

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VODSTVENA VLOGA ŠPORTNIH TRENERJEV V
EKIPNIH ŠPORTIH**

Ljubljana, marec 2004

ALENKA POTOČNIK

IZJAVA

Študentka Potočnik Alenka izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Aleše Saše Sitar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. VODENJE	3
2.1. OPREDELITEV VODENJA.....	3
2.1.1. Pojmovanje vodenja v širšem in ožjem pomenu.....	3
2.1.2. Sestavine vodenja.....	5
2.2. LASTNOSTI VREDNOTE IN MOTIVIRANOST VODIJ.....	6
2.2.1. Lastnosti in vrednote vodij.....	6
2.2.2. Motivacija za vodenje	7
2.3. MODELI IN STILI VODENJA	8
2.3.1. Moč in vpliv	8
2.3.2. Vodenje usmerjeno v delo in zadovoljstvo delavcev.....	9
2.3.3. Situacijski modeli vodenja	10
2.3.4. Stili vodenja	12
2.4. KADROVANJE	13
2.5. MOTIVACIJA.....	14
2.5.1. Pojmovanje motiviranja	14
2.5.2. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	15
2.5.3. Motivacijski modeli	16
2.6. KOMUNIKACIJA	16
2.6.1. Pojmovanje komuniciranja	16
2.6.2. Načini in metode komuniciranja	17
2.6.3. Motnje v komuniciranju.....	17
3. VODENJE V TIMU	18
3.1. POJMOVANJE TIMA	18
3.1.1. Opredelitev tima.....	18
3.1.2. Sestavine in značilnosti tima.....	19
3.1.3. Stopnje razvoja tima.....	20
3.1.4. Dejavniki uspešnega tima	21
3.2. VODENJE TIMA	22
3.2.1. Pojmovanje vodenja v timu.....	22
3.2.2. Lastnosti uspešnih vodij v timu	23
3.2.3. Kadrovanje v timu.....	24
3.2.4. Motiviranje v timu	26
3.2.5. Komuniciranje v timu	27

4. VODENJE V EKIPNIH ŠPORTIH.....	28
4.1. POJMOVANJE ŠPORTNIH EKIP	28
4.2. PRIMERJAVA ŠPORTNIH EKIP IN TIMOV V PODJETJIH	30
4.3. VODENJE ŠPORTNIKOV V EKIPNIH ŠPORTIH	31
4.3.1. Vloga trenerja v športu.....	31
4.3.2. Dejavniki uspeha trenerjevega dela	32
4.3.3. Kadrovanje, selekcioniranje športnikov v ekipnih športih.....	34
4.3.4. Motiviranje športnikov v ekipnih športih.....	36
4.3.5. Komuniciranje v ekipnih športih.....	38
4.4. PRIMERJAVA VODIJ IN TRENERJEV TER NAPOTEK SLEDNJIM DO USPEHA V TIMU	40
5. SKLEP	43
LITERATURA	47
VIRI	49
PRILOGE	

1. UVOD

Z osamosvojitvijo se je Slovenija soočila z velikimi spremembami, ki so se najbolj odražale v spremembi gospodarskega sistema in prehodu iz socializma v tržno naravnano gospodarstvo. Zadnjih nekaj let smo bili priča neverjetnemu informacijskemu razvoju, bliskovitemu vzponu postindustrijske družbe, kulturološkim spremembam in ne navsezadnje temeljiti spremembi medčloveških odnosov.

Vsako podjetje se je za obstoj moralo lotiti korenitih sprememb na vseh področjih delovanja, tudi in predvsem na področju vodenja. Vodje danes niso več osebe, ki zgolj dajejo ukaze in skrbijo za njihovo izpolnjevanje. Vodja danes, mora biti posameznik z vizijo, pogumom, sposobnostmi za spremembe in predvsem z jasno zastavljenimi cilji. Danes je potreba po vodenju močna kot še nikoli. Dobri vodje poznajo sposobnosti in pomanjkljivosti svojih podrejenih in z uspešnim interaktivnim delovanjem skrbijo za čim večjo uspešnost in dosego zastavljenih ciljev.

Tudi šport je danes vse več kot zgolj interesna dejavnost, ki skrbi za zabavo množic. Šport je danes pomembna gospodarska veja in nemalo je športnih klubov in organizacij, ki delujejo kot običajne gospodarske družbe. Tako kot imamo v podjetju upravo, vodje in izvajalce, tako bi lahko v športu opredelili upravo športnega kluba, športne trenerje in športnike. Medtem, ko uprava kluba zagotavlja nemotene pogoje za delovanje, zagotavlja in ureja finančna sredstva, skrbi za trženje in organizacijo v splošnem, tako športni trenerji delujejo strokovno kot vodje, ki vodijo svoj tim podrejenih, športnikov ali športnic, za dosego čim boljših rezultatov oz. zmag.

Vloga športnega trenerja je tako v marsičem identična vlogi vodje v podjetju. Športni trener potrebuje veliko strokovnega znanja, avtoritete, sposobnosti komuniciranja, motiviranja ter seveda jasno vizijo in zastavljene cilje. Posebnost športa, kjer so zmage in dobre igre ekipe realni in hiter rezultat dela vodje, zahteva še prav posebno skrbno izbiro strokovno in osebnostno ustreznega trenerja. Profesionalni športni trenerji morajo danes, tako kot vodje v poslovnem svetu, stalno slediti strokovnim novostim v svetu, nabirati nova znanja in izkušnje obenem pa morajo biti tudi dobri psihologi, pozitivne osebnosti in v določenih situacijah zaupanja vredni prijatelji.

Eden najbolj karizmatičnih in uspešnih trenerjev v našem prostoru, hrvaški nogometni trener Čiro Blažević, je v enem svojih intervjujev izrazil svoj pogled na vodenje športne ekipe. »Gre za zelo zapleten sistem medsebojnih odnosov, ki temelji na hierarhiji. Ni dovolj le kričati na ljudi, da bi imeli avtoriteto. Potrebno je vedeti, kdo je vodja in kdo izvršuje naloge. Trener mora biti pravičen, a njegovo delo mora biti učinkovito, šele iz tega se razvijeta vpliv in ugled. Igralci morajo opaziti lasten napredek. V trenerju morajo imeti

zglede v vseh pogledih, ker je vodja – trener tisti, ki bi mu naj sledili. Potrebno je delati načrtno in sistematično, ter ničesar prepustiti naključju» (Kapetanovič, 2003, str. 19).

Tako kot vodje v mnogo podjetjih, se tudi večina športnih trenerjev danes, še ne zaveda, da njihova vloga pri uspehu posamezne športne ekipe, ni le v dobrem strokovnem delu. Konkurenca in razvoj sta, tudi v športu, vedno bolj neizprosna, zato je za uspeh potrebno mnogo več. Trenerji morajo več pozornosti posvetiti medsebojnim odnosom in ustvarjati pozitivno vzdušje v ekipi, razmišljati o načinu komunikacije, o tem kako motivirati posameznike, kako doseči zaupanje in spoštovanje, kako delovati, da bo dosežen napredek na strokovni in osebnostni ravni tako posameznikov, kot tudi celotnega tima. Vse to za doseg zastavljenih ciljev in uspešnih rezultatov.

Cilj pričujočega diplomskega dela je predstavitev športnih trenerjev v ekipnih športih kot vodij svojega tima. Tudi športne ekipe so namreč timi, za katere veljajo podobne lastnosti kot za time, ki delujejo v podjetjih. Trenerji bi se morali izobraževati tudi v vodstvenih nalogah in ne posvečati večino izobraževanja le svojemu strokovnemu, operativnemu delu. Namen tega diplomskega dela pa je prikazati pomen vodenja in trenerja kot vodje v ekipnih športih in doseganje večje zavesti trenerjev o pomembnosti obvladanja vodstvenih sposobnosti. Predstavljena je tudi osnovna teorija s področja vodenja in vodenja v timih, z namenom doseči razumevanje pomena vodenja in lažjo primerjavo med vodenjem vodij timov v podjetjih ter vodenjem trenerjev v športnih ekipah. Uspešnost športnega kluba temelji na dobrih rezultatih športnikov, športnic ali športnih ekip in zato sta dober vodja in ustrezno vodenje ključ do končnega, celotnega uspeha.

Vsebina diplomskega dela je sestavljena iz treh tematskih delov.

V drugem poglavju sem teoretično opredelila vodenje. Prikazala sem razliko med vodenjem v širšem in ožjem pomenu ter opredelila ključne sestavine vodenja. Opredelila sem tudi lastnosti, vrednote in motiviranost, ki naj bi jih uspešni vodje imeli. Pokazala sem kako moč in vpliv vodij vplivata na stile vodenja, ter prikazala nekaj modelov in stilov, ki iz njih izhajajo. Nato sem podrobneje razčlenila še tri ključne procese pomembne za uspešno vodenje: procese kadrovanja, motivacije in komunikacije.

Drugi tematski sklop oz. tretje poglavje nam prikaže značilnosti in posebnosti vodenja v timu. Najprej sem opredelila pojem samega tima, podala njegove sestavine in značilnosti, prikazala stopnje v njegovem razvoju in nekatere značilnosti, ki jih imajo uspešni timi. Sledi prikaz samega vodenja v timu, opredelitev lastnosti uspešnih vodij v timu in značilnosti procesov kadrovanja, motiviranja in komuniciranja v timu.

V tretjem delu sem se osredotočila na prikaz vodenja v ekipnih športih. Najprej sem športne ekipe opredelila, prikazala vzroke njihove privlačnosti in naredila primerjavo med športnimi ekipami in timi v podjetjih. Nato sem podala in opisala vlogo trenerja v športu in dejavnike uspeha njegovega dela. Podrobneje sem v tem delu opredelila tudi procese kadrovanja, ter motiviranja in komuniciranja. V samem zaključku tega poglavja pa sem naredila primerjavo med vodji timov v podjetjih in športnimi trenerji ter podala kratek napotek slednjim, kako z uspešnim vodenjem doseči uspeh v ekipi.

Na koncu diplomskega dela so podane še sklepne ugotovitve, do katerih me je to diplomsko delo pripeljalo.

2. VODENJE

Vodenje je zelo pomembno za učinkovitost kateregakoli podjetja. Naše okolje se je v preteklih nekaj letih drastično spremenilo in še se vsakodnevno spreminja. Mednarodna konkurenca, deregulacija trgov, presežki v kapitalno intenzivnih panogah, bolj izobražena delovna sila, razcvet informacijske tehnologije, vedno večji pomen znanja kot konkurenčne prednosti ter hiter pretok informacij, so le nekateri izmed dejavnikov, ki so zaznamovali številne poslovne odločitve in spremembe. Mnogi strokovnjaki, ki predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje prihodnjih problemov, poudarjajo, da bodo v prihodnosti odločilno vlogo imeli prav ljudje in njihove zmožnosti. Tehnološke prednosti bodo, zaradi hitrega prenosa med konkurenti, manj pomembne kot neizkoriščena in celo neznana znanja človeških zmožnosti. Za prilagajanje temu spremenljivemu okolju je tako potrebno ogromno sprememb na vseh poslovnih področjih, ki terjajo in zahtevajo tudi in predvsem **več vodenja** (Kotter, 1990, str. 4).

2.1. OPREDELITEV VODENJA

Avtorji opredeljujejo vodenje z različnimi definicijami. Stogdill (1974, str. 259) je celo zapisal, da obstaja skoraj toliko definicij vodenja kot obstaja ljudi, ki so poskušali ta koncept definirati. V nadaljevanju bom predstavila nekaj različnih vidikov vodenja in poskusila izluščiti opredelitev, ki zajema bistvo. Najprej pa bom predstavila in pojasnila razliko med terminoma vodenje v širšem in ožjem pomenu, ki se pojavljata v teoriji vodenja in marsikdaj povzročata zmedo v razumevanju.

2.1.1. Pojmovanje vodenja v širšem in ožjem pomenu

Vodenje je, po Možini (Možina et al., 2002) poleg planiranja, organiziranja in kontroliranja, ena izmed temeljnih funkcij managementa.

Proces vodenja zajema pridobivanje posameznikov, sporočanje kaj in kako je potrebno nekaj izvesti ter spodbujanje, da delo opravljajo odgovorno in vestno. Gre za opredelitev vodenja v širšem pomenu, ki **torej vključuje vodenje v ožjem pomenu, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje**. Vodenje v širšem smislu ustreza tudi izrazu uveljavljanje, ki kaže da se z njim uresničuje oz. uveljavlja plan organizacije (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 196).

Vodenje v ožjem pomenu pa je povezano predvsem z lastnostmi in ravnanjem vodje, ki se kažejo v stilu njegovega vodenja. Vodenje v ožjem smislu se nanaša na ljudi, kako jih usmerjati, motivirati in vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 196).

Ugotovimo lahko, da vodenje v širšem in vodenje v ožjem pomenu vsekakor nista sinonima, ampak sta termina, ki se vzajemno dopolnjujeta in povezujeta. Vodenje v ožjem pomenu je le del vodenja v širšem pomenu in ga kot tako ne more nadomestiti, ga pa pomembno dopolnjuje.

Kot sem že omenila obstajajo številne definicije vodenja, ki pa imajo določene skupne značilnosti. Za lažje razumevanje bom predstavila poglede nekaterih avtorjev in jih nato strnila v skupno definicijo.

Možina gleda na vodenje kot *»sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju zelenih ciljev«* (Možina et al., 2002, str. 499).

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

Buchanan in Huczynski (Rozman, 2002, str. 3) vidita vodenje *»kot socialni proces skozi katerega posameznik vpliva na obnašanje drugih, brez uporabe kakršnegakoli ustrahovanja ali nasilja«*, obenem pa je vodenje zanj tudi *»proces dvigovanja posameznikove vizije na višjo raven, dvigovanje posameznikove izvedbe na višji standard in grajenje posameznikove osebnosti preko osnovnih možnosti.«*

Schermerhorn (1999, str. 262) vidi vodenje kot *»proces navdihovanja drugih za trdo in dobro delo z namenom doseganja zahtevanih in zahtevnih nalog, ciljev.«*

Za Hellriegel-a in Slocum-a (1998, str.445) pa je vodenje *»vplivanje na druge v smeri doseganja cilja.«*

Podobnosti vseh definicij so očitne in se razlikujejo le v detajlih. Če jih strnemo lahko opredelimo vodenje kot proces **vplivanja vodje na druge, bodisi posameznike ali skupino, z namenom dosege cilja, zastavljenega s strani vodje** (Rozman, 2002, str. 2).

2.1.2. Sestavine vodenja

O vodenju lahko govorimo le, kadar kdo vpliva na druge tako, da delujejo (Možina et al., 2002, str. 499). Vodenje brez vodje, skupine oz. tima, članov in okolja ne more obstajati. To pa so tudi osnovne štiri sestavine vodenja. Poznavanje in razumevanje sestavin vodenja ter njihovega vplivanja na proces vodenja je ključnega pomena za dobro delo vodje, saj le-te določajo njegove osnovne naloge.

Za lažje razumevanje bom na kratko predstavila in razložila sestavine vodenja (Možina et al., 2002, str. 499):

- **Vodja.** Številni vodje mislijo, da je njihova primarna naloga zagotoviti izvajanje nalog, drugim je najpomembneje ustvarjati dobre odnose, tretji zopet menijo da je njihova naloga prevzem odgovornosti za sprejete cilje. Vsak glede na naloge, vodi svoje ljudi in verjame, da je njegov način vodenja pravilen.
- **Skupina.** Stanje v skupini je lahko bodisi harmonično, z visoko stopnjo motiviranosti za delo in medsebojnim sodelovanjem. Lahko pa je za skupino značilno nasprotovanje, napetost in neenotnost, kar negativno vpliva na izvajanje nalog.
- **Posameznik.** Vsak posameznik v organizaciji ima neka svoja pričakovanja o delu, svoje ambicije, želje po napredovanju, zaslužku, usposabljanju ipd. Vse to pa ni vedno v soglasju z ostalimi v skupini oz. timu ali je celo nasprotujoče si, ciljem vodje.

Te tri osnovne sestavine vodenja pa se interakcijsko povezujejo z četrto, **okoljem v organizaciji**, ki ga predstavljajo :

- **Struktura organizacije.** Poznamo strukture, ki dopuščajo veliko osebne svobode – decentralizirane strukture in druge, ki tega ne dopuščajo – centralizirane strukture. Organizacija je tako lahko bodisi ploska, brez hierarhije ali pa vsebuje več ravni vodenja.
- **Tehnologija.** Poznamo tehnologije, ki so točno določene glede programov in postopkov in druge, ki dopuščajo svobodo izbire, kjer se izvedbe lahko med seboj razlikujejo.
- **Delo, naloge.** Podobno kot tehnologija, so tudi delovni postopki lahko točno predpisani, formulirani ali pa je prepuščeno posamezniku, da si izoblikuje svoj način in sistem dela.
- **Kultura, ozračje.** V vsaki organizaciji vlada neka kultura; vrednote, razpoloženje, počutje, vzorec življenja. Ti dejavniki pomembno vplivajo na delo ljudi in vodja mora to upoštevati.

Iz omenjenega lahko povzamemo tudi osnovne naloge vodje. Vodja se mora v prvi vrsti zavedati katere sestavine in kako vplivajo na vodenje, nato mora dogajanja aktivno usmerjati proti zadanemu cilju in obenem dosežati čim boljše sinergijo učinkov med posameznikom, skupino oz. timom in vsemi posamičnimi dejavniki okolja (Možina et al., 2002, str. 500).

2.2. LASTNOSTI, VREDNOTE IN MOTIVIRANOST VODIJ

Ključna osebnost procesa vodenja je vodja. Vsak, ki postane vodja in pozna sestavine vodenja, pa ni nujno tudi uspešen vodja. Vprašanje, ki se nam pogosto zastavlja, ko opazujemo in spremljamo uspešne vodje je, katere ključne lastnosti in vrednote ločijo te posameznike od manj uspešnih in kako motivirati samega vodjo za še uspešnejše delo. Nesporno je namreč, da morajo za uspešno delo tudi vodje biti motivirani.

2.2.1. Lastnosti in vrednote vodij

Iskanje odgovora na vprašanje, katere so ključne lastnosti dobrega vodje, je precej časa zaposlovalo lep del strokovnjakov. Stogdill (Možina, 1992, str. 18) je napravil enega izmed najbolj obsežnih poskusov odkrivanja ključnih lastnosti uspešnih voditeljev. Analiziral je 289 člankov o tej tematiki v razponu sedemdesetih let in odkril nekaj ključnih lastnosti, ki jih je združil v naslednje kategorije:

- **Sposobnosti:** inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, originalnost, dobro presojanje...
- **Dosežki:** znanje, študijski uspeh, atletska nadarjenost...
- **Značilnosti:** zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu...
- **Participacija:** aktivnost, sociabilnost, sodelovanje, prilagodljivost, humor...
- **Status:** socioekonomski status, popularnost...
- **Situacija:** mentalna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodenih, cilji, ki jih mora doseči...

S to raziskavo je bilo tako preseženo razmišljanje, da se ljudje rojevajo voditelji. Vodenja se da v veliki meri naučiti, prirojene lastnosti pa so lahko le v večjo pomoč. Že izsledki te raziskave pa so pokazali, da so pomembni tudi drugi dejavniki v podjetju, kot so prevladujoča klima v organizaciji, lastnosti in pričakovanja članov organizacije, lastnosti delovnih nalog ipd (Možina, 1992, str. 19).

Kouzes in Posner sta raziskovala, kaj vodeni pričakujejo od svojih vodji oz. katere vrednote iščejo pri nadrejenih. Najpogostejši odgovori so bili (Možina, 1992, str. 20): **integralnost** (da zaupa, je vreden zaupanja, ima značaj), **sposobnost** (da je sposoben,

produktiven, učinkovit) in da je **vodja** (inspirativen, odločen, zna usmerjati). Kasneje sta opravila še obratno raziskavo in med 2600 višjimi managerji iskala vrednote managerjev od svojih podrejenih. Med njimi so izstopale slednje: **verodostojnost** (najpomembnejša lastnost, bistvena za vodenje), **sposobnost** (pomembno je da vodja zna spodbuditi vodene, jih pritegniti k aktivnosti, jih usposobiti za delo), **usmerjenost v prihodnost** (vodja mora imeti jasne cilje in vizijo) ter **sposobnost za navdušenje** (vodja mora znati pri sodelavcih izzvati njihovo iniciativnost, entuziazem, energijo).

Zanimive izsledke je pokazala tudi obsežna študija, ki je potekala v 62 državah po svetu v okviru večletnega mednarodnega raziskovalnega programa GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) pod vodstvom Paula J. Hangesa z Univerze Maryland v ZDA, kajti zaposleni so, kljub zelo različnim kulturnim okoljem, v katerih delujejo njihova podjetja, ocenili lastnosti svojih predpostavljenih zelo podobno, skoraj univerzalno. **Lastnosti vodij, ki jih zaposleni visoko cenijo v vseh kulturah**, so predvsem: vizionarstvo, predanost delu, sodelovanje, usmerjenost k ljudem, skupinsko delo, samostojnost...Kot izrazito **slabe lastnosti nadrejenih** pa vidijo: neodločnost, egocentričnost, usmerjenost zgolj v opravljanje nalog in ne k ljudem, nesodelovanje, neprijaznost, diktatorsko vedenje (Pavšič, 2003, str. 17).

Pomen vodje in njegovih lastnosti je izjemno pomemben za uspešno delo. Vodeni morajo vodji verjeti, zaupati njegovim besedam in obljubam, da bo izpolnil zastavljene cilje. Če je vodstvo prepričljivo, potem so zaposleni ponosni na svojo pripadnost organizaciji, vidijo da so njihove vrednote podobne organizacijskim, imajo občutek solastništva ter posledično bolje delajo (Heller, 1997, str. 125).

2.2.2. Motivacija za vodenje

Vodje se za delo z ljudmi v organizaciji oz. usmerjanje zaposlenih odločajo iz različnih razlogov. Dejavnike, ki vplivajo na motivacijo vodij, lahko razvrstimo v dve skupini (Krause, 1997, str. 68):

- **Zunanje nagrade:** Vodenje lahko nudi precejšne možnosti za nagrade, predvsem v obliki plače, dodatkov, bonusov, delnic... Poznamo tudi sisteme delitve dobička, kjer dobijo vodje običajno več kakor člani skupine, zaradi njihovega prispevka pri načrtovanju in doseganju ciljev ter pri delu z ljudmi.
- **Notranje nagrade:** Vodenje velikokrat pomeni ljudem čast, prestiž in možnost za samopotrjevanje. Tako lahko sodelavci pomagajo vodji, da doseže lastna zadovoljstva, kot lahko on pomaga njim pri lastnem izpopolnjevanju. Vodja pravzaprav tako omogoča uresničevanje lastnih potreb in potreb sodelavcev, ki jih vsak zase ne bi mogli doseči.

Miner (Možina, 1992, str. 32) v svoji teoriji o motivaciji za vodenje navaja **šest komponent, ki so pomembne pri motivaciji za vodenje:** ugodno mnenje o oblasti, želja po tekmovalnosti, želja po uspešnosti, želja po izražanju moči in usmerjanju drugih, želja biti izpostavljen in v središču pozornosti in želja po izvajanju rutinskih upravljalških nalog. Iz raziskav, ki jih je opravil navaja dva zanimiva sklepa:

- ljudje, ki imajo visoko motivacijo, bodo verjetneje postali vodilni
- voditelji, z visoko stopnjo motivacije za vodenje, bodo verjetneje uspešnejši kot vodje z nizko stopnjo motivacije

2.3. MODELI IN STILI VODENJA

Vsak vodja je edinstven človek s svojimi lastnostmi, vrednotami, sposobnostmi, znanjem in željami. Vse te stvari se manifestirajo v njegovem načinu vodenja. Vodenja se da, kot sem že omenila, v veliki meri naučiti. Do danes, je bilo opravljenih in objavljenih že veliko raziskav o tem, kakšno in katero vodenje je najuspešnejše. Strokovnjaki so si edini le v tem, da univerzalen in idealen model ter stil vodenja, ne obstajata. V nadaljevanju bom predstavila na kakšen način moč in vpliv določata in vplivata na stil vodje ter kronološko prikazala nekaj modelov vodenja, ki jih navaja teorija in stilov vodenja, ki iz njih izhajajo.

2.3.1. Moč in vpliv

Za uspešno vodenje vodja, v prvi vrsti (poleg sposobnosti in motivacije), potrebuje tudi moč in vpliv. Avtoriteta vodje je eden ključnih dejavnikov, ki je potrebna za učinkovito izvedbo potrebnih sprememb v organizaciji. Moč je namreč sposobnost vplivanja na posameznika, skupino, tim ali organizacijo, z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Načini, kako vodje svojo moč uporabljajo, občutno vpliva na aktivnosti, pasivnosti ali indiferentnost pri podrejenih.

Učinkoviti vodje uporabljajo svojo osebno moč, s katero minimizirajo statusne razlike. **Najbolj učinkovite oblike osebne moči** so strokovna moč vodje, osebne kvalitete (njegova atraktivnost) in lojalnost (do podrejenih) (Možina, 1992, str. 37).

Ena izmed uporabnih oblik opredelitev (Možina et al., 1994, str. 529), ki pomaga razumeti moč vodij in je sestavljena iz pet vrst moči, je:

- **Legitimna moč:** je moč, ki izvira iz hierarhičnega položaja vodje v organizaciji
- **Moč nagrajevanja:** je moč, ki izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagraduje
- **Moč pritiska:** moč vodje, ki izhaja iz bojzani sodelavcev pred kaznijo
- **Referenčna moč:** moč, izvirajoča iz identifikacije sodelavcev z vodjo
- **Ekspertna moč:** moč, ki izvira iz strokovnega znanja vodje

Vodje uporabljajo vse vrste moči, glede na dano situacijo, čas in druge spremenljivke. Uspešnost vodje pa je povezana z pravilno uporabo in porazdelitvijo ene ali več vrst moči v danem trenutku.

2.3.2. Vodenje usmerjeno v delo in v zadovoljstvo delavcev

Organizacija podjetja podpira vodenje in ga obenem določa. Vodenje je tako lahko (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201): **medosebno**, kjer se vprašamo, kako lahko posamezen vodja vpliva na sodelavce ali pa **organizacijsko**, kjer se vprašamo s katerimi ukrepi, rešitvami v celotnem podjetju lahko podpremo vodje za njihovo lažje usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem. O resničnem vodenju lahko govorimo takrat, kadar sta prisotna oba vidika. Vodenje je zelo zahtevno in kompleksno delo.

Prvotni pristopi so uspešnost vodje istovetili zlasti z **osebnostjo oz. lastnostmi vodje**, ki naj bi bil inteligenten, energičen, komunikativen, inventiven in zaupanja vreden. Kasnejše raziskave pa so pokazale, da te lastnosti le v majhni meri vplivajo na uspešnost vodenja. Raziskave so se zato bolj usmerile v kaj vodje počenjajo oz. v kaj je usmerjeno njihovo delo. Pri tem so zlasti proučevali med usmeritvijo v delovne naloge in usmeritvijo v zadovoljstvo delavcev.

Za vodenje usmerjeno **k delovnim nalogam** je značilno (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 202):

- podrobno strukturiranje skupne naloge in opredelitev podrobnih delovnih nalog
- oblikovanje smotrne delitve dela v skupini
- oblikovanje komunikacijske strukture v skupini, usmerjanje posvetovalnih in odločitvenih procesov v skupini, sprejemanje odločitev v okviru lastnih pristojnosti, uresničevanje sprejetih odločitev in nadzor njihovega izvajanja.

K skupini in **v zadovoljstvo delavcev usmerjeno vodenje** pa poudarja predvsem:

- oblikovanje odprtega komuniciranja in medsebojnega zaupanja v skupini
- spodbujanje močnega občutka pripadnosti s pomočjo skupinske kulture in oblikovanje skupine kot tima
- usmerjanje posameznika k osebnemu razvoju in preko tega oblikovanje osebnega zadovoljstva z delom.

Integracija ciljev posameznika in ciljev skupine – celote, je uspešna, če sta prisotna oba pristopa. Potrebno se je zavedati, da idealnega modela popolne integracije ni. Vedno bo obstajala neka določena razlika med zahtevami delovnih nalog ter posameznikovimi osebnimi željami in ambicijami. Rezultat vzajemnega delovanja je odvisen tako od trenutnega položaja, delovnih nalog, zaposlenih kot tudi samega vodenja. Vsekakor pa

uspešno delo vodi v zadovoljstvo, kar je temeljna ugotovitev na podlagi katere so se razvile **situacijske teorije vodenja**.

2.3.3. Situacijski modeli vodenja

Situacijski modeli vodenja predpostavljajo, da so situacijski dejavniki kritični pri določanju primerne načina vodenja. **Situacijski dejavniki**, ki vplivajo na vodenje so (Možina et al., 2002, str. 522): zrelost članov v skupini, potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost dela, nalog, tehnologija, osebne značilnosti vodje, okolje, število članov skupine oz. tima, vizija, cilji, strategije podjetja...

Fiedler je razvil enega izmed prvih situacijskih modelov vodenja. V njem predpostavlja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko se dejavniki situacije ujemajo z načinom dela vodje. **Fiedlerjev kontingenčni model** pravi, da je posamezen način vodenja najbolj učinkovit, če je uporabljen v pravi situaciji. Vodja mora vedeti, kakšen način vodenja uporablja ter analizirati situacijo in doseči usklajenost med obstoječo situacijo in stilom vodenja. To pa lahko doseže tako, da bodisi spremeni situacijo ali pa način svojega dela.

Svoj situacijski model vodenja sta izdelala tudi Tannenbaum in Schmidt (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 204) in je poznan kot **avtokratični – demokratični kontinuum** oz. AD kontinuum. V tem modelu sta ključni situacijski spremenljivki avtoriteta vodje in sodelovanje podrejenih. Model predstavlja dve skrajnosti vodenja. Prva je avtokratični, vase usmerjen vodja, ki o vsem odloča sam, druga skrajnost pa je demokratični vodja, usmerjen k ljudem in ki v okviru dogovora svoje odločitve prepušča drugim. Vmes med obema skrajnostma obstaja še vrsta vmesnih stilov vodenja, ki so odvisni od razmerja med obema situacijskima spremenljivkama.

Herseyov in Blanchardov situacijski model vodenja (Možina et al., 2002, str. 524), poudarja, da je vodenje odvisno od nadzornega in podpornega načina vodenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine. **Nadzorno vodenje** označuje enosmerno komuniciranje med vodjo in člani, medtem ko **podporno vodenje** dvosmerno komuniciranje. **Zrelost skupine** je sposobnost članov skupine, da si postavljajo visoke cilje in prevzemajo odgovornost zanje. Do štirih stilov vodenja, ki izhajajo iz tega modela, pridemo z kombinacijo dveh oblik vodenja vodij, podpornega in ravnalnega, ter glede na različne stopnje zrelosti članov v skupini. Pri **vodenju s pooblaščenjem** vodja v celoti prenese odgovornost za sprejemanje odločitev na svoje sodelavce ter tako ustvarja možnosti za razvoj. **Vodenje s sodelovanjem** pomeni določeno samostojnost članov tima, vendar vodja še vedno sodeluje z njimi pri odločanju, jim pomaga uporabljati njihova znanja in sposobnosti. Pri **mentorstvu** vodja poleg natančnega določanja nalog, načinov

izvajanja dela in ciljev, sodelavcem daje tudi navodila in jih počasi pripravlja na samostojno sprejemanje odločitev. Pri **direktivnem vodenju** vodja sodelavcem ne zaupa, jih nenehno nadzoruje in posreduje natančno definirana navodila, odločitve sprejema sam. Tudi ta model predpostavlja in poudarja zmožnost prilagajanja vodje spreminjajočim se situacijam.

2.3.4. Stili vodenja

Stil vodenja označuje razmerje, ki nastaja med udeleženci v procesu vodenja. Vodja lahko uporablja strokovno, statusno in/ali osebnostno avtoriteto. Način, kako jih uporablja in kombinira med seboj, pa določa stil njegovega vodenja. V osnovi obstajajo naslednje oblike stilov vodenja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 322):

- *vodja uporablja izključno statusni položaj kot način usmerjanja podrejenih*; **Avtoritativni stil**: vodja je oblasten, samovoljen, nedovzeten za ideje drugih ter ima glavno besedo. Podrejeni niso vključeni v popolnoma centraliziran proces odločanja. Naloge se izvršujejo po strogo predpisanih navodilih in ustaljenih postopkih, vsako kreativno razmišljanje ni dobrodošlo niti potrebno. Takšen način vodenja se pojavlja predvsem v hierarhično organiziranih podjetjih.
- *vodja se opira tako na statusno kot na osebnostno in strokovno avtoriteto*; **Participativni oz. sodelovalni stil**: vodja je timski človek, sodeluje s svojimi sodelavci in skladno z njihovimi stališči prinaša odločitve. Podrejeni sodelujejo tako pri postavitvi ciljev kot tudi pri odločitvah. Vodja poskuša, s pomočjo svoje avtoritete, prepričati posameznika k boljšemu, ustvarjalnejšemu delu. Ta način vodenja najdemo predvsem v zelo uspešnih timih.
- *skupina sama izbira vodjo, ki uporablja samo strokovno in osebnostno avtoriteto za usmerjanje dela*; **Avtonomne skupine**: same izberejo svojega vodjo, kar le-temu omogoča popolno zanemarjanje statusne avtoritete. Težava se pojavi pri integraciji avtonomnih skupin v celotno organizacijo podjetja. Ta problem se lahko reši s pomočjo skupnega planiranja in nadzora.

Poleg omenjenih se v teoriji še pogosto omenjajo naslednji stili vodenja:

- **Liberalni stil**. Je nasproten stil avtorskega stila in je njegova druga skrajnost. Imenujejo ga tudi sistem individualne svobode. Zanj je značilno, da vodenja pravzaprav ni. Vodja sicer obstaja, a opravlja le določene naloge, medtem ko odločanje ter pobudo in odgovornost za naloge prepušča podrejenim. Ta oblika se obnese le v skupinah z visoko delovno moralno, saj lahko sicer hitro pripelje do anarhije.
- **Patriarhalni stil**. Ta stil se imenuje tudi očetovski stil in izhaja iz odnosa oče – otroci. Gre torej za avtoritativno, zaščitniško vodenje, kjer se vodja odlikuje s toplino, pravičnostjo in človečnostjo, zagotavlja pa tudi popolno socialno varnost.

- **Birokratski stil.** Ta stil vodenja se zgleduje po odnosu birokrat – uslužbenci. Vodenje je oprto predvsem na predpise, je birokratsko, ne dovoljuje iniciative in samoorganizacije. Pri tem stilu prihaja do velikih razlik med vodjem in podrejenimi. Vodja zahteva spoštovanje napisanih pravil, je natančen, vljuden in želi biti zgled.
- **Razvijalski stil.** Je stil vodenja z vzpodbujanjem samostojnosti pri delu. Zanj je značilno, da poskuša v sodelavcih vzbuditi samostojnost pri delu, zato dobro sodeluje z njimi, jih posluša, upošteva njihova mnenja in daje velik poudarek na komuniciranje.
- **Izvrševalski stil.** To je vodenje s skupinsko izrabo človeških zmogljivosti. Za vodjo je značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, prepričuje ljudi k samostojnemu zavezovanju določenih ciljev, spodbuja k večji učinkovitosti in usklajuje delo drugih.
- **Dezerterski stil.** Je neustvarjalno, neprizadevno vodenje. Vodja skuša zagotoviti le minimalne rezultate, sicer upoštevajo predpise a ne stremijo k dosegbi boljših rezultatov. Vodja je nekomunikativen, neustvarjalen, ozkosrčen ter se izogiba obveznostim in zavira sodelavce pri kreativnosti.
- **Misijonarski stil.** Je socialno manj ugoden stil. Vodja želi ugajati drugim in je od tega odvisen, je pasiven in se izogiba spodbujanju, ne daje navodil za delo in tudi rezultati ga ne zanimajo.

Potreba po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih je povzročila, da sta se razvila še dva tipa vodenja (Možina et al., 1994. str. 548):

- **Transformacijski stil.** Ta stil vodenja izhaja iz spodbujanja zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušili za premagovanje težav pri delu. Transformacijski vodje vodijo podrejene z motiviranjem, inspiriranjem in navduševanjem zaposlenih, delujejo na podlagi karizme, inspiracije, intelektualne stimulacije in upoštevanja posameznika. Prizadevajo si, da bi razširili koristi zaposlenih, razvili njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo skupine ter da bi svoje interese podredili koristim organizacije.
- **Transakcijski način.** Transakcijsko vodenje je dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa če dobro dela oz. če opravlja delo v skladu z dogovori. Transakcijski vodja ne navdušuje podrejenih, ravna se po pravilih in je posredovalec dogajanja. Transakcijski vodje so ljudje, ki skrbijo da se stvari naredijo in delujejo na podlagi nagrajevanja.

Raziskave kažejo, da so transformacijski vodje uspešnejši kot transakcijski, saj so ljudje bolj zadovoljni in dosegajo višje delovne rezultate. Vendar pa je transakcijsko vodenje lahko bolj primerno za organizacije s stabilno tehnologijo, stabilnim delovnim okoljem in s stabilno delovno silo. Resnično uspešen vodja pa je mešanica obeh načinov vodenja. Je posameznik, ki navdahne ljudi za delovanje, ki usmerja podrejene v bodoče voditelje in ki razvija transakcijske voditelje v transformacijske.

Izbira stila vodenja je odvisna od vrste dejavnikov, ki so različnih vplivnih velikosti (npr. razpoložljivost časa za urejanje zadeve, sposobnost in znanje vodje), če pa vpletemo še situacijske dejavnike, postane izbira pravilnega in primernega stila še zahtevnejša. Sam proces vodenja v širšem pomenu pa pomembno določajo tudi njegove ostale sestavine: kadrovanje, motiviranje in komuniciranje, katerih podrobnejša predstavitev sledi v nadaljevanju.

2.4. KADROVANJE

Eden temeljnih procesov vodenja, ki je ključen za uspešno nadaljnje delo vsakega vodje je proces kadrovanja. Vodja mora v prvi vrsti pridobiti ustrezne kadre oz. zaposlene, ki bodo znali in želeli dosežati zastavljene strateške in operativne cilje.

Proces kadrovanja je sestavljen iz naslednjih elementov: iskanje in pridobivanje novih sodelavcev, izbire med njimi, njihovega izpopolnjevanja, ocenjevanja uspešnosti njihovega dela ter planiranja njihove nadaljnje kariere. Vsi elementi procesa se prepletajo v celoto in vodja mora za uspeh pri delu upoštevati vse, da bi uspel pridobiti in zadržati najboljše kadre.

Pridobivanje ustreznih ljudi ni preprosto delo. Da bi podjetja pridobila kar najboljše ljudi, morajo ponuditi zanimive in vabljive pogoje dela, kar zahteva tako ustrezno finančno stanje podjetja kot tudi organizacijo z jasnimi cilji, vizijo in možnostjo posameznikovega nadaljnega razvoja. Podjetja pridobivajo nove kadre oz. nova znanja na različne načine: z razvojem in izobraževanjem že obstoječih kadrov, preko oglasov, preko priporočil notranjih in zunanjih sodelavcev, preko posebnih specializiranih institucij, s štipendiranjem dijakov in študentov in podobno. Pojavlja se tudi tako imenovano »kadrovanje na zalogo«, ko kadrujemo sposobne strokovnjake ki jih razmestimo na različna delovna mesta in kasneje namestimo na najustreznejša mesta zanje in za podjetje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 198).

Izbira med kandidati za delovno mesto je pomembna stopnja v procesu kadrovanja. Pri izbiri si je namreč potrebno natančno predstavljati, kaj od prihodnjega sodelavca pričakujemo. Potrebno je vedeti kakšna znanja, sposobnosti, spretnosti in osebne lastnosti, želimo in potrebujemo v podjetju. Pri uspešni izbiri si lahko pomagamo z že znanimi priporočili in mnenji o kandidatih, čeprav za končno izbiro le-ta ne smejo biti ključnega pomena. Najbolj preizkušena orodja za spoznavanje potencialnega novega sodelavca pa so intervjuji oz. pogovori in razni strokovni preizkusi znanj (Lipičnik, 1994, str. 459).

Nenehno **usposabljanje in izobraževanje** pogojujejo vse večja kompleksnost dela, spremembe v naravi dela ter nove, večje zahteve. Večina večjih in uspešnih podjetij konstantno organizira tečaje izobraževanja svojih kadrov in to obenem postaja tudi ena temeljnih oblik nagrajevanja zaposlenih v podjetjih. Med izobraževanja in usposabljanja pa ne štejemo le seminarjev, tečajev ampak tudi druge pristope kot so rotacije zaposlenih na različnih delovnih mestih, s čimer se večja obseg znanja, izkušnje in razumevanje poslovanja. Nenehno izobraževanje je klasična značilnost tudi vseh uspešnih vodij, ne le zaposlenih (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 199).

Planiranje kariere temelji na poznavanju sposobnosti ljudi, njihovem razvoju in poznavanju zahtev v njihovem delu. Kadri v podjetju se, skladno z spremembami del, nenehno učijo, razvijajo, spreminjajo. Vodja mora za sposobne zaposlene načrtovati kariero tako, da jim zagotavlja potrebna znanja za rast in razvoj, jih motivira in znižuje njihove frustracije (Rozman, Kovač, Koletnik, 1996, str. 200).

Ugotavljanje uspešnosti zaposlenih je proces sistematičnega ocenjevanja vsakega delavca, njegovih dobrih in slabih strani, povezanih z delom, da bi ugotovili uspešnost pri delu (Lipičnik, 1994, str. 463). Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih ni pomembno le kot osnova za nagrajevanje, ampak je ključno za ugotavljanje rezultatov naših izbranih kadrov.

Ko smo uspeli pridobiti nove kadre pa se že začne pojavljati nov problem, kako jih navdušiti za kvalitetno in uspešno delo. Zaposlene je potrebno znati motivirati, da bodo delali dobro in po svojih najboljših močeh prispevali k uresničitvi zastavljenih ciljev.

2.5. MOTIVACIJA

Tudi motivacija je ključen proces vodenja. Le motivirani delavci bodo zadovoljni in uspešni pri svojem delu. Vodja se mora zavedati pomena motivacije, poznati dejavnike, ki vplivajo nanjo, motivacijske teorije in modele, da uspe v svojih podrejenih izzvati želena stanja in reakcije, ki prispevajo tako k boljšemu delovnemu rezultatu kot tudi k večjemu osebnemu zadovoljstvu delavcev.

2.5.1. Pojmovanje motiviranja

Odgovor na vprašanje zakaj delamo in se trudimo uspešno opravljati svoje delo ter kaj nas žene doseči neke zastavljene cilje se skriva v motivaciji. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje, ob določenih sposobnostih in znanjih, delajo. Brez motivacije ne more posameznik storiti nobene aktivnosti oz. ni sposoben zadovoljiti svojih potreb. Motivacija za delo pomaga posamezniku uresničiti lastne cilje oz. zadovoljiti cilje organizacije v kateri deluje. Motiviranje je proces, ki ga uporabljajo vodje za krmiljenje človeških aktivnosti v željeni

smeri (Možina, 1992, str. 182). Če poenostavim situacijo, bi lahko rekla, da zaposleni delamo, ker nam vodja ponuja nekaj s čimer lahko zadovoljimo svoje potrebe. Najprej zadovoljujemo potrebe na nižjih ravneh, nato pa na vedno višjih. Tako pridemo do motiviranja, ki z vidika vodij pomeni zbujanje potreb oz. zavesti o potrebi ter sočasno nakazovanje rešitev za njihovo zadovoljitev. Motiv je razlog, da človek deluje. Posameznik pa bo deloval le, če bo vodja ta razlog poznal in ga zaposlenemu tudi ponudil.

Seveda pa motivacija ni sama po sebi umevna. Posameznik lahko ima tudi neomejene potrebe poleg tega pa pri delovanju v podjetju prihaja v stik z ostalimi ljudmi, ki lahko drug drugega omejujejo v delovanju in dosegih zastavljenih ciljev. Iz tega lahko sklepamo, da motivacija ni odvisna od posameznika samega, temveč je v dobršni meri tudi družbeno pogojena.

2.5.2. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki. Da bi vodja učinkovito deloval mora dognati, kako doseči čim bolj učinkovito interaktivnost med temi dejavniki. Trije izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo so:

- **Individualne razlike:** Vsak človek je edinstven. Individualne razlike, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, so tiste, ki so lastne vsakemu posamezniku. Nekateri posamezniki motivira denar, druge varnost, tretje prosti čas, četrte ugled...Vodja mora poznati svoje zaposlene in jih glede na njihove želje ustrezno motivirati, za doseg skupnega zastavljenega cilja.
- **Lastnosti dela:** Lastnosti dela predstavljajo zahteve po različnih zmožnostih, znanjih, izkušnjah, sposobnostih in ambicijah posameznikov. Nekatera dela zahtevajo ogromno določenih značilnosti, nekatera pa so spoštovana zaradi povsem drugih. V timih, kjer se delo nenehno spreminja se morajo zaposleni stalno učiti, izpopolnjevati, sprejemati znanja in izkušnje drugih. Vodja mora tako posvetiti pozornost temu, da vzbudi v članih tima željo po učenju in sodelovanju med seboj.
- **Organizacijska praksa:** Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa, sistem nagrad v organizaciji...Nagrade sicer lahko motivirajo zaposlene, vendar pa morajo temeljiti na uspešnosti. Pravilno usmerjena politika nagrajevanja je tista, ki pri posameznikih zbudi željo po večjem trudu za doseg zastavljenih ciljev. Vodja mora znati optimalno motivirati svoje delavce z nagradami, da dosega obenem tudi maksimalno poslovno uspešnost.

Interakcija vseh navedenih dejavnikov vpliva na motiviranost zaposlenih. Interakcijo pa tvorijo vsi dejavniki vpliva. Ko motivira zaposlene, mora vodja upoštevati vse dejavnike (Lipičnik, 1994, str. 495 – 497).

2.5.3. Motivacijski modeli

Motivacijski modeli so tista zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo takšno delovanje, da pri ljudeh izzovemo želene reakcije in stanja. Vsaka motivacijska teorija (glej Priloga 1) prikaže določeno uporabno vrednost oz. pričakovano vedenje pri zaposlenih. Z pomočjo izsledkov motivacijskih teorij lahko zgradimo motivacijski model, ki bo pri ljudeh izzval ponavljajoče se želene vedenje. Pri oblikovanju samih motivacijskih modelov pa moramo biti pozorni na občutke zaposlenih, ki lahko bistveno spremenijo želeni vzorec vedenja. Posebno pozornost moramo posvetiti občutkom pravičnosti, enakosti in pričakovanj.

Večino dejavnikov, ki sestavljajo motivacijske modele, lahko razvrstimo med nagrade in kazni. Z njimi poskušamo bodisi okrepiti zaželeno človekovo vedenje oz. odpraviti nezaželeno vedenje. Posebno pozornost, kot motivacijskemu orodju, velja posvetiti **sistemu plač**. Na vedenje zaposlenih lahko tako kot z nagrado ali kaznijo vplivamo tudi s plačo. Zmotno je uporabljati plačo le kot socialno kategorijo, saj se v tem primeru izgubi njena motivacijska moč (Lipičnik, 1994, str. 488 – 518). Motivacijska moč je največja takrat, ko delavca pripelje iz situacije, v kateri mora delati, v situacijo v kateri želi delati.

2.6. KOMUNIKACIJA

Tudi proces komunikacije je eden izmed temeljnih procesov vodenja. Ljudje komuniciramo na vseh ravneh svojega delovanja in na različne načine. Posebej na delovnem mestu je komunikacija izjemnega pomena. Vodje torej, ki pri svojem delu večino časa komunicirajo, morajo natančno poznati komunikacijski proces, načine in metode komuniciranja ter motnje v komuniciranju in obenem tudi načine njihovega odpravljanja.

2.6.1. Pojmovanje komuniciranja

Komuniciranje bi splošno lahko opredelili občevanje, razpravljanje, posvetovanje, spraševanje, kratka oblika vedenja do ljudi. Komuniciramo, da bi informirali, da bi bili informirani in da bi vplivali na ljudi okoli nas.

Komuniciranje omogoča: dajanje in pridobivanje informacij, medsebojno izmenjavo podatkov in mnenj, prenos idej, zamisli in solucij, vzdrževanje poslovnih, osebnih in tržnih stikov, usmerjanje in usklajevanje poslov, reševanje konfliktov in problemov...

Komuniciranje v podjetjih je dejavnost vodij in drugih strokovnjakov v organizaciji. Je ciljna dejavnost, namenjena dosegu organizacijsko koristnih in zastavljenih ciljev. Vodja

porabi veliko svojega časa za komuniciranje z ljudmi, za komuniciranje s svojimi podrejenimi in predpostavljenimi.

Vsebina, način in razumljivost sporočila je odvisna od znanja, sposobnosti in nagnjenj pošiljatelja. Prav tako pa je tudi sprejemanje in razumevanje sporočila odvisno od teh istih lastnosti prejemnika. Zmogljivost vsakega komunikacijskega kanala je omejena z največjo količino informacij, ki jo je še mogoče prenesti po njem. Pomembna je tudi verodostojnost prenosa, saj v komunikacijskih kanalih nastajajo motnje, ki zmanjšujejo učinkovitost prenosa ter ovirajo natančen in hiter prenos sporočila. Učinkovito komuniciranje je tisto, pri katerem prejemnik razume sporočilo pošiljatelja tako kot ga je ta zasnoval.

2.6.2. Načini in metode komuniciranja

Poznamo več pomembnih načinov in metod komuniciranja. V splošnem ločimo verbalno oz. besedno komuniciranje od neverbalnega oz. govornice telesa. Besedni način komunikacije poteka ustno ali pisno (sem sodi tudi elektronsko komuniciranje). Verbalne ustne metode komunikacije so razgovor, sestanek, pogajanje, predavanje, posveti... Verbalne pisne metode komuniciranja pa so sporočila, plakati, pisma... Za pisne metode komuniciranja so pomembne hitrost, točnost, jasnost, možnost preverjanja... Veliko metod komuniciranja je kombinirane narave in jih uporabljamo hkrati z audiovizualnimi sredstvi in drugimi pripomočki.

Praviloma pa se načini komuniciranja med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Uspešen vodja izbere način komunikacije glede na dano situacijo, število udeležencev, vsebino, čas in aktualnost tematike (Damjan, 1994, str. 576).

2.6.3. Motnje v komuniciranju

Samo komuniciranje ni vedno tako učinkovito, kot bi moralo biti. Informacija se lahko v teku komunikacijskega procesa popači in do prejemnika ne pride v pravi obliki. Motnje v komuniciranju se lahko pojavijo na različnih mestih: bodisi na strani oddajnika, bodisi na strani prejemnika, lahko pa tudi v samem komunikacijskem kanalu. Kot najpogostejši **vzroki za motnje** se navajajo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 232-233): slabše razvite sposobnosti za komuniciranje (bodisi oddajnika ali sprejemnika), selektivno izbiranje informacij, različnost jezika, filtriranje komunikacij, status pošiljatelja sporočila, čustva, prevelik obseg informacij... Ovire oz. motnje na poti uspešnega komuniciranja je seveda mogoče premagati. Najprej se jih je potrebno zavedati in jih odpraviti z načini: uravnavanja pretoka informacij, spodbujanja povratnih informacij, uporabe preprostih informacij, aktivnim poslušanjem, zadrževanjem negativnih čustev, uporabe neverbalnih

znakov in po potrebi z uporabo neformalnih komunikacijskih poti (Damjan, 1994, str. 573).

Vodja mora, če želi uspeti, znati komunicirati. Poznati mora sposobnosti razumevanja izvajalcev katerim posreduje navodila, saj jim tako lažje uspešno razloži, pojasni in jasno prenese naloge ter navodila za delo.

3. VODENJE V TIMU

Družbene spremembe v zadnjih nekaj letih so botrovale spremembam na vseh področjih. Danes je poslovno okolje veliko bolj kompleksno in spremenljivo. Nekdaj hierarhično urejene organizacije izgubljajo bitko s sodobno usmerjenimi podjetji, ki se iz dneva v dan soočajo z novimi, drugačnimi problemi. Vse to zahteva ne le boljše, kvalitetnejše oz. višje izobražene zaposlene, ampak predvsem sodelovanje med njimi. Potreba po sodelovanju v timih je nastala iz dejstva, da je za reševanje kompleksnih situacij potrebnih več znanj, izkušenj, sposobnosti. Timsko delo se je začelo pojavljati predvsem v podjetjih, kjer pot do cilja in reševanje problema nista bila znana. Kasneje pa je prišlo do ugotovitev, da pripadnost timu povečuje tudi samo zavzetost članov za doseganje skupnih ciljev. Vse to je botrovalo nastanku različnih timov v podjetjih, ki so hitreje in bolje dosegali uspešne rešitve.

3.1. POJMOVANJE TIMA

Vsi smo timski igralci. Naša pomembnost izvira iz življenjskih povezav z drugimi ljudmi, iz vseh naših ekip. Zaradi timov postanemo del nečesa, kar je pomembno. Vendar pa timsko delo ni preprosto. Pravzaprav utegne biti neoprijemljiva zadeva, ki povzroča frustracije. Zato je povsod toliko slabih timov, ki stojijo na mestu ali celo nazadujejo. Uspešno timsko delo terja mnogo dela, truda, znanja predvsem pa dobrega vodjo, ki bo iz danih kadrovskih in materialnih virov potegnil maksimalni rezultat (Riley, 2001, str. 124). V dobrih timih ni prostora za lenarjenje in špekuliranje. Če timi niso le klasične skupine z novim imenom in če v njih poteka resnično timsko delo ter vlada kolektivni duh, potem so ti veliko bolj uspešni in ustvarjalni od najboljšega posameznika. Posameznik je sicer lahko ustvarjalen, vendar implementacija ustvarjalnih zamisli zahteva sodelovanje z drugimi. Ta oblika sodelovanja zaradi učinkovitosti prevzame obliko tima.

3.1.1. Opredelitev tima

Pogosto prihaja do zamenjave in nerazumevanja pri opredelitvi oz. **razliki med skupino in timom**. Skupino lahko označimo kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev (Možina et al., 2002, str. 541). Vsakdo od nas pripada bodisi delovni,

športni, prijateljski ali politični skupini. Tim pa seveda ni isto kot skupina. Za razliko od skupin, kjer se naloge le razdelijo in vsak član sam rešuje in odgovarja za svoj del le-teh, v timu člani s svojim prispevkom sodelujejo pri končni, skupni izdelavi naloge in zanjo vsi odgovarjajo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 208 – 209). Po Možini je tim skupina za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev (Možina et al., 2002, str. 544).

Iz tega lahko povzamemo, da so vsi timi skupine, medtem ko vse skupine niso timi. Skupina je tim, če je delovanje članov skupine usmerjeno na določen cilj in če sodelujejo, da bi dosegli cilj. Člani v medsebojni izmenjavi znanja in izkušenj rešujejo naloge s pomočjo in ob podpori vodje tima (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 209).

Iz množice različnih avtorjev, ki opredeljujejo time lahko pridemo do nekakšnega povzetka, ki opredeljuje **tim kot skupino ljudi z različnimi znanji, sposobnostmi, izkušnjami in željami, ki želijo doseči skupni cilj. Timsko delo predstavlja sodelovanje, medsebojno podpiranje, komuniciranje, izmenjavo znanj, izkušenj in skupno odgovarjanje za rezultate. Brez teh lastnosti uspešen tim ne obstaja.**

3.1.2. Sestavine in značilnosti tima

Tim je organizacijska tvorba sestavljena iz naslednjih **elementov**: k cilju usmerjene naloge, članov tima, ki delujejo, vodje tima, ki usmerja delo in komuniciranja ali procesa medsebojne izmenjave informacij, znanja, izkušenj (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 209).

Pri **oblikovanju tima** so ključna vprašanja: opredelitev nalog in cilja, velikost tima in izbira članov. Pravilno **opredeljene naloge in cilji** so ključ do uporabnih in koristnih rezultatov tima. Osnovo za opredelitev naloge mora predstavljati določen problem ali izziv. Vodja mora znati postaviti cilje dovolj visoko, da se bodo člani tima poistovetili z njimi, hkrati pa ne smejo biti zastavljeni prenizko. **Velikost tima** je odvisna od obsežnosti in kompleksnosti naloge. Idealno število članov ne obstaja čeprav velja, da je bolje oblikovati več manjših timov, kot enega zelo velikega, saj se tako zmanjšujejo možnosti enakovrednega dialoga. **Izbira članov** temelji v prvi vrsti na njihovih strokovnih sposobnostih in osebnostnih lastnostih. Odvisno od naloge je, katere lastnosti so pomembnejše. Bistveno je namreč, da se člani tima med seboj dopolnjujejo. Podobnost v znanju, mišljenju, karakterju bo zelo verjetno prinašala podobne, konformne in neustvarjalne rešitve.

Timi imajo nekatere naslednje **značilnosti** (Možina et al., 1994, str. 623):

- člani spoznavaajo medsebojno odvisnost in vedo, da je vzajemna pomoč ključna pri dosegu tako lastnih kot timskih ciljev. Ne izgubljajo časa s prepiri, niti se osebno ne okoriščajo na račun drugih
- člani močno sprejemajo svoje delo in usmerjajo vse moči proti dosegu cilja, ki so ga sami pomagali sestaviti
- člani prispevajo izvirne ideje, svoj lastni talent in znanje, kar pripomore k uspešnosti podjetja
- v timu vlada zaupanje med člani, medsebojno spodbujanje k svobodnemu izražanju idej, mnenj, predlogov, občutkov
- vprašanja so vedno dobrodošla
- komunikacija je odprta, odkrita, poštena, razumevajoča do stališč posameznikov
- člani se v timu še naprej oz. dodatno izobražujejo, urijo, usposabljujejo
- konflikti se obravnavajo kot običajen pojav v medčloveških odnosih. Ponujajo priložnost za nove in še bolj kreativne rešitve
- sodelovanje vseh posameznikov pri pomembnih odločitvah. Razumejo vodilno vlogo vodje v posebnih okoliščinah, da deluje po lastni presoji. Cilj je namreč vsem skupen – uspešnost podjetja.

3.1.3. Stopnje razvoja tima

Sinteze raziskav majhnih skupin in timov kažejo, da obstaja pet razvojnih stopenj v življenjskem krogu vsakega tima (Schermerhorn, 1999, str. 426):

- **Oblikovanje:** stopnja začetne orientacije in medsebojnega spoznavanja
- **Nasprotovanje:** stopnja prvih delovnih konfliktov in začetek timskega dela
- **Pristajanje:** stopnja usklajevanja nalog in operativnih razporeditev le-teh
- **Izvajanje:** stopnja timskega dela, usmerjena k delovni uspešnosti
- **Zaključevanje:** stopnja zaključevanja projekta in razkroja tima

V prvi stopnji **oblikovanja** se posamezniki začnejo spoznavati z ostalimi člani in timom nasploh. Skrbijo jih medsebojni odnosi, sposobnost vključevanja v tim, zahtevnost delovne naloge in kako le-to dojemajo drugi člani. Težave na tej stopnji se pojavljajo predvsem v timih, katerih posamezniki so si kulturološko in demografsko precej različni.

Stopnja **nasprotovanja** je obdobje visoke emocionalnosti. Člani se že dovolj poznajo, da prihaja med njimi do pogostejših strokovnih ali/in osebnih nesoglasij. Obstaja nevarnost nastanka klik, ki se lahko razvijejo okoli vplivnejših posameznikov in ogrozijo dober delovni rezultat. Na tej stopnji je potrebno najti način, kako doseči zavest o enotnem, skupnem cilju in obenem zadovoljiti tudi potrebe posameznika. Uspešnost te stopnje lahko ključno pripomore pri kasnejšem uspehu oz. neuspehu v učinkovitosti tima.

Sodelovanje je temelj delovanja v stopnji **pristajanja**. Člani tima so postali enotni kot delovna skupina in stremijo k skupnemu cilju. Vsak član pozna svojo vlogo v timu in svoje naloge. Vzdušje je harmonično, manjšinsko mnenje se ne spodbuja. Člani tima si postajajo domači, prisoten je občutek skupnih pričakovanj. Kohezivnost tima lahko postane celo pomembnejša od same uspešnosti in dosege zastavljenega cilja.

Timi v stopnji **izvajanja** so zreli, organizirani in dobro delujejo. To je stopnja popolne integracije, kjer člani tima delujejo kreativno, tako pri kompleksnih problemih, kot tudi v medsebojnih konfliktih. Člani so motivirani z timskimi cilji. Primarni izziv za time na tej stopnji je nadaljevati to delo in nadgrajevati pozitivne medsebojne odnose kot enoten tim. Takšni timi bi morali znati funkcionirati tudi v večjih združbah in spremenjenih okoliščinah.

Končna stopnja **zaključevanja** v razvoju tima je, ko so člani pripravljene doseči končen cilj in se raziti. Idealno je, da se timi razidejo z občutkom uspešno opravljenega dela, ter se zavedajo lastnega prispevka k uspešnemu skupnemu rezultatu.

3.1.4. Dejavniki uspešnega tima

Vsako delo v timu pa ne prinaša uspeha samo po sebi. Raziskave kažejo, da morajo člani tima svoje delo v njem ceniti in spoštovati, saj le tako lahko produktivno opravljajo svoje delo v timu in posledično zagotovijo uspešnost celotnega tima. Raziskave prav tako kažejo, da so timi, kjer so nagrade razporejene glede na prispevek posameznika v timu, učinkovitejši, kot timi ki nagrajujejo svoje člane enakopravno. Zopet drugi ugotavljajo, da so timi učinkovitejši, dosegajo boljše rezultate in imajo ugodnejšo delovno vzdušje, če so v njem prilagodljivi in vestni posamezniki, kot če člani tima nimajo teh lastnosti. Vsekakor vpliva na produktivnost timov mnogo dejavnikov (Dessler, 2001, str. 404).

Dejavniki uspešnega tima so (Možina, 1996, str. 113 - 117): poznavanje ciljev, odprtost, odkritost, zaupanje in medsebojna pomoč, sodelovanje v timu ter sposobni posamezniki. Seveda zgolj oblikovanje tima ne zagotavlja tudi njegove učinkovitosti. Da bi tim deloval uspešno in uresničil svoj namen morajo vsi njegovi člani biti seznanjeni z zastavljenimi **cilji**. Cilji morajo biti ne le znani, ampak jasni, razumljivi in predvsem merljivi. Cilje posameznikov je potrebno uskladiti s skupnim ciljem. Drugi pomemben dejavnik uspešnosti tima je **odprtost in odkritost** med njegovimi člani. Le to lahko vodi do ustvarjalnih rešitev in novih idej. Temu pa seveda botruje **zaupanje med člani** in njihova nesebična, medsebojna pomoč, kar pa vodi do **sodelovanja** v timu, ki je ključen dejavnik uspešnosti. Posamezniki morajo vsak s svojim znanjem, sposobnostmi, izkušnjami kar največ pripomoči pri hitri dosegi zastavljenega cilja. Vsi ti dejavniki pa terjajo **sposobne posameznike**, katerih skupni interesi so pred njihovimi individualnimi. Vsak član tima se

mora zavedati, da jim delo v timu omogoča nova znanja, več izkušenj in možnost tako strokovnega kot osebnega razvoja.

Iz navedenega lahko razberemo, da tim ni le skupina posameznikov, ki, če malce pretiravam, pojejo spodbudne pesmi in vzdikajo motivacijska gesla. V timu se je potrebno dogovoriti o skupnem cilju in delitvi vlog. Posamezniki morajo komunicirati med seboj, sodelovati z drugimi tako, da usklajujejo delo, rešujejo nastale probleme, iščejo nove delovne postopke in upravljajo s konflikti. Naloga vodje pri tem je, da uspešno krmili ta tim v smeri proti zastavljenemu cilju.

3.2. VODENJE TIMA

Tim je že po definiciji močno ciljno usmerjena skupina, ki dosega cilje s skupinskim odločanjem, skupinskim reševanjem problemov in skupinskim upravljanjem konfliktov. Rezultat timskega dela sta sinergija in ustvarjalnost, ki ju zgolj z individualnim pristopom ni mogoče doseči. Ne gre pa zanemariti dejstva, da timskega dela ni brez individualnega. Vsak tim namreč sestavljajo posamezniki, ki morajo v njem odigrati dokaj natančno opredeljene vloge. Pri tem je seveda velik poudarek na medsebojnem komuniciranju, sodelovanju, usklajevanju in stalnem ustvarjalnem spreminjanju delovnih postopkov (Pagon, 2003, str.15).

3.2.1. Pojmovanje vodenja v timu

Vodenje tima se razlikuje od običajnega vodenja. Bistvo vodenja tima je v tem, da vodja nastopa kot usmerjevalec k rezultatom in ne kot nadrejeni. Vodja je spodbujevalec, motivator, usklajevalec ali svetovalec, ne nastopa direktno kot nadzornik. Vodja tako vodi zaposlene, ki so lahko tudi bolj izobraženi in sposobni kot on. Iz tega izhaja, da ne more ukazovati, lahko le spodbuja in motivira ostale člane tima (Dessler, 2001, str. 407).

Vodja tima pozna cilj, ki ga želi doseči, ne pozna pa točne poti za dosego le-tega. Zato je za vodjo v timu pomembna predvsem njegova osebnost in karizma, na podlagi česar mu člani sledijo. Pri tem ni tako pomemben njegov statusni položaj, saj njegova moč izhaja iz njegove osebnosti. Vodja more pri članih tima ustvariti občutek, da točno ve kaj želi doseči ter si s tem ustvariti moč.

Vodja začrta smernice delovanja tima in pomaga timu, da dobi informacije in sredstva, ki so potrebna za uspešno delo. Pri komuniciranju vodja dovoljuje razhajanje mnenj in nesoglasja, saj s tem uspešen vodja vzdržuje ustvarjalno vzdušje.

Za vodenje tima je pomembno, da je **vodenje usmerjeno v zadovoljstvo ljudi**. Tak način vodenja poudarja položaj zaposlenih, delovne razmere in medsebojno sodelovanje. Komuniciranje je odprto, odnosi v timu pa temeljijo na zaupanju. Zaposlenim omogoča, da uveljavijo svoje koristi. Poleg tega, pa jih spodbuja k bolj produktivnemu delu z manjšim številom pritožb in konfliktov.

Z vodenjem usmerjenim v zadovoljstvo ljudi in z značilnostmi dela v timu pa najbolj sovпада demokratični oz. participativni stil vodenja. Vodja se bolj opira na osebnostno in strokovno avtoriteto, kot pa na statusno. Vodja v odločanje vključuje svoje podrejene in jim tako omogoča vplivanje na doseganje, tako ciljev podjetja kot tudi svojih lastnih ciljev.

Vodenje tima je usmerjanje delovanja članov tima k doseganju postavljenega cilja. Pri vodenju tima moramo biti pozorni zlasti na **oblikovanje komunikacij, motiviranje in nadzor** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 212).

3.2.2. Lastnosti uspešnih vodij v timu

Vodenje je danes eden izmed glavnih dejavnikov, ki vpliva na spodbujanje posameznikove uspešnosti in odkrivanje njegovih še neizkoriščenih sposobnosti, možnosti, znanj (Carling, 1995, str. 28).

Uspešni vodje timov delujejo po naslednjih načelih (Schermerhorn, 2001, str. 438):

- **Ustvarjajo in oblikujejo jasno vizijo prihodnosti.** Ta vizija vključuje jasno opredeljene cilje, ki terjajo naporno delo in zahtevajo popolno predanost timu. Ustvarjajo občutek skupnega cilja.
- **Spodbujajo spremembe.** Uspešni vodje v timu so nezadovoljni s statusom quo. Člane tima usmerjajo k podobnemu razmišljanju in k nezadovoljstvu nad njim. Na člane tima poskušajo vplivati tako, da jih motivirajo za kakršnekoli spremembe, da le ne pride do konformnega in neustvarjalnega vedenja.
- **Razvijajo talente in bodoče vodje.** Vodje v timu zagotovijo, da so člani tima posamezniki z pravimi sposobnostmi in zmožnostmi. Njihovo kadrovanje mora temeljiti na tem, da so posamezniki visoko motivirani v smeri uporabljanja in izkoriščanja svojih talentov za doseg skupnega, zastavljenega cilja. Vodje morajo delovati tudi tako, da za seboj puščajo ljudi, ki jih bodo znali in zmogli nadomestiti. Vodje morajo delovati tudi mentorsko.

Visoko uspešnega tima ne dobimo le z njegovo ustanovitvijo in dodelitvijo nalog. Vodje v uspešnih timih ustvarijo pozitivno, podporno vzdušje, kjer člani točno vedo kaj naj pričakujejo od vodje in kaj on od njih. Vodja usmerja in spodbuja člane tima in jim z lastnim zgledom demonstrira, kako je potrebno včasih zanemariti lastne interese za doseg

skupnega cilja. Vodja mora za seboj pustiti sposobne posameznike, ki bodo znali nadaljevati njegovo delo.

3.2.3. Kadrovanje v timu

Temeljni način dela članov tima je kooperativno sodelovanje. Za uspešnost tima je pravilna izbira članov tima izredno pomembna. Običajno je dolžnost vodje določitev članov tima. Pri tem si pomagajo z mnenji strokovnih služb tako v podjetju kot tudi izven njega, kadar iščejo posebne lastnosti, znanja, sposobnosti članov, ki jih obstoječi ljudje v podjetju nimajo. Osnovni merili pri izbiri članov tima sta strokovno znanje oz. njihove sposobnosti in osebnostne lastnosti. Medtem, ko je strokovno usposobljenost relativno lahko ugotoviti, je opredeljevanje osebnostnih lastnosti veliko težje delo. Vendar pa je za uspešno delo v timu to izjemnega pomena. Vodje si pri kadrovanju pomagajo tako z razgovori, opazovanjem kandidatov kot tudi z različnimi vprašalniki, ki razkrivajo osebnostne lastnosti posameznikov pomembnih za delo v timu.

Naloga vodje je doseči uspešen rezultat, izpolniti zastavljeno nalogo oz. cilj. Za doseg tega je potrebno izbrati člane tima, ki bodo pozitivno vplivali na delovanje tima. Lastnosti članov uspešnega tima so (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 211-212):

- **Ciljna usmerjenost:** gre za to da si kandidat prizadeva pri svojem delu doseči zastavljen cilj, ki mu mora biti jasno in nazorno prikazan oz. predstavljen
- **Samozavest:** njegov nastop mora biti odločen, ne arogaanten in ne ponižen. Posameznik se ne sme niti precenjevati, niti podcenjevati. Biti mora realen tako do sebe, kot tudi do svojih sodelavcev, vodje.
- **Sposobnost komuniciranja:** izražanje posameznika mora biti jasno, nedvoumno, znati mora postavljati vprašanja in poslušati odgovore.
- **Sposobnost integracije:** zaželjeni so družabni posamezniki, ne individualisti, ki znajo vzpostaviti pozitivno konstruktiven odnos s sodelavci, prijatelji in nadrejenimi.
- **Sprejemanje odgovornosti:** odnos do sprejetih obveznosti, zavedanje lastne in timske odgovornosti, pripravljenost prevzema odgovornosti in posledic za dejanja.
- **Pridnost in energija:** pripravljenost, po potrebi, sodelovati tudi v svojem prostem času.
- **Zunanji videz:** urejenost, primerno vedenje, način ne ekstravagantnega oz. izstopajočega oblačenja.
- **Zdravstveno stanje:** zaželjeno je ukvarjanje s športom oz dobra fizična pripravljenost, skrb za lastno zdravje .
- **Lojalnost in pokončnost:** spoštovanje nadrejenih, neizdajanje poslovnih skrivnosti...

- **Psihična obremenitev:** posameznik mora znati sprejemati kritiko, poraze, probleme...
- **Pripravljenost za mnenje:** udeleževanje izobraževalnih oblik, skrb za spremljanje dogodkov tudi izven stroke, splošna razgledanost...

Za uspešno kadrovanje je zelo primeren tudi Belbinov vprašalnik, ki omogoča prepoznavanje vlog v timu. Z upoštevanjem teh vlog in z ustrezno analizo lahko precej dobro napovemo ali bo nek tim uspešen ali ne. Za uspešen tim je, po Belbinu, bistveno kako se člani tima med seboj ujemajo v različnih vlogah. Devet vlog, ki jih Belbin navaja je (Možina et al., 2002, str. 567):

- **Izvrševalec:** Spreminja zamisli in načrte v praktične delovne postopke, sistematično in uspešno izvaja dogovorjeno. Je vesten in zadržan.
- **Usklajevalec:** Nadzira delo tima in izrablja razpoložljive vire. Odkriva prednosti in slabosti tima ter izvablja iz članov njihove potenciale. Je stanoviten in ekstrovertiran vodja.
- **Oblikovalec:** Oblikuje pot tima. Pozornost usmerja v postavljanje ciljev in prednostnih nalog. Rad vsiljuje obliko ali vzorec skupinski razpravi in rezultatom tima. Je nestrpen in ekstrovertiran vodja.
- **Inovator:** Pospešuje nove ideje, strategije in pozornost usmerja na poglobljena vprašanja. Poskuša premagovati težave tima pri vseh problemih. Je dominantna, inteligentna in introvertirana osebnost.
- **Iskalec virov:** Raziskuje in poroča o idejah, razvoju in spremembah zunaj tima. Oblikuje in vodi pogajanja pomembna za delovanje zunaj tima. Je trden in ekstrovertiran vodja.
- **Ocenjevalec:** Analizira probleme, vrednoti ideje in predloge in pripravlja tim na uravnotežene odločitve. Je inteligen, stanoviten in intovertiran.
- **Timski delavec:** Podpira člane tima, odpravlja njihove pomanjkljivosti in izboljšuje interno komunikacijo. Goji timski duh. Je marljiv, ekstrovertiran in zadržan.
- **Zaključevalec naloge:** Ščiti tim pred napakami, odkriva pozornosti potrebne vidike dela in vzdržuje občutek za nujno. Je nestrpen, natančen in introvertiran.
- **Specialist, strokovnjak:** Osredotoča se na strokovne, tehnične probleme, naloge in se vanje specialistično pogloblja. Je natančen, poglobljen in vesten.

Najpomembnejši vlogi sta zagotovo usklajevalec in inovator, ti dve se morata najbolje ujemati, saj sicer inovatorjeve zamisli ne obrodijo sadov. V večjih timih je tako idealno, da so zastopane vse vloge, čeprav lahko dva posameznika z istimi dominantnimi vlogami povzročita timu precej težav. Ne glede na »sestavo« tima, pa se morajo vsi člani naučiti timskega razmišljanja, ki presega meje in primernost člana za posamezno vlogo. Dobri

člani tima znajo spreminjati svoje vloge, se prilagajati, ustvarjati vloge za druge in opravljati dela tistih vlog, ki jim sicer ne odgovarjajo (Možina et al., 2002, str. 569).

3.2.4. Motiviranje v timu

Doseganje zastavljenih ciljev v timu je odvisno tudi od zavzetosti posameznih članov za izvedbo postavljene naloge. Na zavzetost posameznika pri izpolnjevanju nalog pa, v največji meri, vpliva njegova motiviranost.

Motiviranje je nepogrešljiv faktor uspešnosti tima. Vodje morajo tako dajati velik poudarek tako individualni motiviranosti posameznika, kot tudi motivaciji celotnega tima. Vsak posameznik ima svoje potrebe, cilje, želje in ambicije, ki jih bo dober vodja znal uskladiti v skupne, ki bodo motivirali celoten tim. V prvi fazi delovanja je pomembno, da je motiviran tudi vodja sam. Če namreč on ni motiviran za delo, bo v to težko prepričal tudi ostale člane. Vodjo vsekakor ne sme motivirati (le) denar. Pravega vodjo bo motivirala samostojnost pri delu in oblikovanju tima, odgovornost za uspeh, dobri rezultati, zaupanje ostalih članov v njegovo sposobnost vodenja tima, povratne informacije članov ipd.

Ko imamo motiviranega vodjo, je člane tima motivirati veliko lažje. Stopnja motivacije posameznika je odvisna od spleta dejavnikov, kot so npr. višina plače, urejenost delovnega okolja, socialna varnost v podjetju ipd. Na precejšen del teh dejavnikov vodja ne more vplivati. Običajno člane tima bolj motivirajo sekundarni motivi, saj imajo primarne oz. osnovne že zadovoljene. Tu gre predvsem za zadovoljevanje motivov po uveljavljanju, moči, pripadnosti, varnosti, statusu ipd. Nekateri posamezniki motivira že sama možnost po sproščanju kreativnosti, možnost razpravljanja, možnost razvijanja svoje osebnosti in drugo.

Timsko delo ima, samo po sebi, vrsto **prednosti** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 213) :

- **Odpravlja socialno osamitev posameznika.** Pri timskem delu se namreč razvijejo občutki pripadnosti skupini, prijateljske vezi, kar zadovoljuje socialne potrebe posameznika.
- **Poveča se samozavest posameznika.** Timsko delo obenem zahteva in daje možnost za sproščanje, kreativnost, sposobnost razpravljanja, toleranco, kooperativno sodelovanje itd. Posameznik lahko razvija svojo osebnost v večji meri.
- S članstvom v timu se povečuje **občutek varnosti.** Posameznik se reši pritiska in strahu zaradi medsebojnega zaupanja, ki ga razvije pri timskem delu.

V povezavi s timskim delom obstajata vidika neposredne motivacije, ki ju lahko uporablja vodja: pohvala in graja ali kritika (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 214). Tako pohvala, kot kritika imata vsaj štiri med seboj različne si naloge, ki pa se prekrivajo. Te naloge so: informiranje, učenje, aktiviranost in samozaupanje.

Večina ljudi (nas) rada sliši **pohvale**. Zato je lažje izreči pohvalo kot kritiko. Kljub temu, pa morajo vodje upoštevati določene vidike, da bo pohvala delovala spodbudno na delo članov tima:

- pohvala mora priti neposredno od nadrejenega, ki pozna prispevek svojega sodelavca
- pohvalo zasluži zaželeno obnašanje, ne pa sama oseba
- priznanje naj sledi neposredno po obnašanju oz. dejanju, ki ga želimo pohvaliti

Po drugi strani pa **kritik** ljudje večinoma ne slišijo radi, zato naj vodja pred kritiko razmisli o njenem cilju in načinu izražanja:

- kritiko naj izrazi vodja, ki dobro pozna delo svojega podrejenega
- kritizira naj nezaželeno obnašanje, pri čemer mora izhajati iz dejstev in ne govoric
- kritiko naj izrazi na samem
- kritika mora biti izražena v jasnem jeziku, ki ne dopušča nikakršnih dvomov.

3.2.5. Komuniciranje v timu

Komunikacije v timu so osnovna oblika, s pomočjo katere se izvaja naloga. Komuniciranje v timu pomeni nenehno gibanje sporočil med člani tima. Preko komuniciranja članov tima se v timu analizirajo problemi, usklajuje se delo posameznikov, sprejemajo se odločitve, rešujejo se notranje težave tima ipd. V timu vsak komunicira z vsakim, izmenjujejo si mnenja predloge, znanja. Pomembno je, da preko komuniciranja vsi pridejo do enakih in enakovrednih informacij, da kasneje ne bi prišlo do konfliktov. V timu srečamo tako vertikalno, horizontalno kot tudi diagonalno komuniciranje med vodjo in člani tima. Od vodje je odvisno, kakšno obliko komunikacijskih pravil bo oblikoval in spodbujal.

Nekatera priporočila (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 213) za pravilno oblikovanje razprav tima so:

- **jasno, nedvoumno izražanje** pomeni, da povemo tisto, kar mislimo, svojo misel logično izrazimo in oblikujemo ob zaželeni uporabi kretenj
- **aktivno poslušanje**, ki pomeni osredotočenje na temo; s kretnjami pokazati, da sledimo razpravi tima; pustiti da posameznik dokonča misel; spoštovati stališča drugih članov tima; pokazati da smo razumeli povedano; ne dajati vmesnih sodb in/ali zavračanj

- **posredovanje prvotnih informacij** pomeni, da na podlagi informacij oblikujemo svoje stališče in ga tudi jasno izrazimo.

Nekateri izmed dejavnikov, ki prav tako pomembno vplivajo na komuniciranje v timu so zaupanje med člani tima, pristni medsebojni odnosi, skupni cilji in vrednote, priznanja za kvalitetno delo in pa sama struktura tima.

Vodja v timu mora delegirati delovne naloge in z njimi zadolžitev, odgovornost in avtoriteto članom tima. Z delegiranjem nalog pride do razbremenitve vodje tima, do jasne opredelitve nalog, do povečane samostojnosti članov in do njihove večje motiviranosti. Od delegiranja nalog je tako v veliki meri odvisen rezultat tima.

4. VODENJE V EKIPNIH ŠPORTIH

Šport, kot ravnovesje duha in telesa, spremlja človeka že od samega začetka njegovega bivanja in se skozi zgodovino spreminja, a skladnost telesne in duševne popolnosti je vse do tega stoletja ostajala enaka. Porabniška miselnost, ki se ji podreja današnja civilizacija, ruši to ravnovesje v človeku. Prastaro načelo »Kruha in iger«, ki velja še danes potrjuje, da so ljudi od nekdaj privlačile športne igre. Od vseh zabav, najbolj množično privlači ljudi, prav šport. Šport je danes pomembna gospodarska veja, kjer se veliko vlaga in veliko pričakuje ter zasluži. Glavni akterji športa - športniki, danes niso več ljudje, ki se ukvarjajo s športom zgolj iz ljubezni in veselja, ampak so odlično plačani profesionalni igralci. V večini pogledov jih lahko primerjamo z »običajnimi« zaposlenimi in pri njihovem vodenju lahko uporabljamo podobne metode in načine za doseg zastavljenih ciljev, kot v podjetjih.

Vsak posameznik ima svoj lastni osebni potencial, ki pa je redko prepoznan in še redkeje popolnoma izkoriščen. Bodisi v športu ali pa v poslovnem svetu, je posameznik sposoben doseči več kot trenutno dosega, ne glede na njegove sposobnosti, izobrazbo, trenutno uspešnost ali dosežke. Vendar tako v poslovnem okolju, kot tudi v ekipnih športih, ta potencial ne more biti dosežen brez sodelovanja z drugimi posamezniki oz. brez učinkovitega načina vodenja in sposobnega posameznika – vodje (Carling, 1995, str. 27).

Primerjati pa ne moremo le športa z gospodarstvom ter športnikov z zaposlenimi, tudi športne ekipe imajo veliko skupnega z timi v podjetjih. Njihove stične točke in pa nekatere razlike med njimi, bom predstavila v nadaljevanju.

4.1. POJMOVANJE ŠPORTNIH EKIP

Ekipe v ekipnih športih so običajno sestavljene iz 10 do 20-tih športnikov ali športnic in njihovih trenerjev. Gre torej za prave time, ki pa jih je vse prej kot lahko voditi ali

usmerjati. Posamezni športniki v športni ekipi so kljub vsemu še vedno le individualne osebe s svojimi sposobnostmi, željami, ambicijami in hotenji. Trener športne ekipe je tisti, ki mora doseči, da se cilji posameznikov podredijo ciljem ekipe. V športu se je namreč že mnogokrat potrdilo dejstvo, da so homogene ekipe lahko veliko boljše, uspešnejše kot ekipe sestavljene iz objektivno boljših posameznikov. Športna ekipa in njen trener, ki se zavedajo učinkovitosti in pomena timskega razmišljanja v ekipi, so sposobne doseči rezultate nad njihovimi realnimi zmožnostmi. Tudi v športu pa se je že mnogokrat pokazalo, da je trener tisti od katerega je v največji meri odvisna učinkovitost ekipe, njena notranja struktura in medsebojni odnosi med njenimi člani. Ko se zamenja trener, se mnogokrat isti zbor posameznikov povsem spremeni (Kos, 2003, str. 32).

V Sloveniji so najbolj znani **ekipni športi**: nogomet, košarka, rokomet, hokej, odbojka, vaterpolo. Seveda obstaja še množica drugih ekipnih športov, ki pa so nam manj znani bodisi zaradi tega ker so novejši, šele v razvoju ali pa se igrajo v drugih kulturah oz. okoljih (baseball, rugby, polo, soccer, podvodni hokej, hokej na travi...).

Po raziskavah gledanosti sodeč, so tekme v ekipnih športih najbolj gledane in obiskane. **Privlačnost ekipnih športov** gre iskati v tem, da so to razgibani športi, sestavljeni iz več posameznikov z različnimi nalogami in funkcijami (npr. v nogometu vezni, obrambni, napadalni igralci, vratar...), katerih igra omogoča nešteto različnih, nepredvidljivih in novih situacij. V nekaterih posamičnih športih, kot so npr. tek ali plavanje gre že za dosti manj »zanimive« športe, saj se pretežno ponavlja kontinuiteta določenih telesnih gibov in je le malo možnosti variacij le-teh. Eden izmed vzrokov za množično privlačnost ekipnih športov gre iskati tudi v tem, da smo vsi mi del nekakšnih kolektivov. Vsak posameznik se je že zagotovo v življenju srečal z delom v skupini na različnih področjih družbenega življenja. Takšno delo je vse prej kot enostavno, zato so uspešna moštva, ekipe še toliko bolj privlačne, saj utelešajo nekakšen skupinski duh, zanos, ki se v resničnem svetu velikokrat izgubi. Tretji vzrok privlačnosti športa pa je, da v naravi vsakega posameznika obstaja potreba po uspešnosti, potrjevanju, zmagovanju. Če posameznik te potrebe ne uspe zadovoljiti sam v realnem svetu, se identificira s tistimi, ki jim je to uspelo. Proces poistovetenja v veliki meri narekujejo tudi mediji, ki ustvarjajo iz športnikov zvezdnike svetovnega formata (Wooden, 1988, str. 182).

To množičnost, popularnost in neverjetne gledanosti določenih športnih tekem pa s pridom izkoriščajo tudi oglaševalci in drugi ekonomski subjekti ter tako posredno pomagajo k temu, da ima vrhunski šport danes le malo skupnega z osnovnim načelom športa: »Zdrav duh v zdravem telesu«, ampak postaja za nekatere vedno bolj donosen posel.

4.2. PRIMERJAVA ŠPORTNIH EKIP IN TIMOV V PODJETJIH

Kot sem že omenila obstajajo, med športnimi ekipami in timi v podjetjih, tako določene podobnosti, kot tudi nekatere razlike. Veliko raziskav vezanih na športne time, temelji na predpostavki njihove podobnosti z klasičnimi timi. Ta teza je celo povzročila, da je kar nekaj avtorjev (Chelladurai, Riemer, Drucker, Maclean, Zakrajsek...) uporabilo teoretične modele vodenja pri proučevanju športnih ekip in njihove uspešnosti.

Za ekipe v športu je, enako kot za time, značilno da so sestavljeni iz naslednjih elementov: ciljno usmerjene naloge, delujočih članov tima, vodje tima in procesa medsebojne izmenjave znanj, informacij, izkušenj. Vsi ti elementi so prilagojeni športu, sicer pa so pomensko identični osnovnim elementom timov v podjetjih. Chelladurai prav tako (2001, str. 50) izpostavlja, da športne ekipe sicer posredujejo vse elemente in značilnosti klasičnih timov v podjetjih, vendar pa so specifične v treh pogledih:

- konstantni velikosti članov tima v posameznem športu
- natančno določenih pravilih aktivnosti delovanja v športu (strogo določena in mednarodno priznana ter enaka pravila posameznih športnih panog)
- javno znanim in izjemno natančnim, jasnim rezultatom svojega dela oz. nastopa (zmage, porazi)

Do določenih razlik pa prihaja tudi med samimi športnimi ekipami. Raziskave o tem je opravljal Keidel (Chelladurai, 2001, str. 50), ki je med seboj primerjal ekipe v baseball-u, nogometu in košarki in ugotovil, da se te tri ekipe razlikujejo v naslednjih stvareh:

- zahtevah nastopa posameznih članov tima
- stopnji medsebojne odvisnosti pri opravljanju njihovih nalog
- načinu koordinacije primerne za tim
- karakteristikah posameznih članov
- osnovah za selekcioniranje članov tima.

Keidel je te svoje ugotovitve celo reverzno implementiral na podjetja in zaključil, da se lahko vsak tim v podjetju uvrsti v enega od teh treh tipov športnih ekip in da se delovanje nekaterih visoko kvalitetnih športnih ekip lahko prenese v klasična podjetja.

Chelladurai je šel še dlje in člane športnih ekip razvrstil v dve skupini glede na njihovo dožemanje svojega dela. Prvo predstavljajo športniki, ki so zgolj prejemniki bonitet s strani športnih organizacij, klubov. Njihovo zadovoljstvo se torej lahko meri z organizacijsko uspešnostjo. Drugo skupino pa predstavljajo športniki, ki dojemajo sebe, ekipo in svoje nastope, kot produkt za zabavo množic. Njih prav tako lahko primerjamo z zaposlenimi v podjetjih, ki skozi svoje dobro delo, vrednotijo lastno uspešnost.

Iz napisanega je razvidno, da so tako posamični športniki, športne ekipe in trenerji v marsičem zelo podobni posameznim zaposlenim, timom v podjetjih in njihovim vodjem. V nadaljevanju sledi predstavitev procesa vodenja športnih ekip, ki bo tezo podobnosti, a ne enakosti, še potrdila.

4.3. VODENJE ŠPORTNIKOV V EKIPNIH ŠPORTIH

Primerjave uspešnosti različnih podjetij, dajejo vedeti, da razlike med njimi niso toliko posledica kulturnih razlik ali razlik v okolju – te seveda obstajajo – ampak je uspešnost predvsem odvisna od tega, koliko so ljudje na odgovornih in vodilnih mestih sposobni zaznavati vire, ki jih imajo na voljo in kako jih znajo nato koristno uporabiti. Tu gre tako za finančne, materialne kot predvsem človeške vire. Uspešna podjetja po eni strani dopuščajo veliko samostojnosti in svobode zaposlenim, po drugi strani pa izvajajo in zagotavljajo dosleden nadzor in preverjanje stanja na vseh področjih dela in upravljanja. Sožitje velike osebne samostojnosti in natančnega nadzora omogoča namreč po eni strani sproščenost, iniciativnost in zadovoljstvo zaposlenih, kar vzbuja občutek moči in pripadnosti združbi, po drugi pa daje občutek uspešnosti zaradi splošne urejenosti, vpogleda v dosežene rezultate in možnosti za nadaljnji razvoj (Pavšič, 2003, str. 17). Tudi športni trenerji bi morali delovati v tej smeri in svojim športnikom omogočiti določeno samostojnost pri delu, vendar le do te mere, ki še zagotavlja dobre rezultate.

4.3.1. Vloga trenerja v športu

Kadar skušamo natančno podati vlogo trenerja v določeni športni situaciji, moramo biti v celoti seznanjeni z značilnostmi in sposobnostmi trenerja kot človeka. Določiti moramo, ali so bolj pomembne njegove osebne lastnosti in sposobnost dela z ljudmi ali njegovo strokovno znanje, kako trenerjeva osebnost vpliva na njegovo obnašanje in njegov odnos do športnikov, kako trener sprejema novosti v metodologiji treninga, kako sprejema vključevanje zunanjih sodelavcev v svojo delovno skupino. Pomembno je spoznati njegov stil vodenja, ali je demokratičen ali avtokratičen, ali zna vzpostaviti s tekmovalci medsebojen odnos, ki ni zgolj profesionalen temveč tudi prijateljski.

Avtoritarni trener se obnaša dominantno, ne dopušča individualne svobode, protiargumentov, s tem pa ruši odnos trener – tekmovalec in onemogoča nadaljnje delo. Trenerji z **demokratičnim** načinom vodenja so lažje dostopni, z njimi se lažje komunicira, to pa trenerju omogoča, da lahko spozna športnikove probleme, nezadovoljstva, sprejema individualne poglede, dopušča varovancu samostojne odločitve... Poznamo pa še **inovativnega** trenerja, ki ne deluje v skladu s časom in uveljavljenimi metodami, ampak vedno išče nove in nove možnosti.

Uspešen trener naj bi imel **lastnosti**, kot so naravnost k uspešnosti, socialne sposobnosti poučevanja, trajnost socialnih stikov, odgovornost, sposobnost samokontrole in nenazadnje tudi dobre vodstvene sposobnosti.

Trenerji so prav gotovo temeljni vzvod strokovnega razvoja tekmovalnega športa, še zlasti in predvsem ko gre za problematiko treniranja in vodenja športnikov na tekmovanjih. Trenerjevo delo je visoko strokovno in etično odgovorno ter zahteva ustrezno strokovno usposobljenost. Temelj te usposobljenosti je strokovna izobrazba trenerja, ki pa mora vključevati tudi pedagoško znanje in vodstvene sposobnosti. Vendar pa trener s tem, ko doseže predpisano stopnjo izobrazbe, še ni zadovoljivo strokovno usposobljen za prevzemanje najbolj odgovornih poklicnih nalog. Da bi postal mojster v svojem poklicu, se mora s pomočjo lastne aktivnosti razviti na visoko strokovno raven, ki mu bo omogočala uspešno praktično delovanje (Dolenec, Jošt, Pori, 2002, str. 59).

Trener trenira športnika oziroma ga pripravlja na športno tekmovanje. Njegova uspešnost je odvisna predvsem od avtoritativnosti njegove poklicne vloge, ta pa tako od osebne ustvarjalnosti trenerja, kot tudi širših družbenih dejavnikov. Izgrajevanje uspešnosti športnikov je dolgotrajen proces, h kateremu prispeva mnogo subjektov. Na vsaki stopnji športnega zorenja se pojavljajo specifične zahteve in problemi. Vsakokrat je reševanje problematike uspešnosti športnikov povezano z uporabo specifičnih metod in sredstev, prilagojenih razvojni stopnji športnikov. V tem pogledu se spreminjata tudi vloga in pomen trenerja ter še prav posebej njegove delovne naloge, vzorci obnašanja in ravnanja pri vodenju transformacijskega procesa. V prvi fazi je trener najprej vzgojitelj in učitelj, šele kasneje pride do izraza športno treniranje. Pri vodenju resnično vrhunskih športnikov pa vse bolj prevladuje potreba po trenerju »managerju«, ki bo s pomočjo strokovnjakov specialistov (npr. biomehanikov, zdravnikov, fizioterapevtov, športnih psihologov, kondicijskih trenerjev, nutricionistov) skrbel za priprave športnikov in njihovo vodenje na tekmovanjih (Bednarik, 2003).

4.3.2. Dejavniki uspeha trenerjevega dela v timskih športih

V športu bližnjice do uspeha ni. To trditev potrjuje nešteto primerov, skupaj zbranih zvezdniških zasedb, ki niso opravičile pričakovanj ali vsaj v kratkem času ne. Pot do uspeha je odvisna od več dejavnikov, je pa ta pot predvsem zelo dolga in se začne že zelo zgodaj (Praznik, 2001, str. 58).

Tako kot na vsakega vodjo tudi na trenerjevo delo vpliva vrsta **situacijskih dejavnikov**: družinsko okolje posameznega športnika, okolje v katerem deluje, število športnikov v ekipi, materialni pogoji, strokovna usposobljenost, cilji športnega kolektiva...

V prvi vrsti je trenerjeva pot do uspeha odvisna od **družinskega okolja** iz katere izhaja športnik in ni nujno, da je v psihosocialnem ali materialnem stanju idealno. Veliko primerov potrjuje ravno nasprotno, saj daje takšno neidealno mikrosocialno okolje športniku še dostikrat večjo notranjo motivacijo po športni uspešnosti. Je pa v teh primerih veliko bolj pomembno naslednje mikro psihosocialno okolje, kot je to šola ali športno društvo, kjer lahko mladi športnik kompenzira domačo neustrezno klimo in potencira svoje športne potencialne. Pri teh primerih je zato še veliko bolj pomembna ustreznost usposobljenosti in strokovni etos športnega trenerja. Mladi iz teh okolij so običajno bolj hvaležen »material« za delo, vendar pa so ravno zato toliko bolj občutljivi, tudi na zunanje vplive.

Za trenerjevo uspešno delo pa je tudi izredno pomembno, v **kakšnem okolju deluje** in ali je to dovolj za podporo njegovega dela in hotenj. Brez **ustrezne logistike** je še tako dober trener lahko manj uspešen, kot bi bil sicer. Takšen primer je trener ženskih evropskih rokometnih prvakinja Krima, Tone Tiselj, katerega sposobnosti je kritizirati danes povsem neumestno. Vendar pa je v svojem preteklem obdobju delovanja imel nemalo padcev in vzponov, ki so bili dostikrat neodvisni od njegovih sposobnosti, temveč bolj od ostalih pogojev za uspešnost. Dobro organizirani športni klubi, katerih je v Sloveniji malo, imajo dobro postavljen in po piramidnem načelu voden sistem delovanja mladih moštev-selekcij, skozi katerih sijo prihajajo najboljši posamezniki v članska moštva. Podobno bi morale biti stvari urejene na reprezentančnem nivoju. Žal, je v praksi temu redkokdaj tako in ob tem je trenerjeva vloga pri zagotavljanju uspešnosti, že bistveno bolj omejena. Trenerjevo nemoč ob slabih pogojih dela se v določeni meri da nadomestiti z trenerjevo veliko željo po animaciji okolja za športno delovanje in tako posredno izboljšati pogoje dela.

Na trenerjevo delo pomembno vpliva tudi **število članov tima**. Ogromna razlika je v vodenju štirih ali šestih posameznikov (športne ekipe v sicer individualnih športih – ekipna tekmovanja smučarjev skakalcev, kegljalcev, atletov) kot v vodenju dvajsetih posameznikov (nogometne, rokometne, košarkarske ekipe). V večjih timih je potrebno veliko več energije usmeriti v to, da tim deluje kot celota. Vodja se ne more vsakemu posamezniku posvetiti z takšno pozornostjo, kot bi to sicer želel. Poglobljeno se mora ukvarjati le z posamezniki, ki negativno, hote ali nehote, izstopajo iz tima in rušijo postavljena pravila znotraj njega.

Eden izmed večjih problemov s katerim se trenerji srečujejo pri svojem delu so tudi slabi **materialni pogoji**. S slabimi materialnimi pogoji dela razumemo neprimerne prostore za športno vadbo, nezadostno število zagotovljenih ur za športno treniranje, pomanjkanje ali zastarelost potrebnih športnih rekvizitov, neustrezno zdravstveno in fizioterapevtsko pomoč športnikom, neredna psihomotorična, morfološka testiranja posameznikov, neustrezna video tehnika za analiziranja nasprotnikov ipd. S slabimi materialnimi pogoji je

nemogoče zagotoviti ustrezno kakovost in intenzivnost treningov ter primerljivost z ekipami, ki teh težav nimajo. Trenerji, ki imajo dobre pogoje dela in materialno osnovo za kakovostne in obsežne programe dela in so zato še celo dodatno stimulirani, imajo zagotovo boljšo začetno osnovo za uspešnost kot nekdo, ki dela v slabših pogojih dela in razpolaga z manjšo podporo okolja. Nekakšno nenapisano pravilo je, da bo prej prišel dober športnik iz dobro urejene sredine oziraje se na pogoje dela tudi ob slabšem strokovnem delu, kot pa še ob tako dobrem strokovnem delu in slabih pogojih dela, ki so posledica pomanjkanja sredstev za izvedbo količinsko obsežnega programa dela.

O pomenu **strokovne usposobljenosti** trenerjev, smo že govorili zato bi tukaj le še enkrat poudarila, da imajo trenerji z ustrezno formalno izobrazbo bistveno prednost pred svojimi kolegi, ki tega znanja nimajo. Strokovni delavec v športu oz. trener mora imeti ustrezno strokovno izobrazbo oz. strokovno usposobljenost (Zakon o športu, 1998). Še vedno pa velja, da bo resnično uspešen vodja - trener postal posameznik, ki bo tudi s pomočjo lastne aktivnosti in osebnostnih lastnosti stremel k napredovanju na visoko strokovno raven, tako operativno, pedagoško kot vodstveno, ki mu bo omogočala uspešno praktično delovanje.

Uspeh trenerjevega dela se kaže v **ciljih športne ekipe**. Ekipa, ki tekmuje na nižjih ravneh in zahteva za svoje delovanje skromna denarna sredstva ima zagotovo nižje cilje, kot vrhunska klubska ekipa ali državna reprezentanca. Uspešnost vodje se vedno določa z zastavljenimi cilji, ki so pač prilagojeni omenjenim dejavnikom okolja. Trener košarkarske ekipe, ki je zasedel zadnje mesto v državnem prvenstvu, ni nujno tudi neuspešen trener. Če je to mesto dosegel z daleč najnižjim proračunom izmed vseh ekip ter povprečno najmlajšimi igralci, obenem pa je te igralce pripeljal do individualnega in timskega napredka v košarkarski igri, je to lahko tudi zelo uspešen trener.

Ugotovimo lahko, da trenerjevo delo, enako kot delo vodje, določajo situacijski dejavniki. Glede nanje mora trener izbirati svoj način dela - treniranja in vodenja. Univerzalen model oz. stil vodenja, tudi v športu, ne obstaja.

4.3.3. Kadrovanje, selekcioniranje športnikov v ekipnih športih

Poznamo trenerje, ki v detajle poznajo tehniko in taktiko določene igre, izvrstni so v analizi nasprotnika in postavljanju ustrezne taktike, pa vendarle »nikoli ne zmagajo«. Tu ne gre za posamezne zmage, ampak za zmage zgodovinskega pomena, dosežene na največjih tekmovanjih. Na drugi strani pa obstajajo trenerji, za katere bi mnogi dejali, da niso nič posebnega, pa kljub temu osvajajo najbolj prestižne lovorike in vodijo najslavnejše klube. Danes je že jasno, da obstaja nekaj več, neka težko določljiva kategorija sposobnosti, ki loči resnično uspešne vodje od manj uspešnih. Mnogi to

imenujejo miselna naravnost, ki zajema tako kadrovanje, kot tudi motiviranje in komuniciranje za doseg zastavljenih ciljev.

Uspešnega timskega dela ne moremo pričarati. Potrebna je skupina igralcev, ki sodelujejo med seboj in sposoben voditelj. Ne moremo na vrat na nos združiti nekaj posameznikov - čeprav so vsi izjemno nadarjeni – in pričakovati, da bodo sijajno sodelovali med seboj. Zato ekipa največjih zvezdnikov lige NBA, pogosto potegne kratko na tekmah, kjer izjemoma nastopajo skupaj, čeprav so nedvomno najboljši v košarkarskem znanju, moči in drugih telesnih sposobnostih, ki jih igranje košarke zahteva. Zbor najboljših posameznikov ni namreč nujno tudi najboljša in najuspešnejša ekipa. V njenih članih je preveč egoizma. Posamezniki so bili predolgo v središču pozornosti, prepogosto na športnih straneh časopisov. Ko morajo te superzvezde igrati kot del celote, jim pogosto spodleti. Manjka jim timsko delo. Sestaviti uspešno skupino je prava umetnost in celo sposobni trenerji ne morejo čez noč izoblikovati zmagovalcev. Ključna stvar je **selekcija**, ki - ob ustreznih ravni seveda – temelji na karakternih merilih pri izboru igralcev. Najpomembnejši selektivni element je vsekakor odgovornost in pripravljenost igralca, da se, če je potrebno, pripravljen žrtvovati tudi za interese kolektiva. Največje športne zmote in zablode so praviloma povezane z zgrešeno selekcijo značajsko slabih in neodgovornih posameznikov, za katere so osebni interesi daleč pred kolektivnimi. V vrhunskih evropskih klubih je takšno prakso selekcioniranja narekoval razvoj profesionalizma, ki je ob odlični kvaliteti začel iskati notranje rezerve. In jih našel v karakternem vidiku selekcioniranja. Bolje tehnično nekoliko slabši, a značajsko odličen posameznik. Mnogi športni zvezdniki so zaradi težav pri vključevanju v kolektivni zanos izgubili ves svoj sijaj (Božič, 2003, str. 25).

Duško Vujošević, trenutno trener državne košarkarske reprezentance Srbije In Črne Gore in v preteklosti trener mnogih uglednih evropskih klubov meni: » Ključna stvar v športnem kolektivu je selekcija igralcev in njihovo sprejemanje trenerjeve filozofije, ustvarjanje načel dela v timu in postavljanje tekmovalnih ciljev. Primarna naloga je selekcija igralcev z močno željo po zmagovanju in dobrim značajem. Pri takšnih posameznikih je trenerjevo delo le naučiti jih, kako doseči zmago. V sebi namreč že imajo zmagovalno mentaliteto. Seveda ima vsak posameznik svoj karakter in svoje lastne želje, ambicije. Trenerji se morajo tega zavedati. Toda dovolj je le en egoističen posameznik, da poruši ravnovesje v celotni ekipi. Delo trenerja predstavlja tudi spoznavanje neprilagodljivih posameznikov in pravočasno ukrepanje, tudi če to zahteva odpust najbolj strokovno kakovostnega posameznika. V timu je potrebno razviti »kult nesebičnosti«, če želimo doseči najboljše rezultate.«(Vujošević, 2003, str. 36)

Že na samih začetkih športne poti se pokaže **sposobnost trenerja v napovedi oz. predvidevanju selekcije**. Le tisti »pravi« trenerji zaznajo potencialne, ki se pri nekaterih

pokažejo šele z leti. Skozi dolgotrajno uspešno in strokovno dobro delo, so mnogi trenerji pripeljali do vrhunskih posameznikov športnike, ki nimajo prirojenega nadpovprečnega talenta ali drugih sposobnosti. Iz tega lahko sklepamo, da je gonilo in osrednja osebnost športnikovega razvoja, trener in njegova osebnost. Posebej mladi se v procesu odraščanja radi identificirajo z trenerji in spremljajo njihove vzglede. Ravno zato je izredno pomembno, da imajo trenerji pozitivno naravnano moralno etični profil, veliko strokovnega znanja in motiv nenehnega spremljanja novosti v strokovnih tokovih njihove športne panoge. Dober voditelj oz športni trener mora pri izbiri ekipe izbirati najboljše uglašene posameznike, ki bodo skupaj tvorili harmonične zasedbe. Po drugi strani morajo seveda vodje tudi obvladati sodelavce in jih glede na njihovo trenutno stopnjo osebnega razvoja razmestiti na njim primerna delovna mesta. Je pa zmožnost vključevanja v skupine, danes ena bistvenih zaželenih lastnosti tako zaposlenih, kot seveda predvsem športnikov v ekipnih športih. Vsak, ki upa, da bo v prihodnjih letih dober vodja, mora obvladati nekaj temeljnih vidikov psihologije človeka. Le-ta je v poslovnem svetu ravno tako pomembna, kot na športnem igrišču.

4.3.4. Motiviranje športnikov v ekipnih športih

Tudi v ekipnih športih je motivacija eden izmed ključnih dejavnikov potrebnih za uspeh in dosego zastavljenih ciljev. Trener mora na različne načine usmerjati in motivirati posameznike k pozitivnemu razmišljanju. Pozitivno razmišljanje v ekipi mora postati prevladujoč miselni vzorec.

Že omenjeni motivacijski dejavniki, kot so individualne razlike, lastnosti dela, organizacijska praksa, so tudi v športnih ekipah ključnega pomena. Vsak posamezen športnik ima namreč neka svoja pričakovanja, lastne potrebe in želje, ki jih mora trener prepoznati in upoštevati. Trener mora zadovoljiti tako njihove individualne potrebe kot tudi potrebe celotnega tima in jih združiti v komplementaren sistem. Prav tako se v športu pojavljajo razlike v lastnostih dela. Športni tim potrebuje ljudi podobnih a različnih znanj, izkušenj, sposobnosti. Posamezni športniki imajo lastne ambicije, nekateri imajo večjo željo po učenju, nekateri manjšo, nekateri so mladi, drugi starejši... Vse to so dejavniki, ki pomembno vplivajo na stopnjo motiviranosti posameznika, ki jo mora vodja zaznati in usmeriti v pravo smer. Organizacijska praksa v športnih društvih, klubih je različna v vsaki sredini. Trener, vodja mora stremeti k temu, da so pravila delovanja in splošna politika kluba jasna vsem ter da sistem nagrajevanja spodbuja željo po večjem trudu za dosego ciljev.

Trener mora poskušati najti ustrezen motivacijski model, ki bo pri njegovih podrejenih športnikih izzival zeleno vedenje. Pri tem mora biti pozoren tako na njihove občutke, kot tudi na lastno vedenje, ki mora biti pravično, nediskriminatorno in zaupanja vredno

(Buxton, 1992, str. 321). Pomembni dejavniki motivacijskega modela so **nagrade** in **kazni**. Vsak športni klub bi moral imeti jasen disciplinski pravilnik, ki bi natančno določal kdaj, kako in zakaj nekoga kaznovati oz. nagraditi. Ta pravilnik bi moral biti na vpogled vsem delujočim, tako športnikom kot trenerjem. Žal, so natančna merila nagrajevanja in posameznika v slovenskih športnih klubih prej redkost, kot pravilo. Veliko športnih funkcionarjev si prepogosto jemlje pravico samovoljnega odločanja o kaznovanju in nagrajevanju. Dober trener bi, kot dober vodja svojih podrejenih, moral zahtevati v upravi kluba, da so te stvari bodisi jasno določene ali pa jih ni. Neposredna vidika motiviranja, ki pa sta popolnoma v rokah trenerja, pa sta **pohvala** in **graja**. Trener mora znati izreči pohvale in doseči, da bodo naletele na plodna tla. Pohvale morajo biti spodbuda za nadaljnje dobro delo in morajo biti izrečene tako javno, kot interno. V timu, kjer vlada pozitivno vzdušje pa postane tudi iskrena kritika znamenje, da v nekoga verjameš in ti je mar zanj. Kritike so neizogibne v vsakem timu, ki želi biti učinkovit in napredovati. Vodja mora znati ustvariti takšen dogovor in ga prenesti v zavest vsakega posameznika in na celoten tim, saj mora biti vsak tim, ki želi napredovati proti svojemu cilju popolnoma predan in zavezan le temu.

Tako kot lahko na vedenje posameznikov vplivamo z nagradami oz. kaznimi, tako lahko nanje vplivamo tudi s **sistemom plač**. Sistem plač oz. plača je pomembno motivacijsko orodje, ki sicer sodi med primarne motive, vendar pa je temelj za uspešno delo. Vsak športnik, tako kot delavec, najprej zadovoljuje potrebe na nižjih ravneh. Socialna varnost posameznika, prijetno in primerno delovno okolje ter plača so primarni motivi, ki morajo biti zadovoljeni najprej. Sama motivacijska moč plače je največja takrat, ko športnik ne trenira, ker mora ampak ker to sam želi. Tako, kot je za delo v » običajnih« timih značilno, da člani zadovoljujejo predvsem sekundarne motive, tako velja podobno tudi za športnike v ekipnih športih. Šport, kot specifična dejavnost, odvisna v veliki meri tudi od medijev oz. javnosti, privlači predvsem posameznike z veliko željo po uveljavljanju, moči, posebnem javnem statusu kar pa je velikokrat težko uskladiti z pripadnostjo ekipi, saj gre za izrazit konflikt med individualnimi in timskimi cilji. Tu je zelo pomembna vloga trenerja, kot vodje, da uspe združiti te različne interese v celoto, ki deluje dobro in dosega zastavljene cilje.

Veliko športnih strokovnjakov, predvsem trenerjev poudarja, da je vse v glavi. S tem želijo poudariti, da njihovi igralci (skoraj) vse znajo oz. zmorejo, zaradi drugih vzrokov pa jim vseh potencialov ni uspelo realizirati. Zdi se, da je tudi uspeh v športu (ne le v življenju) stanje duha. Če želi nekdo uspjeti se mora vizualizirati kot uspešno osebo, saj se verjetno še noben res velik športni dosežek ni zgodil brez predhodnih sanj. **Oseba z negativno miselno naravnostjo misli:** tega ne zmorem, osredotoča se na probleme, v ljudeh išče napake, osredotoča se na tisto, kar ji manjka, vidi omejitve... **Oseba s pozitivno miselno naravnostjo pa misli:** to zmorem in znam, osredotoča se na rešitve, v ljudeh išče dobre

lastnosti, posveča se svojim darovom, vidi možnosti...V posameznikih je potrebno vzbuditi pozitivno miselno naravnost. Ljudje smo različni. Nekateri, predvsem mladi športniki, lahko ob neuspehu izgubijo navdušenje, postanejo razočarani in se odpovejo svojim sanjam in ciljem. Tako imajo ti posamezniki precejšnje težave pri doseganju uspešnosti. Trener lahko v veliki meri uravnava to miselno naravnost – potrebna je le volja in ustrezno angažiranje na vseh ravneh (Bon, 2002/2, str. 61).

Trener v športni ekipi je tisti, ki mora s svojim zgledom, nastopanjem, mišljenjem in obnašanjem doseči pozitivni, kolektivni duh v moštvu. Nesporno je, da negativno razmišljanje vodi v poraz, medtem ko pozitivno razmišljanje prinaša uspeh.

4.3.5. Komuniciranje v ekipnih športih

Komuniciranje je ena izmed ključnih in osnovnih dejavnosti vodij namenjenih za doseg zastavljenih ciljev. Preko komuniciranja se ljudje seznanjajo s svojimi nalogami in jih izvajajo. Tudi športne ekipe niso pri tem nobena izjema.

V športu se uporabljajo različni načini komuniciranja. Najpogosteje trener komunicira s svojimi športniki **ustno verbalno** preko razgovorov, sestankov, dajanja navodil za delo. Trener mora paziti na svoje besede, slog govorjenja. Velikokrat se da z primerno komunikacijo doseči zelo veliko. Trener mora pri komunikaciji z primerno izbiro besed in sloga utrjevati pozitivno miselno naravnost. Izbirati mora pozitivne misli in jih podpirati z pozitivnimi besedami. Tako se ne le okrepijo pozitivna prepričanja, ampak se tudi spodbuja skladno delovanje. Pozitivnost se mora ukoreniniti v posamezniku in tudi komunikacija ima pri tem velik delež. Trener mora biti oseba, ki je izjemno pozitivno naravnana, ki podpira dobre ideje, se veseli uspeha posameznika in ne postavlja v ospredje sebe oz svojih lastnih interesov. O svojih načrtih in ciljih se mora pogovoriti z ekipo, jim dopuščati tudi njihovo lastno mnenje, ter predvsem ustvariti nek pozitiven odnos, ki temelji na odkriti in obojestranski komunikaciji. Besede je tako potrebno skrbno izbirati in uporabljati le tiste, ki nas bodo pripeljale k cilju. Redkeje, čeprav neopravičeno, se v športu uporablja **pisno verbalno komuniciranje**. Večina trenerjev namreč ni seznanjena z prednostmi pisnega komuniciranja, saj gre za način ki omogoča posameznikom lažje izraziti svoje občutke, kritike, nezadovoljstva. Menim, da bi anonimne pisne ankete med člani tima enkrat mesečno, lahko zelo pripomogle k učinkovitosti celotnega dela v timu in boljšim rezultatom. S tem bi tako trenerji pridobili potrebne nove, koristne, iskrene informacije obenem pa bi se tudi člani tima bolje počutili, saj bi morebitne svoje frustracije lahko izrazili, ne da bi pri tem tvegali izgubo podpore preostalega tima oz. vodje. V športu se sicer oblike pisnega komuniciranja pojavljajo predvsem kot obvestila, plakati, reklamni panoji, ki pa nagovarjajo širšo javnost in ne vplivajo na komuniciranje znotraj športne ekipe. Trener mora biti izjemno pozoren tudi na **neverbalno komunikacijo**. Govorica

telesa, ki je pogosto pri trenerjih zelo izrazita, mora biti primerna in sme vzbujati nelagodja pri športnikih ali celo straha in jeze. Dober trener mora, enako kot dober vodja, znati izbirati in pravilno uporabljati različne načine komunikacije. Kombinirati je potrebno različne metode, ki jih tudi športni trenerji lahko podkrepijo predvsem pri analiziranju nasprotnikov in učenju taktike, z avdiovizualnimi pripomočki (gledanje VHS kaset) in slikovnim materialom.

Trener, kot vodja, mora imeti s svojimi podrejenimi oz. igralci sklenjen nekakšen **dogovor o medsebojnem sodelovanju**. Dogovor je sporazum, ki poveže ljudi. Lahko je podan pisno in z vsemi podrobnostmi, lahko pa je neizgovorjen in v popolnosti izražen z dejanji ali zaupanjem. Trener mora znati vzpostaviti pravilen, konstruktiven dogovor, ki bo ljudi v timu povezoval, ustvarjal enakopravnost, pomagal posameznikom pri prevzemu odgovornosti, določal pogoje za pomoč in podporo drugim ter kot takšen ustvarjal podlago za timsko delo. Pozitivni kolegialni pritisk okrepi učinkovitost vsakega tima in ga privede bliže vrhuncu. Dogovori dobijo energijo samo v ozračju popolnega zaupanja (Riley, 2001, str. 146).

Tudi pri komuniciranju znotraj športnih ekip pa prihaja do **motenj v komuniciranju**. Vzroki temu so najpogosteje v različnosti jezika, čustvih, prevelikem obsegu informacij. V slovenskem športnem prostoru, tudi zaradi svoje majhnosti, deluje ogromno trenerjev drugih narodnosti. Pogosti so trenerji s prostora držav bivše Jugoslavije, ki pa le redkokdaj obvladajo slovenščino. Problemi so tudi na strani prejemnikov, saj ima danes vsako kvalitetno moštvo vsaj tri, če ne pet do deset tujcev. Tudi oni imajo zaradi jezikovne, govorne omejenosti ogromno težav že pri samem sporazumevanju, kaj šele kvalitetnemu komuniciranju. Za učinkovito komuniciranje je nujno govoriti isti jezik ali ga vsaj pasivno obvladati. Lep primer je ekipa evropskih prvakinj Krima iz Galjevice, ki je sestavljena iz igralk osmih različnih narodnosti. V njihovi ekipi je nekakšno nenapisano pravilo, da mora vsaka igralka, ki pride iz tujine v moštvo, začeti obiskovati tečaje slovenščine. Danes njihove igralko iz Romunije, Poljske, Ukrajine, Belorusije govorijo skoraj tekoče slovensko, kar omogoča lažje in predvsem kakovostnejše komuniciranje, ki je nujno za dobro delo v timu. Vodenje športne ekipe pa ni vedno lahko delo, ampak prav tako kot v podjetju, včasih izjemno čustveno in psihično naporno. Trenerji želijo, na samih tekmah, izvleči maksimum iz svojih igralcev in so zaradi javnosti pod izjemnim pritiskom. To povzroča, da nemalokrat reagirajo preveč čustveno, se spozabijo, kričijo in neprimerno gestikulirajo. Vse to seveda deluje kot motnja v samem komunikacijskem procesu in vpliva negativno. Problem, ki povzroča motnje v komunikaciji, je tudi prevelik obseg informacij, ki jih trenerji posredujejo svojim športnikom. Običajno prihaja do tega, ko pride v moštvo nov trener, ki želi v kar najkrajšem času vzpostaviti v ekipi svoj sistem dela, svoje tehnike, metode, taktiko...

Komunikacija v športnem timu pa ne poteka le med vodjo in člani. V moštvu vsak komunicira z vsakim. Pojavljajo se tako vertikalne, horizontalne kot tudi diagonalne komunikacije. Športne ekipe so sestavljene tako, da ima vsaka ekipa svojega formalno določenega vodjo, ki se imenuje kapetan moštva. Običajno gre za posameznike, ki so starejši, izkušeni, pošteni, bistri in veljajo med soigralci za nekakšno avtoriteto. Velikokrat trener komunicira tudi samo z kapetanom moštva in ta prenaša informacije ostalim članom ekipe. Trenerji bi seveda morali dvostransko komunicirati in si dovoliti prejemati ideje, sugestije tudi od podrejenih. Žal, pa je v praksi temu redkokdaj tako. Športni trenerji v večini še vedno gradijo svoj način vodenja zgolj na njihovi statusni avtoriteti. Omeniti je potrebno še, da tudi v športu dejavniki kot, zaupanje med člani tima, pristni medsebojni odnosi, skupni cilji in vrednote, struktura tima, pomembno vplivajo na komuniciranje v timu.

4.4. PRIMERJAVA VODIJ IN TRENERJEV TER NAPOTEK SLEDNJIM DO USPEHA V TIMU

Iz vsega napisanega je razvidno, da je ključnega pomena tako v samem procesu vodenja kot tudi pri dosegu načrtovanih ciljev, prav vodja. Če stvar prenesemo na šport lahko trdimo, da je v športnih ekipah trener tisti, ki je v veliki meri odgovoren za bodisi dobre ali slabe rezultate svojega moštva oz. tima. Chelladurai, MacLean, Zakrajsek (2001, str. 51) so v raziskavah vrednotili vodenje trenerjev v športnih ekipah glede na ekonomske modele in prišli do sklepa, da so naloge in delo trenerjev identične nalogam vodij v timih. Upravičeno tako lahko primerjamo športne ekipe z timi v podjetjih in posledično trenerje z vodji. V Tabeli 1 bom na kratko predstavila podobnosti in razlike med vodji v podjetjih in športnimi trenerji.

Tabela 1: Primerjava vodij timov v podjetju in športnih trenerjev

	VODJA V TIMU	ŠPORTNI TRENER
Lastnosti	<i>Vizionarstvo, predanost timu, mentorstvo, sposobnost spodbujanja...</i>	<i>Naravnost k uspešnosti, socialne sposobnosti poučevanja, odgovornost, samokontrola...</i>
Stil vodenja	<i>Participativni stil, razvijalski stil, liberalni stil, avtonomne skupine.</i>	<i>Avtoritativni stil, participativni stil, izvrševalski stil.</i>
Situacijski dejavniki vpliva	<i>Število članov tima, cilji tima, strategija podjetja, zrelost članov, potrebe članov, zapletenost dela oz. nalog...</i>	<i>Družinsko okolje športnika, materialni pogoji za delo, zunanje okolje, strokovna usposobljenost trenerja, cilji športne ekipe...</i>
Kadrovanje	<i>Selekcija temelji na izbiri strokovnosti in značajskih lastnosti posameznika. Iščejo se specifična znanja, sposobnosti, izkušnje, osebne lastnosti...</i>	<i>Selekcija pogojena s telesnimi lastnostmi, fizičnimi sposobnostmi, izkušnjami športnika, manj pomembne značajske karakteristike.</i>
Motiviranje	<i>Člane tima običajno motivirajo sekundarni motivi: uveljavljanje, pripadnost, varnost, status... Vodja mora pohvaliti in grajati konstruktivno ter zasluženost...</i>	<i>Nagrade, kazni, sistem plač so najbolj pogosta orodja motiviranja. Vodja mora (tudi z pohvalo ali grajo) vzbuditi željo po skupnem uspehu, napredovanju, cilju...</i>
Komuniciranje	<i>Ustno (razgovori, sestanki...), Pisno (elektronsko komuniciranje, sporočila...). Komuniciranje poteka v vseh smereh (diagonalno, horizontalno, vertikalno...).</i>	<i>Predvsem ustno komuniciranje, dopolnjeno z neverbalno komunikacijo. Komunikacije z ekipo pretežno enosmerne, le z kapetanom ekipe obojestranske.</i>

Seveda te lastnosti ne veljajo za vse trenerje, tako kot ne veljajo tudi za vse vodje v podjetjih. Opredeležene lastnosti vodij in načinov vodenja so posplošene. Tudi v športu že obstaja precej trenerjev, ki so tako strokovno kot tudi vodstveno odlično podkovani. A je to danes, žal (vsaj v Sloveniji) še vedno prej redkost kot pravilo. Teoretično znanje o vodenju, njegovih sestavinah, modelih, stilih ter procesih kadrovanja, motivacije in

komunikacije, bi trenerjem koristilo v vseh pogledih. Trenerji namreč v večini vodijo svoje ekipe kot zbor posameznikov in ne kot time ter si pogosto dovolijo, da njihove osebnostne lastnosti poglobitno vplivajo na stil vodenja.

V ta namen bi za zaključek diplomskega dela, le še podala zgoščen, osnoven napotek trenerjem kako doseči uspeh v športnih ekipah, ki izhaja iz teorije vodenja timov (glej Sliko 1).

SLIKA 1: Napotki do uspeha v športni ekipi

1. Skupni cilj

2. Cilj posameznika = cilj tima

3. Posameznik je individualna oseba

4. Odgovornost posameznika

5. Solidarnost in odgovornost vodje

6. Zaupanje v timu

7. Sodelovanje in poglobljanje

8. Vodja = mentor

Vir: Levine, Crom, 1993.

- 1. Ustvarimo pri vseh posameznikih občutek za skupen cilj!** Osnova za učinkovito delanje v športni ekipi je jasno poznavanje ciljev. Tudi če pa ima le-ta jasno začrtan cilj se pojavljajo problemi v razlikah med individualnimi in skupinskimi cilji. Prav zato je eden glavnih kazalcev uspešne ekipe, koliko je zmožna zmanjšati razliko med le-temi. Nezadovoljene potrebe vodijo v pasivnost. Učinkovite ekipe morajo posameznemu članu dovoliti, da tudi on dobi kar potrebuje, če po najboljših močeh prispeva k delu tima.
- 2. Cilji naj postanejo cilji ekipe!** Ni ekipe športnikov, ki bi bili učinkovita, ne da bi vedela, kaj želi doseči. Cilji morajo biti tako ne le jasno definirani, ampak je predvsem potrebno doseči kolektivno zavest odgovornosti za njihovo dosego. Če ne zmaga ekipa ne zmaga nihče.
- 3. Ravnajmo z posamezniki kot individualnimi osebami!** Trener mora svoje igralce obravnavati posamezno ter jim glede na njihova znanja, zmožnosti, izkušnje in osebnostne lastnosti določiti mesto v ekipi. Dober trener mora prepoznati osebnostne lastnosti športnikov, ki jih trenira. V ekipi dvanajstih ljudi so zagotovo različni ljudje, ki potrebujejo različne načine vodenja in usmerjanja, da bi iz njih potegnili maksimalen rezultat. Z vsakim tekmovalcem je potrebno ravnati drugače.

4. **Naj bo vsak odgovoren za dosežke ekipe!** Športniki morajo čutiti, da je njihov prispevek pomemben, ne glede na njegovo velikost, sicer ne bodo posvetili dovolj pozornosti nalogi, ki jo morajo opraviti. Celotna naloga naj pripada ekipi.
5. **Trener naj uživa slavo z drugimi in hkrati prizna in prevzema krivdo, ko je zanjo odgovoren!** Kadar ekipa dobro dela, dosega uspešne rezultate je dolžnost trenerja, da oddaja priznanja zaslužnim. To člane ekipe spodbuja, da dajo vse od sebe in si obenem želijo ponovno delati z trenerjem, ki jih je usmerjal na poti k uspehu. Takšna naklonjenost do podrejenih pa prinaša še eno korist - na koncu pripade trenerju kljub vsemu velik del zaslug za uspeh.
6. **Utrjevanje zaupanja v športni ekipi!** Poleg medsebojne pomoči je za učinkovito delo v športni ekipi potrebno tudi zaupanje. Če zaupamo, govorimo sproščeno o svojih težavah, prednostih in slabostih, od drugih pa pričakujemo iskreno pomoč in nasvete za boljše uspehe. Odprtost in odkritost privede do večje ustvarjalnosti ter boljših in konkretnjših rešitev. Zaupanja se seveda ne da zapovedati. Nastaja počasi in na osnovi pozitivnih izkušenj delovanja.
7. **Pomen sodelovanja in poglobljanja!** Sodelovanje v ekipi zajema pripravljenost članov, da dajo na voljo vse svoje znanje in sposobnosti ter se obenem zavedajo, da so tudi drugi pripravljeni vložiti vse napore za doseg skupnih ciljev. Sodelovanje temelji na zaupanju, medsebojni pomoči ter odkritosti. Dopuščajo se pomanjkljivosti, pričakujejo pa se prispevki vsakega po njegovih najboljših močeh. Če trenerju uspe vzpostaviti zdravo sodelovanje v ekipi, bo to povzročilo nemoten pretok informacij, ustrezno klimo in posledično lažje ter bolj kvalitetno delo.
8. **Postanimo mentor!** Naloga trenerja je, da razvija sposobnosti ljudi in spodbuja ljudi v ekipi. To velja kratkoročno, medtem ko športniki opravljajo nalogo, ki so jo prevzeli, upoštevati pa je potrebno tudi dolgoročni vidik, ko trener prevzame odgovornost za življenje in kariero svojih športnikov. Naloga trenerja je, da uporabi vse svoje znanje, izkušnje in jih uspešno posreduje za doseg njihovih lastnih ciljev v nadaljnji karieri. Eden izmed ciljev trenerja mora biti, da posamezniki pod njegovim mentorstvom napredujejo.

Z upoštevanjem teh nekaj preprostih načel ima vsaka športna ekipa bistveno večje možnosti za uspeh. Največja nagrada, ki jo lahko doseže vodja oz. trener – in največja zapuščina, ki jo lahko zapusti – je tim nadarjenih, samozavestnih ljudi, ki znajo sodelovati in so tudi sami pripravljeni voditi. Ko se nadarjen tim preda nesebičnemu zaupanju in preplete znanje z instinktom, drznostjo in trudom, takrat je pripravljen na uspeh.

5. SKLEP

Šport se spreminja skozi zgodovino. Če je v preteklosti šport kot statusni simbol vrhnjega prebivalstva predstavljal zgolj zabavo, razvedrilo in sprostitvev, pa je šport danes dejavnost najširših družbenih slojev. Prodira v vse pore družbenega življenja in je tako dejavnost, ki ima velik pomen na socialnem, političnem in ekonomskem področju. Šport je danes igra, za katero se postavljajo vse strožja pravila z vse večjim številom podrobnosti in v kateri se iščejo vse večji dosežki.

Skupine, ekipe in kolektive najdemo na vseh bolj ali manj pomembnih področjih družbenega življenja. Dolgo časa je bil skupinski duh nekaj, o čemer so govorile le športne ekipe. Timsko delo, prilagajanje posameznika kolektivu pa je danes ena ključnih zapovedi uspešnega delovanja tako v poslovnem svetu kot tudi ostalih družbenih sferah. Svet postaja vedno bolj povezan in različne oblike timov, skupin se pojavljajo na vseh področjih vsakodnevnega delovanja. Želje, interesi in sposobnosti posameznika morajo biti podrejeni ciljem skupine. Če člani tima tega niso sposobni, se morajo prej ali slej posloviti in nadaljevati svojo pot v drugi skupini ali celo povsem sami.

Vsak kolektiv ima vodjo, ki odločilno vpliva na artikuliranje izbranih ciljev in na njihovo uresničitev z vzpodbujanjem pozitivnih in dušenjem negativnih lastnosti. Iz pripadnikov svoje skupine, tima, ekipe poskuša izveči maksimalen rezultat. Ekipa, njena notranja struktura in medsebojni odnosi njenih pripadnikov, so ključno odvisni od lastnosti človeka, ki jo vodi. Za vsako skupino je tako najpomembnejša stvar ravno njen vodja oz. v športnih ekipah, trener.

Nekdanja množična utopija športnih delavcev in navdušencev, da je najboljši trener tisti, ki najbolje obvlada proces treninga, je danes sicer še vedno prisotna, vendar pa se vidno umika tezi, da mora biti trener tudi in predvsem dober vodja, motivator z dobrimi sposobnostmi komuniciranja in hitrega prilagajanja danim razmeram. Dober trening, potencialno v seštevku odlik trenerja morda pomeni 20 odstotkov. Vse v zvezi z tem je že namreč videno in splošno znano, razlike so le v podrobnostih in zaporedjih vaj. Z optimalnim načinom treninga si je v izostrenih razmerah vrhunškega športa zelo težko priigrati prednost. Dobra taktika, predvsem v ekipnih športih, že lahko vidno prispeva k izboljšanju rezultatov. Najpomembnejši dejavnik uspešnosti trenerjev pa je izbira in obvladovanje igralcev in ekipe. Menim, da je ta segment trenerjevega dela odločilen. Kdor slabo izbere posamezne igralce in ne obvladuje moštva, tudi ob optimalnem treningu nima možnosti za uspeh. V vrhunskih športnih kolektivih ne gre le za vodenje parih posameznikov, ampak za uglaševanje desetih ali dvajsetih zelo zapletenih športnih osebnosti. Učinke dobrega dela oz. treniranja pa neizpodbitno, vsaj v športu, na prvi ravni dokazujejo dobri tekmovalni rezultati in kasneje tudi komercialni uspehi, ki zagotavljajo

večja sponzorska sredstva in boljše materialno stanje tako vodje, članov ekipe kot tudi celotnega moštva.

Tako kot poznamo v poslovnem svetu množico različnih stilov vodenja, se tudi med športnimi trenerji pojavljajo različne oblike in načini vodenja športnih moštev. Šport, kot specifična dejavnost v primerjavi z gospodarstvom, zahteva od trenerjev, vodij neizpodbitno avtoriteto. Le na takšen način lahko trener doseže ugled pri igralcih, njihovo pripravljenost na delo, zaupanje in tudi dobre rezultate. Športni trener torej mora biti avtoriteta, kar pa ne pomeni nujno, da mora biti njegov slog vodenja skrajno avtokratičen. Avtoriteto, spoštovanje med igralci trener ne doseže le s samim strokovnim znanjem ali statusnim položajem, ampak tudi z načinom dela in osebnostnimi lastnostmi.

Sama sem imela, v več kot desetletju aktivnega ukvarjanja s športom, možnost spoznati in delati, z množico trenerji, tako na klubski kot reprezentančni ravni. Namenoma sem napisala delati in ne sodelovati, saj so moje lastne izkušnje, da trenerji v večini še vedno ne dojemajo razlike med delom v skupini in delom v timu. Danes športni trenerji v veliki meri še vedno prisegajo le na red, delo in disciplino. Ne ukvarjajo se z vidiki vodenja, ki zajemajo motivacijo, komunikacijo in ostale dejavnike uspešnega vodenja v timu. Naloge posameznika v športnem kolektivu so običajno strogo določene, trenerji komunicirajo z njimi enostransko na operativni ravni, ne dovoljujejo predlogov in mnenj, obenem pa jim tudi ne priznavajo pravice pri odločitvah pomembnih za celoten tim.

Zagotovo skrajno demokratičen odnos med trenerjem in igralci v športu ni možen. Vsekakor pa bi trenerji vrhunskih moštev, ki imajo v ekipi zbrane profesionalne igralce, morali več pozornosti posvetiti odnosom v timu. Profesionalni igralci so v večini že sami po sebi motivirani za dobro delo, trener kot vodja bi moral biti tisti, ki bi te posameznike združil v uspešno celoto. Dober tim namreč ni, kot zmotno misli veliko trenerjev, sestavljen iz kakovostno najboljših posameznikov. Dober, uspešen in učinkovit tim je tim sposobnih posameznikov v katerem vlada prijetno ozračje, pozitivna tekmovalnost, sodelovanje in maksimalno zaupanje. Športniki, tako kot delavci v podjetju, lahko dosegajo veliko boljše delovne rezultate, če čutijo pripadnost moštvu, čustveno navezanost in odgovornost do svojih soigralcev, trenerja in če tekmovalne cilje ekipe dojemajo kot svoje lastne. Trenerji v ekipnih športih bi morali posvečati več pozornosti vzpostavitvi takšnega delovnega okolja, saj bi le tako dosegali dolgoročno uspešnost. Skrajna avtoriteta se je, tudi v športu, pokazala za učinkovito le na kratek rok. Množične, hitre menjave trenerjev so posledica tega. »Šok terapija« deluje v relativno kratkem obdobju, za konstantno dobro delo pa vsak trener, vodja potrebuje zaupanje športnikov, sodelavcev če želi učinkovito doseči zastavljen cilje. Moje mnenje je, da bi trenerji več pozornosti, kot sami taktiki igre, morali posvečati vzpostavitvi dolgoročne strategije delovanja, ki mora

zajemati tudi primeren način vodenja, ustrezno komuniciranje, motiviranje in ki mora biti namesto k nalogam, usmerjena v zadovoljstvo športnikov.

LITERATURA

1. Bednarik Jaka: Strokovni kadri v športu. [URL : [http : //www.spic.si /dokumenti/porocilo/ v14.html](http://www.spic.si/dokumenti/porocilo/v14.html)], 10.10.2001
2. Bon Marta: Rokometni trenerji in miselna naravnost. Trener rokomet, Ljubljana, 9, (2002) 2, str. 61 – 70.
3. Božič Franci: Kemija. Delo, Polet, Ljubljana, 08.05.2003, str. 25
4. Buxton B.P., Lankford S.V., Noda L.S.: Motivational Congruency and Discrepancy Between Certified Athletic Trainers and Noncertified Student Athletic trainers in the State of Hawaii. Journal of athletic training, Honolulu, 1992, 27 (4), str. 320 – 324.
5. Carling Will: Winning Through Leadership. Employee Counselling Today, 7(1995), 4, str. 27-30.
6. Chelladurai P.: Managing Organizations For Sport And Physical Acitvity, Scottsdale (Arizona): Holcomb Hathaway Publications, 2001. 432 str.
7. Damjan Janez: Komuniciranje. V knjigi Možina Stane et. al.: Managment. Radovljica: Didakta, Radovljica. str. 600 – 630.
8. Dessler Gary: Management: Leading People and Organizations in the 21st Century. Second edition. Upper Sandle River (N.J): Prentice Hall, 2001. 577 str.
9. Dolenc Maja, Jošt Boštjan, Pori Primož: Kaj menijo slovenski rokometni trenerji o svojem delu ?, Trener rokomet, Ljubljana, 9 (2002),1, str. 59-69.
10. Heller Robert: Unleashing the Power Within. Managment Development Review, 7(1997), 4/5, str. 124-126.
11. Hellriegel Don, Slocum John W.Jr., Woodman Richard W.: Organizational Behaviour. Eight Edition. South Western: Cincinnati, 1998. 635 str.
12. Kapetanovič Žana: Intervju z Čirom Blaževićem, Jana, Ljubljana, 12.08.2003, str. 18 – 20.
13. Kos Drago: Trener. Delo, Ljubljana, 05.07.2003, str. 32.

14. Kotter John P.: What Leaders Really Do. Harvard Business Review on Leadership, Boston, 1990, May-June. 23 str.
15. Krause G. Donald: Zgled vodje. Ljubljana: Talus, 1997. 165 str.
16. Levine R. Stuart, Crom A. Michael: Kako uspešno vodimo ljudi. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1993. 184 str.
17. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. V knjigi Možina Stane et. al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. str . 432 – 474.
18. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. V knjigi: Možina Stane, et. al.: Management, Radovljica: Didakta, 1994. str. 488 – 522.
19. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
20. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 871 str.
21. Možina Stane: Človeku uspešno in prijazno podjetje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 404 str.
22. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 286 str.
23. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana: Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, 1995. 511 str.
24. Pagon Milan: V skupini ali sam. Delo, Ljubljana, 14.01.2003, str. 15.
25. Pavšič Mojca: Učenje in sprejemanje sprememb, Intervju z prof. dr. Stanetom Možino. Delo – Znanost, Ljubljana, 07.04.2003, str. 17.
26. Praznik Aleš: Pot do uspeha – do medalje po bližnjici ali po logični daljši poti. Trener Rokomet, Ljubljana, 8 (2001), 2, str. 58-67.
27. Riley Pat: Notranji zmagovalec – Življenjski načrt za timske igralce. B.k: Amalietti & Amalietti, 2001. 235 str.
28. Rozman Rudi: Relationship Between Management and Leadership. Oxford, 16.-17.12.2002, 16 str.

29. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Managment. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
30. Schermerhorn John R.Jr: Managment. Seveth Edition. New York: Wiley & Sons, 2001, 501 str.
31. Stogdill, R.M.: Handbook of Leadership: A survey of the literature. New York: Free Press, 1974. 212 str.
32. Vujošević Duško: Building a Championship Team. Coaches – Psychology and Motivation. Fiba Assist Magazine, Fiba Europe, 2003, 02, str. 36.
33. Wooden John: They Call Me Coach. Chicago: Contemporary Books, 1988. 247 str.

VIRI

1. Disciplinski Pravilnik Ženskega Košarkarskega Kluba Merkur Celje, Celje, 2002, 10 str.
2. The Oxford Dictionary of Modern English. Ljubljana: Oxford University Press, Cankarjeva založba, 1983. 791 str.
3. Zakon o športu (Uradni list RS, št. 22/98).

PRILOGE

Priloga 1: Pregled motivacijskih teorij in njihovih značilnosti

MOTIVACIJSKA TEORIJA	ZNAČILNOSTI
Motivacijska teorija Maslova	<i>Človek zadovoljuje svoje potrebe hierarhično, od najnižje do najvišje. Človekove potrebe razvršča v pet stopenj: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti in ljubezni, potrebe po ugledu in samopotrjevanje.</i>
Leavittova motivacijska teorija	<i>Motivacija je ciklični proces, ki poteka od dražljaja, potrebe, napetosti, aktivnosti vse do cilja in nazaj preko redukcije potrebe in relaksacije.</i>
Vroomova motivacijska teorija	<i>Instrumentalna motivacijska teorija, ki razlaga motivacijo kot izbiro vedenja posameznika oz. kot posledico valence, instrumentalnosti in pričakovanj-a.</i>
Herzbergova motivacijska teorija	<i>Dvofaktorska motivacijska teorija, ki loči motivatorje – dejavnike, ki direktno spodbujajo ljudi k delu in higienike, dejavnike ki vplivajo na človekovo počutje pri delu in tako neposredno na posameznikovo motivacijo.</i>
Hackman- Oldhajmerjev model obogatitve dela	<i>Poskuša odgovoriti na vprašanje, kako naj manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in jim povzročil zadovoljstvo.</i>
Problemska motivacijska teorija	<i>Predpostavlja, da bi bili managerji bolj uspešni če bi poskušali ustvarjati probleme in jih ne reševati. Seveda je potrebno delati probleme, ki pozitivno vplivajo na posameznikovo aktivnost za delo.</i>
Frommova motivacijska teorija	<i>Meni, da obstajata dve vrsti ljudi: tisti ki delajo da bi nekaj imeli in drugi ki delajo da bi nekaj bili. Ljudje se bolj ali manj nagibajo k eni skrajnosti in manager mora glede na to, posameznika poskušati motivirati oz. izbrati pravilno motivacijsko orodje</i>

VIR: Možina et al, 1994, str. 497 – 503.