLDA N	P	I (t)	Š	P	I (t)	Š	I (k)
POPOLDA N	T	T	tekma	T	T	tekma	P

Legenda:

P – igralci so prosti (ni treninga);

T – taktični skupinski trening;

I(t) – individualni trening, pri katerem je poudarek na tehničnem usposabljanju igralcev;

I(k) – individualni kondicijski trening, v katerem je program prilagojen posamezniku ali določeni skupini igralcev;

Š – trening „šuta“ (meta na koš).

Vir: Lasten

PRILOGA 12: Razlikovanje vodenja in managiranja po Martensu

Čeprav sta izraza vodenje in managiranje včasih uporabljena v enakih kontekstih, Martens trdi, da je pomembno ločevanje med njima. Pravi: *»Vodenje je pogosto zamenjano in enačeno z managementom. Management vsebuje planiranje, organiziranje, kadrovanje, odnose z javnostjo,... Vodje opravljajo vse te funkcije ali pa jih delegirajo drugim, toda oni počnejo tudi več. Lahko bi rekli, da vodje določajo poti v prihodnost in potem poskušajo z uporabo vseh sredstev organizacijo pripeljati do te vizije, medtem ko managerji opravljajo bolj rutinsko delo in se nikoli ne sprašujejo, ali bi ta rutina sploh morala biti opravljena ali ne, oziroma ali je kakšen drugi način boljši. To se pogosto dogaja v športu in pravimo, da so ekipe preveč managirane in premalo vodene«.*

Trenerji in športni vodje bi po Martensovi razlagi morali jasno razumeti razliko med managementom in vodenjem ter vedno imeti v mislih, da vodja vodi ljudi, manager pa upravlja s stvarmi. Vizija vodje je le ideološka. Stvarna postane takrat, ko jo vodja jasno predstavi svojim varovancem. Zmožnost neke športne ekipe, da doseže to vizijo, je odvisna od športnikovih sposobnosti razumevanja, sprejemanja in uresničevanja ekipne filozofije, standardov, norm in ciljev.

Vir: Vernacchia, McGuire, Cook, 1998, str. 38

PRILOGA 13: Ocenjevanje psiho-socialnih lastnosti in košarkarjevega odnosa do dela

Psiho-socialne lastnosti in sposobnosti kot so potencialne voditeljske sposobnosti igralca pri trenerju težko ostanejo neopažene v daljšem obdobju, vendar pa časa za izbiro igralca ni vedno dovolj. Zaradi tega so se v KK Krka, predvsem pri mlajših kategorijah, uporabljali nekatere vaje, ki so služile kot test. Najbolj znan primer tega je vaja razporejanja igralcev po priimkih. Naloga je v vrsto razporediti vse igralce po abecednem redu, in sicer glede na prve črke v njihovih priimkih. Za to da trener na razpolago 30 sekund časa. V tem času bodo tisti z organizacijskimi in voditeljskimi sposobnostmi poskušali usmerjati druge. Seveda, samo to ni dovolj za dobrega vodjo ekipe. Ta mora imeti tudi dovolj znanja in drugih osebnostnih lastnosti. Odnos do dela se lahko hitro opazi, če le ta v pozitivnem ali negativnem smislu odstopa od normalnega vedenja. Zato morajo trenerji biti pozorni tudi na nepomembne malenkosti. Nekateri so bili pripravljeni izdati svoje majhne skrivnosti, kako ocenjujejo košarkarjev odnos do dela. Tega se lahko oceni že v poskusnem obdobju v predtekmovalni sezoni. Po vsakem testu namreč morajo igralci meriti srčni utrip (posebej to velja za tekaške preizkušnje). Če ima posameznik tako nizkega, da močno odstopa od drugih, je to lahko prvi znak, da ni vložil dovolj truda v vajo. Željo po treningu in igranju lahko trener opazuje pri spodbujanju soigralcev med igro in izvajanju vaj ter tudi v načinu vračanja (hitro ali leno, brezvoljno) igralcev na igrišče po premoru za pitje. Pri mlajših selekcijah se pogosto uporablja tako imenovana vaja »ustavljanja kontranapada«. Pri tej se napadalec z žogo postavi na linijo prostih metov, obrambni igralec pa stoji za njim na osnovni liniji. Naloga napadalca je doseči koš na drugi strani igrišča, obrambni pa to poskuša preprečiti. Velika verjetnost je, da bo napadalec uspešen, saj ima dovolj veliko prednost, vendar je pomemben trud, ki ga vложи obramba. Ocenjuje se, koliko napora bo igralec na tem položaju vložil kljub majhnim možnostim za uspeh.

Vir: Lasten

PRILOGA 14: Zahteve za določeno igralno mesto v košarkarski ekipi

IGRALNA POZICIJA	GLAVNE IGRALNE LASTNOSTI
organizator (playmaker ali point guard)	pregled igre, najboljše obvladovanje žoge (tehnika), dober podajalec, sposobnost vodenja
branilec »šuter« (shooting guard)	natančnost pri metih z večje razdalje, obrambne sposobnosti
nizko krilo (small forward)	eksplozivnost, hitrost
visoko krilo ali krilni center (power forward)	moč, uspešnost pri skokih
center (post)	višina, teža, centerska tehnika

Vir: Lasten

PRILOGA 15: Ocenjevanje košarkarskih veščin v KK Krka

Prvi element košarkarskih veščin, ki ga trener opazuje, je tehnika vodenja žoge. Pri tem se ocenjuje igralca glede na: sposobnost vodenja z obema rokama, obvladovanja žoge med postavljenimi ovirami in ohranjanjem kontrole nad žogo pri agresivni obrambi nasprotnika.

Vaj za preizkušanje igralnih veščin je veliko. Navedel bom le nekatere, ki so jih trenerji v KK Krka najpogosteje uporabljali. Primer preverjanja igralčeve sposobnosti vodenja z levo in desno roko je vaja (ki se največkrat daje igralcem pri ogrevanju). Je enaka vaji »samomor«, ki jo uporabljamo kot test hitrosti, le da tokrat igralec v teku vodi žogo, in sicer v eno smer z desno in v drugo z levo roko. Drugi način preverjanja je postavljanje ovir (stolov, stožcev) na igrišče, naloga igralca pa je, da v najkrajšem času pride mimo teh, in sicer na način, ki ga določi trener. Ocenjevanje sposobnosti igralca pod pritiskom obrambe se pogosto ocenjuje tako, da se napadalcu omeji prostor, na katerem lahko vodi, obrambni igralec pa mu v času ene minute poskuša čim večkrat vzeti žogo.

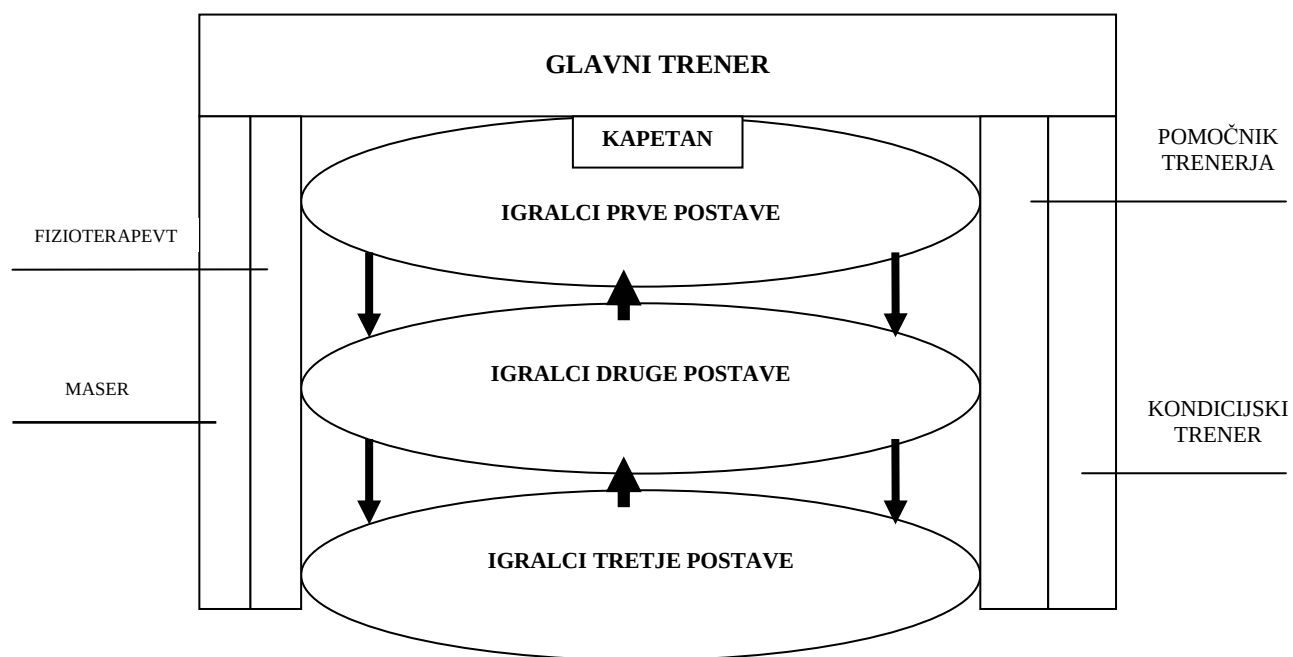
Pri podajanju se ocenjuje, kako dobro (močno in natančno) lahko igralec podaja: podaje z levo in desno roko, različne vrste podaj (nad glavo, od tal, za hrbtom, itd.), dolge podaje, podaje pod pritiskom obrambe. Pri tem je potrebno opozoriti, da je ravno tako kot samo podajanje pomembno tudi sprejemanje podaj. Obstajajo vrste vaj, pri katerih se ocenjujejo te sposobnosti, vendar so le-te večinoma v uporabi le pri mlajših selekcijah, članski trenerji pa jim ne namenijo veliko časa. Pri ocenjevanju obvladovanja žoge nasploh je trenerju najboljši prikaz igralčevih sposobnosti simulacija možnih situacij, ki se dogajajo na tekmah. Zato se veliko časa v članski košarki namenja igranju, od »ena na ena« do »pet na pet«. Pri tem je trener pozoren na: hitrost izvajanja elementa, kontrolo nad žogo, eksplozivnost reakcij igralca z žogo, varovanje žoge, pregled igralca z žogo nad situacijo na igrišču.

Uspešnost pri dobljenih skokih je odvisna od želje, instinkta, hrabrosti, fizičnih sposobnosti ter tehnike. Zelo pogosta vaja pri večini klubov je tako imenovana »vojna pod košem«. Pri ocenjevanju trener izvede met na koš, katerega namenoma zgreši. Pod košem je skupina košarkarjev približno enake višine, ki se med seboj borijo za odbito žogo ter doseganje koša. Zmaga tisti, ki prvi doseže pet točk.

Podobna je vaja za ocenjevanje sposobnosti odkrivanja. Igralci so v skupinah po tri, izmenično je vedno eden v napadu, dva sta pa v obrambi. Napadalec se mora v omejenem prostoru in času odkriti za sprejem žoge. Če mu uspe, dobi točko, v nasprotnem primeru dobita obrambna košarkarja po pol točke. Zmaga tisti, ki prvi doseže pet točk.

Vir: Lasten

PRILOGA 16: Struktura ekipe v KK Krka



Vir: Lasten

PRILOGA 17: Najbolj pomembni dejavniki uspešnega vodenja v športu

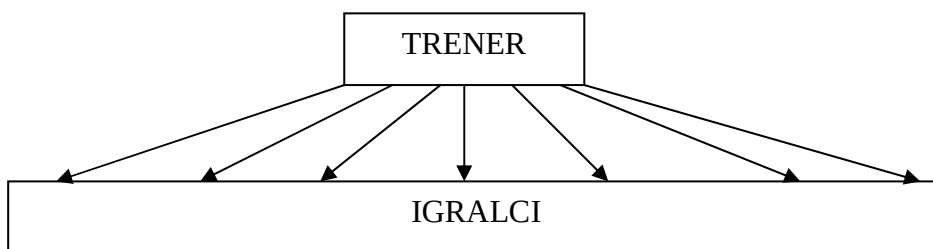
V športu so posebno poudarjeni trije dejavniki: odnos igralec-trener; trenerjev sloves ali reputacija (predstavlja trenerjev vir moči); način odločanja in verodostojnost trenerja (osebna značilnost vodje). Na osnovi moči vpliva na osnovni dejavnik, razmerja med igralcem in trenerjem, so Vernacchia, McGuire in Cook izpostavili tri faktorje za učinkovito vodenje športnikov, in sicer zaščita integritete vsakega posameznika, način komunikacije in razumevanje igralčevega obnašanja.

Trenerjevo uspešno vodenje ekipe mora temeljiti na odnosih z vsakim posameznim igralcem v moštvu. Ti odnosi pa morajo temeljiti na zaupanju, ki ga trener zagotovi tako, da vsakega igralca obravnava fer, brez zlobe ali želje, da bi se okoriščal, manipuliral ali nadzoroval. Trenerjeva moč kot vodje izvira iz dveh faktorjev: pozicije in zaupanja – je torej legitimna in referenčna. Ni dovolj le imeti naziv »trener«. Ta oseba si mora prislužiti spoštovanje in zvestobo svojih igralcev skozi vsakodnevno pošteno in iskreno interakcijo z njimi. Mora tudi imeti obvezo, da zaščiti pravice vsakega igralca v kooperativnem in tekmovalnem okolju. Poglavitni faktor (odnos igralec-trener) temelji na komunikaciji, vzajemnem spoštovanju in zaupanju. Prvo mora trener poskrbeti, da komunikacija obstaja, saj bo v nasprotnem primeru delovanje ekipe nemogoče. Trener je torej zadolžen za ustvarjanje pogojev, v katerih bo možen vsaj en del komuniciranja v ekipi, in sicer med trenerjem in igralci. Drugi del je komunikacija, do katere pride zaradi nastajanja razmerja (odnosov) košarkarja z drugimi člani kluba. To so soigralci, člani uprave itd.. Tudi v tem delu lahko trener prevzame funkcijo posrednika (posebej v odnosih z upravo), saj poskuša ohraniti kontrolo in uskladiti informacije, ki potekajo v obe smeri. Glede na usmerjenost vodje v naloge ali ljudi ločimo naslednje načine komuniciranja:

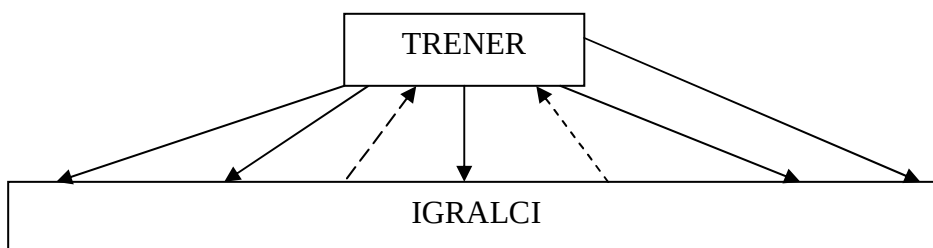
1. Usmerjenost v naloge: avtorsko (Slika 5) in diktatorsko komuniciranje (Slika 6).
2. Usmerjenost k igralcem: demokratično (Slika 7) in »Laissez-Faire« komuniciranje (Slika 8).

Pri avtorskem komuniciranju gre za enosmerno komunikacijo od trenerja k igralcem, pri katerem gre za trenerjev pristop »na moj način ali na noben način«. Diktatorski način že omogoča dvosmerno komuniciranje, vendar ima trener zadnjo besedo. Demokratični način dovoljuje enakopravno sodelovanje vseh udeležencev procesa komunikacije, odločitve pa se dosega s soglasjem ali voljo večine. Zadnji način dopušča igralcem, da se vedejo, kakor njim ustreza. V takšni ekipi ni nobenih ukazov, lahko so le navodila. Komunikacija je mešana ali pa je sploh ni. Uspešni vodje razumejo svoje varovance. So sposobni sočustvovanja in podpiranja ter spodbujanja ljudi, ki jih vodijo, da bi dosegli skupni cilj. Pogosto jim pri tem pomaga to, da se znajo postaviti v kožo svojih igralcev ter jih na ta način bolje spoznati oz. spoznati njihov način razmišljanja, njihove želje in pričakovanja. Za to so potrebne določene osebnostne lastnosti trenerja, kot so altruističnost, empatija itd.

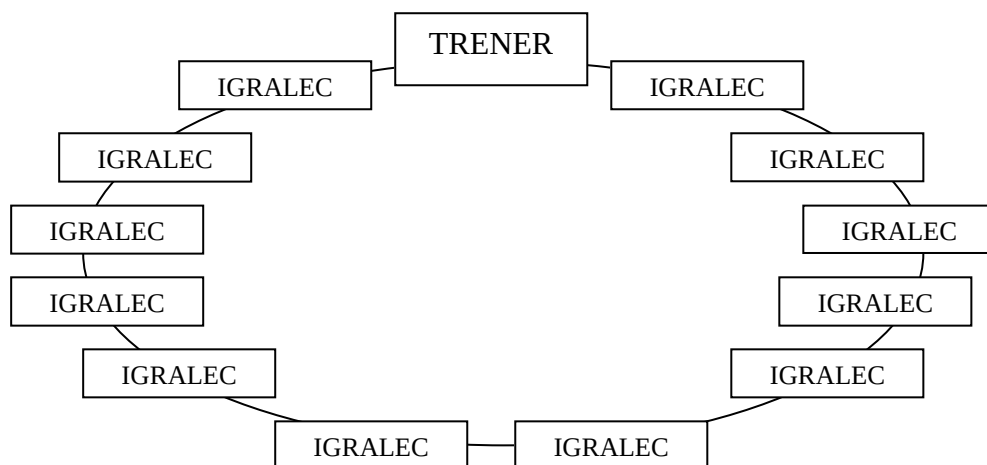
Slika 5: Avtokratsko komuniciranje



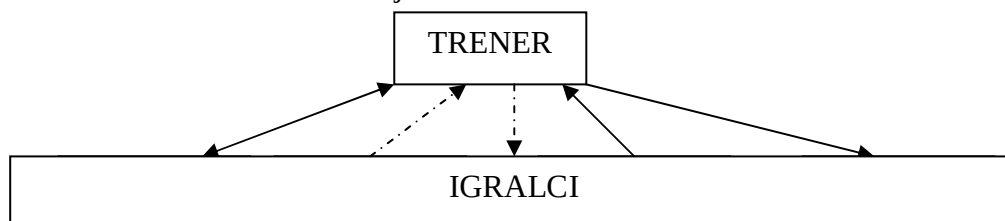
Slika 6: Diktatorsko komuniciranje



Slika 7: Demokratično komuniciranje



Slika 8: »Laissez-Faire« komuniciranje



Vir: Vernacchia, McGuire, Cook, D., 1998, str. 36-39

PRILOGA 18: Splošne značilnosti treh osnovnih stilov vodenja

Avtonomne skupine:

- vodja lahko popolnoma zanemari uporabo statusne avtoritete, saj gre ponavadi za neformalne skupine, ki ga samostojno izberejo;
- za doseganje postavljenih ciljev je skupina odgovorna kot celota;
- težava – integracija avtonomnih skupin v celotno organizacijo podjetja;
- problem integracije se lahko reši s pomočjo skupnega planiranja in nadzora.

Avtoritativni stil:

- delovanje vodje usmerjeno izključno na utrjevanje lastnega položaja preko hierarhičnega položaja;
- odločitve sprejema sam;
- na podrejene vpliva preko posredovanja nalog v obliki ukazov;
- povratna informacija poteka izključno v povezavi z nadzorom izvajanja ukazov;
- vsako sodelovanje podrejenih pri postavljanju ciljev je nezaželeno;
- izvajanje nalog je omejeno zgolj na izpolnjevanje dobljenih nalog in na poročanje o rezultatih;
- vsaka samostojnost in samoiniciativnost moti.

Omeniti je pomembno tudi, da avtokratični način lahko vsebuje kaznovanje, ko športnik stori napako. To je seveda narobe. Ne samo zato, ker ni moralno, ampak tudi zato, ker na ta način trener pri športniku razvije strah pred neuspehom, ta športnika onemogoča pri doseganju svojega maksimuma. Športnik, ki ima tak strah, samo skrbi, da bo naredil čimmanj napak. Te pa so sestavni del športa, saj se iz njih uči in nabira izkušnje. Taka oseba tudi nikoli ne bo sprejela izziva in ne bo tvegala s siljenjem v rizične situacije, kar onemogoča uspeh v današnjem vrhunskem športu.

Participativni stil:

- sodelovanje podrejenih pri odločitvah, ki so z njimi povezane;
- cilj tega stila vodenja je povečanje učinkovitosti poslovanja s pomočjo povečanega poistovetenja posameznikov s cilji podjetja in povečanjem njihovega vpliva tako na doseganje ciljev podjetja kot doseganja lastnih ciljev;
- vodja se trudi za vključevanje svojih podrejenih v proces odločanja – to s samo statusno avtoriteto ni mogoče, potrebna je strokovna avtoriteta in osebna karizma;
- del statusne avtoritete pretvori v strokovno in s pomočjo osebne prepričljivosti pridobi podrejene za postavljene cilje;
- odločitev ne sprejema sam, ampak s pomočjo aktivnega sodelovanja vseh podrejenih;
- nadzor je usmerjen v usposabljanje skupine ali tima;
- kot statusna avtoriteta ostaja vodji določanje okvirov, v katerih se posamezne odločitve sprejemajo, in odgovornost za sprejete odločitve.

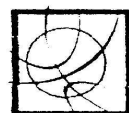
Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 206-207

PRILOGA 19: Kazalniki učinkovitosti košarkarja po Erčulju

1. Indeks absolutne napadalne učinkovitosti košarkarja: $ANA = \text{doseženi koši} + \text{asistence}$.
2. Indeks absolutne obrambne učinkovitosti igralca v obrambi: $AOB = \text{skoki (napadalni in obrambni)} + \text{pridobljene žoge} + \text{bloкаде}$.
3. Indeks absolutne učinkovitosti košarkarja: $AIG = ANA + AOB$.
4. Indeks relativne učinkovitosti igralca v napadu: $RNA = ANA / (ANA + \text{izgubljene žoge})$.
5. Indeks relativne učinkovitosti igralca v obrambi: $ROB = AOB / (AOB + (\text{število točk nasprotnika} / 200 \times \text{število minut igranja}))$.
6. Indeks relativne učinkovitosti igralca na tekmi: $RIG = RNA + ROB$.

Vir: Bizjak, 2000, str. 14-15

PRILOGA 20: Primer valorizacije posameznega igralca na tekmi



Krka - Union Olimpija 94-87 (26-24, 29-22, 22-25, 17-16)

Date: 11.10.2003 Time: 17:00
Spectators: 2500 Played: 40:00
Teams/Mins 5' 10' 15' 20' 25' 30' 35' 40' OT

Športna dvorana "Leon Štukelj"

Referees: Muhvic Dubravko, Jersan Andrej, Kolar Roman

Krka	SS	Min	Pts	2-pointers		3-pointers		FG		FTS		Rebs.		Fouls		Blocks		AS/TO	ST/TO	PF/FD																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
				M/A	%	M/A	%	M/A	%	M/A	%	D	O	T	F	A	St				To	As	For	Ag	Val																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
0 Team	00:00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Team Comparison										FULLCOURT															
Min		Pts		2-pointers		3-pointers		FG		FTS		Rebs.			Fouls			Blocks							
				M/A	%	M/A	%	M/A	%	M/A	%	D	O	T	F	As	St	To	For	Ag	Val				
Krka	200:00	94	23	36	64	11	19	58	34	55	62	15	23	65	17	7	24	30	25	7	14	24	0	0	101
Union Olimpija	200:00	87	12	34	35	10	18	56	22	52	42	33	43	77	16	9	25	25	30	4	10	12	0	0	83

Union Olimpija		SS	2-pointers		3-pointers		FG		FTS		Rebs.			Fouls			Blocks			AS/TO	ST/TO	PF/FD	
			M/A	%	M/A	%	M/A	%	M/A	%	D	O	T	F	A	St	To	As	For				Ag
0 Team		00:00	0	0/0	0	0/0	0	0/0	0	0/0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 Bazaric Marino		30:15	14	1/4	25	4/5	80	5/9	56	0/0	0	0	0	0	0	3	1	2	2	0	0	0	0
7 Boisa Vladimir		S 32:00	9	0/2	0	1/4	25	1/6	17	6/8	75	2	0	2	5	4	0	4	0	0	0	-1	0
10 Strelmahers Roberts		S 27:15	13	0/3	0	2/2	100	2/5	40	7/8	88	4	0	4	4	6	0	4	0	0	0	19	0
13 Maravic Marko		S 35:00	19	3/7	43	1/2	50	4/9	44	10/11	91	4	0	4	7	0	2	0	0	0	22	0	
15 Rahimic Dzenan		S 17:45	7	3/5	60	0/0	0	3/5	60	1/2	50	1	4	5	1	3	0	0	0	0	11	0	
21 Zagorac Saso		00:00	0	0/0	0	0/0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22 Petrov Simon		07:00	2	1/4	25	0/0	0	1/4	25	0/0	0	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	-1	0
25 Anagonys Aloysius		09:00	5	2/6	33	0/0	0	2/6	33	1/2	50	1	4	5	3	1	0	0	0	0	3	0	
30 Pavic Smiljan		19:00	10	2/2	100	1/2	50	3/4	75	3/6	50	3	1	4	0	4	1	2	0	0	13	0	
31 Ožbolt Saso		S 17:30	3	0/0	0	1/2	50	1/2	50	0/0	0	0	0	0	0	2	0	1	3	0	0	3	
33 Hafnar Gregor		05:15	5	0/1	0	0/1	0	0/2	0	5/6	83	1	0	1	1	3	0	1	0	0	0	0	
34 Tucker Darrell		00:00	0	0/0	0	0/0	0	0/0	0	0/0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Filipovski Sašo total		200:00	87	12/34	35	10/18	56	22/52	42	33/43	77	16	9	25	25	30	4	10	12	0	0	83	0

Copyright 2002 Ballfolio.com - Any use, reproduction, modification, distribution, display or performance of this material without J&J International Group's prior written consent is prohibited.

Fullcourt

Fullcourt