

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**KONFLIKT MED ŠPORTNO ZVEZO IN ŠPORTNIKI**

Ljubljana, junij 2009

MATEJ JELEN

## IZJAVA

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica tega  
diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom \_\_\_\_\_, in da  
dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. MANAGEMENT V ŠPORTU</b> .....	<b>2</b>
1.1 Šport in njegov pomen .....	2
1.2 Opredelitev managementa.....	3
1.3 Management športnih organizacij .....	4
1.4 Temeljne naloge športnega managementa .....	5
1.5 Funkcije managementa v športu.....	7
1.5.1 Načrtovanje .....	7
1.5.2 Organiziranje.....	9
1.5.3 Vodenje .....	10
1.5.4 Nadzorovanje .....	12
1.6 Oblike športnih organizacij .....	13
1.7 Management športnih prireditev .....	14
<b>2. DRUŠTVO IN NJEGOVE DEJAVNOSTI</b> .....	<b>15</b>
2.1 Organizacija in dejavnosti društva .....	15
2.2 Ustanavljanje društva .....	16
2.3 Sredstva društev .....	17
2.4 Športno društvo .....	19
2.5 Značilnosti kadrovske sestave v športnih društvih.....	20
<b>3. ŠPORTNA ZVEZA IN NJENE DEJAVNOSTI</b> .....	<b>22</b>
3.1 Opredelitev športne zveze in njenih organov .....	22
3.2 Managerska struktura športne zveze v Sloveniji.....	23
3.3 Združenje športnih zvez – Olimpijski komite Slovenije .....	26
<b>4. RAVNANJE S KONFLIKTI</b> .....	<b>27</b>
4.1 Opredelitev organizacije in njenih procesov .....	27
4.2 Konflikt in njegovi vzroki .....	28
4.3 Organizacijski konflikt .....	29
4.4 Vrste konfliktov.....	30
4.5 Razreševanje konfliktov .....	32
<b>5. KONFLIKTI MED ZVEZO IN ŠPORTNIKOM</b> .....	<b>35</b>
5.1 Kratka predstavitev dveh največjih športnih zvez v Sloveniji .....	35
5.2 Osebnost športnika .....	36
5.3 Konflikti med zvezo in športnikom in njegovi vzroki .....	37
5.4 Reševanje konfliktov med zvezo in športniki .....	39
<b>SKLEP</b> .....	<b>41</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>43</b>

## UVOD

Šport je danes v svetu ena največjih proizvodno-storitvenih panog in je zagotovo pomemben svetovni pojav. Postal je blago tržnega gospodarstva razvitega sveta. Opredelimo ga kot telesno dejavnost, ki ima značaj igre in obsega možnosti boja samega s seboj, z drugimi ali s prvinami narave (Šugman & Bedrnarik, 2006, str. 23). Danes šport ni več le dejavnost za prosti čas, temveč je vedno bolj zahtevna in profesionalna dejavnost bodisi športnika, športnega managerja in trenerja. Po vse večjem udejstvovanju v športu se je pokazala potreba po ustrezni organizaciji in ravnanju z njim.

Potreba po združevanju v športna društva in zveze je ena od osnovnih človeških potreb. Človek je družbeno bitje, odvisen od okolice, kar ga nagonsko sili k povezovanju z enako mislečimi in delujočimi oziroma z ljudmi enakih interesov ali ciljev. Daljši, napornejši delavniki in vse večje ekonomske razlike med člani družbene skupnosti ter konkurenčna tekma na podlagi sposobnosti in znanj so preoblikovali sredine in zmanjšali možnosti združevanja.

Šport je dejavnost, ki mora biti organizirana, zato se športniki združujejo v društva in zveze. Med njimi se ustvarjajo razmerja s športno zvezo in športniki. Namen mojega diplomskega dela je predstavitev možnih izboljšav v odnosu med športno zvezo in športniki. Predvsem za boljšo komunikacijo med zvezo in športniki oziroma izboljšanje fizične in umske sposobnosti ter za boljši in kakovostnejši razvoj slovenskega športa.

Cilj mojega diplomskega dela je preučevanje razmerij, zlasti konfliktov med športno zvezo in športniki, in hkrati spremljanje odnosov in pojava možnih konfliktov v športni organizaciji. Konflikt je lahko negativen ali pozitiven. Večina ljudi razume konflikt kot prepir ali celo pretep, da je škodljiv in da se mu je najbolje izogniti. Po drugi strani pa strokovnjaki ugotavljajo, da so konflikti v medosebnih odnosih neizogibni in da je ključnega pomena, če in kako se jih rešuje.

V diplomskem delu poskušam podati odgovore na vprašanja, kaj je management in kaj pomeni management v športu, predstaviti glavne funkcije managementa, opisati njegovo vlogo v športnih društvih in zvezah, opredeliti konflikt med športniki in športno zvezo ter ravnanje z njimi.

K diplomskemu delu sem pristopil tako, da sem z zbiranjem osnovne literature, tako domačih avtorjev kot tudi tujih strokovnjakov, poskušal izluščiti problem, katerega opisujem v diplomskem delu. To so predvsem dela avtorjev iz področja organizacije, upravljanja, managementa in razmerja med zaposlenimi iz psihološkega, sociološkega in organizacijskega vidika.

Vsebinsko je diplomsko delo razdeljeno na teoretični del in empirični del.

V prvem poglavju se bom posvetil managementu v športu. V nadaljevanju se bom osredotočil na temeljne naloge športnega managementa in pa na štiri glavne funkcije managementa v športu, ki so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. V drugem poglavju bom govoril o društvu, njegovih lastnostih in predvsem o organizaciji v društvih. Govoril bom o ustanavljanju društva, o njegovih sredstvih in zaključil s kadrovske sestavo.

V tretjem poglavju se bom naslonil na management športne zveze. Predstavil bom managersko strukturo zveze na primeru Košarkarske zveze Slovenije. Na koncu bom še predstavil Olimpijski komite Slovenije, ki je osrednja in krovna športna organizacija v Sloveniji.

V četrtem poglavju bom govoril o ravnanju s konflikti. Opredelil bom organizacijo, njene procese, opisal vrste konfliktov in njihove vzroke.

V zadnjem poglavju pa bom govoril o možnem konfliktu med športno zvezo in športniki. To bom predstavil tudi s pomočjo dveh intervjujev, ki sem jih opravil. Soočil sem dve največji športni zvezi v Sloveniji, da bi ugotovil razmerje med zvezo in športniki. Poskušal sem najti ključne vzroke na nastanek konflikta na relaciji zveza – športnik, na koncu pa prispevam predloge, kako najbolje reševati določen konflikt.

V sklepu pa bom podal nekaj ključnih dejstev in ugotovitev glede konflikta med športno zvezo in športnikom.

## **1. MANAGEMENT V ŠPORTU**

### **1.1 Šport in njegov pomen**

Šport je že od nekdaj pomemben del v našem življenju in ima dolgo zgodovino: star je toliko, kot je stara človekova igra. Izpolnjeval se je od najbolj elementarnih oblik telesnih vaj v praskupnosti do današnjih sodobnih športnih panog. Šport je zelo širok svetovni družbeni pojav. Razširjen je na vseh celinah in v vseh državah. Njegova razvejanost in pomen sta se povečala z globalizacijo.

Je fizična aktivnost, izvedena v okviru javno določenih pravil in predstavlja velik del človeških interesov in aktivnosti. Zanj se odrekamo času, namenjenemu za počitek, kot je na primer branje časopisa ali gledanje televizije. Lahko ga definiramo kot vadba uporabne fizične aktivnosti na rekreativni ravni ali pa na profesionalni ravni. Šport postaja ena od pomembnih gospodarskih panog, ki je primarna prvina in potreba človeka po gibanju/motoriki ter s tem tudi po doseganju vrhunskih športnih dosežkov. Šport je sestavina človekove kulture in družbe in je v osnovi namenjen zadovoljevanju človekovih potreb, interesov in želja. Kultura športa je močno prepletena s sistemom vrednot tako na ravni

posameznika kot tudi ožjega in širšega družbenega okolja (Šugman, Bednarik, 2006). Športna dejavnost je v prvi vrsti namenjena človeku kot posamezniku, vendar šport že nekaj časa ni le telesna/gibalna/motorična dejavnost, ampak postaja v vsem svetu vedno pomembnejši kazalec civilizacijske, družbene in gospodarske ravni družbe. Tako ljudje udeležujejo šport v različnih organizacijskih oblikah/izvajalcih, za njihovo ustrezno delovanje pa je potreben management. Najbolj razširjene in najpomembnejše inštitucije so športna društva in zveze, ki so tudi osnovne celice povezovanja na višjih ravneh.

## **1.2 Opredelitev managementa**

Management označuje vrsto različnih in hkrati povezujočih se aktivnosti in procesov s katerimi se zagotavlja smotno delovanje ljudi v združbi. Rozman pravi, da je management organizacijska funkcija, ki:

- usklajuje tehnično razdeljeno delo,
- odloča o najbolj pomembnih zadevah,
- planira, organizira, vodi, kontrolira in s tem zagotavlja smotno doseganje ciljev podjetja.

Lipovec (1987, str. 136-137) opredeli management kot organizacijsko funkcijo ali proces, ki omogoča, da ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja.

Možina (2002, str. 15) management opredeli kot načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje dela v organizaciji oz. vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Gre za usklajevanje nalog in dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev. Opredeli ga tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in pri doseganju zastavljenih ciljev.

Management je proces, ki posega v človekovo življenje, tudi zasebno. Z njim imamo opravka vsak dan že s tem, ko si načrtamo, kaj, kako, kje in zakaj bomo nekaj počeli. Bistvo managementa je koordinacija, kjer stalno vzpostavljamo odnose v notranjem in med notranjim ter zunanjim okoljem (Chelladurai, 2001, str. 93). Manager prevzame veliko odgovornost in mu pravimo glava oddelka.

Management pomeni proces vodenja k izidom, to je upravljanje (zbiranje sredstev: finance, material, energija, storitve) in ravnanje z viri. Za doseganje želenih rezultatov pa je potrebno voditi poslovanje, kar se nanaša na načrtovanje, snovanje, sklepanje poslov, organiziranje aktivnosti, angažiranje sredstev in ljudi, gospodarjenje s sredstvi. Prvenstvena naloga in vloga managerjev je odločanje in prevzem odgovornosti (Kralj, 1998, str. 13).

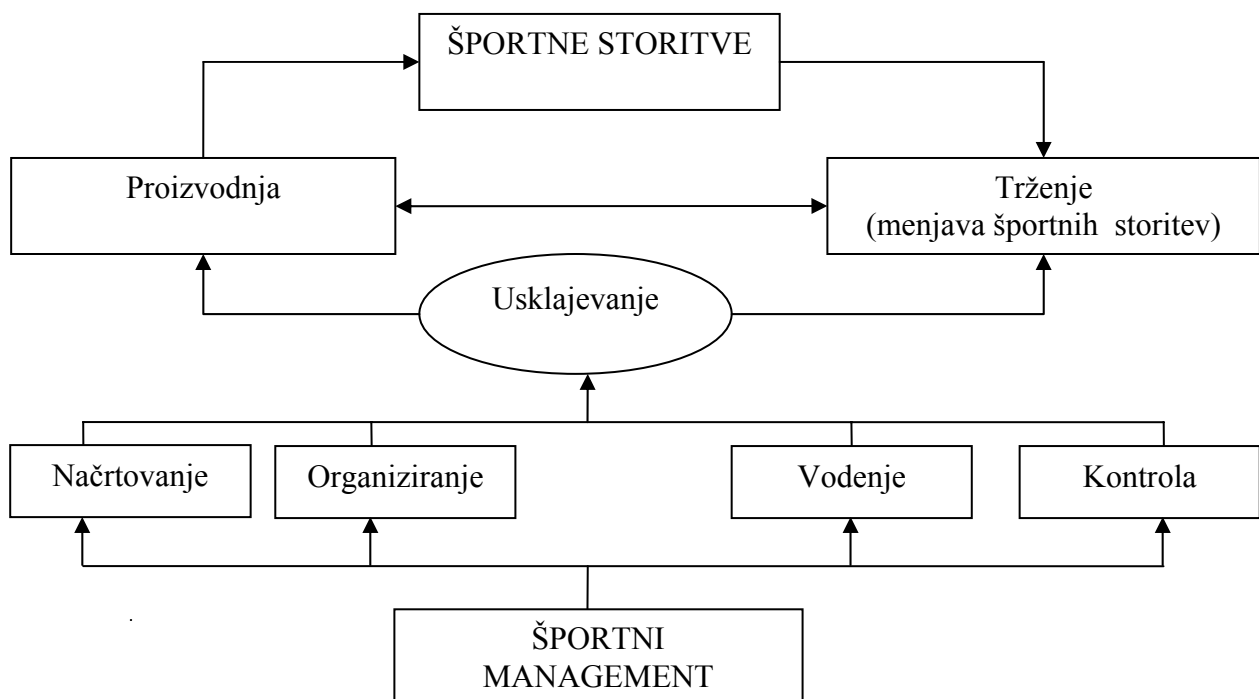
### 1.3 Management športnih organizacij

Management športnih organizacij, kot sta zveza in društvo, je eno temeljnih področij delovanja športnega managementa, saj so le-te temeljni izvajalci športne dejavnosti. Njihova opredelitev bistveno zaznamuje obliko izvajanja managementa, ker obstajajo razlike med vodenjem pridobitne in nepridobitne organizacije. Ta opredelitev je povezana z odločitvami o delovanju in s tem tudi o obstoju organizacije. Delovanje športne organizacije je na eni strani povezano s pridobivanjem somišljenikov (udeležencev), z njimi ustvariti dobre odnose in stremeti k izboljšanju stanja. Na drugi strani pa mora športna organizacija voditi projekte, ki so v njeni pristojnosti. Udeleženci in projekti so seveda povezani in soodvisni, obe strani pa mora športna organizacija usmeriti v prihodnost (Šugman et al., 2006, str. 171-172).

Športni management lahko opredelimo kot področje managementa, ki ga zanima usklajevanje ljudi in materialnih virov v športu, ustreznih tehnologij in možnosti v danih okoliščinah za doseganje učinkovite proizvodnje in menjave športnih storitev (Chelladurai, 1994, str. 15).

Pomembno vlogo pri managementu ima usklajevanje, prek katere športni manager vpliva na proizvodnjo športnih storitev in njihovo trženje, kar nam prikazuje spodnja slika. V prvem delu slike vidimo delovanje in poslovanje športne organizacije, v drugem delu pa management in organizacijo.

Slika 1: Športni management kot koordinacija



Vir: Chelladurai, *Managing organizations for sport and physical activity*, 2001, str. 46, 113.

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

- **Zaposleni - udeleženci** so najpomembnejši dejavnik usklajevanja. Predstavljajo ljudi, ki so vključeni v proizvodnjo športnih storitev. Ti ljudje so: odjemalci storitev, plačani zaposleni in prostovoljci.
- **Tehnologije** so sistematična uporaba znanstvenega ali drugega organiziranega znanja za proizvodnjo športnih storitev. Vsebujejo nove zamisli, invencije, metode, protokole in materiale. Izvirajo iz disciplin, povezanih s proizvodnjo športnih storitev: psihologija športa, medicina športa, pedagogika, teorija treniranja, nutristika.
- **Podporne enote** pospešujejo proizvodnjo športnih storitev. Ukvarjajo se z: managementom športnih objektov, managementom športnih prireditev, kadrovskim managementom, finančnim managementom, odnosi z javnostmi, zakonodajo, vezano na šport. Proizvodnja in trženje vsake športne storitve ne moreta biti učinkovita brez usklajevanja dejavnosti podpornih enot.
- Pomemben vidik športnega managementa je tudi usklajevanje **elementov poslovnega okolja** (konteksta). V tem smislu športni manager skrbi za usklajevanje proizvodnega in trženjskega procesa športnih storitev z zunanjimi dejavniki, ki jih predstavljajo: medorganizacijske mreže (npr. nacionalne športne zveze), tržne zakonitosti in upravne ureditve, kulturne norme ter družbena pričakovanja.

#### 1.4 Temeljne naloge športnega managementa

Osnovne naloge športnega managerja, njegove managerske sposobnosti in managerske vloge so enake kot pri drugih managerjih. Športni management tako sestoji iz načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja. V izvrševanju teh nalog pa manager prevzema različne medosebne vloge, informacijske vloge in vloge odločanja. Gre predvsem za usklajevanje teh nalog in razporeditev aktivnosti za doseg postavljenih ciljev, torej za usklajevanje virov. Pomembno je, da so posamezni cilji skupek končnega. Udeleženci procesa morajo »dihati« v isto smer, s tem pa se poslovna uspešnost maksimizira.

Po Keenanu je pomembno, da se vprašamo (Šugman et al., 2006, str. 153):

- ? kaj želimo doseči (načrtovanje),
- ? kako uresničimo svoj načrt (organiziranje),
- ? kako drugim naročimo, kaj naj delajo (vodenje), in se nato prepričamo,
- ? ali so naloge opravljene (nadzorovanje).

Poleg teh osnovnih nalog managementa obstajajo še druge, saj je športni management zelo dinamičen, kompleksen, nepredvidljiv in specifičen proces. V tabeli 1 so prikazane glavne managerske naloge, sposobnosti in vloge managerjev.



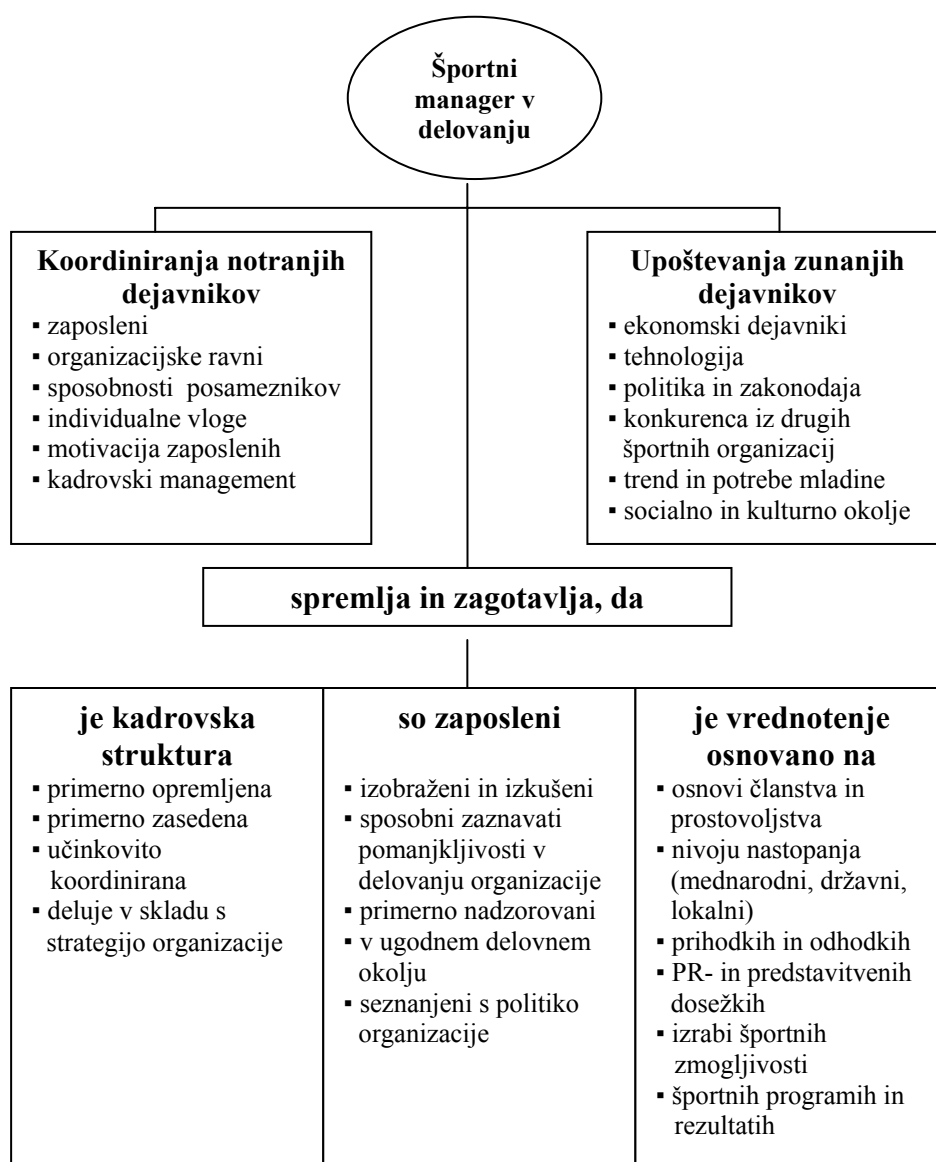
Tabela 1: Prepletenost managerskih nalog, sposobnosti in vlog

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

Vir: Chelladurai, *Managing organizations for sport and physical activity*, 2002, str. 107

Športni management je pomembna disciplina pri uresničevanju ciljev, na katerega vpliva veliko členov, ki so vključeni v verigo od lokalnih oblasti in njihove politike, države, proizvajalcev športne opreme, lastnikov športnih objektov in naprav, športnih marketinških agencij, novinarjev, komentatorjev in vseh tistih, ki so del športnega sveta, vključno z množicami, ki se identificirajo z organizacijo ali posameznikom v njej. Navadno jim niso v celoti poznani posamezni elementi politike organizacije ter značilnosti okolja, na podlagi katerih so sprejete odločitve, pa tudi vzročno posledične zveze med njimi. Ukvarjanje z zunanjim in notranjim okoljem športne organizacije pripada managerjem, katerih naloge prikazuje slika 2:

Slika 2: Športni manager v delovanju



Vir: Hernandez, Managing sport organizations, 2002, str. 162.

Iz slike 2 je razvidno, da mora športni manager poznati tako analizo poslovanja kot analizo okolja, da lahko vodi športno organizacijo. Hkrati pa mora tudi spremljati kadrovsko strukturo in zagotavljati delne zmožnosti zaposlenih ter poznati značilnosti društev.

## 1.5 Funkcije managementa v športu

### 1.5.1 Načrtovanje

Načrtovanje je aktivnost, ki našo zamisel in predvidevanje privede do cilja. To pomeni, da dejansko izgradimo načrt, kako, kje in kdaj bomo dosegli cilj.

Načrtovanje je ena najpomembnejših funkcij ravnanja, ki pomeni postavljanje planskih ciljev in nalog za plansko obdobje na osnovi predvidevanja ter opredeljevanje potrebnih poslovnih prvin za njihovo uresničitve. Načrtovanje opredeljuje cilje in omogoča usmerjanje pozornosti. Cilji pa nam natančno povedo kaj ima prednost in kaj je potrebno doseči. Cilji morajo biti jasni in razumljivi, konkretni in med seboj usklajeni. Pomembno si je postaviti več med seboj usklajenih ciljev, saj je njihovo doseganje praviloma soodvisno. Z načrtovanjem zagotavljamo izvajanje posameznih aktivnosti, hkrati poskušamo zmanjšati stroške na minimum, optimiziramo obseg in kakovost posameznih aktivnosti ter lažje izvajamo kontrolo.

Načrtovanje je dolgotrajen proces in ponavadi tudi načrtujemo dolgoročno. Načrtovanje je proces, v katerem predvidevamo prihodnost. Z načrtovanjem vnaprej določamo potek akcij, ki jih je treba izpeljati, da bi predvidene cilje dosegli na najučinkovitejši način. Dober načrt pa vsebuje tudi tako imenovane vmesne postaje, ki so kot ocenjevalne točke.

Zelo pomembna naloga načrtovanja je predvidevanje. Z njim ocenjujemo verjetno stanje v prihodnosti, z načrtovanjem pa že opredelimo želeno stanje. Ponavadi izhajamo iz teorije in samega opazovanja okolja, našega znanja, izkušenj ter intuicije. Potrebno je vključiti tudi dinamiko tržišča, finance, tehnološki napredek, politično okolje in kulturo.

Rozman (1993, str. 24) poudarja, da je bolj kot rezultat, torej plan, pomemben sam proces načrtovanja. Nadaljuje, da je načrtovanje proces ustvarjalnega razmišljanja o prihodnosti predmeta planiranja, ki se končuje s planom: z zaželenim rezultatom oziroma cilji in s potmi za dosego le-teh. Z načrtovanjem določimo, kaj mora biti narejeno, kako mora biti narejeno, kdo mora to narediti, kako dolgo bo trajalo in koliko bo stalo.

V športnih zvezah in društvih se pojavljata dve vrsti managementa: splošni management in projektni management. V splošnem gre predvsem za načrtovanje poslovanja zvez ali društev (različna strategija, načrt). Pri projektnem pa gre za načrtovanje raznih športnih dogodkov in projektov.

Z vidika športne zveze je načrtovanje zelo pomembna funkcija saj zahteva ogromno začetnih priprav, da izvedemo bodisi športni dogodek ali prireditve.

Najprej moramo določiti vrsto tega dogodka:

- vrsto športa/športov, ki se bodo odvijali,
- način izvedbe dogodka (ali bo to tekmovanje – kakšne vrste tekmovanje, ali se bodo udeleženci samo rekreativno udeleževali ali bo to celo tečaj nekega športa),
- trajanje tega dogodka.

Zelo pomembna je tudi izbira lokacije ki bi ustrezala našemu dogodku in vrsti športa. Seveda je lokacija najbolj odvisna od vrste športa, ki bo potekal: če je to dvoranski šport, potrebujemo dvorano (npr. košarka); če je to šport na prostem, potrebujemo igrišče (npr. nogomet).

Pri izbiri termina je pomembno upoštevati:

- zasedenost lokacije, ki smo si jo izbrali za dogodek,
- letni čas, ki je primeren za vrsto športa, ki smo jo določili,
- ciljne obiskovalce prireditve.

Če je naš športni dogodek sestavljen iz večih dogodkov, ki se ponavljajo, moramo določiti, na koliko časa bo ta ponovitev: vsak teden, vsak mesec; lahko določimo konkretne datume vnaprej ali pa določimo dan v tednu, ko bo dogodek potekal in sprti določamo termine.

Ko določimo vrsto dogodka ter termin in lokacijo prireditve, lahko sestavimo program naše prireditve. Vanj vključimo vse podatke, ki jih morajo udeleženci prireditve poznati in točne ure, kdaj se bodo posamezni dogodki odvijali.

Če imamo prireditev, ki vključuje tekmovanje med udeleženci, moramo takšno tekmovanje skrbno pripraviti. Imamo več načinov tekmovanja:

- enostavno tekmovanje: ta način poteka, kadar imamo individualen šport, kjer tekmovalci pridejo do nekega rezultata in se potem ta rezultat primerja med vsemi tekmovalci npr.: smučarsko tekmovanje, carting, bowling,....,
- turnirji: potekajo pri športih, kjer posameznik ali ekipa igra proti drugemu posamezniku ali ekipi,
- lige: potekajo skozi daljše časovno obdobje.

Za načrtovanje športnega dogodka je zelo pomemben finančni načrt, kjer imamo nadzor nad prihodki in odhodki projekta. Vse moramo vnesti v finančni načrt; na ta način lahko predvidimo stroške, ki jih bomo imeli s projektom. Po končanem projektu pa točne zneske vnesemo v finančno poročilo.

### **1.5.2 Organiziranje**

Lipovec opredeli organizacijo kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno – ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. Organiziranje je oblikovanje nalog, odgovornosti in avtoritete članov organizacije (Rozman, 2002, str. 57).

Vse aktivnosti morajo biti opravljeno pravočasno in v ustreznem zaporedju. To je delovni okvir v organizacijski strukturi, ki zagotavlja delovanje. Organiziranje je vzpostavljanje razmerij in struktur, kot so tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne, v katerih bo podjetje poslovalo na najuspešnejši način.

Vse te strukture so povezane med seboj v skupni ali zloženi organizacijski strukturi. (Rozman, 1993, str. 129). Z organiziranjem vzpostavljamo sistem razmerij med zaposlenimi. To pa zagotavlja razvoj, obstoj in smotrno doseganje postavljenega cilja.

Druga najpomembnejša managerska vloga je organiziranje odnosov med nosilci nalog. Najbolj pomembno za organizacijo je, da je sestavljena iz skupine dobro povezanih ljudi, ki dobro delajo in so sposobni tudi stvar končati. Naloga managerja je, da izbere ljudi, jih uspešno vodi in prepriča, da podredijo svoje posamične interese širšim organizacijskim ciljem. Ravno ta skupina, ki jo izbere manager je vedno bolj prisotna in nujna pri vsakdanjem delu. To je potrebno predvsem tam, kjer je velika konkurenca, hitre in nenadne spremembe in kjer je čas omejen. Vodja takšne skupine mora za glavno opravilo imeti usklajevanje posameznih virov: npr. članov skupine, potrebnih tehnologij, sredstev. Pri usklajevanju mora manager poznati tri temeljna načela (Šugman, 2006, str. 256):

1. Enotnost ukazovanja (pomeni, da mora zaposleni imeti samo enega vodjo).
2. Načelo hierarhije (gre za čisto in nepretrgano verigo ukazovanja, ki poveže vsakega zaposlenega v organizaciji z nekom, ki je nad njim skozi celotno organizacijsko strukturo).
3. Načelo vodstvenega razpona (zahteva omejeno število ljudi, ki neposredno poročajo enemu managerju, ker en sam manager ne more učinkovito nadzorovati prevelikega števila podrejenih).

Organizatorji športnih prireditev ali večjih tekmovanj, kot so državno prvenstvo, klubsko prvenstvo ali mednarodna tekmovanja, so športne zveze in društva. Njihova naloga je, da se dogovorijo za razna tekmovanja in prireditve, kjer morajo pridobiti vsa potrebna dovoljenja za izvedbo tekmovanja. Pred tekmovanjem organizator objavi uradni program tekmovanja, ki mora vsebovati: ime in logotip kluba, ki organizira tekmovanje, seznam prijavljenih tekmovalcev, matični klub in državo, če je tekmovanje mednarodno, urnik tekmovanja, imena članov žirije in ostalih funkcionarjev.

Organiziranje pomeni uresničevanje planiranja in je smotrno zaporedje izvajanja delnih nalog. Organiziranje je neprekinjen proces, ki ga je potrebno opravljati v vsaki organizaciji. Z drugo najpomembnejšo funkcijo managementa členimo dejavnosti na delne naloge in njihovo izvajanje postavljamo v logično zaporedje.

### **1.5.3 Vodenje**

Vodenje je ena od najpomembnejših nalog managementa, ki mora vplivati na zaposlene, jih pravilno usmerja in motivira, da ustrezno opravijo svoje naloge ter z delom in poslovanjem dosežejo zadane izide ter da uresničujejo cilje podjetja. Vodenje je določanje dela, komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi ter motiviranje sodelavcev k zaželenemu vedenju in doseganju skupnih ciljev. Vodenje pomeni vplivanje s komuniciranjem, motiviranjem in osebnostjo na obnašanje in delovanje posameznika oz. skupine ter s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja (projekta) (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 201).

Vodja mora imeti sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenega stanja. Najbolj pomembna vloga managerjev je voditi. Uspešen vodja mora sodelovati z ostalimi člani skupine predvsem z namenom ustvarjanja ugodnega ozračja za doseganje zastavljenih ciljev. Dejanja dobrega vodje morajo biti funkcionalna in uspešna. Uresničiti mora načrtovano, pri tem pa sprejema odločitve.

Izbrani stil vodenja mora ustrezati situaciji, namenu in sami uresnitvi cilja. Po Ferjanu (Šugman, 2006, str. 164) lahko povzamemo tri osnovne načine vodenja:

1. avtokratični: manager kot nalagodajalec,
2. demokratični: manager kot usmerjevalec in usklajevalec akcije,
3. liberalni: manager daje informacije, izvajalci pa imajo samostojno izbiro delovanja.

Razlika med temi načini vodenja je v prisotnosti in količini upoštevanja odločitev na nižjih ravneh.

Pri načinih managementa športnih zvez in društev pa lahko uporabljamo naslednje načine povzete po Chelladuraju (Šugman, 2006, str. 166):

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

Pri vodenju je potrebna tudi kakovostna komunikacija in zadostna motivacija. S pomočjo komuniciranja usmerjamo projekt, vodimo sestanke, spodbujamo ideje, povezujemo člane tima in ostale udeležence, se pogajamo in rešujemo konflikte ter ustvarjamo ustrezno delovno klimo. Pri motivaciji pa visoko motiviran tim predstavlja manjše stroške za projekt, višjo kakovost izvedbe, večjo storilnost, zadovoljstvo in moralo. Motiviranost članov projektnega tima je močno odvisna tudi od vodje tima.

Vodja tekmovanja je odgovoren za vsa dogajanja na prireditvi. Njegova naloga je, da pripravi načrt tekmovanja, preveri kraje dogodkov in datumske razporeditve tekem. Poskrbeti mora tudi za topel obrok in nastanitev. Ogledati si mora prizorišča, kjer bo tekmovanje potekalo, poskrbeti mora za varnost tekmovalcev in tudi gledalcev. Prav tako mora prepoznati in reševati možne konflikte ter jih znati odpraviti brez posledic. Imeti mora dobre komunikacijske in pogajalske sposobnosti. Delo vodje je lahko na trenutke tudi zelo stresno, vendar mora kljub temu ohraniti mirne živce.

#### **1.5.4 Nadzorovanje**

Nadzorovanje je managerska funkcija, katere temeljna naloga je zagotavljati poslovanje v skladu z zamišljenim. Nadzorovanje dela in procesa je stalna naloga managerjev in vseh tistih, ki so udeleženi v neki aktivnosti (Možina, 1994, str. 208). Nadzorovanje je zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije odločevalcem, da ti primerjajo dosežene izide z načrtovanimi ter odločajo o morebitnih ukrepih. Rozman nadzorovanje opredeljuje za neprestano odločanje z namenom izvedbe nekega plana. Zato nadzorovanje, da bi bilo uspešno, zahteva pripravljen plan in ustrezno organizacijo, v kateri je naloga odgovornost in avtoriteta posameznika, tako da se ve, kje je vzrok za nastalo odstopanje. Brez učinkovitega in uspešnega nadzorovanja nobeni organizaciji ne kaže nič dobrega.

Nadzorovanje je funkcija, katere cilj je, da nam zagotovi načrtovano izvedbo - pri tem gre za spremljanje izvedbe, ugotavljanje odstopanj od načrtovanega in vzrokov zanje ter ustrezno ukrepanje. Če načrta ne moremo doseči s popravki izvajanja, ga moramo ustrezno spremeniti. Manager mora biti prepričan, da je organizacija na pravi poti za doseganje postavljenih ciljev. Zato morajo managerji spremljati opravljeno delo, in sicer tako pri posameznikih, kot pri oddelkih ter organizaciji kot celoti. S spremljanjem ugotavljajo, kaj je bilo narejeno, to primerjajo z načrtovanim in nato ugotovijo odstopanja. Za morebitna odstopanja ugotovijo vzroke, ko te poznajo pa ustrezno ukrepajo (Rozman, 2002, str. 58).

Nadzor nad potekom tekmovanj opravlja predsednik žirije. Predsednik žirije mora komiteju za šport najkasneje v roku 7 dni po tekmovanju poslati posebno poročilo o poteku tekmovanja. K poročilu morata biti priložena zapisnika obeh sej žirije, uradni program tekmovanja in uradni rezultati. Kopijo poročila mora poslati tudi organizatorju tekmovanja, na katerem je opravljal svojo dolžnost.

Žirijo sestavljajo:

- predsednik žirije,
- direktor tekmovanja,
- sekretar tekmovanja,
- vodja sodnikov.

Vsi navedeni in njihovi pomočniki, razen predsednika žirije, so neposredno odgovorni direktorju tekmovanja.

Nove začrtane poti v nadzorovanju dajejo zaposlenim vse večje zaupanje in moč. Organizacije se veliko manj ukvarjajo z nadzorovanjem zaposlenih z vrha navzdol, večji poudarek pa dajejo samemu izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. S tem lahko nadzorujejo sami sebe ter odpravljajo svoje napake.

## 1.6 Oblike športnih organizacij

Športni management se zavzema za rast in razvoj športne dejavnosti, zato je pomembna koordinacija več področij, kot so športne organizacije, športni objekti, športniki itd. Naloge športnega managementa nam zagotavljajo, da speljemo proces od začetka, kot smo ga načrtovali, in pri tem uporabimo le najnujnejše vire. Ker pa je področje športne dejavnosti široko, se oblike izvajanja športnega managementa tudi nekoliko razlikujejo.

Športna organizacija pomeni opredeljevanje možnih formalnih oblik interesnega delovanja posameznikov, skupin ali množic, katerih dejavnost je široko opredeljena kot šport. V tem kontekstu je organizacija mišljena kot subjekt, temelječ na pravno formalnih razmerjih med udeleženci. Ti so urejeni (organizirani) tako, da so sestavine v pravih medsebojnih razmerjih in dajejo želene izide.

Kot najpomembnejši športni organizaciji lahko opredelimo športno zvezo in športno društvo. Športna društva se glede na interes povezujejo v nacionalne športne zveze. Iz tega sledi, da je management športne zveze precej bolj kompleksen kot management posameznega društva, saj se razlikujeta že pri številu organov odločanja. V Sloveniji je najpogostejša formalna oblika združevanja športnikov prav društvo. Društva so si med seboj precej različna, njihova dejavnost, organiziranost in management pa najbolj značilna za šport.

Slack uporablja definicijo, ki opredeljuje športno organizacijo kot družbeni subjekt, vključen v športno dejavnost in ciljno usmerjen z zavestno strukturiranimi nalogami in relativno določljivimi mejami delovanja. V njej je vključenih pet sestavin, katerih skupna prisotnost zagotavlja celoto (Slack, 1997, str. 5):

- **Družbeni vidik:** Vse športne organizacije so sestavljene iz ljudi ali skupin, ki medsebojno delujejo in nastopajo v okviru poslanstva organizacije.
- **Vključenost v športno dejavnost:** Tudi banke, farmacevtska podjetja, prodajalci avtomobilov ... so lahko vključeni v šport prek sponzoriranja. Kljub temu jih ne moremo opredeliti kot športne organizacije, ker svoje osnovne dejavnosti ne osredotočajo v izdelovanje športnih izdelkov ali opravljanja športnih storitev. Po tej opredelitvi bi lahko kot športno organizacijo opredelili tudi podjetja, kot so Nike,



Adidas, moštva NBA, profesionalne nogometne klube, ki delujejo v obliki delniške družbe, vse do športnih društev ali klubov na lokalni ravni.

- **Ciljna usmerjenost:** Vse športne organizacije so ustanovljene in delujejo z razlogom dosega dobiček, spodbujati šport v družbi ali pa osvojiti olimpijsko medaljo. Športne organizacije navadno nimajo enega samega cilja, posamezniki v njej pa imajo lahko drugačen cilj kot organizacija.
- **Zavestno strukturirane naloge:** Interakcije med posamezniki ali skupinami se ne dogajajo naključno, temveč so zavestno oblikovane naloge na področju proizvodnje, storitev, marketinga, finančnega poslovanja, kadrovanja. Z mehanizmi usklajevanja in kontrole se zagotavlja doseganje ciljev športne organizacije.
- **Določljive meje delovanja:** Športne organizacije potrebujejo vsaj okvirno določene meje delovanja zaradi razlikovanja med člani in nečlani, katerih meje se z delovanjem lahko spreminjajo. Športne organizacije delujejo v določeni pravni statusni obliki, v kateri imajo člani bolj ali manj formalno opredeljene pravice in obveznosti. Meje delovanja je nekoliko težje opredeliti v športnih organizacijah, kjer prevladujejo prostovoljci, kot v profesionalnih športnih organizacijah.

## 1.7 Management športnih prireditev

V katerikoli športni zvezi ima management pomembno vlogo na področju managementa športnih prireditev. Z managementom športnih prireditev dosegamo zastavljene cilje s pomočjo ljudi oziroma obiskovalcev na športnih prireditvah.

Za organizatorja prireditve je pomembno, da si zastavi cilje, ki morajo biti jasni, razumljivi, dogovorjeni in predvsem dosegljivi ter izvedljivi. Pomemben cilj, ki si ga organizator prireditve mora zastaviti, je zadovoljstvo udeležencev, tako tekmovalcev kot obiskovalcev. Za tekmovalce so predvsem pomembni dobri pogoji za pripravo in nastop, za obiskovalce pa predvsem logistično nemoten potek ogleda prireditve z zabavnimi vložki.

Pri organizaciji športnih prireditev je potrebno, da skrbno načrtujemo samo izvedbo celotnega projekta. Na začetku je najprej potreben miselni proces, načrtovanje in vsaka najmanjša natančna podrobnost za brezhibno izvedbo športnega dogodka. Pri organizaciji je potrebno upoštevati pravila in pravilnike, še posebej kadar gre za mednarodne dogodke, pri katerih so načela organizacije, ki jih morajo organizatorji strogo upoštevati, do potankosti izdelana. Pri izvedbi sodeluje veliko ljudi, ki imajo organizacijske in izvedbene sposobnosti. V to skupino ljudi štejemo tako vodilne delavce kot prostovoljne delavce in tudi številne zunanje dobavitelje, ki sodelujejo s svojimi storitvami. Vsekakor ne smemo pozabiti na pokrovitelje in donatorje, ki z ekonomskega vidika delno ali v celoti prevzamejo financiranje prireditve.

Vsaka športna prireditev je pomembna in zajema vse poglede v managementu od marketinga, promocije in javnega mnenja, do univerzalnosti in domiselnosti na vseh področjih delovanja. Poznamo veliko vrst športnih prireditev, ki so lahko na nižjih ravneh (npr. šolska prvenstva) ali pa prvenstva večjih razsežnosti (npr. mednarodna prvenstva, kjer tekmujejo športniki iz

celega sveta). Vsaka prireditev je zelo pomembna z vidika organizatorja, kajti zahteva veliko dela in v vsak najmanjši detajl vloženega truda.

Te prireditve pa so pomembne tudi iz vidika medijske pokritosti dogodka oziroma televizijskega prenosa, preko katerega se odvije veliko športnih dogodkov. Prav tako je veliko prireditev opisanih s članki v časopisih in revijah. Za vsako športno zvezo velja, da če ima prireditev pozitiven in velik odmev v javnosti, potem je športna zveza izpolnila enega izmed svojih ciljev.

## **2. DRUŠTVO IN NJEGOVE DEJAVNOSTI**

### **2.1 Organizacija in dejavnosti društva**

Organizacija kot najširši in splošni pojem za povezanost ljudi označuje vse organizacijske oblike in njihove zveze v športu ter tudi na drugih interesnih področjih (v politiki, kulturi, filateliji itd.), predvsem na področju civilne sfere, kot pravico združevanja.

Izraz društvo se najpogosteje pojavlja v najširšem pomenu besede kot poimenovanje vseh temeljnih organizacijskih oblik združevanja občanov z vidika civilne družbe. V nekaj letih se je izraz (društvo) zelo udomačil, a kljub temu še pogosto slišimo za »klub« kot sinonim za društvo. V nekaterih okoljih in panogah so ohranili termin klub (predvsem tam, kjer želijo poudariti tekmovalno usmerjenost društva (npr. KK Union Olimpija).

Temeljno organizacijsko obliko združevanja občanov/državljanov – društvo – določa Zakon o društvih. Povezave društev na višjih ravneh pa poimenujemo s terminom zveza.

Osnovna dejavnost društva je nepridobitna. Društvo lahko opravlja več dejavnosti, pri izbiri katerih so člani popolnoma neodvisni. Svojo dejavnost društvo opredeli v temeljnem aktu ob ustanovitvi. Zakon o društvih opredeljuje možen okvir dejavnosti, hkrati pa omejuje smotre in cilje društva, ki izhajajo iz načela nepridobitnosti. Društvo lahko opravlja pridobitno dejavnost le v primeru, da je le-ta v neposredni povezavi s temeljno nepridobitno dejavnostjo društva.

V slovenskem prostoru prevladujejo društva s področja športa, kulturno-umetniška in gasilska društva. Dejavnost društva mora biti razvidna že iz samega imena društva. Na obstoj in razvoj društva pomembno vplivajo udeleženci, ki so z njim v menjalnih razmerjih. Dejavnost društva je namenjena dvema skupinama udeležencev (Trunk Širca & Tavčar 2000, str. 42):

- tistim, ki ga oskrbujejo z materialnimi in nematerialnimi sredstvi ali pogoji za delovanje in pričakujejo in terjajo koristi tudi zase. Med njimi nastopa interesno menjalno razmerje.

- tistim, ki so deležni izidov delovanja društva v okviru osnovnega poslanstva. Med njimi nastopa osnovno menjalno razmerje.

Ustanavljanje društev ima pozitivne posledice za posameznika in za družbo nasploh. Društvo omogoča predvsem združevanje ljudi zaradi uresničevanja in zadovoljstva najrazličnejših potreb in interesov, kot so npr: kulturni, prosvetni, znanstveni, tehnični, humanitarni in seveda tudi športni. Temeljni namen združevanja ljudi v športna društva je zadovoljevanje potreb po gibanju in druženju. V tekmovalnem pogledu pa lahko vključimo tudi interes posameznika po tekmi in tekmovanju.

Vsem športnim društvom je z vidika poslanstva skupen neprofitni značaj delovanja. Poslanstvo organizacije se nanaša na dolgoročno vizijo organizacije, predvsem kaj želi biti in komu služiti. S poslanstvom se organizacija razlikuje od drugih organizacij in ostaja prepoznavna navzven, navznoter pa članom organizacije omogoča prepoznavanje osnovnega cilja svojega delovanja. Smisel obstoja športnih društev je delovanje v skupno korist članov organizacije; ta pa je mnogokrat splošno družbeno koristna.

Tipično športno društvo pri nas bi lahko opisali kot lokalno omejeno športno sredino, ki se ukvarja pretežno z enim športom, organizirano s strani prostovoljcev in ki se preživlja iz dneva v dan preko prispevkov članarin, podpore lokalne skupnosti in drugih prispevkov, ki jih zberejo člani društva. Ljudje so v teh organizacijah udeleženi prej zaradi lastnih interesov kot pa zaradi nazora, vendar zaradi vsebine svojega dela kljub temu proizvajajo družbene koristi.

## **2.2 Ustanavljanje društva**

Društvo lahko ustanovi najmanj deset polnoletnih občanov, ki na ustanovnem zboru sprejmejo sklep o ustanovitvi, temeljni akt in program ter izvolijo organe društva. Za ustanovitev društva so tako pomembni trije elementi:

1. deset polnoletnih članov,
2. sklep o ustanovitvi,
3. pravila društva.

Pravila oz. temeljni akt mora vsebovati:

- ime in sedež društva (največkrat tudi območje delovanja)
- namen in naloge društva
- način včlanjevanja in prenehanje članstva
- organe društva in njihovo delovno področje ter njihova medsebojna razmerja
- sestavo organov, način volitev članov organov ter njihovo mandatno dobo
- pravice, dolžnosti članov in organov društva
- financiranje društva in način opravljanja nadzora nad razpolaganjem z denarjem

- način prenehanja društva in razpolaganje s premoženjem ter način zagotavljanja javnosti dela društva

Društvo ne more začeti delati prej, preden ni vpisano v register društev. Z dnem vpisa v register postane društvo pravna oseba. Za vpis društva v register pri pristojnem upravnem organu za notranje zadeve upravne enote je treba priložiti: zapisnik ustanovnega zbora, dva izvoda temeljnega akta, seznam ustanoviteljev (ime in priimek, rojstni podatki, državljanstvo ter naslov stalnega prebivališča) z njihovimi overjenimi podpisi ter osebno ime zastopnika društva.

Lastnosti društva po zakonu so:

- društvo ne sme opravljati pridobitne dejavnosti kot svoje izključne dejavnosti
- iz imena društva mora biti razvidno, da gre za združevanje po zakonu o društvih in dejavnost društva (nogometno društvo)
- ime društva ne sme biti žaljivo in se mora razlikovati od imen drugih društev
- tujec lahko postane član društva, če je tako določeno v temeljnem aktu društva

### 2.3 Sredstva društev

Vsako sleherno društvo potrebuje za svoje delovanje in preživetje zadostna sredstva, ki naj bi ob premišljeni porabi zagotavljala njegovo rast. Pogoji za dejavnost so sredstva, uspešno izvajanje dejavnosti pa omogoča urejenost. Sredstva so zmožnosti društva, ki niso brezkončna in so odvisna od ekonomske moči in interesov njenih virov. Razdelitev sredstev prikazuje spodnja tabela.

*Tabela 2: Vrste sredstev društev*

<b>Vrsta</b>	<b>Oblika</b>
Finančna sredstva	Denar, krediti, jamstva, finančne naložbe
Materialna sredstva	Objekti, zemljišča, oprema, infrastruktura, naprave in orodja, vozni park
Nematerialna sredstva	Znanje, izkušnje, veščine, ugled in vpliv ljudi, ki izvajajo dejavnost, ter njihova voljnost za delo; pravice do intelektualne lastnine, dobro ime

Poleg osnovnih materialnih pogojev za delo društva so za tekoče izvajanje dejavnosti najpomembnejša finančna sredstva, katerih pridobivanje je ena od pomembnih nalog managementa društva. Osnovni in najzanesljivejši vir je članarina, ki hkrati zagotavlja udeležbo člana pri dejavnosti društva, vendar je sama članarina navadno nezadosten vir za doseg ciljev društva, zato je potrebno portfelj virov sredstev razširiti, kar zagotavlja tudi dolgoročno finančno varnost. Članarina je neobdavčen vir sredstev.

Pridobivanje sredstev ima svoj delovni in pravni okvir v Zakonu o društvih, ki vidi možen denarni vir v:

- članarini
- materialnih pravicah in dejavnosti društva
- darilih
- prispevkih donatorjev in sponzorjev
- javnih sredstvih in drugih virih

Društvo razpolaga s finančnimi sredstvi v mejah odobrenega finančnega načrta. Finančna sredstva razdelimo glede na menjalna razmerja, ki izhajajo iz interesnega in osnovnega poslanstva društva. Spodnja tabela prikazuje vrste različnih virov sredstev.

*Tabela 3: Vrste virov sredstev društva*

Interesno menjalno razmerje oz. zunanji viri		Osnovno menjalno razmerje oz. lastni viri	
Vir	Subjekt vira	Vir	Subjekt vira
Javni viri	Državni in občinski proračun, fundacije, skladi	Članarina	Člani – fizične osebe, zveze društev, društva
Donatorji	Fizične in pravne osebe	Lastna dejavnost in trženje pravic	Člani, občani, gledalci, uporabniki, organizacije
Sponzorji	Pravne osebe	Donatorji	Fizične osebe
Lastna dejavnost	Odjemalci - nečlani		

*Vir: Košarkarska zveza Slovenije, 2008*

Donacija je dajanje sredstev brez obveznosti nasprotne stranke. Donatorji so lahko fizične osebe, kar ni pogosto v slovenskem prostoru in so pogostejša oblika financiranja v bogatih zahodnih državah, z bogatimi posamezniki, ki si z donacijami širijo krog prijateljstva in poznanstva in si ustvarjajo ugled ter status v družbi.

Sponzorstvo je v primerjavi z donatorstvom simetrična obveznost, kjer sponzor za določena sredstva, navadno finančna, lahko pa tudi materialna ali v obliki storitve, pričakuje določeno proti-korist, ki je opredeljena s pogodbo. Iz davčnega vidika imajo za sponzorja vložena sredstva status davčno priznanih odhodkov, kadar so neposreden pogoj za opravljanje dejavnosti ali posledica opravljanja te dejavnosti. To pa podjetja utemeljujejo s predstavljanjem izdelka, blagovne znamke ali podjetja samega oziroma s pospeševanjem prodaje kot obliko tržne komunikacije. Sponzorstvo je ciljna dejavnost podjetij, ki ima natančno opredeljeno strategijo.

V slovenskem športnem prostoru prevladuje sponzorstvo kot vir sredstev. Največji javni vir sredstev je Fundacija za šport, ki prispeva približno trideset odstotkov celotnega državnega

proračuna za šport za športna društva in zveze. Slovenska športna društva so prav tako odvisna od članarin, ki so največkrat simbolične, medtem ko so lastni viri posameznikov v Sloveniji zelo redki.

## 2.4 Športno društvo

Športno društvo je prostovoljno združenje športnikov in simpatizerjev športa, ki združuje, vključuje in povezuje članstvo z namenom izvajanja nalog, pomembnih za razvoj športa. V društvu lahko delujejo sekcije (lahko tudi kot klub) kot so npr. košarkarska, odbojkerska in smučarska sekcija. Društvo mora tudi o svojem delovanju obveščati širšo in ožjo javnost.

Cilji, ki jih športno društvo zasleduje so:

- razvijanje značajskih vrtil članov, kot so ustvarjalni polet, občutek za delo v skupnosti, disciplino, samokritičnost, točnost, tovarištvu in skromnost,
- skrb za množično športno rekreacijo in popularizacijo športa med krajanji, predvsem med mladimi ter vključevanje v članstvo,
- skrb za kvalitetno pripravo športnikov, ki tekmujejo,
- vzgoja članstva v duhu »fair play« ter v ljubezni do domovine.

Športno društvo uresničuje svoje cilje z naslednjimi nalogami:

- s prirejanjem in organizacijo tekmovanj ter s sodelovanjem svojih članov na tekmovanjih in prireditvah, ki jih organizirajo druga društva, klubi in športna zveza občine ter na višjih ravneh,
- s predavanji in izdajanjem svojega glasila ter strokovne literature,
- z obnavljanjem in razširitvijo objektov, ki so namenjeni delovanju društva,
- z omogočanjem članom društva sodelovanje v upravljanju na področju športa.

Športna društva lahko razvrstimo na posamezne skupine z več vidikov oz. po več merilih. Najbolj znana in pomembna je razvrstitev društev po športnih panogah - od te razvrstitve je odvisna vsa organiziranost športa od baze do mednarodnega povezovanja. Glede na število panog, ki so predmet dejavnosti članstva, ločimo društva, ki se ukvarjajo samo z eno panogo (homogena), in taka, ki se ukvarjajo z več panogami (heterogena). Istoimenska društva različnih panog pa se zaradi različnih interesov med seboj povezujejo in tako poznamo enovita in sestavljena društva. Po območju delovanja razlikujemo krajevna, občinska, mestna, območna in tudi republiška društva (Šugman, 1998, str. 58).

Poznamo pet osnovnih modelov športnega društva (Šugman, 1998, str. 65):

1. Model društva, ki temelji izključno na članstvu in njihovi športnorekreativni vsebini. Člani se ne povezujejo z nobenim subjektom v okolju in uresničujejo naloge izključno za člane, prav tako pa ne tekmujejo (primer: teniško društvo).

2. Drugi model športnega društva je odprto društvo. Značilno za to društvo je, da se povezuje s ožjim ali širšim krajevnim okoljem. Društvo organizira športno dejavnost zunaj, npr. v podjetjih, šolah, vrtcih. Za svoje storitve drugim ima možnost sprejemati plačilo. Prav tako pa se ne ukvarja z izbranim in tudi ne z vrhunskim športom (primer: plesno društvo).
3. Tretji model društva je model mešanega tipa dejavnosti; en del članstva se ukvarja s športnorekreativno dejavnostjo, en del pa s tekmovalnim športom. Ponavadi ima to društvo lastno selekcijsko bazo (primer: košarkarski klub).
4. Četrty model je društvo, ki je izključno usmerjeno v tekmovalni šport predvsem zaradi doseganja vrhunskih rezultatov, ki ima selekcijsko bazo v društvu samem ali v športnih šolah (primer: smučarsko društvo).
5. Peti model društva se je počasi začel oblikovati po letu 1994, ko se v Evropi začnejo spreminjati odnosi. Prost pretok kapitala, ljudi in znanja dobiva vse večji pomen. To društvo je komercialno usmerjeno in se zgleduje po managementu podjetja. Sestavljen je iz majhnega števila članov – tekmovalcev in črpa ter pridobiva nove člane iz vrst domačih in tujih igralcev. Tako oblikovano društvo stremi za vrhunsko športno ustvarjalnostjo izključno z vidika rezultata in nudenjem razvedrila gledalcem (primer: hokejsko društvo).

Pri vsakem od zgornjih petih modelov športnega društva je potreben management le-tega, ki pa se med modeli bistveno ne razlikuje. Pri petem modelu društva, kjer se odpira evropski trg, lahko rečemo, da management društva postaja kompleksnejši.

## **2.5 Značilnosti kadrovske sestave v športnih društvih**

V športnih društvih poznamo tri osnovne kadrovske strukture. Prvo značilnost lahko opredelimo kot prostovoljno delo. Delež prostovoljnih delavcev v kadrovski strukturi znaša nekaj več kot 80 odstotkov. Prostovoljno delo v športu predstavlja več kot polovico celotno opravljenega dela. Po posameznih vrstah dela imajo največji delež med volonterji organizatorji tekmovanj, managerji. Med prostovoljci prevladujejo delavci, ki opravljajo dela poklicev povezanih s športom; ti poklici so še zdravstveni delavci, administrativni delavci, tehnični delavci, sociologi, psihologi, varnostniki itd. Prostovoljno delo je najobsežnejše v majhnih in srednje velikih društvih, ki se ukvarjajo z individualnimi in kolektivnimi športi. Več kot tretjina prostovoljnih delavcev nima strokovne usposobljenosti in kar dve tretjini jih nikoli ne obiskujeta izobraževalnih tečajev ali jih obiskujejo le vsakih nekaj let.

Drugo značilnost predstavlja honorarno delo. Delež honorarnih delavcev v kadrovski strukturi znaša okoli 15 odstotkov. Med honorarnimi sodelavci so najštevilčnejši trenerji, učitelji in delavci v medicini, torej delavci, ki opravljajo strokovna dela. Prevladujejo delavci, kot so: vaditelji, učitelji, trenerji, sodniki, športniki. Honorarno delo je najobsežnejše v

srednje velikih športnih organizacijah kolektivnih športov, ki se ukvarjajo predvsem s tekmovalno dejavnostjo.

Tretjo značilnost predstavlja profesionalno delo. Delež profesionalnih delavcev v kadrovski strukturi znaša okoli 3 odstotke. Med profesionalnimi delavci prevladujejo delavci tehničnih poklicev, trenerji in administrativni delavci. Na splošno lahko rečemo, da prevladujejo delavci, ki opravljajo dela poklicev, povezanih s športom. Največ profesionalnih delavcev se pojavlja v velikih športnih organizacijah, ki se ukvarjajo predvsem s promocijo športa, z organizacijo tekmovanj in vzdrževanjem športnih objektov. Te športne organizacije so predvsem športne zveze na lokalni ravni, zavodi in agencije za šport.

*Slika 4: Značilnosti delavcev v športnih organizacijah glede na oblike dela*

	<b>Prostovoljno/Amatersko</b>	<b>Honorarno</b>	<b>Profesionalno</b>
<b>Odnos do dela</b>	Prostovoljno opravljanje dela	Delo po pogodbi; ni rednega delovnega razmerja	Redno delovno razmerje
<b>Plačilo za delo</b>	Ni denarnega plačila; prejmejo le nadomestilo za nastale stroške pri delu	Denarno plačilo za opravljeno delo	Denarno plačilo za opravljeno delo

*Vir: Šugman & Bednarik, Športni management 2006, str. 116.*

Pri slovenskih športnih društvih največkrat opazimo strukturo prostovoljnega dela. Prostovoljci, ki vodijo slovenski šport so praktično nepogrešljivi na slovenski sceni in so prav gotovo zelo vplivni. Opazimo lahko, da brez prostovoljcev ne bi bilo ne športa na nižjih ravneh in ne rekreativnega športa. Ljudje, ki v športu opravljajo funkcijo bolj za hobi, so športu koristni, vendar le v primeru, če prostovoljne delovne naloge tudi opravijo in niso pri svojem delu avtokrati, ki želijo imeti popoln nadzor in monopol nad ljudmi. Športu škodljivi so lahko prostovoljci, ki svojih nalog že dolgo ne opravljajo več, hkrati pa poskušajo okolico prepričati, da so še vedno oni tisti, ki omogočajo možnosti za delo in rezultate.

Med tistimi, ki opravljajo strokovno delo v športu, prevladujejo honorarni delavci, kar je značilno tudi za trenerje. Predvsem pa je potrebno ustvariti možnosti za povečanje števila profesionalcev. Predvsem zaposlovanje profesionalnih managerjev bi v večjih športnih organizacijah pripomoglo k stabilnejšemu in boljšemu sistemu vodenja. V slovenskih športnih organizacijah gre zaslediti uhajanje ustrezno izobraženih trenerjev iz zvez in društev v šole. Na ta način si pridobijo stalno zaposlitev, socialno varstvo in stabilne plače. Dvojna zaposlitev trenerjev v šoli in društvu pušča posledice pri kakovosti in učinkovitosti njihovega dela. Glede na to, da gre večje število profesionalcev zaslediti predvsem v številnejših



športnih organizacijah, ki pa so v manjšini, je potrebno izboljšati sistem javne finančne podpore pri zaposlovanju profesionalcev v manjših športnih organizacijah. Teh je največ in tudi zato zajemajo največ članstva in opravijo največ neposrednega dela v športu.

### **3. ŠPORTNA ZVEZA IN NJENE DEJAVNOSTI**

#### **3.1 Opredelitev športne zveze in njenih organov**

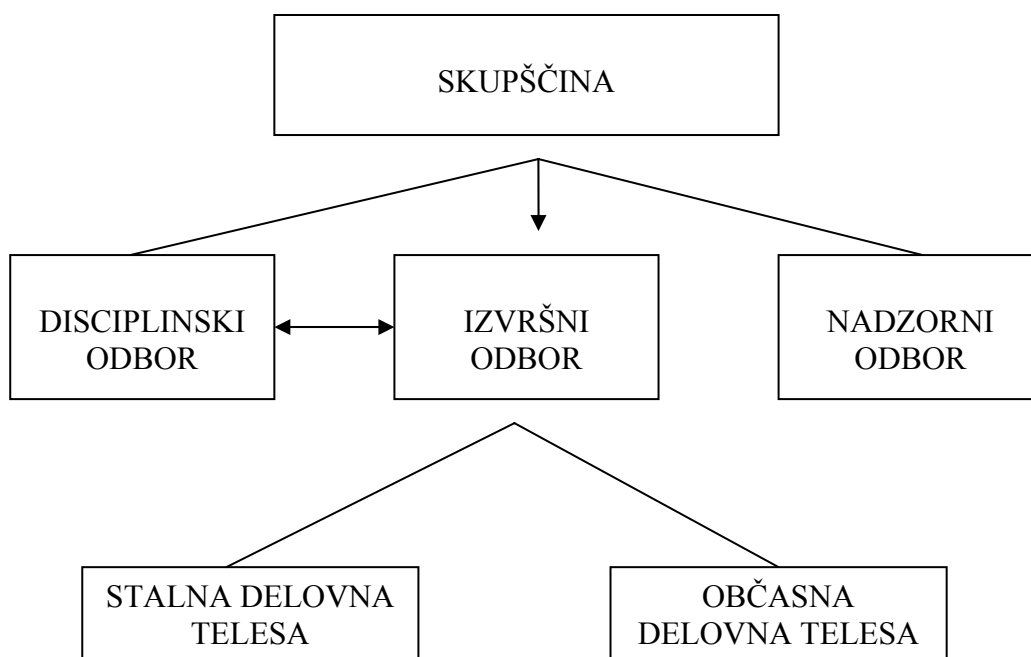
Športna zveza je zveza športnih društev na občinski, medobčinski in republiški ravni. Na ravni občine gre za mesta ali upravne enote, na republiški ravni gre pa za Olimpijski komite Slovenije-Združenje športnih zvez (OKS-ZŠZ).

Na primeru Športne zveze Ljubljana (ŠZL) bom razložil kaj je športna zveza. Športna zveza Ljubljana je zveza športnih društev, ki delujejo na območju mesta Ljubljane. ŠZL je pravna oseba, njeni temeljni cilji pa so:

- spodbujanje k ustanavljanju novih športnih društev,
- spodbujanje k vključevanju čim večjega števila ljudi v društva
- usklajevanje dela športnih društev,
- pospeševanje razvoja vrhunškega športa in doseganje kakovostnih rezultatov vrhunskih ter perspektivnih športnikov v mestu Ljubljana,
- skrb za razvoj športne rekreacije,
- skrb za uveljavljanje strokovnega dela v organih Športne zveze Ljubljana in športnih društvih.

Na sliki 5 so prikazani organi športne zveze, ki odločajo o čimboljšem delovanju, njenem vodenju in zagotavljanju njenega stalnega razvoja.

Slika 5: Organizacija športne zveze Ljubljana



Vir: Šugman, Organiziranost športa doma in v svetu 1998, str. 88.

Dejavnost ŠZL je usmerjena na področje vrhunškega športa, kakovostnega športa in športne vzgoje mladine, usmerjene v kakovostni in vrhunski šport. ŠZL je organizacijska in strokovna nadgradnja društvom, ki skozi proces razvoja in selekcije vključujejo svoje člane v delovanje na mednarodnem nivoju.

### 3.2 Managerska struktura športne zveze v Sloveniji (na primeru Košarkarske zveze Slovenije)

Košarkarska zveza je prostovoljna zveza društev in organizacij v Sloveniji, katerih osnovna dejavnost je športna igra košarka. Opravlja naloge, ki so skupnega pomena za košarkarska društva v Sloveniji in zastopa interese slovenske košarke v mednarodni košarkarski organizaciji FIBA (International Basketball Federation) in drugih mednarodnih košarkarskih organizacijah.

Naloge športne zveze so:

- skrb za razvoj košarke in njeno promocijo,
- organiziranje in vodenje državnih prvenstev in vseh drugih tekmovanj,
- skrb za moške in ženske državne reprezentance,
- organiziranje in strokovno izpopolnjevanje igralcev, trenerjev, sodnikov, tehničnih komisarjev managerjev,
- skrb za založniško dejavnost, oglaševanje in trženje,
- sodelovanje z drugimi podobnimi organizacijami, ki lahko prispevajo k razvoju košarke,

- organiziranje športnih prireditev, prodaja športnih pripomočkov in nudenje strokovnih uslug na vseh področjih košarkarskega športa v skladu z veljavno zakonodajo,
- skrb za mednarodno sodelovanje,
- spodbujanje razvoja košarkarskih okolij,
- sodelovanje v delu organov Olimpijskega komiteja Slovenije (OKS), Zveze športnih združb (ZŠZ) in državnih organov (Strokovni svet za šport, Fundacija za financiranje športnih organizacij, preko svojih imenovanih predstavnikov,
- sodelovanje v delu organov in komisij FIBA in drugih mednarodnih košarkarskih organizacij prek svojih imenovanih predstavnikov,
- delovanje proti uporabi dopinga in postopkov, ki so prepovedani s strani Mednarodnega olimpijskega komiteja - MOK ali FIBE.

Za uspešno delovanje Košarkarske zveze Slovenije (KZS) so potrebni naslednji poglavitni organi Košarkarske zveze:

- skupščina,
- izvršni odbor,
- predsednik,
- generalni sekretar,
- nadzorni odbor
- strokovni svet,
- častno razsodišče,

Predsednik KZS zastopa in predstavlja KZS, sklicuje skupščino in seje izvršilnega odbora ter podpisuje splošne akte, ki jih sprejemata skupščina in izvršilni odbor. Za svoje delo odgovarja skupščini.

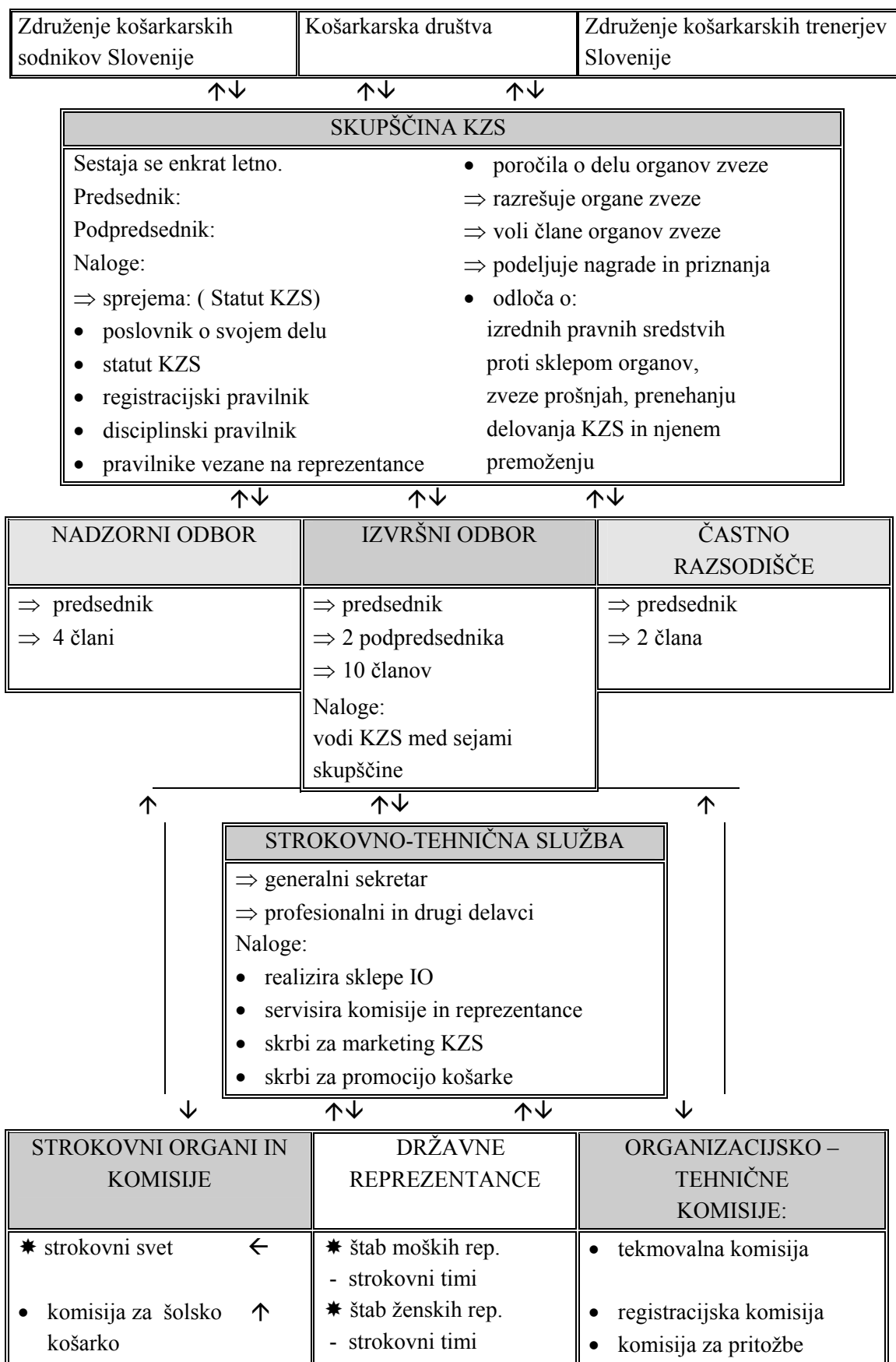
Nadzorni odbor ima štiri člane in ima pristojnost nadziranja izvajanja odločitev organov KZS, smotrnost uporabe sredstev, ugotavljanje zakonitosti delovanja, daje mnenja, da pravila članov niso v neskladju s statutom KZS. O svojem delu poroča skupščini in izvršilnemu odboru, odgovarja pa skupščini.

Častno razsodišče v primeru kršitev vodi postopek in izreka kazni v skladu z določili Pravilnika častnega razsodišča. Sestavljajo ga predsednik in dva člana.

Kadrovska struktura v organih KZS je različna glede na status funkcije. Vsi člani izvršilnega odbora KZS, vključno s predsednikom KZS, opravljajo funkcijo neprofesionalno in so uspešni ter ugledni posamezniki v gospodarskem, javnem ali političnem okolju. Imajo najmanj visokošolsko izobrazbo, vendar jih težko opredelimo kot športne strokovnjake. Enake lastnosti veljajo tudi za člane nadzornega odbora in častnega razsodišča.

V sliki 6 je prikazana organizacijska struktura Košarkarske zveze Slovenije.

Slika 6: Organizacijska struktura Košarkarske zveze Slovenije



»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<ul style="list-style-type: none"><li>• študijski center</li></ul> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">←</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• organizacijska komisija rep.</li><li>• zdravniška in anti-dopinška komisija</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• komisija za management</li><li>• pravna komisija</li><li>• komisija moških prvoligašev</li><li>• komisija ženskih košarkarskih društev</li></ul>
--	---	--

*Vir: Košarkarska zveza Slovenije, 2008.*

Opazimo lahko, da je organizacijska struktura v tej zvezi zelo zapletena. Sestavljena je iz veliko različnih organov, ki so med seboj zelo prepleteni.

### 3.3 Združenje športnih zvez – Olimpijski komite Slovenije

Olimpijski komite Slovenije (OKS) združuje vse športne zveze v Sloveniji in je nevladna neprofitna športna organizacija. Je osrednja športna organizacija v Sloveniji in krovna športna organizacija velikega dela društvene organiziranosti športa. Skozi njo se uveljavljajo interesi vrhunškega in tekmovalnega športa. Ustanovljena je bila 15. oktobra 1991 s podpisom Olimpijske listine. 17. januarja 1992 je bil OKS priznan s strani Mednarodnega olimpijskega komiteja, s čimer so slovenski športniki dobili možnost in pravico, da nastopijo na olimpijskih igrah kot samostojna reprezentanca. Leta 1994 so članice OKS in takratne Športne zveze Slovenije sprejele sklep o združitvi in nastala je nova združena organizacija z nazivom Olimpijski komite Slovenije - Združenje športnih zvez, kakršna obstaja danes. Je najpomembnejši nosilec športne dejavnosti v Sloveniji. OKS – ZŠZ v svoji strukturi združuje 84 športnih zvez občin, 63 nacionalnih panožnih športnih zvez ter preko njih večino športnih društev. V Sloveniji je registriranih 7.332 športnih društev, ki predstavljajo preko 35 odstotkov vseh registriranih društev v Sloveniji. Glede na mednarodna merila lahko rečemo, da je slovenski narod športni narod, kar potrjuje tudi razmeroma visoko število športnih društev na prebivalca.

OKS opravlja naslednje naloge (Šugman, 1998, str. 90):

- skrbi za varstvo in razvoj olimpijskega gibanja ter športa nasploh,
- širi zanimanje za šport in olimpijsko gibanje med mladino,
- z nacionalnimi zvezami olimpijskih športov organizira izbor športnikov iz Republike Slovenije za nastop na olimpijskih igrah in drugih tekmovanjih,
- prevzema organizacijo različnih mednarodnih tekmovanj pod okriljem Mednarodnega olimpijskega komiteja, če se taka tekmovanja prirejajo v Sloveniji,
- sodeluje z vsemi zasebnimi, vladnimi, nevladnimi in drugimi organi ter organizacijami, ki lahko prispevajo k temu, da se temeljni cilji olimpijskega komiteja v Republiki Sloveniji in po vsem svetu uresničujejo v največji možni meri,

- razvija prijateljske odnose med športniki v Republiki Sloveniji in športniki vsega sveta ob upoštevanju načel enakopravnosti, spoštovanju človekovih pravic in temeljnih človekovih svoboščin ne glede na raso, spol, jezik in vero.

Na nacionalnem nivoju je Olimpijski komite Slovenije hierarhično najvišji in najavtoritativnejši organ, ki je zelo pomemben za razvoj slovenskega športa. OKS je bil ustanovljen kot osrednja nepridobitna, nevladna društvena športna organizacija nacionalnih panožnih zvez. Med ustanovitvijo OKS je delovala še Športna zveza Slovenije, ki je vodila začetni postopek ustanovitve. Ustanovljen je bil z namenom, da bi zastopal interese športnikov Republike Slovenije, ki so povezani z njihovo udeležbo pod pokroviteljstvom Mednarodnega olimpijskega komiteja. Olimpijski komite Slovenije in Športna zveza Slovenije sta se 22. decembra 1994 združila v eno organizacijo Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez. Organizaciji sta se združili zaradi boljše in enovite organizacije, racionalizacije strokovnih in tehničnih služb, možnosti boljšega trženja, enotnega nastopanja doma in v tujini itd (Šugman, 1998, str. 91). Od takrat dalje povezuje tudi lokalne športne zveze in druge društveno strokovne organizacije v Republiki Sloveniji.

## **4. RAVNANJE S KONFLIKTI**

### **4.1 Opredelitev organizacije in njenih procesov**

Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi, člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 35).

Lipovec meni, da je vsak organizacijski proces konflikten proces. To pa zato, ker poteka v dveh nasprotnih smereh in ker je konflikt kot možnost vsebovan v vsakem razmerju med dvema osebam, 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).

V vsakem organizacijskem procesu sodeluje več ljudi, pri čemur ima vsak svojo vlogo. Različno razumevanje vlog pa vodi k težavam v sodelovanju, k nesporazumom, preprirom, jezi, itd. V medsebojnem sodelovanju, vplivanju in prilagajanju, se člani spreminjajo, kar pa je posledica razmerij. Kdo in v kolikšni meri se spreminja, pa je odvisno predvsem od njegove osebnosti in moči, ki jo ima posameznik.

Pripravljenost za sodelovanje, prilagajanje in spreminjanje stališč in navad izvira iz interesa, iz ciljev članov, ki jih skušajo v združbi doseči (Lipovec, 1987, str. 216). Prilagajanje kot rezultat medsebojnega usklajevanja je cena za doseganje ciljev in interesov. To medsebojno prilagajanje in povezovanje razmerij, gledano dinamično in v povezavi tako z delovanjem ljudi kot okoljem, je usklajevanje ali koordinacija (Lipovec 1987, str. 124-132). Za lažje

sodelovanje posamezniki v organizacijskem procesu razvijejo norme in postavijo pravila ter vplivajo na njihovo upoštevanje.

#### **4.2 Konflikt in njegovi vzroki**

V Velikem slovarju tujk (2002, str. 599) beseda konflikt pomeni nasprotje, napetost, nesoglasje, spor. Izhaja iz latinske besede »conflictus«, ta pa iz »confligere«, kar pomeni udariti se.

V literaturi je bil konflikt dolgo časa obravnavan kot pojav, ki v združbah ni zaželen in ga je potrebno odpraviti. Za ta tradicionalen pogled na konflikt je bilo značilno, da so člani združbe poskušali zasnovati celoto kot brezhibno delujoče orodje za učinkovito uresničevanje zastavljenih ciljev. Če ta pogled drži, se konflikt ne bi smel pojavljati. V primeru, da bi se konflikt vseeno pojavil, bi bil znak neustreznega oblikovanja oz. strukturiranja združbe kot celote. Kot reakcija na takšno gledanje, se je pojavilo pluralistično gledanje na konflikt, ki poudarja, da je v združbah zaradi različnih ciljev, vlog, virov moči in vpliva ter omejenih nagrad, konflikt vedno prisoten. Konflikt sam po sebi ni nujno slab in ima tako pozitivne kot negativne učinke. Pozitivni učinki se lahko tudi kažejo v težnji k izboljšanju neustrezne strukture in izziva trenutno situacijo. Konflikt lahko vodi do k novim spoznanjem in rešitvam, k razvoju. Lahko pa se poglobi in prekine sodelovanje; lahko ogrozi obstoj in delovanje same združbe. Konflikt v združbi je torej dvorezen meč z dobrimi in slabimi posledicami, zaradi česar ga je potrebno uravnavati, torej vzpodbujati ali zavirati.

Konflikt je prisoten v vsakem razmerju med dvema osebama, 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.

Po Robinsonu (2001, str. 383) je konflikt proces, ki se prične, ko ena stran zazna, da druga stran negativno vpliva ali bi lahko vplivala na interese druge strani. Rozman ( Rozman 2005, str. 64) ga opredeli kot zaznano navzkrižje interesov, potreb in/ali vrednot.

Različni konflikti imajo različne vzroke. Najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov v združbi so največkrat nasprotujoče si dejavnosti, različna interpretacija ciljev, razhajanja pri zaznavi okolja in strokovna nesoglasja. Vzroki za nastanek nasprotij tičijo v različnosti ciljev, v različni časovni usmerjenosti akterjev, v medsebojni neodvisnosti, neustrezni organizacijski strukturi, nejasnih vlogah, v različnem razumevanju in vrednotenju dogodkov.

Eden izmed vzrokov za konflikt lahko nastane v procesu razgrajevanja ciljev posameznih organizacijskih enot, ko si le-te lastne cilje pogosto prirojijo in s tem postavijo cilje, ki so v interesu njihove enote in ne v interesu združbe kot celote. Takšen pristop nujno pripelje do konfliktov s cilji drugih organizacijskih enot.

Naslednji vzrok za konflikt lahko nastane pri različni interpretaciji dogodka ali problema z različnih strokovnih vidikov. Tako lahko ena organizacijska enota drugače interpretira dogodek kot druga ter poda tudi različno rešitev za isti konflikt in tu prihaja do razlik. Tipična strokovna razhajanja oziroma konflikti nastajajo v odnosih med specialisti, še zlasti med vodstvenimi specialisti.

Vzrokov za nastali konflikt ne moremo iskati v različnih strokovnih pogledih, temveč v organizacijskih vlogah, ki jih imajo posamezne strukture. Takšni konflikti so tudi za reševanje strokovno najzahtevnejši. Od vodje se pričakuje, da loči kratkoročne in nujno potrebne akcije ter dolgoročno in temeljito obravnavo posameznih problemov oziroma konfliktnih situacij.

Osnovni vzrok konfliktov je neposredno povezan z različnostjo ljudi. S povezavo v združbo, z organizacijo, ljudje del svoje samostojnosti žrtvujejo celoti. V teh odnosih pa imajo vedno določeno področje spremenljivosti tega prilagajanja. Prehajanje ven iz tega področja povzroča konflikte, ki so torej toliko normalen pojav, kolikor je normalna tudi sama različnost ljudi. (Rozman, 1993, str. 223).

#### **4.3 Organizacijski konflikt**

Ljudje vstopajo v različne združbe, da bi dosegli več, kot če bi delali sami. Razlog za združevanje je v prizadevanjih, nenamernih in namernih, za lažje in kakovostno preživetje. Z vstopom v združbo se morajo, predvsem zaradi delitve dela, člani združbe spremeniti. Združba kot celota postane svoja celota, samostojna in v določeni meri neodvisna od konkretnih posameznikov. Ima tudi svoj cilj. Opredeljena je kot družbena enota, v kateri sodelujejo njeni člani, da bi dosegli cilj združbe. Združba bo toliko trdnejša, kolikor bolj bodo v njej izpolnjena pričakovanja članov združbe.

Organizacijski konflikt je konflikt razmerij v organizaciji, kjer gre predvsem za nasprotje interesov in za pridobitev moči in omejenih sredstev. V organizacijskem konfliktu lahko sodeluje več udeležencev. Ti se lahko pojavijo kot posamezniki ali skupine, lahko pa gre tudi za kombinacijo posameznika in skupine. Oblike konfliktov so odvisne predvsem od števila udeležencev in od števila interesnih orientacij. Vir občasnih konfliktov v organizaciji so razlike v interesih in ciljih.

Organizacijske konflikte delimo na horizontalne in vertikalne konflikte. Pri horizontalnih gre za konflikt med posamezniki ali skupinami na isti ravni, pri vertikalnih pa gre za konflikt med posamezniki in/ali skupinami na različnih ravneh. Veliko močnejši so vertikalni konflikti, ki so povezani s hierarhijo. Gre za konflikte med dvema posameznikoma, skupinama ali oddelkoma, kjer je ena stran podrejena drugi strani.

Organizacijski konflikt nastane z nastankom združbe in je vtkan v razmerja med njenimi člani. Konflikt med skupinami je povezan z razmerji med njimi. Zanj veljajo enaki zaključki kot za medosebni konflikt. Pri reševanju konfliktov igrata veliko vlogo prilagajanje in



koordinacija. Koordinacija je vsebina dela in je nujna, prav tako so nujni tudi konflikti. Koordinacija poteka v planiranju, uveljavljanju in kontroliranju, direktivno ali prostovoljno, namerno ali nenamerno.

Med cilji združbe in cilji posameznih članov v združbi obstaja nasprotje. Cilj združbe je družbeno določen, cilj posameznikov pa je usmerjen predvsem v doseganje njihovih lastnih ciljev. Med obema ciljema lahko nastane konflikt, ki je po svojih posledicah funkcionalen ali disfunkcionalen in je lahko različno razrešen. Člani združbe si zamislijo svoje vloge, pa tudi vloge drugih; predvsem si zamislijo medsebojna razmerja. Konflikt lahko poteka v medsebojnem razumevanju in prilagajanju vlog ob upoštevanju cilja združbe. Konflikt lahko predvsem vodi do k novim spoznanjem in rešitvam, k razvoju, lahko pa se pogloblja in prekine sodelovanje ter lahko ogrozi obstoj in delovanje same združbe.

V zvezah, športnih društvih in raznih športnih organizacijah se vse pogosteje srečujejo in ukvarjajo z različnimi vrstami konfliktov, ki so neizogibni in kjer sta za konflikt potrebni vsaj dve osebi. Zato se v športnih organizacijskih strukturah konfliktom ni moč izogniti. Ko se sprašujemo o samem vzroku, ki povzročijo konflikte, pomislimo predvsem na konkretne dejavnike, ki so nastali konfliktni položaj sprožili ali povzročili. Razlikujemo naslednje vzroke konfliktov: medsebojno povezanost, različna interpretacija ciljev, razhajanje pri zaznavi okolja in strokovna razhajanja.

Vsak član ima v neki organizaciji svojo vlogo, ki je bolj odvisna od zahtev organizacije kot od njegovih želja. V organizaciji preživi veliko časa, zato želi poleg potrebe po zaslužku uveljaviti tudi potrebe po pomembnosti, spoštovanju in uveljavitvi. Vse te potrebe niso vedno v celoti zadovoljene, saj trčijo na želje in potrebe drugih zaposlenih pa tudi samega vodstva, kar na koncu pripelje do konflikta.

#### **4.4 Vrste konfliktov**

Konflikte lahko delimo po različnih kriterijih. Ločimo jih lahko na konflikte med posameznimi sodelavci, konflikte v katere je neposredno vpleten management, konflikte med zaposlenimi in okoljem, konflikte organizacije kot institucije z institucijo v okolju ter konflikte, v katere so vpleteni lastniki in drugi.

Z vidika vpliva na uspešnost združbe konflikte lahko delimo na:

- funkcionalne konflikte,
- disfunkcionalne konflikte.

Funkcionalni konflikti so konflikti med skupinami, ki povečujejo učinkovitost podjetja kot celote in prispevajo k doseganju večje uspešnosti organizacije. Lahko nastane konflikt med dvema oddelkoma združbe, ki se načeloma strinjata o ciljih, vendar imata različne poglede na to, kako doseči isti cilj. To povzroči tekmovalnost, saj želi vsak od oddelkov zmagati s svojo

rešitvijo. Za zmago pa je potrebna kakovost. Ta oblika konflikta spodbuja konkurenčnost, pripadnost skupini in ima pozitivne vplive na rezultate.

Druga oblika konflikta je disfunkcionalna, to pa pomeni, da ta oblika konflikta ovira in preprečuje doseganje postavljenih ciljev združbe ter s tem posledično slabša rezultate organizacije. Ti konflikti delujejo razdiralno na odnose med zaposlenimi, povzročajo otopelost in nezainteresiranost za delo. Reševanje in preprečevanje te vrste konfliktov je naloga vodilnih delavcev.

Z vidika teorije odločanja pa poznamo naslednje vrste konfliktov:

- konflikti kot posledica različne presoje,
- konflikti kot posledica različnega vrednotenja,
- konflikti kot posledica razdelitve.

Konflikti kot posledica različne presoje nastanejo takrat, ko želita dve skupini izvesti določene nezdržljive in med seboj nasprotujoče si aktivnosti. Izvedba njihovih aktivnosti temelji na napačnem presojanju posledic. Konflikti kot posledica različnega vrednotenja nastanejo takrat, ko obe strani različno ocenjujeta posledice istega dejanja. Konflikti kot posledica razdelitve pa nastanejo takrat, ko obe strani pričakujeta za izvedbo določenih aktivnosti enak rezultat v obliki določenih ugodnosti ali stvari, vendar je v trenutku ugodnost mogoča samo za eno stran.

Tabela 4 prikazuje vrste konfliktov in njihove znake ter kakšna je njihova učinkovitost.

*Tabela 4: Vrsta konflikta in njen vpliv na učinkovitost podjetja*

VRSTA KONLIKTA	ZNAKI	UČINKOVITOST
- disfunkcionalni (nizka raven konflikta)	- apatija - stagnacija - nedovzetnost za spremembe - pomanjkanje novih idej	nizka
- funkcionalni (optimalna raven konflikta)	- sposobnost - samokritičnost - inovativnost	visoka
- disfunkcionalni (visoka raven konflikta)	- kaos - razdiralnost - nesodelovanje	nizka

*Vir: Robbins, Management: Concepts and Practices, 1984, str. 396.*

## 4.5 Razreševanje konfliktov

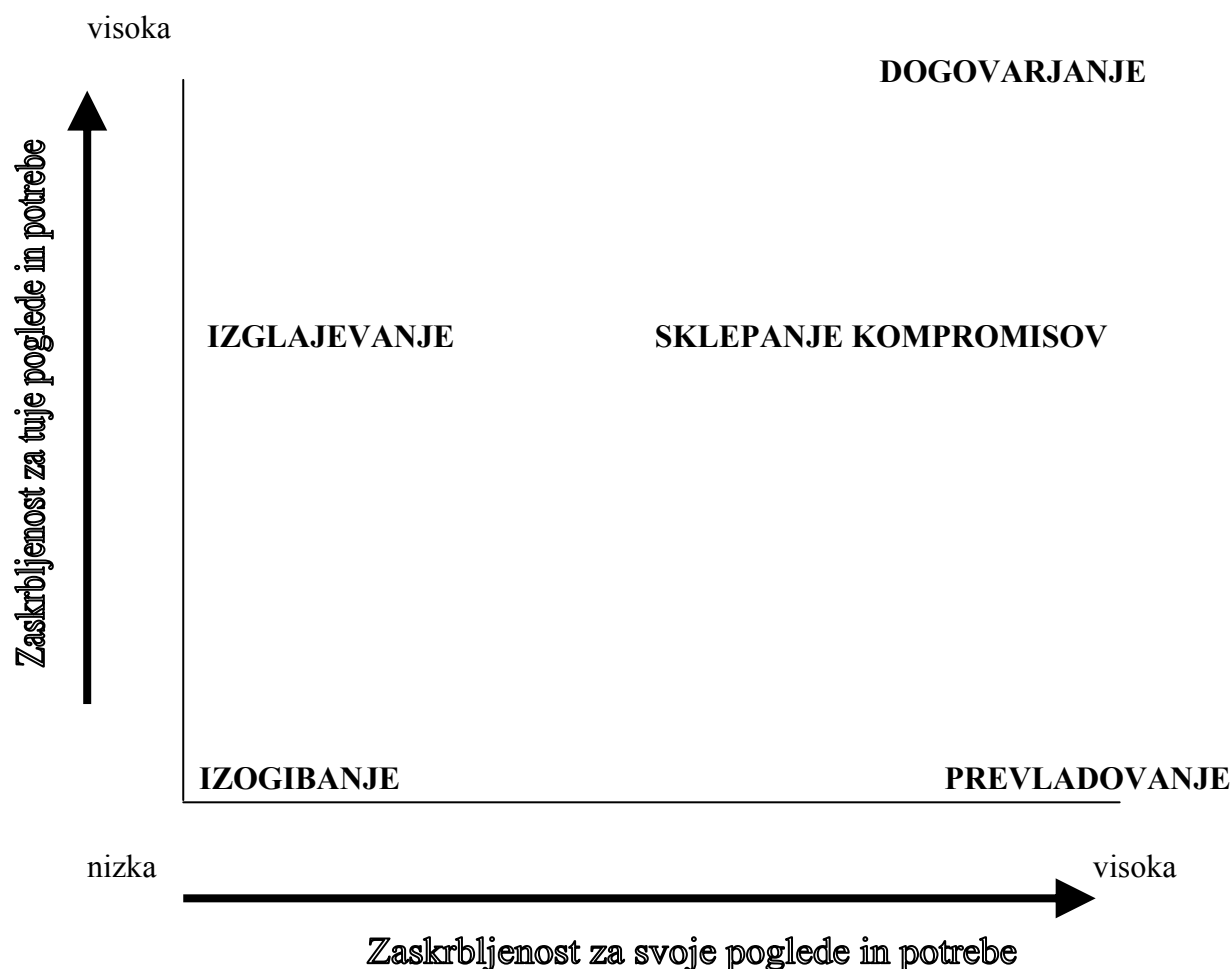
Konflikti so povsod neizogibno prisotni. Od tega, kako se nanje odzivamo, je odvisno, kakšne bodo posledice. Neobvladani konflikti lahko pomenijo predvsem poslabšanje ali prekinitve odnosov ali dolgoročnega sodelovanja. Po drugi strani, če se zavedamo prisotnosti konfliktov in če poznamo konstruktivne načine za soočanje z njimi, lahko konflikte uporabimo kot vir osebne rasti ter izboljšanja same situacije in odnosov.

Tehnike obvladovanja konfliktov so različne. V osnovi razlikujemo dva temeljna pristopa pri reševanju konfliktov. Prvi pristop temelji na reševanju konfliktov s pomočjo razrešitve ali resolucije. Pri drugem pristopu pa poskušamo konflikte rešiti s pomočjo stimulacije.

Razreševanje konfliktov pomeni, da obdelamo in zaključimo konflikt z analitičnimi metodami, ki nam pomagajo priti do samega vzroka problema. Rezultat je primerna rešitev problema. Reševanje konfliktov ni le razreševanje konfliktov, temveč tudi stimulacija konflikta, če je to potrebno. Ustrezno ravnanje konfliktov je njihovo preprečevanje, zmanjševanje oziroma minimiziranje količine konfliktov, spodbujanje in ohranjanje količine konfliktov v zelenem nivoju. Tukaj gre za množico ukrepov namenjenih zaznavanju, predvidevanju, omilitvi, preprečevanju ali spodbujanju konfliktov (Možina, 1994, str. 641).

Najpogosteje se omenja pet pristopov k reševanju konfliktov: izogibanje, prevladovanje, izglajevanje, sklepanje raznih kompromisov in dogovarjanje. Kateri pristop bomo uporabili je odvisno od zaskrbljenosti oziroma usmerjenosti za svoje lastne potrebe in potrebe drugega udeleženca v konfliktu. Te vrse konfliktov so prikazane v sliki 7

Slika 7: Pristopi k reševanju konfliktov



Vir: Thomas, 1992, str. 651-717.

Prvi pristop je izogibanje. Kadar se pojavlja nizka zaskrbljenost zase in za soudeležence v organizaciji, se skušamo konfliktu izogniti in ostati nevtralni. Takšno ravnanje je popolnoma neproduktivno, če problem dejansko obstaja. Največkrat izberejo ljudje ta način, ko se hočejo izogniti izražanju lastnega mnenja. Glavna pomanjkljivost tega pristopa je, da ne identificiramo vzrokov konflikta, zato se bo situacija najverjetneje nadaljevala ali celo poslabšala. Izogibanje je primerno le, če so konflikti manjšega pomena, če ni dovolj informacij za učinkovito reševanje konflikta ali če posameznik nima zadostnega vpliva na neko rešitev v primerjavi z drugim.

Drugi pristop je prevladovanje, kjer ob visoki zaskrbljenosti zase in skoraj nikakršni za soudeleženca v konfliktu poskušamo uveljaviti in vsiljevati svojo rešitev kot edino mogočo. Najpogostejši izid tega načina je zmaga za eno stran in poraz za drugo stran. Gre za način, kjer neka oseba uporablja moč, da bi drugi pristali na ponujeno rešitev. Uporablja se predvsem, če je potrebno opraviti neprijetne naloge in odločitve, če je potrebno hitro in odločno reagirati ali če je potrebno nekoga zaščititi pred prevlado druge osebe.

Tretji pristop je izglajevanje in ga uporabimo kadar zase nismo zaskrbljeni, za drugega pa bolj - govorimo o izglajevanju konflikta. Ustvariti skušamo pozitivno vzdušje in občutke, konflikt izglajujemo in ga na ta način tudi rešujemo. Včasih ljudje preprosto popustijo, ker ne želijo ustvariti negativnega vzdušja in občutkov. Poudariti želimo podobnosti in skupne interese, s čimer ustvarjamo situacijo, v kateri se sprti strani ne počutita tako nasprotni kot na začetku nesporazuma.

Četrty pristop je kompromis, za katerega je značilno, da vsaka stran nekaj dobi in nekaj izgubi. Je delna uresničitev interesov posameznikov in se ne zaključi z zmagovalcem na eni in poražencem na drugi strani. Za razne dejavnosti je značilno, da se velikokrat končajo s kompromisnimi dogovori, posebno, če je pomembno, da ne pride do prekinitev.

Zadnji, peti, pristop pa je dogovarjanje, ki označuje posebno vrsto razreševanja konfliktov, kjer sta dosežena maksimalna skrb zase in za soudeleženca v konfliktu. Z reševanjem problemov želimo konflikt rešiti, ne pa samo zmagati v boju z nasprotnikom. Pomembno je medsebojno sodelovanje z željo, da vsak v čim večji meri uresniči svoje cilje. Ob skupnem reševanju problema odkrito obravnavamo probleme, jih analiziramo in skušamo najti rešitev, ki bi kar najbolje zadovoljevala vse vpletene v konflikt. Proces reševanja problemov se najpogosteje zaključi s situacijo, v kateri obe strani pridobita in skleneta uspešen dogovor, ki je zadovoljiv za obe strani.

Zato je potrebno konflikt, ki se pojavi, predvsem analizirati glede na nastanek, zapletenost in seveda na razloge, ki so privedli do pojava nasprotja. Potrebno si je pridobiti čim več relevantnih informacij, podatkov o vsebini, času, kraju in akterjih in nato ugotoviti najbolj verjeten vzrok ter v skladu s tem izbrati čim bolj ugodno rešitev, ukrep, ki ne bi imel neljubih posledic. To pa lahko preverjamo s stalnim, rednim in kritičnim spremljanjem.

Splošnih pet načel reševanja konflikta, ki naj bi privedli soudeležence do najbolj zaželenega izida, se pravi enakega zadovoljstva na obeh straneh (Lipičnik, 1994, str. 165):

1. Problem moramo definirati kot cilj in ne kot potrebo za reševanje.
2. Po odkritju problema poiščemo rešitev, ki bo pomenila spremembo za obe strani.
3. Svojo pozornost moramo usmeriti na problem in ne na osebne probleme ali na drugo stran.
4. Gradimo zaupanje s spreminjanjem in dajanjem ustreznih informacij.
5. Med komuniciranjem izražajmo svojo naklonjenost, vživimo se v sogovornika, ga pozorno poslušajmo ter se izogibajmo morebitni jezi in grožnjam.

## **5. KONFLIKTI MED ZVEZO IN ŠPORTNIKOM**

V tem poglavju predstavljam razmerje med zvezo in športnikom, odnose med njima, ključne vzroke za nastanek konfliktov in metode za njihovo reševanje. Predvsem sem želel prikazati in izpostaviti konkreten konflikt in odnos med športno zvezo in športnikom. Da bi se približal temu problemu oziroma konfliktu sem opravil dva intervjuja z vodilnima osebama v športnih zvezah. To sta predsednika dveh največjih športnih zvez in hkrati največjih športnih organizacij v Sloveniji, Rudi Zavrl in Dušan Šešok.

### **5.1 Kratka predstavitev dveh največjih športnih zvez v Sloveniji**

Nogometna zveza Slovenije (NZZ) je bila ustanovljena leta 1920, ima 257 registriranih klubov in 29282 članov.

NZZ je leta 1992 postala polnopravna članica mednarodne evropske zveze UEFA (Union of European Football Associations) in mednarodne svetovne nogometne zveze FIFA (The Federation International Football Association). Slovenska nogometna zveza ima 12 reprezentanc v vseh starostnih kategorijah. Prav tako v ženskem nogometu in v malem nogometu. Najbolj uspešni športniki se z najboljšimi rezultati združujejo v reprezentanco A. Pogoj za doseganje športnih uspehov je tudi spoštovanje dogovorjenih ali zapisanih pravil.

Rudi Zavrl je bil na čelu NZZ mnogo let, in sicer dvajset. Prvič je bil na mesto predsednika Nogometne zveze Slovenije izvoljen davnega leta 1989. NZZ je finančno stabilna športna organizacija na dolgi rok. Proračun NZZ je 5 – 6 milijonov EUR, ta znesek zvezi omogoča, da konkretno in kvalitetno pokrije vse aktivnosti.

Košarkarska zveza Slovenije (KZZ) je bila ustanovljena leta 1950, ima 120 registriranih klubov in 22000 članov.

Slovenija je dosegla neodvisnost leta 1991. Članica FIBA-e (International Basketball Federation) je postala eno leto kasneje..

V Sloveniji se ukvarjajo s košarko v osnovnih, srednjih in visokih šolah ter v košarkarskih klubih oz. društvih. V zadnjih letih ustanavlja svoje košarkarske šole tudi vedno več zasebnikov. Šole in zasebniki skrbijo za množično košarko, košarkarska društva in Košarkarska zveza Slovenije pa za kakovost. Po popularnosti in množičnosti je košarka med otroki in mladino še vedno prva športna igra v Sloveniji.

Ta popularnost je plod kakovostnega in uspešnega igranja slovenskih državnih reprezentanc in slovenskih košarkarskih društev v evropskih tekmovanjih ter solidnih pogojev za treniranje in igranje košarke v šolah ter košarkarskih društvih.

Dušan Šešok je na čelu Košarkarske zveze Slovenije že 13 let. Prvič je bil na mesto predsednika KZS izvoljen leta 1996. KZS je krovna športna organizacija na področju košarke v Sloveniji in je finančno stabilna na dolgi rok. Proračun KZS je 2 milijona EUR, to pa omogoča zvezi, da organizira tekmovanja v različnih domačih košarkarskih ligah in pokalih ter slovenske košarkarske reprezentance.

## 5.2 Osebnost športnika

Na področju psihologije športa ja danes ena temeljnih tem osebnost športnika. Preučevanje osebnosti zahteva celosten pristop, ta pa vključuje športnikove biološke, psihološke in socialne vidike bivanja in vedenja. Osebnost lahko v psihološkem smislu razumemo kot kompleksen sklop značilnosti telesnega in mentalnega funkcioniranja (Tušak, 2000, str. 20).

Osebnost športnika ima s psihološkega vidika določene posebnosti, katere je potrebno upoštevati pri upravljanju s konflikti. Različne raziskave s tega področja so si deloma nasprotujoče, najpogosteje pa raziskovalci ugotavljajo, da so športniki (Tušak, 1995):

- bolj čustveno stabilni,
- imajo višjo potrebo po storilnosti,
- bolj ekstrovertirani,
- bolj agresivni,
- imajo močnejšo potrebo po dražljajih in stimulaciji.

Posebej za športnike v ekipnih športih velja, da imajo (Tušak, 2000, str. 19):

- dobre socialne lastnosti,
- bolj izraženo socialno inteligentnost,
- višjo sposobnost učinkovitega komuniciranja,
- boljšo sposobnost vodenja,
- višjo frustracijsko toleranco,
- višjo občutljivost na lastne težave in težave drugih.

Kot postavka se pojavlja tudi reševanje konfliktov, vendar ni zaslediti na kakšen način se rešujejo. V osnovi poznamo neposredne in posredne tehnike reševanja konfliktov. Neposredna so: tekmovanje, sodelovanje, kompromis, izogibanje, prilagajanje, prevladovanje in konsenz. Najboljši je konsenz, saj tu obe strani pridobita tako, da se najde nova - tretja rešitev, ki zajema zahteve obeh strani. Najslabše je reševanje z izogibanjem, saj se konflikt ne razreši in obe strani izgubita. To je za katerokoli ekipo še posebej negativno. Posredna reševanja sporov pa so sklicevanja na: predpise, skupne cilje ali pa odločitev nadrejenega.

Empatija je za reševanje konfliktov zelo pomembna, saj pomaga razumeti in ne soditi. Pretirana občutljivost na lastne težave in težave drugih ima več razsežnosti, ki so odvisne od

tega, do koga in v kakšni meri jih občutimo. Kadar je športnik preveč občutljiv na lastne težave, ga le te omejujejo pri treningu in tekmovanju.

Športnik je po zakonu vsaka fizična oseba, ki je registrirana pri nacionalni panožni športni zvezi in tekmuje v uradnih tekmovalnih sistemih nacionalnih panožnih športnih zvez. S statusom vrhunškega športnika svetovnega razreda ga država razbremeni nekaterih osebnih socialnih in materialnih obveznosti – s plačili za obvezno zdravstveno zavarovanje, nezgodno zavarovanje, obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje, če njegovi dohodki ne presegajo trikratnega povprečnega osebnega dohodka v Sloveniji. Zaposlitev športnikov, ki izpolnjujejo pogoje v javnih službah v okviru Ministrstev za obrambo, notranje zadeve in finance, je prijazna rešitev zagotavljanja socialnega minimuma vrhunskim športnikom.

Selektor oziroma trener je predstavnik športne zveze in glavni predstavnik športnikov. Trener si ob začetku ciklusa priprav za kakšno večje tekmovanje postavi cilje, ki bi bili uresničljivi in dosegljivi. To je na primer število zmag na prvenstvu. Ta cilj želijo doseči, zato je tudi sprotni izziv in motivacija, da se to uresniči. Gre za več dejavnikov, ki vplivajo na samo dosego cilja in katerih selektor ne sme zanemariti. Tukaj je pomembno predvsem: finančna sredstva, ki so na razpolago, kvaliteta igralcev in sam položaj moštva. Seveda pa ne smemo zanemariti pravil, ki jih postavi zveza. Selektor oblikuje strategijo in si zamisli taktiko - ti sta lahko kratkoročni ali dolgoročni.

Interesi športnikov so usmerjeni v športni rezultat in čast tekmovati za državno reprezentanco, ki ima miselno podobo v zmagah ali medaljah na evropskih in svetovnih prvenstvih ali olimpijskih igrah. Doseganje vrhunskih ciljev ima za posledico ugled in materialne koristi, ki s časom postanejo cilj in smoter njihovega delovanja. Športniki si z njimi zagotavljajo obstoj in finančno varnost za čas po koncu športne kariere, ki je časovno omejena in nepredvidljiva.

### **5.3 Konflikti med zvezo in športnikom in njegovi vzroki**

Zapleti oziroma konflikti se lahko pojavijo v večih oblikah, kot so organizacijski konflikt (status športnika), finančni konflikt (različne premije) in konflikt med trenerjem in igralcem (osebne razlike).

Status vrhunškega športnika se pojavlja kot prvi organizacijski konflikt. V Sloveniji statusi športnikov po končani profesionalni karieri niso urejeni in ne omogočajo športniku, ki je dosegal vrhunske rezultate na številnih mednarodnih in svetovnih tekmovanjih, da bi po končani športni karieri lahko živel od življenjske rente športnika. Tak primer lahko najdemo pri slovenskem atletu Primožu Kozmosu. Kozmus je z osvojitvijo zlate medalje v metu kladiva na Olimpijskih igrah v Pekingu sprožil zelo pomembno razpravo o delitvi življenjskih rent športnikom po končani karieri. Kot drugi organizacijski konflikt lahko navedem konflikt, ki nastane pri različno določenih premijah, kot je npr. zavarovanje športnika. Zveza mora



poskrbeti za zavarovalno polico reprezentanta, katera mu ob morebitni poškodbi na reprezentančnih pripravah ali tekmovanjih omogoča primerno odškodnino.

Eden najpomembnejših elementov v organizaciji so zagotovo skupni cilji tako zveze kot športnika, ki deluje in je član športne zveze. To so predvsem kakovost organizacije, športni dosežki, množičnost, odzivnost publike in umeščenost v družbo.

Kot zelo pomemben konflikt lahko izpostavimo finančni konflikt. Ta se pogostokrat pojavlja na področju nagrajevanja. Konfliktna je lahko že sama višina premije, ki jo igralec ali selektor prejmeta po nekem končanem ciklusu. Predsednik NZS Rudi Zavrl je mnenja, da se veliko nezadovoljstva med igralci pojavi ob delitvi denarja na velikih tekmovanjih. Pravi, da je vzrok konfliktnega odnosa lahko:

- da reprezentant ne igra na tekmah in je nezadovoljen s svojim statusom v reprezentanci,
- da reprezentant želi igrati, trener ga pa zamenja,
- lahko pa se pojavi tudi problem v statusu, standardu namestitve ali plači.

Zavrl meni, da je pomembno opozoriti na dejstvo, da nihče ne tekmuje zgolj zaradi denarja in bogastva. Ustrezna finančna stimulacija igralca pa je kljub temu potrebna, da se igralec kar se da dobro počuti v reprezentančnem dresu.

Predsednik KZS Dušan Šešok pa meni, da veliko konfliktov sprožijo sami športniki oziroma tekmovalci. Vzroki za to so lahko: nezadovoljstvo s pogoji, ki jih predpiše zveza, nezadovoljstvo z delitvijo denarnih nagrad in problem delitve športnih rent po končani profesionalni športni karieri.

Vzrok za največ konfliktnih situacij pa so osebnostne razlike. Tukaj gre lahko za konfliktno situacijo med samimi trenerji, stroko in med igralci. Konflikt se lahko odvija tudi med odnosi administrativnega ali upravnega vodstva zveze in športnim delom.

V veliki meri je trener tisti, ki predstavlja eno vodilnih vlog na športni zvezi. Mora biti dovolj strokovno izobražen, da lahko vodi oziroma sodeluje s športniki. Uspešen trener mora imeti več lastnosti kot so odgovornost, naravnost k uspešnosti, sposobnost samokontrole, sposobnost poučevanja, imeti mora dobre vodstvene sposobnosti. Delo trenerja je izredno pomembno, saj zahteva tudi ustrezno strokovno usposobljenost. Trener je tisti, ki usmerja in pripravlja športnike na večja tekmovanja in je delno odgovoren za doseganje dobrih rezultatov.

Na delo trenerja vpliva tudi veliko situacijskih dejavnikov: okolje v katerem deluje, okolje posameznega športnika, število športnikov v ekipi, strokovna usposobljenost, finančni pogoji (ki so predvsem odvisni od proračuna zveze ali društva) in zadan cilj športnega kolektiva.

V športu je dokaj značilen konflikt med trenerjem in igralci. Določen igralec lahko s svojim znanjem in/ali izkušnjami odstopa od ekipe ali pa je le takšna njegova osebna percepcija. Tako lahko pri trenerju kot pri igralcu izstopa dominantnost, ki je notranja težnja po moči in vplivu na druge. Gospodovalnost oba sili k nenehnemu dokazovanju drug drugemu in superiornosti. Na tej podlagi se lahko njuni medsebojni odnosi nenehno zaostrujejo in terjajo izgube energije, lahko pa se dopolnjujejo in povzročajo sinergijske učinke.

Velikokrat se kot možen vzrok za nastanek konfliktov pojavlja fenomen »športne zvezde«. To je nadpovprečen športnik, ki deluje kot magnet za navijače, sponzorje, medije in mladino. Lastno mu je zvezdniško obnašanje, egoizem, narcisoidnost, pomanjkanje samokritičnosti in neprofesionalen odnos. Zvezdnik v ekipi je največkrat zelo opazen, zaradi česar so vsi njegovi soigralci deležni manj pozornosti kot sicer. Iz tega se lahko porodi ljubosumje in začetek rušenja skupinske atmosfere (primer Zlatko Zahovič in Srečko Katanec).

Večkrat lahko konflikt nastane tudi v primeru, če konkurenčnost med posameznimi igralci preseže okvire normalne tekmovalnosti in le-ti začnejo lastne interese postavljati nad interese celotne ekipe.

Konflikti v športnem kolektivu obstajajo in bodo vedno prisotni. Lahko rečem, da konflikti na relaciji trener in igralec v reprezentanci niso nujno vedno slabi. Ni potrebno, da jih trener in ostali akterji skrivajo tako pred javnostjo kot pred vodstvom zveze, saj lahko konflikt pomeni tudi pozitivne rešitve. Zelo pomembno je tudi kako trener konflikte uravnava saj le to postaja vse pomembnejši del večine vodenja igralcev.

#### **5.4 Reševanje konfliktov med zvezo in športniki**

Pri reševanju možnih konfliktov obstaja veliko poti in razlag, da razrešimo nastali konflikt. Če nam uspe določen konflikt razrešiti lahko rečemo, da gre za proces, ki nas pripelje do ustrezne rešitve. To pa pomeni, da moramo konflikt v celoti obdelati in najti prave vzroke, zakaj je do konflikta sploh prišlo.

Konflikti uspešno služijo za izoblikovanje idej v uporabne zamisli, saj jih tako zveza sprejme za svoje in se z njimi lažje poistoveti. Na ta način se filozofija prenese v miselno ozadje zveze, ki vodi vse udeležence k potrebi po doseganju ciljev in uresničevanje pričakovane koristi udeležencev. Konflikt lahko deluje do neke mere spodbujevalno, ker povzroča tekmovalnost in s tem sproščanje dodatne energije.

Dolžnost vseh, tako vodilnih na zvezi, trenerjev in igralcev, je, da konflikte rešujejo sporazumno ne glede na vzrok konflikta. Načini reševanja konfliktov so mediacija, razni razgovori in usklajevanja mnenj. Konflikti so lahko rezultat nekih dolgotrajnejših nesoglasij, lahko pa so rezultat enkratnih dogodkov kot je čustven izbruh igralca ali trenerja.

Mnenje predsednika NZS Rudija Zavrle je, da so športne zveze večinoma birokratske organizacije, ki imajo točno določena pravila delovanja. Če konflikta ni mogoče rešiti na kratek rok, zveza praviloma poseže po birokratskih orodjih in prijemih, ki jih ima na voljo. To pa so:

- disciplinski postopek,
- izključitev iz reprezentance,
- prekinitev pozivanja v reprezentanco,
- možna je tudi zamenjava trenerja.

Tudi konflikt disciplinske narave je stalno prisoten med odnosom zveza – športnik. Vodstvo športne zveze se na podlagi izbranih podatkov in opazovanj odloči, da izloči nekega igralca iz reprezentance. S tem zveza poskuša vzpostaviti ponovno neko normalno klimo v ekipi. Ta konflikt pa je lažje narave in je tudi zelo hitro rešljiv in tudi pozabljiv.

Sankcijo pa lahko uporabi tudi igralec oziroma reprezentant, kar pomeni, da se odloči, da ne bo več igral za reprezentanco. To je inštrument, ki ga igralec ima in ga lahko vedno uporabi. Skoraj nikoli ali vsaj zelo redko pride do situacije, da bi se cela institucija ali vodstvo moralo umakniti in odstopiti. Tukaj velja razmerje moči, katera stran je močnejša oziroma kdo je močnejši v tem odnosu. V večini primerov je to tisti, ki vodi in upravlja.

Predsednik KZS Dušan Šešok predvsem poudarja kot eno izmed možnih rešitev za zmanjšanje konflikta stalni stik z igralci oziroma reprezentanti. Tega sodelovanja med zvezo in športniki je žal premalo. Košarkarska zveza Slovenije bi morala imeti še več stika z igralci, ki igrajo v tujih ligah, bodisi v ligi NBA (National Basketball Association) ali v drugih vrhunskih evropskih klubih.

Direktor reprezentance, trener in generalni sekretar so zadolženi, da komunicirajo z ekipo in da jo kvalitetno vodijo. Velikokrat se zgodi, da je te komunikacije premalo in da ne poteka na dovolj visokem nivoju. Komunikacijska raven pa je v veliki meri odvisna od samega trenerja in njegovega načina komuniciranja in avtoritete. Igralci lahko svojega trenerja sprejmejo kot motivacijskega voditelja in učitelja, zato mora biti trener emocionalen, stabilen, družaben, dominanten, predvsem pa odgovoren do športnikov. Trener mora biti sposoben tudi sprejemati pomembne odločitve in biti mora kar se da objektiven.

Pomembno je izpostaviti kako se zveza odziva na določen konflikt. Rudi Zavrle meni, da se velik problem pojavlja predvsem v tem, ali je zveza sposobna sprejeti in odobriti pogoje ter zahteve športnikov. Zahteve so lahko tako visoke, da jim zveza ne more ugoditi. Tu je potreben dogovor v okviru razpoložljivih možnosti, ki se večkrat sicer podpiše, a se ne realizira.

Dušan Šešok pa meni, da je zelo pomembno, da sam predsednik zveze vzpostavi čim boljše komunikacijo med samo zvezo in igralci. Tako bi se moral predsednik zveze sam neposredno

pogovarjati z reprezentanti in jih na ta način motivirati, da začutijo pripadnost in odgovornost do reprezentance. Na Košarkarski zvezi Slovenije je več različnih načinov s katerimi poskušajo privabiti in zadržati igralce. Eden od njih je tudi ta, da reprezentanti na vsakem večjem tekmovanju prejmejo dnevnice.

V vsaki športni zvezi je v proces delovanja vključenih več različnih akterjev. To so predsednik, sekretarji, tajniki, igralci, trenerji, maserji, fizioterapevti in ostali. Ti sodijo v skupino notranjih udeležencev, ki s svojim strokovnim znanjem poskušajo v procesu treninga in tekmovanj kar največ prispevati k uspešnosti tekmovalca. Po razgovorih s predsednikoma dveh največjih slovenskih zvez lahko z gotovostjo trdim, da je pomanjkanje ustrezne komunikacije največkrat vzrok za nastanek konfliktnih situacij. Prav tako so velikokrat vzrok osebnostne lastnosti različnih akterjev, saj preprečujejo uspešno komunikacijo na relaciji zveza – športnik.

Eden od glavnih vzrokov za komunikacijski neuspeh je namreč pomanjkanje spretnosti za reševanje problemov in konfliktov. Smiselno je, da razvijamo svoje sposobnosti za njihovo obvladovanje in reševanje. Da bi se lahko na konflikte bolj konstruktivno odzivali, je potrebno, da se jih naučimo hitreje opazovati. Na ta način bomo imeli več časa za izbiranje ustreznega odziva nanje in več časa za iskanje njihove rešitve. Kolikor hitreje konflikt opazimo ali celo predvidimo, toliko lažje ga rešimo ali obvladamo. Če ga prepoznamo šele takrat, ko se dva prepirata, pa so možnosti za uspešno obvladovanje precej manjše. Poleg tega, da konflikte čim prej opazimo, pa je potrebno tudi, da se urimo v njihovem obvladovanju. Za začetek se lahko urimo v reševanju in obvladovanju majhnih konfliktov v odnosih, kjer obe strani želita dobro sodelovanje in dober odnos. Sčasoma se lahko izurimo v konstruktivnem obvladovanju konfliktov do te mere, da nam tudi večji konflikti ali konflikti v slabših odnosih ne povzročajo več težav.

Po drugi strani pa konflikti prinašajo celo vrsto pozitivnih posledic, saj pripomorejo, da ozavestimo probleme in najdemo ustrezne rešitve, spodbujajo spremembe, razbijajo monotonijo in mobilizirajo energijo, omogočajo, da bolj spoznamo sebe in drugega ter poglobimo in obogatimo odnos. Poleg tega razrešeni konflikti prispevajo k širjenju znanja in poglobljanju razumevanja sveta in življenja, omogočajo bolj intenzivno sodelovanje, prinašajo višjo raven kulture v interakciji ter omogočajo večje zaupanje tako sebi kot drugemu.

## **SKLEP**

Za temo konflikt med športno zvezo in športniki sem se odločil, ker šport predstavlja velik del mojega življenja. Šport mi pomeni veliko vrednoto v življenju saj mu posvečam ogromno prostega časa, obenem pa je sinonim za boljše fizično in psihično počutje.

Kot športni novinar se vsak dan srečujem z dogajanjem na športnem področju in spremljam odnose med športnimi zvezami, društvi in športniki. Organizacijske povezave med njimi so največkrat zelo zapletene, kar posledično pripelje do konfliktnih situacij. Več ko je razhajanj, ki nastanejo med športno zvezo in društvom ali športno zvezo in športnikom, bolj se to negativno odraža v delovanju našega celotnega športnega sistema.

Vsako športno zvezo sestavlja veliko število ljudi, ki medsebojno sodelujejo in vsakodnevno komunicirajo. Med vsemi akterji nastajajo določena hierarhična razmerja, ki vplivajo na uspešnost celotne dejavnosti zveze. Z zvezo sodeluje tudi zunanji krog sodelavcev, kar še dodatno vpliva na težavnost in zahtevnost komunikacijskih poti.

Konflikt opredelimo kot nesoglasje v medsebojnih odnosih med posamezniki ali med skupinami. Konflikti so lahko funkcionalni ali disfunkcionalni. Prvi povečujejo učinkovitost medtem ko drugi predstavljajo oviro pri doseganju ciljev. Vzroki za nastanek konfliktov so lahko organizacijski, finančni in osebnostni. Najpogostejši vzroki pa so predvsem nasprotujoče si dejavnosti, različna interpretacija ciljev, neustrezna organizacijska struktura, nejasno razdeljene vloge in strokovna nesoglasja.

Nesoglasja oziroma konflikti imajo lahko pozitivne ali negativne posledice. Med pozitivne lahko štejemo zavedanje težav, spodbujanje sprememb, povečevanje razumevanja, zaupanja in podobno. Med negativne pa štejemo razbijanje enotnosti sistema, oteževanje doseganja ciljev in povzročanje napetosti. Pristopi k reševanju konfliktov so lahko različni: izogibanje, prevladovanje, sklepanje raznih kompromisov, izglajevanje in dogovarjanje. Kateri pristop reševanja bomo uporabili je odvisno od razlogov in same zapletenosti konflikta.

Da bi bili bolj motivirani za razvijanje umetnosti obvladovanja konfliktov pomaga, če imamo pred očmi koristi, ki jih razrešeni konflikti prinašajo, in možne negativne posledice nerazrešenih konfliktov. Če konfliktov ne razrešujemo, tvegamo poslabšanje vzdušja, upad komunikacije in slabitev odnosa ter sčasoma njegovo prekinitve. Tvegamo tudi, da postanemo ujetniki nerazrešenih konfliktov, saj dokler le teh ne razrešimo, odnos ne more napredovati. Najmilejša posledica konfliktov, ki bi jih morali razrešiti, a jih ne, pa je motnja optimalnega delovanja tako posameznikov kot tudi odnosa ali skupine kot celote.

Pri reševanju konfliktnih situacij je komunikacija ključnega pomena. Na primeru dveh športnih zvez sem ugotovil, da je neustrezna in pomanjkljiva komunikacija največkrat vzrok za nastale konflikte. Komunikacijske poti med zvezo in športnikom so pogosto preveč zaprte in premalo razvejane. Tako premalokrat prihaja do izmenjave mnenj med npr. predsednikom zveze in posameznim športnikom, s katero bi lažje prišli do ugodnejših rešitev, pozitivnejšega vzdušja ter konkretnjšega sodelovanja v sami zvezi. Zaključim lahko z ugotovitvijo, da so odprte, jasne in med seboj povezane komunikacijske poti med vsemi akterji v neki zvezi ključ do sprotnega reševanja posameznih neusklajenosti in nepravilnosti in s tem boljšega sodelovanja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abell D.F.(1995). *Management z dvojnimi strategijami*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Brewster C. & Larsen H.H. (2000). *Human resource management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy*.
3. Chelladurai, P. (2001). *Managing organizations for sport and physical activity*. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publ.
4. Hernandez, Ruben Acosta (2002). *Managing sport organizations*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
5. Iršič. M. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Najdeno 20. maj 2008 na spletnem naslovu <http://www.rakmo.si/clanki/konflikt.htm>
6. Keenan K. (1996). *Kako izbiramo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
7. Kralj J. (1998). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
8. KZS. Najdeno 22. maj 2008 na spletnem naslovu <http://www.kzs.si>
9. Lipičnik B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Lipičnik B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Lipičnik B. (1994). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Knjiga 2, Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Lipovec F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor, Založba Obzorja.
13. Možina S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
14. Možina S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Možina S. (2002). *Učeča se organizacija – učeči se management*. Možina Stane, ur., Management nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
16. NZS. Najdeno 22. maj 2008 na spletnem naslovu <http://www.nzs.si>
17. *Olympic*. Najdeno 30. marec 2008 na spletnem naslovu <http://www.olympic.si/index.php?id=131>

18. Retar I. (2006). *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Založba Annales, Znanstveno raziskovalno središče.
19. Retar I. (1992). *Športni marketing ali kako tržiti šport*. Koper: Založba Polo.
20. Robbins P.S. (1984). *Management: Concepts and practies*. Upper Saddle River, N. J., Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs.
21. Rozman R. (2002). *Projektni management*. Gradivo za izbirni predmet. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Rozman R. et al. (1993). *Management*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Rozman R., Kovač J. (2005). *Konflikti v in med organizacijami*. Brdo pri Kranju, zbornik referatov.
24. Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
25. Športna unija. Najdeno 20. maj 2008 na spletnem naslovu <http://www2.sportna-unija.si/content/view/265/47/lang.si/>
26. Šugman R. (1998). *Organiziranost športa doma in v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
27. Šugman R. & Bednarik J. (2006). *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
28. Tavčar M. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
29. Traven, A. (1997). *Društva nova zakonodaja*. Velenje: Pozoj.
30. Trunk, Š. N. & Tavčar M.I. (2000). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
31. Tušak M. (2000). *Psihične ali psiho-socialne značilnosti športnikov*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
32. Tušak M. (1995). *Motivacija za udeležbo v telesni aktivnosti*. Celje: 5.dnevi medicine športa.

