

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA VODENJA V ŽENSKEM ROKOMETNEM KLUBU  
MLINOTEST AJDOVŠČINA**

Ljubljana, junij 2021

ZALA BATAGELJ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Zala Batagelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vodenja v ženskem rokometnem klubu Mlinotest Ajdovščina, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana in povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli, in kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, povezane s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 VODENJE V TEORIJI .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Opredelitev vodenja.....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Lastnosti vodij .....	3
<b>1.2 Teorije vodenja .....</b>	<b>7</b>
1.2.1 Teorija trajnostnega vodenja in filozofija čebelice.....	8
<b>2 TRAJNOSTNO VODENJE V PRAKSI .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Predstavitev Ženskega rokometnega kluba Mlinotest Ajdovščina .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Analiza 23 praks trajnostnega vodenja v izbrani organizaciji .....</b>	<b>15</b>
2.2.1 Analiza temeljnih praks vodenja .....	15
2.2.2 Analiza praks vodenja na višji ravni .....	22
2.2.3 Analiza ključnih dejavnikov uspeha vodenja .....	24
<b>2.3 Priporočila in sklep analize .....</b>	<b>26</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>27</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>28</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med avtorskim in demokratičnim vodjem.....	5
Tabela 2: Glavne razlike med vodjo in managerjem.....	6
Tabela 3: Prikaz 23 praks trajnostnega vodenja .....	8
Tabela 4: Analiza temeljnih praks vodenja v izbrani organizaciji .....	15
Tabela 5: Analiza praks vodenja na višji ravni v izbrani organizaciji.....	22
Tabela 6: Analiza ključnih dejavnikov uspeha vodenja v izbrani organizaciji.....	24

## KAZALO SLIK

Slika 1: Piramida – 23 praks trajnostnega vodenja .....	10
---	----



## UVOD

V uvodu svoje zaključne strokovne naloge bo opredeljen raziskovalni problem oziroma raziskovalno vprašanje, ki ga analiziram v nalogi, namen in cilji, metode raziskovalnega dela, za lažje razumevanje pa predstavljam tudi strukturo naloge.

Uspešno poslovanje organizacije, podjetja društva ali kluba je odvisno od njegovega vodenja. Definicija in teorije vodenja, posledično tudi lastnosti vodij, so se skozi zgodovino zelo spreminjale. Danes poznamo več teorij vodenja, ki temeljijo na različnih načinih razmišljanja, in jih okvirno delimo na tradicionalne in sodobne. Sklepali bi lahko, da tradicionalno pojmovanje vodenja pomeni načrtovanje, usmerjanje in nadzor podrejenih, sodobna pojmovanja vodenja pa dajejo velik pomen tudi spodbujanju, mentorstvu, motiviranju in ustvarjanju pozitivnih čustev (Boštjančič, 2007), kot tudi skrbi za okolje.

Ker je v današnjem svetu in času varovanje okolja ena izmed žgočih tem, sem se odločila na konkretnem primeru, to je na primeru Ženskega rokometnega kluba Mlinotest Ajdovščina, preveriti, ali se ta poslužuje trajnostnega načina vodenja, natančneje pristopa oziroma filozofije »čebelice«. Cilj trajnostnega vodenja organizacije je namreč, da v času svojega poslovanja ustvari ustrezno ravnotežje med dobrim počutjem deležnikov, dobičkom podjetja in varovanjem okolja (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 6). Analiza bo temeljila na pregledu 23 praks trajnostnega vodenja, ki sta jih razvila Avery in Bergsteiner (2011), zato sloni zaključna naloga na različnih znanstvenih delih že omenjenih avtorjev.

Raziskovalno vprašanje se torej glasi: Ali je v Ženskem rokometnem klubu Ajdovščina prisotno trajnostno vodenje?

Namen zaključne strokovne naloge je spoznati osnovne pojme in teorije vodenja, natančno pa trajnostno vodenje ter pristop oziroma filozofijo »čebelice« in njenih 23 praks. Glede na to, da bo zaključna naloga odgovarjala na vprašanje: Ali je v Ženskem rokometnem klubu Mlinotest Ajdovščina prisotno trajnostno vodenje? je lahko koristna tako za klub kot tudi za druga podjetja. Če bo ugotovljeno, da se klub ne poslužuje trajnostnega vodenja, bo namreč zaključna naloga v svojem sklepnem delu podala ustrezne usmeritve za izboljšanje procesa vodenja. Če pa bo ugotovljeno, da klub v celoti sledi 23 praksam trajnostnega vodenja, pa bo ta predstavljen kot primer organizacije, ki bi ji morale, vsaj kar se tiče vodenja, slediti tudi druge (športne) organizacije oziroma podjetja v regiji in v državi. Tako bi bilo poskrbljeno za ustrezno varovanje okolja in posledično dobro počutje sedanjih in prihodnih generacij.

Da bo strokovna zaključna naloga dosegla svoj namen, bo morala doseči številne cilje. Odgovoriti bo morala na naslednja vprašanja: Kaj je vodenje? Katere teorije vodenja poznamo in katera je najprimernejša? Kaj je trajnostno vodenje? Katere pristope trajnostnega vodenja poznamo? Katere prakse trajnostnega vodenja poznamo? Se Ženski rokometni klub Mlinotest Ajdovščina poslužuje trajnostnega vodenja? Kaj bi lahko klub še izboljšal pri vodenju? Ali trajnostno vodenje predstavlja prihodnost vodenja podjetij?

Za to temo zaključne strokovne naloge sem se odločila, ker sem želela združiti dve področji, meni ljubi, in menim, da sta zelo povezani: ekonomija in šport. Tudi sama sem bila v preteklosti članica Ženskega rokometnega kluba Mlinotest Ajdovščina, a me je poškodba ustavila pri nadaljevanju športne poti. Tako sem se odločila za študij ekonomije, ki me je že od začetka zelo navdušil. Za izbrano temo pa sem se odločila, ker je teorija trajnostnega vodenja ena izmed tistih, ki se jo bodo morala podjetja in organizacije v prihodnosti vedno bolj posluževati, predvsem z razlogom varovanja okolja.

V zaključni nalogi bodo uporabljene predvsem naslednje raziskovalne metode: opisna metoda (za opis definicij, teorij vodenja, praks, lastnosti vodij), zgodovinska metoda (za preučevanje razvoja teorij vodenja), vrednotenjska in primerjalna metoda (za vrednotenje ali Ženski rokometni klub Mlinotest Ajdovščina uporablja prakse trajnostnega vodenja oziroma primerjavo ali uporablja morebitne druge prakse) ter kvalitativna metoda, ki se kaže v kvalitativnem intervjuju (s tehničnim vodjem kluba).

Zaključna strokovna naloga se deli na dva dela – teoretični in praktični. Uvodu torej sledi teoretični del, v katerem bo predstavljena definicija vodenja in lastnosti vodij, sledil bo oris različnih teorij vodenja, podrobno teorije trajnostnega vodenja, in sicer s poudarkom na pristopu oziroma filozofiji »čebelice«. Pridobljeno teoretično znanje bo uporabljeno v drugem, praktičnem delu, kjer bomo z analizo 23 praks trajnostnega vodenja in z opravljenim intervjujem spoznali, ali se Ženski rokometni klub Mlinotest Ajdovščina poslužuje trajnostnega vodenja. Strokovno nalogo bo zaokrožilo zaključno oziroma sklepno poglavje, namenjeno teoretičnim in praktičnim implikacijam.

## **1 VODENJE V TEORIJI**

### **1.1 Opredelitev vodenja**

Vodenje, to je v smislu vodenja skupine ljudi, je sestavni del upravljanja organizacije (Boštjančič, 2007) oziroma ena izmed glavnih managerskih funkcij (Dimovski & Penger, 2008). Pomen oziroma definicija vodenja sta se skozi čas spreminjala, do razmaha literature, v smislu opredelitve vodenja, pa je prišlo od osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Tako Rozman, Kovač in Koletnik (1993) definirajo vodenje kot sposobnost vplivanja na druge ljudi z namenom, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev, medtem ko Kutzschenbach, Jevšenak in Kapun (2000) poimenujejo vodenje kot usmerjanje aktivnosti

posameznikov in skupin k uresničevanju načrtovanih ciljev. Kouzes in Posner (2011) opredeljujeta vodenje kot umetnost mobiliziranja drugih, da se borijo za skupne težnje. Vsem definicijam je torej skupno, da zajema vodenje pravzaprav vse aktivnosti, ki pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev (Dimovski in drugi, 2014, str. 77). Iz navedenega bi lahko sklepali, da tradicionalno pojmovanje vodenja pomeni načrtovanje, usmerjanje in nadzor podrejenih, dandanes pa sodobna pojmovanja vodenja dajejo velik pomen tudi spodbujanju, mentorstvu, motiviranju, ustvarjanju pozitivnih čustev (Boštjančič, 2007) in tudi skrbi za okolje.

Torej vodenje velja za eno izmed pomembnejših tem v humanistiki, a hkrati ena izmed tistih, ki je bila v zgodovini slabše razumljena (Hogan & Keiser, 2005, str. 169). Vodenje je pomembno predvsem iz dveh razlogov: prvič, ker učinkovito rešuje vprašanja organiziranja skupnih prizadevanj in je posledično ključ do organizacijske učinkovitosti. Z dobrim vodstvom organizacije, ne glede na to, ali gre za vlado, korporacijo, univerzo, bolnišnico, športno društvo ali podjetje, uspešno poslujejo in napredujejo. In drugič, ker vodenje lahko pomembno vpliva tudi na podrejene, in sicer z moralnega vidika, slabi voditelji zelo negativno vplivajo na svoje podrejene (Hogan & Keiser, 2005, str. 169) in obratno.

Vodenje je torej pomembno in zelo vpliva tako na uspeh organizacij kot tudi dobro počutje zaposlenih (nasploh državljanov, če govorimo npr. o vodenju države). Zato bi vodenje lahko opredelili tudi kot orodje za preživetje posameznika in skupine/organizacije, saj v prvi vrsti zahteva oblikovanje, potem pa vzdrževanje učinkovite skupine ljudi, ki se je pripravljena odreči sebičnim prizadevanjem in slediti skupnemu cilju. Pri tem ima seveda veliko vlogo tudi osebnost vodje, saj ta lahko zelo pomembno vpliva na uspešnost organizacije (Hogan & Keiser, 2005, str. 170). Naslednje poglavje je namenjeno opredelitvi lastnosti vodij, ki jih imajo uspešne vodje.

### 1.1.1 Lastnosti vodij

Posamezniku, ki uspešno delegira svoje sodelavce, lahko pripišemo vlogo vodje. Odličen vodja je tisti, ki lahko to počne iz dneva dan, iz leta v leto in v najrazličnejših okoliščinah. Namreč, mogoče se bo kakšen dan, ko ne bo zmožel prikazati svoje moči; morda ne bo priljubljen in njegovi podrejeni ne bodo storili tega, kar si želi iz ljubezni ali občudovanja do njega; a na koncu je pomembno le to, da bo dosežen skupni cilj (Prentice, 2014). Kot že omenjeno, so dobri vodje ključni za večjo produktivnost in dobro počutje članov organizacije ter znajo slediti ciljem in viziji. Biti dober vodja torej ni nekaj, kar lahko postane vsak. Dobre vodje odlikujejo številne lastnosti, stališča in veščine (Ramos, 2018), v nadaljevanju pa bodo naštetje najpomembnejše. Te so:

- **Dobri vodje so odločni.** Zelo pomembno pri učinkovitem vodenju je, da se ne izgublja časa. Pogosto se v procesu odločanja zapravi preveč časa in posledično se izgubi veliko priložnosti, zaustavi se lahko celo proizvodnja. Dobri vodje morajo svoje odločitve

seveda sprejeti premišljeno, vendar so pri tem vedno pozorni na časovne okvirje. Zavedajo se namreč, da lahko odlaganje pomembnih odločitev in zapravljanje časa zelo vpliva na produktivnost in rast organizacije (Ramos, 2018).

- **Vodenje z lastnim zgledom.** Prav ta večšina je največkrat omenjena lastnost dobrega vodje, saj ima pomemben vpliv na občutek pripadnosti organizaciji. Vodenje z lastnim zgledom pravzaprav pomeni, da se vodja vede tako, kot pričakuje od svojih zaposlenih. To je preplet usklajenosti besedne in nebesedne komunikacije, kar pomeni, da vodja podkrepi svoje besede tudi z dejanji, saj so ta bolj prepričljiva in imajo na zaposlene večji vpliv kot besede (Skupina IRI Ljubljana, brez datuma).
- **Komunikacijske veščine.** Komunikacija je del vseh vidikov vodenja, saj vodja tako prenaša na zaposlene svoje ideje in zamisli, jim učinkovito in nedvoumno podaja navodila, se uspešno pogaja s poslovnimi partnerji, širši javnosti predstavlja svoje ideje itd. Komunikacijskih veščin pa se je mogoče naučiti in jih z vodenjem tudi izboljševati. S komunikacijskimi sposobnostmi pa je povezana tudi sposobnost vodenja sproščenega pogovora, saj ga bodo podrejeni lažje razumeli in ga upoštevali, če bo stvari pojasnil počasi, razumljivo in s primerno intonacijo. Dobre vodje pa odlikujeta tudi sposobnost poslušanja in zagotavljanje povratnih informacij (Skupina Iri Ljubljana, brez datuma).
- **Sposobnost timskega dela.** Uspešen vodja zna dobro tvoriti delovne time in z njimi upravljati, poleg tega pa zna tudi sam opravljati delo znotraj delovne sredine, kar mu ne predstavlja težav. Ob sestavljanju tima ali še pred tem se mora vprašati, ali vsi člani razumejo cilje in poznajo načine dela, ali vejo, kakšni so standardi, ki so od njih pričakovani, ali so pravila in navodila zanje dovolj jasna (Skupina IRI Ljubljana, brez datuma).
- **Načrtovanje in organizacija.** Načrtovanje je ključnega pomena, saj dober načrt pravzaprav odgovarja na vprašanje, kako doseči cilj, ki si ga je organizacija zastavila. Med načrtovanje sodi tudi sodelovanje z zaposlenimi, sploh pri snovanju načinov dela. Organizacija se navezuje na upravljanje časa, na premišljeno zastavljanje delovnih nalog ter na prioritete. Lahko zajema tudi sistematizacijo delovnega okolja, kot so sistem nabave, prodaje, finančni sistem itd. (Skupina IRI Ljubljana, brez datuma).
- **Osredotočeni so na končni cilj.** Učinkoviti vodje znajo razreševati probleme. Ko zaznajo težavo, se osredotočijo na iskanje rešitve. Nimajo namreč vedno vseh odgovorov, zato pa si prizadevajo, da jih čimprej dobijo. Ne pritožujejo se in se namesto tega raje veselijo tega, kar pride, in gledajo naprej, pri tem pa vedno upoštevajo cilje, ki so si jih zastavili na začetku, in vedno gledajo širšo sliko. S tem namenom določijo prednostne naloge, ki jih je treba najprej opraviti (Ramos, 2018).
- **Skrb za zaposlene.** Tudi poznavanje zaposlenih in obratno je znak dobrega vodje. Zaposleni morajo vedeti, kakšen je njihov prispevek v delovnem uspehu oziroma kaj je tisto, kar se od njih pričakuje. Pomembno je, da vodja poskrbi, da se zaposleni stalno izobražujejo, za svoje dobro delo pa so nagrajeni. S tem namreč krepi njihovo motivacijo za delo in občutek pripadnosti delovni organizaciji. Pomemben del skrbi za zaposlene pa zajema tudi socialno in zdravstveno varstvo (Skupina IRI Ljubljana, brez datuma).



- **Navdušenost nad situacijo.** Dober vodja mora biti navdušen nad situacijo, v kateri je, veseliti se mora svojega dela in uživati v vlogi voditelja, saj bodo tako tudi zaposleni bolj predani delu, če bo njihov vodja pozitivna oseba z veliko mero veselja in predanosti (Poslovni svet, 2014).
- **Motivacija.** Pomembno je tudi razumevanje ustrezne motiviranosti zaposlenih za uspešno delo in dejavnike, ki lahko vplivajo na posameznikovo motivacijo. Vodja mora zaposlenim zastaviti realne naloge in delovne izzive, poskrbeti pa mora za ustrezen delovni prostor. V tem primeru je pomembno tudi spodbujanje dobrega delovnega vzdušja ter nagrajevanje za dobro delo (Skupina IRI Ljubljana, brez datuma).

Eden izmed načinov za pristopanje k proučevanju značilnosti vodij pa je tudi obravnava njihove avtokratičnosti ali demokratičnosti. **Avtokratski vodja** teži k centralizaciji avtoritete in se zanaša na legitimno in prisilno moč ter moč nagrajevanja. Legitimna moč je povezana z avtoriteto, ki jo prinaša položaj; moč nagrajevanja izhaja iz pristojnosti managerja za podeljevanje nagrad za zaželeno obnašanje podrejenih (povišanja plač, napredovanja itd.), prisilna moč pa je nasprotna moči nadgrajevanja, saj managerju daje pravico, da neželene oblike obnašanja podrejenih kaznuje (odpuščanje, kritika itd.). Na drugi strani **demokratični vodja** podeljuje pristojnosti drugim, spodbuja sodelovanje vseh ter se zanaša na ekspertno in referentsko moč, da vpliva na podrejene. Ugotovljeno je tudi bilo, da je lahko nek vodja avtokratki ali vodstveno orientiran, drugi je lahko demokratičen ali usmerjen k podrejenim, spet tretji pa je lahko kombinacija obeh (Dimovski in drugi, 2014, str. 77-80).

Tabela 1 prikazuje razlike med avtokratskim in demokratičnim vodjem.

*Tabela 1: Razlike med avtokratskim in demokratičnim vodjem*

Merila za razlikovanje	Avtokratski vodja	Demokratični vodja
Vedenje	Konvencionalno, v skladu z obstoječimi normami.	Nekonvencionalno.
Koordinacija dejavnosti	Šibka soodvisnost med cilji in vodstveno motivacijo.	Močna soodvisnost med vizijo in vodstveno motivacijo.
Vir moči	Legitimna moč; moč nagrajevanja; prisilna moč.	Moč, ki temelji na izkušnjah, spoštovanju in občudovanju.
Razmerje med vodjem in podrejenimi	Podrejene omejuje in prisiljuje, da se strinjajo z njegovo vizijo.	Zgledno, dobro vodstvo v vsaki situaciji.

*Vir: Răducan & Răducan (2014, str. 811).*

Na koncu poglavja je vredno omeniti tudi razliko med vodjem in managerjem. Ta dva pojma se namreč pogosto zamenjujeta oziroma enačita. Čeprav je tudi management sestavni del uspeha organizacije, se njegovo delo bistveno razlikuje od vodenja.

Kot že omenjeno, je vodenje del managementa v smislu sposobnosti prepričevanja drugih, da skupaj dosežejo določene cilje, daje skupini skladnost in jo motivira za njihovo doseganje. Dejavnosti managementa, kot so: načrtovanje, organizacija in sprejemanje odločitev, so dejansko povsem neaktivni vse do takrat, dokler vodja ne motivira ljudi in jih vodi do določenih ciljev. Voditelji pomenijo osnovo organizacije, njihova bistvena vloga pa je neposredni človeški vpliv znotraj skupinske dejavnosti. Na drugi strani pa se managerji ukvarjajo (le) z urejanjem strukture organizacije ter z njo povezanimi dejavnostmi in z ljudmi. Prisotni so zlasti na posredniških ravneh organizacije, kar pomeni, da izvršilne dejavnosti prepletajo z akti. Z drugimi besedami – vodja vodi organizacijo s pomočjo komunikacije, sledenja viziji in z usmerjanjem skupine, medtem ko manager vodi z dejanji in neposredno udeležbo, in sicer preko strogih pravil in z zmanjšano vizijo. Manager je torej tisti, »ki dela, kar mora«, vodja pa tisti, »ki dela, kar dela tako, kot mora«, torej učinkovito (Răducan & Răducan, 2014, str. 809).

Tabela 2 prikazuje glavne razlike med vodjo in managerjem.

*Tabela 2: Glavne razlike med vodjo in managerjem*

<b>Vodja</b>	<b>Manager</b>
Ustvarja vizijo.	Ustvarja cilje.
Strmi k inovacijam.	Se drži tistega, kar deluje, izboljšuje že obstoječe sisteme, strukture in procese.
Je unikaten; definira ga njegov lastni slog	Posnema kompetence in vedenja, ki se jih naučijo od drugih; prevzame slog vodenja drugih.
Tvega.	Nadzoruje tveganje.
Razmišlja dolgoročno.	Razmišlja kratkoročno.
Daje velik pomen osebnemu razvoju, učenju.	Zanaša se na obstoječe, preverjene spretnosti.
Gradi odnose.	Gradi sisteme in procese.
Nauči zaposlene, kaj in kako nekaj narediti.	Dodeljuje naloge in navodila, kako jih izpolniti.
Ima ljudi, ki mu sledijo – so njegovi »oboževalci« in promotorji.	Ima zaposlene, ki sledijo navodilom in poskušajo ustreči nadrejenemu.

*Vir: Arruda (2021).*

## 1.2 Teorije vodenja

Poznamo več teorij vodenja, ki temeljijo na različnih načinih razmišljanja in jih v grobem delimo na tradicionalne in sodobne.

Ob koncu 19. stoletja pa vse do približno leta 1930 so teorije vodenja poudarjale nadzor in centralizacijo oblasti. Znana je bila **teorija velikega človeka** (angl. Great Man), ki je nakazovala, da se vodje rodijo in niso ustvarjeni, s čimer je nakazovala na obstoj nekaterih skrivnostnih lastnosti, ki naj bi jih imeli izbrani posamezniki in naj bi se prenašale med generacijami. Ta model je kasneje, v tridesetih oziroma štiridesetih letih prejšnjega stoletja, zbledel in pojavljati se je začela **teorija lastnosti**, ki je skušala identificirati posebne lastnosti, ki jih potrebuje posameznik kot vodja (Klingborg, Moore & Varea-Hammond, 2006, str. 280), npr. zmogljivost, dosežki, odgovornost, sodelovanje, status in stanje, vendar pa oseba vseeno naj ne bi postala vodja zgolj zaradi posedovanja teh lastnosti (Stogdill, 1948, str. 64). Sledila je **situacijska teorija vodenja**, ki je zatrjevala, da na vodjo vplivajo socialne razmere in značilnosti podrejenih. Tako je House (1971) opredelil štiri pomembne lastnosti, ki se pripisujejo vodji – je direkten (usmerjen na naloge), usmerjen k dosežkom, nudi podporo in rad sodeluje – in dve situacijski spremenljivki: osebne lastnosti podrejenega in morebitne okoljske zahteve, kot so pravila in postopki organizacije. Prav zato ta teorija zagovarja, da zgolj en pravi način vodenja ne obstaja, saj notranje in zunanje dimenzije okolja zahtevajo, da se vodja prilagodi vsakokratni situaciji (Khan, Nawaz & Khan, 2016, str. 2). Nadalje obstaja **vedenjska teorija**, ki ne daje več poudarka lastnostim voditeljev, ampak vedenju (obnašanju) in dejanjem voditelja. V nasprotju s teorijo velikega človeka ta teorija meni, da se učinkovitega vodstva lahko priučimo oziroma da je rezultat številnih naučenih ali pridobljenih veščin. Ta teorija torej predlaga, da se posameznik nauči postati dober vodja, zato je kot taka ena boljših teorij vodenja (Simplilearn, 2021).

**Transakcijska teorija**, imenovana tudi teorija managementa, pa se posveča vlogi nadzora, organizacije in timskega dela. Kot osnovo za vodstvene ukrepe predlaga nagrade in kazni. Gre za pogosto uporabljeno teorijo, njeni zagovorniki torej z nagradami in kaznimi motivirajo zaposlene (Simplilearn, 2021).

Za razliko od vseh naštetih teorij, ki spadajo med tradicionalne teorije vodenja, pa se **transformacijska teorija**, znana tudi kot teorija odnosov, kot taka je že ena izmed sodobnih teorij vodenja, osredotoča na odnos med voditelji in podrejenimi. Omenjena teorija vidi vodjo kot navdihujočo in karizmatično osebo, ki podrejene spodbuja, da se spremenijo in postanejo boljši pri opravljanju nalog (Simplilearn, 2021), kar pomeni, da ima teorija tudi moralni pomen. Podrejeni torej gradijo na vrednotah, s katerimi so se med vodenjem poistovetili (Price, 2003, str. 68).

Med sodobne teorije vodenja uvrščamo tudi **teorijo trajnostnega vodenja**, ki ji bo moja zaključna strokovna naloga namenila tudi največ pozornosti.

### 1.2.1 Teorija trajnostnega vodenja in filozofija čebelice

Trajnostno vodenje je dolgoročno usmerjeno (Kantabutra & Avery, 2011, str. 38). Vodje, ki trajnostno vodijo, torej gledajo onkraj takojšnih kratkoročnih koristi in skušajo videti vlogo njihove organizacije v širšem kontekstu, torej v smislu, da si postavijo strategijo razvoja, ki temelji na doseganju družbene, okoljske in finančne uspešnosti (Russel Reynolds Associates, 2015, str. 3). Trajnostno vodenje odraža zavest vodje, da se odloči živeti svoje življenje in voditi organizacijo tako, da upošteva vpliv na okolje, družbo in zdravje (Ferdig, 2007). Zato je trajnostno vodenje usmerjeno k ustvarjanju dobička za organizacijo in h kratnem izboljševanju življenj vseh vpletenih (McCann & Holt, 2010, str. 209). Številni misleci trajnostno vodenje vidijo tudi kot pristop videnja podjetja kot sistema dolgoročnih odnosov sodelovanja med različnimi deležniki (managerji, zaposlenimi v podjetju, strankami, vlagatelji, dobavitelji ter mesti oziroma državami, kjer ima podjetje sedež ali prodaja blago/storitve), ki vplivajo na podjetje tako, da svojo dejavnost izvajajo na etičen ter okoljsko in družbeno odgovoren način in posledično postane trajnostno in prilagodljivo (Soskice & Hall, 2001). Z drugimi besedami, cilj trajnostnega vodenja podjetja je, da v času svojega poslovanja ustvari ustrezno ravnotežje med dobrim počutjem deležnikov, dobičkom podjetja in varovanjem okolja (Avery & Bergstainer, 2011, str. 6).

V literaturi lahko zasledimo več različnih pristopov k trajnostnemu vodenju, moja zaključna strokovna naloga pa bo podrobno predstavila pristop oziroma filozofijo »čebelice«.

Filozofijo čebelice sta prva opredelila Avery in Bergsteiner (2011). Ta sicer temelji na t. i. pristopu trajnostnega vodenja »Rhinleland«, ki ga je pred tem prav tako opredelila Avery. Za razliko od zadnjega omenjenega, ki združuje 19 praks trajnostnega vodenja, pa je filozofija čebelice zasnovana na 23 praksah. Te so našteje v tabeli 3 in bodo natančno opisane v nadaljevanju.

*Tabela 3: Prikaz 23 praks trajnostnega vodenja*

<b>Prakse trajnostnega vodenja</b>	<b>Opis prakse</b>
<i>Temeljne prakse vodenja</i>	
<b>1. Razvoj ljudi</b>	Razvija vsakega kontinuirano, neprekinjeno.
<b>2. Odnosi na delovnem mestu</b>	Išče sodelovanje.
<b>3. Zadrževanje sodelavcev</b>	Ceni dolgo zadrževanje na vseh ravneh.
<b>4. Sistem nasledstva</b>	Napreduje od znotraj, kadar je to možno.
<b>5. Obravnavanje zaposlenih</b>	Skrbi za dobrobit zaposlenih.

se nadaljuje

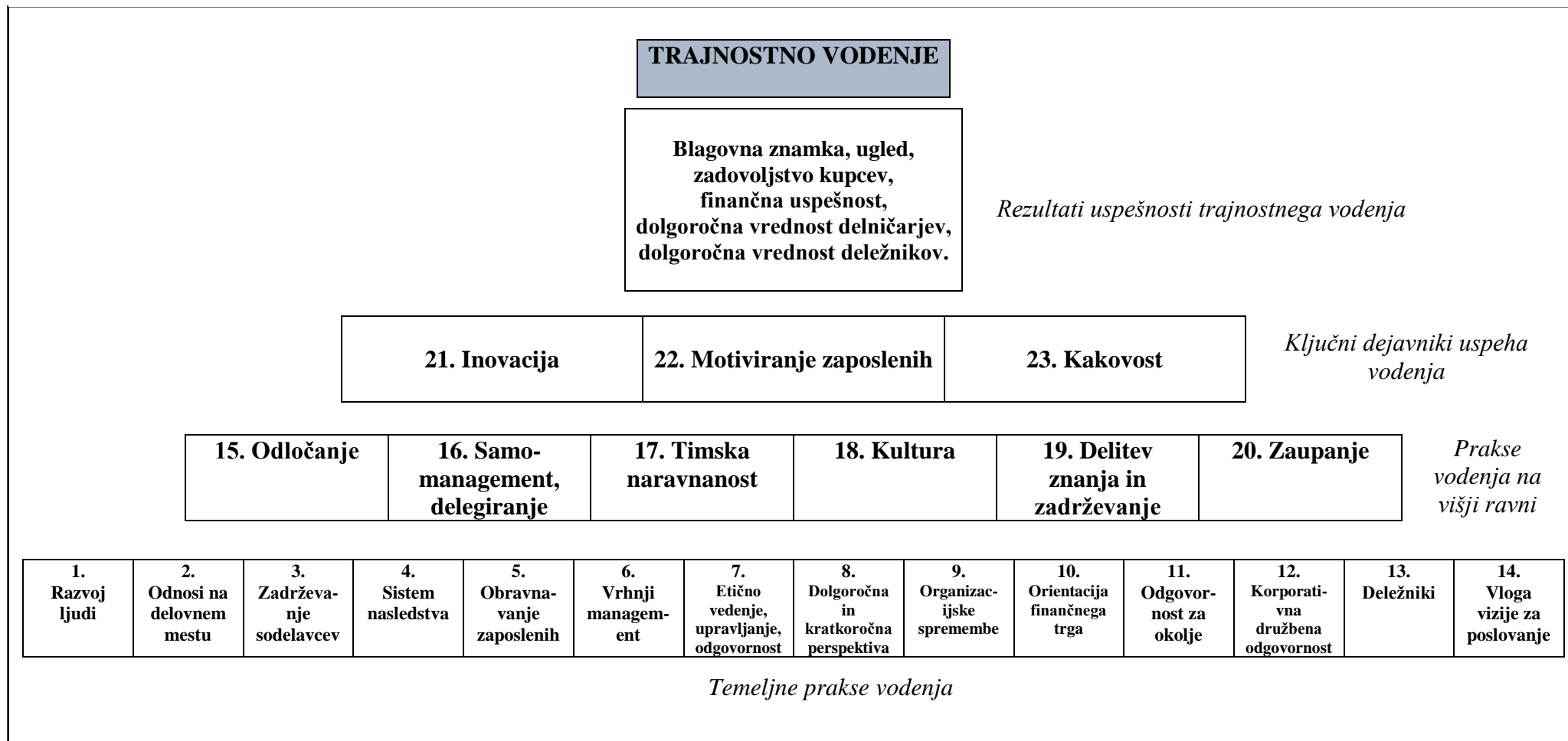
Tabela 4: Prikaz 23 praks trajnostnega vodenja (nad.)

Prakse trajnostnega vodenja	Opis prakse
<i>Temeljne prakse vodenja</i>	
<b>6. Vrhnji management</b>	Vrhnji manager je govorec in član tima.
<b>7. Etično vedenje, upravljanje, odgovornost</b>	»Delati pravo stvar« je eksplicitna vrednost.
<b>8. Dolgoročna in kratkoročna perspektiva</b>	Daje prednost dolgoročnemu pred kratkoročnim.
<b>9. Organizacijske spremembe</b>	Sprememba je premišljen proces.
<b>10. Orientacija finančnega trga</b>	Išče maksimalno neodvisnost od drugih.
<b>11. Odgovornost za okolje</b>	Ščiti okolje.
<b>12. Korporativna družbena odgovornost</b>	Ceni ljudi in skupnost.
<b>13. Deležniki</b>	Vsak šteje.
<b>14. Vloga vizije za poslovanje</b>	Skupno dojemanje prihodnosti je osnovno strateško orodje.
<i>Prakse vodenja na višji ravni</i>	
<b>15. Odločanje</b>	Konsenzualno (skladno z dogovorom) in razvijajoče se.
<b>16. Samo-management, delegiranje</b>	Zaposleni se vodijo sami.
<b>17. Timska naravnost</b>	Razširjeni timi in opolnomočeni.
<b>18. Kultura</b>	Gradi deljeno kulturo.
<b>19. Delitev znanja in zadrževanje</b>	Razširjeno po celotni organizaciji.
<b>20. Zaupanje</b>	Visoka stopnja zaupanja v odnosih.
<i>Ključni dejavniki uspeha vodenja</i>	
<b>21. Inovacija</b>	Močna, sistematična, strateška orientacija k inoviranju na vseh ravneh.
<b>22. Motiviranje zaposlenih</b>	Ceni čustveno zavezanost in pripadnost.
<b>23. Kakovost</b>	Je osnovana v kulturi organizacije.

Vir: Kantabutra & Avery (2013, str. 39).

Kot je razvidno iz tabele 3, je 23 praks deljeno v tri skupine, torej: temeljne prakse vodenja, prakse vodenja na višji ravni in ključne dejavnike uspeha vodenja. Slednje so navadno predstavljene v obliki piramide (glej sliko 1), pri čemer predstavljajo vrh piramide rezultati uspešnosti trajnostnega vodenja.

Slika 1: Piramida – 23 praks trajnostnega vodenja



Vir: Avery & Bergsteiner (2011, str. 8).

## a) Temeljne prakse vodenja

Kot izhaja iz slike 1 tvorijo dno piramide temeljne prakse vodenja, ki jih je mogoče uvesti, kadarkoli se vodstvo za to odloči. Teh štirinajst temeljnih praks vodenja zajema:

- **Razvoj ljudi:** razvoj delovne sile je za organizacije, ki sledijo trajnostnemu vodenju oziroma filozofiji čebelice, bistvenega pomena. Organizacije namreč nenehno in na različne načine vlagajo v razvoj veščin svojih zaposlenih. To počnejo s številnimi internimi programi ali formalnimi usposabljanji, z usposabljanji na delovnem mestu, podiplomskimi programi ali z vajeništvom. Usposabljanje ni na voljo le vodjem in visokim potencialom, temveč vsem zaposlenim, kar pomeni, da se upravni odbor in višje vodstvo običajno zanimata za vse zaposlene (Kantabutra & Avery, 2013, str. 40). Organizacije raje vzgajajo in zaposlujejo lastno osebje, kot da bi zaposlovale tuje strokovnjake (razen, kadar so potrebna posebna znanja ali notranji kandidati niso na voljo) (Kantabutra & Avery, 2011, str. 33).
- **Odnosi na delovnem mestu:** organizacije si prizadevajo za dobre odnose med zaposlenimi (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 8).
- **Zadrževanje sodelavcev:** organizacije se izogibajo odpuščanju (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 8) in delajo na tem, da obdržijo svoje osebje. Za to je potrebno izdelati razvojne načrte in najti načine, kako pokazati zaposlenim, da jih podjetje ceni (Kantabutra & Avery, 2011, str. 33).
- **Sistem nasledstva:** podjetja si prizadevajo za notranje napredovanje, torej za to, da zaposleni napredujejo tudi do višjih vodstvenih položajev. Zaposleni so cenjeni; imenovanje zunanjih (tujih) vodij lahko pomeni tveganje za podjetje (Kantabutra & Avery, 2011, str. 33).
- **Obravnavanje zaposlenih:** podjetja skrbijo za dobrobit svojih zaposlenih v vseh pogledih.
- **Vrhnji management:** izvršni direktor podjetja (vrhnji management) je član ekipe.
- **Etično vedenje, upravljanje, odgovornost:** etičnost je glavno načelo organizacij, ki sledijo filozofiji čebelice. Etično vedenje namreč izboljšuje organizacijsko trajnost v mnogih pogledih - organizacije, ki delujejo na pregleden in etičen način, so deležne velikega zaupanja vlagateljev in drugih deležnikov; so privlačne za banke, od katerih si izposojajo denar, ter zavarovalnicam, pri katerih se zavarujejo največkrat po nižjih obrestnih merah; veljajo za ugledna podjetja in posledično v svoje vrste privabljajo nove talente (Kantabutra & Avery, 2013, str. 42, 43).
- **Dolgoročna in kratkoročna perspektiva:** organizacije skrbijo za ustrezno ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi vprašanji, ki se nanašajo na strateška razmišljanja, načrtovanje, naložbe, rast in delovne procese za razvoj in ohranjanje zaposlenih ter vzdrževanje dolgoročnih odnosov z deležniki. Tako vodstvo skrbi tudi za ohranjanje dobrega počutja prihodnjih generacij. Za trajnostno vodenje je torej sprejetje dolgoročne perspektive ključnega pomena. Ta zagotavlja kontinuiteto in zmanjšuje morebitne nenadne spremembe strategije ter posledične organizacijske spremembe, ki bi jih lahko

prinesel odhod vodij (CEO). Vodstvo in deležniki tako vodenih podjetij torej ne pričakujejo rasti podjetja vsako četrtletje, kar jim posledično omogoča dolgoročne naložbe (Kantabutra & Avery, 2013, str. 40).

- **Organizacijske spremembe:** spremembe v organizaciji se uvajajo počasi in premišljeno.
- **Orientacija finančnega trga:** organizacije si prizadevajo za neodvisnost od finančnih trgov (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 8).
- **Odgovornost za okolje in korporativna družbena odgovornost:** za razliko od filozofije čebelice tradicionalne filozofije vodenja ne dajejo poudarka družbeni odgovornosti ali varstvu okolja (odgovornosti za okolje), kar pomeni, da odpuščeni zaposleni padejo na pleča socialnega varstva držav, onesnaženost pa postane problem družbe in ne dejanskega onesnačevalca, ki ustvarja dobiček. Podjetja, podvržena tradicionalnemu vodenju, torej sledijo kratkoročnim ciljem in ne vidijo, da zaradi neizobraževanja mladih in nezaposlovanja starejših prihaja do socialne krize za celotno skupnost – vsi torej postanejo problem nekoga drugega. Socialno in okoljsko odgovornost torej poznajo »čebelja« podjetja, ki jih zanimajo dolgoročni cilji. Socialno oziroma okoljsko problematiko rešujejo, ker je tako prav – »delati pravo stvar« (Kantabutra & Saratun, 2013, str. 362).
- **Deležniki:** organizacije skrbijo za uravnoteženo uravnavanje interesov vseh zainteresiranih strani (deležnikov) (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 8) – vsak šteje.
- **Vloga vizije za poslovanje:** zagotavljanje, da poslovanje temelji na skupni viziji (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 8). Skupno dojemanje prihodnosti je torej osnovno strateško orodje (Kantabutra & Avery, 2013, str. 39).

## b) Prakse vodenja na višji ravni

Najnižji stopnji v piramidi sledi druga stopnja, kjer najdemo prakse vodenja na višji ravni. Teh je šest, in sicer:

- **Odločanje:** organizacije odločajo konsenzualno/sporazumno, tj. skladno z dogovorom, kar pomeni, da večinsko glasovanje ni zaželeno, saj organizacije cenijo mnenje vsakega zaposlenega in mu zaupajo. Praksa v podjetjih kaže na to, da je konsenz skoraj vedno dosežen in le redko pride do volitev oziroma glasovanja. Odločitev je navadno dosežena v okviru komiteja oz. odbora in ne v okviru osebne presoje določene osebe. Organizacije se zavedajo, da je takšno odločanje dolgotrajnejše, saj pogovori zahtevajo svoj čas, vendar pa je odločitev preudarna in bolje sprejeta (Kantabutra & Avery, 2013, str. 50).
- **Samo-management, delegiranje:** zaposleni se navadno vodijo sami in ne potrebujejo managerja za upravljanje.
- **Timska naravnost:** tesno sodelovanje zaposlenih med seboj. Zaposleni se osredotočajo na vse člane ekipe, ne le na same sebe (Harke, brez datuma).
- **Kultura:** organizacije gojijo močno organizacijsko kulturo, ki jo mnogi znanstveniki opredeljujejo kot skupek skupnih vrednot/prepričanj (Deal & Kennedy, 1983).



Organizacije si torej prizadevajo ohraniti temeljne vrednote/prepričanja, ki povezujejo ljudi, četudi je ta podvržena velikim operativnim oziroma strateškim spremembam ali preživlja drugačne, težke čase. Vrednote, ki jim organizacije sledijo, največkrat vključujejo: inovacije; osredotočenost na stranke; visoko kakovost; prizadevanje za odličnost; varovanje okolja; vrednotenje ljudi (Kantabutra & Avery, 2013, str. 40, 41).

- **Delitev znanja in zadrževanje:** zadrževanje osebja oziroma izogibanje odpuščanju je eden izmed temeljnih elementov piramide, saj podpira ključne dejavnike uspeha vodenja. Omogoča namreč ohranjanje znanja v organizaciji, podpira kakovost, zaupanje in inovacije, hkrati pa povečuje finančno uspešnost ter zadovoljstvo osebja in strank (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 11).
- **Zaupanje:** zaupanje v organizaciji je ena izmed praks, ki se razvije ob prisotnosti drugih praks in je obenem, ob njihovi morebitni odsotnosti, ogrožena. Praksa zaupanja tako vključuje: prijateljske delovne odnose, dolgoročno zadrževanje zaposlenih in skrbi za njihov osebni in karierni razvoj. Poleg tega prispevajo k ustvarjanju zaupanja tudi etično vedenje, dolgoročna perspektiva organizacije, okoljska in družbena odgovornost ter skupna vizija vseh v organizaciji (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 10).

Pri naštetem je potrebno poudariti, da lahko prakse vodenja na višji ravni obstajajo le, ko je zadoščeno ustreznim temeljnim praksam vodenja, ki pravzaprav olajšajo pojav praks vodenja na višji ravni. Nespametno je namreč misliti, da se bodo ljudje sposobni voditi sami, če prej ne bodo deležni usposabljanja, temu primernega. Podobno je tudi z zaupanjem, ki je, kot smo videli, odvisno od delovanja mnogih temeljnih praks vodenja (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 8).

### c) Ključni dejavniki uspeha vodenja

Na tretji stopnji piramide se nahajajo ključni dejavniki za uspeh. To so:

- **Inovacije:** inovacije lahko po eni strani vključujejo radikalne premike v proizvodnih linijah in procesih ter razvoj popolnoma novega blaga in storitev, po drugi strani pa lahko gre za postopne in vključujejo nenehne izboljšave procesov in izdelkov (Soskice & Hall, 2001, str. 41-42). Filozofija čebelice tako vključuje postopne in tudi radikalne inovacije, ki pomagajo organizaciji ohranjati svojo uspešnost in se prilagajati spremembam na trgu (Kantabutra & Saratun, 2013, str. 361).
- **Motiviranje zaposlenih:** motiviranje zaposlenih se medsebojno krepi z inovacijami. Zaposleni, ki so motivirani, so v veliki večini primerov bolj inovativni in obratno – visoko inovativna kultura povečuje motivacijo pri zaposlenih. Tako se ti dve praksi pravzaprav gibata v neprekinjenem krogu in podpirata medsebojno sodelovanje (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 12).
- **Kakovost:** kakovost izdelkov in storitev je še ena izmed praks, ki temelji na obstoju drugih, namreč, le ob prisotnosti temeljnih praks vodenja, na podlagi katerih se nato razvije šest praks vodenja višje ravni, je lahko zagotovljena ustrezna kakovost izdelkov in storitev (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 12). Predvsem timska usmerjenost; zaposleni,

ki so se sposobni voditi sami; ter kultura v organizaciji, ki podpira izmenjavo znanja in razvijanje zaupanja, znatno izboljšujejo kakovost (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 9).

Ključni dejavniki za uspeh pravzaprav izhajajo iz različnih kombinacij temeljnih praks vodenja in praks vodenja na višji ravni, kar pomeni, da ključni dejavniki uspeha vodenja izhajajo iz obeh sklopov nižjih praks. Elementi inovacij, angažiranosti osebja in kakovosti zagotavljajo dobro končno potrošniško izkušnjo in s tem hkrati spodbujajo organizacijsko uspešnost (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 9).

## **2 TRAJNOSTNO VODENJE V PRAKSI**

Tretje poglavje pomeni začetek drugega, to je praktičnega (empiričnega), dela zaključne strokovne naloge. V tem bom s pomočjo kvalitativnega intervjuja ugotavljala, koliko elementov trajnostnega vodenja je prisotnih v Ženskem rokometnem klubu Mlinotest Ajdovščina oz. ali je v Ženskem rokometnem klubu Mlinotest Ajdovščina prisotno trajnostno vodenje.

### **2.1 Predstavitev Ženskega rokometnega kluba Mlinotest Ajdovščina**

Začetki organizirane športne dejavnosti na Primorskem segajo v leto 1900, ki je tudi leto, ko se začela ustanavljati društva, predvsem sokolska, ki so poleg športnega udejstvovanja aktivno skrbela tudi za ohranjanje slovenstva med prebivalstvom. Hkrati se je v Ajdovščini začel razvijati tudi ženski rokomet (predvsem v letih med 1922 in 1924). Med prvo in drugo svetovno vojno je športno dogajanje sicer nekoliko zamrlo, a so se športna društva po osvoboditvi in vrnitvi Primorske k matični domovini Jugoslaviji začela ponovno ustanavljati. Leta 1946 je bilo v Ajdovščini ustanovljeno tudi »Fizkulturno društvo Ajdovščina« (ŽRK Mlinotest Ajdovščina, brez datuma).

Zanimanje za športno vadbo je bilo med mladimi vse večje. Fizkulturno društvo Ajdovščina, ki se je v tem času preimenovalo v športno društvo SŠD Primorje, se je leta 1954 odločilo organizacijsko prevzeti tudi rokometno sekcijo, maja leta 1955 pa je sledila celo ustanovitev ženske rokometne sekcije. To je bil tudi uraden začetek ženskega rokometnega kluba v Ajdovščini (ŽRK Mlinotest Ajdovščina, brez datuma).

Leto kasneje so se v klubu pojavile finančne težave. Posledice tega so bile, da klub v naslednjih treh letih ni dosegal vidnejših rezultatov. Ekipa se je nato pomladila in začela dosegati vidnejše uspehe, Tekstilna tovarna Ajdovščina pa je postala njihov glavni pokrovitelj. Ekipa je nato prevzela ime pokrovitelja in osvojila prvo mesto v Goriški rokometni ligi ter zmagala v kvalifikacijah za 1. slovensko rokometno ligo. Zatem je leta 1973 klub sklenil sporazum s podjetjem Mlinotest, ki je tako postal glavni pokrovitelj kluba, ki se je preimenoval v Rokometni klub Mlinotest (ŽRK Mlinotest Ajdovščina, brez datuma).

Danes je Ženski rokometni klub Mlinotest Ajdovščina eden izmed gonilnih klubov Prve slovenske rokometne lige. Njegov glavni pokrovitelj, podjetje Mlinotest, skrbi za finančno podporo, ki je dovolj velika, da se lahko v klubu, to je od mlajših selekcij, kalijo kakovostne igralkke. Sezona 2019/2020 je prinesla tudi največji uspeh v zgodovini kluba, in sicer drugo mesto v Prvi slovenski rokometni ligi. Tudi v letošnji sezoni dekleta dobro nastopajo, so aktualne državne podprvakinje (ŽRK Mlinotest Ajdovščina, brez datuma).

## 2.2 Analiza 23 praks trajnostnega vodenja v izbrani organizaciji

Analiza 23 praks trajnostnega vodenja v okviru Ženskega rokometnega kluba Mlinotest Ajdovščina temelji na kvalitativnem intervjuju s tehničnim vodjem kluba. Vprašanja intervjuja so bila oblikovana tako, da sem z njimi lahko preverila prisotnost posamezne od že opisanih 23 praks trajnostnega vodenja. Vprašanja so bila seveda prilagojena specifikam organizacije, kar pomeni tudi dodano vrednost zaključne naloge.

### 2.2.1 Analiza temeljnih praks vodenja

V nadaljevanju je predstavljena tabela z analizo temeljnih praks vodenja v Ženskem rokometnem klubu Mlinotest Ajdovščina.

Tabela 5: Analiza temeljnih praks vodenja v izbrani organizaciji

<b>TEMELJNE PRAKSE</b>
<b>1. RAZVOJ LJUDI</b>
<b>Vprašanja:</b> Kako razvijate v klubu vaše igralkke? Ali poudarjate razvoj mlajših generacij? Ali stremite k temu, da ustvarjate lastne igralkke, trenerje, tudi v smislu izobraževanj? Koliko tujih igralk je prisotnih v klubu?
<b>Odgovor:</b> <i>V klubu je vzpostavljena rokometna šola, ki vključuje vse starostne kategorije (minirokomet; mlajše deklice; starejše deklice; kadetinje; mladinke; članice). V njem delujejo trenerji, zadolženi, da poteka strokovno delo na najvišji ravni in se redno udeležujejo različnih usposabljanj, seminarjev. Poleg klubskih treningov smo aktivni tudi po osnovnih šolah in podružnicah. Cilj je, da se čim več deklet vključi v igranje rokometna. Delo poteka na zelo kvalitetni ravni, kar dokazuje tudi vse večje število igralk, ki nastopajo za državno reprezentanco (različne kategorije). Klub si torej prizadeva vzgojiti in razvijati svoje igralkke. Obenem si klub prizadeva, da igralkke, ki končajo svojo kariero, še naprej ostanejo v klubu in se preizkusijo tudi v trenerskih vodah. S tem namenom napotuje igralkke že v času kariere na različna usposabljanja. Prav tako seveda klub skrbi, da se ustreznih izobraževanj in usposabljanj udeležujejo aktualni trenerji. Seveda pa klub ni zaprt za tuje igralkke in seveda ustvarja možnosti tudi za igralkke, ki so iz regionalnega oziroma nacionalnega okolja.</i>

se nadaljuje

Tabela 4: Analiza temeljnih praks vodenja v izbrani organizaciji (nad.)

<b>TEMELJNE PRAKSE</b>
<b>1. RAZVOJ LJUDI</b>
<b>Analiza:</b> Na podlagi odgovora lahko sklepamo, da v klubu skrbijo za vzgojo in razvoj lastnih igralk in trenerjev (strokovnega osebja). Ženski rokometni klub Mlinotest Ajdovščina nenehno in na različne načine skrbi za razvoj veččin igralk (tako da vključuje vse starostne skupine; igralk išče po različnih osnovnih šolah v regiji; strokovno delo poteka na najvišji ravni) kot tudi (bodočih in aktualnih) trenerjev, saj se ti udeležujejo različnih usposabljanj in seminarjev ter tako nadgrajujejo svoje znanje, ki ga uporabljajo na treningih in tekmah ter ga prenašajo na tekmovalke.
<b>Prisotnost prakse:</b> DA.
<b>2. ODNOSI NA DELOVNEM MESTU</b>
<b>Vprašanje:</b> Ali so odnosi med igralkami in upravo ter strokovnim vodstvom dobri oziroma ali prihaja do morebitnih konfliktov?
<b>Odgovor:</b> <i>Vse članske igralko imajo s klubom sklenjeno pogodbo, v kateri so določene obveznosti in pravice igralk do kluba in obratno. Je pa res, da je v športu tako kot drugod potrebna komunikacija, da stvari tečejo v pravo smer. Lahko trdim, da so odnosi v našem klubu na visoki ravni. Do nesoglasij in manjših trenj vedno prihaja, enako kot pri drugih ekipah, vendar jih rešujemo na miren in razumen način.</i>
<b>Analiza:</b> Glede na odgovor lahko sklepamo, da se uprava kluba in trenerji trudijo za dobre odnose v klubu. Seveda prihaja do manjših trenj in nesoglasij, a te hitro rešijo na miren način, saj se zavedajo, da to vpliva tudi na tekmovalne uspehe. Velik plus predstavljajo tudi pogodbe, ki natančno določajo obveznosti in pravice vseh deležnikov. Če vsi spoštujejo določbe pogodbe, do večjih konfliktov ne more priti.
<b>Prisotnost prakse:</b> DA.
<b>3. ZADRŽEVANJE SODELAVCEV</b>
<b>Vprašanje:</b> Koliko časa v povprečju igralko, ki pridejo do najvišje ravni, torej do članske ekipe, potem igrajo za člansko ekipo, preden se odločijo za prestop oziroma za konec kariere? Ali si prizadevate, da domače igralko čim več časa igrajo v domačem klubu? Ali veliko igralko iz mlajših selekcij napreduje v člansko ekipo?
<b>Odgovor:</b> <i>Na to vprašanje je malo težje odgovoriti, saj je dejavnikov, ki vplivajo na to, kdaj bo določena igralko dosegla raven, ki jo zahteva članska ekipa, veliko. Glede na to, da je članska ekipa v zadnjih letih uvrščena v sam vrh slovenskega rokometu, mora vsaka igralko, ki konča mladinsko šolo, prikazati določeno znanje, da se uvrsti v člansko ekipo. Iz mladinske v člansko ekipo so sicer vabljene vse igralko. Cilj kluba je torej, da čim več igralko domačega kluba pride do članske kategorije, tiste perspektivnejše, za katere lahko klub računa, da bodo nosile breme članske ekipe, pa tudi dobijo prvo pogodbo. V povprečju lahko govorimo, da igralko nastopa za člansko ekipo več kot pet let, pri čemer si seveda prizadevamo, da domače igralko, ki smo jih vzgojili sami, seveda ostanejo z nami čim več časa.</i>

se nadaljuje

Tabela 4: Analiza temeljnih praks vodenja v izbrani organizaciji (nad.)

<b>TEMELJNE PRAKSE</b>
<b>3. ZADRŽEVANJE SODELAVCEV</b>
<b>Analiza:</b> Glede na navedeno lahko sklepamo, da si klub prizadeva za to, da igralko, ki jih vzgojijo sami, čim več časa ostanejo aktivne v domačem klubu. S tem namenom so prav vse igralko mladinske ekipe vabljene tudi v člansko ekipo, perspektivnejšim pa ponudijo tudi pogodbe.
<b>Prisotnost prakse:</b> DA.
<b>4. SISTEM NASLEDSTVA</b>
<b>Vprašanja:</b> Kako poteka proces prehoda iz mlajših generacij do članske ekipe? Ali je igralkam, ko končajo svojo športno kariero, odprta tudi nadaljnja trenerska pot v klubu?
<i>Odgovor: Kot je omenjeno že v prejšnjih odgovorih, je v klubu vzpostavljena rokometna šola, ki vključuje vse starostne kategorije. Vsem igralkam je skozi selekcije omogočen optimalen razvoj v smislu kvalitetnega treninga in igranja tekem. Resno in specializirano igranje rokometna se pričinja od kadetske ekipe naprej (16 in 17 let). Vse igralko mladinske ekipe so vabljene v člansko ekipo, tiste boljše pa so po navadi tudi vpoklicane v državno reprezentanco. Klub si zares prizadeva vzgojiti svoje igralko.</i>
<i>Klub si, kot že omenjeno, prizadeva tudi, da igralko, ki končajo svojo kariero, še naprej ostanejo v klubu in se preizkusijo tudi v trenerskih vodah. V zadnjem obdobju so tako tri bivše igralko postale trenerke na različnih klubskih ravneh (mlajše deklice, kadetinje, mladine, članice).</i>
<b>Analiza:</b> Glede na zadnji in predzadnji odgovor (v okviru prakse 3. zadrževanje sodelavcev) lahko sklepamo, da si v klubu prizadevajo za to, da čim več igralk iz mlajših selekcij kasneje zaigra tudi v članski ekipi oziroma da vzgajajo svoje lastne igralko. S tem namenom je mladim igralkam vse od začetka omogočen dober in kvaliteten trening usposobljenih trenerjev, kar jim omogoča, da se razvijajo v vrhunske igralko, ki so sposobne nastopati na najvišji ravni. Klubu tako ni potrebno iskati drugih alternativ oziroma igralk iz drugih klubov.
Obenem si klub prizadeva tudi, da se domače igralko po končani športni karieri preizkusijo tudi v trenerskih vodah, kar potrjuje tudi praksa.
<b>Prisotnost prakse:</b> DA.
<b>5. OBRAVNAVANJE ZAPOSLENIH</b>
<b>Vprašanje:</b> Kako skrbite za dobrobit - zdravje in zadovoljstvo igralk in trenerskega štaba?
<b>Odgovor:</b> <i>Igralko imajo na voljo klubskega maserja. Za dodatne preiskave in oskrbo poškodb pa sodelujemo s fizioterapevtko. V primeru poškodb je v klubu na voljo tudi strokovni delavec, ki igralkam pomaga pri rehabilitaciji in čim hitrejšemu povratku na tekmovanja. Igralko in strokovni štab imajo s klubom sklenjene pogodbe, nekateri/nekatero izmed njih tudi večletne. Člani strokovnega štaba so napoteni na različna usposabljanja in seminarje ter poskrbijo za visoko kvaliteto treningov.</i>

se nadaljuje

Tabela 4: Analiza temeljnih praks vodenja v izbrani organizaciji (nad.)

<b>TEMELJNE PRAKSE</b>
<b>5. OBRAVNAVANJE ZAPOSLENIH</b>
<b>Analiza:</b> Sklepamo lahko, da si klub prizadeva za dobrobit igralk (masaže, fizioterapije, rehabilitacija) in tudi strokovnega osebja (izobraževanja, seminarji). Menimo, da si klub prizadeva za stabilnost (večletne pogodbe), kar prav tako zelo ugodno vpliva na dobrobit vseh deležnikov.
<b>Prisotnost prakse:</b> DA.
<b>6. VRHNJI MANAGEMENT</b>
<b>Vprašanje:</b> Kakšna je vaša vloga v klubu kot tehnični vodja? Za kaj vse skrbite? Kakšne so vaše naloge?
<b>Odgovor:</b> <i>V klubu skrbim za ogromno stvari. V prvi vrsti sem zadolžen za samo koordinacijo med klubom in Rokometno zvezo Slovenije (tekmovanja, registracije, prestopi, seje itd.), skrbim tudi za vse razpise na lokalni in nacionalni ravni. Pod mojim okriljem je tudi ves marketing, saj v sodelovanju s podjetjem Mlinotest d.d (generalni sponzor) skrbim za vse promocijske akcije in ažurno urejam socialna omrežja (Facebook in Instagram) ter spletno stran. Spredsednikom in trenerjem članske ekipe v sezoni urejam vse v zvezi z igralskim in strokovnim kadrom za prihajajočo sezono/sezone. V času domačih tekem se poleg organizacijskega dela posvetim tudi komentiranju tekme kot uradni napovedovalec.</i>
<b>Analiza:</b> Glede na odgovor tehničnega vodje lahko trdimo, da je tudi sam del ekipe, saj ne skrbi le za naloge, ki so v opisu delovnih nalog tehničnega vodje (registracija igralk, urejanje licenc, prijava in prirejanje tekem idr.), temveč opravlja tudi naloge, ki mu jih načeloma ne bi bilo treba (skrb za marketing, komentiranje in napovedovanje tekem). S tem izkazuje pripadnost klubu, torej tudi sam je del ekipe.
<b>Prisotnost prakse:</b> DA.
<b>7. ETIČNO VEDENJE, UPRAVLJANJE, ODGOVORNOST</b>
<b>Vprašanje:</b> Kakšne so temeljne vrednote kluba? Kako klub ravna v etičnih dilemah (toleranca do dopinga, fairplay)? Kje vidi klub svojo odgovornost?
<b>Odgovor:</b> <i>Kot sem že navedel, imata klub in igralka sklenjeno pogodbo, v kateri so navedeni različni členi obveznosti in pravic. V pogodbi je tudi navedeno, da se igralka strinja, da ima, tako kot klub, ničelno toleranco do dopinga in da se tako na igrišču kot zunaj njega obnaša v duhu fairplay-a. Do sedaj s tem nismo imeli problemov. V primeru kršitev pa bi klub oziroma disciplinska komisija ustrezno ukrepala.</i>
<b>Analiza:</b> Pri športu se etične dileme pojavljajo predvsem v primeru uporabe dopinga (uporaba prepovedanih snovi in postopkov, ki športniku omogočajo boljše fizične sposobnosti). V klubu je prisotna ničelna tolerance do tega, kar pomeni, da klub ravna etično in bi vsako igralko v primeru kršitve protidopinških pravil ustrezno kaznoval, kar je natančno opredeljeno tudi v pogodbah tekmovalk.

se nadaljuje

Tabela 4: Analiza temeljnih praks vodenja v izbrani organizaciji (nad.)

<b>TEMELJNE PRAKSE</b>
<b>7. ETIČNO VEDENJE, UPRAVLJANJE, ODGOVORNOST</b>
<p>Etika je močno povezava tudi s fairplay-om in poštenostjo, ki jima Ženski rokometni klub Mlinotest Ajdovščina namenja veliko pozornosti. Klub ima ravno organizirano posebno telo (disciplinsko komisijo) za ustrezno obravnavo in sankcioniranje v primeru kršitev.</p> <p>Lahko sklepamo, da klub spoštuje načela etičnosti in deluje odgovorno. Prizadeva si namreč za ustrezno obnašanje tekmovalk, tudi v smislu (ne)uporabe dopinga. Klub torej spoštuje pravila Svetovnega protidopinškega kodeksa, katerega glavni namen je zaščititi temeljno pravico športnikov, da sodelujejo v športu brez dopinga, ter s tem spodbujati zdravje, poštenost in enakopravnost športnikov po vsem svetu (SLOADO, Slovenska antidoping organizacija, 2021).</p>
<b>Prisotnost prakse: DA.</b>
<b>8. DOLGOROČNA IN KRATKOROČNA PERSPEKTIVA</b>
<b>Vprašanje:</b> Kateri so dolgoročni cilji kluba? Ali jim klub sledi?
<b>Odgovor:</b> <i>Da, klub sledi dolgoročnim ciljem in strmi k temu, da bo med tremi najboljšimi ekipami v državi. Cilj je, da se v klub vključi čim več deklet iz domačega okolja, ki jim omogoči ustrezen in kvaliteten razvoj, kar pomeni, da želi klub ustvarjati svoje lastne igralke. Cilj je redno igranje na različnih evropskih tekmovanjih.</i>
<b>Analiza:</b> Iz odgovora lahko vidimo, da ima klub sprejeto dolgoročno perspektivo, ki zagotavlja kontinuiteto dela z domačimi igralkami, in nizanje dobrih rezultatov.
<b>Prisotnost prakse: DA.</b>
<b>9. ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE</b>
<b>Vprašanje:</b> Ali prihaja v klubu velikokrat do morebitnih sprememb, sploh sedaj v obdobju korona krize in kako igralke soočate z njimi?
<b>Odgovor:</b> <i>Lahko bi rekli, da je sicer več prilagajanja kot pravih sprememb. Stvari se sicer lahko spreminjajo tudi na tedenski ravni. Zgodilo pa se je že to, da je čez noč odstopil dolgoletni trener, zato smo morali takoj poiskati drugega in s tem seznaniti igralke. Tega res ne zmanjka. V času korona krize bi lahko rekli, da je še toliko pomembnejša dobra komunikacija vseh vpletenih v klubu.</i>
<b>Analiza:</b> Glede na to, da se spremembe v organizacijah, ki sledijo filozofiji čebelice, odvijajo počasi in premišljeno, lahko tokrat trdimo, da ta praksa v klubu ni prisotna, saj tu potekajo spremembe oziroma prilagajanje iz dneva v dan. Spremembe tako ne morejo biti premišljene oziroma postopne, čeprav bi si to v klubu želeli, saj sama narava športnih organizacij tega žal ne dopušča. Že sama zamenjava trenerja kaže na to, da je potrebno spremembe uvajati hitro.
<b>Prisotnost prakse: NE.</b>

se nadaljuje

Tabela 4: Analiza temeljnih praks vodenja v izbrani organizaciji (nad.)

<b>TEMELJNE PRAKSE</b>
<b>10. ORIENTACIJA FINANČNEGA TRGA</b>
<b>Vprašanje:</b> Kako zagotavljate finančna sredstva oziroma finančno neodvisnost?
<b>Odgovor:</b> <i>Stabilnost kluba v največji meri zagotavlja generalni sponzor Mlinotest d.d s pomočjo drugih podpornikov kluba. Občina Ajdovščina pa vsako leto prispeva pomemben denar v okviru Letnega programa športa.</i>
<b>Analiza:</b> Iz odgovora sledi, da si klub prizadeva za neodvisnost finančnih trgov in svojo stabilnost tako, da večino finančnih sredstev zagotovi generalni sponzor.
<b>Prisotnost prakse:</b> DA.
<b>11. ODGOVORNOST ZA OKOLJE</b>
<b>Vprašanje:</b> Ali klub skrbi tudi za okolje (ločevanje odpadkov, uporaba plastenk, prevozi na tekmo itd.)?
<b>Odgovor:</b> <i>Klub trenira v dvorani, ki je pod okriljem javnega zavoda, tako da je znotraj samega objekta poskrbljeno za ustrezno ločevanje odpadkov. Seveda se klub drži smernic, da se odpadki po končani tekmi znajdejo na metih, za to določenih. Igralke imajo od kluba zagotovljeno svojo plastenko pijače, namenjeno večkratni uporabi. Na vsa gostovanja se odpelje celoten klub z avtobusnim prevozom, torej le z enim prevoznim sredstvom.</i>
<b>Analiza:</b> Glede na odgovor lahko trdimo, da daje klub poudarek varstvu okolja oziroma preprečevanju njegovega onesnaževanja. Za to skrbi z ločevanjem odpadkov in uporabo plastenk, namenjenih večkratni uporabi. Ustrezna odgovornost do okolja se kaže tudi v organizaciji prevoza na tekme, saj se klub (tekmovalke in osebje) na vsa tekmovanja odpelje z avtobusnim prevozom, torej ne uporablja več avtomobilov, kombijev itd., kar bi dodatno onesnaževalo okolje.
<b>Prisotnost prakse:</b> DA.
<b>12. KORPORATIVNA DRUŽBENA ODGOVORNOST</b>
<b>Vprašanje:</b> Ali klub podpira izobraževanje igralk v športnem (neformalnem) in v akademskem (formalnem) smislu? Ali dajete priložnost za zaposlitev tudi starejšim?
<b>Odgovor:</b> <i>Klub si prizadeva, da igralk pridobijo ustrezno formalno izobrazbo in jih pri tem spodbuja. Prav tako si prizadevamo za to, da se tako igralk udeležujejo tudi neformalnih izobraževanj – predvsem z namenom pridobitve strokovne usposobljenosti za nadaljnje (trenersko) delo v klubu. Kar se trenerjev tiče, imamo zmes mladih in izkušenih (starejših) trenerjev. Za vse so vrata na široko odprta, starost ne predstavlja omejitev, iščemo predvsem določeno kvaliteto in ustrezen trenerjev karakter.</i>
<b>Analiza:</b> Klub sledi ciljem korporativne družbene odgovornosti, saj spodbuja formalno in neformalno izobraževanje tekmovalk. V interesu mu je, da se dekleta ves čas izobražujejo, predvsem v smislu, da bodo dobro strokovno usposobljene/podkovane za morebitno prihodnje delo v klubu, kar zopet potrjuje prisotnost že prej omenjenih praks (zadrževanje sodelavcev, sistem nasledstva) v klubu.

se nadaljuje



Tabela 4: Analiza temeljnih praks vodenja v izbrani organizaciji (nad.)

<b>TEMELJNE PRAKSE</b>
<b>12. KORPORATIVNA DRUŽBENA ODGOVORNOST</b>
Prav tako daje priložnost za zaposlitev starejšim – zaposluje vse, ki se jim zdijo za to primerni, ne glede na njihovo starost, in torej ne favorizira mlajših. Zaključimo lahko, da klub s takšno potezo prispeva k preprečevanju socialne krize, ki jo povzročajo demografske spremembe in posledično zahtevajo reforme na trgu dela v obliki podaljševanja aktivne udeležbe starejših na trgu dela (Žakelj & Rameša, 2019, str. 5).
<b>Prisotnost prakse: DA.</b>
<b>13. DELEŽNIKI</b>
<b>Vprašanje:</b> Kako je z interesi deležnikov kluba? Kakšen je glavni interes glavnega sponzorja? Kakšni so interesi trenerjev? Kakšen je vaš interes kot tehničnega vodje in kakšen je interes igralc?
<b>Odgovor:</b> <i>Interes glavnega sponzorja je, da se klub nahaja v vrhu slovenskega rokometu, hkrati pa tudi, da se nameni čim več pozornosti mlajšim kategorijam, saj je, kot že omenjeno, naš dolgoročni cilj, da se čim več domačih igralc priključi članski ekipi. Interes tako strokovnega štaba kot igralc in mene kot tehničnega vodje je, da klub napreduje vsako sezono v vseh pogledih, ne le rezultatskih.</i>
<b>Analiza:</b> Organizacije, ki sledijo filozofiji čebelice, skrbijo za uravnoteženo uravnavanje vseh zainteresiranih strani, kar je glede na odgovor opazno tudi v Ženskem rokometnem klubu Mlinotest Ajdovščina. Interesi vseh strani se prepletajo med seboj, zagotovo pa je njihova skupna točka ustvarjanje lastnih, domačih igralc, preko katerih lahko klub napreduje vsako leto.
<b>Prisotnost prakse: DA.</b>
<b>14. VLOGA VIZIJE ZA POSLOVANJE</b>
<b>Vprašanje:</b> Kakšna je vizija Ženskega rokometnega kluba Mlinotest Ajdovščina?
<b>Odgovor:</b> <i>Vizija kluba je postavljena za določeno obdobje v prihodnost. Vsekakor je poglobitveni cilj, da čim več deklet iz lokalnega okolja okusi igranje za člansko ekipo in s tem dobijo možnosti igranja tudi v članski reprezentanci Slovenije.</i>
<b>Analiza:</b> Lahko bi rekli, da organizacija ekipe temelji na skupni viziji, katere poglobitveni cilj je, da čim več deklet zaigra tudi v članski ekipi, kar kaže na to, da klub ustvarja možnosti in priložnosti za razvoj številnih deklet.
<b>Prisotnost prakse: DA.</b>

Vir: lastno delo.

Na podlagi analize lahko zaključimo, da Ženski rokometni klub sledi 13 temeljnim praksam vodenja, zato bi lahko pričakovali tudi prisotnost praks vodenja na višji ravni. Temeljna praksa vodenja »organizacijske spremembe« ni prisotna.

## 2.2.2 Analiza praks vodenja na višji ravni

V nadaljevanju je predstavljena analiza praks vodenja na višji ravni

Tabela 6: Analiza praks vodenja na višji ravni v izbrani organizaciji

<b>PRAKSE VODENJA NA VIŠJI RAVNI</b>
<b>15. ODLOČANJE</b>
<b>Vprašanje:</b> Kako sprejemate odločitve v klubu oziroma kdo jih sprejema?
<b>Odgovor:</b> <i>Na prvi ravni sprejemajo odločitve trener članske ekipe, tehnični vodja in predsednik kluba. Omenjena odločitev z vsemi argumenti roma v upravo kluba, ki nato odločitev potrdi ali zavrne.</i>
<b>Analiza:</b> Glede na odgovor lahko trdimo, da je ta praksa v klubu delno prisotna. Čeprav pomembne odločitve sprva sprejemajo: trener, tehnični vodja in predsednik. Pravzaprav je uprava tista, ki končno odločitev potrdi oziroma zavrne. Predvsem igralke pri odločitvah nimajo veliko besed. Odločitve sicer ne sprejema le ena oseba (kot velja v tradicionalnih teorijah vodenja), vseeno pa pri odločanju niso prisotni vsi, kot je to značilno za filozofijo čebelice.
<b>Prisotnost prakse:</b> Deloma.
<b>16. SAMO-MANAGEMENT, DELEGIRANJE</b>
<b>Vprašanje:</b> Ali bi se igralke, ob morebitni izključitvi trenerja, na tekmi znale voditi same oziroma kdo bi jih v tem primeru vodil? Ali se igralke držijo navodil s treninga? Ali se držijo navodil glede prehrane, in sicer med treningi, tekmami in tudi v prostem času? Ali vzdržujejo zdrav življenjski slog?
<b>Odgovor:</b> <i>Na tekmi je navadno na klopi, poleg glavnega trenerja, še trenerjev pomočnik, vodja moštva in fizioterapevt. V primeru izključitve glavnega trenerja prevzame pomočnik njegovo mesto. Ne zgodi se pogosto, da bi bile igralke prepuščene same sebi. Vsaj pri nas ni tako. Igralke se vedno držijo navodil s treninga oziroma navodil na tekmah, to jim je samoumevno in jih s tem ni potrebno siliti. Prav tako se držijo navodil glede prehrane na treningih, prav tako pa za zdravo prehrano poskrbijo tudi doma. Vzdržujejo pa tudi zdrav življenjski slog, s čimer imam v mislih predvsem to, da ne uživajo alkohola, ne uživajo drog in ne kadijo.</i>
<b>Analiza:</b> Prisotnost prakse samo-managementa oziroma delegiranja lahko deloma potrdimo. Na tekmi prevzame, ob morebitni izključitvi trenerja, to nalogo nekdo, ki je v danem trenutku zraven (tehnični vodja ali vodja moštva), podobno pa je tudi na treningih. Pri tem je potrebno poudariti tudi to, da sama narava tega športa in organizacije zahteva, da so igralke vodene in da niso prepuščene same sebi. Igralke pa se same držijo navodil s treninga in navodil na tekmah, prav tako pa same skrbijo za zdrav življenjski slog tudi v prostem času.
<b>Prisotnost prakse:</b> Deloma.

se nadaljuje

Tabela 7: Analiza praks vodenja na višji ravni v izbrani organizaciji (nad.)

<b>PRAKSE VODENJA NA VIŠJI RAVNI</b>
<b>17. TIMSKA NARAVNANOST</b>
<b>Vprašanje:</b> Ali menite, da so igralko dobro povezane (tudi na relaciji trener-igralko)?
<b>Odgovor:</b> <i>Seveda. Igralko so dobro povezane med seboj in stremijo k skupni zmagi. Želijo pokazati kvaliteto ekipe in ne svojih individualnih kvalitet, v smislu, da bi bile opažene kot posameznice. Tudi s trenerjem se zelo dobro razumejo, saj vse igralko obravnava enako, to je v duhu: vsi za enega, eden za vse.</i>
<b>Analiza:</b> Glede na specifičnost organizacije lahko z gotovostjo trdimo, da je prisotna timska naravnost v klubu. V nasprotnem primeru klub ne bi bil uspešen.
<b>Prisotnost prakse:</b> DA.
<b>18. KULTURA</b>
<b>Vprašanje:</b> Katere vrednote povezujejo vse deležnike?
<b>Odgovor:</b> <i>Medsebojno zaupanje ter trdo in kvalitetno delo.</i>
<b>Analiza:</b> Glede na podan odgovor in dosedanjo analizo lahko trdimo, da je v klubu prisotna močna organizacijska kultura, ki se zavzema za ohranjanje skupnih temeljnih vrednot, v tem primeru medsebojnega zaupanja in trdega ter kvalitetnega dela.
<b>Prisotnost prakse:</b> DA.
<b>19. DELITEV ZNANJA IN ZADRŽEVANJE</b>
<b>Vprašanje:</b> Ali stremite k temu, da igralko in trenerje čim dlje zadržujete v klubu, tudi z vidika zadrževanja znanja?
<b>Odgovor:</b> <i>Pri športu je težko napovedovati, kaj se bo v določenem obdobju zgodilo. Potrebno je biti pripravljen na vse. Strmimo pa k temu, da se ne brezglavo zamenjuje trenerja oziroma igralko, tudi v primeru slabih rezultatov ne. Ima pa vsaka stvar določen rok trajanja. Na določena obdobja je potrebno prevetriti predvsem igralski kader (starost, končanje kariere), seveda v primeru, da trener dobro opravlja svoj posel. Pri tem se zavedamo, da je dobrega trenerja, z veliko znanja in izkušnjami, težko dobiti, še težje pa zadržati.</i>
<b>Analiza:</b> Klub sledi praksi, saj stremijo k temu, da se trenerjev in igralko brezglavo ne zamenjuje. Igralko zamenjujejo v primeru, ko se odločijo za konec kariere (ne glede na vse, ima športna kariera igralko in športnikov nasploh določen rok trajanja oziroma kakovosti). Dobre trenerje z veliko znanja in izkušnjami želijo zadržati, saj se zavedajo, da jih je težko dobiti.
<b>Prisotnost prakse:</b> DA.
<b>20. ZAUPANJE</b>
<b>Vprašanje:</b> Ali je v klubu prisotno zaupanje med igralkami in vodstvom oziroma kako je gradite?

se nadaljuje

Tabela 8: Analiza praks vodenja na višji ravni v izbrani organizaciji (nad.)

<b>PRAKSE VODENJA NA VIŠJI RAVNI</b>
<b>20. ZAUPANJE</b>
<b>Odgovor:</b> <i>Zaupanje je pomemben dejavnik v vsaki organizaciji. Prav tako v našem klubu dajemo temu poseben poudarek. Zavedamo se, da medsebojno zaupanje (tako med igralkami kot tudi na relaciji igralke-trener) prinaša boljše počutje in posledično rezultate.</i>
<b>Analiza:</b> Skladno z odgovorom lahko prisotnost prakse potrdimo. Prav tako lahko prisotnost prakse potrdimo, ker se ta razvije ob prisotnosti etičnega vedenja, dolgoročne perspektive organizacije, okoljske in družbene odgovornosti ter skupne vizije vseh v organizaciji. Ker smo prisotnost vseh naštetih elementov že potrdili, ne moremo podati drugačnega zaključka.
<b>Prisotnost prakse:</b> DA.

*Vir: lastno delo.*

Na podlagi analize lahko zaključimo, da Ženski rokometni klub Ajdovščina v celoti sledi štirim praksam vodenja na višji ravni, dvema pa deloma (»odločanje« in »samo-management, delegiranje«).

### 2.2.3 Analiza ključnih dejavnikov uspeha vodenja

V nadaljevanju je predstavljena analiza ključnih dejavnikov uspeha vodenja.

Tabela 9: Analiza ključnih dejavnikov uspeha vodenja v izbrani organizaciji

<b>KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA VODENJA</b>
<b>21. INOVACIJE</b>
<b>Vprašanje:</b> Ali v klubu skrbite za inovativnost, in sicer v smislu treningov, športne opreme idr.?
<b>Odgovor:</b> <i>Poglavitna naloga trenerja je, da sestavlja različne in kakovostne treninge, ki omogočajo igralkam predvsem to, da se nenehno izboljšujejo in hkrati medsebojno povezujejo kot ekipa. Glede na to, da se trenerji redno izobražujejo, pričakujemo tudi, da pri treningih sledijo najnovejšim smernicam. Klub si prizadeva, da uporablja pri izdelavi dresov najnovejše in najkvalitetnejše materiale.</i>
<b>Analiza:</b> Filozofija čebelice vključuje nenehne izboljšave procesov in izdelkov, predvsem zaradi ohranjanja svoje uspešnosti in prilagajanja spremembam na trgu. Vidno je, da si v klubu prizadevajo za nenehno izboljševanje treningov, ki sledijo najnovejšim smernicam. Enako velja tudi za opremo. S tem lahko prisotnost prakse potrdimo.

se nadaljuje

Tabela 10: Analiza ključnih dejavnikov uspeha vodenja v izbrani organizaciji (nad.)

<b>KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA VODENJA</b>
<b>22. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH</b>
<b>Vprašanje:</b> Kako motivirate igralke?
<b>Odgovor:</b> <i>Če se dotaknem samega vrha piramide, in sicer članic, imajo skoraj vse igralke podpisane pogodbe. V pogodbah je jasno navedeno, katere naloge ima igralka do kluba in obratno. Igralke motiviramo tako, da imajo na voljo čim boljše pogoje za treniranje, razvoj in posledično tudi za rezultate. V igralskih pogodbah je tudi člen, ki ob določenih doseženih rezultatih aktivira dodatno finančno nagrado. Klub namenja veliko pozornost tudi temu, da članice postanejo vzornice mlajšim igralkam. Med sezono se organizira več dogodkov, v katerih mlajše igralke začutijo »članski utrip« ekipe in spoznajo člansko ekipo.</i>
<b>Analiza:</b> Glede na navedeno lahko sklepamo, da klub ustrezno motivira igralke, saj skrbi za to na različne načine in na različnih nivojih.
<b>Prisotnost prakse:</b> DA.
<b>23. KAKOVOST</b>
<b>Vprašanje:</b> Kako skrbite za kakovost treningov in posledično tekem?
<b>Odgovor:</b> <i>Kakovost treningov je odvisna od več dejavnikov. V prvi vrsti seveda od igralk, ki si želijo trenirati, na kar v veliki meri vpliva njihova želja in motivacija, pri čemer jim pomaga tudi sam klub. Nadalje skrbimo za ustrezne pogoje na treningu (dvorana). Najbrž je najpomembnejši trener, ki mora imeti dovolj znanja in izkušenj za pripravo in vodenje treninga. Zato si prizadevamo, da trener svoja znanja ves čas nadgrajuje ter skrbi za inovativnost treningov. Velik poudarek dajemo tudi dobremu počutju in povezanosti med igralkami. Ob tem se zavedamo, da bi veliko stvari lahko še izboljšali, vendar smo žal omejeni tudi s finančnimi sredstvi.</i>
<b>Analiza:</b> Kakovost izdelkov in storitev (v tem primeru treningov in tekem) je odvisna od obstoja temeljnih praks vodenja in praks vodenja na višji ravni. Iz celotne analize lahko torej sklepamo, da se klub trudi dosežati številne elemente naštetih praks, vendar pa ima pri (vsaj nekaterih) še priložnosti za izboljšavo, kar bo vplivalo tudi na višjo kakovost treningov in tekem.
<b>Prisotnost prakse:</b> Deloma.

Vir: lastno delo.

Na podlagi analize lahko zaključimo, da Ženski roketni klub Mlinotest Ajdovščina v celoti sledi dvema praksama ključnih dejavnikov uspeha vodenja, eni pa deloma (»kakovost«).

## 2.3 Priporočila in sklep analize

Na podlagi analize lahko zaključimo, da Ženski rokometni klub Mlinotest Ajdovščina v celoti sledi 19 od 23 praks trajnostnega vodenja, in sicer: 13 temeljnim praksam vodenja, štirim praksam vodenja na višji ravni in dvema praksama ključnih dejavnikov uspeha vodenja.

Deloma sledi dvema praksama vodenja na višji ravni, to je »odločanje« in »samo-management, delegiranje«, ter eni praksi ključnih dejavnikov uspeha vodenja, to je »kakovost«. Temeljna praksa vodenja »organizacijske spremembe« ni prisotna.

Glede na navedeno smo izdelali tudi nekatera priporočila, ki bi jih Ženski rokometni klub Mlinotest Ajdovščina lahko uporabil v prihodnje in s tem nadgradil še druge prakse trajnostnega vodenja:

- glede prakse »**organizacijske spremembe**« predlagamo stabilnejšo kadrovsko strukturo, kar pomeni istočasno zaposlitev vsaj dveh trenerjev članske ekipe, ki sta prisotna na vseh treningih, na tekmah pa se izmenjujeta. Tudi v primeru odstopa enega izmed njiju klub ne bo prisiljen v hitro zamenjavo oziroma hitre spremembe na trenerski klopi, ampak novega trenerja lahko poišče premišljeno in postopoma. Drugih priporočil žal ne moremo podati, saj narava športnih organizacij zahteva stalno prilagajanje in marsikatero hitre spremembe, zato lahko trdimo, da klub tej praksi ne bo nikoli v celoti sledil;
- v zvezi s prakso »**samo-management, delegiranje**« lahko zaključimo, da klub v tem trenutku že sam izvaja pomembne aktivnosti, tj. izobraževanja igralk, s katerimi te pridobivajo strokovna znanja za vodenje. Kot smo spoznali, pa si same prizadevajo za ohranjanje zdravega življenjskega sloga. Trdili bi lahko, da so se igralke sicer sposobne voditi same tudi na treningih in tekmah, vendar tega ne moremo z gotovostjo trditi. Zaključimo lahko, da zaradi specifičnosti organizacije ta praksa ne bo v celoti dosežena;
- kar zadeva prakso »**odločanje**«, priporočamo, da se v prihodnje bolj upošteva tudi želje igralk, kar pomeni, da bi bile na prvi ravni vključene v odločanje tudi igralke. Nadalje priporočam tudi morebitne sestanke vseh deležnikov (tj. uprava, trener, tehnični vodja, predsednik kluba in igralke), kjer bi vsi lahko izrazili svoje mnenje in obrazložili pomembnost sprejetja določene odločitve. Tako bi vsi lažje uskladili posamezne interese;
- kot smo že omenili, je praksa »**kakovost**« odvisna od obstoja temeljnih praks vodenja in praks vodenja na višji ravni. Če bo torej klub želel v celoti doseči zadnjo omenjeno prakso, bo moral upoštevati vsa že našeta priporočila.

Sklepno bi lahko rekli, da je trajnostno vodenje v Ženskem rokometnem klubu Mlinotest Ajdovščina prisotno skoraj v celoti. Spoznali smo tudi, da športne organizacije zaradi svoje specifičnosti nekaterih praks trajnostnega vodenja ne morejo v celoti izpolniti.

## SKLEP

Zaključna strokovna naloga v celoti sledi svojemu namenu, saj so v njej predstavljeni osnovni pojmi in teorije vodenja, natančno pa trajnostno vodenje ter pristop oziroma filozofija »čebelice« in njenih 23 praks. Te so deljene v tri skupine: temeljne prakse vodenja, prakse vodenja na višji ravni in prakse ključnih dejavnikov uspeha vodenja, pri čemer sem ugotovila, da se prakse med seboj zelo prepletajo. To ne preseneča, saj lahko prakse vodenja na višji ravni obstajajo le, ko je zadoščeno ustreznim temeljnim praksam vodenja; ključni dejavniki za uspeh pa pravzaprav izhajajo iz različnih kombinacij temeljnih praks vodenja in praks vodenja na višji ravni (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 8-9). Vsako prakso sem v teoretičnem delu najprej opisala ter na podlagi novo dobljenega znanja pripravila kvalitativni intervju kot pogloblitno metodo raziskovalnega dela.

Na podlagi analize intervjuja, ki sem ga opravila s tehničnim vodjo Ženskega rokometnega kluba Mlinotest Ajdovščina, sem v praktičnem delu naloge ugotavljala prisotnost praks trajnostnega vodenja v klubu oziroma odgovarjala na glavno raziskovalno vprašanje: Ali je v Ženskem rokometnem klubu Ajdovščina prisotno trajnostno vodenje?

Po natančni analizi sem ugotovila, da je v klubu prisotnih 19 od 23 praks trajnostnega vodenja, deloma ta sledi trem praksam, ena praksa pa ni prisotna. Na podlagi tega lahko torej zaključim, da je trajnostno vodenje v Ženskem rokometnem klubu Mlinotest Ajdovščina prisotno skoraj v celoti. Spoznala sem tudi, da športne organizacije zaradi svoje specifičnosti nekaterih praks trajnostnega vodenja žal v celoti niti ne morejo izpolniti. V tem vidim tudi glavno omejitev raziskovanja.

Zaključna strokovna naloga podaja tudi nekatera priporočila, s katerimi bo klub lahko izboljšal prisotnost manjkajočih oziroma pomanjkljivih praks. Nanašajo se na »organizacijske spremembe« (stabilnejša kadrovska struktura), »samo-management oziroma delegiranje«, »odločanje« (upoštevanje želja vseh deležnikov, organizacija skupnih sestankov).

Priporočila so tudi najpomembnejši prispevek zaključne strokovne naloge stroki, saj bi z njihovim upoštevanjem klub zagotovil obstoj najpomembnejše prakse, to je »kakovost«, s čimer bo delo še uspešnejše. Ženski rokometni klub Mlinotest Ajdovščina bi tako lahko postal dober primer organizacije, ki bi ji morale, vsaj kar se tiče vodenja, slediti tudi druge (športne) organizacije oziroma podjetja v regiji ali celo v državi. Tako bi se vse več organizacij oziroma podjetij začelo posluževati trajnostnega vodenja, ki zagovarja etičen ter okoljsko in družbeno odgovoren način izvajanja dejavnosti. To bi blagodejno vplivalo predvsem na zmanjševanje onesnaževanja našega planeta ter tudi na socialno problematiko, ki jo povzročajo demografske spremembe (zaposlovanje starejših).

## LITERATURA IN VIRI

1. Arruda, W. (2021, 2. april). 9 Differences Between Being A Leader And A Manager. *Forbes*. Pridobljeno 21. aprila 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2016/11/15/9-differences-between-being-a-leader-and-a-manager/?sh=376ce2204609>
2. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15.
3. Boštjančič, E. (2007). *Vpliv vedenja in motivov vodje na pripadnost, delovno učinkovitost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
4. Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1983). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. *Business Horizons*, 26(2), 82–85.
5. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
6. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Ferdig, M. A. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25–35.
8. Harke, W. (brez datuma). *How to Have Team-Oriented Leadership* [objava na blogu]. Pridobljeno 25. aprila 2021 iz <https://blog.weekdone.com/how-to-have-team-oriented-leadership/>
9. Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.
10. House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321.
11. Kantabutra, S. & Avery, G. C. (2011). Sustainable leadership at Siam Cement Group. *Journal of Business Strategy*, 32(4), 32–41.
12. Kantabutra, S. & Avery, G. (2013). Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 36–56.
13. Kantabutra, S. & Saratun, M. (2013). Sustainable leadership: honeybee practices at Thailand's oldest university. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 356–376.
14. Khan, Z. A., Nawaz, A. & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-6.
15. Klingborg, D. J., Moore, D. A. & Varea-Hammond, S. (2006). What Is Leadership? *Journal of Veterinary Medical Education*, 33(2), 280–283.
16. Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2011). *The Five Practices of Exemplary Leadership: Healthcare - General*. Somerset: Wiley.



17. Kutzschenbach, C., Jevšenak L. & Kapun, J. (2000). *Suvereno vodenje ljudi in organizacij: načrtno motiviranje, učinkovito upravljanje in strateško načrtovanje*. Ljubljana: CTU - Center za tehnološko usposabljanje.
18. McCann, J. T. & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204.
19. Poslovni svet. (2014, 22. februar). *10 lastnosti dobrega vodje*. Pridobljeno 13. marca 2021 iz <https://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje/>
20. Prentice, W. C. H. (2014, 1. avgust). Understanding Leadership. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 6. aprila 2021 iz <https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership>
21. Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 67–81.
22. Răducan, R. & Răducan R. (2014). Leadership and Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, 808–812.
23. Ramos, T. (2018, 27. november). *Effective Leadership: Why It's Important And How It's Achieved* [objava na blogu]. Pridobljeno 20. aprila 2021 iz <https://blog.runrun.it/en/effective-leadership/>
24. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Russell Reynolds Associates. (2015). Sustainable leadership: Talent requirements for sustainable enterprises. *Global citizen*, str. 1–16.
26. Simplilearn. (2021, 30. april). *7 Major Leadership Theories Every Manager Should Master in 2021*. Pridobljeno 1. maja 2021 iz <https://www.simplilearn.com/top-leadership-theories-every-manager-should-know-article>
27. Skupina IRI Ljubljana. (brez datuma). *8 veščin, ki jih mora imeti dober vodja*. Pridobljeno 10. marca 2021 iz <https://iri-lj.si/8-vescin-ki-jih-mora-imeti-dober-vodja/>
28. SLOADO, Slovenska antidoping organizacija. (brez datuma). *Svetovni protidopinški kodeks 2021*. Pridobljeno 15. maja 2021 iz <https://www.sloado.si/kategorija/novosti-kodeks>
29. Soskice, D. & Hall, P. (2001). Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. *The Academy of Management Review*, 28(3), 515.
30. Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.
31. Žakelj, T. & Rameša, M. (2019). Zaposlovanje starejših v Sloveniji. *Socialno delo*, 58(1), 5–22.
32. ŽRK Mlinotest Ajdovščina. (brez datuma). *Zgodovina kluba*. Pridobljeno 2. maja 2021 iz <https://zrk-ajdovscina.si/o-klubu/zgodovina-kluba/>