

# VODENJE KOT KLJUČNA NALOGA ŠPORTNIH MANAGERJEV

MAJA MEŠKO,<sup>1</sup> IZTOK PODBREGAR,<sup>1</sup> MARTIN KOŽELJ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija  
maja.mesko@um.si, iztok.podbregar@um.si

<sup>2</sup> Nogometna zveza Slovenije, Kranj, Slovenija  
martin.kozelj@student.um.si

**Sinopsis** Športni managerji morajo za doseg zastavljenih ciljev poznati večine vodenja, kar pomeni, da morajo biti sposobni organizirati proces dela, zaposlene motivirati, z njimi ustrezno komunicirati ter na njih vplivati in jih spodbujati za doseg delovnih nalog. Pri vodenju je prav tako pomembno, da za dano situacijo izberemo najprimernejši stil vodenja, ki pripelje do uresničitve ciljev športne organizacije. V poglavju je predstavljena funkcija vodenja v športnem managementu, njen ključni doprinos k uspešnosti športne organizacije ter v okviru funkcije vodenja stili vodenja, motiviranje ter komuniciranje, ki jih uporabljajo managerji. Predstavljena so tudi znanja večine in spretnosti, ki jih mora športni manager pri vodenju imeti.

#### **Ključne besede:**

vodenje,  
šport,  
športni  
management,  
stili vodenja,  
vodstvene  
spretnosti

# LEADERSHIP AS A KEY TASK OF SPORTS MANAGERS

MAJA MEŠKO,<sup>1</sup> IZTOK PODBREGAR,<sup>1</sup> MARTIN KOŽELJ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia  
maja.mesko@um.si, iztok.podbregar@um.si

<sup>2</sup> Football Association of Slovenia, Kranj, Slovenia  
martin.kozelj@student.um.si

**Abstract** In order to achieve the set goals, sports managers must know leadership skills, which means that they must be able to organize the work process, motivate employees, communicate with them appropriately and influence them and encourage them to achieve their work tasks. In management, it is also important to choose the most suitable management style for a given situation, which leads to realizing the goals of the sports organization. The chapter presents the function of leadership in sports management, its key contribution to the success of a sports organization, and within the framework of the leadership function, leadership styles, motivation, and communication that sports managers can use. The knowledge, skills, and abilities that a sports manager must have in management is also presented.

**Keywords:**  
leadership,  
sport,  
sports  
management,  
leadership styles,  
leadership skills

## **1 Uvod**

Sodoben manager mora biti sposoben učinkovito poslovoditi temeljne managerske funkcije ter skrbeti za uravnotežen razvoj organizacije, obenem mora biti tudi dober vodja. Ravno tako morajo športni managerji, za doseg zastavljenih ciljev, poznati veščine vodenja, kar pomeni, da morajo biti sposobni organizirati proces dela, zaposlene motivirati, z njimi ustrezno komunicirati ter na njih vplivati in jih spodbujati za doseg delovnih nalog.

V tem poglavju je predstavljena funkcija vodenja v športnem managementu, njen ključni doprinos k uspešnosti športne organizacije ter v okviru funkcije vodenja stili vodenja, motiviranje ter komuniciranje. Na koncu poglavja so predstavljena tudi znanja veščine in spretnosti, ki jih mora športni manager pri vodenju imeti.

## **2 Funkcija vodenja**

### **2.1 Opis funkcije vodenja, definicije in koncepti vodenja**

Pojem vodenja se pogosto uporablja kot sopomenka za management, vendar predstavlja le eno izmed funkcij, ki jih poznamo v managementu. Management se namreč sestoji iz štirih temeljnih funkcij: funkcije planiranja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja in funkcije kontroliranja oziroma nadziranja (Možina, 2004). Pojma vodenja torej ne smemo enačiti s pojmom management. Poznamo več definicij vodenja. V nadaljevanju bomo predstavili nekatere izmed njih.

Vodenje na splošno opredelimo kot vedenjski proces vplivanja na posameznike in skupine k zastavljenim ciljem (Barrow, 1977). Možina (1992, str. 12) vodenje opisuje »kot proces vplivanja vodje na posameznika ali skupino za doseganje začrtanih ciljev v dani situaciji«. Vodenje je po Krause (1999, str. 7) nadzor dogodkov z določanjem smeri in moči delovanja drugih, da s pomočjo njihovega znanja in spretnosti organizacija doseže zastavljene cilje. Dubrin (2022) definira vodenje »kot eno izmed sestavin managementa, ki je definirano kot delo s posameznikom ali skupino, z namenom doseganja ciljev organizacije«. Flisek (2003) management opredeljuje kot procese, ki omogočajo delovanje sistema, ki je sestavljen iz ljudi in tehnologije. Pri tem izpostavlja najpomembnejše vidike menedžmenta, in sicer: (1) načrtovanje, (2) zagotavljanje financiranja, (3) organiziranje, (4) kadrovanje, (6) izvajanje nadzora in (7) razreševanje problemov. Pri tem za vodenje navaja, da gre za procese, ki

ustvarjajo organizacijo ali jo ustrezno prilagajajo aktualnim razmeram, v katerih deluje organizacija. Nekateri avtorji predstavljajo vodenje kot eno izmed veščin, ki se je ne da istovetiti z upravljanjem, saj zahteva posebna znanja in spretnosti ravnanja pri delu z zaposlenimi (Luckman Jagodič, 2007). Spet drugi obravnavajo vodenje kot proces, ki traja dlje časa in ima za namen doseganje ciljev, ki so usmerjeni na vodenje ljudi (Sullivan in Decker 2005). Pri vodenju gre predvsem za osebno odločitev in odgovornost, da s svojim vedenjem prispevamo k skupnim ciljem (Miller, 2003).

Nekateri avtorji, kot so na primer Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 196–197), delijo vodenje na vodenje v ožjem in vodenje v širšem kontekstu. Vodenje v ožjem kontekstu opredeljuje predvsem ravnanje vodje in lastnosti, ki jih ima vodja. Vodenje v širšem kontekstu pa vključuje, poleg sestavin vodenja v ožjem kontekstu, tudi motiviranje, kadrovanje in komuniciranje (Rozman, Kovač, Koletnik 1993, str. 196–197). Delitev vodenja v ožjem in širšem kontekstu obravnavata tudi Hersey in Blanchard. Razliko med vodenjem v ožjem in širšem pomenu vidita v sami organizaciji. Vodenje v širšem kontekstu v organizaciji obstaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, medtem ko vodenje v ožjem kontekstu razumemo, ko želimo vplivati na vedenje skupine ali posameznika (Možina, 1992).

S terminom vodenja označujemo proces komuniciranja, ki poteka v organizaciji med različnimi nivoji, proces določanja dela, procese, ki pripeljejo do doseganja skupnih organizacijskih ciljev ter proces motiviranja zaposlenih. Od managerjev pričakujemo temeljna znanja psihologije, izkušnje in kompetentnost, zlasti pa razumevanje interesov, ki določajo vedenje ljudi (Šugman, Bednarik, Doupona – Topič, Jurak, Kolarič, Kolenc, Rauter in Tušak, 2006).

Poglede na vodenje lahko razdelimo tudi glede na koncepte vodenja. Po Možini (2002) poznamo tri koncepte, po katerih si ustvarimo predpostavke o ljudeh, ki jih vodimo. Ti koncepti so zajeti v treh teorijah, ki so tradicionalna teorija o vodenju sodelavcev, ki jo imenujemo tudi znanstveni management, teorija o medčloveških odnosih in teorija o ravnanju s kadrovskimi viri. Te teorije predstavljajo stališča do vodenja ljudi. Vsak vodja ima namreč predstave o ljudeh, ki so lahko zanj »dobri« ali »slabi«. V Tabeli 1 so predstavljeni koncepti vodenja, predpostavke, ki so za vsak koncept značilne in način vodenja oziroma pogled na samo vodenje.

Tabela 1: Koncepti vodenja in pogledi na vodenje

Tradicionalna teorija o vodenju sodelavcev (znanstveni management)	Teorija o medčloveških odnosih	Teorija o ravnanju s kadrovskimi viri
Predpostavke <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zaposleni delo sovražijo.</li> <li>– Plačilo predstavlja osnovni motiv za delo.</li> <li>– Delavci ne želijo ustvarjalnega in samouresničujočega dela.</li> <li>– Da bi zaposleni delali, jih mora vodja k temu priganjati.</li> </ul>	Predpostavke <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zaposleni se v organizaciji želijo počutiti pomembne in koristne.</li> <li>– Zaposleni želijo pripadnost prepoznavnost</li> <li>– Na delovnem mestu zaposleni želijo zadovoljstvo.</li> <li>– Zaposleni želijo biti obveščeni o rezultatih svojega dela.</li> </ul>	Predpostavke <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ljudje radi opravljajo svoje delo.</li> <li>– Človek, ki je predan ciljem, se usmerja sam.</li> <li>– Zaposleni imajo velik potencial, ki je le delno izkoriščen.</li> </ul>
Vodenje <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nadzor in kontrola.</li> <li>– Enostavne ponavljajoče operacije.</li> <li>– Razdrobljene naloge.</li> <li>– Podrobna pisanost delovnih mest.</li> </ul>	Vodenje <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pri zaposlenih spodbuditi občutek pomembnosti in koristnosti.</li> <li>– Obveščanje in poslušanje ljudi.</li> <li>– Samokontrola.</li> </ul>	Vodenje <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zagotoviti popolno uporabo kadrovskih virov.</li> <li>– Pomoč pri sproščanju zmožnosti.</li> <li>– Participacija, skupni cilji.</li> </ul>

vir: lastni

Uspešen manager naj bi bil tudi dober vodja (Kinsman, 1993), vendar ni vedno. Glavna razlika med managerjem in vodjo ali voditeljem je v izvoru moči in stopnji, do katere jo upoštevajo podrejeni.

Če manager ni učinkovit, lahko to pripelje do zmanjšane produktivnosti, izgube motivacije zaposlenih in neučinkovitega poteka dela. Če vodja ni učinkovit, lahko pričakujemo podobne posledice, vendar se pri tem lahko pojavijo še drugi negativni rezultati, ki so posledica neučinkovitega vodenja, kot so zdravstveni absentizem, fluktuacija zaposlenih, neustrezen razvoj zaposlenih in neuskkljenost samih elementov organizacijske kulture. V Tabeli 2 so prikazane ključne razlike, ki ločujejo vodjo in managerja.

Tabela 2: Razlike med vodjo in managerjem

Vodja	Manager
Duša	Usmerja
Vizionar	Reagira na spremembe
Strast	Rešuje težave organizacije in zaposlenih
Kreativnost	Ima avtoriteto
Elastičnost	Ima moč in kontrolo
Inovativnost	Moč zaradi položaja
Pogum	Stvaren
Navdušenje	Daje navodila
Iznajdljivost	Analičen
Navdušuje	Ohranja status quo
Eksperimentiranja	Orientiran na delo
Ustvarjanje sprememb	
Osebnostna moč	

vir: lastni

Razlika med managerjem in vodjo je predvsem v tem, da manager v večji meri uporablja pozicijsko moč, razum, avtoriteto, vodja pa pozicijsko moč v veliki meri nadomešča z osebnostno močjo, vizijo, inovativnostjo, navduševanjem in kreativnostjo.

## 2.2 Funkcija vodenja v športu

Za dolgoročno uspešnost športne organizacije je pomembno, da je v proces strategije vključena funkcija vodenja, saj je treba za doseganje ciljev usmerjati ljudi, za uspešno usmerjanje pa potrebujemo vodjo. Zato je vodenje ključna funkcija vsake športne organizacije. Najpomembnejši dokazani dejavniki učinkovitega vodenja so kakovost vodje, kakovost sledilcev, situacijski dejavnik in stil vodenja.

Šport je ena izmed pomembnih dejavnosti v gospodarstvu. Že veliko športnih organizacij deluje kot gospodarska družba, ki ima svojo blagovno znamko. Tu gre predvsem za organizacije, ki gojijo ekipne športe, kot so rokomet, hokej, košarka in nogomet. V športnih organizacijah po navadi delujejo vodstveni delavci, ki so formalno strokovno podkovani, z visoko izobrazbo in ki so tudi nekdanji aktivni profesionalci športnih dejavnosti. Namreč vodje na področju športa naj bi bili strokovnjaki na svojem področju, ki poznajo cilje športne organizacije, znajo vzpostavljati dobre medsebojne odnose, uporabljajo uspešne metode dela in situaciji prilagojen stil vodenja (Kobi, 2007).

Če primerjamo športno organizacijo z drugimi organizacijami, vidimo, da je za uspeh ene in druge potreben dober team, ki je usmerjen k doseganju ciljev in dobrim rezultatom. Športno organizacijo vodi športni manager, ki povezuje področje strokovne športne dejavnosti in poslovno področje športa (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002). Vsaka športna organizacija namreč mora imeti športnega managerja, ki je odgovoren za uspešnost organizacije in zna pravilno razdeliti vire financiranja. Športni managerji opravljajo več del, na primer delajo z vrhunskimi športniki, organizirajo športne prireditve, upravljajo športne objekte.

Vsaka športna ekipa mora imeti vodjo z dovolj izkušnjami, da lahko sprejema odločitve. Cilji morajo biti jasni, premišljeni in skladni z okoljem. Vodenje teama je ključno za uspešnost športne ekipe. Vodja določa kratkoročne in dolgoročne cilje, razdeli naloge, spremlja napredovanje, rešuje probleme in zagotavlja pogoje za nemoteno delo. Naloga vodje je, da skrbi za prenos strokovnega znanja na člane teama in da jih zna poiskati tudi zunaj organizacije. Pri proučevanju vloge vodje (trenerja) ugotavljamo, da gre za zahteven poklic, ki ima glede na zahtevnost in raznolikost potrebnih znanj vlogo učitelja, psihologa, pedagoga in vodje (Tušak, Misja & Vičič, 2003).

### **3 Stili vodenja**

Področje, ki je v okviru vodenja obravnavano posebej, so stili vodenja. Ti so, kljub temu da so v veliki meri rezultat individualnih lastnosti vodij, razdeljeni v skupine oziroma ločene kategorije. Stili vodenja se lahko glede na situacijo prepletajo ter prilagajajo (Podpečan in Meško, 2016).

Stil vodenja pomeni, da z relativno trajnim vzorcem vplivamo na obnašanje ljudi z namenom, da delajo tako, da vzajemno dosegajo postavljene cilje. Posamezni vodja s svojim specifičnim ravnanjem in vodstvenim obnašanjem vpliva na vrsto stila vodenja, ki je zanj značilen. Stil vodenja vodje zaposleni v organizacijah zaznavajo subjektivno (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004). Stil vodenja Treven in Srića (2001) definirata kot »hierarhičen odnos med vodjo in njegovimi podrejenimi, z namenom, da lahko vodja opravlja dve med seboj prepleteni funkciji: upravljanje nalog in upravljanje ljudi«.

Prva dva stila vodenja sta se pojavila kot rezultat raziskav obnašanja vodij do podrejenih pri dajanju navodil za doseg cilja, ki so jih izvedli na dveh univerzah v ZDA, na Univerzi Ohio State in Univerzi Michigan. Na osnovi odgovorov na vprašanja deležnikov, kakšno vedenje ima vodja pri dajanju nalog do njih, so prišli do rezultata, da obstajata dva stila vodenja, ki sta bila pozneje podlaga za številne prihodnje načine stilov vodenja oz. modelov vodenja (Lussier in Achua, 2015).

Prvi stil je bil, da je bilo vodenje usmerjeno v izvajanje nalog oz. v samo proizvodnjo, za kar pa je vodja moral svojim podrejenim dati natančne naloge, ki so jih morali izvesti po določenih standardih in predpisih, da izpolniti nalogo tako, kot je bilo pričakovano. Drugi stil vodenja pa je bil vodenje, usmerjeno v medosebne odnose oz. usmerjeno v zaposlene. Pri takšnem načinu vodenja je bilo pomembno zaupanje med vodjem in podrejenimi, čas za reševanje in prisluh problemov, sprejemanje sprememb, prijetno vzdušje v delovnem okolju. Pri prvem stilu vodenja je šlo za razumevanje upoštevanja vodje pri izvajanju postopkov za doseg cilja, pri drugem stilu vodenja pa je šlo za pristop do želenega cilja na osnovi motivacije, dobrih odnosov. Osnovna stila vodenja sta bila podlaga, da so se razvijali različni stili vodenja, od avtokratičnega do demokratičnega, ki so še bolj natančno opredelili načine vodenja (Lussier in Achua, 2015).

Zgodovina stilov vodenja kaže, da so avtorji prihajali pri raziskavah do podobnih in pomembnih izsledkov, ki so omogočali razvoj stilov vodenja. V začetku jim je bil pri stilih vodenja pomemben ekonomski rezultat, pozneje pa se je izkazalo, da se brez pravega ravnanja s človeškimi viri dolgoročno ne pride do take uspešnosti, ki bi organizaciji omogočala preživetje (Golob, 2009). Prav tako so v samih začetkih proučevanja stilov vodenja bili pozorni predvsem na vodjo in značilnosti njegovega vodenja, pozneje pa se je vse večji poudarek dal proučevanju vpliva stilov na motivacijo zaposlenih (Chelladurai, 1984).

Največkrat navedeni stili vodenja so odvisni od tipov vodij. Ti so (Lussier in Achua, 2015):

1. avtokratični stil vodenja,
2. demokratični stil vodenja ter
3. liberalni stil vodenja.



Tabela 3: Razlike med stili vodenja

Stil vodenja	Prednosti	Slabosti
Avtokratski stil vodenja	Celovita kontrola Dober nadzor nad delom v organizaciji Hitro odločanje	Vodja odločitve sprejema sam Zaposleni so odvisni od vodje Predvsem enosmerna komunikacija Večja fluktuacija, absentizem
Demokratski ali participativni stil vodenja	Motivacija med zaposlenimi Spodbujanje ustvarjalnosti Večje zadovoljstvo zaposlenih Dvosmerna komunikacija med zaposlenim in vodjo Soodločanje	Počasnejše odločanje Negativni vpliv skupine na posameznika (skupinsko razmišljanje, prisotnost dominantne osebe ...)
Liberalni stil vodenja	Spodbujanje talentov Spoštovanje	Manjše planiranje Ni koordinacije dela Ni kontrole nad delom Izogibanje odgovornosti vodij Zmanjšano sodelovanje med zaposlenimi in vodjo

vir: lastni

V velikih organizacijah, kjer vodenje poteka po hierarhični lestvici ali linijskem sistemu, govorimo o avtokratskem stilu vodenja. Zanj je značilno, da vodja za vse odloča sam in da ne obstaja direktni kontakt med vodjo in vodenimi. Vodja se opira na svoj hierarhični položaj, ki ga z delovanjem utrjuje. Vodja pričakuje od zaposlenih, da mu poročajo o rezultatih (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993). Ta stil vodenja je učinkovit predvsem v kriznih razmerah, ko gre za preživetje organizacije ter pri organizacijah s hierarhično ureditvijo, kot sta policija in vojska. Če uporabljamo zgolj ta stil vodenja, to za organizacijo ni učinkovito, prej pomeni zavoro. Zato tak stil vodenja v sodobnih organizacijah redko srečamo.

Pri demokratskem stilu vodenja ali participativnem stilu vodenja je značilno, da vodja odločitev odločitve sprejema s pomočjo zaposlenih, s katerimi aktivno sodeluje. Vodja s sodelavci koordinira, usmerja in organizira, končna odločitev pa je odvisna od vodje. Med vodjem in sodelavci poteka dvosmerna komunikacija in vsak ima pravico, da sprašuje, da daje pobude in predloge, saj se s tem poveča tudi motivacija zaposlenih, vodja tukaj ne ukazuje. Pri tem stilu gre poleg soodločanja tudi za usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot teama (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993).

Liberalni stil vodenja je pravo nasprotje avtokratičnemu stilu vodenja. Ta dopušča individualno svobodo zaposlenim in je primeren na primer za raziskovalni inštitut. Vodja sicer formalno obstaja, opravlja pa le nekatere naloge. Pobuda in odgovornost pa je na strani zaposlenih. Skupina ni homogena, vsak dela kolikor hoče, zna in zmore. Za tak stil vodenja je pomembno, da zaposleni težijo k osebni rasti, da imajo visoko delovno moralo, kajti le tako se bo obnesel in posameznike združil v skupni cilj. Če nastopi samovolja ali če so nagnjeni k lagodju, pa pride do anarhije (Lussier in Achua, 2015).

Nobenega posameznega stila vodenja ne moremo označiti za najboljšega, vendar nam razumevanje prednosti vsakega izmed njih omogoča boljše razumevanje stvari, zaradi katere je vodenje uspešno.

V zadnjem času se soočamo s stili vodenja, ki jim je osnova čustvena inteligenca, katere pomen v povezavi za uspešno vodenje je odkril priznani psiholog David McClelland (Goleman 2011). Čustvena inteligenca je sposobnost uspešnega ravnanja s samim seboj in v odnosu z drugimi in na osnovi raziskav se je razvilo šest stilov vodenja (Golob, 2009).

### 3.1 Stili vodenja v športu

Vloga vodje v športu je za uresničevanje poslanstva športne organizacije zelo pomembna. Vodja ima namreč moč, da ohranja vse športnike združene proti zastavljenemu cilju. Močan vodja v športu lahko uspešno in učinkovito motivira in dvigne moralo in samozavest svoje ekipe. Športni vodja mora spodbuditi pravo energijo, motivirati ljudi, da bodo dosegali cilje. Zato mora vodja imeti fleksibilni stil vodenja, ki ga prilagodi različnim situacijam in spreminjajočim se pogojem. Vodja, ki analizira situacijo, tudi odloči, kateri vzorec vodstvenega vedenja je potreben za uspeh organizacije (Covey, 2000). Pri vodenju je prav tako pomembno, da za dano situacijo izberemo najprimernejši stil vodenja, ki pripelje do uresničitve ciljev športne organizacije.

Brumen (2005) je v svojem delu prikazal razlike o oceni stila vodenja s strani trenerjev ter s strani športnikov. Rezultati so pokazali, da se mnenja trenerjev in športnikov razlikujejo glede ocene njihovega stila vodenja. Športniki so trenerje ocenili za manj ukazovalne, kot so to storili trenerji sami. Trenerji so se ocenili za bolj avtokratične kot demokratične, medtem ko je bilo mnenje športnikov, da so bolj

demokratični in da skrbijo za dobro ozračje in medsebojne odnose v ekipi (Podpečan in Meško, 2016).

Za trenerje v ekipnih športih je značilno, da naj bi v večji meri uporabljali avtokratični način vodenja (Serpa, Petaco in Santos, 1991, v Kajtna in Tušak, 2007). Razlike v vodenju se opazijo tudi med trenerji individualnih in trenerjih ekipnih športov (Pur, 2005, v Podpečan in Meško, 2016). Trenerji v individualnih športih so pri svojem delu bolj demokratični in bolj sodelujejo s svojimi športniki kot trenerji ekipnih športov. Bennet in Maneval (1998, v Kajtna in Tušak, 2007) ugotavljata, da so uspešni trenerji mladih športnikov dali večji poudarek na podajanju povratne informacije v pozitivni obliki. Prav tako je bilo pri uspešnih trenerjih več vodenja usmerjenega na trening in poučevanje ter na socialno podporo kot pri ekipnih športih. Prav tako obstajajo razlike v stilu vodenja starejših in mlajših športnikov (Hvalec, 2005). Trenerji starejših športnikov pogosteje uporabljajo demokratični stil, torej bolj vključujejo športnike v vodenje in jim nudijo tudi več pozornosti ter socialne podpore. Podpečan in Meško (2016) sta v svoji raziskavi ugotovila, da trenerji ekipnih športov, natančneje trenerji rokometu, znajo prisluhniti svojim športnikom ter jih vodijo na demokratični način.

#### **4 Motiviranje s strani športnega vodje**

Vodenje skupine mora biti motivirano, saj motiviranje vodi k usklajenemu delovanju zaposlenih. Vodje nagrajujejo zaposlene, ker z nagrajevanjem skušajo vodje doseči zaželeno vedenje zaposlenih. Nagrade, kot so na primer bonusi, priznanja in napredovanje, spodbujajo zaposlene, da delajo s skupnimi močmi za dober rezultat. Naloga vodje je tudi zagotavljanje okoliščin, ki zaposlene pripeljejo do uresničevanja lastnih interesov in ciljev, ki pa morajo biti usklajeni s cilji in interesi organizacije (Kramar, 2009).

Motivacija športnikov s strani vodij je ključnega pomena za doseganje najboljših rezultatov. Te pa lahko dosegajo športniki, ki so dovolj motivirani za zmago. Želja po zmagi prihaja od znotraj in od zunaj. Motivi za motivacijo so namreč lahko zunanji in notranji. Zunanji motivi izhajajo iz zunanjega sveta in vključujejo nagrade, kot so pohvala, denar, slava in medalje. Zunanji motivatorji so lahko zelo učinkoviti in nam istočasno pomagajo, da lažje opravimo naloge, za katere je potrebno več truda, več vztrajnosti, ali naloge, ki so za nas neprijetne. Notranji motivatorji pa so tisti, ki prihajajo od znotraj posameznika. Prihaja iz notranjega zadovoljstva, ki ga

doživimo ob določenem vedenju za doseganje cilja. Notranji motivatorji izvirajo iz naših interesov in iz naših potreb in so bolj dolgoročni in vzdržljivi kot zunanji dejavniki (Reiss, 2012).

O notranji motivaciji v športu govorimo, ko se s športom ukvarjamo zaradi veselja in želje po izboljšanju svojih sposobnosti in po doseganju ciljev. Pri zunanji motivaciji je vedenje športnika odvisno od zunanjih dejavnikov, odvisno od cilja ali nagrade. Na motivacijo športa močno vplivajo razne nagrade, uvrstitve na regijska, državna, svetovna in olimpijska tekmovanja, medalje, pokali, osebni rekordi, kar se seveda lahko dobi z motiviranjem s strani vodje oz. trenerja (Musek, 2005).

Vodja s svojim motivacijskim pristopom do zaposlenih dviga pri njih dodaten napor za doseganje ciljev. Če se vodja usmeri na naloge, ki so jih zaposleni napravili slabše, se motivacija pri zaposlenih zniža, če jih spodbuja k doseganju ciljev, pa jih s tem motivira. Vsako pasivno vodenje zaposlene demotivira (Saputra, 2021).

Vodje motivirajo zaposlene tudi s sistemom nagrajevanja, če pri svojem delu delajo bolje in dosegajo zelo dobre ali vrhunske rezultate. Nagrajevanje zaposlenih pa vodi tudi k njihovi večji zavzetosti, občutku sprejetosti s strani vodje, kar poveča zadrževanje kadra, tudi zadrževanje vrhunskih talentov v organizaciji in pomaga ustvariti pozitivno organizacijsko klimo ter s tem boljše delovno okolje z dobrimi medosebnimi odnosi med zaposlenimi. Prav tako vpliva na večjo produktivnost v organizaciji ter spodbujanje teamskega dela, kar predstavlja učinkovito orodje tudi športnim managerjem in vodjem (Karikari, Opoku Boadi, in Sai, 2018).

## **5 Komuniciranje s strani športnega vodje**

Vodje brez komuniciranja ne bi mogli opravljati svoje funkcije. Komuniciranje je kanal za oddajanje sporočil od oddajnika do prejemnika. Tako kot obstaja več načinov vodenja, obstaja tudi več načinov komuniciranja. Ne obstaja niti en način ali slog komuniciranja, ki bi bil najboljši (Kramar, 2009). Komuniciranje je lahko besedno, sestavljeno iz govora, pisano z besedami in nepisano, kot govorica telesa, razne vonjave in podobno (Key, 2011).

Na kakšen način bo vodja komuniciral s sodelavci, je odvisno od stila vodenja. Če bo vodja izbral pravilni način komuniciranja, bo uspešno vodil sodelavce k sodelovanju za doseg ciljev. Vodja mora poznati zmožnost sodelavcev glede

znanja, sposobnosti obvladovanja veščin in kako je posameznik motiviran za delo. Vodja navdušuje in združuje zaposlene ter jih aktivno posluša, kar ga lahko pripelje do hitrejšega zaznavanja težav v organizaciji. Te nato skuša z dialogom razrešiti. Z dialogom namreč vodje ustvarjajo okolje, ki spodbuja pri zaposlenih mišljenje, ki jim pomaga razumeti drug drugega z namenom, da delujejo v smeri zelenega cilja (Isaac, Zerbe in Pitt, 2001).

Vodja v svojem delovnem času komunicira s svojimi zaposlenimi in tudi drugimi na način, ki je razumljiv vsem, saj tako izraža želje in pričakovanja. Če je komuniciranje dobro, to pomeni tudi dobro vodenje. Če ne bi bilo komunikacije, zaposleni ne bi vedeli, kaj, kako in na kakšen način morajo delati. Ker je vodenje vedenje, ki se lahko prenaša skozi komunikacijo, mora biti ta učinkovita, da so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu. Vodja, ki vzpostavi z zaposlenimi dobro komunikacijo, pozitivno vpliva tudi na njihovo zadovoljstvo. Komunikacijske sposobnosti, veščine in znanja vodij so v porastu, kar pomeni, da tudi managerji v športu potrebujejo dobro razvite komunikacijske veščine (Nazari, Ehsani, Ashraf Ganjui in Ghasemi, 2011).

Učinkovita komunikacija je eden izmed najpomembnejših ciljev organizacij. Katz (2009) pravi, da je eden od načinov za vzpostavitev učinkovite komunikacije v managementu biti dober poslušalec. To vključuje veščine aktivnega poslušanja. Za aktivno poslušanje je značilno, da znamo razbrati govornikove besede in občutke, ko govori. Poslušalci ne poslušajo samo informacij, temveč tudi opazujejo način, kako je povedano oz. kar vodja pove brez besed (nebesedni znaki). Ko poslušalci poslušajo, odgovorijo glede na občutke nebesedno in vodja občuti, da so ga razumeli, na kar se med njimi vzpostavi empatija. Nebesedni znaki vključujejo ton glasu, izraz na obrazu, hitrost govora, govorico telesa in podobno. Upoštevajo vse namige, posvetijo se mislim in čustvom, tem verjamejo in jih spoštujejo, jih ne prezrejo (Roger in Farson, 1987).

Pri aktivnem poslušanju smo pozorni na besedno in nebesedno sporočanje. Večja kot je pozornost poslušanja, večja je empatija, ki jo lahko tudi merimo, kar pomeni, da lahko na osnovi opazovanja poslušalca ocenimo, kako je empatičen. Aktivno poslušanje zahteva spretnosti, ki se razlikujejo od vsakdanjega poslušanja, pri aktivnem poslušanju niso pomembna samo načela brezpogojnega pozitivnega spoštovanja, pristnosti in empatije, temveč moramo razviti načine sodelovanja (Timm in Schroeder, 2000). Načini sodelovanja so ohranjanje očesnega stika, da ne vpadamo z vprašanji, da ujamemo bistvo, ki ga znamo povedati in ne dajemo sodb,

temveč vprašanja, če nismo razumeli (Friston, Sajid, Quiroga-Martinez, Parr, Price in Holmes, 2021). Aktivno poslušanje je pomembno tudi na področju športa. Športnik lahko dokaže, da je učinkovito poslušal, tako, da zagotovi svoje razumevanje povedanega, s tem ko sporočilo bodisi potrdi, izpodbija in/ali zahteva dodatno pojasnitev.

## 6 Znanja in veščine športnega vodje

Namen športne organizacije, ki jo vodi športni manager, je, da doseže odlične športne in poslovne rezultate. Najuspešnejši športni managerji na svetu imajo poleg znanja ekonomije, managementa in športa še posebna unikatna znanja, med katera uvrščamo znanje športne zakonodaje, znanje oglaševanja in marketinga v športu, ekonomike športa in poslovanja v športu (Pedersen in Thibault, 2018).

Športni manager je oseba, ki povezuje poslovni in športni svet, ki ima znanje športne in ekonomske vede ter zna ravnati s kadri. Njegovo delo sega na globalno in mikro raven, ki sta pod njegovim vodstvom. Ta sega na področje kadrov ter na področje športnega managementa, kjer so glavne funkcije planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Pri delu, ki sega predvsem na področje kadrov ter področje v okviru funkcije vodenja, potrebuje veščine in znanja športnega vodje. Te so poznavanje športa, poznavanje zakonov in predpisov, razumevanje fizičnih in duševnih potreb udeležencev ter sposobnost vzbujati zaupanje in motivirati druge (Horch, in Schütte, 2003).

### Literatura

- Barrow, J. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231–251. doi: 10.5465/amr.1977.4409046
- Brumen, N. (2005). Stili vodenja pri trenerjih smučarskega kluba Branik-samopercepcija in ocene športnikov. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Chelladurai P. (2001). *Managing Organizations for Sports and Physical Activity: A Systems Perspective*. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publishers
- Dubrin, A. J. (2022). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Cengage Learning.
- Golob, P. (2009). *Uspešnost stila vodenja kot prvine profesionalne kulture: diplomsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Horch, H. D., & Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing leisure*, 8(2), 70–84. doi: 10.1080/1360671032000085684
- Flisek, S. (2003). Vloga sprememb v vodenju organizacije. *Bilten slovenske vojske*, 5(1), 87–102.
- Friston, K. J., Sajid, N., Quiroga-Martinez, D. R., Parr, T., Price, C. J. in Holmes, E. (2021). Active listening. *Hearing research*, 399, 107998. doi:10.1016/j.heares.2020.107998
- Goleman, D. (2011). The brain and emotional intelligence: New insights. *Regional Business*, 94–95.

- Hvalec, Š. (2005). Nekateri osebni značilnosti športnih trenerjev. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Isaac, R. G., Zerbe, W. J., & Pitt, D. C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of managerial issues*, 212-226.
- Kajtna, T. in Tušak, M. (2007). *Trener*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport: Inštitut za šport.
- Katz, E. (2009). Why sociology abandoned communication. *The American Sociologist*, 40(3), 167-174. doi: 10.1007/s12108-009-9077-y
- Karikari, A. F., Opoku Boadi, P., & Sai, A. A. (2018). Rewarding employees for corporate performance improvements. *Human Systems Management*, 37(3), 311-317.
- Key, M. R. (2011). The relationship of verbal and nonverbal communication. In *The relationship of verbal and nonverbal communication*. De Gruyter Mouton.
- Kinsman, F. (1993). *Transforming Leadership*. Virginija: A Miles Rivers Press.
- Kobi, M. (2007). *Vodenje v ekipnih športih, s primerom iz prakse*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
- Kovač, J., Mayer, J. in Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kramar, M. (2009). *Pouk*. Nova Gorica: Založba Educa.
- Krause, G. D. (1999). *Zgled vodje*. Ljubljana: Založba Taxus.
- Luckman Jagodič, B. (2007). Vodenje – večina, ki se je je moč naučiti. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(17), 52-53.
- Lussier, R. N. in Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Cengage learning.
- Miller, L. M. (2003). *Qualitative investigation of intercollegiate coaches perceptions of altruistic leadership*. (Doctoral dissertation, The Ohio State University, 2003). Dissertation Abstracts International.
- Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. in Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskega virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S., Bernik, J. in Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Gea College, Visoka šola za podjetništvo.
- Musek, J. (2005). *Psihološke dimenzije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Nazari, R., Ehsani, M., Ashraf Ganjui, F., & Ghasemi, H. (2014). Structural Equation Model of the Effect of Communication Skills and Interpersonal Communication and Their Roles in the Organizational Effectiveness of Iran Sport Managers. *Journal of Sport Management*, 5(4), 67-82. doi: 10.22059/jsm.2014.36221
- Podpečan, D. in Meško, M. (2016). Stili vodenja trenerjev ekipnih športov. *Revija šport*, 1-2, 51-55.
- Reiss, S. (2012). Intrinsic and extrinsic motivation. *Teaching of psychology*, 39(2), 152-156. doi: 10.1177/0098628312437704
- Rogers, C. R. in Farson, R. E. (1987). *Active listening*. Chicago, IL.
- Rozman, R., Kovač, J. in Koletnik, F. (1993). *Management*. Gospodarski vestnik.
- Saputra, F. (2021). Leadership, Communication, And Work Motivation In Determining The Success Of Professional Organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 59-70.
- Sullivan, E. J. in Decker, P. J. (2005). *Effective leadership & management in nursing*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
- Šugman, R., Bednarik, J. in Kolarič, B. (2002). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Šugman, R., Bednarik, J., Doupona – Topič, M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M., Rauter, M. in Tušak, M. (2006). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport
- Timm, S., & Schroeder, B. L. (2000). Listening/nonverbal communication training. *International Journal of Listening*, 14(1), 109-128. doi: 10.1080/10904018.2000.10499038
- Treven, S. in Sirčá, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tušak, M., Misja, R. in Vičič, A. (2003). *Psihologija ekipnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

