

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

***DIPLOMSKO DELO***

**MARKO KOBİ**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

***DIPLOMSKO DELO***

**VODENJE V EKIPNIH ŠPORTIH,  
S PRIMEROM IZ PRAKSE**

**Ljubljana, september 2007**

**MARKO KOBI**

### **IZJAVA**

Študent Marko Kobi izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ .

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

1. UVOD .....	1
2. VODENJE .....	3
2.1. Pojem in dejavniki vodenja .....	3
2.2. Modeli vodenja .....	5
2.2.1. Modeli osebnih značilnosti vodij .....	5
2.2.2. Modeli vedenja vodij .....	6
2.2.3. Situacijski modeli vodenja .....	6
2.3. Stili vodenja .....	9
2.4. Vodja .....	10
2.4.1. Vloga vodje .....	11
2.4.2. Lastnosti vodje .....	11
2.4.3. Moč in vpliv vodje .....	13
2.5. Kadrovanje .....	14
2.6. Vloga in pomen komuniciranja pri vodenju .....	15
2.6.1. Komunikacijski proces .....	15
2.6.2. Načini in vrste komuniciranja .....	16
2.6.3. Motnje v komuniciranju .....	17
2.7. Vloga in pomen motiviranja pri vodenju .....	17
2.7.1. Motivacijski dejavniki .....	18
2.7.2. Pomen teorij in modelov motiviranja .....	19
2.7.3. Vloga vodje pri motiviranju .....	20
3. VODENJE V TEAMU .....	20
3.1. Team .....	21
3.1.1. Pojem teama .....	21
3.1.2. Uspešnost teama .....	22
3.1.3. Prednosti in slabosti teama .....	23
3.2. Kadrovanje v teamu .....	23
3.3. Komuniciranje v teamu .....	24
3.4. Motiviranje v teamu .....	25
4. VODENJE V EKIPNIH ŠPORTIH NA PRIMERU IZ PRAKSE .....	26
4.1. Pojem športne organizacije in pomen vodenja v športni organizaciji .....	27
4.2. Predstavitev nogometnega kluba Domžale .....	28

4.3. Športna ekipa .....	30
4.3.1. <i>Pojem športne ekipe</i> .....	30
4.3.2. <i>Uspešnost športne ekipe</i> .....	30
4.4. Vodja športne ekipe .....	32
4.4.1. <i>Pomen in vloga športnega direktorja</i> .....	32
4.4.2. <i>Pojem športnega trenerja</i> .....	33
4.4.3. <i>Vloga športnega trenerja v ekipnih športih</i> .....	34
4.4.4. <i>Lastnosti uspešnega trenerja v ekipnih športih</i> .....	34
4.5. Kadrovanje športne ekipe .....	37
4.6. Komuniciranje v športni ekipi .....	38
4.7. Motiviranje športne ekipe.....	40
SKLEP.....	41
LITERATURA .....	43
VIRI .....	44
PRILOGE	

## 1. UVOD

V globalnem, informacijsko pogojenem okolju, kjer smo v organizacijah priča nenehno spreminjajočemu se poslovnemu okolju in neizprosному konkurenčnemu boju, postaja vodenje temeljna sestavina konkurenčnih prednosti organizacije.

V športu čedalje bolj narašča ekonomski pomen, zlasti športne organizacije v profesionalnih športih postajajo čedalje bolj ekonomsko usmerjene. Tako so postale športne organizacije, športne ekipe in delovanje ljudi znotraj le-teh, zanimivi tudi za proučevanje znotraj ekonomske znanosti. Šport postaja s pluralizacijo medijske podprtosti čedalje bolj pomembna gospodarska dejavnost. Mnogo športnih organizacij tako že deluje kot gospodarska družba, kjer s svojo športno storitvijo in blagovno znamko tekmujejo na trgu ter ustvarjajo zavidljive letne prihodke, kar je zlasti primer v globalno razširjenih ekipnih športih, kot so nogomet, košarka, hokej itd.

V ekipnih športih je v ospredju proučevanja team oz. ekipa. Na področju vodenja športnih organizacij in športnih ekip je možno opaziti povezavo med vodenjem v ekipnih športih in vodenjem v podjetjih, saj je tudi v podjetjih težko doseči dobre rezultate brez močne podpore teamskega dela. Tako kot teame v podjetjih je potrebno tudi športne ekipe ustrezno usmerjati k doseganju skupnih ciljev in pri tem tudi skrbeti za zadovoljstvo članov ekipe. Tako kot managerji predstavljajo ključno vlogo v podjetjih, so športni trenerji ključnega pomena za uspešnost športne ekipe in s tem posredno tudi športne organizacije. Poleg strokovnega znanja s področja športa postaja v času čedalje večje tekmovalnosti na športnem področju vedno pomembnejše tudi posedovanje drugih raznolikih znanj.

Predmet diplomskega dela je teoretično proučevanje splošnega področja vodenja in vodenja v teamih ter apliciranje teoretičnih dognanj na proučevanje praktičnega primera vodenja v ekipnih športih. Praktični del diplomskega dela bo namenjen proučevanju vodenja nogometnega kluba oz. nogometne ekipe, saj nogomet kot vodilni ekipni šport z vidika množičnosti in medijske pokritosti privablja občutni obseg kapitala in ostalih virov. To posledično povzroča podobnosti v vodenju podjetij in športnih organizacij ter obnašanju slednje kot ekonomskega subjekta.

Namen diplomskega dela je – preko teoretičnih spoznanj s področja vodenja in vodenja v teamih – prikazati vodenje in vodjo v športnih ekipah ter razkriti potrebo po znanjih iz teorije vodenja tudi na področju vodenja športnih ekip. Skozi obravnavo procesov vodenja športne ekipe bom prikazal razsežnosti sodelovanja med trenerjem in športnim direktorjem pri vodenju športne ekipe, z namenom prikaza vpliva sinergičnih učinkov sodelovanja na uspešnost športne ekipe.

Cilji diplomskega dela so: proučiti literaturo s področja vodenja in področja športa; povezati splošna dognanja iz teorije vodenja v podjetjih in teamih z vodenjem v ekipnih športih; prikazati

lastnosti, znanja in sposobnosti, ki jih mora imeti tako vodja za uspešno vodenje teama kot trener za uspešno vodenje športne ekipe; prikazati potrebo po pridobivanju znanj iz teorije o vodenju, ki jih morajo izkazovati trenerji športnih ekip, če hočejo v celoti izkoristiti svoj in potencial športne ekipe ter na praktičnem primeru vodenja nogometnega kluba prikazati medsebojno sodelovanje in prepletanje nalog trenerja športne ekipe in športnega direktorja kluba.

Pri oblikovanju diplomskega dela bom uporabljal domačo in tujo strokovno literaturo s področja ekonomskih znanosti in športa. Znotraj teoretične obravnave bom uporabljal predvsem metodi deskripcije in kompilacije, skozi celotno delo pa tudi metodi sinteze in dedukcije. Pri praktičnem delu se bom opiral predvsem na spoznanja pridobljena v praksi, podatke, objavljene na internetu in v strokovnih člankih, ter na informacije pridobljene preko pogovorov s športnimi delavci.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij, znotraj katerih sem razvil tri večje vsebinske sklope. Uvodu sledi drugo poglavje, v katerem na podlagi razpoložljive literature o teoriji vodenja opredeljujem pojem in dejavnike vodenja, pregledam določene modele in stile vodenja ter pozorneje obravnavam pomen vodje, zlasti njegovo vlogo, lastnosti ter moč in vpliv, ki ga ima na zaposlene. Poglavje nadaljujem z obravnavo preostalih procesov, ki jih vključuje vodenje v širšem smislu. Tako pobližje pogledam proces kadrovanja, komuniciranja in motiviranja.

Tretje poglavje je namenjeno obravnavi vodenja v teamu. Poglavje se prične s podrobnejšo obravnavo pomena teama, sestavin teama, ki določajo njegovo uspešnost ter z obravnavo prednosti in slabosti dela v teamu. Znotraj tega sklopa se z obravnavanjem posebnosti procesov kadrovanja, komuniciranja in motiviranja pogleda pomen in posebnosti vodenja v teamih.

Zadnji vsebinski sklop diplomskega dela obravnava vodenje v ekipnih športih na primeru iz prakse. V tem poglavju teoretično obravnavo vodenja v ekipnih športih povežem z obravnavo praktičnega primera tega diplomskega dela, z namenom doseganja strnjene, bolj koherentne obravnave. Znotraj poglavja preko obravnave pomena vodenja športne organizacije razčlenim pojem športne ekipe in vodje športne ekipe. Pri vodjih športne ekipe poleg pomena in vloge športnega direktorja namenjam poseben poudarek pojmu, vlogi in potrebnim lastnostim športnega trenerja za uspešno delo s športno ekipo. Poslednji vsebinski sklop zaključim s pregledom pomena in posebnosti vodenja v ekipnih športih, s pomočjo obravnavanja medsebojnega prepletanja nalog in pristojnosti športnega direktorja in športnega trenerja znotraj procesov kadrovanja, komuniciranja in motiviranja v ekipnih športih.

Diplomsko delo se zaključi sklepom oz. krajšim povzetkom ključnih ugotovitev dela.

## 2. VODENJE

Vodenje posameznika ali skupine je zahtevna naloga, saj zahteva od vodje številna znanja, ki so potrebna za to, da vodi tako, da bodo zaposleni delovali v smeri doseganja ciljev organizacije. Pridobljena znanja omogočajo vodji, da z različnimi vzvodi vpliva na ljudi v takšni meri, da so pripravljeni slediti njemu kot vodji in ciljem, ki jih predstavlja.

### 2.1. Pojem in dejavniki vodenja

Vodenje je v sodobnem poslovanju postalo nepogrešljivo in mnogi avtorji ga uvrščajo skupaj s planiranjem, organiziranjem in kontroliranjem med temeljne funkcije managementa. Vodenje prevladuje zlasti na nižjih ravneh managementa, saj se tiče predvsem odnosa s podrejenimi, lastnosti funkcije vodenja pa so prisotne tudi znotraj ostalih temeljnih funkcij managementa.

Pojem vodenja se v praksi zmotno pogosto uporablja oz. dojema kot sopomenko za *management* oz. za slovenski prevod tega izraza v strokovni literaturi, t.j. ravnanje. Kot ugotavlja Rozman, je vodenju ustrežnejši angleški izraz *leadership* in s tem vodenje predstavlja sestavni del ravnanja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 42). Rozman ločuje med vodenjem v ožjem in širšem kontekstu obravnavanega. V *vodenje v širšem smislu* vključuje kadrovanje, komuniciranje, motiviranje in *vodenje v ožjem smislu*. Vsebina vodenja v ožjem smislu pa se navezuje predvsem na lastnosti in ravnanje vodje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 196-197). Rozman tako opredeljuje vodenje kot »vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja« (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201). Vodenje v ožjem in širšem smislu obravnavata tudi Hersey in Blanchard, le da vidita poglobljeno razliko med obema pojmomoma v besedi *organizacija*, saj vodenje v širšem smislu obstaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, medtem ko se potreba po vodenje v ožjem smislu pojavi vedno, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine (Možina, 1990, str. 10). V ožjem pomenu se torej vodenje nanaša na ljudi v smislu, kako jih usmerjati, motivirati oz. vplivati na njih v taki meri, da bi zadane naloge izvršili čim boljše, ob čim manjši porabi energije in čim večjem osebnem zadovoljstvu. Vodenje je ena izmed sestavin managementa, ki jo lahko opredelimo kot delo s posameznikom ali skupino, z namenom doseganja ciljev organizacije (DuBrin, 1990, str. 306).

Vodenje je zapleten pojem, ki je imel skozi zgodovino teoretičnega opredeljevanja svojega vpliva oz. pomena na delovanje posameznikov in skupin veliko različnih opredelitev, kjer je vsak izmed avtorjev skušal na svojstven način opredeliti pojem vodenja. Med različnimi avtorji se še vedno pojavljajo nesoglasja glede vsebine pojma in tako pojem vodenja tudi dandanes še nima povsem jasno izoblikovane opredelitve. Tako Lipovec pojmuje vodenje kot razvito sredstvo uveljavljanja, ki je spretnost vplivanja na druge ljudi s pomočjo komuniciranja in spodbujanja, da bi sodelovali v smeri doseganja cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 286). Pri tem

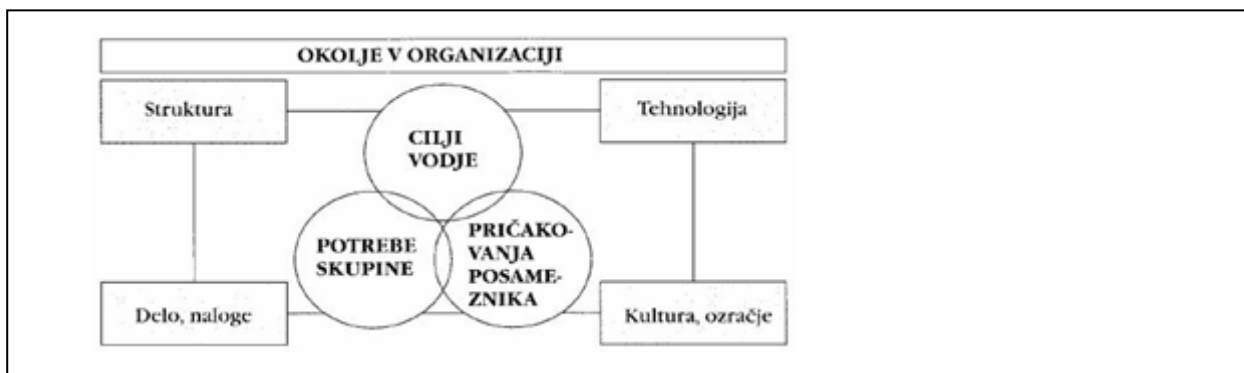


velja poudariti, da Lipovec govori o uveljavljanju, znotraj katerega vidi vodenje in funkcijo kadrovanja. Podobno vodenje s poudarjanjem na ravni vpliva vidijo tudi nekateri drugi avtorji. Tako Možina razume vodenje kot »sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju zelenih ciljev« (Možina et al., 2002, str. 499), medtem ko Brajša vidi vodenje kot »vplivanje na enega ali več ljudi z namenom, da bi spremenili svoja stališča in vedenje« (Brajša, 1996, str. 78). Poudarkom na zasnovi vplivanja sta opredelila vodenje tudi naslednja avtorja. Donnelly je opredelil vodenje kot zmožnost prepričati druge, da sledijo določenim ciljem, kar se doseže s povezovanjem ljudi v skupine ter z motiviranjem le-teh (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995, str. 378). Hughes pa je s soavtorjema označil vodenje kot proces s socialnim vplivom, ki je razdeljen med vse člane skupine (Hughes, Ginnett, Curphy, 1999, str. 12). Hočevar pa je s soavtorjema izoblikoval definicijo, ki je v večji meri kot ostale povzemajo dojemanja vodenja kot načina ustvarjanja skupne želje po doseganju zamišljenih ciljev pri organizirani skupini. Potrebno je gledati na vodenje kot na umetnost vplivanja na druge, da si želijo narediti, kar vodja meni, da mora biti storjeno (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 130).

Če povzamemo vse našete opredelitve vodenja, lahko ugotovimo, da se ne glede na različna videnja avtorjev, vodenje navezuje na vplivanje. Razvidno je, da je pojem vodenja tesno povezan tudi z usmerjanjem, motiviranjem in prepričevanjem drugih v smeri doseganja zastavljenih ciljev. Tako bi lahko rekli, da je vodenje vplivanje vodje na posameznika ali skupino preko motiviranja, komuniciranja in s pomočjo osebnostnih lastnosti vodje, da bi čim lažje dosegli načrtane cilje.

Vodenje določajo številni situacijski dejavniki. Dejavniki vodenja so: zunanje okolje podjetja, ki vključuje zgodovinske, socialne, ekonomske in kulturne dejavnike okolja; organizacija podjetja, naloge ter ljudje znotraj organizacije in nenazadnje tudi osebnost ter vrednote vodje. Možina celo pravi, da se »vodenje pojavi le, če kdo vpliva na druge tako, da delujejo« (Možina et al., 1994, str. 525). Tako kot Možina pravi, da vodenje brez vodje, skupine, posameznikov in okolja ne more obstajati, tudi podrobneje pojasni medsebojno povezanost dejavnikov, ki vplivajo na vodenje oz. kot jim sam pravi: »sestavine vodenja«. Na sliki 1 je nazorno prikazano, kako so ti

Slika 1: Povezanost med dejavniki, ki vplivajo na vodenje



Vir: Možina et al., 2002, str. 499.

dejavniki medsebojno povezani in v kakšen odnos prihajajo znotraj *produktivne celote*. Vse tri notranje sestavine vodenja se interakcijsko povezujejo z dejavniki okolja v organizaciji, ki so: struktura organizacije, tehnologija, delovni postopki in naloge ter ozračje znotraj organizacije.

Presek krogov, kjer se le-ti medsebojno prekrivajo, predstavlja možna navzkrižja med cilji vodje, pričakovanji posameznikov in potrebami skupine. Naloga vodje je torej usklajevanje teh sestavin vodenja v smiselno produktivno celoto, kot je prikazano na sliki 1. Da naj bi bilo vodenje čim bolj uspešno morajo biti cilji vodje, potrebe skupine in osebna pričakovanja posameznikov v čim večji meri usklajeni (Možina et al., 2002, str. 499-500). Iz poznavanja dejavnikov vodenja in njihovega vpliva na vodenje lahko zaključim, da mora vodja s svojim delovanjem dosegati čim boljše sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja v organizaciji.

Glede na dejavnike, ki vplivajo na vodenje, se je ob vsaki razviti teoriji vodenja razvijalo tudi modele vodenja. Razvijali so se glede na dejavnike, katere so posamezni avtorji smatrali za vplivnejše pri vodenju oz. za uspešnost vodenja. V nadaljevanju bom nekoliko podrobneje prikazal nekaj modelov in iz njih izhajajočih stilov vodenja, ki jih navaja teorija vodenja.

## **2.2. Modeli vodenja**

Opravljenih je bilo veliko raziskav, usmerjenih v ugotavljanje, kaj naredi uspešnega vodjo oz. kakšno vodenje je uspešno, vendar niso uspeli podati enoznačnih ugotovitev. Modele vodenja lahko razdelimo na: modele osebnih značilnosti vodij, vedenjske modele in situacijske modele.

### **2.2.1. Modeli osebnih značilnosti vodij**

Teorija vodenja na osnovi osebnih značilnosti vodij in na njeni osnovi izvedeni modeli vodenja so bili značilni predvsem za prve študije o vodenju. V številnih študijah so želeli izpostaviti tiste značilnosti, ki bi prvič razločevale vodje od ne-vodij ter nadalje uspešne vodje od neuspešnih. Modeli osebnih značilnosti vodij poudarjajo osebnostne lastnosti vodij, fizične, socialne in delovne značilnosti. Nekatere ključne značilnosti za identifikacijo vodje so tabelarično prikazane v Prilogi 1. Teoretiki modelov so menili, da te značilnosti določajo vodjo, vendar se je izkazalo, da modeli osebnih značilnosti niso dosledno razlikovali dobrih vodij od slabih. Za glavno pomanjkljivost teh modelov vodenja se je izkazalo, da preveč poudarjajo fizične in osebnostne značilnosti. Osebnostne lastnosti je sicer težko povezati z uspešnimi vodji, vendar pa so nekatere značilnosti kot npr. analitičnost, komunikativnost, samostojnost; povezane z uspešnim vodenjem in lahko prispevajo svoj delež k učinkovitemu izpolnjevanju nalog vodij (Možina et al., 1994, str. 531). Raziskave so celo pokazale, da je povezanost med lastnostmi vodij in uspešnostjo njihovega vodenja razmeroma ohlapna, saj se da le deset odstotkov uspešnosti vodenja povezati z lastnostmi vodje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 202). Zaradi opisanih pomanjkljivosti modelov osebnih značilnosti, se je teorija vodenja preusmerila k proučevanju vedenja vodij.

### 2.2.2. Modeli vedenja vodij

Za razliko od teorij na osnovi osebnih značilnosti vodij, ki so razlikovale vodje glede na to, ali posedujejo iskane osebnostne lastnosti, so novejša raziskava začele iskati prevladujoče vzorce obnašanja vodij. *Modeli vedenja vodij* temeljijo na vedenjskih značilnostih vodij in želijo prikazati predvsem razliko med uspešnimi in neuspešnimi vodji. To je predstavljalo premik naprej, saj se je vedenje vodje dalo opazovati in s tem naučiti vodje vedenja, ki ima rezultat v uspešnem vodenju. Možina omenja štiri poglavitne primere modelov vedenja, in sicer model teorij X in Y, model dveh univerz in model mrežnega vodenja (Možina et al., 1994, str. 518-521). Na tem mestu se bo podrobneje predstavilo model mrežnega vodenja, saj se v veliki meri navezuje nadgrajuje ugotovitve modela dveh univerz, medtem ko model teorije X in teorije Y izhaja iz McGregorjeve teorije motiviranja, zato bo o tem več govora znotraj motivacijskih teorij.

Mrežni model dvodimenzionalnega pogleda na vodenje sta razvila Black in Mouton (Moorhead, Griffin, 1992, str. 259). Model je neke vrste nadgradnja študij univerz Ohio State in Michigan oz. njunih vedenjskih modelov vodenja. Model opisuje pet različnih vrst vodenja, ki združujejo obe že obravnavani dimenziji usmerjenosti vodje: skrb za odnose (ljudi) in skrb za naloge (proizvodnjo) (Newstrom, Davis, 1993, str. 229). Iz sheme modela v Prilogi 2 je razvidno, da model mrežnega vodenja izpostavlja pet različnih stilov vodenja (Možina, 1992, str. 28-30):

- *Nemočno vodenje*. Tak vodja je pri vodenju neuspešen in nemočen. Ni aktiven, se izogiba odgovornosti in ukazovanju. Zelo nerad sprejema izzive in prevzema tveganje.
- *Klubsko vodenje*. Vodja se izogiba kakršnim koli konfliktom in slabšanju ustvarjenega prijetnega vzdušja, kar pa ne vodi k visoki produktivnosti.
- *Avtoritativno vodenje*. Vodja se ne ozira na želje in potrebe zaposlenih. Za svojo glavno nalogo smatrajo čim boljši izkoristek zaposlenih in uresničevanje načrtanih ciljev.
- *Organizacijsko vodenje*. Vodja smatra uravnoteževanje obeh usmerjenosti kot način ohranjanja tako potreb po produktivnosti organizacije kot zadovoljstva zaposlenih.
- *Teamsko vodenje*. Značilno za teame, saj v njih obstaja kohezivnost in velika odgovornost za rezultate. Zaupanje in sodelovanje vodi k ustreznim rezultatom in zadovoljstvu članov.

Mrežni model vodenja je predstavil določene stile vodenja in nakazal, da noben način vodenja ni vedno najustreznejši. Vedenjski modeli vodenja niso uspeli podkrepiti učinkovitosti posameznih stilov z empiričnimi raziskavami, vendar so znatno doprinesli k razvoju teorije vodenja.

### 2.2.3. Situacijski modeli vodenja

Iskanje najboljše kombinacije osebnih značilnosti vodje in narave njegovega obnašanja še vedno ni odgovorilo na vprašanje o učinkoviti vodstveni kombinaciji in stilu, ki bi se bilo sposobno prilagajati različnim situacijam, zato se je jedro raziskav preusmerilo v oblikovanje situacijskih modelov vodenja. Tovrstni pristop poudarja, da mora za učinkovito izbiro stila vodenja vodja najprej spoznati svojo osebnost in obnašanje, nadalje obnašanje zaposlenih ter nato pravilno

oceniti situacijo. Osnovno spoznanje je torej, da je uspešen le tisti vodja, ki pozna različne načine vodenja in je dovolj fleksibilen, da je zmožen svoj način vodenja sproti prilagajati različnim nastalim situacijam. Mnogi avtorji so prepričani, da univerzalnega načina vodenja ni moč razviti, saj je uspešnost načina vodenja odvisna od situacije, v kateri se odvija vodenje.

*Situacijski modeli vodenja* predpostavljajo, da so situacijski dejavniki ključni pri določanju primerne načina vodenja (Možina et al., 1994, str. 535). Možina ob tem tudi navaja sledeče situacijske dejavnike, ki vplivajo na vodenje: *zrelost članov v skupini, potrebe zaposlenih, vir moči vodje, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, osebne značilnosti vodje in zapletenost dela oz. nalog*. Uspešnost vodenja je odvisna predvsem od tega, koliko so situacijski dejavniki skladni z načinom vodenja vodje. Vodja mora vedeti, kakšen način vodenja uporablja in mora vsako situacijo, v kateri se znajde, analizirati ter ji prilagoditi vodenje. Usklajenost med obstoječo situacijo in načinom vodenja lahko doseže le tako, da spremeni situacijo ali pa način vodenja. Potrebno je poudariti, da situacijski modeli vodenja ne odkrivajo novih vodstvenih stilov, ampak predvsem poskušajo pojasniti, kdaj uporabljati določen stil vodenja. V nadaljevanju sledi obravnava najpogostejše predstavljenih modelov.

- *Fiedlerjev kontingenčni model*

Fiedler je razvil enega izmed prvih situacijskih modelov vodenja. V njem predpostavlja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko se situacijski dejavniki ujemajo z načinom dela vodje (Možina et al., 1994, str. 536). Stil vodenja pojmuje kot osebno značilnost vodenja in s tem nakazuje, da se stil vodenja le stežka spreminja in da vodje niso sposobni prilagajati stila vodenja nenehno spreminjajočim se situacijam. Običajno se tako ugotavlja stil vodenja s pomočjo vprašalnika, na katerem kandidat opiše svoj odnos do najmanj želenega sodelavca. Možna sta dva načina vodenja: usmerjenost k odnosom in usmerjenost k delu. Z namenom uskladitve stila vodenja s situacijo je opredelil tri situacijske spremenljivke, vzete iz delovne situacije, ki bi pomagale opredeliti, kateri način vodenja bi bil najboljši:

- *odnos skupine do vodje*: kaže kako skupina sprejema vodjo, kar je ključnega pomena;
- *zapletenost dela*: opredeljuje, ali je delo enostavno ali zapleteno;
- *moč položaja*: prikazuje stopnjo legitimne, nagrajevalne in prisilne moči.

V Prilogi 3 je prikazan primer obravnavanega modela vodenja, kjer so na levi strani omenjene tri spremenljivke tega situacijskega modela, medtem ko osem vrstic v sredini predstavlja možne kombinacije teh spremenljivk. Iz shematske ponazoritve modela lahko zaključimo, da se v prvih treh in zadnji situaciji vodje, ki so usmerjeni k delu, obnesejo bolje kot vodje, usmerjeni v odnose. Vodje usmerjeni v odnose bolje delujejo v ostalih situacijah, kjer je delo zapleteno in kjer zaposleni na sprejemajo vodje. Tako kot vsak model ima tudi ta model pomanjkljivosti. Situacijske spremenljivke so namreč zapletene in jih je težko oceniti, njihovo merjenje pa je bolj ali manj subjektivno, zato model ne more podati neke splošno veljavne, objektivne ocene. V modelu ni veliko pozornosti namenjene značilnostim članov skupine kot tudi ne razlikam v sposobnostih vodij, veliko vprašanje pa je tudi, ali je zgolj uporaba vprašalnika zadosten oz.

ustrezen instrument za določitev osnovnega načina vodenja. Model je prikazal, da tako k delu kot k odnosom usmerjeni vodje delujejo uspešno v določenih situacijah. Vodja je tako lahko dober ali slab, saj je lahko v eni situaciji uspešen v drugi pa neuspešen. Obravnavani model je zanimiv, ker podaja nov pogled na problematiko vodenja, saj ne podaja končnega in hkrati tudi edinega odgovora, temveč navaja k proučevanju stanja v organizaciji.

- *Herseyev in Blanchardov model vodenja*

Hersey in Blanchard sta prepričana, da je uspešno vodenje tisto, ki gradi na pravilni izbiri stila vodenja, le-ta pa je odvisen od stopnje zrelosti članov oz. pripravljenosti, da sprejmejo vodjo (DuBrin, 1990, str. 320). Avtorja modela delitvi načinov vodenja na usmerjenost k delu in na usmerjenost k odnosom, dodajata spremenljivko stopnje zrelosti zaposlenih. Iz shematskega prikaza modela v Prilogi 4 je razvidno, da ločita naslednje štiri načine vodenja:

- *Ukazovanje*. Značilen stalen nadzor zaposlenih, jasno podajanje nalog in navodil za delo.
- *Mentorstvo*. Vodja daje navodila in nasvete ter prepušča zaposlenega samostojnemu delu.
- *Sodelovanje*. Vodja in zaposleni sodelujejo pri odločanju, kjer vodja pomaga uporabljati zaposlenim njihovo znanje in sposobnosti.
- *Pooblaščenje*. Vodja zaposlenim prepušča odločanje o tem, kdaj in kako bodo opravljali delo. Zaposleni naj bi bili sposobni prevzeti nase del odgovornosti za rezultate.

*Stopnja zrelosti zaposlenih*, v obravnavani model uvedena situacijska spremenljivka, se ne nanaša na starost, ampak na sposobnost zaposlenih, da si postavijo razmeroma visoke cilje in da so pripravljeni prevzeti odgovornost za njihovo uresničevanje (Možina et al., 2002, str. 525). Zrelost zaposlenih se spreminja glede na specifične naloge, ki jih opravljajo. Vodja lahko ugotovi stopnjo zrelosti zaposlenega tako, da pregleda *sposobnost* (kombinacija znanja in veščin) in *zavzetost* (kombinacija motivacije in samozavesti) zaposlenega pri preteklih nalogah. Na shemi modela v Prilogi 4 je tako prikazana tudi ta tretja dimenzija obravnavanega situacijskega modela, kjer je razvidna smer razvoja stopnje zrelosti zaposlenega. Iz sheme je razvidno, da za razliko od *sposobnosti*, ki narašča, *zavzetost* v drugi razvojni stopnji zrelosti upade, saj se zaposlenemu zmanjšanja motivacija in samozavest, ko po pridobitvi prvih znanj in veščin ugotovi, česa vse se mora še naučiti. Med pomanjkljivostmi modela je potrebno omeniti, da zanemarija nekatere situacijske spremenljivke (npr. vire moči vodij in osebne značilnosti vodij) ter da ne podaja odgovora, kakšen način vodenja naj vodja izbere, ko je soočen z novo situacijo.

Model je doprinesel idejo, da je vodja sposoben prilagajati svoje vodenje različnim situacijam. Tako lahko vodja z nenehnim spremljanjem razvoja zrelosti zaposlenih določa ustrezen način vodenja, da je lahko neizkušen zaposleni ravno tako uspešen kot izkušeni. Z ustreznim načinom vodenja tako vodja pomaga pri rasti usposobljenosti zaposlenih (Možina et al., 2002, str. 526).

- *Housejev model poti in ciljev*

Model poudarja, da vodje z jasno opredelitvijo nalog, odstranijo ovire na poti k visokim dosežkom in omogočijo večjo zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Naloga vodje je, da spodbuja

zaposlene in jim pomaga doseči začrtane delovne cilje. Vodja se mora odločiti, kateri način vodenja bo uporabil. House je opredelil štiri načine vodenja (Možina et al., 1994, str. 542):

- *Izzivalni način.* Vodja postavlja visoke cilje in pričakuje, da jih bodo zaposleni dosegli.
- *Usmerjevalni način.* Vodja zaposlenim sicer postavlja visoke cilje, vendar jih tudi spodbuja in usmerja k doseganju zaželenih visokih ciljev.
- *Svetovalni način.* Vodja se najprej posvetuje in izmenja mnenja s svojimi zaposlenimi glede ciljev in poti za doseg teh ciljev, šele nato sprejme odločitve.
- *Prijateljski način.* Vodja je razumevajoč, skrben in zagotavlja prijetno vzdušje.

Priporočeni način vodenja, ki izhaja iz obravnavanega modela, je torej odvisen od dveh situacijskih spremenljivk; *značilnosti dela* (enostavno ali zapleteno delo) in *lastnosti zaposlenih* (potrebe in sposobnosti zaposlenih). Možina pravi, da tudi model poti in ciljev ne nudi formule za najboljše vodenje, vendar pa nudi idejno usmeritev, da mora uspešni vodja izbrati takšen način vodenja, ki je usklajen z razmerami in potrebami zaposlenih.

Če povzamemo obravnavane modele vodenja, pridemo do zaključka, da ne obstaja najboljši model vodenja, ki bi bil poleg vsega tudi uporaben v vseh situacijah. Govorimo lahko predvsem o oblikah vodenja, ki so pogojene s situacijskimi dejavniki. Pri odločitvah glede oblikovanja delovnih nalog in izbire načina vodenja si je potrebno pustiti dovolj prostora, da lahko izbiramo med različnimi načini vodenja glede na različne značilnosti zaposlenih in značilnosti vodje.

### 2.3. Stili vodenja

V prejšnjem poglavju sem obravnaval modele vodenja, ki so prikazovali, kakšen stil vodenja izbrati v določenih situacijah in danih situacijskih spremenljivkah, da bi bilo vodenje najboljše. Lipičnik opozarja, da stil vodenja ne smemo enačiti z načinom ali modelom vodenja. Način oz. model vodenja tako izhaja predvsem iz osnovne ideje, kako je mogoče iz ljudi izvabiti čim boljše delo, medtem ko se stil vodenja uporablja v konkretni situaciji in ni odvisen le od obnašanja vodje, temveč tudi od naloge in sprejemljivosti v skupini. Stil vodenja se torej nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi (Lipičnik, 1996, str. 120). Avtorji, ki so preučevali vodenje, različno opredeljujejo stile, vendar so si opredelitve med seboj podobne. Ponavadi stili vodenja vsebujejo več elementov ene ali druge skrajne oblike vodenja. Na tem mestu se bo obravnavalo klasifikaciji vodstvenih stilov dveh različnih avtorjev. Ulrich pravi, da obstajajo tri oblike stilov vodenja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 206):

- vodja uporablja izključno statusno avtoriteto kot način usmerjanja podrejenih;
- vodja se opira tako na statusno kot na osebnostno in strokovno avtoriteto;
- skupina sama izbira vodjo, ki uporablja samo strokovno in osebnostno avtoriteto.

V prvem primeru govorimo o *avtoritativnem* ali avtokratskem stilu vodenja. Vodja se poslužuje izključno statusne avtoritete za usmerjanje podrejenih. Proces odločanja je močno hierarhično

centraliziran, saj odločitve sprejema sam, na podrejene pa vpliva izključno prek posredovanja delovnih nalog v obliki ukazov, ki morajo biti izvršene po strogo predpisanih navodilih. Podrejeni ne sodelujejo pri postavljanju delovnih ciljev in iskanju poti za doseganje le-teh. Avtoritativen stil vodenja je učinkovit predvsem v kriznih razmerah, medtem ko v običajnih razmerah deluje precej zaviralno na učinkovitost izvajanja delovnih nalog. O *demokratičnem* oz. participativnem stilu vodenja govorimo v primeru, ko se vodja opira na vse tri omenjene vrste avtoritete, pri čemer statusno avtoriteto uporablja le za namen določanja okvirov delovanja teama in ohranjanja odgovornosti. Podrejeni sodelujejo tako pri postavitvi ciljev kot tudi pri odločanju. »Demokratični« vodja je teamski človek, ki sodeluje s svojimi sodelavci in skladno z njihovimi stališči sprejema odločitve. Pri demokratičnem stilu vodenja stremijo vodje k temu, da bi se zaposleni čim bolj poistovetili s cilji organizacije in ob uresničevanju le-teh, uresničevali tudi svoje lastne cilje. Pri tem gre predvsem za usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot teama, zato je ta način vodenja moč zaslediti zlasti v uspešnih teamih. V tretjem primeru lahko govorimo o *liberalnem* stilu vodenja. O liberalnem stilu vodenja je govora predvsem takrat, ko gre za neformalno oblikovane skupine oz. skupine, katerih člani so si sami izbrali vodjo. V takih skupinah je uporaba statusne avtoritete zanemarjena, za rezultate pa je odgovorna skupina kot celota. Problem pri takšni obliki teama je predvsem vključevanje teh avtonomnih skupin v celotno organizacijo podjetja, ki pa se ga da rešiti s pomočjo skupnega načrtovanja in nadzora.

Možina loči osem stilov, štiri učinkovite in štiri manj učinkovite. Med učinkovite vodstvene stile šteje *birokratski*, *razvijalski*, *dobrohotni avtokratski* in *izvrševalski* stil, med neučinkovite pa *dezerterski*, *misijonarski*, *avtokratski* in *kompromisarski* stil vodenja. Skupaj s svojimi značilnostmi sem jih tabelarično prikazal v Prilogi 5 (Možina, 1992, str. 28-30). Kljub temu, da ni stila vodenja, ki bi ga opredelili kot univerzalno uspešnega, je moč trditi, da bolj demokratični stili vodenja pozitivneje vplivajo na delovno vzdušje, odnose in zadovoljstvo zaposlenih.

Obravnavanje različnih stilov vodenja je še enkrat potrdilo že omenjeno ugotovitev, da prevladujoče okoliščine narekujejo, kateri način vodenja je potreben v trenutni situaciji. Vsaka organizacija tako poskuša najti način, kako čim bolje izkoristiti človekove zmožnosti. Mnogo organizacij je že spoznalo, da je ta vir konkurenčne prednosti sredstvo, ki še ni dovolj izrabljeno in ponuja še nešteto možnosti. Odgovor na vprašanje, kaj delajo vodje, izhaja iz filozofije vodenja, kako to počnejo, pa je vidno iz stilov vodenja, ki se razlikujejo od vodje do vodje v organizaciji z enako filozofijo vodenja (Lipičnik, Možina, 1993, str. 93).

## **2.4. Vodja**

Po pregledu različnih obravnavanih teorij o vodenju, je moč ugotoviti, da je *vodja* ključna oseba procesa vodenja. Vodja mora izvajati veliko različnih nalog in imeti različne *lastnosti*, *spособnosti* in *znanja*, da je kos svoji nalogi. Lahko rečemo, da mora vodja usklajevati aktivnosti, načrtovati, odločati, delegirati, nadzirati, reševati konflikte, motivirati, posredovati informacije, kadrovati itd.

### 2.4.1. Vloga vodje

Vodja ima osrednjo vlogo v organizaciji ali neki skupini in s tem pomembnejšo vlogo kot ostali zaposleni oz. člani skupine. Vodja ima vlogo s prevladujočim pomenom in ga morajo ostali upoštevati, se mu prilagajati in se ravnati po njegovih navodilih, saj ima moč vplivati na njihovo delovanje. Adizes je proučeval vodenje z vidika odzivanja vodij in ugotovil, da morajo vodje opravljati več funkcij. S pomočjo raziskav je opredelil katere vloge vodje so nujne in zadostne:

- *Proizvajalec*. Mora imeti sposobnosti in znanje, da ugotovi, kako in kdaj se dosežejo cilji.
- *Administrator*. Vodja planira, koordinira, kontrolira izvajanje delovnih nalog ter skrbi, da celoten sistem deluje, kot je zamišljeno.
- *Podjetnik*. Imeti mora izdelan načrt lastnih aktivnosti, biti sposoben presojanja in spreminjanja ciljev ter načinov za njihovo doseganje. V tej vlogi mora biti samoiniciativen, ustvarjalen in pripravljen prevzemati tveganje.
- *Integrator*. Poglavitna vloga vodij je integracija, kjer mora vodja cilje posameznih članov usklajevati s skupinskimi. Z integracijo postanejo posameznikova tveganja skupinska.

Skupina sicer lahko deluje uspešno tudi brez integratorja, vendar le v primeru, če je bil proces integracije uspešen. Adizes pravi, da morajo biti za uspešno vodenje izpolnjene vse štiri vloge, ki pa jih lahko izpolnjuje več ljudi, saj že ob izostanku ene izmed naštetih vlog, lahko govorimo o slabem vodenju (Adizes et al., 1996, str. 25-30). Poleg vprašanja o vlogi vodje, se pri opazovanju in spremljanju uspešnih vodij pogosto zastavlja tudi vprašanje, katere ključne lastnosti ločijo te posameznike od manj uspešnih in kako motivirati samega vodjo za uspešno delo, kar se bo poglobljeje pogledalo v nadaljevanju.

### 2.4.2. Lastnosti vodje

Znotraj tega poglavja bom na podlagi Lipičnikovega pojmovanja človeških zmožnosti v ožjem smislu poglobljeje pogledal katere lastnosti naj bi imeli uspešni vodje (Lipičnik, 1996, str. 20). Z lastnostmi vodje bodo pod drobnogledom njegove sposobnosti, znanja in viri motivacije za vodenje. Mnogi teoretiki so se ukvarjali z vprašanjem, katere lastnosti mora imeti vodja, da je njegovo vodenje uspešno. Na to vprašanje ni jasnega odgovora, saj nekatere lastnosti, ki veljajo za zaželene, lahko v določenih razmerah učinkujejo ravno nasprotno (Svetičič, 2003, str. 38). Večina izvedenih raziskav, verjetno ne dajejo dobrih odgovorov na to vprašanje, saj so opazovale predvsem ljudi, ki so že na vodilnih položajih. Vendar so raziskave izpostavile vrsto lastnosti, ki so značilne za vodje. Možina v svojem delu omenja dve različni raziskavi o ključnih lastnostih vodij, in sicer raziskavo v dveh delih Kouzesa in Posnerja ter raziskavo Stodgilla (Možina, 1992, str. 18-20). V Prilogi 6 so prikazane ugotovljene ključne lastnosti vodij pri obeh raziskavah, pri čemer sta Kouzes in Posner v drugem delu svoje empirične raziskave ugotovljala prisotnost ugotovljenih lastnosti pri vodjih in ugotovila, da je *verodostojnost* vodij poglavitna lastnost uspešnih vodij. Stodgill je z analizo obstoječih teorij vodenja predvsem dokazal, da se vodja ne rodi, ampak se vodenja da naučiti, pri čemer so mu prirojene osebne lastnosti



kvečjemu v pomoč. Iz obeh raziskav je tako moč potegniti zaključek, da naj bi bil vodja oseba s karizmatično osebnostjo, ki ima poleg strokovne podkovanosti tudi značilnosti skrbne, poštene, razumevajoče, komunikativne, marljive, vztrajne, odgovorne in samozavestne osebe.

- *Sposobnosti vodje*

Z delom in pridobljenimi izkušnjami si vodja pridobi sposobnosti, ki jih nato s pridom uporablja pri vodenju. Organizacije iščejo predvsem ljudi, ki že posedujejo temeljne sposobnosti, ki so potrebne za vodenje. Te temeljne sposobnosti vodenja so (Možina et al., 2002, str. 502):

- *Delitev moči.* Vodja zna deliti moč, vpliv in nadzor s sodelavci, člani teama. Vodja pritegne zaposlene k odločanju in opredeljevanju ciljev. Delitev moči zadovoljuje potrebe po dosežkih, večja samospoštovanje in možnosti osebnega razvoja zaposlenih.
- *Intuicija.* Gre za stvar sposobnosti pregleda nad položajem, predvidevanja sprememb, prevzemanja odgovornosti tveganja pri sprejetih ukrepih ter grajenja zaupanja.
- *Poznavanje samega sebe.* Pomembna je prisotnost povratnih informacij za boljši vpogled vodje v svoje prednosti in pomanjkljivosti.
- *Vizija.* Sposobnost zamišljanja boljšega stanje in poti, načinov za uresničevanje te vizije.
- *Skladnost vrednot.* Usklajenost med načeli organizacije in vrednotami zaposlenih.

Hkrati mora imeti uspešen vodja tudi sposobnosti dobrega načrtovalca, organizatorja in nadzornika ter sposobnost analitičnega in logičnega razmišljanja, ki mu omogočata prepoznati probleme, s katerimi se srečuje pri vodenju. Vodja s sposobnostjo empatije in aktivnega poslušanja lahko odkrije še tako majhno željo po zadovoljitvi potrebe zaposlenih.

- *Znanje vodje*

Znanje ima med obravnavanimi potrebnimi lastnostmi vodje poseben pomen. Davis ocenjuje, da mora vodja znati uporabljati in povezovati vsaj tri vrste znanj (Možina, 1992, str. 35):

- *Tehnična znanja* omogočajo vodji sposobnost uporabe ustreznih orodij, postopkov in metod.
- *Znanja o človeku in medčloveških odnosih* omogočajo uspešno komuniciranje z ljudmi ter so ključnega pomena za sposobnost pravilnega razumevanje in motiviranja zaposlenih.
- *Konceptualna znanja* (umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja idej) vlivajo vodji prepotrebno zaupanje v lastne odločitve oz. samega sebe.

Pri vodenju v ožjem smislu so potrebna predvsem tehnična znanja in znanja o medčloveških odnosih, nekoliko manj pa znanje konceptualnega razmišljanja. Vodja z izkušnjami pridobljene temeljne sposobnosti vodenja dopolnjujejo z omenjenimi tehničnimi, medosebnimi in konceptualnimi znanji, ki so poglobitvega pomena za uspešno vodenje. Različnost znanj in ustvarjalnost vodji koristijo pri iskanju novih rešitev, izkušnje pa mu pomagajo v situacijah, ko se znajde pred pomembnimi odločitvami in se mora odzvati ustrezno glede na dano situacijo.

- *Motivacija vodje*

Četudi ima nekdo ustrezne sposobnosti in znanja, se ga ne da prisiliti, da prevzame položaj vodje, temveč mora imeti ustrezen motiv za prevzem odgovornega položaja vodje. Možina razvršča motive za vodenje na dve skupini nagrad (Možina et al., 2002, str. 503-504):

- *zunanje nagrade*: v obliki plače, dodatkov, bonusov, opcij delnic in sistemi delitve dobičkov kot nagrada vodji za njegov prispevek k načrtovanju in uresničevanju ciljev;
- *notranje nagrade*: nedenarne nagrade kot so čast, ugled v družbi in med sodelavci, doseganje uspeha, osebni razvoj in možnost zadovoljevanja potreb po samouresničevanju.

Za uspešno vodenje je pomembna primerno visoka motiviranost za vodenje. Le-ta se izraža v želji po tekmovalnosti, uspešnosti, izražanju moči in usmerjanju drugih, v želji biti izpostavljen ter v želji po izvajanju nalog upravljanja. S pomočjo teh dognanj je Miner prišel do ugotovitev, da bodo ljudje z visoko motivacijo za vodenje verjetneje postali vodilni kot ljudje z nizko motivacijo, poleg tega pa bodo ti vodje zelo verjetno tudi uspešnejši kot vodje z nizko stopnjo motivacije (Možina, 1992, str. 32). Za uspešno vodenje pa niso pomembne samo sposobnosti, znanja in motivacija, ampak potrebuje vodja tudi moč in vpliv (Možina et al., 1994, str. 528). Različne motivacijske vzvode vodij in zaposlenih bom podrobneje obravnaval v poglavju o vlogi in pomenu motiviranja ter v poglavju o motiviranju v teamu, zato se bo nekoliko podrobneje pogledalo, kaj poleg sposobnosti, znanj in motivacije še potrebujejo vodje za uspešno vodenje.

### **2.4.3. Moč in vpliv vodje**

Za uspešno vodenje je poleg temeljnih sposobnosti, znanja in motivacije vodje potrebna tudi pravilna kombinacija moči in vpliva vodje, saj je vodja primoran na več različnih načinov vplivati na druge, da mu sledijo. Vodja je dominantna oseba v skupini glede na moč in vpliv, s katerim deluje na vedenje in aktivnost članov skupine. Kot smo že lahko videli, je avtoriteta vodje eden ključnih dejavnikov, potrebnih za učinkovito izvedbo potrebnih sprememb oz. vplivanje na zaposlene, da delujejo v smeri doseganja začrtanih ciljev organizacije. Možina vidi moč vodje kot zmožnost vplivanja na posameznika, skupino, team ali organizacijo v smeri doseganja začrtanih ciljev kot *vpliv* pa označuje proces, v katerem vodja povzroči spremembo v stališčih in ravnanju drugega posameznika ali skupine. Možina navaja sledečih pet vrst moči (2002, str. 506):

- *Legitimna moč*. Izvira iz uradnega položaja vodje v hierarhiji organizacije. Če obstaja samo ta oblika moči, bo vodja dolgoročno težko vodil podrejene, saj ga bodo ti sprejemali le toliko časa, dokler bodo lahko zadovoljevali tudi svoje potrebe.
- *Moč nagrajevanja*. Izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagrajuje. Njena moč je v tem, da podrejeni sprejemajo napotke vodje, ker v zameno pričakujejo določeno nagrado, ki je lahko denarna ali psihološka (povišica, dopust po želji, napredovanje itd.).
- *Moč pritiska*. Izhaja iz bojzani zaposlenih pred kaznijo, če ne dosežajo pričakovanih rezultatov. Vodja uporablja pritiske in sankcije, s katerimi želi doseči, da mu ljudje sledijo.
- *Referenčna moč*. Izvira iz identifikacije sodelavcev z vodjo. Takšni vodje so navadno

karizmatične osebnosti, ki imajo precejšen ugled in ki se odlikujejo vsaj v nekaterih želenih značilnostih vodenja. Referenčna moč lahko izhaja iz znanja referenčne osebe ali iz drugih lastnosti referenčne osebe, ki zaradi teh lastnosti postane vzor za podrejene.

- *Ekspertna moč.* Izhaja iz sposobnosti in spretnosti vodje. Je ključna za delo vodij. Strokovna moč vodje se zmanjša s prenosom svojega znanja in sposobnosti na zaposlene.

Uspešnost vodje je povezana s pravilno uporabo in porazdelitvijo ene ali več vrst moči v danem trenutku oz. glede na dano situacijo. Za uspešnega vodjo je poglobitno, da je zaposlenim vzor, in da mu sledijo, ker verjamejo v njegovo strokovno podkovanost.

Po pregledu različnih obravnavanih teorij o vodenju, smo ugotovili, da je vodja tisti, ki mora s svojim vedenjem vplivati na zaposlene. Če je bilo v preteklosti ukazovanje glavni vzvod za sprožitev akcije, danes vse bolj govorimo o vodenju, ki je sposobno vplivati na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Tako si mora vodja izgraditi moč in avtoriteto pri zaposlenih prek sposobnosti vplivanja, da so mu le-ti pripravljeni slediti in uresničevati zamišljene cilje ter jih celo prevzemati za svoje. Vodja mora aktivno sodelovati z zaposlenimi in ustvariti delovno okolje, kjer bodo zaposleni motivirani za aktivno sodelovanje. Pomembne odločitve mora tehtno premisliti in o svojih sklepih obvestiti zaposlene, kajti le tako se bodo le-ti počutili kot del organizacije. Uspešni vodja je torej tisti, ki se prilagaja lastnim sposobnostim, sposobnostim zaposlenih, ciljem podjetja in različnim situacijam. Vodje morajo verjeti v spremembe, odkriti pri sebi potrebo po izzivu in usmerjati svojo energijo v neprestano inoviranje vizije in poti za doseganje le-te. Preden pa vodja lahko zaposlenim sporoči pričakovanja, mora preveriti ali znotraj organizacije razpolaga z ustreznim kadrom za doseganje začrtanih ciljev.

## **2.5. Kadrovanje**

Različni avtorji vidijo vodenje kot organizacijsko funkcijo (vodenje v širšem smislu), ki vključuje vodenje v ožjem smislu, kadrovanje, motiviranje in komuniciranje. Kadrovanje je torej eden izmed temeljnih procesov funkcije vodenja. Na splošno ga je moč razčleniti na pet osnovnih elementov: iskanje in pridobivanje kadrov, izbira med potencialnimi kadri, izpopolnjevanje izbranih kadrov, ocenjevanje uspešnosti dela in planiranje kariere (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 198-200).

Na razpolago je več možnosti, kako v organizaciji pridejo do ustreznih kadrov. Tako se lahko išče potencialne kandidate za zapolnitev določenega delovnega mesta kar znotraj organizacije oz. se pride do primernih kandidatov s pomočjo razvoja že zaposlenih v organizaciji. Zaradi potrebe po znanjih, ki v organizaciji še niso prisotna, je pogosteje potrebno iskati in privabljati kandidate izven organizacije. Med različne metode privabljanja kandidatov spadajo objave v sredstvih javnega obveščanja, posredovanja raznih agencij za zaposlovanje, priporočila zaposlenih, štipendiranje in iskanje po šolah, če omenimo le najbolj pogoste. Ker je pridobljenih kandidatov ponavadi preveč, je potrebno s selekcijo izbrati najbolj primerne. Drucker vidi izbiranje kandidatov kot zelo tvegano odločitev, ki je uspešna v manj kot tretjini primerov. Potrebno je namreč najprej vedeti,

kaj se od bodočega zaposlenega pričakuje, kakšne sposobnosti in znanja mora imeti. Pri izbiri kandidatov si je moč pomagati z različnimi izbirnih preizkusi. Med njimi so najpogosteje uporabljeni intervjuji, pregledi priloženih življenjepisov in priporočil ter različnimi testi (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 99-104). Ko so kandidati dokončno sprejeti na delovno mesto, jih je potrebno tudi uvajati oz. usposobiti za delo na tem delovnem mestu. Zaposlenega se seznanijo s tem kaj se od njega pričakuje in predstavi konkretne delovne obveznosti in najtesnejše sodelavce. Z dobrim uvajanjem zaposlenih na novo delovno mesto se poveča njihova produktivnost, ustvari dobre odnose in s tem zmanjša možnost fluktuacije delovne sile (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 106). Če je zaposleni dobro uveden v delo, ugotavljanje njegove uspešnosti ni problematično, saj z nalogami seznanjeni zaposleni natančno ve, kaj se od njega pričakuje. Ocenjevanje uspešnosti zaposlenega je običajno namenjeno posledicam, ki jih zaposleni občutijo na plačah, medtem ko je dejanski pomen ugotavljanja uspešnosti veliko večji, saj pomaga vodji pri sprejemanju odločitev v zvezi z zaposlenimi (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 107-108).

Znanje in sposobnosti ljudi vedno bolj postajajo ključen vir konkurenčnih prednosti posamezne organizacije. Razlog je zlasti v bolj dinamičnem razvoju trgov in s tem večjih zahtevah po inoviranju. Na kadrih temelječo konkurenčnost se povečuje na dva načina (Zupan, 2001, str. 39):

- s pridobivanjem zaposlenih s čim boljšimi zmožnostmi,
- z zagotavljanjem možnosti za nadaljnji razvoj zmožnosti zaposlenih in čim boljšo implementacijo le-teh v delo.

V nadaljevanju bom poglobljeje predstavil vlogo in pomen dveh preostalih temeljnih procesov v funkciji vodenja, komuniciranja in motiviranja.

## **2.6. Vloga in pomen komuniciranja pri vodenju**

Komuniciranje oz. izmenjava informacij je poglobitnega pomena za vodenje organizacije in predstavlja enega izmed temeljnih procesov funkcije vodenja. Vodje s komuniciranjem vplivajo na zaposlene, zato svoje vodstvene funkcije ne bi mogli uspešno opravljati brez pravilnega komuniciranja. Vodja nenehno komunicira z ljudmi, naj si bo to s svojimi podrejenimi, nadrejenimi ali pa preostalimi interesnimi skupinami organizacije. Uspešen vodja mora pri komuniciranju z zaposlenimi poznati njihove sposobnosti razumevanja, saj jih tako lahko lažje uspešno prenese in razloži njihove delovne naloge ter poda navodila za njihovo izvajanje. Pomembno je, da je pretok informacij v organizaciji dobro urejen in brez večjih težav oz. da v komuniciranju ni motenj. Uspešen vodja mora zato poznati sestavo in potek komunikacijskega procesa, načine in vrste komuniciranja ter motenj znotraj komunikacijskega procesa.

### **2.6.1. Komunikacijski proces**

Vodje morajo poznati komunikacijski proces, katerega sestavine in potek je razviden iz grafične ponazoritve komunikacijskega procesa na sliki 2. Pojem komuniciranja je Rozman opredelil kot

prenašanje sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu, pri čemer kot sporočila misli na informacije v najširšem smislu. Sestavni deli komunikacijskega procesa so *oddajnik*, *sprejemnik*, *komunikacijski kanal* in *sporočilo*. V ta proces pa se pogosto vključujemo tudi *kodiranje* in *dekodiranje* sporočila (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227). Damjan podrobneje definira te sestavine komunikacijskega procesa. Tako je *oddajnik* vir informacij in pobudnik komunikacijskega procesa, ki izbere vrsto sporočila in najprimernejši komunikacijski kanal ter kodira sporočilo s pomenskim vnašanjem misli ali čustev v besedni ali pisni medij. *Sprejemnik* je oseba, ki sprejema in dekodira oddajnikovo sporočilo oz. prevede kodirano sporočilo v sprejemniku razumljivo obliko. *Sporočilo* vidi kot skupino verbalnih in neverbalnih simbolov, ki sestavljajo informacijo, ki jo želi oddajnik prenesti sprejemniku. *Komunikacijski kanal* pa je pot, po kateri potuje sporočilo. *Informacijska zmogljivost* komunikacijskega kanala je omejena s količino informacij, ki jo je možno prenesti po tem kanalu (Možina et al., 1994, str. 561-562).

Slika 2: Proces komuniciranja



Vir: Florjančič et al., 1994, str. 136, 142.

### 2.6.2. Načini in vrste komuniciranja

Ko ima oddajnik določene vse sestavine komunikacijskega procesa, izbere način in vrsto komuniciranja. Nujno je, da zna oddajnik oz. v našem primeru vodja, izbrati tisti način in vrsto komuniciranja, ki bo najbolj ustrezala sprejemniku in dejavnikom, ki odločajo o izbiri načina komuniciranja. Florjančič je za te dejavnike opredelil stroške izbranega načina komuniciranja, porabljeni čas za komuniciranje in raven učinkovitosti posameznih načinov in vrst komuniciranja (Florjančič et al., 1994, str. 138). Najpogostejše *načine komuniciranja* lahko razdelimo v dve skupini, in sicer *besedno* in *nebesedno* komuniciranje (Možina, Damjan, 1996, str. 10–12).

- *Besedno komuniciranje*:
  - *Ustno komuniciranje*. Pogovori dveh oseb ali pogovori v skupini, diskusije večih oseb in neformalne govornice. Prednost ustnega komuniciranja je hitrost sporočanja, njegova natančnost in možnost sočasnega komuniciranja z več ljudmi. Možnost povratne informacije lahko koristi, če sprejemnik ni prepričan o pravilnosti sporočila. Slabost je komuniciranje preko več oseb, saj se lahko v tem primeru sporočilo odločno spremeni.
  - *Pisno komuniciranje*. Pisma, dopisi in časopisi. Prednosti pisne komunikacije so v trajnosti in natančnosti, saj oddajniku in sprejemniku ostaja komuniciranje dokumentirano. Ob neustreznem komuniciranju je tako lažje najti odgovornost zanj. Medtem ko je slabost v večji porabi časa in v nezmožnosti takojšnjega odziva sprejemnika, je prednost v precej

večji količini informacij, ki je lahko oddana v istem času. Pri pisnem komuniciranju je povratna informacija pomanjkljiva oz. pogosto celo odsotna. V sklopu pisnih komunikacij velja omeniti tudi novodobni pojav prenašanja sporočil preko elektronskih naprav. *Elektronsko komuniciranje* ponavadi poteka preko računalnikov, telefona, avdio-vizualnih pripomočkov in elektronske pošte. Takšno komuniciranje je hitro, natančno ter z visoko zmogljivostjo komunikacijskega kanala, hkrati pa tudi brezosebno in s pomanjkljivimi povratnimi informacijami (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 228-229).

- *Nebesedno komuniciranje:*

Pri nebesednem komuniciranju gre predvsem za govorico telesa, besedno intonacijo in način oblačenja. Govorica telesa kot so obrazna mimika, kretnje, geste ter govorna intonacija so nadvse zgovorni načini komuniciranja, z nadvse jasno sporočilnostjo. Damjan ločuje komuniciranje na dve vrsti, in sicer na enosmerno in dvosmerno komuniciranje (Možina, Damjan, 1996, str. 17):

- *Enosmerno komuniciranje.* Komunikacijski proces je podrejen oddajniku, saj sprejemnik zgolj sprejema sporočilo, brez možnosti vpliva na sporočanje. Komunikacija je formalna in sporočila so enostavna. Poteka hitreje kot dvosmerno in dajejo videz večje urejenosti.
- *Dvosmerno komuniciranje.* Poleg razumevanja sporočila je potrebna tudi reakcija, kjer sprejemnik daje povratna sporočila oddajniku oz. se vlogi oddajnika in sprejemnika izmenjujeta. Tako je sprejemnik bolj prepričan, da je sporočilo sprejel pravilno.

Veliko načinov komuniciranja je kombinirane narave. Tako kot ni enega samega najboljšega načina vodenja, tudi ni enega najboljšega načina komuniciranja. Uspešen vodja se mora zavedati, da sta vsebina, način oddajanja in razumljivost sporočila odvisni od znanja, sposobnosti ter nagnjenj zaposlenega. Vodja mora predvsem upoštevati dano situacijo ter način komuniciranja prilagajati pripravljenosti in lastnostim zaposlenih ter drugim dejavnikom komuniciranja.

### **2.6.3. Motnje v komuniciranju**

O učinkovitosti komuniciranja je moč govoriti, če sprejemnik sprejme sporočilo, kot ga je posredoval oddajnik. Če temu ni tako, ima vodja opravka z motnjami v komuniciranju, katere zmanjšujejo učinkovitost prenosa, ovirajo natančnost in hitrost prenosa sporočila. Vzrok motenj je lahko na strani oddajnika, sprejemnika ali v komunikacijskem kanalu. Avtorji navajajo podobne vzroke motenj v komuniciranju (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 232-234):

- *različnosti oddajnika in sprejemnika* (različna znanja, sposobnosti, nagnjenja ali položaj),
- *selektivno izbiranje informacij* (ne sprejemajo informacij s katerimi se ne strinjajo),
- *semantika* (različnost jezika oz. različna interpretacija uporabljenih izrazov v sporočilu),
- *čustva* (močna čustva - jeza, veselje, skrb, strah - otežujejo učinkovito komuniciranje),
- *filtriranje informacij* (oddajnik namenoma zadrži del informacij pred sprejemnikom),
- *prevelik obseg informacij* (zahteva od sprejemnika izbiro med informacijami),
- *časovna stiska* (oddajanje in sprejemanje sporočil oteženo zaradi pomanjkanja časa),

- *različnost sporočil* (neujemanje različnih oblik sporočil npr. ustnega sporočila in kretenj),
- *nesposobnost poslušanja* (nepozornost, premajhna dvosmernost pogovora).

Navodila za preprečevanje motenj so povezana z naštetimi motnjami. Avtorji najbolj pogosto omenjajo ureditev informacijskih tokov, uporabo povratnih informacij, skrb za jasno izražanje, aktivno poslušanje, izogibanje komuniciranju v primerih zaznanih premočnih čustev ali njihovo premagovanje, postavljanje v vlogo druge strani in upoštevanje neformalnih komunikacij.

Na podlagi obravnavanega lahko pridem do zaključka, da se mora uspešen vodja dobro spoznati s komunikacijskim procesom, različnimi načini in vrstami komuniciranja ter poleg tega imeti ustrezno znanje o možnih vzrokih za nastanek motenj znotraj komunikacijskega procesa.

## **2.7. Vloga in pomen motiviranja pri vodenju**

Tudi motiviranje je eden izmed temeljnih procesov, zato je za vodje pomembno, da poznajo različne motivacijske teorije, motivacijske dejavnike in naravo zaposlenih v organizaciji. Vodja skuša doseči, da mu zaposleni sledijo in v največji meri prispevajo k uresničitvi začrtanih skupnih ciljev organizacije. V ta namen morajo biti zaposleni primerno motivirani, saj raven motiviranosti zaposlenih neposredno vpliva na njihovo učinkovitost in zadovoljstvo, posredno in na daljši rok pa celo na usposobljenost zaposlenih za delo. Motiviranje, gledano zlasti z vidika vodij, je zbujanje zavesti o potrebi ob hkratnem nakazovanju rešitev za njihovo zadovoljitev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236). Uspešnost organizacije je močno odvisna od zmožnosti vplivanja na zaposlene, da bi delovali v smeri doseganja začrtanih ciljev. Zato vodje posvečajo veliko pozornosti odkrivanju in razumevanju motivacijskih dejavnikov, da bi uporabljali prave tehnike za motiviranje zaposlenih in bi ti posledično delovali bolj učinkovito.

### **2.7.1. Motivacijski dejavniki**

Z ustreznimi motivacijskimi dejavniki vodja usmerja svoje sodelavce, da bodo želeli izpolniti zastavljene cilje. Vsak posameznik v podjetju sledi lastnim potrebam in ciljem, zato mora motivacija temeljiti na individualnosti. Pri dejavniki motiviranja morajo vodje ločiti med tistimi, ki neposredno motivirajo in tistimi, ki šele posredno spodbujajo k delovnim aktivnostim. Od številnih motivacijskih dejavnikov Lipičnik navaja sledeče tri (Lipičnik, 1996, str. 159-161):

- *Individualne razlike*

Vsak človek je individuuum, s sebi lastnimi stališči, interesi, vrednotami in potrebami. Denar, varnost zaposlitve in prosti čas so dejavniki, ki motivirajo predvsem zaposlene v okviru hierarhično urejenega podjetja. Dandanes pa vse bolj stopajo v ospredje motivi kot so: ugled, možnost napredovanja in možnost izobraževanja. Vodja mora predvsem poznati svoje zaposlene in jih glede na njihove želje ustrezno motivirati, za doseg skupnega začrtanega cilja.

- *Lastnosti dela*

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Lastnosti dela zato vključujejo zahteve po različnih znanjih in sposobnostih, določajo značilnosti delovnih nalog, pogojujejo avtonomijo pri delu in določajo vrsto ter širino povratnih informacij, kar lahko posredno vpliva tudi na motivacijo.

- *Organizacijska praksa*

Vključuje pravila, splošno politiko, managersko prakso in sistem nagrajevanja v organizaciji. V hierarhiji največkrat naletimo na stroga in nefleksibilna pravila, vendar ni nujno, da ta vedno zmanjšujejo motivacijo. Splošna politika določa ugodnosti in nagrade, ki morajo temeljiti na uspešnosti, sicer ne motivirajo. Pravilno zastavljena politika nagrajevanja in ugodnosti lahko pri zaposlenih izzove željo po večjem trudu za doseg začetih ciljev organizacije.

Glavno interakcijo oblikujejo: človekove kvalitete, ki zaposlenega pripeljejo na delovno mesto, aktivnost zaposlenega v smislu njegovega delovanja v delovni situaciji in organizacijski sistem, ki pogojuje učinke zaposlenega na delovnem mestu. Vodja mora pri motiviranju misliti na vse tri naštetje dejavnike motiviranja in njihovo medsebojno interakcijo, saj lahko s spremembo situacije postane nekaj, kar je prej delovalo motivacijsko, demotivacijsko (Lipičnik, 1996, str. 161).

### **2.7.2. Pomen teorij in modelov motiviranja**

Uspešen vodja se mora torej zavedati pomena motivacije, poznati lastnosti svojih podrejenih in dejavnike, ki vplivajo na motivacijo le-teh, da uspe v svojih podrejenih izzvati želena stanja in reakcije, ki pripomorejo k boljšim rezultatom in večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Uspešen vodja mora dobro poznati tudi različne motivacijske teorije in iz njih izhajajoče modele motiviranja. V Prilogi 7 sem predstavil poglobitve značilnosti različnih motivacijskih teorij, s katerimi so avtorji poskušali nakazati pričakovano vedenje pri zaposlenih, ki bi ga vodje dosegli z uporabo izsledkov posameznih motivacijskih teorij oz. izpeljanih motivacijskih modelov.

Lipičnik motivacijski model predstavlja kot zavestno konstrukcijo, ki je sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih vodje želijo. Motivacijski model mora upoštevati nekatere lastnosti. Lipičnik omenja predvsem *enakost*, *pričakovanja* in *pravičnost*. Model, ki za motiviranje izkorišča *pričakovanja*, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji, ki prikazana znotraj tabele v Prilogi 7. Model sloni na predpostavki, da so ljudje sposobni odločati kaj hočejo in v želji po doseganju svojih ciljev, ki bi potrebe zadovoljili, pripravljeni spreminjati svoje vedenje. Pri tem gre za povezavo med ciljem, naporom, učinkom in nagrado. To pomeni, da mora vodja poznati pričakovanja posameznega zaposlenega, zaposlenemu pa mora biti vnaprej znano, kakšna je nagrada za dobro opravljeno delo, saj bolj kot je cilj privlačen, bolj je zaposleni motiviran in večjo nagrado pričakuje. Druga lastnost, ki mora biti upoštevana v motivacijskem modelu, je *enakost*. Zaposleni namreč pričakujejo za enako delo tudi enako plačilo. Občutek neenakosti ima izjemno moč, zato se zaposlenemu upira vsaka aktivnost, ki mu



daje občutek neenakosti. Posledica občutene neenakosti, zlasti na področju plače, ima lahko za posledico določene aktivnosti zaposlenega, s katerimi skuša zmanjšati občutek neenakosti. To lahko povzroči sabotiranje delovnega procesa, zavestno zmanjšanje intenzitete dela, predčasno prekinjanje z delom ali zgolj zahteve po višjem plačilu, ki bi jim vrnilo občutek enakosti glede vloženega dela in prejetega plačila. Občutek neenakosti je tako potrebno nujno zmanjševati na minimum, saj ima resen vpliv na zmanjšanje učinkovitosti dela. Tretja lastnost motivacijskih modelov je *pravičnost*, ki predstavlja občutenje razlik med prejemki. V primeru nižjih prejemkov od sodelavcev, lahko zaposleni to občuti kot nepravično. Posledica tega je, da prilagodi svoje delovanje na podoben način kot v primeru občutenja neenakosti (Lipičnik, 1996, str. 169-174).

### **2.7.3. Vloga vodje pri motiviranju**

Brajša pravi, da ni dovolj zgolj, da ima vodja dobre zaposlene, ampak morajo biti ti za prave rezultate tudi primerno motivirani. Uspešen vodja ni tisti za katerega zaposleni delajo, ampak tisti, ki uspe sodelavce motivirati na tak način, da si želijo delati tisto, kar se od njih zahteva. Ni pa dovolj zaposlene samo motivirati, njihovo motiviranost je potrebno tudi ohranjati (Brajša, 1996, str. 10). Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih je ustvariti ustrezno delovno okolje za učinkovito opravljanje nalog oz. delovno okolje, ki omogoča posamezniku motivacijo. Primerno okolje pa ne more obstajati le z zagotavljanjem plače, ampak mora vodja tudi povezati osebne cilje zaposlenih s cilji organizacije. Delovne naloge zaposlenih je potrebno načrtovati tako, da sovpadajo z njihovimi potrebami, zato je potrebno spodbujati zaposlene, da aktivno sodelujejo pri postavljanju ciljev, saj se v tem primeru čutijo bolj obvezani cilje tudi izpolniti. Vodja mora vzpostaviti primeren komunikacijski odnos z zaposlenimi ter jim določiti naloge, ustrezne njihovim sposobnostim in znanju. Vodja mora biti dovzeten za pritožbe in jih tudi uspešno reševati, saj je pomembno, da se problemi rešujejo takoj in tako nimajo za posledico slabše rezultate ali poslabšano delovno vzdušje. Vodja mora biti s svojim delovanjem in osebnostjo za zgled zaposlenim. V skladu s pridobljenim osebnim zgledom in osebnostno avtoriteto, mora vodja, ko je to potrebno, kritizirati nezaželena dejanja zaposlenih in se izogibati kritiziranju njihovih lastnosti. Vodja mora biti prav tako sposoben prepoznati ovire za uspešno delo zaposlenih in jih pomagati odstraniti, saj mnoge »nesposobne« zaposlene zadržujejo relativno majhne ovire, ki jih ne prepoznajo in zato veljajo za neučinkovite. Vodja mora zaposlene obravnavati kot celovite osebnosti in se zavedati, da se motivacijski vzorci različnih posameznikov običajno ne ujemajo in da motivacijski vzorci posameznikov niso nespremenljivi, zato je potrebno nenehno spremljanje in prilagajanje motiviranja dani situaciji.

## **3. VODENJE V TEAMU**

V obravnavanju vodenja v preteklosti, je bil večji poudarek na proučevanju vodenja v hierarhiji, kjer je bil vodja edini vir odločitev o tem kaj, kdaj in kako se bo delalo oz. izpolnjevalo delovne naloge, ki jih je sam delegiral svojim podrejenim. Prevladujoče avtoritativno vodenje je temeljilo

na individualnem pristopu in ni poznalo teamskega dela, medtem ko dandanes z ugotovitvami o pozitivnih učinkih demokratičnega vodenja prihaja v ospredje predvsem teamsko delo. S spremembami v globalnih družbenih razmerah, kjer so ključni dejavniki spremembe in pritiski iz okolja organizacije, so se pojavile zahteve po drugačnih prijemih vodenja. Vodja vodi team<sup>1</sup> in usmerja člane, razvija in ohranja uspešno teamsko sodelovanje, zagotavlja optimalno komunikacijo in kakovost medsebojnih odnosov v teamu, spodbuja medsebojno prilagajanje članov, pomaga prepoznati, ubesediti in popravljati medsebojno doživljanje članov teama, team usmerja k pravim ciljem in povezuje individualne aktivnosti članov teama v celoto (Brajša, 1996, str. 100). Ko je govora o vodenju v teamu, imamo tako v mislih predvsem usmerjanje članov k skupnim ciljem.

### **3.1. Team**

Glede na negotovo in kompleksno okolje je tako delo v teamih uspešnejše. Lipičnik pravi, da je teamski način dela nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, rešitev, število rešitev in način reševanja niso znani. Tedaj je zelo dobrodošla množica mnenj članov teama, ki po usklajevanju lahko dajo najboljšo rešitev (Lipičnik, Možina, 1993, str. 76).

#### **3.1.1. Pojem teama**

Večina avtorjev opredeljuje team kot skupino ljudi različnih strokovnih področij, ki želijo doseči svoj skupno zastavljeni cilj na teamski način, kar pomeni, da člani med seboj sodelujejo, se podpirajo, pri delu združujejo svoje moči, med seboj izmenjujejo informacije, znanja in izkušnje, sodelujejo pri odločitvah, delijo skupno odgovornost za rezultate in so pri svojem delu ustvarjalni. Rozman znotraj svoje definicije teama tudi loči različne sestavne dele teama. Tako pravi, da je team organizacijska tvorba, ki je sestavljena iz nalog usmerjenih k cilju, članov teama, ki delujejo v smeri doseganja tega cilja, vodje teama, ki usmerja delo teama ter iz procesa medsebojne izmenjave informacij, znanja in izkušenj (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 209).

V organizacijskih praksah je uporaba izrazov »skupina« in »team« nejasna in se izraza največkrat uporabljata kot sopomenki. Vendar, kot pravi Rozman, team ni isto kot skupina. Pri skupinskem delu so naloge razdeljene na delne naloge in vsak član samostojno rešuje svojo delno nalogo. Pri teamskem načinu delu pa vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri končni, skupni izdelavi naloge. Skupina je torej team le, če je delovanje članov skupine usmerjeno v določen cilj in če je namen njihovega sodelovanja doseganje tega skupnega cilja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 208-209). Med člani teama so medsebojne vezi, ki jih pri skupinah ni. Možina opredeli skupino kot dva ali več posameznikov, ki se povezujejo zaradi pomembnih zadev. Vsaka skupina torej ni team, vsak team pa je skupina (Možina et al., 1994, str. 601).

---

<sup>1</sup> SSKJ enači uporabo obeh izrazov. 1. Team –a: skupina športnikov, ki nastopa na isti strani v športni igri; moštvo; 2. Tim [tím] m: skupina ljudi, ki opravlja skupno delo, delovna skupina (SSKJ, 2007).

### 3.1.2. Uspešnost teama

Vsak team nastane z namenom, da opravi neko nalogo oz. doseže nek skupen cilj. Običajno posameznik vseh lastnosti, ki so potrebne za uspešno delo, ne more imeti. Če teami niso le klasične skupine z novim imenom in v njih poteka resnično teamsko delo ter vlada kolektivni duh, potem so ti veliko bolj uspešni in ustvarjalni od najboljšega posameznika. Uspešni teami so tisti, katerih rezultati dela presegajo seštevek znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. V takih teamih zaposleni delajo bolj kvalitetno in uspešno ter prihajajo člani do inovativnejših, boljših rešitev in rezultatov kot člani v povprečnih ali neuspešnih teamih (Brajša, 1996, str. 89). Za uspešno teamsko delo je potrebno poznati cilje, imeti odkrite medsebojne odnose, si zaupati in medsebojno pomagati, sodelovati, imeti ustrezne metode dela, situaciji prilagojen stil vodenja ter sposobne posameznike. Za uspešnost teama so ključne naslednje sestavine teama (Newstrom, Davis, 1993, str. 427-429):

- *Podporno okolje.* Teamsko delo se bo zelo verjetno razvilo, ko bo vodja vzpostavil okolje, ki le-to podpira. Podporni ukrepi so potrebni za prve korake razvoja teama in prispevajo k nadaljnjemu razvoju sodelovanja, zaupanja in sožitja med člani teama.
- *Znanje in poznavanje vlog.* Člani teama morajo biti ustrezno usposobljeni za delo in imeti željo po sodelovanju. Vsak član teama mora točno vedeti, kakšna je njegova vloga in vloge ostalih članov s katerimi bo v interakciji znotraj teama. Rezultat poznavanja vlog ostalih članov se izraža v hitrem delovanju vseh članov, brez čakanja na ukaze, samoiniciativnem odzivanju na zahteve dela in izbiri primernih aktivnosti za doseganje ciljev teama.
- *Postavljanje ciljev, ki združujejo.* Glavna naloga vodij je osredotočanje članov teama na skupne cilje. Proti temu lahko deluje sama politika organizacije ali pa sistem nagrad, ki je v veljavi, kar deluje negativno na teamsko delo. Postavljanje višjih ciljev, ki so dosegljivi le, če vsak član teama prispeva svoj del, služi kot motivacija, saj pripomore k boljši osredotočenosti, združevanju naporov in spodbuja večjo povezanost teama.
- *Nagrade.* Denarne ali nedenarne nagrade. Nagrade so vodene glede na skupno uspešnost in so zelo koristne, v kolikor jih člani teama cenijo. Inovativne oblike nagrajevanja za odgovorno obnašanje lahko vključujejo ugled, moč pravice izbire novih članov teama, dajanje priporočil za novega vodjo in ostale pozornosti.

Večina avtorjev navaja, da je za uspešnost teamskega dela pomembna predvsem neformalnost, ki jo posedujejo teami. S tem je omogočena boljša komunikacija med člani teama in posledično tudi sodelovanje znotraj teama, kar se odraža v zaupanju med člani in pozitivni delovnem vzdušju. Naštete značilnosti nam kažejo, na kakšen način mora delovati team, če želi biti uspešen in nam pomagajo opisati, kako team sledi svojemu poslanstvu in s tem poslanstvu organizacije ter zadovoljuje potrebe svojih članov in vseh, ki so povezani z njegovim delovanjem.

### **3.1.3. Prednosti in slabosti teama**

Nekatere prednosti in slabosti teamskega dela sem že omenil v prvem delu sklopa o teamih, zato bom na tem mestu povzel katere prednosti in slabosti mora vodja pretehtati, ko se odloča za uporabo teamov. Tako sem že navedel, da team poseduje večjo količino raznolikih znanj, sposobnosti in spretnosti, kot bi jih lahko imel na razpolago najboljši posameznik. Sodelovanje v teamu izboljšuje delovno vzdušje, povečuje sprejemanje, razumevanje in uresničevanje delovnih nalog in ciljev zaposlenih. V organizacijah se aktivnosti izvajajo v skupinskih oblikah, zato morajo vodje vedeti, kakšne so koristi od teamskega dela. Rozman je izpostavil nekatere prednosti in slabosti teama (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 166). *Prednosti* teama so, da:

- aktivirajo celotni ustvarjeni potencial posameznika,
- medsebojno izravnavajo prednosti in pomanjkljivosti posameznih članov teama,
- vodijo k bistveno višji kakovosti odločitev,
- izboljšajo komunikacijske poti,
- povečujejo fleksibilnost organizacije.

Teami imajo tudi svoje pomanjkljivosti. Za teame je namreč značilna večja poraba časa in občutek potrebe po stalnem sklepanju kompromisov. Različni avtorji omenjajo še slabosti, ki izhajajo predvsem iz vedenja članov teama, ki se kaže v samocenzuriranju, lagodnem delovanju in socialni konformnosti članov. Rozman med *slabosti* teamov uvršča predvsem:

- visoke stroški uvajanja (izobraževanje, trening),
- velike izguba časa z iskanjem kompromisov in skupinskimi razpravami v teamu,
- nejasne razmejitve odgovornosti pri članih v teamu,
- osamosvajanje teamov in njihova odtujitev od problemov organizacije,
- neupoštevanje individualnosti članov teama.

Vodja se mora teh pomanjkljivosti teamov zavedati ter omejevati njihovo razsežnost.

### **3.2. Kadrovanje v teamu**

Pravilna izbira članov teama je pglavitnega pomena za njegovo uspešnost. Vodja mora izbirati na podlagi strokovnih referenc in osebnostnih lastnosti take člane teama, da zagotovi teamu širok spekter različnih lastnosti, znanj in sposobnosti. Predvsem je pomembno, da se izbrani člani teama medsebojno dopolnjujejo in imajo ustrezne sposobnosti za teamsko delo, ki so del osebnostne komponente posameznika. Glavni sestavljalec teama je običajno njegov vodja, zato je odkrivanje in združevanje pravih ljudi za delo v učinkovitem teamu eden najtežjih izzivov vodje pri delu s teamom. Pri izbiranju kandidatov si vodje pomagajo z vprašalniki, razgovori in opazovanjem.

Belbin trdi, da je za uspešen team bistvenega pomena, kako se člani teama medsebojno ujemajo v različnih vlogah, ki jih mora uspešen team vsebovati. V razpredelnici Priloge 8 so prikazane

vloge, ki jih je prepoznal Belbin znotraj svoje raziskave, devet različnih vlog, ki morajo biti prisotne pri članih, da so vloge v teamu uravnotežene in s tem team uspešen. Za povsem učinkovito nalogo ni potrebno ustvariti devetčlanskega teama, saj imajo mnogi posamezniki značilnosti več vlog, potrebnih v teamu. Možina kot najpomembnejši vloge navaja predvsem vloge usklajevalca in inovatorja, saj je ujemanje teh dveh vlog v teamu ključnega pomena. V primeru neujemanja vlog se namreč inovatorjeve zamisli, zaradi izostanka primernega usklajevanja in usmerjanja s strani usklajevalca, ne aktualizirajo. V teamu je potrebno vsakega člana poučiti, kako naj razvija svojo drugo vlogo v teamu in tako postaja bolj raznovrsten. Dobri člani teama morajo znati spreminjati svoje vloge, se prilagajati, ustvarjati vloge za druge in opravljati dela tistih vlog, ki jim sicer ne odgovarjajo (Možina et al., 2002, str. 568-569).

### **3.3. Komuniciranje v teamu**

Temeljni pogoj za delovanje teama je medsebojno komuniciranje vseh članov teama. Komunikacije v teamu omogočajo vsakemu posamezniku, da uporabi izkušnje drugih v teamu in tako spozna tudi tisto, česar sicer ne bi. V teamu vsak komunicira z vsakim. Tako si člani izmenjujejo mnenja, znanja, se spodbujajo za izražanje inovativnih predlogov, uporabo izboljšanih delovnih postopkov ter jasno razpravljanje o težavah in skupnih nalogah teama. Zaradi prenašanja informacij je pomembno, da je komuniciranje redno, natančno in dosledno. Pomembno je torej, da preko komuniciranja vsi člani teama pridejo do enakih in enakovrednih informacij, da kasneje ne bi prišlo do konfliktov. Poleg prenašanja informacij je funkcija komunikacije tudi ustvarjanja vzdušja in zaupanje med člani teama, saj imata na komuniciranje v teamu poglobitni vpliv dejavnika zaupanja med člani teama in pristnosti medsebojnih odnosov znotraj teama. Komuniciranje v teamu mora zato potekati svobodno, iskreno in dvosmerno, z obilico povratnih informacij, saj bi izostanek le-teh imel za posledico nastanek konfliktnih situacij med člani teama in s tem nevarnost poslabšanja delovnega vzdušja znotraj teama.

Ne glede na skrbnost in obilico povratnih informacij pa lahko nastanejo konfliktna situacija že zaradi prisotnosti nasprotujočih si lastnosti članov. Uspešen vodja mora znati uporabiti nastale konfliktna situacija kot izziv, da člane še bolj motivira k iskanju najustrežnejših rešitev. Konfliktna situacija lahko torej nastane zaradi različnih individualnih ciljev članov, razlik v moči oz. statusu članov teama, slabega komuniciranja in nenazadnje zaradi slabega vodenja teama. Rozman kot vzroke za nastanek konfliktov navaja medsebojno povezanost, različno interpretacijo ciljev posameznih organizacijskih enot, različne zaznave okolja ter strokovna razhajanja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 221-223). Konflikt je velikokrat napačno dojet kot situacija z zgolj negativnimi posledicami, vendar lahko nasprotno konflikt doprinese tudi marsikaj pozitivnega. Če so konflikti dovolj zgodaj prepoznani in pravilno obravnavani, so v mnogih primerih celo zaželeni. Konflikt je namreč lahko tudi priložnost za rast, iskanje novih idej, mehanizmov in rešitev, saj je konflikt priložnost za vpletene, da izrazijo in odpravijo vzroke za svoje nezadovoljstvo. Naloga vodje torej ni preprečevati konfliktov, ampak jih znati primerno reševati. Ignoriranje konfliktna situacija ima lahko negativni vpliv na člane in vzdušje v teamu ter onemogoča nadaljnje delo v

teamu. Rozman razdeli oblike obvladovanja konfliktov na dva osnovna pristopa, in sicer na klasični pristop *avtoritativnega poseganja vodje* v konflikt in na *kreativni način reševanja* konflikta. Skupna značilnost prve skupine tehnik reševanja konfliktov je v poseganju v konflikt z namenom odpravljanja nesoglasij, kar poskušajo doseči na različne načine: s soočanjem, avtoritativnim razsojanjem vodje, zamenjavami skupin ali z organizacijskimi spremembami. V drugo skupino, bolj kreativnega pristopa k iskanju rešitve za konfliktne situacije, se uvršča: komuniciranje, pomiritev in osredotočenost na skupni problem (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 223-225). Za večino načinov obvladovanja konfliktnih situacij je značilno, da delujejo v smeri doseganja tega, da razrešitev konflikta ne pomeni za nikogar poraza oz. da obema stranema v konfliktu pusti občutek, da sta z razrešitvijo konflikta več pridobili kakor izgubili. Vodja teama mora torej znati obvladovati in razreševati konfliktne situacije. Pozitivni ali negativni učinki konfliktov so tako v veliki meri odvisni ravno od ravnanja vodje pri njihovem razreševanju.

### **3.4. Motiviranje v teamu**

Doseganje začrtanih ciljev v teamu ni odvisno samo od primernega kadrovanja in komuniciranja, ampak je odvisno tudi od zavzetosti posameznih članov za izvajanje njihovih nalog. Na zavzetost posameznika pri izvajanju nalog pa v največji meri vpliva njegova motiviranost. Motiviranje članov teama je eden izmed ključnih pogojev za uspešnost teama, zato mora vodja namenjati poseben poudarek motiviranju tako vsakega člana v teamu kot tudi teama kot celote, saj le tako lahko pričakuje, da bodo člani teama delovali v smeri doseganja skupnega cilja. Pri motiviranju teama je najpomembneje, da vodja teama vsakega člana spozna in ugotovi, kakšni so njegovi osebni cilji. Potrebno je doseči čim večje poistovetenje članov z opredeljenimi nalogami in cilji, saj je le tako moč doseči resnično motiviranost in ciljno usmerjenost članov teama (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 209-210). Usklajenost osebnih ciljev članov teama s skupnimi cilji teama ima tako za posledico zelo motivirane člane, ki so pripravljeni vložiti vse moči v uresničevanje cilja teama, saj bodo s tem uresničili tudi svoje cilje.

Pri teamih je pomembno tudi, da je za teamsko delo primerno motiviran tudi sam vodja, saj nemotivirani vodja težko motivira ostale člane teama za doseganje skupnih ciljev teama. Dobra vodja ne bo motiviral samo denar, ampak podobno kot ostale, tudi samostojnost pri delu, pomembnost dela, povratne informacije, prijateljski odnosi, odgovornost za uspeh teama, dobri dosežki in zaupanje ostalih članov teama. Običajno člane teama bolj motivirajo višji motivi, saj imajo osnovne že zadovoljene. Pri višjih motivih gre predvsem za zadovoljevanje motivov po uveljavljanju, moči, varnosti, pripadnosti, statusu in ugledu. Posameznike lahko tako motivira že možnost po sproščanju kreativnosti, možnost razpravljanja in razvijanja osebnosti.

Motivacijski vidik nagrajevanja se je v tem delu že obravnavalo pri motivaciji vodje, zato se bo na tem mestu omenilo predvsem to, da obstajata dva vidika neposredne motivacije članov teama, ki ju lahko še uporablja vodja teama, to sta: pohvala in kritika ali graja. Večina ljudi raje sliši pohvale kot kritike, zato mora vodja zlasti pred podajanjem kritike razmisliti o cilju kritike in

načinu izražanja le-te. Da pohvala deluje spodbudno in kritika ne prestrogo, mora vodja pri podajanju obeh upoštevati naslednje vidike (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 214):

- Pohvala ali kritika mora biti izrečeni med štirimi očmi.
- Pohvala ali kritika mora priti neposredno od nadrejenega, ki pozna prispevek člana.
- Pohvala naj bi sledila čim bolj neposredno po zaželenem obnašanju.
- Pohvala se mora nanašati na obnašanje osebe, ne pa na osebo samo.
- Kritika se mora nanašati na nezaželeno obnašanje in mora izhajati iz dejstev, ne iz govoric.
- Kritika mora biti izražena v jasnem jeziku, ki ne dopušča prostora za dvom.

S pohvalo in kritiko člani teama spoznajo, kaj vodja od njih pričakuje, saj prejmejo neka merila, s katerimi jih ocenjujejo. Člani teama se tako učijo, da ponavljajo oblike obnašanja, ki jim prinaša pohvalo, in opuščajo obnašanje, ki jim prinaša kritiko. Vodja vpliva na aktivnost članov teama z zadovoljevanjem potrebe po pohvali, medtem ko s kritiko pa aktivnost zadrži. S primerno motiviranim teamom so cilji doseženi hitreje in z večjim zadovoljstvom članov teama. Na prvi pogled se morda nepoučenemu zdi, da je delo v teamu preprosto. Če pa teamsko delo opazujemo iz sociološkega in psihološkega vidika, postane razvidno, da je delati v teamu ena od najzahtevnejših nalog, saj se mora posameznik skupinske cilje postaviti pred osebne. Obravnavanje vidikov vodenja v organizacijah in teamih so nas pripeljale do obravnave vodenja v športu, točneje v ekipnih športih, kjer bom na primeru nogometne športne organizacije obravnaval vodenje in njegov pomen v praksi.

#### **4. VODENJE V EKIPNIH ŠPORTIH NA PRIMERU IZ PRAKSE**

Šport postaja vse bolj ekonomsko usmerjen in podobnosti športnih organizacij z organizacijami v gospodarstvu so vse večje. Danes je delovanje profesionalnih športnih organizacij vse bolj podobno poslovanju organizacij v gospodarstvu. Različni športni klubi<sup>2</sup> po svetu tako že dolgo poslujejo kot podjetja<sup>3</sup>, saj s svojo športno storitvijo in prepoznavno blagovno znamko nastopajo na trgu ter ustvarjajo dobiček. To je še posebno razvidno zlasti v profesionalno organiziranih ekipnih športih kot so nogomet, košarka ali hokej. Na tem mestu bo poseben poudarek namenjen nogometnim športnim klubom oz. njihovim športnim ekipam<sup>4</sup>.

Nogomet – popularno poimenovan kar »najpomembnejša postranska dejavnost na svetu« – je po množičnosti in interesu sponzorjev, ki jih privablja, vsekakor na prvem mestu in tako najboljši primer za prikaz zlitja ekonomskega in športnega sveta. Profesionalni nogometni klubi so postali po obliki prava podjetja, znotraj in okrog katerih krožijo ogromne količine kapitala in ostalih virov. Prihodki velikih nogometnih klubov so enormni in kot pravi Kline, glavni razlog teh visokih dobičkov izhaja iz moči in prepoznavnost njihove športne blagovne znamke, ki se krepi

<sup>2</sup> za isti pojem bom uporabljal tudi izraza »športna organizacija« in »športni kolektiv«.

<sup>3</sup> za isti pojem bom v tekstu uporabljal poleg izraza »podjetje« tudi izraz »organizacija v gospodarstvu«.

<sup>4</sup> sopomenka za »team« oz. »tim«; pogosto uporabljan izraz je tudi »moštvo«.

predvsem na uspehih klubov na športnem in tudi na trženjskem področju. Veliko profesionalnih nogometnih klubov tako dobi večino denarja na podlagi kapitala vrednosti svoje blagovne znamke, naj si bo to preko prodaje izdelkov s klubskim obeležjem oz. »merchandising« (npr. prodaja klubskih dresov in šalov), licenciranja, televizijskih pravic ali preko sredstev pridobljenih iz naslova pogodb o sponzoriranju (Jančič, 2007, str. 9). S povečanim zanimanjem množičnih medijev za to množično razširjeni igro z žogo, se je poleg popularizacije športa povečala tudi njegova komercializacija. Tako prihodki od odkupljenih pravic televizijskih prenosov in prihodki iz naslova sponzorski pogodb prispevajo velik oz. pogosto celo največji delež prihodkov posameznim nogometnim klubom, med katerimi niso več redki z letnimi prihodki blizu tristo milijonov evrov (The Political Economy of Football, 2007). Po svetu so tako primeri, ko se športni klubi v nameri lovljenja svoje visoke rasti celo preoblikujejo v delniške družbe, katerih delnice se pridružujejo borznim kotacijam svetovnih borz.

Na področju profesionalnega športa je opazen trend koncentracije pozornosti medijev, sponzorjev in s tem kapitala, zlasti znotraj poprej omenjenih ekipnih športov. Zakonitosti ekonomije obsega v športu nakazujejo nadaljevanje koncentracije medijske pozornosti tudi v prihodnosti, s čimer bodo največji ekipni športi postali še večji in pobrali še večji delež medijske pozornosti in kapitala namenjenega profesionalnemu športu. Lucu tako vidi v nogometu edini ekipni šport, ki v največjih zahodnoevropskih državah predstavlja potencialno resno gospodarsko dejavnost (Lucu, 2007, str. 6). Nedvomno bo ravno nogomet, kot vodilni ekipni šport tako z vidika množičnosti kot medijske popularnosti, glavni protagonist nadaljevanja omenjenega trenda.

Z namenom doseganja večje koherentnosti bom istočasno obravnaval teoretični in praktični vidik vodenja v ekipnih športih. S pomočjo praktičnega primera in refleksije doslej obravnavane teorije s področja vodenja, bom skušal aplicirati ugotovitve teorije o vodenju teama, pri vodenju profesionalne športne ekipe. Na primeru športnih delavcev slovenskega nogometnega kluba se bom obravnaval pojem in posebnosti vodenja profesionalnih nogometnih ekip. Medtem ko bom poseben poudarek namenil vlogi trenerja pri vodenju nogometne ekipe, bom namenil pozornost tudi prikazu prepletanja vlog športnega trenerja in športnega direktorja ter sinergične učinke tesnega sodelovanja, ki so razvidni pri uspešnosti kluba na športnem in poslovnem področju.

#### **4.1. Pojem športne organizacije in pomen vodenja v športni organizaciji**

Če želimo poglobljeno pogledati sestavine in posebnosti pri vodenju športnih ekip, potem ne moremo mimo obravnavanja širšega okolja, znotraj katerega športna ekipa deluje, t.j. športne organizacije. Ko govorimo o vodenju znotraj športnih organizacij je najprej potrebno opredeliti, kdo so sploh nosilci funkcij vodenja znotraj športa. Šugman s soavtorjema opredeljuje športne managerje kot tiste delavce v športu, ki morajo povezovati dve različni področji, področje strokovne športne dejavnosti in poslovno področje športa. Šugman razdeli športne managerje na managerje, ki delujejo v športni organizaciji, managerje športnih objektov, managerje zastopnike vrhunskih športnikov, managerje športnih prireditev, managerje rekreativnih športnih društev (Šugman,



Bednarik, Kolarič, 2002, str. 215, 218). Manager športnih organizacij je med naštetimi najbolj podoben managerju običajnih podjetij in predstavlja eno temeljnih vlog na področju delovanja v športnem managementu. V praktičnem primeru bo govora predvsem o proučevanju vodenja v tekmovalnih ekipnih športih, zato bom namenil pozornost prav managerjem v profesionalnih športnih organizacijah ekipnih športov, kjer bom obravnaval pomen in vlogo njihovega vodenja.

Športna organizacija mora imeti vodjo z dovolj izkušnjami, da lahko sprejema odločitve. Njegova naloga je poskrbeti, da vsi v organizaciji vidijo cilje in namen delovanja te organizacije. Cilji morajo biti dobro preiščeni in se morajo spreminjati v skladu s spremembami v okolju. V športni organizaciji mora vodja predvsem skrbeti za proces širjenja strokovnega znanja na obstoječe kadre organizacije in predvsem iskati izven organizacije kadre, ki lahko ponudijo potrebna znanja in sposobnosti, ki v organizaciji še niso prisotna (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 167). Pomembno je, da vodja športnih klubov ne usmeri vseh virov samo v določen projekt, saj v tem primeru sicer lahko dobi odlične rezultate, toda verjetnost tega uspeha je zelo nizka in tveganje previsoko (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 165-166). Poznani so primeri vrhunskih nogometnih klubov, katerih »zgodbe o uspehu« so se klavrno končale v visokih dolgovih in kasnejših sanacijskih postopkih, zaradi napačnega vodenja vodilnih v klubu, ki so za ceno takojšnjega uspeha namenjali previsoke deleže prihodkov kluba za plače članske ekipe. Primer takega neracionalnega vodenja športne organizacije je bivši predsednik S.S. Lazio Sergio Cragnotti, ki je s pomočjo finančnih malverzacij namenjal za plače igralcev tudi sto petdeset odstotkov celotnih prihodkov kluba (Lucu, 2007, str. 8). Kot pravi športni direktor nogometnega kluba Domžale, Nenad Protega, ni dobro za klub, če delež za plače članske ekipe presega mejo šestdesetih odstotkov letnih prihodkov kluba, saj so vlaganja v klubske mladinske selekcije in infrastrukturo najpomembnejši del funkcioniranja sodobnega nogometnega kluba, ki nikakor ne sme biti prikrajšan na račun visokoletečih ciljev s člansko ekipo (Jančič, 2007a, str. 15). V domžalskem klubu temeljijo svoje delovanje na razumnih športnih ciljih in na načelu gospodarnega poslovanja, v skladu s finančnimi zmožnostmi kluba, zato bo obravnavo omenjenega nogometnega kluba praktičen primer tega diplomskega dela.

#### **4.2. Predstavitev nogometnega kluba Domžale**

Nogometni klub Domžale (v nadaljevanju NK Domžale), nogometni klub z obrobja Ljubljane, je eden izmed najstarejših nogometnih kolektivov v Sloveniji, saj je bil ustanovljen v letu 1921. NK Domžale je aktualni državni prvak Slovenije v nogometu, saj je svoj prvi in edini naslov osvojil v pretekli tekmovalni sezoni, sezoni 2006/07, ko je z visoko točkovno prednostjo osvojil prvo mesto na prvenstveni lestvici.

Kot pravita glavna akterja strokovnega vodstva kluba, je bila osvojitve naslova prikladen zaključek petletnega obdobja kluba (Zaokrožen cikel petih let, 2007). To obdobje sta zaznamovala predvsem glavni trener članske ekipe Slaviša Stojanovič in športni direktor kluba Nenad Protega, ki sta prišla na svoje položaje v klubu po koncu sezone 2001/02, ko je klub

izpadel v drugo nogometno ligo. V petletnem obdobju so uspeli z racionalnim poslovanjem in poudarjanjem organske rasti kluba preiti iz druge lige do vodilnih položajev v prvi nogometni ligi, saj so tudi v dveh predpreteklih sezonah osvojili mesto tik pod vrhom.

V letu 2005 so v klubu dokončali postopek licenciranja, ki je bil takrat prvič ključni pogoj krovne nacionalne nogometne organizacije za nastopanje klubov v ligah pod njenih okriljem. Z licenciranjem se je v veliki meri razrešilo do takrat kaotično stanje večine slovenskih nogometnih klubov, predvsem na finančnem področju, ki je med drugim povzročilo propad dveh izmed največjih slovenskih nogometnih klubov, NK Olimpije in NK Mure. Svetla izjema je bil ravno NK Domžale, ki je bil eden redkih, če ne celo edini slovenski nogometni klub, ki je že pred dokončno uvedbo licenciranja v slovenskih nogometnih klubih posloval transparentno, redno plačeval svoj igralski kader in zaključeval svoje sezone brez dolgov.

V pridobitnih športnih organizacijah, med katere uvrščamo tudi profesionalne nogometne klube, je značilna visoka stopnja profesionalizacije. Znotraj takih organizacij tako prevladujejo predvsem profesionalno in honorarno zaposleni, saj je težko verjeti, da bi bili končni rezultati tovrstnih organizacij prepuščeni naključju uspešnosti prostovoljcev oz. športnih navdušencev. Na vodstvenih in strokovnih položajih v klubu so večinoma univerzitetno izobraženi ljudje, ki so tudi formalno strokovno podkovani za položaje, ki jih zasedajo. Po večini gre za bivše aktivne igralce profesionalnega nogometa, ki so znotraj delovnega kolektiva sprejeli obvezo in izziv po odgovornem in strokovnem delovanju v korist kluba. V Prilogi 9 je shematsko prikazana organiziranost NK Domžale, kjer je razviden obris organizacijske struktura kluba in navedeni sestavi upravnega odbora ter strokovnega štaba kluba. Iz shematskega prikaza je razvidna razdelitev posameznih položajev po ravneh odgovornosti v klubu. Pri tem je smiselno dodati, da bi obseg nalog in obveznosti posameznih položajev znotraj kluba moral biti praviloma določen v statutu kluba, vendar je v domžalskem primeru zaradi večje fleksibilnosti to večinoma stvar dogovora, za kar pa je potrebna dobršna mera zaupanja med sodelavci. Na primeru vodstvenih vlog v NK Domžale je razvidno, da formalna opredelitev nalog in pristojnosti s statutom kluba nima takšnega pomena za nemoteno delovanje, kot je to primer v večjih klubih v tujini.

Za razliko od nogometnih kolektivov v tujini, kjer vsaj tretjino klubskih prihodkov predstavljajo prihodki iz naslova vstopnin ali prihodki iz naslova televizijskih pravic, je ta vir proračunskih sredstev v slovenskih klubih skorajda ničen. V zadnjih letih tako predstavlja glavni vir proračunskih sredstev NK Domžale predvsem prodaja najbolj kvalitetnih igralcev premožnejšim nogometnim sredinam. Sredstva pridobljena iz prestopov igralcev predstavljajo večinski del poldruga milijona evrov visokega letnega proračuna kluba, saj zaradi specifičnega slovenskega nogometnega okolja ni sorazmerno podobnega interesa sponzorjev kot v razvitejših nogometnih državah. Lep primer tega je dejstvo, da NK Domžale kot aktualni državni prvak še vedno nastopa brez glavnega sponzorja, kar predstavlja letni izostanek vsaj dvestotih tisoč evrov dodatnih proračunskih sredstev kluba (The Political Economy of Football, 2007; Jančič, 2007a, str. 15; Keržišnik, 2007).

### 4.3. Športna ekipa

V ekipnih športih je v ospredju proučevanja team. Tako na področju vodenja športnih organizacij kot športnih ekip je možno opaziti povezavo med vodenjem v ekipnih športih in vodenjem v teamih, saj je tudi v podjetjih težko doseči dobre rezultate brez podpore kvalitetnega teamskega dela. Tako kot teame v podjetjih je potrebno tudi športne ekipe ustrezno usmerjati k doseganju skupnih ciljev in pri tem tudi skrbeti za zadovoljstvo članov. Vendar imajo ekipe tudi določene posebnosti, ki jih ločujejo od teamov. Chelladurai pravi, da je aktivnost in velikost športnih ekip določena s strani krovnih športnih organizacij in njenih pravil (Chelladurai, 2001, str. 50).

#### 4.3.1. Pojem športne ekipe

Športno ekipo bi lahko opredelili podobno kot team v podjetjih, vendar so razlike že v športni naravi namenov članov za pridružitve športni ekipi. Posamezniki se športni ekipi pridružijo z namenom doseganja ciljev, ki so v primeru profesionalne športne ekipe predvsem športni rezultat in materialna korist. Tušak opredeli pojem športne ekipe kot skupek posameznikov, za katere so skupne sledeče značilnosti (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 11-12):

- *Identiteta.* Športna ekipa ima sebi lastno identiteto po kateri se loči od drugih ekip.
- *Delitev skupne usode.* Člani ekipe zmagujejo in izgubljajo kot celota, kot ekipa.
- *Strukturirani vzorci interakcij.* Vsaka ekipa ima specifične vzorce vedenja. Za vsako ekipo so značilni specifični vzorci interakcij med člani ekipe in z nasprotnimi ekipami.
- *Specifična komunikacija.* Sporazumevajo se z izrazi, ki jih člani drugih ekip ne razumejo.
- *Struktura skupine.* Skupek položajev, statusov, vlog posameznikov in norm, ki vladajo v ekipi. Po določitvi položajev in statusov posameznih članov, se ti začnejo boriti za vloge.
- *Soodvisnost.* Osnovni princip ekipnih športov je, da morajo člani ekipe sodelovati, če želijo zmagati. Končni rezultat ekipe je soodvisen od igre preostalih članov ekipe.
- *Medsebojna privlačnost.* Med člani ekipe se postopoma razvijejo prijateljski odnosi.
- *Samokategorizacija.* Ekipa kot celota mora imeti občutek, da obstaja in da se loči od ostalih. Če člani čutijo pripadnost ekipi, bodo dali svoj maksimum in bo uspeh ekipe boljši.
- *Občutenje enakih ciljev.* Pri oblikovanju skupnih ciljev morajo vsi člani ekipe imeti občutek enakih ciljev članov ekipe, sicer to lahko resno vpliva na motivacijo celotne ekipe.

Tako kot je razvidno na primeru teamov v podjetjih, da brez primernega delovnega vzdušja ni mogoče doseči visoko zastavljenih ciljev, je prisotnost pozitivnega »ekipnega duha« še toliko bolj pomemben dejavnik uspešnosti športne ekipe.

#### 4.3.2. Uspešnost športne ekipe

Uspešnost pri športnih ekipah je z razmahom medijske pokritosti ekipnih športov in večjim prilivom kapitala v šport, postala še bolj poudarjen poglobitni cilj delovanja profesionalnih

športnih klubov, saj uspeh ekip na športnem področju prinaša tudi hkratno večji uspeh na ekonomskem področju delovanja kluba. Člani ekip in vodstva športnih klubov so tako pod velikim pritiskom medijev, javnosti in sponzorjev, da vzdržujejo trend dobrih rezultatov. Uspešnost ekipe in s tem tudi športnega kluba se tako večinoma meri predvsem s točkovnim izkupičkom ali celo osvojenimi naslovi, kar je posredno tudi razlog za vedno pogostejši pojav propadanja klubov z dolgo tradicijo, ki so podlegli pritiskom različnih interesnih skupin kluba in opustili načela gospodarnega poslovanja in postavljanja razumnih športnih ciljev. Trenerjevi kriteriji ocenjevanja uspešnosti in kriteriji javnosti ter celo najvišjih organov v klubu se marsikdaj razlikujejo. V primeru prevelikih razhajanj v dojemanju rezultatske uspešnosti ekipe in v primeru nezmožnosti doseganja kompromisa glede ocene uspešnosti ekipe je najpogosteje prva poteza uprave oz. športnega direktorja, da zamenja trenerja in pri tem upa, da bodo učinki zamenjave dolgoročnejši od učinkov »šok terapije«. Zmage in osvojeni naslovi tako ne morejo in ne smejo biti poglobitni način dojemanja uspešnosti športne ekipe znotraj športnega kluba, saj ima lahko to pogubne posledice za dolgoročni obstoj kluba. Nenehne fluktuacije strokovnega kadra v klubih, zlasti na mestu glavnega trenerja, imajo lahko precej negativen vpliv na stanovitnost športne ekipe in posledično na dolgoročno uspešnost ekipe. Pri NK Domžale je na položaju glavnega trenerja članske ekipe ista oseba že pet let, kar je redkost zlasti v slovenskem nogometnem prostoru. Vendar pa ravno primer naraščajoče uspešnosti nogometne ekipe Domžal pod petletnim vodstvom Slaviše Stojanoviča nakazuje, da je trenerju potrebno zaupati in mu dati dovolj časa za postopno izgrajevanje ekipe, ki bi bila sposobna doseči večji tekmovalni uspeh.

Nekatere dejavnike uspešnosti športne ekipe smo lahko razbrali že v prejšnjem poglavju, iz naštetih značilnosti športne ekipe. Tušak je tako s soavtorjema izpostavil naslednje dejavnike uspešnosti športne ekipe (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 18–22):

- *kakovost igralcev in trenerja,*
- *znanja in spretnosti igralcev,*
- *fizična, tehnična, taktična in psihična priprava igralcev,*
- *kohezivnost in homogenost ekipe,*
- *ustreznost komuniciranja, koordiniranja in interakcije,*
- *motivacija,*
- *skupni cilji ekipe.*

V športni ekipi prihaja do prepletanja človeških in športnih vrednot, ki dajejo ekipi nove kvalitativne razsežnosti ter zmožnost doseganja še boljših rezultatov. Z ustvarjanjem primerne vzdušja in razmerij znotraj ekipe, ustvari vodja bolj učinkovito skupino posameznikov, ki je zmožna doseganja vedno višjih skupnih ciljev ter vedno boljšega zadovoljevanja potreb članov ekipe. V športu se je namreč že mnogokrat potrdilo dejstvo, da so homogene ekipe lahko uspešnejše od ekip, ki so sestavljene iz objektivno boljših posameznikov. Protega je že v svojem prvem letu v vlogi športnega direktorja izrazil svoje prepričanje, da rezultate na dolgi rok prinaša predvsem homogenost strokovnega teama (Mičić, Petrovčič, 2003, str. 52). Dejavniki uspešnosti športne ekipe predstavljajo določena vplivnostna področja, na katere ima največji vpliv vodja

športne ekipe, zato je moč trditi, da je uspešnost športne ekipe v največji meri odvisna ravno od športnega trenerja.

#### **4.4. Vodja športne ekipe**

Bojan Prašnikar, dolgoletni uspešni klubski trener in bivši selektor slovenske nogometne reprezentance, vidi glavno vlogo vodje v tem, da vodi delo in ljudi tako, da sledijo skupnemu cilju, zaradi katerega team obstaja. Vodja določa kratkoročne in dolgoročne cilje, določi in razdeli naloge, spremlja napredovanje, rešuje probleme in zagotavlja razmere za nemoteno delo (Svetičič, 2003, str. 38). Kot vsak vodja mora tudi vodja v športu obvladati poslovne znanosti, poleg tega pa še področje, na katerem deluje, se pravi, področje športne znanosti. Vsa znanja, ki jih pridobi, naj bi uporabil za čim boljše in čim bolj učinkovito izpolnjevanje zastavljenih ciljev. Obvladati mora tudi ravnanje s človeškimi viri na obeh področjih. Vodje v športih naj bi bile torej osebnosti, ki povezujejo veliko količino raznolikih znanj in sposobnosti.

Na uspešnost NK Domžale v največji meri vplivata vlogi športnega direktorja in glavnega trenerja članske ekipe, ki s svojima načinoma vodenja, spletom podobnih osebnih značilnosti ter tesnega medsebojnega sodelovanja sestavljata ključen dvojec uspehov kluba tako na športnem kot poslovnem področju.

##### **4.4.1. Pomen in vloga športnega direktorja**

Športni direktor je položaj znotraj strokovnega vodstva kluba, ki v največji meri prevzema klasične managerske funkcije. Med slovenskimi nogometnimi klubi je moč zaslediti, da pogosto managerske funkcije opravlja ena ali dve osebi. Pogosto je celo primer, da managerske funkcije opravlja kar glavni trener športne ekipe. Slovenski nogometni klubi večinoma še ne delujejo kot podjetja, kakor je to primer pri profesionalnih klubih v tujini, ampak imajo v svojih strokovnih sestavi omejeno število položajev in osebja. Tako je raven nalog, ki jih mora opravljati vodja na posameznem položaju mnogokrat obsežnejša, kot je primer za podobne položaje v tujih klubih, kjer je opazen trend čedalje večje diferenciacije vlog znotraj organiziranosti struktur kluba. Tudi športni direktor NK Domžale pravi, da pri svojem delu tako ne opravlja zgolj funkcije in naloge športnega direktorja, kakršne opravljajo športni direktorji v vrhunskih evropskih nogometnih klubih, ampak je njegov delokrog obsežnejši (Jančič, 2007a, str. 15).

Poglavitna vloga športnega direktorja je predvsem oblikovanje in usklajevanje dela na strokovnem področju športnega kluba, v okvir katerega sodi predvsem delo s člansko ekipo. V Prilogi 10 je naveden primer običajnih nalog in pristojnosti športnega direktorja v nogometnem klubu. Protega vidi svojo osnovno vlogo športnega direktorja kot skrb za strokovno nogometno področje vodenja NK Domžale. Vloga športnega direktorja v Domžalah je postavljena bolj na široko, kot je to običajno v večjih klubih v tujini, kjer je skrb športnega direktorja (enakovreden angleški izraz je »*Director of Football*«) v skrbi za delovanje in kadrovanje selekcij kluba in

koordinacijo klubskih ogledniških služb oz. »skavtinga«. Protega tako skrbi za vse razen za finančni del delovanja kluba. Za iskanje sponzorjev in sklepanje sponzorskih pogodb je zadolžen predvsem predsednik kluba, Stane Oražem, ki skupaj z operativcem za finančno področje skrbi za pravilno delovanje finančne funkcije kluba (Mičić, Petrovčič, 2003, str. 52).

Glede na moč položaja športnega direktorja v organizacijski strukturi kluba je moč sklepati, da bo športni direktor s pomočjo močnega vira legitimne moči skušal udeležati svoj vpliv na svoje sodelavce in podrejene. Vendar se Protega zaveda omejenosti in minljivosti legitimne moči, zato temelji svoj vpliv predvsem na referenčni moči svoje karizmatične osebnosti in moči nagrajevanja, ki izhaja iz njegove pristojnosti za določanje disciplinskega pravilnika in sklada premij za igralce. Hkrati se pravilno zaveda, da je potrebno glede na dane okoliščine ustrezno uporabljati in porazdeljevati različne vrste moči.

Tako bom skušal prikazati primere njunega tesnega medsebojnega sodelovanja in dopolnjevanja pri vodenju na posameznih strokovnih področjih ter prikazati razsežnosti vpliva učinkov njunega sodelovanja na uspešnost NK Domžale. Kot pravi Protega, so ravno dobri odnosi znotraj kluba bistveno prispevali k temu, da danes NK Domžale predstavljajo vrh slovenskega nogometa (Jančič, 2007a, str. 15). Na obravnavi preostalih procesov vodenja – kadrovanja, komuniciranja in motiviranja – bom prikazal medsebojno sodelovanje in povezovanje nalog ter pristojnosti športnega direktorja in športnega trenerja.

#### **4.4.2. Pojem športnega trenerja**

Poseben poudarek bom namenil vlogi športnega trenerja pri vodenju ekipe, saj se je v praksi mnogokrat izkazalo, da je ravno športni trener oseba, od katere je v največji meri odvisna uspešnost športne ekipe in posredno celotnega kluba. Bednarik uvršča položaj športnega trenerja znotraj produkcijske enote, ki je različna od drugih enot managementa v športnem klubu. Zaradi velike podobnosti trenerjev in managerjev vidi položaj trenerja kot odličen primer učinkovitega managerja. Pri tem poleg poudarjene uporabe znanj s strokovnega področja športa uporablja tudi znanja s področja managementa (Bednarik, 1999, str. 18).

Športni trener je dober poznavalec stroke športa ter je več kot samo vodja in učitelj. Poleg omenjenega znanja mora imeti tudi znanje s področja psihologije, medicine in sociologije športa. Področja zanimanja trenerja morajo biti številna in široka (Tušak, Mišja, Vičič, 2003, str. 162). Športni trener poskuša v kar največji meri izkoristiti znanje in spretnosti članov športne ekipe. S trenajnim procesom mora tako poskrbeti za maksimalno fizično, tehnično, taktično in psihično pripravljenost članov ekipe. Ob tem mora tudi nenehno spremljati in analizirati uspešnost posameznih članov, jim svetovati in jih inštruirati v smeri odprave njihovih pomanjkljivosti in dviga ravni njihovega delovanja. Trener športne ekipe je torej tisti, ki mora doseči, da se cilji posameznikov podredijo ciljem ekipe. Trenerji odgovarjajo za uspešnost ekipe, saj z vplivanjem na delovanje članov ekipe soustvarjajo storitve in so s tem zavezani k uspehu. Tako je dandanes

moč zaslediti vse več primerjav med trenerjem in vodjo teama v podjetju, saj se v obeh vlogah srečujeta s podobnimi problemi, za uspeh pri delu pa je pomembno, da dobro vodita svoj team.

#### **4.4.3. Vloga športnega trenerja v ekipnih športih**

Chelladurai predlaga, da se kot osnovo pri raziskavah vodenja v športu vzame skupino športnikov kot formalno organizirano skupino posameznikov, kjer trener igra še vlogo managerja, torej trenerja kot vodje ekipe, ki opravlja med drugim tudi funkcije načrtovanja, organiziranja, nadziranja, kadrovanja in vlogo službe stikov z javnostmi (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 157). Športni trener – kot vodja športne ekipe – nosi neposredno odgovornost za uspešnost športne ekipe, zlasti na športnem področju. Prašnikar tako vidi vodjo kot človeka, ki mora biti ves čas v ospredju in voditi team (Svetičič, 2003, str. 38). Pri proučevanju vlog trenerjev lahko ugotovimo, da gre za zelo zahteven poklic, ki zahteva posedovanje različnih znanj in številnih spretnosti ter prisotnost močne potrebe po inovativnem delu s športno ekipo. Zahtevnost in raznolikost potrebnih znanj trenerja je razvidna tudi v številu vlog, ki jih mora opravljati uspešen trener v ekipnem športu. Paranosić navaja sledeče (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 162):

- *Učitelj*. Vodi proces učenja in treninga. Postopno dodaja nova znanja, ki jih člani ekipe lahko uporabijo za boljše doseganje načrtanih ciljev. Stalno spremlja njihov napredek in išče načine za izboljšanje uspešnosti njihovega delovanja.
- *Psiholog*. Uspešnost trenerja v tej vlogi ima neposredne učinke na procese učenja in treninga. V vlogi psihologa zaznava in rešuje osebne ter medosebne probleme članov.
- *Vodja*: Vodi ekipo in spremlja notranje in zunanje dejavnike vpliva na ekipo.
- *Pedagog*: Trener, ki dela predvsem z mladimi in jim pomaga tudi pri razvoju osebnosti.

Trener mora skrbeti za ustrezno razvijanje športnikov. Skrbeti mora za razvoj njihovih znanj in spretnosti na športnem področju ter hkrati v vlogi pedagoga skrbeti za njihovo razvijanje v zrele športne osebnosti. Potrebno je omeniti tudi vlogo trenerja pri ustvarjanju odnosov med člani ekipe v smeri doseganja skupnih ciljev in istočasnega zadovoljevanja osebnih ciljev članov ekipe. Trener se mora zavedati pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na dinamiko teama, jih nenehno spreminjati in usmerjati v želeno smer.

Reševanje problematike uspešnosti športne ekipe je povezano s trenerjevim nenehnim prilagajanjem in uporabo različnih trenerskih tehnik in sredstev. Slednje morajo biti prilagojene specifični razvojni stopnji igralca, kar zahteva od športnega trenerja prilagajanje svojih vlog vodenja ekipe. V skladu s tem je trener športne ekipe najprej v vlogi učitelja, šele nato trener.

#### **4.4.4. Lastnosti uspešnega trenerja v ekipnih športih**

Trener je vodja, manager in zanj lahko v teoriji vodenja zasledimo podobne značilnosti, ki so potrebne za uspešno vodenje skupine športnikov, kot to velja za vodje na drugih področjih.

Danes je znano, da za vodenje športne ekipe ni dovolj le dobro sestavljen program treninga, temveč je primarna naloga športnega trenerja, da zagotovi ustrezno vzdušje znotraj ekipe, ki temelji na medsebojnem razumevanju, spoštovanju, upoštevanju posameznika in bo omogočala članom, da pri igri pokažejo vse svoje znanje. Pri tem je potrebno dodati, da v vsaki ekipi ni mogoče doseči takšnega stanja (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 13).

Iz svojih različnih znanj, sposobnosti in osebnih značilnosti mora športni trener izoblikovati svoj način vodenja, ki ga po potrebi prilagaja spremembam različnih situacijskih dejavnikov, skupnih ciljev ali namena delovanja ekipe. V skladu s teoretično obravnavo stilov vodenja v tem diplomskem delu, tudi Šugman navaja enake tri osnovne stile vodenja športnih ekip, in sicer avtokratični, demokratični in liberalni. Posamezni naštetni stili vodenja naj bi se tako razlikovali zlasti v trenerjevi stopnji upoštevanja članov ekipe (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 160).

Stojanovič v skladu s svojimi osebnimi značilnostmi osredinja svoj trenerski pristop na doseganju pozitivnega delovnega vzdušja, prijateljskih medsebojnih odnosov in zadovoljstva znotraj športne ekipe, zato je moč trditi, da se v skladu s svojo osebnostno izrazitejšo vlogo usmerjevalca in usklajevalca osredotoča predvsem na bolj demokratične oblike vodenja. Njegov način vodenja se kaže zlasti v njegovi visoki pripravljenosti za odprto komunikacijo z igralci in strokovnimi sodelavci, glede njihovih težav, osebnih mnenj in iniciativ. Pri nogometnih trenerjih sicer prevladuje avtokratičen stil vodenja, ne glede na to, da ima nogometni trener opravka z zahtevnimi zakonitostmi delovanja v teamu. V svetu vrhunškega profesionalnega nogometa je namreč še vedno ključni poudarek na profesionalnem odnosu med trenerjem in igralci, kjer je grajenje pristnega medsebojnega odnosa med vodjo ekipe in igralci pogosto drugotnega pomena. Razvoj vodenja športnih ekip je doprinesel trend iskanja inovativnejših konceptov tudi na področju vodenja nogometne ekipe, kjer inovativni trener ne deluje v skladu s časom in uveljavljenimi metodami, ampak vedno znova išče nove možnosti in vire konkurenčnih prednosti pri vodenju nogometne ekipe. Med ta tip novodobnih nogometnih trenerjev spada tudi Stojanovič, ki skozi svojo uspešnost dokazuje smisel inovativne usmerjenosti športnega trenerja.

Uspešni športni trenerji vedno iščejo nove možnosti za izboljšave pri svojih metodah dela. Lahko rečemo, da takšni trenerji skrbijo za napredek športa (Tušak, Tušak, 2001, str. 191). Stojanovič kot mlad strokovnjak stremi k iskanju lastnih, inovativnejših pristopov k treniranju in vodenju športne ekipe. Svoj način vodenja poskuša nadgraditi s krepitvijo svojih sposobnosti dela z ljudmi in pridobivanja različnih znanj iz interesnih področij, ki se neposredno ali posredno tičejo vodenja profesionalne nogometne ekipe. V klubu so tako omogočili glavnemu trenerju in obema pomočnikoma, da občasno izpopolnjujejo znanje taktične in kondicijske priprave na letnih taborih pri evropskem nogometnem velikanu, F.C. Barcelona (Gregorčič, 2007; Pri Brazilcih je vse možno, 2007). Pridobljena znanja iz delovanja vrhunskih nogometnih ekip ter taktičnih postavitev njihovih vrhunskih trenerjev tako Stojanovič še dodatno izpopolnjuje svoje strokovno znanje postavitve trenažnega procesa, taktične, tehnične in fizične priprave ekipe. Športni trener mora v pravi meri uporabljati svojo moč in vpliv na člane ekipe. Kot že ugotovljeno, je avtoriteta vodje eden ključnih dejavnikov vplivanja na zaposlene, da delujejo v smeri doseganja načrtanih



ciljev teama. Čeprav avtoriteta športnega trenerja izhaja že iz njegovega položaja, pa je veliko bolj pomembno, če trener opravičuje svojo avtoriteto s svojo strokovno podkovanostjo in osebnostnimi lastnostmi, ki jih člani ekipe lahko vzamejo za zgled.

Glavni trener NK Domžale se pri vodenju članske ekipe opira predvsem na svojo ekspertno in referenčno moč, kjer je poglobitnega pomena ohranjanje doslednosti pri medsebojnih odnosih znotraj ekipe, medsebojnega spoštovanja trenerja in igralcev ter grajenje kohezivne in homogene ekipe. Tako kot se zaveda potrebe po posedovanju obilice raznolikih znanj in stalnemu izpopolnjevanju strokovnega znanja s področja nogometne igre, goji trenerski pristop, ki je tudi usmerjen v doseganje identificiranja igralcev s trenerjem in skupnimi cilji ekipe.

Uspešen trener ima sposobnost analiziranja samega sebe, situacije in svojih igralcev kot sistema nenehno spreminjajočih se spremenljivk in sposobnost nenehnega prilaganja na podlagi svojih spoznanj (Tušak, Tušak, 1995, str. 75). Iz tega lahko sklepam, da trenerjevo delo, podobno kot delo vodje, določajo situacijski dejavniki in tako, kot smo že ugotovili pri obravnavanju modelov in stilov vodenja v podjetjih, tudi pri vodenju športnih ekip zaradi tega ne obstaja univerzalno uspešen model oz. stil vodenja. Brata Tušak sta skozi raziskavo ugotovila, da je uspešnost trenerja povezana z določenimi osebnimi lastnostmi vodje. Ugotovila sta, da mora biti za uspešno delo trener čustveno stabilen. Sposoben mora biti nadzirati lastna čustva, čustveno stabilnega odzivanja v kritičnih in stresnih situacijah, umirjenega delovanja in razumskega odzivanja. Druga pomembna lastnost uspešnega trenerja je njegova odprtost do drugih, ki se kaže v odnosu do okolice in predvsem do članov njegove ekipe. Trener naj bi bil dominanten, visoko inteligen, iznajdljiv, razumen, samozavesten in sposoben prevzemati odgovornost za svoje delo ter sposoben sprejemanja pomembnih odločitev. Raziskava je pokazala tudi, da športniki zaznajo v trenerju predvsem osebo, kateri lahko zaupajo (Tušak, Tušak, 1995, str. 71).

Iz zaznanega je moč zaključiti, da mnoge ključne lastnosti uspešnega trenerja v ekipnih športih poseduje tudi glavni trener NK Domžale. Stojanovič namreč svojo vlogo vodenja športne ekipe vidi predvsem kot vlogo učitelja in mentorja. Pri delu ima veliko opravka z mladimi igralci, ki niso samo na začetku svojega razvoja v vrhunškega nogometnega igralca, ampak tudi na začetku razvoja svoje celovite športne osebnosti. Z grajenjem odnosa, ki temelji na medsebojnem zaupanju, prijateljstvu in mentorski pomoči pri igralcu tako Stojanovič vzpostavlja osnovo za uspešno delovanje posameznih članov ekipe in sebe postavlja v položaj, ko je posameznim igralcem zgled in vir pozitivnega razmišljanja, s katerim poskuša reševati morebitne nastale probleme in s tem preprečevati nastanek resnih kriznih situacij pri posameznih igralcih ali znotraj ekipe kot celote. S tem, ko Stojanovič temelji svojo vlogo športnega trenerja na posedovanju raznolikih znanj, oblikovanju in vzdrževanju prijateljskih odnosov ter grajenju ekipnega duha znotraj športne ekipe, nakazuje poglobitne vzroke za svojo uspešnost v vlogi športnega trenerja ter vzroke za prisotnost zmagovalnega ekipnega duha znotraj njegove ekipe.

Kot velja, da zgolj upoštevanje zmag in položaja na tekmovalni lestvici ne sme biti edino merilo uspešnosti, tako lahko podobno ugotovimo tudi za ocenjevanje trenerjeve uspešnosti. Uspešnost

trenerja je potrebno ocenjevati ob upoštevanju dejavnikov uspešnosti športne ekipe. Pri oceni uspešnosti športnega trenerja nogometne ekipe pa je potrebno upoštevati tudi zadovoljstvo igralcev, njihov napredek v športnem in osebnostnem razvoju, atraktivnost igre in s tem povezanim porastom gledalcev itd. Za resnično objektivno oceno uspešnosti dela trenerja je potrebno primerjati rezultate glede na vložena finančna sredstva in jih primerjati s konkurenti. Športni trener torej poskuša z inovativnim in kvalitetnim vodenjem, ustvariti dodatno vrednost ekipi, ki bi bila tako sposobna ne le doseči, temveč celo preseči začrtane cilje.

#### **4.5. Kadrovanje športne ekipe**

Postavitev pravih ljudi na prava mesta je ena izmed najpomembnejših nalog, tako uspešnega vodje kot športnega trenerja, saj neposredno vpliva na poglobitveni dejavnik uspešnosti športne ekipe, t.j. kakovost igralcev. Tako kot je kadrovanje igralcev ena najpomembnejših nalog športnega trenerja, je tudi ena izmed najtežjih. V organizacijski strukturi nogometnih klubov je iskanje, izbira in nakup igralcev del skupnih pristojnosti športnega direktorja in glavnega trenerja. Trener mora ugotoviti, kaj točno njegova ekipa potrebuje in pri tem upoštevati pristop dolgoročnega in postopnega grajenja vrhunske ekipe, ki je tudi ena glavnih nalog športnega direktorja kluba. Trener – glavni nosilec odgovornosti za uspehe športne ekipe – si mora tako znotraj svojega koncepta vodenja športne ekipe zamisliti, kakšne igralce, s kakšnimi znanji in spretnostmi, potrebuje za doseganje zamišljenih športnih ciljev. Pri kadrovanju se mora jasno zavedati omejenih razpoložljivih sredstev za plače igralcev članske ekipe in sredstev za nakupe novih igralcev, ki mu jih postavlja športni direktor kluba v dogovoru z upravnim odborom kluba.

V skladu s svojo osebno vizijo vodenja Stojanovič pri iskanju ustreznih igralcev ne išče zgolj po načelih igralske kvalitete, ampak mu predstavlja osebne lastnosti igralcev pomemben kriterij pri izbiri igralca. Zaželene lastnosti igralca so: marljivost, profesionalnost, čustvena stabilnost, prilagodljivost, odgovornost in pripravljenost igralca podrežati se v korist skupnih ciljev ekipe. Stojanovič se tako pravilno zaveda, da mora pri kadrovanju iskati v potencialnih igralcih posedovanje ustrezne sposobnosti za teamsko delo, ki so del njihovih osebnostnih lastnosti.

V NK Domžale je selekcioniranje igralcev večinoma prepuščeno glavnemu trenerju Stojanoviču, ki pa pri tem tesno sodeluje s športnim direktorjem, ki je glede na svojo vlogo športnega direktorja formalno pristojen za iskanje in novačenje igralcev za selekcije kluba. Nakupi in prodaja igralcev so stvar dogovora med trenerjem in športnim direktorjem kluba, pri čemer je končna odločitev in odgovornost na strani športnega direktorja Protege. V praksi je torej kadrovanje članov ekipe plod skupnega sodelovanja glavnega trenerja in športnega direktorja, ki tudi formalno skrbi za pogajanja in podpis novih pogodb z novimi in obstoječimi igralci. V domžalskem klubu sicer nimajo formalno organiziranega »skavtinga« potencialno zanimivih igralcev, zato je to predvsem skupna, usklajevalna naloga športnega direktorja in vseh trenerjev posameznih selekcij kluba. V domžalskem nogometnem klubu se večinoma odločajo za mlajše igralce, po možnosti iz lokalnega okolja kluba, saj so le-ti za klub najcenejši in je pri njih večja

možnost doseganja močnega poistovetenja igralca s klubom. Mlajše igralce je možno dvigniti na višjo kakovostno raven in jih nato prodati v bogatejše klube ter s tem virom dohodka zagotoviti finančna sredstva za nemoteno delovanje športnega kluba (Mičić, Petrovčič, 2005, str. 59).

Znotraj osnovnih opravil trenerja, kot so načrtovanje, izvedba, nadzor in ocena trenajnega procesa, mora biti trener tudi uspešen načrtovalec in usklajevalec delovanja vseh strokovnih sodelavcev znotraj strokovnega sestava kluba, ki sodelujejo pri delu s športno ekipo. Pri trenajnem procesu sodobnih profesionalnih nogometnih ekip si mora trener mnogokrat pomagati s strokovnjaki iz različnih področij povezanih z delovanjem ekip v vrhunskem športu. Iz seznama strokovnih sodelavcev pri delu s člansko ekipo NK Domžal, ki je podan v Prilogi 9, je razvidno, da se v klubu zavedajo pomena uporabe različnih znanj pri vodenju športne ekipe in njihovega vpliva na doseganje boljših rezultatov. Poleg navedenih stalnih strokovnih sodelavcev trenerja, se v domžalskem klubu poslužujejo tudi pomoči zunanjih strokovnih sodelavcev. Tako ima članska ekipa možnost občasnega sodelovanja s športnim psihologom in strokovnjakom za športno prehrano. Športni direktor tako poskuša s pridobivanjem specializirane pomoči iz različnih področij priprave športne ekipe, v čim večji meri razbremeniti glavnega trenerja, da se le-ta lahko bolje posveti poglavitnim nalogam glavnega stratega športne ekipe. Skupaj s trenerjem članske ekipe tako skrbi za ustrezno načrtovanje in usklajevanje dela celotnega strokovnega sestava sodelavcev, ki sodelujejo pri delu s člansko ekipo.

V sodobnem nogometu je pomembna tudi velikost ekipe oz. obseg razpoložljivih kvalitetnih igralcev članske ekipe, saj so naporu sodelovanja ekipe v več tekmovanjih (nacionalno prvenstvo, pokalno tekmovanje in morebitne tekme v evropskih pokalih) resno breme na igralce prve postave članske ekipe. Fizično najbolj obremenjeni igralci potrebujejo premor tudi med tekmovalnim ciklusom, saj v nasprotnem primeru lahko pride do poškodb ali očitnega padca tekmovalne forme ključnih članov ekipe, kar ima pogosto za posledico viden padec v kvaliteti igre in rezultatski uspešnosti ekipe. Stojanovič pri kadrovske oblikovanju športne ekipe misli tudi na čim boljšo popolnitev posameznih igralnih položajev znotraj nogometne ekipe, da si lahko v vsakem trenutku privoščijo rotacijo na večini igralnih položajev. S tem zmanjša vpliv poškodb, nepredvidenih odhodov igralcev iz kluba in padca v formi posameznih igralcev na rezultatsko uspešnost ekipe (Mičić, Petrovčič, 2005, str. 58-59). Ekipa polna vrhunskih posameznikov še ni zagotovilo za vrhunske rezultate ekipe, zato je poglavitna naloga trenerja, da primerne pogoje za vrhunske dosežke udejanja z ustreznim *komuniciranjem* in *motiviranjem*.

#### **4.6. Komuniciranje v športni ekipi**

V športni ekipi je nenehna potreba po odprti in sproščeni komunikaciji, saj bolj kot je komunikacija sproščena in iskrena, večje je zaupanje med člani ekipe in lažje bo vodji izkoristiti vse potencialne ekipe. Člani ekipe so v nenehnem kontaktu, zato je ključnega pomena, da so medsebojni odnosi znotraj ekipe urejeni. Trener lahko v največji meri vpliva na odnose s pomočjo ustreznega komuniciranja. Način komuniciranja mora trener prilagajati glede na

udeležence v komunikacijskem procesu, saj določeni člani ekipe lahko sprejemajo različne načine komuniciranja. Uspešen športni trener mora tako imeti različna znanja s področja komuniciranja in jih aktivno uporabljati na tekmah, treningih ali zgolj pri neformalnem druženju s člani ekipe. Pogosto trener komunicira z ekipo preko kapetana ekipe, ki nato posreduje trenerjevo razmišljanje in navodila ostalim članom ekipe. Kapetan ekipe je formalni vodja med igralci, ki ga določi trener ali pa ga izberejo člani ekipe. Običajno je kapetan starejši, izkušenejši član ekipe, ki ima pri soigralcih določeno avtoriteto.

Stojanovič zaupa vsem članom ekipe, najbolj pa formalnemu kapetanu in njegovima namestnikoma. Kapetan je trenerjeva »podaljšana roka« in skrbi zato, da se na igrišču izpolnjujejo trenerjeve zamisli. Domžalski trener tako temelji komuniciranje znotraj ekipe predvsem na komuniciranju s tremi, bolj izkušenimi igralci, ki imajo nekoliko bolj izrazite zaželene značajske lastnosti, ki jih trener pričakuje od svojih vodij na igrišču (Gregorčič, 2007). Stojanovič se pri komuniciranju z ekipo velikokrat poslužuje slikovnega materiala in avdio-vizualnih pripomočkov, zlasti pri taktični pripravi ekipe, analizi preteklih predstav ekipe in pri taktični pripravi na igro nasprotne ekipe. Pri komuniciranju s člani ekipe se poskuša v čim večji meri posluževati dvosmernega komuniciranja, ob tem vedno ohraniti mirno kri in argumentirano podati pohvalo ali grajo. Pri vodenju ekipe in komuniciranju s člani ekipe je pozitivno naravnani in stremi k odprti, iskreni komunikaciji in doslednosti pri načinu podajanja informacij. Na ta način Stojanovič ustvarja ustrezno vzdušje in zaupanje med člani teama. S pravilnim načinom komuniciranja z igralci tako lažje obvladuje že nastale konfliktna situacije in jih s pomočjo ustrezne kombinacije načinov razreševanja tudi pozitivno razrešuje, najpogosteje s pomočjo soočanja, osredotočanja na skupni problem in s komuniciranjem o vzrokih za nastali konflikt.

Tudi pri komuniciranju znotraj športnih ekip lahko pride do motenj bodisi na strani sprejemnika bodisi na strani oddajnika. Pri profesionalnih športnih ekipah je najpogostejši vir motenj pri komuniciranju jezikovna pregrada. Dandanes je v večini profesionalnih športnih ekip vsaj nekaj tujih igralcev, po možnosti iz različnih jezikovnih področij, zato na začetku pri delu z ekipo pogosto sodeluje tudi tolmač. Igralci so spodbujani, da se priučijo lokalnega jezika ekipe oz. vsaj osnovnih žargonskih izrazov, ki olajšajo komunikacijo med trenerjem in soigralci. V igralskem kadru NK Domžale je pet tujcev, od katerih samo en igralec ne pripada slovanskemu jezikovnemu področju, a je komunikacija z njim že dodobra utečena. Pri komuniciranju znotraj ekipe ne gre samo za komunikacijo med trenerjem in igralci, temveč poteka pogosto še intenzivnejša in pogostejša komunikacija med samimi člani ekipe. Komuniciranje med igralci je običajno na precej bolj neformalni ravni in s tem pomemben »katalizator« kohezivnosti in dobrega vzdušja znotraj ekipe. Trener in športni direktor morata tesno sodelovati pri vodenju in koordiniranju aktivnosti povezanih s člansko ekipo, zato je odprt, neposreden način komuniciranja ključnega pomena za sinergične učinke sodelovanja pri vodenju strokovnega področja kluba. Pogosto športni direktor in trenerji posameznih selekcij kluba usklajujejo skupni program dela ter izmenjujejo informacije glede delovanja posameznih selekcij. Komunikacijski proces se odvija tudi na relaciji kluba z različnimi javnostmi. V NK Domžale v veliki meri opravljata

nalogo komuniciranja z različnimi javnostmi prav glavni trener in športni direktor kluba, katerih strokovne vloge so med najbolj medijsko izpostavljenimi v klubu. S pogosto medijsko pojavnostjo tako tudi pripomoreta k večjemu občutku transparentnosti delovanja domžalskega kluba in njegovi popularizaciji med nogometno javnostjo. Kljub temu se je z razvojem kluba pokazala potreba po klubski službi za stike z javnostmi, ki je v tej vlogi razbremenila športnega direktorja Protego.

Uspešen trener uporablja komunikacijo tudi kot orodje motiviranja, kjer lahko s spremembo igralske miselnosti in pridobljene samozavesti igralcev doseže nadpovprečne predstave in rezultate ekipe.

#### **4.7. Motiviranje športne ekipe**

Kot smo ugotovili, je narava vodenja športne ekipe taka, da so v ospredju medosebni odnosi, ki se neposredno odražajo na motivaciji članov ekipe in celotne ekipe. Trener se mora zato dobro zavedati vloge motivacije v športni ekipi, saj je primerna motivacija tista, ki je ključnega pomena za to, da so člani ekipe pri svojem delu uspešni in zadovoljni. Motivacija športnih ekip zahteva dva pristopa, individualnega in kolektivnega. Posamezni člani morajo imeti individualno motivacijo, ki vpliva na njihov individualen nastop, vendar je za uspeh ekipe zelo pomembna kolektivna motivacija, ki se nanaša predvsem na zadovoljstvo in skupinski ponos članov ekipe (Tušak, Tušak, 2001, str. 69). Motivacijski proces se prične že s postavljanjem skupnega cilja, ki predstavlja za člane ekipe dovolj velik športni in osebni izziv, da bodo posamezni člani ekipe prepoznali v skupnem cilju dovolj veliko vrednoto in mu podredili svoje osebne cilje. Postavljanje skupnih ciljev ekipe, nizka raven stresa in konfliktnosti ciljev ter podpora trenerja so glavni dejavniki postavljanja ciljev, ki pozitivno vplivajo na predstavo ekipe (Tušak, Misja, Vičič, 2003, str. 193).

V profesionalnih športnih klubih je kot dodatna stimulacija članov ekipe poudarjeno zlasti denarno nagrajevanje. Prašnikar je prepričan, da je v profesionalni nogometni ekipi največji vir motivacije nivo življenja, ki si ga nogometaši lahko zagotovijo z dobrimi rezultati, saj le-ti prinašajo uspeh in denar (Svetičič, 2003, str. 38). Pri močnejših finančnih pogodbah najboljših igralcev je pogost primer oblikovanja pogodb, ki temeljijo na učinku oz. so fiksni pogodbeni zneski nekoliko nižji na račun višjih pogodbeno dogovorjenih premij. V NK Domžale se poslužujejo premijskega sistema denarne motivacije, kjer je premijski sklad za osvojeni pokalni in prvenstveni naslov dogovorjen že pred sezono, same premije glede zmage ali doseženega zadetka, pa so dogovorjene bodisi kolektivno za celotno ekipo bodisi definirane znotraj členov pogodb posameznih igralcev.

Glavnemu trenerju je pri motiviranju in vzdrževanju primerne discipline v ekipi v veliko pomoč športni direktor, ki predlaga višino premijskega sklada in določi disciplinski pravilnik. Znotraj disciplinskega pravilnika je natančno določeno zakaj in kako nekoga kaznovati oz. nagraditi. Z natančno določenimi merili nagrajevanja in kaznovanja je pri članih ekipe dosežen večji občutek

pravičnost in enakosti, saj disciplinski korektiv ni prepuščen prosti presoji. Pri motiviranju športne ekipe omenja Stojanovič tudi velik vpliv specifičnih demotivacijskih dejavnikov, s katerimi se mora trener boriti v slovenskem nogometnem okolju. Tako je nemalokrat primer, da igralec na podlagi »obljub« športnih managerjev in nogometnih agentov nastopa za aktualno ekipo rezervirano zaradi strahu pred poškodbo oz. ogrožitvijo »obljubljenega« prestopa v finančno bogatejšo nogometno sredino (Kraševac, 2007). Stojanovič je prepričan, da se poglobitni motivacijski dejavnik uspešnosti skriva v samozavesti igralcev, zato teži k vzbujanju pozitivne miselnosti pri igralcih, saj tako kot negativno razmišljanje vodi v poraze, pozitivno vodi v zmage (Mičić, Petrovčič, 2005, str. 59). Stojanovič zato skuša vplivati na samozavest, vztrajnost, pogum, predanost in odločnost članov ekipe in se zaveda, da se resnična kakovost odnosa pokaže predvsem v kriznih situacijah, ko igralci potrebujejo osebo, ki mu lahko zaupajo, ga cenijo in verjamejo v njegovo pomoč.

Z inovativnimi motivacijskimi prijemi lahko uspešen trener dvigne kolektivno samozavest članov ekipe na nivo, ki omogoča, da lahko taka homogena skupina posameznikov z ekipnim duhom premaga ekipo objektivno kvalitetnejših posameznikov.

## **5. SKLEP**

S prehodom v informacijsko dobo je postala konkurenca med podjetji vedno bolj ostra. Okolje se nenehno spreminja, zato mora biti odzivni čas prilagajanja novonastalim razmeram vedno krajši. To zahteva večjo potrebo po fleksibilnosti na vseh nivojih organizacije. Zaposleni se morajo hitreje odzivati na nastale spremembe, kar lahko dosežejo samo z nenehnim poglobljanjem znanja in razvijanjem svojih spretnosti. Pomembnost vodenja v času nenehno spreminjajočega se poslovnega okolja tako čedalje bolj narašča in s tem tudi vpliv uspešnosti vodenja na samo uspešnost doseganja ciljev organizacije. Ljudje in njihova sposobnost učinkovitega vodenja postajajo ključni viri konkurenčne prednosti organizacije.

Vodenje je sestavni del managementa. Iz različnih teoretičnih opredelitev vodenja je moč zaključiti, da je vodenje vplivanje vodje na posameznika ali skupino preko procesov kadrovanja, motiviranja, komuniciranja in s pomočjo osebnostnih lastnosti vodje, da bi čim lažje dosegli načrtane cilje organizacije. Vodja si pri vodenju pomaga z uporabo različnih modelov in stilov vodenja, vendar se mora zavedati, da ne obstaja ne model ne stil vodenja, ki bi veljal za univerzalno uspešnega, saj je vodenje ključno pogojeno s situacijskimi dejavniki, kar pomeni, da prevladujoče okoliščine narekujejo, kateri način ali kombinacijo načinov vodenja naj uporabi vodja v določeni situaciji, če želi biti pri tem uspešen. Za uspešno vodenje mora vodja posedovati ustrezne lastnosti, znanja in sposobnosti, imeti ustrezno lastno motivacijo za vodenje ter uporabljati ustrezno kombinacijo moči in vpliva vodje, saj je vodja primoran na več različnih načinov vplivati na druge, da mu sledijo.

S hkratnim razvojem množičnih medijev in sodobnega tekmovalnega športa je na veljavi pridobil predvsem ekonomski pomen športa. Šport je napredoval do ravni, da je dandanes v

nekaterih svojih delih postal enakovredna gospodarska panoga, kjer delovanje profesionalnih športnih organizacij postaja vse bolj podobno poslovanju podjetij v gospodarstvu. Športni klubi so se primorani organizirati po vzoru podjetij, kjer si vsi s profesionalnim delom prizadevajo prispevati k boljšim rezultatom. V vrhunskih profesionalnih športnih organizacijah je značilna visoka stopnja profesionalizacije, kjer prevladujejo predvsem profesionalno in honorarno zaposleni, saj si pridobitne športne organizacije ne morejo dopustiti, da so njihovi končni rezultati prepuščeni naključju uspešnosti prostovoljcev oz. športnih zanesenjakov.

Podobnosti vodenja teamov in športnih ekip so precejšnje, saj je že pri avtorjih z obeh področij proučevanja moč zaslediti enaka izhodišča pri razlagi posameznih oblik vodenja. Športni trener profesionalne športne ekipe mora danes, tako kot vodja teama v poslovnem svetu, nenehno slediti strokovnim novostim, nabirati različna znanja in izkušnje obenem pa biti poleg vodje tudi v vlogi učitelja in psihologa. Svoj način vodenja in avtoriteto vodje morata oba gojiti predvsem na svoji strokovni podkovanosti in osebnostnih lastnostih, ki jih člani skupine lahko vzamejo za zgled. Ob proučevanju vlog športnega trenerja je moč kaj kmalu ugotoviti, da gre za zahteven poklic, ki zahteva obvladovanje različnih znanj in spretnosti ter prisotnost močne potrebe po inovativnem delu z ekipo.

Preko obravnave posameznih procesov vodenja v širšem smislu se je prikazalo razsežnosti medsebojnega sodelovanja, sinergičnih učinkov prepletanja nalog in pristojnosti športnega trenerja in športnega direktorja na praktičnem primeru profesionalne nogometne ekipe. Športni direktor lahko – kot glavni koordinator delovanja celotnega strokovnega področja kluba – razbremeni športnega trenerja z izdatno pomočjo pri kadrovanju, motiviranju in komuniciranju z ekipo. S skupnim sodelovanjem lahko pridobi trener dodatna znanja in izkušnje oz. se lahko v večji meri posveti strokovnemu delu z ekipo in grajenju ekipnega duha. Pogosto je ravno prisotnost ekipnega duha oz. skupinskega zanaosa ključni dejavnik uspeha športne ekipe.

Na primeru iz športne prakse je torej možno videti, da se ključna prednost športnih trenerjev ne skriva več v posebnostih priprave in izvajanja trenažnega procesa ekipe, ampak v raznolikosti znanj trenerja in njegovih sposobnosti vodenja, kadrovanja, komuniciranja in motiviranja znotraj športne ekipe. Športni trener lahko s pomočjo inovativno zasnovanega pristopa h kvalitetnemu vodenju ustvari dodatno vrednost ekipi, ki je tako ne le sposobna doseči zastavljenih ciljev, ampak je le-te možna preseči in delovati preko omejitev igralškega potenciala posameznih članov športne ekipe. Inovativni motivacijski prijemi trenerjev imajo tako za posledico, da homogena ekipa kvalitetno slabših igralcev lahko premaga ekipo kvalitetnejših igralcev, kar so slovenski ljubitelji nogometne igre imeli priložnost opazovati na primeru uspehov slovenske nogometne reprezentance pod vodstvom selektorja Srečka Katanca.

## LITERATURA

1. Adizes Ichak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana : Pantha Rhei-Sinteza, 1996. 404 str.
2. Bednarik Jakob: Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji. Ljubljana : Fakulteta za šport, 1999. 100 str.
3. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager, 1996. 195 str.
4. Chelladurai Packianathan: Managing Organizations for Sports and Physical Activity: A Systems Perspective. Scottsdale : Holcomb Hathaway Publishers, 2001. 432 str.
5. Donnelly H. James, Gibson L. James, Ivanchevich M. John: Fundamentals of Management. IX. izdaja. Chicago : Richard D. Irwin, 1995. 719 str.
6. DuBrin J. Andrew: Effective Business Psychology. III. izdaja. Englewood Cliffs : Prentice Hall International, 1990. 434 str.
7. Florjančič Jože et al.: Globalni in kadrovski management. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 396 str.
8. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana : GV Založba, Zbirka Manager, 2003. 288 str.
9. Hughes L. Richard, Ginnett C. Robert, Curphy J. Gordon: Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. III. izdaja. Singapur : McGraw-Hill, International Editions, 1999. 674 str.
10. Jančič Maja: Holivudski model zvezdnitva v športu. MM Marketing magazin, Ljubljana, 2007, 312, str. 8-9.
11. Jančič Maja: Sponzorji bi morali poiskati NK Domžale in ne obratno. MM Marketing magazin, Ljubljana, 2007a, 312, str. 15-16.
12. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
13. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
14. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
15. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Obzorja, 1987. 365 str.
16. Lucu Jaka: Šport kot hobi za superbogataše. MM Marketing magazin, Ljubljana, 2007, 312, str. 6-8.



17. Mičić Aleksander, Petrovčič Peter: Iz druge lige v Evropo. Mladina, Ljubljana, 2005, 34, str. 58-59.
18. Mičić Aleksander, Petrovčič Peter: Umirali bodo umetni klubi. Mladina, Ljubljana, 2003, 29, str. 52-53.
19. Moorhead Gregory, Griffin W. Ricky: Organizational Behavior: Managing People and Organization. III. izdaja. Boston : Houghton Mifflin College Division, 1992. 808 str.
20. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
21. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
22. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 287 str.
23. Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 193 str.
24. Možina Stane: Vodenje podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.
25. Newstrom W. John, Davis Keith,: Organizational Behaviour: Human Behavior at Work. IX. izdaja. New York : McGraw-Hill, 1993. 582 str.
26. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
27. Svetičič Mojca: Tudi vodja je del ekipe. Podjetnik, Ljubljana, 2003, 12, str. 38-40.
28. Šugman Rajko, Bednarik Jakob, Kolarič Borut: Športni menedžment. Ljubljana : Fakulteta za šport, Inštitut za šport, 2002. 320 str.
29. Tušak Maks, Tušak Matej: Psihologija športa. II. izdaja. Ljubljana : Filozofska fakulteta, Znanstveni inštitut, 2001. 424 str.
30. Tušak Maks, Tušak Matej.. Psihološke osnove treniranja. II. izdaja. Ljubljana : Fakulteta za šport, Inštitut za šport, 1995. 102 str.
31. Tušak Matej, Misja Robert, Vičič Aleš.: Psihologija ekipnih športov. Ljubljana : Fakulteta za šport, Inštitut za šport, 2003. 293 str.
32. Zupan Nada: Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana : GV Založba, Zbirka Manager, 2001. 304 str.

## VIRI

1. Gregorčič Jure: Slaviša Stojanovič – prvi osvajalec PrveLige. [URL: <http://www.planet.si/portal/site/planet/menuitem.05f3726b6d2672a5a367549301c038a0/?opts=cyFuKAAAAAJgAAAAUAAAAMgAAQAAAAIAAAC&newsId=7256439>], 22.7.2007.

2. Keržišnik Gaber: NK Domžale - Rekorderji posebne sorte. [URL:[http://www.playboy.si/branje/clanki/nk\\_domzale\\_rekorderji\\_osebne\\_sorte-4343.aspx](http://www.playboy.si/branje/clanki/nk_domzale_rekorderji_osebne_sorte-4343.aspx)], 18.5.2007.
3. Kraševac Nena: Boj z menedžerskimi bleferji. [URL: <http://www.nogomania.com/?podrocje=5&novica=8814>], 1.5.2007.
4. Nogometni klub Domžale. [URL: <http://www.nkdomzale.si/>], 20.7.2007.
5. Pri Brazilcih je vse možno. [URL: <http://www.nogomania.com/?podrocje=5&novica=6002>], 9.1.2007.
6. Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ). Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU, 2007. [URL: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>], 18.07.2007.
7. Strokovni in vodstveni kader NK Domžale. [URL: [http://sportal.siol.net/default.asp?article\\_id=11381050606011705170](http://sportal.siol.net/default.asp?article_id=11381050606011705170)], 1.6.2006.
8. The Political Economy of Football. [URL: <http://www.footballeconomy.com/statistics.htm>], 26.7.2007.
9. Zaokrožen cikel petih let. [URL: <http://www.nogomania.com/?podrocje=9&novica=9138>], 15.5.2007.

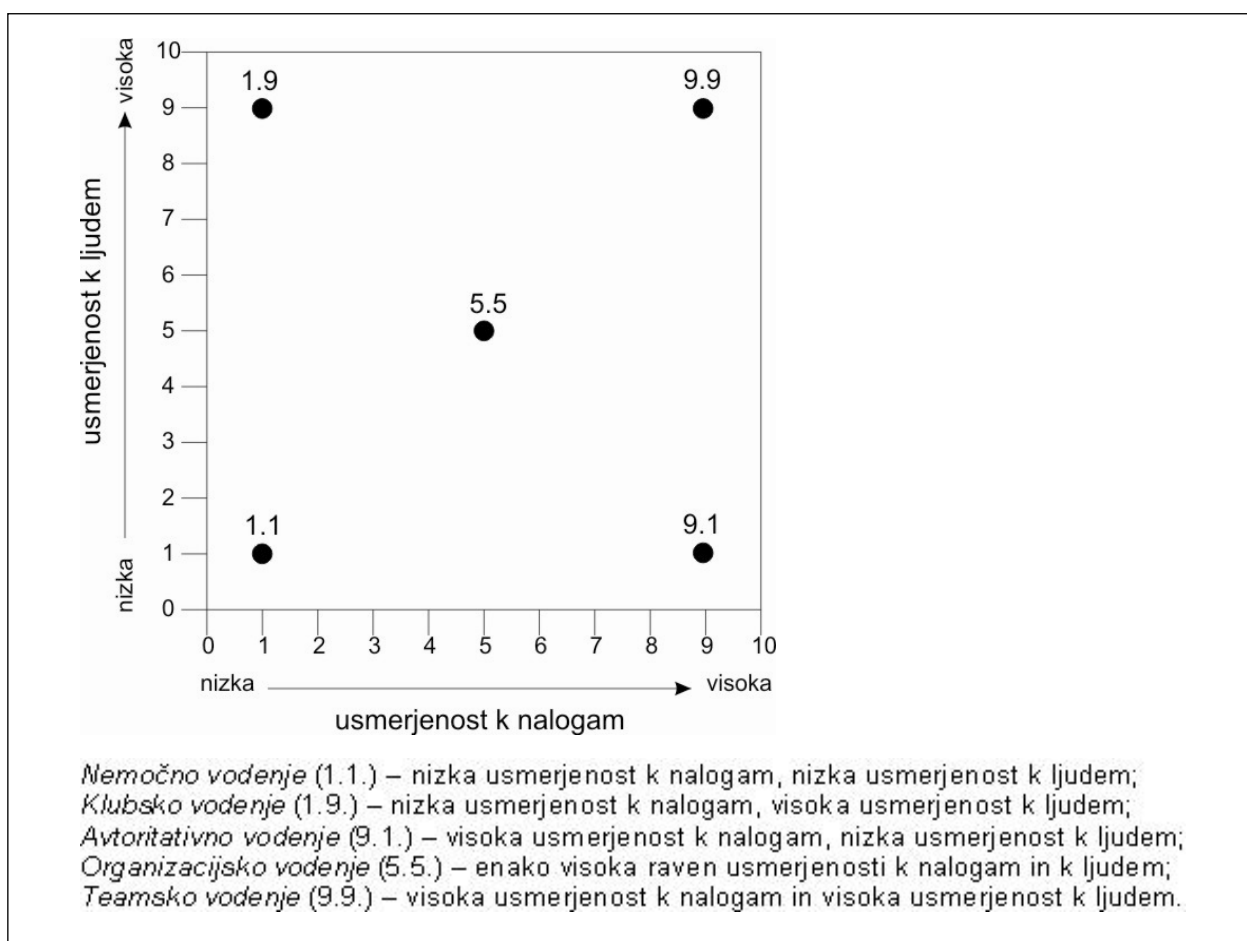
## PRILOGE

Priloga 1: Model osebnih značilnosti vodje (ključne značilnosti za identifikacijo vodje)

OSEBNE ZNAČILNOSTI			
fizične	osebne	socialne	delovne
starost	stabilnost	izobrazba	iniciativnost
videz	samozavestnost	mobilnost	delavnost
vitalnost	prilagodljivost	olikanost	odgovornost

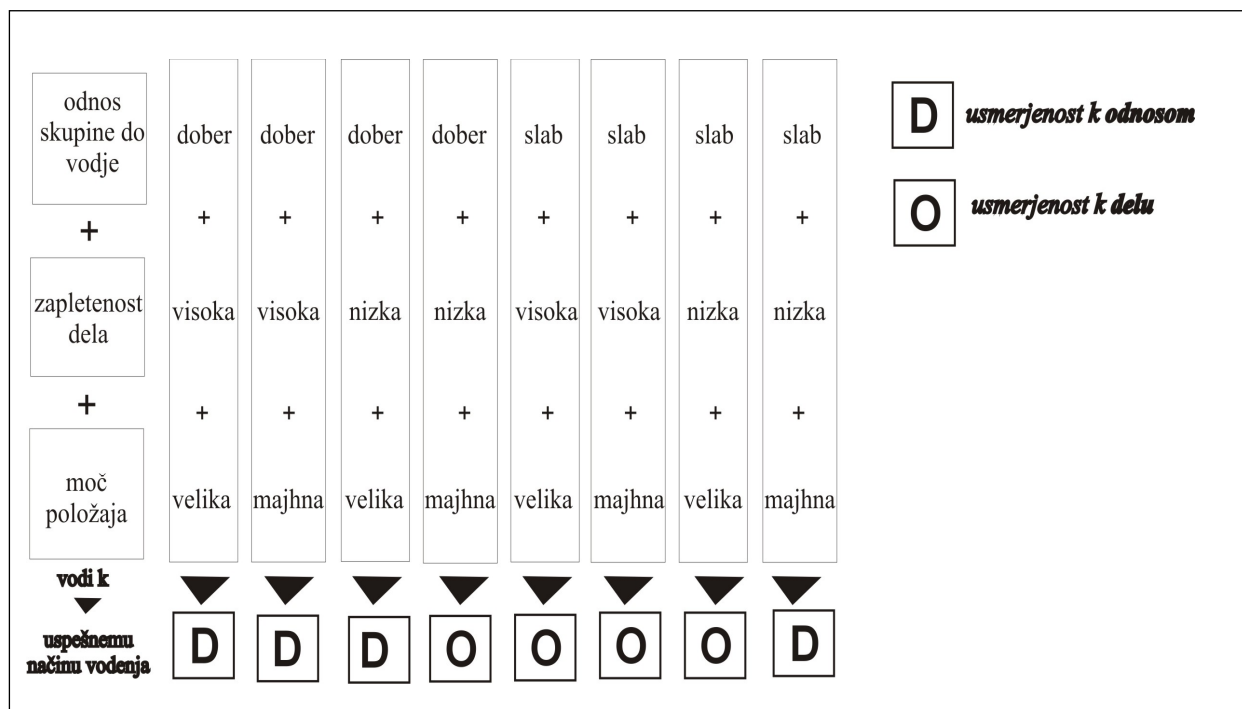
Vir: Možina et al., 1994, str. 531.

Priloga 2: Model mrežnega vodenja



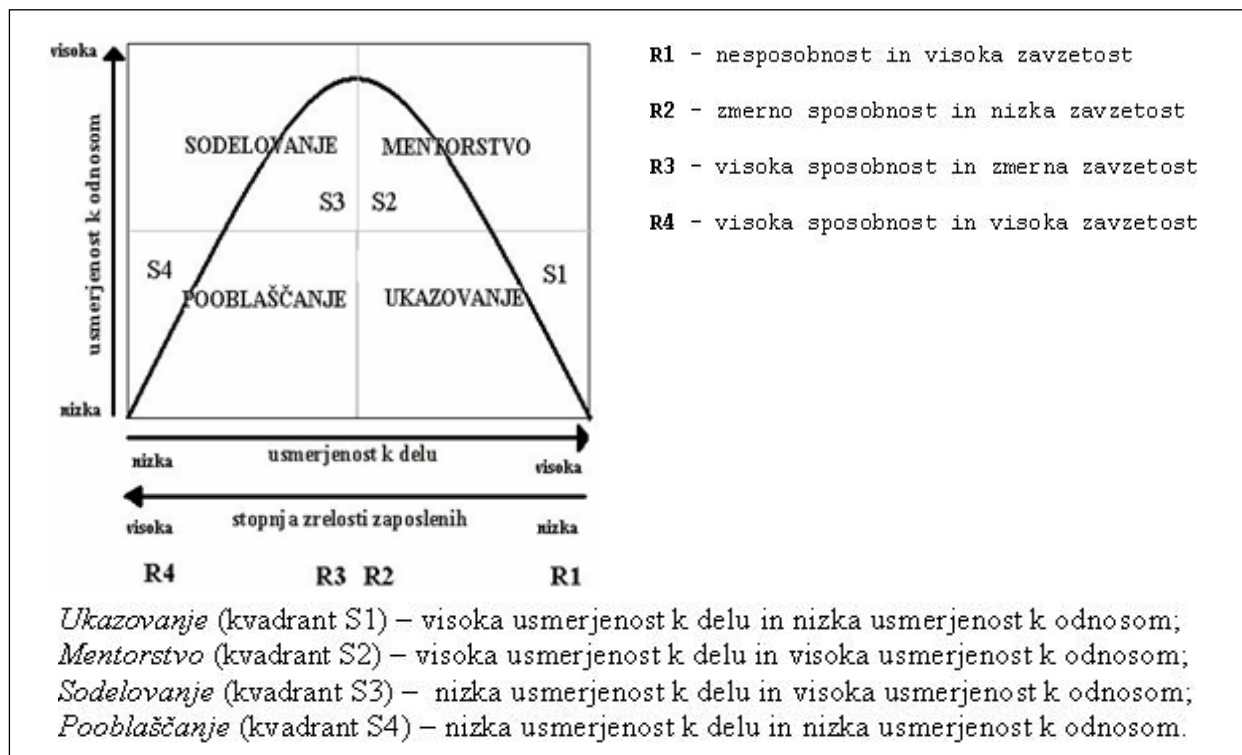
Vir: Moorhead, Griffin, 1992, str. 260.

### Priloga 3: Fiedlerjev kontingenčni model vodenja



Vir: Možina et al., 2002, str. 523.

### Priloga 4: Herseyev in Blanchardov situacijski model vodenja



Vir: DuBrin, 1990, str. 321.

Priloga 5: Stili vodenja in njihove značilnosti

	STIL VODENJA	ZNAČILNOSTI STILA VODENJA
UČINKOVITI	<i>Birokratski</i>	Uspešnejša zvrst zadržanega vodstvenega stila, ki temelji na formalno opredeljeni moči in pravilih. Vodja zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil. Vodja je uraden, natančen, vljuden ter hoče biti vzor svojim podrejenim.
	<i>Razvijalski</i>	Socialno učinkovitejši stil vodenja, ki poskuša spodbujati zaposlene k samostojnosti pri delu. Vodja zna zaposlene tako spodbujati kot tudi poslušati in namenja velik poudarek na komunikaciji in zaupanju.
	<i>Dobrohotni avtokratski</i>	Učinkovitejši prizadevni stil vodenja oz. manj stroga oblika avtokratskega stila vodenja. Dobrohotni avtokrat je odločen, delaven in usmerjen k doseganju visokih proizvodnih dosežkov.
	<i>Izvrševalski</i>	Učinkovitejši stil združevalnega stila vodenja, ki poskuša izrabiti vse skupinske človeške zmožnosti. Vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo k uresničevanju določenih ciljev. Spodbuja k večji učinkovitosti zaposlenih in usklajujejo delo drugih.
NEUČINKOVITI	<i>Dezerterski</i>	Manj uspešen zadržani stil vodenja. Vodja skuša zagotoviti le minimalne rezultate in ne stremijo k doseganju boljših rezultatov. Vodja se izogiba obveznostim in zgolj upošteva predpisana pravila in postopke. Ni ne komunikativen niti ustvarjalen poleg tega pa tudi ovira druge v ustvarjalnosti.
	<i>Misijonarski</i>	Socialno manj učinkovit stil vodenja, kjer vodja želi predvsem ugajati. Vodja se izogiba konfliktom in ne daje navodil za delo. Zaposlenih ne spodbuja in tudi rezultati ga ne zanimajo. Tak vodja je prijazen, prisrčen in pasiven ter najbolj stremi k vzdrževanju dobrega vzdušja .
	<i>Avtokratski</i>	Manj učinkovit prizadevni vodstveni način. Vodja (avtokrat) je samovoljen in se ne posvetuje z zaposlenimi. Zahteva popolno pokorščino od svoji podrejenih in vestno izpolnjevanje ukazov.
	<i>Kompromisarski</i>	Manj učinkovit pri izvajanju združevalnega stila vodenja. Vodja se izogiba konfliktom in se zateka v sklepanje nenehnih kompromisov, Ker je neodločen in dvoličen, mu zaposleni ne zaupajo.

Vir: Možina, 1992, str. 28-30.

Priloga 6: Ključne lastnosti vodij (ugotovitve dveh različnih raziskav)

Raziskava <i>Kouzes</i> in <i>Posnerja</i>	Raziskava <i>Stodgilla</i>
<p><b>Integralnost:</b> zaupa in je zaupanja vreden;</p> <p><b>Sposobnost:</b> produktiven in učinkovit;</p> <p><b>Vodja:</b> inspirativen, odločen, zna usmerjati.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Sposobnosti:</b> inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, originalnost, dobro presojanje;</li> <li>– <b>Dosežki:</b> znanje, študijski uspeh, športni dosežki;</li> <li>– <b>Značilnosti:</b> zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu;</li> <li>– <b>Participacija:</b> aktivnost, sodelovanje, sociabilnost, prilagodljivost, humor;</li> <li>– <b>Status:</b> socialnoekonomski položaj, popularnost;</li> <li>– <b>Situacija:</b> duševna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodenih, začrtani cilji.</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Verodostojnost:</b> skladnost dejanj in besed;</li> <li>2. <b>Sposobnost:</b> sposobnost za vodenje,</li> <li>3. <b>Usmerjenost v prihodnost:</b> jasni cilji in obstoj vizije;</li> <li>4. <b>Sposobnost za navduševanje:</b> zbujanje navdušenja za doseganje ciljev in samoiniciativnost zaposlenih.</li> </ol>	

Vir: Možina, 1992, str. 18-20.

Priloga 7: Motivacijske teorije različnih avtorjev in njihove osnovne značilnosti

<b>MOTIVACIJSKA TEORIJA</b>	<b>ZNAČILNOSTI</b>
MASLOWA MOTIVACIJSKA TEORIJA <sup>1</sup>	Hierarhično zadovoljevanje človekovih potreb, razdeljenih v pet stopenj: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti in ljubezni, potreba po ugledu in samospoštovanju ter potreba po samopotrjevanju.
LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA <sup>1</sup>	Motivacija se začne pri potrebi, ki jo sproži dražljaj. Potreba je usmerjena k cilju. Proces modela: potrebo spremlja napetost, ki povzročita aktivnost, nato sledi cilj, ki zmanjša napetost, zadnja faza je olajšanje. Proces je ciklični.
VROOMOVA TEORIJA PRIČAKOVANJA <sup>1</sup>	Instrumentalna motivacijska teorija, kjer je valenca usmerjenost k cilju, instrumentalnost povezuje dveh ciljev ter pričakovanje stanje posameznikovega prepričanja, da bo cilj dosežen preko vedenja.
HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA <sup>1</sup>	Dve skupini motivacijskih faktorjev: – satisfaktorji ali higieniki: ustvarijo pogoje za motiviranje in ne aktivirajo ljudi; – motivatorji: direktno spodbudijo ljudi k delovnim aktivnostim.
HACKMAN-OLDHAMERJEV MODEL OBOGATITVE DELA <sup>1</sup>	Glavno vprašanje je kako motivirati in povzročiti zadovoljstvo zaposlenih. Na motivacijo vplivajo tri kritične psihološke okoliščine: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov.
PROBLEMSKA MOTIVACIJSKA TEORIJA <sup>1</sup>	Motiviranje ljudi z ustvarjanjem problemov in ne reševanjem problemov. Potrebna previdnost, da se ustvarjajo problemi, ki pozitivno vplivajo na aktivnosti zaposlenih oz. da ne prihaja do ustvarjanja napačnih problemov.
FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA <sup>1</sup>	Vodja mora motivirati zaposlenega na podlagi nagnjenosti zaposlenih bodisi k materialni bodisi k nematerialnim zadovoljitvi potreb. Na podlagi teh posameznikovih motivacijskih dejavnikov je potrebno izbrati ustrezno motivacijsko orodje.
McGRERORJEVA TEORIJA X in Y <sup>2</sup>	Tip X vsebuje negativne postavke o zaposlenih in njihovi nagnjenosti k delu; ljudje ne delajo radi, potrebno jih je siliti k delu in stalno usmerjati in nadzorovati. Poudarja potrebo po avtoritativnem vodenju. Zaposleni v skupini X predvsem zadovoljujejo nižje potrebe in težijo k ustreznemu zaslužki. Tip Y vsebuje pozitivne postavke o zaposlenih; ljudje uživajo v delu, ni velike potrebe po nadzoru. Poudarja potrebo po participativnem vodenju. Zaposleni v skupini Y zadovoljujejo višje potrebe in si postavljajo višje cilje.
TEORIJA ZADOVOLJITVE TREH POTREB <sup>2</sup>	Tri skupine potreb: – potreba po dosežkih: zaposleni želijo biti učinkoviti in preseči druge, zato si postavljajo visoke cilje, ki pa jih bodo zelo verjetno tudi dosegli; – potreba po moči: želja po moči in vplivu na dogajanje in zaposlene; – potreba po povezovanju: želja po tesnem sodelovanju, prijateljstvu med zaposlenimi in biti sprejeti pri drugih.

Vir: <sup>1</sup> Lipičnik, 1996, str. 162-169; <sup>2</sup> Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 240-243.

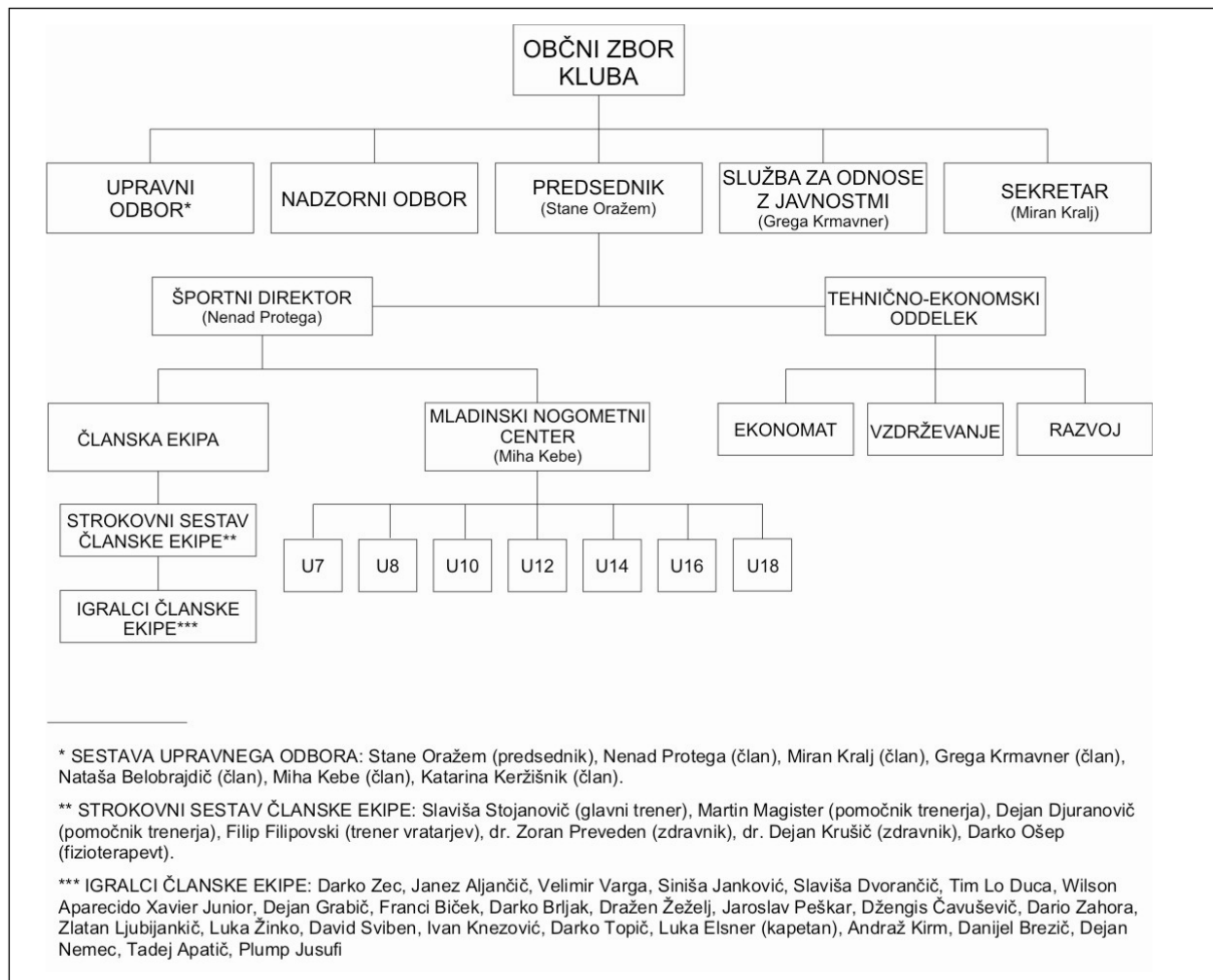
Priloga 8: Razpredelnica različnih vlog v teamu in njihovih značilnosti, po Belbinu

<b>VLOGA V TEAMU</b>	<b>TIPIČNE POTEZE</b>	<b>OSEBNOSTNE KVALITETE</b>	<b>MOREBITNE SLABOSTI</b>
<i>Izvrševalec</i>	Vesten, predvidljiv.	Organizacijsko sposoben, praktično razmišlja, marljiv, samodiscipliniran.	Pomanjkanje fleksibilnosti, neodzivanje na razne zamisli.
<i>Usklajevalec</i>	Miren, zaupa vase, se obvlada.	Sposobnost da obravnava vse, ki bi lahko kaj prispevali, poudarja njihove zasluge. Močan občutek za objektivnost.	Ne izstopa po dinamičnosti ali ustvarjalnosti.
<i>Oblikovalec</i>	Zelo napet, dinamičen, se ne umika.	Gonilna sila; pripravljen, da preobrne tok dogajanja, vztraja pri učinkovitosti.	Nagnjenost k izzivanju, razburjenju in nepotrpežljivosti.
<i>Inovator</i>	Individualist, resen, nekonvencionalen.	Nadarjenost, poln domišljije in novih zamisli.	Včasih nereden, spregleda praktične sposobnosti in protokole.
<i>Iskalec virov</i>	Ekstrovertiran, navdušen, radoveden, komunikativen.	Sposoben navezovanja stikov z ljudmi in iskanja sredstev. Zna odgovarjati na izzive.	Pogosto izgubi zanimanje, ko je pravi čar mimo.
<i>Ocenjevalec</i>	Resen, hladen, preudaren.	Sposoben ocenjevanja, vrednotenja, preudarnega razsojanja.	Pomanjkanje navdiha oz. sposobnosti motivirati druge.
<i>Teamski delavec</i>	Socialno usmerjen, pozoren, občutljiv.	Zna se odzvati ljudem in situaciji, podpira teamsko delo.	Neodločnost v kriznih trenutkih.
<i>Zaključevalec naloge</i>	Vesten, reden, natančen, nestrpen.	Sposobnost speljati zadeve do konca, perfekcionista.	Skrbijo za majhne stvari. Izraz »bo kar bo«, se mu upira.
<i>Specialist, strokovnjak</i>	Strokoven, poglobljen, vesten.	Zanimajo ga strokovne, specialne zadeve.	Nima veliko časa za sodelovanje.

Vir: Možina et al., 2002, str. 568.



## Priloga 9: Organiziranost nogometnega kluba Domžale



Vir: Strokovni in vodstveni kader NK Domžale, 2006; Nogometni klub Domžale, 2007.

## Priloga 10: Primer nalog in pristojnosti položaja športnega direktorja v nogometnem klubu

### ŠPORTNI DIREKTOR

Športni direktor je odgovoren za strokovno delo v klubu, v okvir katerega sodi predvsem delo s članskim moštvom.

Naloge in pristojnosti športnega direktorja so:

- odgovoren je za selekcijo in sestavo članske ekipe,
- upravnemu odboru kluba predlaga imenovanje in razrešitev trenerja članske ekipe,
- odloča o izbiri in imenovanju pomočnika trenerja, trenerja vratarjev in preostalih članov strokovnega štaba članske ekipe kluba,
- upravnemu odboru kluba predlaga nakup in prodajo igralcev članske ekipe,
- skupaj s predsednikom kluba sodeluje pri oblikovanju in pripravi pogodb z igralci članske ekipe in jih predlaga v potrditev upravnemu odboru kluba,
- skupaj s predsednikom kluba upravnemu odboru kluba predlaga višino nagrade za celotno člansko ekipo ali za posamezne igralce članske ekipe kluba,
- skupaj s predsednikom kluba upravnemu odboru kluba predlaga sankcije za člansko ekipo ali za posamezne igralce članske ekipe kluba,
- skupaj s predsednikom kluba oblikuje in upravnemu odboru kluba predlaga sprejem aktov, ki se nanašajo na delovanje članske ekipe (disciplinski pravilnik, pravilnik o nagrajevanju itd.),
- upravnemu odboru kluba predlaga postavitve trenerjev mlajših selekcij kluba in nadzira delovanje Mladinskega nogometnega centra,
- izvaja druge naloge in obveznosti, ki mu jih naloži upravni odbor kluba ali predsednik kluba.

Športni direktor je pri svojem delu samostojen in odgovoren predsedniku in upravnemu odboru kluba.

Vir: Lasten.