

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

DEJAN PLASTOVSKI

2012

MAGISTRSKA NALOGA

DEJAN PLASTOVSKI

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

VLOGA MANAGEMENTA V SLOVENSKIH
ŠPORTNIH KLUBIH

Dejan Plastovski

Koper, 2012

Mentor: prof. dr. Roberto Biloslavo

POVZETEK

Šport se profesionalizira, ravno tako management športnih klubov. Sodobni trendi v športu narekujejo potrebo po kompetentnih športnih managerjih, vendar je vloga managementa v športu in športnih klubih slabo raziskana. Ugotavljamo pa tudi, da so za razliko od šolstva, kjer se je uveljavilo veliko načel in praks iz splošnega managementa oziroma poslovnega sveta, ta v športu relativno slabo prisotna. Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kakšen je management v športu v Sloveniji, pri tem pa izhajati iz značilnosti in zakonitosti splošnega managementa. Rezultati raziskave naj bi managerjem v športu dali vpogled v njihov način dela z vidika vloge, ki jo opravljajo. Boljše poznavanje značilnosti in zakonitosti, tako splošnega managementa kot managementa v športu, pa se je po podatkih raziskave izkazalo za prihodnjo usmeritev, saj je večina udeležencev raziskave ravno v tem videla največjo rezervo za nadaljnji razvoj in napredek športnih klubov.

Ključne besede: management, vloge managementa, vodenje, športni klubi, nepridobitne organizacije.

SUMMARY

Sport and management in sports clubs is getting professionalized. Modern trends in sport dictate the need for competent sports managers, but the role of management in sport and sports clubs is still not researched enough. We also note that principles and experiences of general management or business world, unlike in schools, where many of them were carried into effect, are in sport still relatively poorly present. With research we tried to find out what kind of sport management is in Slovenia, while deriving from characteristics and legalities of general management. The research results should give to managers in sport insight into the way they operate from terms of the role they perform. Better knowing of characteristics and legalities, both general management and management in sport, proved to be the future direction according to findings of research, as most of participants of research saw in that the biggest reserve for further development and progress of sports clubs.

Key words: management, roles of management, leadership, sports clubs, non-profit organisation.

UDK: 796.03:005.5(043.2)

ZAHVALA

Najprej zahvala mojemu mentorju, prof. dr. Robertu Biloslavu, za vso pomoč in usmeritve pri nastajanju te magistrske naloge.

Zahvala gre tudi mojim staršem in sestri za vso podporo in spodbude v zadnjih letih.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema	1
1.2	Namen, cilji in raziskovalna vprašanja	2
1.3	Predpostavke in omejitve	3
1.4	Metode raziskovanja	3
2	Teoretična izhodišča	4
2.1	Management	4
2.1.1	Zgodovina teorije managementa	6
2.1.2	Definicija managementa	7
2.1.3	Proces managementa	8
2.1.4	Stili managementa	9
2.2	Management nepridobitnih organizacij	10
2.3	Management v športu	11
2.4	Vloge v managementu	15
2.4.1	Opredelitev managerja in vloge managerja	16
2.4.2	Opredelitev vodje in vloge vodje	17
2.5	Vloge managerjev po Mintzbergu	19
2.5.1	Medosebne vloge	20
2.5.2	Informativne vloge	20
2.5.3	Odločitvene vloge	21
3	Empirična raziskava	22
3.1	Opredelitev vzorca	22
3.2	Zbiranje podatkov	23
3.3	Metodologija raziskovanja in analize	23
3.4	Postopki obdelave podatkov	24
4	Rezultati obdelave podatkov in njihova interpretacija	25
4.1	Predstavitev rezultatov	25
4.1.1	Intervju z udeleženci raziskave	25
4.1.2	Opazovanje udeležencev raziskave	43
4.2	Ključne ugotovitve raziskave	50
5	Sklep	60
	Literatura	63
	Viri	65
	Priloge	67

SLIKE

Slika 1: Organizacija kot peščena ura – vrhunski ali vršni management.....	5
Slika 2: Prihodki top 20 nogometnih klubov v letih 2010 in 2011	14
Slika 3: Globalni pregled povprečnih plač športnikov v športnih klubih v letu 2011	15
Slika 4: Mintzbergov model managerjevega dela, zgodovinsko prva oblika	19

KRAJŠAVE

OI	Olimpijske igre
NZS	Nogometna zveza Slovenije
UEFA	Evropska nogometna zveza
FIFA	Svetovna nogometna zveza

1 UVOD

Slovenija je kar se športa tiče zelo raznovrstna in pokriva veliko športnih dejavnosti. Kolektivni športi se zaradi svoje množičnosti in vpetosti v tekmovanja tudi izven naših meja soočajo z dodatnimi zahtevami glede svoje organiziranosti in profesionalizacije posameznih dejavnosti, ki jih morajo dosegati, če želijo uspešno tekmovali in obstati v zahtevnejših mednarodnih ligaških tekmovanjih. Kako to počnejo, je še nejasno in malo raziskano, zato želimo v okviru tega magistrskega dela ugotoviti, kakšen sploh je management športa v Sloveniji. Menimo, da je to zelo pomembno, saj se ravno tukaj skrivajo največje rezerve športnih klubov za nadaljnji in uspešnejši razvoj tako njih samih kot tudi slovenskega športa nasploh.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Športni posel je prerasel v močno »industrijo«, ki potrebuje uspešen management, da bi lahko obstajala in obstala. Temu v prid govori nekaj naslednjih podatkov. Sponzorski prihodki štiriletnega olimpijskega obdobja so od leta 1984–1988 (zimske in letne OI v Calgaryju in Seulu) s 96 milijonov USD narastli na 866 milijonov USD v obdobju 2004–2008 (zimske in letne OI v Torinu in Pekingu), kar pomeni za devetkrat (Maselj 2008, 13). Skupni prihodki FIFA (svetovna nogometna organizacija) so od leta 2003 do leta 2008 narasli s 575 na 957 milijonov USD, kar pomeni za skoraj še enkrat toliko (FIFA 2009). Letno finančno poročilo FIFA (2011) je pokazalo, da so v letu 2010 prihodki znašali že 1.291 milijonov USD. Glede na navedbe PWC¹ bo športna industrija zrasla od konca leta 2011 do 2015 do 145,3 bilijonov USD z letno rastjo 3,7 % (BBC 2011).

Nogometni klubi, ki veljajo za bogatejše med vsemi športnimi klubi, prav tako povečujejo svoje prihodke. Prihodki prvih 20 nogometnih klubov na svetu so se povečali s 3,7 milijarde EUR v sezoni 2007 na 4,4 milijarde EUR v sezoni 2011, kar pomeni dvig za 17 %. Real Madrid kot najbogatejši nogometni klub na svetu je svoje prihodke iz leta 2000 v vrednosti 138,2 milijona EUR povečal kar na 479,5 milijona EUR v letu 2011, kar je dvig za skoraj 3,5-krat. Zgornji podatki potrjujejo, da se je način upravljanja in vodenja vrhunskih športnih klubov in organizacij moral podrediti značilnostim managementa, ta pa se prilagoditi potrebam in posebnostim športne industrije. To je pomenilo usmeriti proces managementa v športu k ustvarjanju, prilagajanju in obvladovanju sprememb. Iz tega sledi, da je management v športu celovita (miselna, intuitivna, občutna) dejavnost ljudi (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 21).

¹ PriceWaterhouseCoopers (PWC) je največje podjetje na svetu, ki nudi revizijske, davčne in svetovne storitve, prilagojene potrebam različnih panog.

V splošnem managementu je poznana Mintzbergova (1998) razdelitev vlog managementa v medosebno, informacijsko in odločitveno vlogo. Manager se odziva na pritiske svojega dela in se odloča med možnostma, kaj bi lahko bilo narejeno in kaj mora biti narejeno. Managerji igrajo tudi ključno vlogo pri varovanju informacij, ki so večinoma na voljo samo njim (zaradi položaja) in pri posredovanju teh informacij svojim podrejenim (Mintzberg 1998, 7). Managerji razpolagajo s številnimi informacijami. Posredovanje vseh teh informacij vzame managerjem precej časa, kar pomeni, da komuniciranje zavzema večino njihovega časa in je njihovo glavno delo. Vse te informacije so v veliko pomoč managerju pri sprejemanju odločitev. Managerji so tudi podjetniki, ki skrbijo za inovacije, odgovarjajo na pritiske, razporejajo delo in so glavni pogajalci. Vse omenjene vloge so med seboj povezane, managerji pa se jim različno posvečajo, odvisno pač od dane situacije in potreb organizacije (Mintzberg 1998, 16–18).

Športni klubi za svoj uspešen in dolgoročen obstoj in razvoj potrebujejo management. Da je temu tako, kaže napredek v profesionalizaciji športne dejavnosti v zadnjih desetletjih. Res je tudi, da je to področje relativno slabo raziskano, še posebej v Sloveniji. Predvidevamo, da so se nekatere značilnosti splošnega managementa prenesle v management v športu, ni pa opravljenih raziskav, ki bi to potrdile ali zavrnile. Slednje velja tudi glede vprašanja vlog, ki jih opravlja management v športu.

1.2 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Temeljni namen magistrske naloge je proučiti management v kolektivnih športih v Sloveniji z vidika vlog in nalog, ki jih managerji opravljajo in na osnovi ugotovitev podati priporočila za nadaljnji razvoj managementa v športu v Sloveniji.

Skladno s temeljnim namenom naloge so bili oblikovani naslednji cilji:

- ugotoviti stanje in značilnosti managementa športnih klubov;
- pridobiti razumevanje in poglobljen vpogled v delo vodilnih športih delavcev;
- primerjati ugotovitve raziskave z že znanimi značilnostmi in zakonitostmi splošnega managementa ter
- podati priporočila za nadaljnji razvoj managementa v športu in za nadaljnje raziskave.

Za doseganje postavljenih ciljev naloge so oblikovana naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšen pomen udeleženci raziskave pripisujejo vzpostavljanju mreže stikov, pridobivanju informacij in njihovem posredovanju v organizaciji?
- Kako udeleženci raziskave predstavljajo svojo organizacijo javnostim?
- Kakšen pomen udeleženci raziskave pripisujejo vodenju?
- Kakšen pomen udeleženci raziskave pripisujejo usklajevanju različnih interesov deležnikov in posledično usklajenosti med notranjimi deli organizacije in zunanjim okoljem?

- Kakšen pomen udeleženci raziskave pripisujejo inovacijam in podjetništvu?
- Kako udeleženci raziskave upravljajo z razpoložljivimi viri?

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavljamo, da bodo kompetence in osebnostne lastnosti, značilne za managerje pridobitnih organizacij, enake ali podobne pri managerjih športnih klubov, ki praviloma spadajo med nepridobitne organizacije.

Prav tako predpostavljamo, da management vključuje tako naloge načrtovalca, organizatorja in nadzornika delovnih procesov kot tudi vodje v vlogi usmerjevalca in motivatorja zaposlenih v organizaciji.

Omejitve v teoretičnem delu bodo predvsem vsebinske. Večina literature in virov je delo tujih avtorjev, ki izhajajo iz drugačnega kulturnega okolja in zakonodajnega okvira glede športne dejavnosti, kar je bilo smiselno upoštevano pri oblikovanju zaključkov. Na splošno je v Sloveniji zelo malo napisanega v zvezi z managementom v športu, pa čeprav se je šport spremenil in postaja ena od pomembnih gospodarskih panog.

Med metodološke omejitve raziskave sodi omejitev posploševanja pridobljenih spoznanj in druge metodološke omejitve, ki so značilne za kvalitativne metode raziskovanja. Podatke, zbrane s pomočjo polstrukturiranih intervjujev, smo dopolnili z metodo opazovanja. Pri tem obstaja vedno nevarnost, da opazovanec zaigra situacije oziroma se v družbi opazovalca pretvarja.

1.4 Metode raziskovanja

Naloga je zasnovana kot eksploratorna študija primera. Metodi zbiranja podatkov sta polstrukturiran intervju (devet udeležencev) in opazovanje (trije udeleženci). Opazovanje se večinoma uporablja kot kvalitativna tehnika, ki pa se lahko standardizira na kvantitativen način. Takšna je tehnika vzorčenja, ki se uporablja pri analizi delovnega procesa in analizi vodenja (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 148–165). Podatki so bili analizirani z metodo analize vsebine.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

Magistrska naloga obravnava management v športu z vidika vloge, ki jo opravlja v športu. Kot se je nekoč pojavil management in se kasneje razvijal in se razvija še danes, se enako godi managementu v športu. Ta je pred časom bolj spadal k managementu nepridobitnih organizacij, vendar se od njega vedno bolj odmika, sploh v razvitejših državah z dolgotrajnejšo zgodovino tržnega gospodarstva. Tam športni klubi in njihov management ustvarjajo profit, kar je glavna značilnost pridobitnih organizacij, nekateri klubi pa s svojimi delnicami celo kotirajo na borzi.

2.1 Management

Po Wikipediji (2012) je sodobna opredelitev managementa »koordiniranje poslovnih dejavnosti, ki zagotavljajo uspešno in učinkovito poslovanje organizacije.« Ta dva cilja managerji dosegajo z usmerjanjem in vodenjem zaposlenih, njihovih znanj, veščin in sposobnosti. Po Covell idr. (2002, 42) pa so organizacije skupine ljudi, ki delujejo skupaj, da bi dosegle nekaj, kar ne morejo doseči ločeno, in management je odgovoren za delovanje organizacije in njeno uspešnost pri doseganju ciljev.

Ustanovitelji torej zaupajo obvladovanje organizacije managerjem, tj. strokovnjakom za obvladovanje organizacij (poslovođenje) in vodenje ljudi. Obvladovanje organizacije pomeni učinkovito in uspešno doseganje smotrov organizacije, ki so v skladu s smotri ustanoviteljev (Biloslavo 2006, 20). Vodstvene sposobnosti so nepogrešljive, saj je organizacija živ organizem, torej skupnost ljudi. Verodostojnost je tu prvi pogoj, saj manager sicer ne more uživati ne zaupanja lastnikov oziroma upravljavcev ne drugih udeležencev in zlasti ne sodelavcev, brez katerih ne more uspešno delovati (Biloslavo 2006, 21). Organizacija ima torej dva vidika, ki se tesno prepletata: instrumentalni (dejavnostni), ki obravnava organizacijo kot instrument za doseganje ciljev, in interesni (vedenjski), ki obravnava organizacijo kot skupnost interesov udeležencev (Biloslavo 2006, 28).

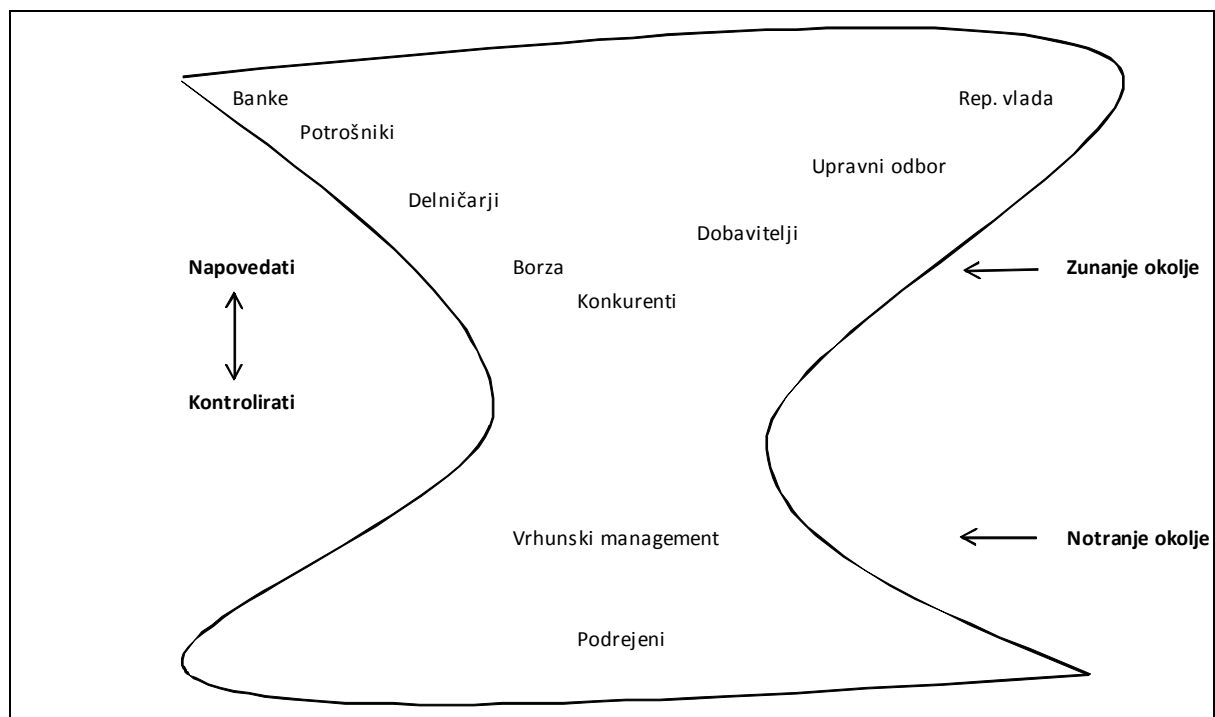
Po Adizesu (2004, 41–66) naj bi management sestavljali timi, sestavljeni iz managerjev s komplementarnimi lastnostmi in zmožnostmi. Osnovni štirje tipi managerjev naj bi bili:

- P-tip (angl. producer): zmore boljše rezultate kot konkurenti in zagotavlja organizaciji kratkoročno uspešnost;
- A-tip (angl. administrator): uveljavlja dobro načrtovano, organizirano, usmerjano in nadzirano delovanje organizacije in s tem kratkoročno učinkovitost;
- E-tip (angl. entrepreneur): je umen in daljnoviden gospodar in podjetnik, ki zagotavlja organizaciji dolgoročno uspešnost;
- I-tip (angl. integrator): zna povezovati in združevati interese in zmožnosti, dele organizacije in časovne razsežnosti za dolgoročno učinkovitost delovanja organizacije.

Se pravi P – proizvajalec, A – upravitelj, E – podjetnik in I – integrator. Vsak izmed teh tipov je preveč enostranski in sam organizaciji ne prinaša dolgoročne uspešnosti. Za dolgoročno in kratkoročno uspešnost morajo tako podjetja kot tudi nepridobitne organizacije imeti vse štiri tipe managerjev. Kadarkoli katerega od teh tipov ni, se bodo pojavili problemi v organizaciji ne glede na njeno obliko, velikost, tehnologijo ali namen (Adizes 2004, 43).

Management se mora zavedati, da posameznik in skupina nista neodvisna drug od drugega ter da nobeden od njiju ne premore toliko moči, da bi lahko v celoti obvladoval razmerja, ki se vzpostavijo med njima. Manager pa lahko v skladu s svojim položajem in zmožnostmi procese v okviru teh razmerij usmerja, čeprav jih ne more po svoji volji obvladovati (Biloslavo 2008, 21).

Management razumemo kot identifikacijo problemov in uporabo vrste določenih spretnosti za njihovo razreševanje. Organizacija nima strukture piramide, pač pa bolj strukturo peščene ure (glej sliko 1). Na sredini so najvišji managerji oz. vodje. Nad njimi so lastniki, upravni odbori, sponzorji, država itd. ter zunanje okolje s svojimi konkurenti, gledalci, porabniki, posebne interesne skupine itd. Pod njimi pa notranje okolje z zaposlenimi.



Slika 1: Organizacija kot peščena ura – vrhunski ali vršni management

Vir: Adizes 1996, 23.

Organizacija s svojim delovanjem ne vpliva le na svoje sodelavce, ampak še na mnoge posameznike, skupine, organizacije in javnosti – ti pa bolj ali manj vplivajo nanjo. Vsi ti so t. i. udeleženci organizacije (angl. stakeholders). Notranji in zunanji udeleženci organizacije so z njo povezani, nanjo vplivajo, če imajo moč in interes – organizacija pa povratno vpliva nanje (Biloslavo 2006, 28).

2.1.1 Zgodovina teorije managementa

Sam razvoj industrije je prinesel revolucijo, kjer so stroji počasi začeli nadomeščati človeško delovno silo. Skladno s tem se je začel spreminjati tudi management. Znanstveni management Taylorja (1911) se osredotoča predvsem na maksimalno učinkovitost. Temelji na dejstvu, da blaginja zaposlenega ne more obstajati, če ni hkrati tudi blaginje delodajalca. Torej maksimalna blaginja ne more obstajati brez maksimalne produktivnosti (Taylor 1998, 1–2). Management je najboljši takrat, ko zaposleni daje najboljše možne pobude in v zameno dobi spodbude delodajalca. To je management pobud in spodbud (Taylor 1998, 14).

Organizacijska struktura v podjetjih je prvič prišla na plano v Franciji na prelomu stoletja, ko se je z njo začel ukvarjati Henry Fayol, direktor enega najbolj neorganiziranih podjetij v Evropi, podjetja za pridobivanje premoga (Drucker 2001, 20). Podal je štirinajst načel za učinkovit management. Birokratska organizacija Maxa Webra pa je izpostavila potrebo po bolj formalnih postopkih v velikih podjetjih ter tako spodbudila kreacijo idealne oblike organizacije, to je birokracije. Formalna organizacija po mnenju Barnarda (2001) preide v bivanje, ko so ljudje zmožni komunicirati drug z drugim, ko so pripravljeni prispevati k delu in skupnim namenom organizacije. Elementi organizacije so komuniciranje, pripravljenost služiti in skupen namen (Barnard 2001, 82).

Iz vsega omenjenega je razvidno, da so se klasiki managementa večinoma osredotočali na učinkovitost. Učinkovito oblikovana delovna mesta in organizacije so bile prvotnega pomena (Prevodnik 2004, 12).

Kasneje so zaključki Hawthornove študije so pokazali, da na vedenje in uspešnost pri delu poleg delovnih pogojev vplivajo tudi socialne okoliščine. Organizacije, usmerjene na zaposlene, po Reinsisu Likertu – učinkovite in neučinkovite organizacije se razlikujejo v mnogih pogledih, odvisno od osredotočenosti (Prevodnik 2004, 13).

Danes lahko mirno rečemo, da obstaja kar nekaj organizacijskih načel. Drucker (2001, 23) omenja preglednost organizacije, kjer naj bi bil vsak zaposleni obveščen o strukturi organizacije in naj bi jo tudi razumel. Nadalje naj bi organizacija imela osebo, ki je pristojna sprejemati ključne odločitve na določenih področjih in pristojna za ukazovanje v primeru krize. Vsaka organizacija naj bi imela samo enega gospodarja in čim manj plasti, torej bi morala biti čim bolj ploska (Drucker 2001, 23–24).

Ob vse bolj tehnoloških podjetjih, v času bitov in bytov, ob vse večjem napredku tehnologije, je bil po mnenju McGregorja človeški dejavnik pomembnejši kot kadarkoli prej. Vendar v njegovem času managerji niso preveč resno jemali njegovega sporočila. Na delavce je treba gledati kot na človeška bitja, ki imajo individualne cilje, in ne kot na del stroja (Heil, Stephens in Bennis 2000, 3–4). Manager naj ne gleda večinoma na management kot na škatlo z orodji in nalogami, ampak kot na dopolnilno funkcijo, kjer spoznajo svoja globoko

zasidrana verovanja o ljudeh in naravi dela (Heil, Stephens in Bennis 2000, 15). McGregor (1960) meni, da bi morala vodstva izbirati med izključno dvema načinoma ravnanja z ljudmi. Teorija X pravi, da so zaposleni raje vodeni in motivirani s finančnimi spodbudami, teorija Y pa pravi, da zaposleni lahko uživajo v delu, ker jih motivira že vedenje, da lahko delo opravijo dobro. Kasneje je Maslow (1995) z argumenti pokazal, da je treba z različnimi ljudmi ravnati različno (Drucker 2001, 27).

Kvantitativna šola je zagovarjala znanstveni pristop k managementu. Se pravi razvoj teorije in modela, ki bo opisoval povezave pomembnih dejavnikov ter sistemski pristop, kjer so sistemi del okolja. Zgrajeni so iz komponent in imajo osrednji namen ter so povezani z ostalimi (pod)sistemi, s katerimi so v soodvisnosti. Situacijska teorija managementa prinaša mehanski sistem managementa, ki je primeren za vse tiste organizacije, v katerih so naloge rutinske in se ne spreminjajo, medtem ko je organski sistem managementa primeren v inovativnih, spreminjajočih se organizacijah. Management celovite kakovosti prinaša koncepte, ki temeljijo na zagotavljanju celovite kakovosti strankam, na vpletenosti zaposlenih pri nadziranju kakovosti, osredotočenosti na stranke in nenehnemu izpopolnjevanju vseh področij organizacije. Učeha se organizacija predstavlja novo obliko in stil managementa, kjer so vsi postopki organizirani okrog horizontalnih mehanizmov kodiranja, procesov odločanja, delovanju timov, sposobnosti pritegovanja zaposlenih, sposobnosti samooblikovanja za hitre in stalne spremembe ter sposobnosti obvladovanja hitrega učenja (Prevodnik 2004, 12).

Razvoj teorije managementa kaže, da so spremembe v okolju prisilile organizacije k prestrukturiranju. V današnjem času mora biti torej izhodiščna točka za management predpostavka, da ne obstaja nobena tehnologija, ki bi bila značilna za eno samo gospodarsko panogo. Po mnenju Druckerja (2001) se lahko zgodi, da bodo vse tehnologije pomembne za vse gospodarske panoge in bodo hkrati lahko vplivale na katero koli gospodarsko panogo. Management mora delovati tudi na predpostavki, da ne obstaja nikakršna končna uporaba za kakršen koli izdelek ali storitev, in nasprotno, da nobena končna uporaba ni omejena na določen izdelek ali storitev (Drucker 2001, 37).

2.1.2 Definicija managementa

Vsa literatura, ki se nanaša na management, prinaša skoraj prav toliko različnih definicij managementa.

Peter Drucker je dejal, da bi rad, da bi se ga spominjali po enem dosežku, kar se tiče managementa in definicij (Edersheim 2007, 259): »Usposobiti nekaj ljudi, da bi naredili prave stvari.« Tradicionalna definicija managerja označuje kot nekoga, ki ima podrejene delavce. Edersheim (2007, 260) pravi, da je manager nekdo, ki ima rezultate. Ko zaposleni začnejo govoriti o problemih, jih je treba ustaviti in reči: »Poglejmo, kje so priložnosti. Gledati je treba naprej, ne nazaj.«

V knjigi *The definitive Drucker* je lepo opisan management, ki ima veliko opraviti z ljudmi in ne s tehnikami in postopki. Njihova zaveza je to, kar šteje (Edersheim 2007, 13). Poleg tega Drucker pravi: »Management govori o ljudeh. Je naloga povezati ljudi k skupnemu delovanju, kjer bodo njihove sposobnosti učinkovito izkoriščene in slabosti nepomembne.« (Edersheim 2007, 157)

Management je sistemski, torej sistematičen in vseobsežen. Ker je sistematičen, so njegove odločitve sukcesivne, pravočasne, uporabne in metodične. Management skuša nadzorovati relativne spremenljive vstopne v sistem in prehode skozenj, da bi proizvedel zelene rezultate. Adizes (1996, 24–25) meni, da je managerski proces tudi proaktiven. To pomeni, da je zanj značilno k cilju usmerjeno obnašanje, ki temelji na tistem, kar pričakujemo, da se bo zgodilo, ne pa na reakciji na tisto, kar se je že zgodilo. Po Mintzbergu (1998, 13) managerjevo delo sovпада z desetimi vlogami. Njegova formalna avtoriteta mu daje tri interpersonalne oz. medosebne vloge, kar se dodatno razvije v tri informativne vloge in ta dva sklopa vlog omogočata managerju še štiri odločitvene vloge.

Po Adizesu (2004, 66) naj management pelje organizacijo k uspešnosti in učinkovitosti, zdaj in v prihodnosti. To naj bi bili cilji vsake organizacije ne glede na tehnologijo, velikost, namen ali kulturo.

2.1.3 *Proces managementa*

Proces managementa se je ukoreninil v vsako organizacijo, v vsak proces dela in povsod tam, kjer se dogajajo spremembe, a se z njim ne ukvarjajo samo managerji. V bistvu je management oznaka za vse tiste, ki skrbijo, da določena organizacija deluje (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 21).

Večina avtorjev proces managementa opisuje kot učinkovito izvajanje štirih temeljnih funkcij, kot so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Ves ta proces naj bi vire (človeške, finančne, surovine itd.) pripeljal k rezultatom (doseči cilje, izdelke, storitve itd.). Management je proces, preko katerega organizacija stremi k ciljem, ki se spreminjajo in jih na koncu doseže. Kdor koli je vključen v ta proces, je manager (Adizes 2004, 33).

Vsaka organizacija naj bi bila uspešna in učinkovita tako na kratek kot na dolgi rok, to skuša doseči v okviru procesa managementa. To velja za vse organizacije, od multinacionalk in manjših podjetij do zakonske zveze (Adizes 2004, 39). Managerji so ljudje, ki opravljajo naloge »skozi« druge. V 21. stoletju bi managerje morali definirati kot ljudi, ki opravljajo naloge skozi učinkovito uporabo procesov. Vse preveč managerjev pričakuje, da bodo zaposleni rešili probleme, ki jih ustvari management. Tega ne morejo. Management mora rešiti 80 % vseh problemov, s katerimi se sooča organizacija (Harrington 1999).

Po Adizesu (2004, 25–31) idealni manager ne obstaja v realnosti, pač pa samo v knjigah in teorijah. Veliko je bilo v raznih knjigah zapisano o tem, kdo in kaj vse naj bi bil in predstavljal manager, vendar je tega tako veliko, da vse to ne more biti v eni osebi. Zato manager ali management ni oseba, pač pa proces, ki obdaja ljudi, za katere pa ni nujno, da so managerji po nazivu.

2.1.4 Stili managementa

Skozi razvoj vede in teorije managementa so se oblikovali tudi različni stili managementa. Schneiderjeva in Littrellova (2003, 131) pišeta o novem pogledu na stil managementa, ki pravi, da je stil managementa rezultat vpliva poslovnega in industrijskega sektorja, ki generirata zahteve ekonomske in tehnološke narave, in ni več toliko odvisen od kulture, v kateri je organizacija obstajala.

Stili managementa se razlikujejo od podjetja do podjetja kot tudi znotraj podjetij. Različni stili so primerni za različne situacije in tipe posla. Ne obstaja en pravilen način za ravnanje z ljudmi. Poslušanje nasvetov strokovnjakov lahko pomaga najti pravi stil, vendar je navsezadnje to stvar poskusa in napak, zaupanja in herezije (de Bono in Heller 2011).

The Institute for Management Excellence (1996) navaja naslednje stile managementa:

- management na osnovi treniranja in razvoja, kjer se managerji vidijo kot trenerji zaposlenih, ki vplivajo na razvoj posameznika;
- management na osnovi tekmovanja, kjer posamezniki in skupine v podjetju tekmujejo med seboj za najboljši rezultat;
- management z uporabo soglasja, kjer managerji oblikujejo sisteme, ki omogočajo posamezne vložke zaposlenih in jih tako vključijo v proces odločanja;
- management na osnovi izjem, kjer managerji delegirajo toliko nalog in odgovornosti svojim podrejenim, kot je le možno; vmes posežejo, ko je res nujno;
- management z uporabo informacijskih sistemov, kjer so managerji odvisni od podatkov, proizvedenih v organizaciji, ki jim omogočajo učinkovitost in boljše notranje povezave;
- management na osnovi ciljev, kjer organizacija postavi splošne cilje, nato jih managerji postavijo za vsakega zaposlenega posebej;
- management na osnovi storilnosti, kjer managerji iščejo ravni kakovosti storilnosti skozi motivacijo in povezave med zaposlenimi;
- management z uporabo stilov, kjer managerji prilagajajo svoje pristope oziroma stile potrebam določene organizacije;
- management na osnovi gibanja in poslušanja, kjer hodijo po organizaciji, da dobijo občutek za ljudi in postopke;

- management proizvodjanja, kjer zagotavljajo oskrbo proizvodnje z vložki, skrbijo za učinkovito proizvodjanje in posredujejo prave izdelke in storitve ob pravem času in v pravi količini tržni funkciji podjetja.

Seveda v literaturi obstajajo še kakšni stili managementa. Vse zgoraj omenjeno kaže na to, da se managerji pri uporabi določenega stila osredotočajo predvsem na poenostavitve postopkov, delegiranje, zaposlene, postavljanje ciljev itd.

2.2 Management nepridobitnih organizacij

Osnovna delitev razdeli organizacije na pridobitne, katerih najpomembnejši smoter je ustvarjanje dobička, in nepridobitne organizacije, katerih temeljni smotri običajno niso pridobitni.

Management v neprofitnem sektorju, t. i. management nepridobitnih organizacij, se razlikuje od managementa v proizvodnih oziroma profitnih organizacijah. Ključna značilnost, ki deli ti dve vrsti organizacij, je ustvarjanje profita, ki v javnem sektorju ni cilj delovanja managerjev in organizacij. Distribucija profita: v zasebnem sektorju naj bi se ta delil med lastnike, v nepridobitnem pa naj bi se ponovno vrnil v poslovanje/delovanje organizacije. Temu je seveda prilagojeno tudi temeljno poslanstvo organizacije.

Po Tavčarju (2005, 15) temeljni namen nepridobitnih organizacij ni ustvarjanje dobička, ki bi povečeval premoženje lastnikov oziroma članov organizacije. To pa ne pomeni, da nepridobitne organizacije tega dobička ne ustvarijo, tega namreč praviloma v celoti vlagajo v lastno poslovanje.

Vrste pridobitnih organizacij so podjetja (zasebna, javna, mešana – osebne in kapitalske družbe), zavodi, ustanove in društva. Dejavnost nepridobitnih organizacij obsega kulturo in šport, zdravstvo in socialno skrbstvo, reševalne dejavnosti, politične stranke, verske in interesne dejavnosti itd. V Sloveniji so kot zasebne nepridobitne organizacije zakonsko urejena društva, fundacije (ustanove), stanovanjske zadrage in cerkvene organizacije ter zasebni zavodi, če jih ustanovijo za nepridobitno delovanje (Tavčar 2005, 17).

Nepridobitna organizacija deluje v sredini med notranjim okoljem svojih zaposlenih managerjev, strokovnjakov, izvajalcev, igralcev in zunanjim okoljem sponzorjev, donatorjev, financerjev, konkurentov itd. Poseben del so prostovoljni delavci ter uporabniki storitev, gledalci in navijači.

Razmerja nepridobitnih organizacij z zunanjimi udeleženci so drugačna in pogosto bolj kompleksna kot razmerja pridobitnih organizacij. Menjalna razmerja pridobitnih organizacij z udeleženci so večinoma dvostranska, pretoki koristi in protivrednosti potekajo med podjetjem in odjemalci oz. uporabniki. Menjalna razmerja nepridobitnih organizacij so mnogokrat bolj

zapletena in večsmerna, pa tudi manj napovedljiva, saj se oskrbujejo s sredstvi za svoje delovanje iz t. i. interesnih menjalnih razmerij (z državo, z darovalci, s sponzorji, s prostovoljci itd.), svojo dejavnost pa opravljajo v korist drugih udeležencev (članov, varovancev, oskrbovancev, učencev, pacientov itd.) v t. i. osnovnih menjalnih razmerjih (Tavčar 2005, 134).

Sredstva predstavljajo bistven omejitni dejavnik v delovanju nepridobitnih organizacij. Proces komercializacije se je začel zlasti v osemdesetih letih preteklega stoletja v anglosaških deželah (ZDA, Velika Britanija, Avstralija), kjer se je pod vplivom neoliberalizma podrlo dve desetletji prej vzpostavljeno krhko partnerstvo med zasebnimi nepridobitnimi organizacijami in državo. Tavčar (2005, 36–37) pravi, da so nepridobitne organizacije morale iskati sredstva na tržišču. V Sloveniji se je proces komercializacije začel šele proti koncu devetdesetih let prejšnjega stoletja. Do leta 1996/1997 je bil delež članarin v prihodkih le približno 20 %, delež čistih komercialnih prihodkov pa le 16 %.

Financiranje nepridobitne organizacije se v osnovah le malo razlikuje od financiranja pridobitnih organizacij – čeprav je gospodarska moč mnogih nepridobitnih organizacij manjša kot moč pridobitnih organizacij. To seveda tudi pomeni, da sodijo znanja iz ekonomike podjetij in organizacij nasploh v temeljno usposobljenost managerjev nepridobitnih organizacij. Viri financiranja nepridobitnih organizacij so lahko državni proračun in proračun občin, članarine in prispevki članov, sponzorstva, darila in prostovoljni prispevki ter kreditiranje (Tavčar 2005, 250–251).

Po avtorjih Trunk Širca in Tavčarju (1998, 90) je nepridobitna organizacija kot vsaka organizacija instrument, ki naj vanjo vloženi sredstvom s svojim delovanjem poveča vrednost, izidi delovanja organizacije morajo biti vredni več kot vložki. Merilo za vrednost izidov so seveda želje, potrebe in pričakovanja odjemalcev in uporabnikov.

2.3 Management v športu

Šport je tekmovanje, uživanje, pridobivanje spretnosti, ohranjanje zdravja, vir zaslužka ali pa kar kombinacija več izmed naštetih elementov. Različni motivi za ukvarjanje s športom in želja po doseganju dobrih rezultatov sta glavni značilnosti športa, ki privabljata množice tako aktivnih kot pasivnih udeležencev.

Zgodovina športa je bogatejša kot katera koli druga aktivnost človeštva. Šport po vsem svetu se je razvil v obred (ceremonijo), proslavo, psihično delovanje, preživljanje prostega časa in še posebej v zadnjem obdobju v posel (Chadwick 2009, 191). Skozi zgodovino se je poleg družbe vzporedno razvijala tudi športna dejavnost, ki je razširila pojem športa. Skladno s tem se je pojavila potreba po organiziranosti športa, urejenosti, sistemizaciji, informatizaciji in vodenju. Športna dejavnost je zaradi vedno večjih zahtev ter pogojev za vrhunske športne

dosežke postala preobsežna in kot se je rojeval management v podjetjih in potreba po njem, se je pojavljala tudi vse večja potreba po managementu (upravljanju) tudi v športnih dejavnostih. Kot ugotavljajo Šugman, Bednarik in Kolarič (2002, 19), športne dejavnosti celo narekujejo tempo zaslužka in postavlja nove temelje posla. Ne samo, da so se prilagodile zakonitostim posla, temveč so si utrle novo *strujo* in odprle svoj posel, to je management v športu.

Športne organizacije ne obstajajo več kot ločene enote, temveč so povezane. So celosten del mreže interesnih skupin (udeležencev organizacije) in kadar koli športna organizacija ne doseže načrtanih ciljev, je ogrožena celotna mreža. Prav zaradi tega je management v športnih organizacijah pomemben kot še nikoli doslej (Covel idr. 2002, 42). Povečana globalizacija, komercializacija in odgovornost v športni industriji v zadnjih desetletjih je pripeljala športne organizacije k prilagajanju višje razvitim managerskim sistemom, da bi postale bolj poslovno usmerjene (Taylor, Doherty in McGraw 2008, 5). Management v športu je multidisciplinarno področje, ki združuje šport in management (Lussier in Kimball 2004, 16).

Profesorja Harald Dolles in Sten Soderman sta najbolj zaslužna, da se je management v športu iz nišnih specialističnih konferenc preselil v mednarodne konference managementa (Dolles in Soderman 2011). Na ta način so se začele in razvile raziskave o managementu v športu kot resno novo področje raziskovanja v managementu. Vse to v upanju, da bi sčasoma to bilo sprejeto tudi v poslovnih šolah.

Profesorja sta se zavedala, da je bilo glede športa že kar nekaj raziskav s področja sociologije, ekonomije, psihologije, ampak skoraj nič s področja poslovne administracije. Z nekajletnimi naporji sta uspela doseči, da je bil njun predlog »Sport as a business: internationalisation, professionalisation, commercialisation« sprejet na EURAM (European Academy of Management). Tako je bilo prvič v zgodovini na konferenci EURAM leta 2009 moč zaslediti management in posel v povezavi s športom.

EURAM SIG on »Sport as a Business« je med tem časom postal mreža akademikov, praktikantov, športnikov in športnih funkcionarjev, ki se zanimajo za področja mednarodnega, profesionalnega in komercialnega vidika športa v teoriji in praksi in jih obkrožajo (Dolles in Soderman 2011).

Finalna tekma leta 2011 UEFA lige prvakov v nogometu na Wembleyu je bil veličasten spektakel ne samo zaradi predstave na igrišču, ampak tudi zaradi veličine mednarodnega dosega. Tekma med FC Barcelono iz Španije in Manchester Unitedom iz Anglije je bil komercialen in managersko brezpogojen dogodek, osvetlil je vso naravo elitne ravni športa v 21. stoletju, ponazoril vrsto managerskih izzivov, s katerimi se sooča šport danes in jasno označuje šport kot industrijo, saj oba oblikujeta mednarodno poslovno okolje in sta ob njem oblikovana.

Poglejmo samo nekaj dejstev tega dogodka in tudi primerjav z ostalimi, podobnimi športnimi dogodki.

FC Barcelona in Manchester United sta pred tekmo že osvojila naslove prvaka v nacionalnem prvenstvu, sta stalna udeleženca tekmovanja lige prvakov, kar samo kaže na komercialno moč ter tudi na stopnjo popularnosti med navijači in javnostjo. V reviji Forbes² so leta 2010 med svetovno najvrednejšimi oziroma najbolj dragocenimi športnimi znamkami (angl. brand) na prvo mesto postavili Manchester United (182 milijonov EUR), FC Barcelona pa je bila s (115 milijonov EUR) uvrščena na osmo mesto. V Deloitte³ 2011 Football Money League je FC Barcelona na drugem mestu z letnimi prihodki 398,1 milijon EUR, Manchester United pa na tretjem s prihodki 349,8 milijonov EUR. Poleg tega je Sport und Markt⁴ zaznal FC Barcelono kot najpopularnejši nogometni klub v Evropi s 57,8 milijoni oboževalcev, medtem ko je Manchester United s 30,6 milijoni oboževalcev na tretjem mestu. Kluba sta še kako popularna tudi na socialnih omrežjih. Številke, ki so jih predstavili pri Sporting Intelligence,⁵ kažejo, da ima Manchester United največ oboževalcev na svetu na Facebooku (več kot devet milijonov), sledi pa mu Barcelona kot drugi največji klub glede na število oboževalcev.

Podatki Future Sports and Entertainment⁶ kažejo, da si je finalno tekmo leta 2009 (dve leti pred zgoraj omenjenim finalom 2011 sta se srečala ista nasprotnika) med FC Barcelono in Manchester Unitedom ogledalo v povprečju 109 milijonov gledalcev, za primerjavo si je Superbowl ogledalo 106 milijonov (Pittsburgh Steelers proti Arizona Cardinals). Skozi celotno finalno tekmo leta 2009 si je vsaj nek del tekme ogledalo kar 206 milijonov gledalcev, Superbowl pa 162 milijonov. Poleg tega je treba omeniti, da so finalne tekme Superbowla med vikendom, finalna tekma ULP (UEFA liga prvakov) pa med tednom. Vse to kaže na izredno rast televizijskega gledalstva finalnih tekem ULP. Za primerjavo si je finalno tekmo ULP v Atenah leta 2007 ogledalo 72 milijonov gledalcev, finale 2008 v Moskvi pa 98 milijonov (Chadwick 2011).

Ali gre za industrijo, za mednarodni posel ali za globalno znamko – vse zgoraj omenjeno jasno nakazuje na to, da je šport resnično mednaroden in globalen.

² *Forbes* je medijska in založbena hiša, najbolj je znana po tem, da vsako leto poda seznam najbogatejših ljudi na svetu.

³ *The Deloitte Football Money League* rangira nogometne klube glede na njihove prihodke; pripravlja jo revizorska hiša Deloitte, ki izda podatke na začetku februarja vsakega leta.

⁴ *Sport und Markt* je vodilno raziskovalno svetovalno podjetje na področju športnega posla.

⁵ *Sporting Intelligence* je spletna stran o športu, ki se je razvila iz časopisa.

⁶ *Future sports and Entertainment* je podjetje, ki se ukvarja predvsem z merjenjem in spremljanjem televizijskega in digitalnega oglaševanja v športu.

Najnovejša lestvica revizorske hiše Deloitte, ki vsako leto objavlja t. i. Money League lestvico, tudi v letu 2012 ne prinaša večjih presenečenj. Dvajset najbogatejših evropskih nogometnih klubov (glej sliko 2) je v sezoni 2010/2011 skupaj zaslužiilo 4,4 milijarde evrov, kar je približno tri odstotke več kot sezono prej. Že sedmo leto je na vrhu Real iz Madrida, ki je svoje prihodke povečal še za devet odstotkov, s čimer ti znašajo ponovno rekordnih 479,5 milijonov evrov.

2010/2011 Prihodki v (milijon EUR)			2009/2010 Prihodki v (milijon EUR)		
1	Real Madrid	479,5	1	Real Madrid	438,6
2	FC Bracelona	450,7	2	FC Bracelona	398,1
3	Manchester United	367	3	Manchester United	349,8
4	Bayern Munich	321,4	4	Bayern Munich	323
5	Arsenal	251,1	5	Arsenal	274,1
6	Chelsea	249,8	6	Chelsea	255,9
7	AC Milan	235,1	7	AC Milan	244
8	Internazionale	211,4	8	Liverpool	225,3
9	Liverpool	203,3	9	Internazionale	224,8
10	Schalke 04	202,4	10	Juventus	205
11	Tottenham Hotspur	181	11	Manchester City	152,8
12	Manchester City	169,6	12	Tottenham Hotspur	146,3
13	Juventus	153,9	13	Hamburg SV	146,2
14	Olympique de Marseille	150,4	14	Olympique Lyonnais	146,1
15	AS Roma	143,5	15	Olympique de Marseille	141,1
16	Borussia Dortmund	138,5	16	Schalke 04	139,8
17	Olympique Lyonnais	132,8	17	Atletico de Madrid	124,5
18	Hamburg SV	128,8	18	AS Roma	122,7
19	Valencia	116,8	19	VfB Stuttgart	114,8
20	Napoli	114,9	20	Aston Villa	109,4

Slika 2: Prihodki top 20 nogometnih klubov v letih 2010 in 2011

Vir: Sportingintelligence 2012.

Vedno večja gledanost športnih dogodkov, vsakoletna rast prihodkov, ne samo nogometnih klubov, pa tudi vedno večji izdatki za plače športnikov v športnih klubih (spodnja slika 3) kažejo na to, da bo šport kot dejavnost treba v prihodnjih letih jemati še kako resno. Poleg tega to predstavlja tudi izziv vsem, ki se tako ali drugače ukvarjajo z managementom v športu.

	Športni klub	Liga	Povprečna letna plača v (EUR)
1	Barcelona	La Liga	4.944.211
2	Real Madrid	La Liga	4.597.895
3	New York Yankees	MLB	4.222.688
4	LA Lakers	NBA	4.087.931
5	Orlando Magic	NBA	3.979.446
6	Chelsea	Premier League	3.762.963
7	Inter Milan	Serie A	3.749.777
8	Boston Red Sox	MLB	3.744.502
9	Denver Nuggets	NBA	3.743.859
10	Manchester City	Premier League	3.664.741
11	Utah Jazz	NBA	3.643.527
12	Bayern Munich	Bundesliga	3.612.724
13	Philadelphia Phillies	MLB	3.603.675
14	Milan	Serie A	3.529.771
15	Boston Celtics	NBA	3.273.077
16	Manchester United	Premier League	3.191.384
17	Chicago Cubs	MLB	3.126.183
18	Houston Rockets	NBA	3.107.572
19	Philadelphia 76ers	NBA	3.096.440
20	Liverpool	Premier League	3.084.904

Slika 3: Globalni pregled povprečnih plač športnikov v športnih klubih v letu 2011

Vir: Sportingintelligence 2012.

Šport se je razvijal iz leta v leto in je zdaj prerasel v globalno industrijo. Vse to se ne bi zgodilo oziroma se ne bi dogajalo, če temu ne bi sledili procesi managementa, torej managementa v športu z vsem svojim bistvom. Športna industrija se je podredila managementu v športu, ki se je usmeril k ustvarjanju, prilagajanju in obvladovanju sprememb, saj se vse dogaja na podlagi odločitev, ki pa so večinoma neznane.

Razvijanje vodstvenih veščin je lahko izvor konkurenčne prednosti organizacije. Športna industrija se še naprej razvija in raste, tako da s tem raste tudi potreba po voditeljih z vizijo in kompetentnih managerjih (Jordan in Kent 2005, 36).

2.4 Vloge v managementu

Vloga in delovanje managerjev temeljita na zaupanju posameznikov, skupin ali organizacij, ki so ustanovili organizacijo oziroma razpolagajo z njo in ki jih z organizacijo vežejo pomembni interesi. Ti zadevajo organizacijo kot premoženje oziroma kot instrument za doseganje ciljev. Delovanje organizacije je pomembno odvisno od interesov zunanjih in notranjih udeležencev organizacije. Organizacija je torej instrument in skupnost interesov. Dejavnostni in vedenjski

vidik organizacije se neločljivo prepletata. Manager obstane in uspeva le, če svoje delovanje posveča obema vidikoma organizacije (Tavčar 2005, 39–40).

Uspešne organizacije morajo imeti ljudi, ki so učinkoviti managerji in vodje in velikokrat sta ti dve vlogi združeni v eni osebi (Jordan in Kent 2005, 53).

Bass (1990, 386) ugotavlja, da je vodja karizmatičen in na takšen način tudi vzpostavlja odnose z zaposlenimi. Jasno izraža namen in vizijo ter je predvsem takšen, kakršen je. Po drugi strani so managerji nejasni in bolj tiho glede namena in vizije ter se raje ves čas pojavljajo v različnih vlogah, namesto da bi bili to, kar so.

2.4.1 *Opredelitev managerja in vloge managerja*

Da bi managerji uspešno opravljali svojo vlogo v organizaciji, potrebujejo strokovna znanja o obvladovanju organizacije kot instrumenta za doseganje ciljev, zadostne zmožnosti za ravnanje z ljudmi (notranjimi in zunanjimi udeleženci organizacije) in morajo biti primerno verodostojni, da opravičujejo zaupanje lastnikov organizacije (Tavčar 2005, 40). Poleg tega Tavčar (2005, 133) še ugotavlja, da bi managerji morali organizacijo obvladovati tako, da bo učinkovito in uspešno dosegala postavljene cilje. Uspešnost je relativna – organizacija je uspešna, če dosega cilje v menjalnih razmerjih s pomembnimi udeleženci enako ali bolje, kot njene tekmice.

Od managerja se pričakuje, da je strokovnjak, voditelj in etična osebnost, zato morajo biti njegove odločitve uspešne in učinkovite. Uspešen manager zna situacije prilagoditi sebi oz. jih izkoristi sebi v prid. To pomeni, da je dober opazovalec in da pozna sebe. Graditi pa mora tudi na okolici, kar vsekakor pomeni, da mora biti dober vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje in omogoča priložnosti ter spodbude za visoke dosežke (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 235–236).

Uspešen manager je v vsaki organizaciji strokovnjak, voditelj in etična osebnost. V nepridobitnih organizacijah je vodenje bolj pomembno kot v marsikateri pridobitni organizaciji, in sicer zaradi močno idejno obarvanih izhodišč in vizije nepridobitne organizacije, zaradi participativnih odnosov, zaradi raznolikosti navzkrižnih interesov udeležencev in še posebej zaradi posebnosti interesov prostovoljskih sodelavcev (Trunk Širca in Tavčar 1998, 80).

Uspešni managerji naj bi imeli pet bistvenih sposobnosti. Prva je ta, da si mora priskrbeti veliko dobrih informacij, ki mu omogočajo dobre odločitve. Tu se manager pojavlja v vlogi zveze in ustvarja mrežo kontaktov, s pomočjo katere pridobiva informacije (Mintzberg 1973). Druga sposobnost je ustvariti več možnih rešitev in ne samo tradicionalnih dve do tri. Več možnosti pomeni tudi kvalitetnejšo končno izbiro in tako sprejetje prave odločitve. Tretja sposobnost je možnost skupinskega razmišljanja, kjer manager naj ne bi bil avtokratičen

vodja, ampak bi moral pridobiti mnenja tudi ostalih, preden se odloči. Iz tega izhaja četrta sposobnost, kjer se končne odločitve sprejemajo na podlagi raziskave in znanja, ne pa samo na podlagi osebnega mnenja managerja. Zadnja, peta sposobnost pa je sposobnost razdeliti delo in naloge med podrejene.

Za človeka, ki naj bi postal ali ostal manager, sta poleg etičnosti pomembni merili še strokovnost in vodstvene zmožnosti. Štejejo široka interdisciplinarna znanja, sposobnost za osredotočanje na pomembne zadeve in hitro analizo presojanje, kar omogoča celostno obvladovanje organizacije. Kot ugotavljajo Šugman, Bednarik in Kolarič (2002, 243), pa managerji v bistvu zavzemajo in igrajo določeno vlogo. Poudarek je na besedi igra, saj se mora manager vesti tako, kot se to od njega zahteva, da bo uresničil svoj cilj.

2.4.2 Opredelitev vodje in vloge vodje

Vsaka skupnost, organizacija, podjetje, pa tudi družina ali skupek dveh ljudi ali več, potrebuje vodenje, vodjo. Temu se hočeš nočeš ni mogoče izogniti. Vloga vodje kot usmerjevalca in motivatorja je ena izmed ključnih za njihovo uspešno in učinkovito delovanje. Vloga vodje sodi na področje odnosov med ljudmi in ravno to še dodatno otežuje izbiro tistega pravega načina vodenja v organizacijah.

Raziskovalci po navadi definirajo vodenje glede na njihovo individualno perspektivo in pogled na to, kot se njim zdi najbolj primeren. Stogdill (1974, 259 v Yukl 1989, 252) je lepo rekel: »Je toliko različnih definicij vodenja, kolikor je ljudi, ki poskušajo to definirati.«

Po Adizesu (2004) je vodenje *demokratura*. To pomeni demokracijo v odločanju in diktaturo v udejanjenju. Demokratura pomeni, da pri odločitvah sprejemamo in iščemo še druga mnenja, medtem ko pri udejanjenju nastopimo sami, in to odločno.

Stil vodenja naj bi v prvi vrsti ustrezal nam, potem pa še situaciji ter uresničitvi in namenu ciljev. Po Ferjanu (1998) povzemamo tri osnovne stile:

- avtokratični: manager kot nalogodajalec,
- demokratični: manager kot usmerjevalec in usklajevalec akcije,
- liberalni: manager daje informacije, izvajalci pa imajo samostojno izbiro delovanja.

Po mnenju avtorjev Šugmana, Bednarika in Kolariča (2002, 160) je treba v pravem trenutku izbrati ustrezen stil vodenja – v managementu v športu govorimo predvsem o dveh tipičnih oblikah, kjer managersko vodenje nenehno proizvaja kakovost, medtem ko je šefovsko vodenje ne.

Vodenje je po Adairju (1998, 120) lahko specifično v posameznih situacijah in avtoriteta lahko izhaja iz:

- pozicije, se pravi iz delovnega naslova,

- osebnosti, naravnih kvalit in
- znanja, torej profesionalnih sposobnosti.

Dober vodja si predvideva, da se vsi trudijo po najboljših močeh. Če nekomu ne gre, bo vodja to zaznal, ugotovil, kaj ga blokira, in mu pomagal to premagati. Če se to izkaže kot nemogoče, bo vodja zanj našel drugo delovno mesto, ustrežnejše njegovim sposobnostim. Slej ko prej bo ta oseba s pomočjo vodje nekje zasijala (Adizes 2004, 232).

Veliko ljudi si predstavlja vodenje s prstom »kazalec.« Naredi to in to. Po Adizesu (2004, 230) pa je vodenje biti palec na roki. Palec je namreč edini, ki odstopa od ostalih prstov in jih tudi lahko objame. Vodja kot palec tako vodi različne prste, da bi delali skupaj kot roka. Adizes (1996, 20) ugotavlja tudi, da vodja oz. manipulator pripravi ljudi do tega, da mu sledijo kamor koli želi, ne glede na njihove interese. Voditi zato pomeni najti način za pridobivanje privržencev, da gredo tja, kamor vodja želi.

Parker Follettova je verjela, da ne obstaja en sam slog vodenja in da je zato lahko manager vsak, ki ima v okolju, v katerem deluje skupina, potrebne kompetence za vodenje skupine k skupnemu smotru. Znotraj skupine je manager tisti, ki vodi druge člane skupine in ga obenem vodi skupina. Follettova (v McLarney in Rhyno 1999, 295) opisuje kot »ne razmišljaj samo o tem, kaj manager dela skupini, temveč tudi o tem, kaj skupina dela managerju« (Biloslavo 2008, 22). Follettova tudi meni, da morajo managerji zelo dobro poznati skupino, ki jo obvladujejo, in zunanje okolje, v katerem skupina deluje. To je potrebno, ker se znotraj skupine oblikujejo notranje relacije, med skupino in okoljem pa zunanje relacije (Biloslavo 2008, 22).

Marsikaj se lahko naučimo pri uspešno vodenih organizacijah. Najprej je treba vzpostaviti zaupanje med vodjo in člani tima, nato je treba dati več samostojnosti članom, da lahko odločajo, nadalje se morajo vodje dobro pripraviti. Člani namreč toliko raje sledijo vodji, če občutijo, da vodje vedo, kam hočejo, in nazadnje – dobri vodje spodbujajo člane k prevzemanju tveganja, ker strah pred napakami ne sme biti nikdar takšen, da delavec ne bi poizkusil delati malo drugače (Adizes 1996, 92).

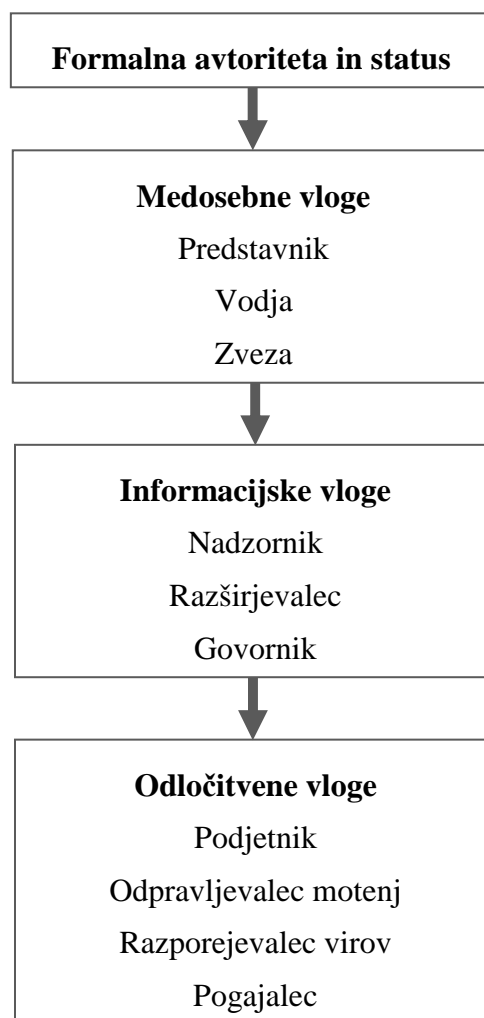
Vodja poskuša kar največ ljudi čim preje usposobiti in spodbuditi za delegiranje, da se sprostijo manj pomembnih in nujnih zadev ter se posvetijo pomembnejšim. Čim bolj se odmika od participativnega sloga vodenja proti avtoritativnemu, tem manj sme verjeti, da bo sodelavec zadevo samostojno in zadovoljivo opravil (Biloslavo 2006, 29).

V športnih organizacijah to lahko predstavlja problem, še posebej v tistih športnih organizacijah, kjer je vodja zaposlen samo polovični delovni čas, veliko pa je tudi prostovoljcev. Tako Watt (2003, 77) ugotavlja, da mora vodja razviti sledilce, dvigniti njihovo motivacijo ter aktivirati in pospeševati pozitivne spremembe tako posameznikov kot organizacije.

Vodenje je proces usmerjanja in podpiranja drugih k delovanju za izpolnjevanje organizacijskih nalog in ciljev. Zaradi konkurenčnega pritiska spreminjajočega se mednarodnega športnega okolja je vodenje bolj pomembno kot kdaj koli prej, ko športne organizacije iščejo načine, da bi razvili visoko zmogljivostno delovno silo (Covel idr. 2002, 300).

2.5 Vloge managerjev po Mintzbergu

Profesor Henry Mintzberg (1973, 54–99) je iz rezultatov svojih raziskav v podjetjih razvil deset managerskih vlog za obnašanje managerjev, ki so pomembne za učinkovito in uspešno izvajanje osnovne vloge. Teh deset vlog je razdelil v tri skupine, prikazane na sliki 4.



Slika 4: Mintzbergov model managerjevega dela, zgodovinsko prva oblika

Vir: Mintzberg 1973, 59.

2.5.1 Medosebne vloge

Medosebne vloge vsebujejo odnose med ljudmi, med managerji in posamezniki. Managerji se vedejo različno glede na to, ali nastopajo v zastopniški, voditeljski ali povezovalni vlogi. Opredelitve v nadaljevanju bomo povzeli po Mintzbergu (1973).

- Manager kot predstavnik
Je ena najbolj preprostih vlog. Manager kot avtoriteta organizacije izvaja različne ceremonialne in simbolične naloge, kot so slovesno podpisovanje dokumentov, udeležba na otvoritvah, sprejemih, sprejemu obiskovalcev itd.
- Manager kot vodja
Manager se povezuje s podrejenimi, jih koordinira, motivira in usposablja. Ustvarjati mora različne pogoje, da lahko zaposleni uspešneje in učinkoviteje uresničujejo zastavljene cilje organizacije.
- Manager kot zveza
Za uspešno delovanje organizacije je potrebna usklajenost med njenimi deli in okoljem. Zato je managerjeva naloga prav vzdrževanje in oblikovanje povezav ter komunikacijskih mrež med njimi.

2.5.2 Informativne vloge

Informativne vloge so zgrajene na managerjevih medosebnih povezavah. Manager kot središče gradi mrežo povezav iz notranjega in zunanjega okolja, da zbere vse potrebne informacije, ki si jih nato posamezniki in skupine v mrežah izmenjujejo (Mintzberg 1973 in Prevodnik 2004).

- Manager kot nadzornik
Gre za iskanje pisnih in ustnih informacij, ki managerja obveščajo o glavnih dogodkih, ki bi lahko vplivali na njegovo podjetje in delo. Večino teh informacij manager potrebuje pri različnih analizah, ostale pa pošlje naprej. Udeležuje se sestankov s podrejenimi, preučuje poročila in periodiko ter izvaja potrebne ukrepe za odpravljanje vzrokov morebitnih težav.
- Manager kot razširjevalec
Manager ne le sprejema informacije, pač pa jih tudi pošilja. Manager pridobi ogromno informacij, ki jih podrejeni nimajo, zato je ta vloga namenjena razširjanju oziroma posredovanju informacij. Manager tako organizira sestanke in razgovore, opravlja telefonske klice itd.

– Manager kot govornik

Manager nastopa kot poročevalec o dogodkih, ki so povezani s podjetjem, ki ga vodi. Manager posreduje informacije o delovanju organizacije tudi zunanjim strankam kot predstavnik svojega področja dela ali organizacije.

2.5.3 Odločitvene vloge

Odločitvene naloge so tesno povezane z vsemi naštetimi vlogami, gre torej za način uporabe informacij v procesu odločanja o vsakodnevnih dejavnostih (Mintzberg 1973 in Prevodnik 2004).

– Manager kot podjetnik

Managerji ne sprejemajo le rutinskih odločitev, pač pa tudi odločitve, ki prinesejo nove priložnosti in nove projekte. S to vlogo je povezana tudi določena stopnja tveganja. Manager ustvarja in spodbuja spremembe v organizaciji in njihovo izvajanje, npr. uvajanje nove tehnologije, delovnega časa, delegiranje nalog, projektov itd.

– Manager kot obvladovalec motenj

Manager se pogosto znajde v situaciji, kjer postane razsodnik oziroma rešitelj problema in s tem prepreči, da bi majhni konflikti prerasli v težko obvladljiv nemir.

– Manager kot razporejevalec virov

Viri so omejeni, zato morajo managerji vedeti, kako jih bodo razporedili. Manager določa prednosti, proračun in terminski plan.

– Manager kot pogajalec

Managerji se morajo pogosto prilagajati drugim oddelkom in organizacijam. Sodeluje pri pogajanjih z različnimi ljudmi in skupinami, kjer skuša doseči sporazum.

Deset managerskih vlog, ki jih opisuje Mintzberg, se med seboj prepleta, a imajo glede na obliko organizacije, čas in značilnost okolja, v katerem manager deluje, lahko drugačen pomen in relevantnost pri posameznih managerjih. Da bo manager pri svojem delu uspešen, mora v različnih situacijah v pravi meri združiti vseh deset vlog. Mintzberg je preko definiranja vlog managementa postavil alternativno teorijo Fayolovemu modelu managementa, ki ga je ta definiral preko štirih temeljnih funkcij managementa (planiranje, organiziranje, vodenje in nadziranje).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Skozi teoretični del magistrske naloge smo osvetlili zgodovino managementa, njegove definicije, stile, proces ter vlogo managementa in vodenja. Pobljže smo pogledali, kaj je sploh bilo do sedaj napisanega in raziskanega na področju managementa v športu tako v Sloveniji kot v svetu.

Temeljni namen magistrske naloge je bil namreč proučiti management v športu v kolektivnih športih v Sloveniji z vidika vlog in nalog, ki jih managerji v športu opravljajo.

3.1 Opredelitev vzorca

Vzorec je namenski, sestavljen iz devetih vodilnih delavcev športnih klubov iz treh različnih športnih dejavnosti, in sicer nogometa, košarke in rokomet. Pri vseh treh športnih dejavnostih gre za skupinske športe oziroma kolektive, ki v Sloveniji vodijo po merilu množičnosti svojih članov, s proračuni, s katerimi razpolagajo, in s pojavnostjo v medijih. Klubi iz omenjenih športnih dejavnosti so poleg državnih tekmovanj vpeti tudi v regionalna in evropska tekmovanja. To pomeni dodaten nivo organiziranosti posameznega kluba in potreben korak k profesionalizaciji dejavnosti znotraj kluba.

Športni klubi v Sloveniji delujejo v različnih organizacijskih oblikah. Tisti bogatejši si namreč lahko privoščijo več kadrov kot manj bogati. Zato smo bili pri samem vzorcu pozorni tudi na ta segment delovanja kluba. Poleg tega lahko ljudje v klubih opravljajo samo eno funkcijo ali pa več funkcij. Lahko so profesionalno zaposleni, ali pa to počnejo kot neko popoldansko, honorarno dejavnost. Tudi to smo pri izbiri vzorca upoštevali. Vzorec je bil torej prehodno načrtovan tako, da bodo v njem ljudje z različnim statusom, starostjo, položajem in izkušnjami v delu managementa v športnih klubih.

V vzorcu za intervju so tako bili:

- Tomaž Petrovič (NK Bravo) – profesionalno zaposlen, vodja mladinskega programa in trener;
- Nenad Protega (NK Interblock) – profesionalno zaposlen, športni direktor;
- Zlatko Zahovič (NK Maribor) – profesionalno zaposlen, športni direktor;
- Deja Doler Ivanovič (RK Krim Mercator) – profesionalno zaposlena, športna direktorica;
- Aleš Koršič (RK Koper) – honorarno zaposlen, direktor;
- Mijo Zorko (RK Celje Pivovarna Laško) – profesionalno zaposlen, direktor.
- Lado Gorjan (KK Helios) – profesionalno zaposlen, športni direktor;
- Miro Župevec (KK Krka) – profesionalno zaposlen, direktor ter
- Bojan Rotovnik (KK Elektra) – honorarno zaposlen, direktor.

Iz vzorca je razvidno, da ta vključuje osem oseb moškega spola in eno osebo ženskega spola. Prav tako je v raziskavi vključen en ženski kolektiv, ostali so moški. Regijsko vzorec pokriva velik del Slovenije. Ljubljana kot glavno mesto ima tri klube, sledijo Maribor, Koper, Celje, Domžale, Novo mesto in Šoštanj s po enim klubom v raziskavi.

Pri opazovanju smo bili pozorni na izbiro treh ljudi, ki so si vsaj deloma različni po statusu, položaju in izkušnjah pri delu, da bi tako lahko pridobili čim celovitejšo podobo o njihovem delu.

Tako so bili opazovani:

- Tomaž Petrovič (NK Bravo) med delovnim tednom,
- Mira Župevc (KK Krka) ob koncu tedna na dan tekme in
- Aleša Koršič (RK Koper) ob koncu tedna na dan tekme.

3.2 Zbiranje podatkov

Za potrebe empiričnega dela naloge smo podatke zbrali s pomočjo intervjujev in opazovanja. Podatke smo začeli zbirati postopoma, saj se je bilo treba sproti dogovarjati z udeleženci raziskave. Celotno zbiranje podatkov devetih intervjujev je trajalo dobre štiri mesece. Po dobresednih prepisih vseh intervjujev je sledilo opazovanje, in sicer dva meseca po zadnjem opravljenem intervjuju.

Z vsakim izmed udeležencev raziskave smo predhodno vzpostavili stik preko elektronske pošte s poslanim dopisom (priloga 1). Temu je sledil osebni klic (avtorja te naloge) in sprotno dogovarjanje glede uskladitve termina intervjuja. Pri nekaterih je šlo gladko, pri nekaterih pa je bilo potrebnih kar nekaj usklajevanj. Samo eden izmed prvotno izbranih udeležencev je intervju zavrnil, vsi ostali so bili sodelovanju v raziskavi naklonjeni. Intervjuji so bili večinoma opravljeni v pisarnah, kjer delujejo udeleženci raziskave.

Na začetku intervjuja smo se vsakemu udeležencu še enkrat na kratko predstavili in jim pojasnili tudi cilje magistrske naloge. Udeleženci so bili s cilji seznanjeni na kratko preko dopisa, niso pa predhodno imeli vpogleda v vprašanja. Nekateri so pred začetkom intervjuja želeli na hitro pregledati vprašanja, kar smo jim tudi dovolili. Nihče se na vprašanja ni mogel vnaprej pripraviti in to velja za prav vse udeležence.

3.3 Metodologija raziskovanja in analize

Magistrska naloga je bila zasnovana kot eksploratorna študija primera, ki predstavlja primer managementa v športu. Tovrstna metodologija je še posebej primerna za raziskovanje tem, ki so malo oziroma še niso proučevane. Temu primerno je bilo predhodno izvedeno obširno delo spoznavanja pojava tega stanja in razumevanja, kaj se dogaja, preden smo razvili in postavili

natančen model za obširno raziskavo. Z intervjujem in opazovanjem smo želeli pridobiti širše razumevanje opazovanega pojava. Ugotovitve eksploratorne študije so osnova za nadaljnje raziskovanje, tako kvantitativno kot kvalitativno.

Pri zbiranju podatkov smo uporabili metodo polstrukturiranega intervjuja (vprašanja za intervju v prilogi 2), s katerim smo pridobili podatke od devetih udeležencev raziskave. Po opravljenih intervjujih je sledila metoda opazovanja treh udeležencev raziskave, s katerimi smo predhodno že izvedli intervju. Kvalitativno opazovanje je koristno pri proučevanju organizacij. Je holistična metoda, ki lahko veliko prispeva k proučevanju organizacij v vsej njihovi kompleksnosti in *zbežanosti*. Opazovanje priskrbi unikatne »notranje« poglede in informacije glede vsakdanjika organizacije (McDonald 2005, 470). Na koncu smo podatke analizirali z metodo analize vsebine.

3.4 Postopki obdelave podatkov

Da bi lahko dosegli vse zastavljene cilje magistrske naloge, je bilo treba zbrati vse potrebne podatke tako iz teoretičnega kot iz empiričnega dela.

Vse zbrane podatke – tako iz teorije kot iz intervjujev in opazovanja – smo obdelali z metodo analize vsebine. Tu so sledile primerjave tistega, kar je napisano v teoriji, s tistim, kar je bilo raziskanega in zbranega s pomočjo intervjujev in opazovanj.

4 REZULTATI OBDELAVE PODATKOV IN NJIHOVA INTERPRETACIJA

Prvi občutek po vseh opravljenih intervjujih je bil, da so bili prav vsi (razen enega) v stiski s časom. Kot pripomoček pri intervjujih smo uporabljali diktafon. Nihče izmed udeležencev ni imel nič proti snemanju intervjuja. V povprečju so bili intervjuji dolgi malo več kot 40 minut, kar se je izkazalo za zadostno. Intervju z Alešem Koršičem recimo, ki si je za intervju vzel čas in prišel celo v Ljubljano, je bil najdaljši – trajal je 52 minut. Najkrajši je bil intervju z Dejo Doler Ivanovič, ki je trajal 32 minut.

Vsem udeležencem raziskave je bila ponujena možnost anonimnosti. Na naše veselje so se prav vsi strinjali, da jih v našem magistrskem delu lahko omenimo. Od vsakega smo na koncu intervjuja pridobili podpis (priloga 3), s katerim so potrdili, da je bil intervju z njimi res opravljen.

Opazovanje je v prvi vrsti potrdilo časovno stisko udeležencev raziskave, ki smo jo zaznali že med intervjuji. Za dobro se je izkazalo to, da smo opazovali delovni dan med delovnikom (teden) in ob koncu tedna (med vikendom), ko so tekme. Opazovanje je tudi potrdilo nevsakdanji delovni čas, ki ga imajo udeleženci, ki delujejo v športnih organizacijah. Opazovanje nam je ponudilo dodaten, notranji vpogled v delovanje udeležencev raziskave, pri katerih smo na trenutke opazili, da jih dodatno vznemirja naša prisotnost kot opazovalca. Vsem udeležencem raziskave je bilo sicer prehodno povedano, kaj je cilj opazovanja in na kakšen način naj bi opazovanje potekalo.

4.1 Predstavitev rezultatov

Ciljem magistrske naloge so sledila široka raziskovalna vprašanja, iz katerih so se rodila vprašanja za intervju, s katerimi smo prišli do zelenih podatkov. Vsem udeležencem raziskave so bila postavljena enaka vprašanja v enakem vrstnem redu. Niso pa za vse bila enaka podvprašanja, s katerimi smo iskali dodatne obrazložitve in pravilno usmerjali intervju, saj smo se prilagajali posameznemu udeležencu raziskave.

4.1.1 Intervju z udeleženci raziskave

Management kot vodenje

Kot smo dejali že pri namenu, je pojem managerja, kot ga vključujemo v magistrsko nalogo, torej sinergija značilnosti in nalog managerja v njegovi ožji definiciji načrtovalca, organizatorja in nadzornika delovnih procesov, kakor tudi vodje v vlogi usmerjevalca in motivatorja zaposlenih v organizaciji. Zanimivo je, da je Petrovič povezal ravno to: »Management je za mene vodenje in pa na nek način tudi odločanje. Gre za skupek različnih opravil, s katerimi želimo, da nekatera zadeva funkcionira čim bolje. Istočasno pa gre tukaj

tudi za odločanje, kjer morajo biti pred vsakim začetkom delovanja neke organizacije postavljena pravila delovanja, sodelovanja in tudi odločanja.«

Zelo podobno je na isto vprašanje odgovoril tudi Protega: *»Management je zame vodenje, v mojem primeru vodenje nogometnega kluba na nivoju športnega dela, ker je to pač moja domena. Spekter zadev, dolžnosti in opravkov je v nogometnem klubu širše kot nekje drugje, ker je pač v samem klubu zaposlenih manj ljudi.«* Tudi Župevec management v prvi vrsti poveže z vodenjem. Tako pravi: *»... da je to vodenje, vodenje kluba po vseh segmentih – sponzorjih, marketingu, trenerjev, igralcev itd.«*

Protega se je že takoj na začetku dotaknil pereče teme slovenskega športa, in sicer pomanjkanja zaposlenih oziroma profesionalnega kadra. To je tudi razlog, da vodilni delavci v športu opravljajo več funkcij in se pojavljajo v različnih vlogah. Razlog za to tiči v financah in ravno to Koršič najprej omeni ob pojmu management. *»Finančna sredstva so predpogoj vsega in pa seveda sposobnost pridobivanja teh sredstev. Potem so tu še človeški resursi.«* Tako po mnenju Koršiča management v športu ni nič drugačen od managementa v podjetjih, saj gre za podobne, če ne enake vire, ki jih je treba upravljati in obvladovati. Zato pravi: *»... da je management vodenje in upravljanje.«* Potem pa nadaljuje: *»Gre za to, da se poizkuša vzpostaviti neke pogoje za normalno delovanje najprej kluba. Seveda, to je osnova, da se lahko potem pričakuje tudi rezultate.«*

Kot je razvidno iz odgovorov, so tako Petrovič, Protega, Župevec in Koršič v prvi vrsti management povezali z vodenjem. Omenjajo pravila, ki so postavljena, in segmente, ki jih je treba voditi, ob tem Koršič veliko pozornost namenja finančnim sredstvom.

Rotovnik je v klubu zadolžen za t. i. »poslovni del« kluba. Tako pravi, da je management v športnih organizacijah predvsem tisti del strukture kluba, ki skrbi za njegovo operativno delovanje. *»Pod operativno delovanje kluba mislim na zagotavljanje finančnih virov in sredstev, zagotavljanje poslovanja kluba v skladu z zakonodajo, izpolnjevanje vseh zahtev, ki jih daje panožna športna zveza, izpolnjevanje zahtev lokalne samouprave, sodelovanje z mediji itd.«* Podobno kot Koršič je tudi sam mnenja, da v poslovnem delu kluba velja mnogo pravil iz poslovnega sveta in da so klubi organizirani podobno kot javna podjetja in da je sistem dela zelo podoben.

Po drugi strani pa je Doler Ivanovičevi logično na prvem mestu ekipa in tako človeški viri, saj je sama zadolžena za t. i. »športni del« kluba: *»Management je v enem športnem kolektivu izredno pomemben tako pri samem izboru kadrov, govorim o strokovnem delu, kar zajema igralke in celotno strokovno vodstvo, kot tudi vsega »supporta«, kakor imenujem tim, ki dela s to ekipo, jedrom našega kluba, kar so igralke in strokovni tim. Tako managiranje s tistim delom na igrišču, ali pa aktivnim delom, tistim v pisarni, je izredno pomembno ...«*

Ob tem velja poudariti, da raziskava zajema ljudi, ki v klubu pokrivajo samo poslovni del, samo športni del ali pa oboje hkrati. Temu primerna so tudi njihova razmišljanja in tudi delovanje. Ideal je (in tako je urejena večina uspešnih klubov v tujini), da sta poslovni del in športni del ločena vsak s svojimi ljudmi in nadrejenim. Za to pa so potrebna sredstva, predvsem finančna, in tu naletimo na problem v Sloveniji. NK Maribor ima že nekaj let poslovni in športni del ločen in profesionalno urejen. To se jim že pozna na rezultatih, Zahovič pa še enkrat poudari: *»... da je management enako pomemben tako za športni del kot tudi poslovno-organizacijski del.«*

Veliki uspehi športnih klubov so dokaz, da je management v športu že nekaj časa prisoten in tudi uspešen. Vendar se po mnenju Zorka tega vsi skupaj še premalo zavedamo, saj je management še kako pomemben za klub, njegov obstoj in razvoj. Tako pravi, da: *»... gre v tem managementu za velik skupek zadev, ki se potem rezultirajo na sami veličini kluba. Verjetno pa vsak posameznik, ali pa sam direktor kluba v tej zgodbi ne more biti vpet, ampak je to več ljudi.«* Sam je mnenja, da v športu nikoli ne smeš biti zadovoljen, zato pravi, da se na managementu še premalo dela in se da narediti še veliko več.

Hierarhija ali tim?

Da je vodenje pomembno, se zavedajo vsi udeleženci raziskave. Za razliko ob podjetij se vodilni delavci v klubih srečujejo tudi s prostovoljnimi delavci. Za uresničitev vseh ciljev pa je treba uspešno voditi tako ene kot druge. Petrovič tako pravi: *»Vse te kadre je treba voditi, ker vsak človek na različne stvari gleda različno in če ni dobrega vodenja, potem stvari zelo hitro lahko zaidejo na napačno pot, tako da je vodenje ena najpomembnejših stvari če ne celo najpomembnejša.«*

Protega na vodenje gleda kot na piramido, ker je sam klub organiziran od direktorja, preko članske ekipe do mladinskega pogona. Tako članska ekipa kot mladinski pogon imata svojega vodjo, ki pa sta podrejena direktorju. Torej gre za zelo hierarhično obliko. Tudi Rotovnik omenja hierarhijo, kjer je kot direktor nadrejen ostalim sektorjem kluba. Zorko, sicer zadolžen za poslovni del kluba pa najprej pove, da ima kot direktor kluba *»... pooblastila predsednika kluba za transparentno poslovanje, ker ta moja funkcija je profesionalna, predsedniška pa seveda ni.«* Torej, ne glede na to, da je direktor in nadrejeni, se tudi sam pojavlja v vlogi podrejenega, saj je predsedniška funkcija v vseh klubih najvišja. Podobno kot je omenil že Petrovič, se tudi Zorko srečuje s kadrom, ki je profesionalen kot tudi prostovoljen oziroma honoraren.

Zanimiv in skoraj inovativen način vodenja imajo pri RK Cimos Koper, saj v vodstvenem smislu vse niti vleče glavni sponzor – podjetje Cimos. Nekateri ljudje, ki so zaposleni v Cimosu, opravljajo tudi delo v klubu, kjer delujejo v okviru funkcij, ki jih že opravljajo v podjetju. Koršič tako pravi: *»Predsednik uprave podjetja je istočasno predsednik kluba. Jaz*

sem v podjetju zaposlen in sem direktor kluba ... Tako naš klub funkcionira. Skratka, klub ni daleč od podjetja oziroma podjetje ni daleč od kluba.«

Zlatko Zahovič je med vsemi udeleženci raziskave imel najbolj uspešno igralsko kariero. Z vodenjem se je srečeval že kot igralec, ko je poveljeval ekipi na igrišču, bil je tudi kapetan, torej z obveznostmi na terenu in izven terena. Zdaj je športni direktor in se tako z vodenjem srečuje tudi v tej obliki. Ob tem pove: *»Vsak ima nek svoj način vodenja. Hierarhija je zelo pomembna, ampak še bolj pomembno je, da tim, ki je okoli mene, da se poslušamo. Vsak lahko pove svoje mnenje, človek mora imeti širši aspekt pogleda za stvari, ki jih opravlja. Ampak normalno, da kot najbolj odgovoren v športnem delu kluba, je končna odločitev moja. Sam pa imam način vodenja, da se zmeraj posvetujem z drugimi, preden bilo kaj naredim, zaradi tega, ker se mi zdi, da je to zelo pomembno.«* Zahoviču se zdi bistveno prilagajanje situaciji, temu sledi izbira stila vodenja. Včasih se je nekemu treba približati, včasih pa s tem dela škodo. V nogometu so zelo prisotna čustva, tako pozitivna kot negativna, spreminjajo se na nekajdnevni ravni in tudi to je treba upoštevati. Vedno pa je treba vpletenim dati vedeti, kdo je tisti, ki odloča. *»Po mojem mnenju brez avtoritete ni uspešnega vodenja. Vsaj dolgoročno ne. Seveda je več poti uspešnega vodenja. Sam lahko rečem, da se z ozirom na dogodke zelo prilagajam. Eno linijo, avtoritativno linijo imam stalno, prilagajanje pa je odvisno od trenutka, v katerem klub živi.«*

Petroviču se podobno kot Zahoviču zdi pomembno, da se o problemih oziroma idejah skupinsko razpravlja, kjer vsak pove svoj pogled in mnenje. Na koncu pa mora biti nekdo, ki stoji za to odločitvijo ali kot pravi Petrovič: *»... mora biti v vsaki organizaciji tudi prototip managerja, 'decision maker', ki se mora na koncu za nekaj odločiti in za tem stati. Menim, da ni dobro, da se nekdo sam odloča, preden se posvetuje z zaposlenimi, ker to pomeni, da jim potem niti ne zaupa in taka organizacija mislim da dolgoročno ne more funkcionirati.«*

Zahovič pri vodenju na eni strani omenja avtoritativnost in hkrati tudi prilagajanje situaciji in s tem tudi stil vodenja. Tudi Petroviču se zdi avtoritativnost v smislu vodenja pomembna, vendar še bolj pri izpeljavi tega, kar se skupinsko odločijo. *»Se pravi pri odločanju nekako poslušamo drug drugega, pridemo do najboljše ideje, najboljšega predloga, ko pa se za njo odločimo, potem pa mora biti avtoritativno, da se to izpelje. Ne pa obratno, da nekdo pove kako bo, potem pa dela vsak po svoje.«*

Kar se samega vodenja in stila tiče, sta tudi Protega in Rotovnik blizu mišljenju Zahoviča in Petroviča. Protegi se zdi ključno, da vsak od vpletenih ve, kaj dela, za kaj je odgovoren in se ne vmeša v področje drugega. Pogovor se mu zdi ključen, vendar, kot je bilo že zgoraj omenjeno, mora imeti tisti, ki odloča, zadnjo besedo. *»Stil vodenja si mora direktor ustvariti sam. Direktor mora imeti avtoritativno vodenje. Jaz nisem pristaš strogega, nedostopnega načina. Sem bolj zagovornik vmesne variante, prilagajanja, ne bom pa rekel demokracije, ker demokracija je večkrat slaba kot dobra.«* Rotovnik pa pove, da skupinski športi ne dopuščajo individualizma. Tako sam pravi, da je v športu hitro spoznal, *»... da neke velike demokracije*

ni. *Žal je sistem tako nastavljen, da ne dopušča preveč svobode od igralcev naprej do direktorja kluba in vseh ostalih.*» Rotovnik omenja demokratičnost predvsem v smislu razprav, ko se odloča o strategiji oziroma problemih. Za nemoteno delo pa morajo zaposleni vedeti, kaj so delovne naloge, kdo jih dela in do kdaj morajo biti narejene. Od tega, kot sam pravi, je odvisen celoten sistem. Podobno kot predhodniki zagovarja avtoritativen način vodenja, kjer pa se je treba tudi prilagajati situaciji. *»Po mojem mnenju je avtoritativni način vodenja eden izmed osnovnih v športu s tem, da se tudi odvisno od situacije lahko spremeni.*«

Koršič in Zorko imata na sam stil vodenja malo drugačen pogled od predhodnikov, saj zagovarjata prej demokratičnost kot avtoritativnost. Tako Koršič pravi: *»Nikakor ne podpiram avtoritativnega vodenja. Avtoriteto je treba pridobiti ...*« Koršič tako avtoritete ne izključuje, vendar naj bi bila ta posledica načina vodenja oziroma samega dela vodje. Zorko pa je mnenja, da je dobro razumevanje med sodelavci zelo pomembno in če obstaja, potem avtoritete kolektiv ne potrebuje. Seveda so različni pogledi dobrodošli, ampak velik uspeh je, če se pride do skupnega mnenja.

Avtoritativnost vodenja, hierarhija na eni strani in demokratičnost, tim na drugi strani – tu so malo različni pogledi udeležencev raziskave. Vsem pa je skupno to, da je najbolj pomemben način vodenja, ki se prilagaja situaciji, v kateri klub deluje.

Majhnost kot slabost ali jutrišnja priložnost

Udeleženci raziskave poudarjajo, da je trenutno stanje managementa v športu pri nas slabo. Vizijo imajo vsi klubi, problem je predvsem v prepogostem menjavanju vodstev klubov (t. i. lastniki) ter v samih finančnih sredstvih, ki jih je vedno premalo. To ima za posledico manj profesionalno zaposlenih ter hkrati več honorarnih delavcev in prostovoljcev.

Po mnenju Protege je managementu v slovenskih športnih klubih težko. To povezuje predvsem z dejstvom, da šport v slovenski družbi še nima prave veljave. Ob tem še doda: *»Moramo pa vedeti, da je slovenski prostor omejen. Medijev in sponzorjev, ki bi bili konstantno povezani s športom, pri nas praktično ni. Klubi so tako zaradi pomanjkanja medijske pozornosti in sponzorjev limitirani, tudi management zato ni popoln.*« Problem majhnosti trga podobno kot Protega omeni tudi Koršič. Ta majhnost je po njegovem mnenju tudi eden izmed razlogov, da zaostajamo za drugimi klubi. *»Mislim, da še precej zaostajamo za drugimi klubi; govorim v okviru rokometa, ker drugih ne poznam dovolj. Morda ne zaostajamo zato, mislim na RK Koper, ker bi bili še zeleni v tem poslovanju, ampak tudi zaradi tega, ker smo relativno majhni. Tudi okolje je relativno majhno. Naše želje in ideje včasih presegajo to majhnost, zato jih ne moremo vedno realizirati.*«

Koršič meni, da so v managementu še velike rezerve in da se tu da narediti korak naprej. Seveda imajo na to največji vpliv klubi in ljudje, ki delajo v njih, seveda pa ob pomoči države

ne bo šlo. Tako Koršič pove: *»Razlika med društvom in družbo z omejeno odgovornostjo – v marsikateri državi so že zdavnaj preseгли to razliko. Skratka – treba je poudariti, da se bomo morali v kratkem usmeriti v to, da so klubi podobni družbi z omejeno odgovornostjo, če bomo hoteli preživeti.«* Zorko se še bolj dotakne vpliva države na šport. Po njegovem mnenju je država do športa precej mačehovska, morala pa bi biti bolj prijazna, saj je takšna praksa v tujini. *»Država bi prav gotovo prva morala narediti korak. Neke zadeve z zakonom v športu so se definirale, ampak tu je še ogromno odprtih stvari in bi ob reševanju tega lahko bilo zadovoljstvo obojestransko.«*

Zahovič se kar se managementa tiče ni želel obračati na druge, pač pa se je osredotočil na delo, ki ga opravljajo v NK Maribor. Veliko se posvečajo odnosom med zaposlenimi, za katere pravi, da so na visoki in profesionalni ravni. Ob tem doda: *»Imamo veliko sektorjev in oddelkov in vsak je za svojega odgovoren. Nihče se ne vmešava v delo drugega, vseeno pa se vsi o vsem posvetujemo in vsak nosi odgovornost za tisti sektor, ki ga vodi ... Seveda pa je management odvisen od ljudi, kako vse to sprejmejo, kako so dovezetni do profesionalnih odnosov in kako tudi iz tedna v teden, ko so problemi, vse te pozitivne in negativne stvari spravijo na neko pravilno pot.«* Tudi Rotovnik se dotakne ljudi, ki delajo v klubih. Sam je bil nekaj časa tudi sekretar združenja klubov prve košarkaške lige, zato mu je stanje predvsem v košarkaških klubih še toliko bolj jasno. Tisti iz zgornje polovice lestvice imajo več profesionalno zaposlenih ljudi in to se jim takoj pozna na ravni organizacije. *»Če želiš v ekipnem športu uspeti, moraš zadeve resno zastaviti tako v smislu dela kot v smislu organizacije. Če je organizacija nekega kluba dalj časa na višjem nivoju, se slej ko prej to pozna na rezultatih ne samo članskih, pač pa v vseh selekcijah v klubu.«*

Udeleženci so stanje managementa v klubih povezali med drugim tudi z vizijo. *»Vizija je osnova za športne rezultate,«* pravi Zahovič in ob tem poudari, da se je treba najprej zavedati, da delujemo v Sloveniji, torej na zelo majhnem prostoru, kjer so finančna sredstva omejena. Petrovič podobno meni, ko pravi, da za izpolnitev vizije potrebuješ predvsem sredstva in stalno vodstvo, ki se ne menja pogosto. *»Klubi so v preteklosti tudi v evropskih tekmovanjih dosegli pomembne rezultate, imeli ime že v bivši Jugoslaviji, imeli veliko profesionalno zaposlenih ljudi, so pa vseeno danes padli v neko povprečje in niso nadgradili tistega, kar bi lahko. Ravno zaradi tega, ker ni bilo neke vizije, zaradi menjav kadrov, menjav predsednikov, direktorjev, in potem je zelo težko.«*

Problematike in koristi vizije v klubih so se dotaknili tudi vsi ostali udeleženci raziskave. Župevec meni, da je vizija vedno problem. Ob tem je poudaril dve zadevi. Enako kot Petrovič je mnenja, da se vodstveni kadri preveč menjajo. *»V klubih je po navadi več interesov, da bi se bili sposobni držati neke vizije. Vodstva se menjajo, ljudje se menjajo, cilje imajo vsi zelo različne itd.«* Kot drugo omeni omejena finančna sredstva. S tem problemom se po njegovem mnenju srečujejo vsi klubi v Sloveniji. *»Vizijo je sicer lahko postaviti, potem pa se je treba prilagajati trenutnim pogojem. Velikokrat se zgodi, da je vizija nekje napisana, dela pa se na*

golem preživetju.« Rotovnik enako kot Župevec vizijo poveže s financami in s tistimi, ki finance priskrbijo: *»Ja vizija in cilji so vedno in povsod povezani s financami. Pomeni, da so neposredno povezani z interesi sponzorjev. Tukaj pa so različni interesi sponzorjev in podpornikov športa.*« Tudi Koršič vizijo poveže s finančnimi sredstvi. Po njegovem mnenju imajo vsi klubi vizije, ki so bolj ali manj realne. Pri tem opozori, da skoraj vsi klubi pridejo do prelomne točke, ko naprej ne morejo. *»Lahko je to zaradi pomanjkanja sredstev, lahko je to zaradi napačnega ali nepravilnega odziva okolja, države. Največkrat se kljub vsem dobrim željam in pričakovanjem konča pri denarju.*«

Tudi Zorko in Protega podobno kot predhodniki omenjata problem menjave vodstev v klubih, ki po navadi nimajo niti časa izpeljati programa, s katerim so prišli na vodilna mesta. Zorko doda, da je težko imeti dolgoročno vizijo ob dejstvu, da se vodstva hitro menjajo. Če vodilni kader ni deležen podpore tako znotraj kot zunaj kluba, potem se kljub dobremu tri- do štiriletnemu programu in viziji težko kaj prida naredi. Protega poudari, da je vizija izredno pomembna. Ker pa so razmere v Sloveniji za delovanje klubov slabe, to včasih pomeni, da mora nek klub odstopiti od vizije, da sploh preživi. Vendar pa si po njegovem mnenju s tem delamo veliko škodo. *»V trenutku, ko se to zgodi, sami sebe postavimo na nižji nivo in ni možen takšen napredek, kakršen bi lahko bil. Zato slovenski šport ne napreduje, če pa danes ne napreduješ, je to enako, kot da nazaduješ. Zato se vedno sprašujemo, kje smo, beremo komentarje, da je vse vedno slabše, slabše pa je zato, ker se ne napreduje. Ne nazaduješ, vendar, če stojiš na mestu, te vsi prehitijo.*«

Vizija in interesi določajo cilje

Na kratko bi lahko rekli, da so cilji povezani z vizijo, postavljajo jih večinoma »lastniki« klubov, torej največji sponzorji klubov, ki sedijo v upravnih odborih. Petrovič tako pove, da cilje: *»... načrtujemo v povezavi z vizijo ... na nek način jih vodstvo postavi in potem vsi skupaj ugotovimo, kako do njih priti.*« Župevec pove podobno kot Petrovič. Cilje v KK Krka načrtujejo na začetku sezone, postavljajo pa se na upravnih odborih. Na takšen način se cilji postavljajo tudi v KK Elektra. Kot pravi Rotovnik, tam celo poznajo približne proračune ostalih primerljivih klubov iz 1. SKL in na podlagi tega tudi sami določajo cilje, ki so zaradi tega prej realni kot ne. Podobno kot predhodniki tudi Zorko omenja upravni odbor kot organ, ki določa cilje. *»Najvišji organ kluba, torej upravni odbor, na začetku vsake sezone, tu govorimo zgolj tekmovalno, določi cilje oziroma kaj se zahteva glede na vložek, saj ima to pravico.*«

Cilje kot takšne vsi omenjajo zelo podobne. Glede na to, da gre za športne klube, se samo po sebi pojavlja dejstvo, da so rezultatski cilji edini, ki veljajo oziroma dajejo vrednost. Po mnenju Protege bi morali biti cilji v športnem kolektivu *»... tekmovalni, poleg tega morajo biti cilji takšni, da se bomo prilagodili situaciji.*« Tu je Protega mislil predvsem na vedno manjše finančne zmogljivosti klubov, kar posledično pomeni, da si klubi ne morejo več

privoščiti tako »dragih« igralcev, predvsem tujcev, kot včasih. Ob tem poudarja, da bi se klubi zato morali usmeriti v razvoj predvsem lastnih igralcev, tudi za ceno rezultata. *»Mislim, da je edina perspektiva v večjem vložku v vzgojo mladih igralcev, ki bodo v nekem zrelem, mladem obdobju verjetno iskali boljše okolje in svoj nadaljnji napredek.«* Zahovič se je ob vrnitvi v Maribor najprej prednostno lotil prenove mladinskega pogona. Podobno kot Protega omenja usmeritev v delo z lastnim kadrom kot enega izmed najbolj pomembnih ciljev: *»V športnem delu je cilj in vizija naša domača nogometna šola. Se pravi, članski del mora zelo dobro sodelovati s šolo in tu črpati naše bodoče igralce. Prej v šoli ni bilo profesionalcev. Mi smo to totalno profesionalizirali, saj smo iz 16 honorarcev naredili šest profesionalcev, ki so za slovenske razmere odlično plačani ... Glede na to, da je slovenski prostor specifičen, ne vidim druge vizije, kot je ta.«* Celjska rokometna šola je ena izmed najbolj poznanih tako v Sloveniji kot v Evropi, zato ne preseneča, da Zorko podobno kot predhodnika omenja mladinsko šolo kot enega izmed prioriternih ciljev. Sama poslabšana finančna situacija v klubih je tako ali drugače klube prisilila v to.

Koršič pa za razliko od predhodnikov zelo poudari tudi druge kriterije merljivosti ciljev od samega rezultata. To, da si želi igralec ostati v klubu tudi potem, ko mu poteče pogodba, je eden izmed kriterijev, ki ga z veseljem poudari. *»Ni glavni kriterij odločanja pri igralcu, ali bi ostal ali ne, samo denar, pač pa je to na drugem ali pa tretjem mestu. Je predvsem to, da gre za stabilen klub, relativno dobro organiziran klub ... In to, da po izteku pogodbe igralci želijo ostati v klubu, čeprav imajo tu kakšen evro manj, si štejemo v čast in kot kazalec uspešnosti.«* Rotovnik pa kot enega izmed kriterijev merljivosti ciljev omeni tudi primerjavo z ostalimi klubi. Torej njihovo vodstvo zelo zanima, kakšen rezultat določen klub dosega na podlagi vloženih sredstev. Rotovnik pove, da je njihovo delo najprej ocenjeno na podlagi tega dejstva.

Skladno z vizijo, ki jo ima mladi nogometni klub Bravo, je pri njih zadovoljstvo in zaupanje tudi kriterij oziroma merilo uspešnosti. V vseh športnih dejavnostih pri ciljnih vedno najprej pomislimo na rezultatske cilje, saj so po Petrovičevem mnenju enostavno merljivi. Vsi ostali cilji pa so teže merljivi, kot recimo zadovoljstvo staršev in igralcev, ki pa so tudi pokazatelji, iz katerih je mogoče ugotoviti, ali je trenutna pot prava ali ne. Petrovič še doda: *»Zaupanje je ena najpomembnejših besed, zato gre v športu – tisto na in ob igrišču in če tam ni primernega zaupanja med ljudmi, potem stvari ne gredo v pravo smer. Po različnih analizah v preteklih letih vam lahko povem, da najbolj napredujejo ravno tisti igralci, ki nam najbolj zaupajo oziroma nam zaupajo njihovi starši.«*

Zahovič omenja zaupanje tako na relaciji sodelavcev kot tudi igralcev in splošnega zaupanja v klub. To je zelo pomembno in začeti se mora pri vrhu, se pravi od predsednika pa navzdol. *»Nam je to zaupanje izredno pomembno, ker brez tega človek ne more uspešno delovati in svoj čas, ki je dragocen, dobro porabljeni. Klubu smo dejansko na voljo 24 ur na dan in tu gre za ogromna odrekanja. Ni govora o tem, da funkcionarji ali igralci ne bi bili pripadni.«*

Protega meni podobno: *»Zadovoljstvo je sigurno merilo uspešnosti. Se pravi uspešnosti odnosov v organizaciji ...«* Ob tem doda, da bi si za zaupanje v klub in vizijo morali prizadevati vsi športni kolektivi v Sloveniji. Dejansko pa trenutna družba še ni na tej ravni. *»To je ta najtežji projekt, ki ga naš šport potrebuje. Ker v drugih okoljih na tem ni treba delati. V tujini se v klub verjame, s klubom se živi in ni nekega negativizma. Pri nas pa je vse preveč tega. Mislim, da dokler ne bomo prišli do tega, da bodo starši recimo pionirja prihajali na tekme članske ekipe, nimamo kaj iskati v visoki športni družbi.«*

Raznolikost pomembnih udeležencev

Udeleženci raziskave so omenjali podobne interesne oziroma vplivne udeležence ter tudi podobne načine komuniciranja in usklajevanja z njimi. Na hitro bi lahko rekli, da so to igralci in njihovi starši, sponzorji in donatorji, mediji, zveze, drugi klubi in navijači. Petrovič tako meni, da so vplivni udeleženci predvsem tisti, s katerimi vsakodnevno sodelujejo. Doler Ivanovič pa povzame kar vse: *»Vsi tisti, s katerimi smo kakor koli povezani, od javnosti, medijev, navijačev, simpatizerjev kluba, mlajših selekcij kluba, staršev, imamo namreč preko tristo otrok. Potem je tu še krovna organizacija (RZS) in vsi ti so v naši širši okolici in to so naši interesni udeleženci.«* Zorko pravi, da se glede na velikost RK Celje PL v okolju brez navijačev, javnosti, zveze in drugih klubov ne da. Ob tem doda: *»Delujemo v interesu, da nas bo sama lokalna skupnost dobro sprejela.«*

Kot omenjajo predhodniki, so mediji eden izmed vplivnih udeležencev organizacije. So med drugim tudi tisti, ki v imenu javnosti spremljajo klube, ustvarjajo javno mnenje in redno povzemajo rezultate. Petrovič pravi, da s širšo javnostjo, kamor spadajo tudi mediji, komunicirajo redno in da to poteka preko spletne strani, ki je skoraj vsakodnevno posodobljena; imajo tudi PR službo. Doler Ivanovič pove, da imajo z mediji korektne odnose, da jim dajejo najnovije podatke in organizirajo novinarske konference. Tudi Protega se še kako zaveda pomena javnosti in medijev: *»Kot športni klub smo medijsko javni. To pomeni, da moraš paziti na svoj videz tudi v javnosti. Moraš se do javnosti obnašati korektno in profesionalno.«* Po njegovem mnenju smo v tem pogledu še zelo za tujino in klubi pri komuniciranju z mediji naletijo na težave. Premalo je zaposlenih, ob tem pa se je treba vprašati, kdo to počne in na kakšen način sploh delujejo mediji v Sloveniji. V Sloveniji ni nekih pravil in vsak klub dela po svoje. Dejstvo je, da prav mediji ustvarjajo splošno sliko o klubu, zato je po njegovem mnenju nujno, da klub vodi oziroma usmerja politiko komuniciranja. Koršič podobno kot Protega opozori na medije, kjer njihovo napačno interpretiranje lahko klubu škoduje v javnem mnenju. V klubu se trudijo imeti z mediji korektne odnose in jih večinoma tudi imajo. Tudi Zorko se pridružuje mnenju predhodnikov. Z mediji je treba delovati previdno in korektno: *»Novinarji oziroma sedma sila je tista, do katere včasih izražamo nezadovoljstvo, ampak brez njih enostavno ne gre ... Lahko naredijo tudi veliko dobrega, seveda pa lahko kdaj kakšno stvar tudi obrnejo na glavo. Skratka, to njihovo pero ima to težo in včasih me moti pisanje totalno nepreverjenih informacij o*

zadevah, ki naj bi padle z neba. Potem tu včasih nastopijo kakšne težave.» Zorko tu še doda, da v času dobrih rezultatov z novinarji skoraj da ni problemov, ti po navadi nastopijo ob slabših rezultatih.

Klubi kot udeleženci tekmovanja in konkurenti ter zveze, ki združujejo klube ter vodijo tekmovanja, so prav tako vplivni udeleženci. Večinoma vsi udeleženci iz raziskave govorijo o korektnih in pozitivnih odnosih tako s klubi kot z zvezami. Kot pravi Petrovič, gre pri klubih in zvezah za ustaljene norme glede komuniciranja, ki največkrat potekajo v klubih s sekretarji preko telefona in elektronske pošte. Gorjan meni, da je stik z zvezami nujen in potreben, prav tako podpira korektne odnose s klubi. Zahovič govori pohvalno o NZS, saj je glede na majhnost prostora naredila veliko. Kot pravi, tako ali tako vsi večinoma črpajo iz istih sponzorjev in se vsak trudi po svojih najboljših močeh. Maribor na nek način predstavlja vzor delovanja tako v organizacijskem kot v tekmovalnem smislu. Tega se zavedajo in ne skrivajo. *»Že večkrat smo predstavili našo marketinško organiziranost kluba na predavanjih pod okriljem NZS in UEFA na Brdu pri Kranju. Tam smo vse naše poteze, za nekoga tudi skrivnosti, za nas ne, podali.«*

Župevec in Koršič enako kot predhodniki poudarjata dobro in korektno sodelovanje z zvezami in klubi. Župevec pove: *»V vsakem klubu poznam človeka, ki ga lahko pokličem, kaj izvem ali pa se z njim dogovorim. Kolikor se pač da zmeniti. Z enim klubi si konkurenca, spet z drugimi ne. Včasih pač tudi pride do tega, da se vse želje tudi ne izpolnijo.«* Koršič pa pove, da zveze obstajajo zaradi klubov in zato morajo delovati v korist rokometu in niso same sebi namen. *»Če je pozitivno nekaj narejeno na eni strani, je to treba pohvaliti, če je slabo, je treba popraviti.«* Tudi Zorko meni enako in tako doda: *»V končni fazi je to tudi glavno poslanstvo vsake panožne organizacije, da so klubi pod njihovim okriljem zadovoljni. Kakšni manjši konflikti sicer nastanejo, ampak tu je veliko več pozitivnega kot negativnega.«* Koršič sicer še poudari, da imajo s klubi odlične odnose. *»Ga ni kluba v tem trenutku, ki bi mi ga bilo težko poklicati, torej predstavnike kluba in se pogovarjati o čemer koli. Moje mnenje je, da je treba biti iskren in povedati svoje mnenje.«*

Kar se tiče odnosov do staršev in komuniciranja in usklajevanja odnosov z njimi, so mnenja udeležencev raziskave različna. Razumljivo, saj so nekateri v položaju, ko se večinoma ukvarjajo samo s člansko ekipo. V NK Bravo imajo starši veliko besede, poleg tega imajo tudi svoj svet staršev (po en predstavnik vsake ekipe v klubu tvori Svet staršev). Protegi se pri starših in igralcih zdita bistveni predvsem dve zadevi: *»Prvo to, da ko pripeljejo otroka v ta klub, da vedo, da so ga pripeljali v dobre roke. Drugo, da ga želimo poleg nogometa naučiti tudi o nekem obnašanju v kolektivu in obnašanju v življenju.«* Tudi Koršič omenja starše, za katere pove, da zaupajo klubu in trenerjem, pa tudi vsem ostalim. *»Otroka nam namreč prepustijo v varstvo za tisto uro ali dve in se ne obremenjujejo, kje so.«* Rotovnik pa doda: *»Naši mladi igralci in njihovi starši so tudi zelo pomembni, saj brez njih vse naše delo ne bi imelo nobenega pomena. Zelo veliko se posvečamo tako časovno kot finančno mlajšim*

selekcijam.« Zahovič doda zanimiv pogled na odnose in komuniciranje s starši. Sam je bil vrhunski športnik, zdaj direktor in tudi oče zelo perspektivnega nogometaša: »Starši so v vsakem klubu na svetu. Če govorim iz svojih izkušenj iz Porta, Benfice in Valencie, so kar največji problem. Zato ker starši gledajo zelo relativno, zdaj če otrok igra ali ne igra, če ga trener pozdravi ali ga ne pozdravi, to oni vidijo skozi svojo prizmo. To je bil tudi eden izmed razlogov profesionalizacije nogometne šole zato, da s starši komuniciramo samo po potrebi.«

Skoraj vsi udeleženci raziskave so izpostavili navijače kot zelo pomembnega vplivnega udeleženca organizacije, nekateri so jih celo postavili na prvo mesto. Koršič tako zelo jasno pove: *»Prekleta dobro se zavedamo, da mi igramo za publiko, navijače, javnost, če želite, in da so oni tisti naši prvi ocenjevalci. Ne uprava kluba, ampak publika in občinstvo s tem, kako se odziva.«* Župevec se pohvali, da z navijači v KK Krka delajo zelo dobro, se jim posvečajo, dobivajo se z njimi ter da so njihovi navijači pohvaljeni kot eni najboljših v Sloveniji. *»Niso problematični, niso razbijači ali huligani. Mogoče niso veliki, jih pa obvladujemo.«* Zorko podobno kot Župevec pove, da imajo z navijači dobre odnose in da je navijaška skupina Florjani poznana po vsej Evropi. Zelo dobro se zaveda pomena navijačev; če je le mogoče, jim uredijo tudi ogled evropskih tekem. *»Seveda je okolje tisto, v katerem deluješ, in v simbiozi z okoljem je najlepše delati. Če te to okolje sprejema, potem je tudi lažje delovati. Navijači so gotovo eni tistih in na vso to okolico lahko najbolj vplivamo z dobrimi rezultati, da jih prepričamo za takšno in drugačno morebitno pomoč.«* Poleg navijačev je potrebna tudi podpora splošne javnosti, meni Rotovnik. Ta je najbolj pomembna za izvajanje dejavnosti. Če je javnost zadovoljna, potem so zadovoljni tudi sponzorji, ki zagotavljajo finančna sredstva. *»Imamo člansko kartico, za katero je letno treba odšteti 15 evrov. S to kartico imajo ljudje prost vstop na vse domače tekme članske ekipe, kar je zelo majhen znesek. Hkrati dobijo popuste v različnih športnih trgovinah pri nakupu športne opreme, vključeni so tudi v sistem obveščanja, tako da med prvimi izvedo vse, kar se tiče kluba in dogodkov.«* Ob tem še doda, da imajo v klubu preko 200 članov s plačano članarino, medtem ko to primerja z veliko večjo Olimpijo, ki ima samo 62 članov. S tem članstvom tudi dvigajo pripadnost klubu, gradi se pozitiven imidž kluba, kar pa se na koncu obrestuje vsem.

Formalni in neformalni viri informacij

Informacije, njihovo pridobivanje, razpolaganje in posredovanje se v takšni in drugačni obliki pojavlja pri vseh udeležencih raziskave. Petrovič razdeli informacije na dva dela. Prve so nujne in stalne, ki se tičejo tekmovanj, treniranja, torej vsakodnevnega dela, da lahko kot klub normalno tekmujejo. Druge informacije pa so tiste, ki omogočajo napredek kluba. *»Tukaj konkretno lahko jaz povem, da osebno največ informacij dobim preko spletnih strani, preko pogovorov z različnimi ljudmi na različnih položajih v športu, tudi v gospodarstvu, tudi v tujini seveda, preko revij, tako da na ta način skušamo dvigniti kakovost lastnega dela.«*

Doler Ivanovič pa pove, da se v RK Krim poskušajo čim bolj izpopolnjevati in izobraževati tudi s pridobivanjem informacij. Pri pridobivanju informacij jim pomaga dejstvo, da je bila sama včasih profesionalna rokometašica. *»Glede na to, da sem v karieri kot igralka spoznala ogromno igralk, lahko informacije dobim iz vseh koncev Evrope. Se pravi na hiter in učinkovit način lahko pridobim informacijo, ki je prava in ne recimo govorica.«* Zahovič pravi, da ima informacij dovolj. Zaradi odlične igralske kariere je v stiku s praktično vsemi najboljšimi športnimi direktorji v Evropi. *»Sam seveda ne želim ostati pri znanju, ki sem ga pridobil skozi celotno kariero, saj se v življenju nove opcije in možnosti odpirajo skoraj vsak dan, vsak mesec in vsako leto. Normalno so vse te informacije zame zelo pomembne. Potem jih pač poskusim osredotočiti glede na okolje in pogoje, ki vladajo v NK Maribor, hkrati pa se zavedam, da nič ne gre preko noči.«*

Protega meni, da če želiš biti na tekočem, moraš vsakodnevno spremljati nogomet in vse okoli njega. To je edini način, kako se lotiti te zadeve in tudi posledično napredka. Meni tudi, da moraš biti sposoben ločiti med kakovostjo informacij. *»Mislim, da moraš informacije, ki prihajajo iz medijev, ki so naklonjeni rumenemu tisku, gostilniške informacije, informacije z ulic in to, popolnoma izločiti. Poleg tega moraš dobivati 'feedback' od trenerjev, staršev, se pravi gledati skozi prizmo njihovih oči. Te so pogostokrat emotivne in niso vedno kvalitetne, se pa lahko vedno najde v njihovih izjavah neka rešitev ali pot pravilnosti oziroma nepravilnosti.«* Župevec pravi, da je glavni vir informacij postal svetovni splet in seveda še vedno telefon. Torej – ko potrebuješ nekega novega igralca, je zelo lahko priti do pravih informacij. Seveda je veliko neuporabnih, vedno pa se najde tudi kaj koristnega. Ob tem še doda: *»Določene zadeve lahko izveš preko košarkaške zveze. Treba se je pogovarjati. Če ne vprašaš, ne izveš. Kar pa se tiče igralcev in ponudbe, je tega kar veliko, saj je agencij, ki to ponujajo, veliko. Sami moramo potem razbrati, kdo je res dober.«* Rotovniku so glavni vir informacij zveze, pa tudi olimpijski komite. Redno se udeležuje tudi Sporto konference, ki je prav tako dober vir informacij. Pomembni se mu zdijo še vedno tiskani mediji, sploh strokovni članki na temo organizacije in vodenja klubov. *»Tukaj, v organizaciji, smo si vsi relativno podobni, čeprav govorimo o različnih športih.«*

Pogovor kot način posredovanja informacij

Načini so različni, še kako pa so povezani z naravo organizacije posameznega kluba in seveda s funkcijo, ki jo opravlja vodilni delavec. Zorko tako pove, da si v RK Celje PL že takoj zjutraj na dopoldanskem 'briefingu' izmenjajo najnovejše informacije iz rokometnega sveta. *»Zjutraj s strokovnim sodelavcem in PR sodelavcem predebatiramo, kaj se je novega zgodilo, kaj je novega po tujih ligah in kaj pri nas. Seveda potem temu primerno sledi medsebojni dogovor, morda je na katero od zadev treba takoj odreagirati.«* V RK Cimos Koper imajo koordinacijske sestanke s temo, kaj in do kdaj je treba določene stvari narediti in, kot pravi Koršič, se večina pridobljenih informacij pri njih deli naprej znotraj kluba. *»Sestava sestanka, na strani stroke je to glavni trener, pomočnik glavnega trenerja, je vodja mladinske šole, ki je*

hkrati trener mladinske ekipe in trener vratarjev. Po potrebi je potem tu zraven še kdo drug. Takšen je naš prenos informacij, ko smo na skupnem sestanku.»

Za razliko od predhodnikov Petrovič pove, da se vse pridobljene informacije v NK Bravo ne posredujejo naprej vsem v klubu. Za informacije nogometnih zvez se vodstvo kluba odloči, katere so tiste najpomembnejše, katere so manj pomembne za funkcioniranje kluba in katere od teh informacij bodo širili znotraj kluba. V ta namen imajo redne sestanke, na katerih se preda večina informacij, predajajo se tudi preko telefona in elektronske pošte. Doler Ivanovič pravi, da ni edina, ki znotraj kluba predaja informacije, pač pa to počnejo vsi zaposleni. Zaveda se nujnosti posredovane informacije, zato se še kako trudi za njeno ažurnost. *»Ko pa dobim informacijo, ki se mi zdi pomembna in jo morajo moji podrejeni ali sodelavci dobiti, je to v obliki ali kratkega sestanka ali elektronske pošte. Se pravi enkrat tedensko se dobimo in izmenjamo mnenja.»* Tudi v KK Helios imajo sestanke, kjer si predajajo informacije. Včasih se dobi ožja trojka s predsednikom, direktorjem in šefom marketinga, ob večjih zadevah pa skličejo upravni odbor. Sicer pa Gorjan še doda, da se je treba pogovarjati. *»Nič ne smeš v sebi držati, ne smeš držati zamer in včasih je treba kakšno stvar tudi kolektivno razrešiti.»* Zahovič podobno kot Gorjan omenja pomembnost stalnega komuniciranja, v njegovem športnem delu kluba to pomeni predvsem z glavnim trenerjem, igralci ter tudi drugimi trenerji.

Župevec pravi, da imajo v KK Krka sestanke, ki jih pripravlja upravni odbor. Tam je tema tako tekmovalni kot organizacijski del kluba. To je priložnost za izmenjavo mnenj, pogledov in usmeritev za naprej. *»Tam lahko tudi člani odbora, ki niso vsakodnevno vključeni v delo kluba, vprašajo kaj mene kot direktorja ali trenerja. V odboru sedijo člani večjih sponzorjev in jih včasih zanima tudi kaj več, kot samo to, kar izvedo iz medijev. Seveda imajo za to tudi vso pravico.»* Tudi Rotovnik omenja upravni odbor kot način predaje informacij in tudi zagovarjanje trenutnega dela. Ob tem doda, da se upravni odbor sestaja štirikrat do petkrat na leto in je najvišji organ kluba. Prottega za razliko od predhodnikov zagovarja predajo informacij večinoma z neposrednim komuniciranjem. Sicer imajo občasne sestanke, kjer pogovor teče o temeljnih zadevah, da ohranjajo resnost znotraj kolektiva, ostalo pa je večinoma ustno komuniciranje.

Gospodarjenje kot naloga managementa v športu

Petrovič s spodaj povedanim dejansko povzame skoraj vse ključne materialne in nematerialne vire, s katerimi razpolagajo športni klubi. Vse to je seveda povezano z okoljem, v katerem klubi delujejo. Tu so še pravila na eni strani države, na drugi strani pa mednarodnih in nacionalnih zvez. *»Ne moremo delovati izven okvira okolja, kjer delujemo; se pravi – imamo tudi finančne omejitve, nekatere organizacijske omejitve, se pravi toliko in toliko denarja je na voljo, toliko in toliko ljudi je na voljo, pravila v nogometu so prav tako jasna, ki so postavljena s strani FIFA, UEFA in NZS. Ves ta skupek nekih informacij, skupek vseh teh*

razpoložljivih virov, ki jih imamo, poskušamo seveda z njimi kar v najboljši meri slediti naši viziji.»

Skoraj vsi udeleženci raziskave so se obregnili ob pogoje dela, v katerih njihovi klubi delujejo. Nekateri so bolj, drugi manj zadovoljni. Doler Ivanovič pravi, da ni več tako kot včasih, ko so se porabliale finance potratno in nepregledno. Zdaj so drugi časi, potrebna je racionalizacija na vseh področjih. Dejstvo, da nimajo svoje dvorane, to še otežuje. *»Pri vseh stvareh smo najemniki, tako da kakšnih nepremičnin nimamo. Prav tako je najemniška dvorana.«* Protega kritično pove, da v vseh teh letih v Sloveniji še nimamo niti enega evropsko primerljivega trening centra za nogometaše. *»Funkcionalnosti, kot so pisarne, jedilnica, restavracije, prostori za počitek, spa, šest igrišč ... Če tega nimaš, se težko primerjaš s tujimi klubi. Pri teh virih mislim, da smo vsi v Sloveniji omejeni.«*

Nasprotno imajo v Domžalah košarkarji kar srečo. Kot pravi Gorjan, je dvorana lastniška – od občine, ki pa jo ima klub preko zavoda za šport 24 ur v najemu. *»To je naš domicil. In to je največja vrednost, ki jo lahko kakšen klub ima. Imamo omogočeno, da delamo z najmlajšimi do najstarejših kadar koli.«* Ostali takšnega ugodja ne poznajo. Koršič tako pravi: *»Naša dvorana Bonifika je specifična, ker je večnamenska in se tam dogaja ogromno zadev. Bolj kot jo izkoriščamo, je skoraj ne moremo. Sicer bi si jo želeli še bolj, ampak nam ta prostorska stiska to onemogoča.«* Župevec podobno kot Koršič pove, da imajo z dvorano v Novem mestu vsi težave, ker je dvoran premalo. *»V najem vzamemo dvorano Leona Štuklja, pomagamo si s še eno dvorano, vendar je velika težava, ker so to šolske dvorane.«* Težave imajo pri pridobitvi terminov za treninge, prav tako jim to predstavlja velik strošek, saj so najemniki.

Rotovnik ob tej temi poudari, da ne pozna kluba, ki bi imel dvorano v svoji lasti. Tu se mu zdi ključen dober dogovor z lokalnimi oblastmi. Ta se mora zavedati, da športna dejavnost odganja otroke z ulic in že to pomeni za lokalno skupnost dobro naložbo za prihodnost. *»Imamo srečo, da imamo zelo dobro razumevanje občine do športa, in sicer imamo 60 ur na mesec gratis, kar presežemo, pa moramo plačati. Lokalna skupnost se zaveda pomena športa, zato nam tudi pomagajo.«* S tem dobrim sodelovanjem kluba z lokalno skupnostjo se še kako strinja Zorko. RK Celje PL deluje v zelo urejenem okolju, kjer je pomembno vlogo odigrala tudi občina. Izgradnja nove dvorane leta 2004 je dala klubu dodaten zagon. *»Mi to dvorano uporabljamo za kar relativno majhen denar, saj ne gre za polno ekonomsko ceno. Da pa smo do tega upravičeni, moramo doseči določen rezultat.«*

Pogoji dela so eden izmed ključnih dejavnikov za ustvarjanje končnega »proizvoda« v športu, to je igralca. Ta nematerialni vir je še kako pomemben za preživetje in nadaljnji razvoj klubov. Zahovič se tega zaveda, doda pa, da tudi NK Maribor še nima tistega najbolj osnovnega trening centra. Zato meni, da so pri izkoristku igralcev še vedno rezerve. NK Bravo že v sami filozofiji veliko pomembnost pripisuje razvoju in napredku mladih igralcev. Petrovič meni, da ni samo trener tisti, ki na to vpliva, pač pa tudi druge službe znotraj kluba, od zdravniške službe, agencije, PR itd. V klubu so odločeni imeti večinoma najbolj talentirane

igralce. Doler Ivanovič na temo izkoristka igralcev gleda z vidika sebe kot nekdanje profesionalne igralke. Za maksimalno pripravljenost so potrebna odrekanja, pravilno prehranjevanje in dovolj počitka, predpogoj pa so seveda urejene razmere v klubu, da je igralca lahko zadovoljna. RK Krim stremi k temu, da so igralke zadovoljne. *»One so pripeljane, da dobro igrajo, da dajo svoj maksimum, za vse ostale stvari moramo poskrbeti mi.«* Koršič podobno kot Doler Ivanovič meni, da je treba zagotoviti dobre pogoje dela, urejene odnose in šele potem zahtevati in pričakovati dobre tekmovalne rezultate. *»Nekdo, ki je nezadovoljen, ima lahko 101 razlog, da ne da od sebe tistega, kar od njega pričakujemo. Kadar so zadeve urejene v ozadju, zato, da je igralec z mislimi samo pri igranju in nič drugega, potem je merljivost oziroma merjenje te učinkovitosti mnogo lažje.«*

Protega se poleg izkoristka igralcev dotakne tudi vrednosti igralca na trgu. *»Tržišče nogometašev je veliko. Kaj daje vrednost igralcu na nekem tržišču? Daje mu vrednost nogometa v državi, pojmovanje nogometa v državi, vrednotenje njegove reprezentance, vrednotenje njegovega kluba na širšem nivoju, infrastruktura, v kateri trenira, igra in ga ljudje pridejo gledat; mediji, kako spremljajo, televizija, prenosi, posnetki, oddaje, kako so goli prikazani, pa časopisi ...«* Kar se tega tiče, smo po mnenju Protege še daleč od neke resnosti in kakovosti, zato je že na začetku tržna vrednost slovenskega igralca manjša. Vseeno je klubom v Sloveniji že uspelo zelo uspešno prodati igralce v tujino. Ko je bil Protega pred leti direktor NK Domžale, so s prodajo večali in polnili proračun kluba, kar naj bi bil tudi osnovni namen. *»V Domžalah smo recimo v treh do štirih letih prišli do tega, da smo igralca prodali v 1. Seria A (Italija), Premiera Division (Španija) dva igralca, v Rusijo itd. In to smo prodali z zneski, ki predstavljajo 30–50 % letnega proračuna članske ekipe. To pa je vrhunski znesek.«*

Kar se tiče izkoristka finančnih sredstev kot materialnega vira je vsem skupno eno – kljub trudu in naporom jih je premalo. Razni propadi klubov v preteklosti so prisili sedanja vodstva k bolj treznim odločitvam na tem področju. Petrovič tako pravi: *»Če govorimo recimo o financah, potem se ve – toliko in toliko jih je na voljo in se skupaj odločimo, kaj je najbolj pametno oziroma kje so te najbolj pomembne.«* Protega meni, da klasičnih sponzorjev in donatorjev skoraj ni več. Vsak danes želi za vloženih deset evrov dobiti nazaj vsaj en evro, če ne dva. Ker so stadioni bolj ali manj prazni, je prodaja igralcev eden redkih večjih finančnih prilivov v klub. *»Pri financah je problem, tako kot sem prej povedal, da v Sloveniji ni razvitega medijskega športnega marketinga in tako lahko klubi živijo praktično samo od prodaje igralcev.«* Koršič pa pravi, da se je ravno zaradi optimizacije finančnih virov podjetje Cimos angažiralo z lastnimi kadri v delovanje kluba. S tem je mogoče veliko privarčevati, poleg tega se takšen kader lažje obnaša racionalno glede financ. *»Tudi v klubu imamo ravno tako inventuro materialnih sredstev, potem pridobivanje treh ponudb za nakup materialnih sredstev ...«* Tudi Župevec doda, da z vsemi razpoložljivimi sponzorskimi sredstvi ravnajo zelo preudarno. Torej napravijo toliko, kot imajo, in nič več. *»Mi na začetku sezone, ko*

imamo proračun, vemo komu, koliko in kam lahko namenimo. In potem, ko podpisujemo pogodbe z igralci in trenerji ter tudi ostalimi, točno vidimo po mesecih, kam bo denar odšel.«

Inovacije kot spodbude za notranje podjetništvo

Inovacije omogočajo napredek in so po mnenju Petroviča danes najpomembnejše. Dejstvo je, da se danes stvari, sploh v športu, hitro spreminjajo. Hiter in ogromen pretok informacij pa omogoča, da je veliko znanega in malo ostane skritega. Ob tem doda: *»Kljub temu se razlika dela na eni strani prav pri kadrih, ki imajo željo po inovacijah, ki želijo nekaj več, ki se želijo kaj novega naučiti in nekaj novega ugotoviti in v končni fazi te inovacije preizkusiti na subjektih, v našem primeru na nogometaših.«*

Koršič v začetku pove, da se s kakšnimi posebnimi inovacijami ne more pohvaliti. Za RK Cimos Koper bi vseeno lahko rekli, da imajo kar specifičen, inovacijsko-podjetniški način upravljanja kluba. Vodi ga dejansko glavni sponzor, ki poleg financ daje tudi svoj kader. Po mnenju Koršiča način delovanja kluba ni daleč od načina delovanja podjetja. *»Kot glavni sponzor čutimo klub kot del tega podjetja, ne pa kot zgolj nek projekt, v katerega se vlaga, ampak da je to dejansko nekaj za nas tako pomembna zadeva, da o njem vsak dan govorimo.«*

Zahovič pravi, da so inovacije in podjetniški vidik bolj v domeni poslovnega dela NK Maribor. Vseeno pa doda, da se kot športni del kluba vsi še kako zavedajo, da kljub dobrim idejam nič ne gre čez noč, saj so sredstva omejena. *»Normalen klub, ki nima dimenzije Maribora, ne po navijačih, ne po stadionu, ima proračun med 5 in 12 milijoni evrov. In takšni klubi ne predstavljajo praktično nič v evropskih pokalih. Po drugi strani mi vsako leto igramo evropske pokale.«* Inovacije so lahko celo ključnega pomena, da klub sploh preživi, meni Rotovnik. Dejstvo je, da vsi klubi ne razpolagajo z enakimi proračuni. Če torej želiš biti primerljiv z nekom, ki ima veliko več denarja, moraš biti toliko bolj inovativen, uvajati novosti, jim s tem slediti in ga na koncu premagati. *»V športu je sreča to, da ni nekega pravilnika ali neke knjige, da če bom delal po teh pravilih ali po tej knjigi, bom pa uspel. Tega namreč ni. Tudi če imaš ogromno denarja na voljo, še vseeno obstaja velika možnost, da ti ne bo uspelo. Tako da vse te inovacije in novosti v športu so nujno potrebne na vseh nivojih. Tako na organizacijskem, kot strokovnem nivoju ... Brez novosti in inovacij ne gre. Bi zelo kmalu propadli.«*

Udeleženci raziskave večinoma svoje klube že vidijo kot podjetja. Petrovič tako pove, da v NK Bravo želijo na primeren način, s pravilnim delom razpoložljive vire izkoristiti v tej smeri, da se jim bo vse skupaj srednje in dolgoročno vrnilo v še boljši obliki. Ob tem še doda, da je cilj igralca, ki se »naredi« v NK Bravo, plasirati se v boljši klub, po možnosti v tujino. Na takšen način se omogoči igralcu nadaljnji napredek, klub pa pride do sredstev, ki so potreba za obstoj in napredek. Protega tu poudari, da bodo klubi lahko sčasoma še bolj podjetni, vendar brez pomoči države ne bo šlo. Po njegovem mnenju bi se moral vsak klub

sam uveljavljati, sam financirati ter sam poskrbeti za svoje delovanje. Država pa mora dati mehanizme, ki to omogočajo. *»Kot sem že prej omenil, je edini način ustvarjanja profita v slovenskem klubskem nogometu prodaja igralcev. To pomeni, da moraš delati na tem, da nekega igralca narediš in ga potem prodaš, s tem si ga izgubil in potem že delaš novega, če govorimo o profitu.«* Gorjan dodaja, da podjetništvo počasi prehaja v šport. Samo z obstoječimi sponzorji, ki jih je že tako težko dobiti, enostavno ne bo šlo več dolgo naprej. *»Te sponzorje tako večinoma dobiš preko poznanstev, sorodstva in mislim, da bo počasi treba tako kot v nekaterih evropskih državah doseči, da je klub podjetje, ki se bo ukvarjalo še s čim drugim kot samo tekmovanjem.«*

Zorko pa pravi, da je sicer res, da bi nekateri klubi radi delovali kot podjetja, vendar veliko takšnih primerov pri nas ni. Ker nekako v vseh stvareh sledimo Evropi, se bo po njegovem mnenju slej ko prej to pojavilo tudi pri nas. *»Tako nekdo zadevo kupi in potem so pravila igre takšna, kot jih postavi lastnik kluba. Navsezadnje živimo v drugem sistemu, kot je bil prej, in slej ko prej se bo to dotaknilo slovenskih klubov. Še toliko prej pri večjih klubih, ki so tržno zanimivi v svetu.«* Vseeno pa se bo tu treba vprašati, ali bo takšen način pomenil dolgoročno rešitev za slovenski šport. Po mnenju Zorka še nimamo izkušenj na tem področju, dobra praksa pa nam je poznana le iz tujine.

Kakovost odnosov kot sredstvo motivacije

Petrovič si ne predstavlja, da bi sodeloval z nekom, ki sam v sebi ne bi nosil motivacije. Sistem v NK Bravo je nastavljen tako, da je treba veliko delati in se dokazovati. Predvsem pa se ve, kdo, kaj in zakaj dela. Torej, ko nekdo pride v klub, to zanj predstavlja izziv in hkrati motivacijo po dokazovanju. Doler Ivanovič pa pravi, da mora vsak vodja znati motivirati in tu se spominja tudi časov, ko je bila kot igralka kapetanka ekipe. Tu je potreben občutek, kdaj in kako motivirati. *»Še najbolj je pomembna motivacija takrat, ko je malo padca, takrat pa ko gre in je vse evforično, takrat niti ne potrebuješ preveč motivacije.«* Zahovič se podobno kot Doler Ivanovič kot bivši profesionalni športnik še kako zaveda pomena motivacije. V ekipi Maribora je kar nekaj nogometašev starih med 18 in 22 let, pa se morajo obnašati dosti bolj odgovorno in taktično zrelo, saj to od njih pričakuje tudi javnost. Ob tem poudarja, kako zelo pomemben je tudi način komunikacije do igralcev. *»Jih opozarjamo, kadar pa opozorila ne zaležejo, jih damo malo na hladno, kar je normalno, in takrat pride v ospredje drugi igralec. Nikakor pa jim vsega tega ne moremo zameriti, ker moramo najprej na njih gledati kot na ljudi in fante glede na njihovo starost oz. mladost.«*

V RK Koper se motivacije lotevajo malo drugače. Najbolj pomembno se jim zdi druženje in pogovor, torej redno komuniciranje. *»Druga oblika motivacije je, da če dosegamo cilje, ki smo si jih zastavili, bomo toliko lažje delali za ta klub.«* Tu Koršič misli predvsem na to, da je motiviran sodelavec sposoben narediti veliko več in enako je z igralci. Vse to je lažje, če se sproti dosegajo zastavljeni cilji. *»Če bo igralec, za katerega je nekdo tisti dan porabil pet ur*

zato, da mu je uredil papirje in ostale zadeve njemu v korist in naslednji dan ta igralec da srce in dušo na igrišče, bo naslednjič brez problemov zopet pet ur za njega porabil. To je tudi ena oblika motivacije.» Tudi Rotovnik in Zorko podobno kot Koršič uporabljata oziroma zagovarjata drugačne pristope k motiviranju. Rotovnik tu doda, da je treba volonterske delavce motivirati drugače kot profesionalne. Včasih veliko pomeni že to, da jim dovoliš, da sodelujejo pri organizaciji tekme, pri organiziranju priprav v tujini, podariš jim proste vstopnice za ogled reprezentančnih tekem itd. Po mnenju Rotovnika tu ne gre za visoke zneske, gre za pozornost, gre za to, da jim daješ občutek, da so del kluba, in oni s tem postanejo klubu pripadni. Zorko je enakega mnenja, da je treba sodelavcem nuditi pozornost. Enkrat jih je celo presenetil s 'team buildingom' namesto delavnika in meni, da so take stvari še kako dobrodošle. *»Rekel sem jim, da takoj odrinemo in da bomo na določeni lokaciji imeli službo. Pa mislim, da je bilo kar dobrodošlo, da so bili pozitivno presenečeni.»*

Udeleženci raziskave tako sebe kot svoje sodelavce dodatno izobražujejo. Kot večkrat omenjeno, gre tu za usposabljanje na eni strani administrativnega dela in na drugi strani strokovnega dela kluba. Zahovič je mnenja, da so pri tem zelo pomembne izkušnje iz preteklosti, ki ti pomagajo pri sedanjih usmeritvah in odločitvah. Tako pravi: *»Največkrat se usposabljam tako, da izmenjamo med seboj vsakodnevne izkušnje. Ne samo iz Slovenije, pač pa tudi iz Evrope. Moji sodelavci v športnem delu so zelo izkušeni ljudje kar se tiče nogometa, saj so živeli in igrali v vseh največjih možnih nogometnih tekmovanjih in sodelovali z dobrimi in izkušenimi trenerji.»* Petrovič pa pove, da se znotraj NK Bravo usposablja na dva načina. Eno je tisto med trenerji, kjer s tedenskimi sestanki izmenjujejo različna znanja, poglede, izkušnje iz treningov itd. Predvsem gre za to, da določeno strokovno stvar obdelajo z različnih zornih kotov. Po mnenju Petroviča na takšen način pridejo do novih spoznanj in na takšen način postajajo boljši. Drugi način pa je povezan z usposabljanjem izven kluba. Protega tu poudari, da je pri izobraževanju in dodatnem usposabljanju izredno pomembna samoiniciativnost, in sicer tako pri administrativnem delu kot tudi pri strokovnem. Torej, da vsak sam pri sebi skrbi za takšne stvari. Zelo dobrodošli so po mnenju Protege obiski klubov v tujini, kjer si lahko nekdo pogleda organizacijo in začuti tamkajšnji utrip kluba. *»Tako lahko potem neke stvari tudi prenese v naš klub. V nekem obdobju smo imeli to prakso.»*

Gorjan zelo podpira izobraževanja in vsako priložnost za svoje trenerje izkoristijo. Tu veliko sodelujejo s KZS, ki pri tistih najbolj perspektivnih trenerjih sofinancira razna izobraževanja, tudi v tujini. Koršič pa je mnenja, da mora biti prva usposobljena stroka in za to imajo vse pogoje v RK Koper. Poleg stroke mora biti usposobljena tudi administracija. Tu so po mnenju Koršiča oni v prednosti, saj so že v službi Cimoso seznanjeni z najsodobnejšimi trendi svojega poklica in to potem prenašajo na klub. Pri KK Elektra se stroka redno izobražuje in, kot pravi Rotovnik, je to obveznost, saj imajo trenerji licence, ki jih morajo vsako leto obnavljati. Tudi Zorko omeni licence kot obliko stalnega izobraževanja in usposabljanja trenerjev, ki s tem tudi izpolnijo pogoj, da vodijo svoje ekipe. Poleg tega klub omogoča trenerjem še razna dodatna izobraževanja, seminarje, omogočajo jim tudi ogled tekem v

tujini na najvišji ravni. Ob tem še doda: »Saj če zgodbe ne spremljaš, če ni tega rokometnega izobraževanja, potem se zadeva po navadi ne razvija in se ustavi.«

4.1.2 Opazovanje udeležencev raziskave

Po vseh opravljenih intervjujih so sledila opazovanja treh izmed devetih udeležencev raziskave. Da bi bilo opazovanje čim bolj učinkovito, smo opazovali Petroviča med tednom, Koršiča in Župevca pa ob koncu tedna (med vikendom) na dan tekme.

Delovnik ljudi, ki delajo v managementu v športu, je raznolik, predvsem pa ni vezan samo na »pisarniško« delo, pač pa se veliko dela tudi doma, v avtu, ob igriščih itd. Se pravi – naše videnje kot opazovalca v vseh treh primerih je sestavljeno iz dejansko videnega in opaženega ter iz tistega, kar je opazovana oseba še počela ta dan in nam v razgovoru in po elektronski pošti sporočila kasneje.

Tomaž Petrovič (NK Bravo), profesionalna funkcija vodje mladinskega programa in trenerja

Prisotni smo bili v torek od 8.45 ure do 13.30 ure in potem še od 16.30 ure do 21.00 ure. Takšen je pač delovnik med tednom, saj delovna funkcija obsega tako treniranje ekipe kot tudi vodenje celotne stroke. To pomeni, da ima Petrovič delovno mesto tako v pisarni kot tudi na igrišču. Veliko dela opravi tudi doma oziroma od doma. Tu so mišljeni predvsem telefonski razgovori s starši oziroma vodstvom kluba ter pisanje raznih poročil.

Delovni dan se je začel ob 9.00 uri. Na sporedu je bil redni tedenski sestanek strokovnega sveta, katerega vodja je Petrovič. Na strokovnem svetu so prisotni vsi trenerji kluba. Petrovič je bil v pisarni že ob 8.45, kjer se je pripravljajal na začetek sestanka. Počasi so začeli prihajati tudi ostali. Petrovič jih pozdravlja, vendar ohranja koncentracijo na svoje zapiske. Točno ob 9.00 uri Petrovič začne sestanek strokovnega vodstva. Sam tudi vodi ta sestanek. Na sestanku ni bilo posebnosti. Obstaja dnevni red, sestavljen iz različnih točk, ki jih potem obdelujejo eno po eno. Vsak trener je namreč poleg treniranja svoje ekipe zadolžen še za kakšen projekt. O sestanku se vodi zapisnik. Petrovič sestanek vodi umirjeno in profesionalno. Pri vsaki točki najprej da besedo trenerju, ki poda svoje poročilo. Potem pa pri vsakem poda svoje mnenje na podano poročilo, dodaja predloge in izboljšave. Sestanek je trajal do 11.15 ure, ko ga Petrovič tudi sam zaključi. Sledilo je pozdravljanje z vsemi in odhodi iz pisarne. Ves ta hrup se je polegel v sedmih minutah. Eden izmed trenerjev je neformalno vprašal Tomaža o enem svojem igralcu, ki ima težave v šoli. Pogovor je trajal kakšno minuto. Tomaž je na hitro tudi pogledal telefon in je imel tri neodgovorjene klice. Za vse klice je rekel, da jih bo opravil v popoldanskem času.

Okoli 11.45 ure Tomaž nadaljuje s svojim delom v isti pisarni. Vmesni čas izkoristi za osebno toaleta (WC), osvežitev, pa tudi en telefonski klic starša enega izmed igralcev. Govora je bilo

o tem, da bo igralec zamudil na trening, poleg tega pa je oče izkoristil priložnost, da še malo povpraša o svojem sinu, ali je priden na treningih in podobno. Tomaž se je pogovarjal umirjeno, ni pa govoril veliko. Večinoma dejstva in zelo profesionalno. V naslednji eni uri in 45 minutah se je Tomaž posvetil delu in se ni dovolil motiti. 45 min je delal na projektu Danska (na finalni NIKE turnir se je uvrstila njegova ekipa 14 letnikov, ki so bili prvi v Sloveniji), naslednjih 30 min se je ukvarjal z urnikom treningov za vse ekipe med prihajajočimi prvomajskimi počitnicami, zadnje pol ure pa se je ukvarjal z mednarodnim turnirjem, ki bo v Ljubljani konec junija. Na hitro je opravil tudi nekajminutni razgovor z osebo, ki je zadolžena za zdravstveno službo v klubu. Nekaj kratkih vprašanj in odgovor o zdravstvenem stanju nekaterih igralcev v klubu.

Ob 13.30 uri smo zaključili prvi del opazovanja, saj je Tomaž odšel domov na kosilo in počitek. Opazovanje smo nadaljevali ob 16.30 uri. Najprej smo povprašali po klicih in sporočilih (SMS). Imel je štiri klice trenerjev in staršev ter dve sporočili igralcev. Vse se je nanašalo na trenutna dogajanja okoli treningov in tekem. Nič pretresljivega. Vse skupaj pa mu je vseeno vzelo, skupaj gledano, 45 min. Ob 16.30 uri se je začel pripravljati na prihajajoči trening. Vse to je trajalo 45 minut in se ni pustil motiti. Nadaljnjih 45 minut mu je vzela taktična priprava, razporejanje igralcev in določanje dejavnosti za vse trenerje in igralce v naslednjih dneh. Po koncu tega so sledili individualni razgovori z igralci, na katerih nismo bili prisotni. Vse skupaj je trajalo 40 min. Bili pa so pogovori o trenutnem stanju, morebitnih poškodbah, obveznostih doma in v šoli, pričakovanja tako trenerja kot igralca itd. Ob 19.00 uri je sledil trening na igrišču, ki je trajal do 20.30 ure. Trening smo opazovali s strani. Delo trenerja je opravljal mirno in profesionalno. Po treningu je poklical dva igralca, ki nista bila prisotna, in ju povprašal po razlogih. Pogovori so bili kratki. Ob 21.00 uri smo opazovanje zaključili.

Naslednji dan nam je preko elektronske pošte sporočil, kaj je še počel v večernih urah. V domačem okolju je opravil dva telefonska razgovora, enega z direktorjem o tekočih zadevah, enega pa s pomočnikom trenerja glede obveznosti za naslednji dan. Sledilo je pisanje poročila ter tudi odgovarjanje na najnujnejša elektronska sporočila. Za vse to skupaj je v večernih urah porabil eno uro in 15 minut časa.

Kot smo izvedeli že iz intervjuja, v NK Bravo opravljajo redne sestanke. Tu se Petrovič pojavlja v vlogi vodje, saj sestanek vodi in usmerja. Poleg tega si prisotni na sestanku izmenjajo veliko informacij in mnenj, kar pomeni, da je sestanek namenjen tudi medsebojnemu usposabljanju. Že tekom dneva opravi kar nekaj telefonskih pogovorov, kjer pridobiva in posreduje informacije, kar je pričakovano. V tistem obdobju so bili v teku ali pred vrati trije večji projekti in Petrovič je kar nekaj časa namenil načrtovanju dejavnosti za vsakega izmed njih. Skozi celoten dan je bil v stiku tako z notranjimi udeleženci kluba, torej sodelavci, zdravniško službo, vodstvom, igralci, kot tudi s starši, ki so zunanji interesni udeleženci kluba.

Petroviča smo opazovali na »klasičen« delovni dan, ko ni tekme in ko je na dnevnem redu sestanek strokovnega sveta. Skupaj je imel delovnik, ki je preko celega dneva obsegal skoraj enajst ur. Od tega je bil en večji sestanek, trije manjši sestanki, osem telefonskih pogovorov, odgovarjanje na elektronska sporočila, sedenje za računalnikom in pisanje poročil ter urejanje projektov. Poleg tega še opravljanje trenerskega dela na igrišču, saj je bil na sporedu redni dnevni trening. Skratka razgiban delovni dan, poln dinamike. Seveda je treba vedeti, da je Petrovič zaposlen in tako profesionallec.

Miro Župevec (KK Krka), profesionalna funkcija direktorja

Po dogovoru smo opazovali Župevca na dan tekme, kar je prišlo na soboto. Opazovanje se je pričelo ob 15.30 uri, ko sva se dobila pred dvorano KK Krka. Tam sva bila med prvimi. Sledil je kratek pozdravni pogovor. Opazili smo, da je nekako bolj »napet« oziroma na trnih, kot je bil na intervjuju. Videlo se je, da je v pričakovanju dogodka, tekme, ki sledi. Povedal nam je, da je bil zjutraj okoli 9.00 ure v pisarni in se tam zadržal približno eno uro. Odgovoril je na nekaj elektronskih sporočil. Dve sta se nanašali na današnjo tekmo, ostala pa v zvezi s trenerji oziroma igralci. Na poti domov je opravil telefonski razgovor s sekretarjem kluba in potem še s trenerjem prve ekipe. Vse to mu je vzelo približno deset minut.

Ta najin krajši pogovor je trajal približno petnajst minut. Pred dvorano so potem začeli prihajati ljudje, eden za drugim. Najprej me je predstavil sekretarju kluba. Ta je zelo na hitro odšel v dvorano, saj so ga notri čakale zadolžitve. Treba je še povedati, da je direktor kluba na dan tekme tudi vodja organizacije tekme. Sledil je prihod sodelavca za stike z javnostmi (PR), s katerim sta se zapletla v pogovor. Pogovor je bil splošen. Začutil sem neko sproščenost v tem razgovoru. Midva v tem času ne govoriva, jaz stojim kakšen meter stran od njega. Sledili so prihodi domačih igralcev, ki so prihajali eden za drugim. Prav vsak direktorja kluba pozdravi, ta pa pozdrav vrne. Z nekaterimi je bil bolj splošen pozdrav, spet z drugimi pa bolj pristen. Ura je bila že malo čez 16.00 in to je bila tudi ura, določena za prihod igralcev na tekmo.

Sledil je prihod celotne gostujoče ekipe s trenerjem na čelu in tudi z direktorjem. Istočasno so prišli še nekateri honorarno zaposleni ljudje, ki pomagajo klubu večinoma samo na dan tekme. Tu je mišljeno na prodajalce kart, varnostnike itd. Z vsakim direktor spregovori nekaj besed, predvsem kako so, če je vse v redu itd. Še najdaljši je bil pogovor z direktorjem gostujoče ekipe, ki je trajal dobre pol ure. Ta pogovor so med drugim zmotili sodniki, s katerimi sta se pozdravila oba direktorja, in to zelo prijazno. Pogovor med direktorjema klubov se je sprva nanašal na bolj splošne zadeve. Kako sta, kaj je novega, na splošno se je videlo, da sta veliko vedela drug o drugem in da se dobro poznata. Še najbolj sta se zadrževala na pogovoru o igralcih, tistih, ki jih imata, pa tudi tistih, ki jih nimata in igrajo drugje. Tako neformalno sta drug drugemu podala kar nekaj informacij, ki jima pri vsakdanjem delu prav gotovo pridejo prav. Bila sta kar sproščena. Še posebej pri Župevcu

sem opazil, da je začetna napetost popuščala. Igralci obeh ekip so že bili v dvorani, reševalno vozilo je že prispelo, tudi gledalci so začeli počasi prihajati, kar pomeni, da je vse potekalo v najlepšem redu.

Okoli 16.30 ure, se pravi po približno eni uri, ko smo zunaj stali, smo skupaj odšli v dvorano. Šli smo skupaj naravnost na mesto, kjer Župevec spremlja tekme v živo. Tam sva sedla. No, kmalu je prišel trener, s katerim se je direktor začel pogovarjati. Nekoliko sta se oddaljila, tako da vsega nisem slišal. Večinoma pa sta se pogovarjala o igralcih in tekmi, ki bo zelo kmalu sledila. Čez nekaj minut je prišel do Župevca igralec, ki ni bil v ekipi, saj je poškodovan. Tokrat je z igralcem odšel na stran, kjer sta imela skoraj 15 minutni razgovor. Ko je prišel nazaj, mi je povedal, da sta se na splošno pogovarjala o poškodbi, vrnitvi na igrišče, potem v zvezi s stanovanjem itd. Skratka igralec je izkoristil priložnost za razgovor z direktorjem. V dvorani so se počasi začeli nabirati gledalci, prižgala se je glasba in sledil je prihod igralcev iz obeh ekip na igrišče. Župevec se je zopet odmaknil in šel na razgovor k »zapisnikarski« mizi, kjer je bil dobre pol ure. Vmes se je malo pogovarjal tudi s trenerjem nasprotujoče ekipe. Na daleč je bil videti sproščen, v pregledovanju, če vse poteka tako, kot mora. Vmes izkorišča še priložnost za neformalne razgovore, s katerimi tudi pridobiva marsikatero informacijo. Ko se je vrnil k meni, so nas še minute delile od začetka same tekme. Tu zopet opazim napetost pri direktorju, kar se mi zdi normalno. V času tekme je bil dejansko maksimalno posvečen tekmi. Obnašanje je bilo kar navijaško in nič direktorsko. Komentiranje igre, igralcev in tudi sodnikov. Okoli naju so sedeli ljudje, ki hodijo na vse tekme in imajo nekako stalne sedeže. Tako se vsi že zelo dobro poznajo in temu primerno so vsi sproščeni v komunikaciji in lahko bi rekel tudi strokovni v tem, kar počnejo.

Ob polčasu je Miro zopet odšel do zapisnikarske mize na pregled, če je vse v redu, potem pa še na hitro v garderobo k ekipi. Po koncu tekme okoli 20.00 ure je direktor še malo počakal v dvorani, šel do zapisnikarjev, čestital svoji ekipi in nasprotni ekipi. To vse skupaj je trajalo dobrih 15 minut. Potem je prišel čas najinega slovesa. Povedal je še, da zdaj sledijo formalnosti, pozdravljanje z delegatom in sodniki itd. V roku pol ure tudi sam zapusti dvorano. Opazovanje sem zaključil ob 20.30 uri. Kasneje ta dan ni več opravljal dela, povezanega z njegovo funkcijo.

Delovni dan Župevca na dan tekme se razlikuje od delovnika med tednom. Ne glede na to, da opravlja direktorsko funkcijo, se na dan tekme pojavlja tudi v vlogi vodje organizacije tekme. V dopoldanskem času opravi nekaj administrativnih del in telefonskih pogovorov, pri čemer gre za pridobivanje in posredovanje informacij, večinoma vezanih na tekmo tisti dan. Pred pričetkom tekme se je Župevec dejansko pojavljal v več vlogah, kar je zanimivo. Bil je direktor kluba, vodja organizacije tekme, še kako izrazita pa je bila tudi vloga predstavnika kluba. Ta čas pred tekmo Župevec izkoristi na eni strani za pridobivanje in posredovanje informacij, po drugi strani pa za veliko neformalnih kratih pogovorov z različnimi interesnimi udeleženci kluba. Med notranje spadajo igralci, sekretar, predstavnik za stike z javnostmi,

honorarno zaposleni delavci, med zunanje pa gostujoči igralci in njihov direktor, sodniki, reševalci in gledalci. V dvorani je Župevec tik pred pričetkom tekme zopet izkoristil čas za nekaj neformalnih pogovorov, pojavljal pa se je tudi v vlogi nadzornika, kar je pričakovano, glede na to, da je bil ta dan tudi vodja organizacije tekme. Po koncu tekme so ga čakale še formalnosti, kjer se je spet pojavljal v različnih vlogah. Dejansko zelo razgiban delovnik, kjer je zanimivo to, da se v dobrih petih urah pojavlja v različnih vlogah, kar pa je po drugi strani pričakovano glede na zadolžitve, ki jih je imel oziroma jih ima ob domačih tekmah.

Župevca sem opazoval na »klasičen« delovni dan, ko je na sporedu domača tekma. Njegov delovnik je znašal sedem ur. Slabi dve uri v dopoldanskem času in nekaj več kot pet ur v času tekme. Na tekmi skoraj ni uporabljal telefona, saj je šlo večinoma za krajše pogovore z različnimi ljudmi, večinoma o organizaciji in dejavnostih tekme, ter neformalni pogovori o košarki, igralcih itd. Kar sem od opazovanja zaznal, je to, da je na dan tekme delovnik direktorja kar dinamičen, poln sprememb, usklajevanj in menjave razpoloženja. Treba je spremljati več vidikov in zadev, nadzirati in usmerjati. Delo zahteva celega človeka in treba je poudariti, da je Miro zaposlen v klubu in tako profesionalni delavec.

Sicer pa po njegovih besedah povprečen delovni dan med tednom poteka nekako po naslednjem razporedu. V pisarno pride okoli 8.30 ure. Najprej pregleda vso prispelo fizično pošto, ki jo potem razvrsti po prednostnem vrstnem redu in jo preda naprej. Sledi pregledovanje in odgovarjanje na elektronsko pošto. Sicer ima povprečno deset klicev dnevno, ki trajajo povprečno 2–3 minute na klic. Med njegove zadolžitve spada tudi pošiljanje vabil za tekme, razdeljevanje kart sponzorjem in donatorjem ter drugim društvom. Prav tako pripravlja vse pogodbe s sponzorji, donatorji in tudi igralci. Pri sponzorjih in donatorjih se to dogaja na letni ravni po preteku teh pogodb. Takrat pripravijo novo pogodbo, potem se fizično oglasi pri sponzorju, kjer se pogovori in podpiše pogodbo. Kar se tiče priprave pogodb za igralce, je treba upoštevati tudi predhodno komunikacijo z igralcem in tudi pogajanja okoli prestopa in pogojev pogodbe. Pri sponzorjih in donatorjih pove, da posamezna stvar vzame uro do dve uri časa, medtem ko je pri igralcih zelo različen časovni razpon in je težko opredeliti, koliko časa vse to vzame.

Aleš Koršič (RK Koper), honorarna funkcija direktorja

Po dogovoru sem opazoval Koršiča na dan tekme. Dejstvo je, da je Koršič redno zaposlen pri glavnem sponzorju kluba in je njegovo delo v klubu popoldansko in honorarno (part time job). Tako v bistvu med tednom dopoldne večinoma opravlja delo, ki ni povezano s klubom. To tudi pomeni, da je bilo edino smiselno opazovanje na dan tekme.

Opazovanje se je pričelo ob 15.30 uri, ko sva se dobila v dvorani RK Koper. Pričakal me je v zgornjem nadstropju. Bil je bolj napet in predvsem napolnjen z energijo in zanosom, kar je čisto nasprotje od dneva, ko sva opravila intervju. Tudi govoril je glasneje in hitreje. Videlo

se je, da bi se mi rad bolj posvetil, vendar – čez slabi dve uri se prične tekma. To se je čutilo in to so moji prvi občutki ob najinem srečanju.

Še posebej pa se je napetost čutila v spodnjem klubskem prostoru. Ta je bil razdeljen na dva dela. En je bil večji in prostornejši. V njem je bila velika miza in najmanj 12 stolov. Sobo so krasili pokali ter velik LCD-zaslon. Na njem je bil moč opazovati prenos rokometne tekme, ki se bo začela točno ob 16.00 uri. V naslednjem prostoru sta bili dve mizi in dva računalnika. Tam je bilo najbolj živo, saj se tam dela zapisnik za tekmo in ureja druge podrobnosti glede tekme. Sedel sem zraven direktorja na začetku velike mize. Poleg naju so bili za mizo še štirje drugi klubski delavci ter kontrolor sojenja. Aleš mi je ponudil pijačo in potem sva se zapletla v pogovor, ki je trajal slabih 20 minut. Vmes so naju prekinjali, saj so ga kot direktorja različni ljudje spraševali vse živo, od pomembnih zadev glede tekme do banalnih. Večinoma je odhajal v tisti manjši prostor, kjer so potem reševali določene zadeve. Sicer pa je bilo v obeh prostorih kar glasno. Okoli 16.00 ure nas je bilo notri že osem, poleg tega so povišali ton na televiziji, saj se je pričel prenos tekme dveh konkurentov Cimoso Kopra. Pri Koršiču sem zaznaval predvsem napetost in nemirnost. Čutiti je bilo naboj pred tekmo. V teh slabih 20 minutah mi je sicer povedal naslednje. V dopoldanskem času je opravil dva klica. En je bil v povezavi z današnjo tekmo, saj ga je poklical predsednik kluba. Drugi klic je bil s sekretarjem, v povezavi z ekipo. Oba klica sta mu vzela približno deset minut. Okoli 16.15 ure je v prostor stopil trener. Vsi ga lepo pozdravijo. Tudi on sede in začne gledati tekmo. Koršič je sicer zelo zgovoren, skoraj z vsakim izmenja nekaj besed. Vidi se, da se vsi nekako med seboj poznajo že dalj časa. Čuti se sproščenost med njimi ter tudi napetost zaradi prihajajoče tekme. Vsi komentarji večinoma letijo na tekmo, ki jo gledajo, na primerjave s svojimi igralci, na trenerje, sodnike itd. Skratka zanimivo spremljanje dogajanja. Čuti se hierarhija. Ve se, kdo je direktor in kdo prvi trener. To se mi je zdelo še posebej zanimivo.

Okoli 16.45 ure nas je večina ta prostor zapustila. Direktor me je odpeljal skozi vmesne prostore do vhoda na igrišče. On sam je zavil v garderobo k igralcem, kamor jaz seveda nisem smel. Po 15-ih minutah je prišel ven in mi povedal, kje je pripravil prostor zame. Sedel sem za golom, imel pa sem dober razgled na klop, kjer je potem med tekmo bil on skupaj s trenerjem in igralci. Napetost pri Alešu se je dvignila do vrhunca. Od sedaj naprej pa do konca tekme sem ga spremljal iz daljave. Živčnost, mirnost, napetost, pogovori, telefoni, veselje, mešanica vsega. Ob polčasu sva se na hitro pozdravila, saj je zopet hitel v garderobo. Malo pred 20. uro se je končala tekma. Na hitro sva se pozdravila. Pozdraviti se je šel z igralci in drugo ekipo ter potem naprej odhitel še do sodnikov. Kot mi je še povedal, gredo skupaj z igralci še na neformalno večerjo in tako se bo njegov delovnik na dan tekme končal. Opazovanje sem zaključil ob 20. uri.

Izsledki opazovanja Koršiča so bili po pričakovanju mnogo bolj podobni izsledkom Župevca kot Petroviča, saj je tudi Koršič bil opazovan na dan tekme. Dopoldanski čas sicer ni bil naporen, je pa res opravil dva klica, tako s predsednikom kluba kot s sekretarjem, kjer so si

izmenjali informacije. RK Koper ima poseben prostor, kjer se funkcionarji in trener nekako dobijo pred tekmo in opravijo še tiste zadnje obveznosti pred tekmo. Je pa to tudi prostor, kjer se pričaka sodnike. V tem prostoru se je tako nabralo kar nekaj interesnih udeležencev kluba, ki jih je Koršič dobro obvladoval, lahko bi rekli na trenutke tudi vodil, predvsem zanimiva se mi je zdela hierarhija, saj so se vsi obnašali zelo spoštljivo, predvsem do Koršiča in prvega trenerja. Od notranjih udeležencev kluba so bili tu sekretar in trener, od zunanjih pa kontrolor sojenja. Notri je bilo še nekaj ljudi, ki so tako ali drugače povezani s klubom, za katerih funkcije pa nisem izvedel. Ko sva odšla v dvorano in bolj ko se je bližal začetek tekme, več opravil je imel Koršič. Vsa ta opravila je opravljal hitro, tudi pogovori v živo in po telefonu so bili kratki. Vse to je pričakovano, saj se tekma začne ob določeni uri, stvari pa je pod pritiskom treba hitro urediti. Po končani tekmi so sledili še nekateri standardni opravljeni, ki pa so bili bolj administrativne narave.

Koršiča sem opazoval na »klasičen« delovni dan, ko je na sporedu domača tekma. Njegov delovnik je znašal slabih sedem ur. Malo manj kot uro dopoldan, potem čas tekme in nekaj neformalnosti po tekmi. Na tekmi telefona razen dvakrat ni uporabljal. Imel je zelo veliko krajših razgovorov tako s klubskim osebjem kot tudi z igralci, pa z nasprotno ekipo, s sodniki itd. Ob njem sem zaznal drugačno energijo kot takrat, ko sva opravljala intervju. Tekma je vseeno specifična, je neke vrste vrh tedenske piramide, nek oder, kjer se mora zliti to, kar se ves teden počne. To pusti posledice. Bil je zelo dinamičen, odločen, hiter in na trenutke brez čustev. Na vprašanja je odgovarjal hitro, stvari hitro reševal. Ves čas sem imel občutek, kot da se nam vsem nekam mudi, kot da nam zmanjkuje časa. Na koncu se je vse uredilo, do tekme so bili vsi na svojih mestih in igra se je začela. Delovno mesto direktorja kluba zahteva dinamično in odločno osebo, ki uživa spoštovanje sodelavcev. Stvari so hitro potekale in tu se je videlo, da so uigran tim, ki mu to ni prva tekma, pač pa samo ena izmed njih. Vseeno je bila prisotna napetost in to verjetno daje čar športu in privlači množice.

Sicer pa po njegovih besedah povprečen delovni dan med tednom poteka nekako takole. Zaposlen je v Cimosu Koper (glavni sponzor kluba) in tam opravi svoj normalen osemurni delovnik. Seveda kakšno »rokometno« zadevo opravi tudi med tem delovnim časom. Lahko gre za klic ali pa odgovarjanje na elektronsko pošto. Sicer pa veliko tega naredi v popoldanskem času, ko opravi vse potrebne klice itd. Ima dva do tri tedenske sestanke, kjer posamezen sestanek traja med 45 minut do ene ure. Niso vsi sestanki v pisarni, lahko je to tudi v kavarni ob kavici. Sestankuje z igralci, trenerji, drugimi klubskimi delavci, novinarji, potencialnimi sponzorji itd. Sicer ima dnevno zelo različno število klicev kar se tiče rokometu. Lahko jih je deset ali pa nobenega. Najpogosteje ga po telefonu kličejo igralci, klubski sodelavci, novinarji ter tudi ljudje iz ZROPS-a. Omenil je, da ima redne razgovore po telefonu s predsednikom kluba. Na dan prejme okoli dvajset elektronskih sporočil in kar se da sproti odgovarja nanje. V njegov delokrog spadajo tudi pogodbe s sodelavci in igralci. To pomeni njihovo sestavljanje, usklajevanje, pogajanja in podpisovanje. Poleg tega je vedno na tekmah prve članske ekipe, tudi na klopi med tekmo in v garderobi. Koršič je direktor kluba,

vendar zaposlen drugje, tako da lahko rečemo, da to delo opravlja v svojem prostem času. In kot kaže, ga opravlja zelo dobro, saj je klub odlično organiziran ter v zadnjem času dosega tudi odlične rezultate.

4.2 Ključne ugotovitve raziskave

Na začetku magistrske naloge smo zapisali predpostavko, da bodo kompetence in osebnostne lastnosti, značilne za managerje pridobitnih organizacij, enake ali podobne pri managerjih športnih klubov, ki praviloma spadajo pod nepridobitne organizacije. Predpostavljali smo tudi, da je za uspešnost športnih klubov nujno, da jih vodijo ljudje, ki vlogo vodje združujejo v vlogi managerja. Pojem managerja, kot ga vključujemo v magistrsko nalogo, je torej sinergija značilnosti in nalog managerja v njegovi ožji definiciji načrtovalca, organizatorja in nadzornika delovnih procesov, kakor tudi vodje v vlogi usmerjevalca in motivatorja zaposlenih v organizaciji.

Najprej se moramo zavedati dejstva, da bogatejši klubi (oziroma klubi, ki si to lahko finančno privoščijo) delujejo tako, da imajo poslovni in športni del profesionalno organiziran. Ampak to je za slovenski prostor prej redkost kot dejstvo, medtem ko je to v tujini že kar normalna praksa. Vzoren primer takšne organizacije dela je pri nas NK Maribor, kjer imajo tako za poslovni kot za športni del profesionalno zaposlenega direktorja. Ostali klubi iz raziskave imajo organizacijo rešeno na različne načine. NK Bravo ima v športnem delu zaposlenega profesionalca, za poslovni del pa »izven« kluba skrbi glavni sponzor s svojim direktorjem. Na podoben način je bil v času raziskave organiziran tudi NK Interblock. Pri KK Krka, KK Helios in RK Krim je v bistvu funkcija poslovnega in športnega direktorja združena v eni osebi. RK Pivovarna Laško ima profesionalnega poslovnega direktorja kluba, medtem ko športni del nekako obširneje pokriva kar prvi trener članske ekipe. Cimos Koper ima zanimiv in inovativen model, kjer so dejansko v klubu zaposleni samo trenerji in obvezno osebje, vse ostalo osebje z direktorjem na čelu pa prispeva sponzor kluba. Način je zanimiv, v času vsesplošne krize pa neverjetno varčen. KK Elektra ima na čelu direktorja za poslovni del, ki je v to delo vključen honorarno, za športni del pa v razširjeni obliki skrbi prvi trener članske ekipe.

Raziskave pri kulturnih organizacijah, ki spadajo pod nepridobitne organizacije podobno kot športni klubi, so pokazale, da managerji ne morejo voditi umetnikov enako, kot npr. delavce, saj pri njih ne morejo načrtovati in nadzirati, kot to predpisujejo učbeniki managementa. Tako imenovani poslovni direktor potrebuje za vodenje takšne organizacije umetniškega direktorja. Odločata skupaj in ne posamezno. Podoben fenomen je bil ugotovljen tudi v zdravstvenih in šolskih sistemih. Tam upravniki ne odločajo o stvareh, ki so povezane s politiko ustanove, medtem ko zdravniki in učitelji vplivajo prav na to (Adizes 2004, 31–32). Ugotovitev Adizesa lahko iz izsledkov naše raziskave potrdimo v celoti, saj funkcije vodilnih v športnih organizacijah zasedajo bivši športniki, med katerimi so nekateri dosegali vrhunske, spet drugi

malo manj vrhunske športne kariere. Še najbolj s teorijo primerljiv način upravljanja ima tako NK Maribor.

Opazovanje kot metoda pridobivanja podatkov je bila v pomoč intervjuju, prav tako metodi za pridobivanje podatkov. Opazovanje je bilo omejeno na en dan za vsakega izmed treh udeležencev raziskave. Nekatere podobnosti so se pokazale predvsem pri Župevcu in Koršiču, kar je logično, saj sem oba opazoval na dan tekme. Čeprav sta iz različnih športnih dejavnosti, pa opravljata kar nekaj zelo podobnih opravil. Po drugi strani je Petrovičeva funkcija specifična, saj dela tako na igrišču kot trener kot izven igrišča kot vodja stroke. Pri vseh treh udeležencih opazovanja je bilo v njihovem delovniku opazno, da so se srečali z vodenjem, načrtovanjem, pridobivanjem in predajanjem informacij, sprejemanjem odločitev, komuniciranjem, usklajevanjem, nadziranjem, predstavljanjem kluba, motiviranjem itd.

Daleč največ časa jemlje vsem trem opazovancem komuniciranje, tako formalno kot neformalno. S komuniciranjem je mišljeno tudi usklajevanje, predstavljanje kluba, motiviranje, pridobivanje in predajanje informacij in deloma tudi vodenje. Vodenje je recimo Petroviču vzelo kar 25 % delovnega časa tistega dne (slabe tri ure), kar je razumljivo, saj je ta dan vodil tako redni tedenski sestanek kot tudi trening na igrišču. Župevcu in Koršiču pa je vodenje vzelo slabe pol ure. Zelo veliko časa je na delovni dan Petrovič posvetil načrtovanju nadaljnjih aktivnosti in raznim analizam ter poročilom. Vse skupaj mu je vzelo več kot dve uri. Po drugi strani se tako Župevec kot Koršič skoraj nič nista ukvarjala z načrtovanjem, kar gre pripisati predvsem temu, da sem ju opazoval na dan tekme, kjer morajo tako ali drugače stvari biti že vnaprej pripravljene. Temu logično sledi, da je Župevec velik del časa namenil pridobivanju in posredovanju informacij, usklajevanju ter nadzoru tako ljudi kot tudi dogodkov. Podobno kot pri Koršiču se ti trije sklopi bolj ali manj pojavljajo preko celotnega delovnega dne, ko je na sporedu tekma. Če k temu dodamo še predstavljanje kluba, smo krepko preseгли polovico delovnega časa (4–5 ur), ki sta ga opazovanca porabila. Petrovič je na drugi strani za nadziranje in predstavljanje kluba porabil minimalno količino časa, manj kot uro. Zanimivo je še to, da so vsi trije še najmanj časa porabili za sprejemanje odločitev in predvsem motiviranje. Odločitve so sprejemali hitro, je pa tu v ozadju logika, saj je šlo večinoma za sprejemanje rutinskih odločitev. Samo motiviranje je bilo malenkost opazno pri Petroviču v času treninga, pri Župevcu in Koršiču pa tisti manjši del motivacije poteka v garderobi pred tekmama, kamor pa nismo vstopili. V celoti gledano je poleg komuniciranja, ki vzame največ časa, vsem skupna tudi dinamičnost in raznolikost dela, nalog in opravil skozi večino delovnega časa.

Vedeti moramo, da se managerji v športu soočajo z delavnikom, ki ni enak ostalim delavnikom (recimo samo med tednom), se pravi dela v nesocialnem času, ki ga ostali uporabljajo za rekreacijo in počitek, medtem ko je za managerje v športu to po vsej verjetnosti plačan delovni čas. To na managerja ustvarja dodaten pritisk in konfliktno situacijo, še posebej glede njegovega zasebnega časa (Watt 2003, 229). Pri opazovanju se je izkazalo za

resnično, da je delovni čas ljudi v managementu v športu zelo raznolik, predvsem pa drugačen od delovnega časa ljudi v pridobitnih organizacijah. Vikend ima popolnoma drugačen pomen v športu, saj takrat poteka glavna tekma, tekma pa je vrhunec vsega, kar naj bi pokazal management v športu.

Management kot poslovođenje

Udeleženci raziskave so v celoti gledano zajeli vse pomembne vidike managementa, kakršnega poznamo iz poslovnega sveta. Poleg tega so tako Petrovič, Protega in Župevec kot Koršič v prvi vrsti management povezali z vodenjem tako ljudi kot tudi posameznih segmentov kluba. To tudi potrjuje našo predpostavko, da je za uspešnost športnih klubov nujno, da jih vodijo ljudje, ki vlogo vodje združujejo v vlogi managerja. Po mnenju Bassa (1990, 414), morajo direktorji tako voditi kot upravljati (angl. to manage). Torej vodje upravljajo in managerji vodijo. Adizes (1996, 91) pravi, da je vodenje sposobnost vplivanja na sodelavce, kjer jih spodbujamo in usmerjamo k želenim ciljem. Toda dober vodja ne pomeni vedno dobrega managerja. Zato je zaželeno, da bi bilo oboje združeno v eni osebi.

Prav tako udeleženci raziskave omenjajo pravila, dolžnosti in skupek opravil, ki jih je treba narediti. Koršič še pove, da je management tako vodenje kot tudi upravljanje s sredstvi in ljudmi. Tu se odgovori med udeleženci nekoliko razlikujejo, saj je treba ločiti med funkcijo direktorja t. i. poslovnega dela kluba in funkcijo direktorja t. i. športnega dela. Kot smo že prej omenili, je ta del nekje popolnoma ločen, nekje pa so meje zelo zabrisane.

Management kot vodenje

Vsi managerji se pri svojem delu srečujejo z vodenjem tako ljudi kot tudi procesa dela in posameznih segmentov v klubu. Iz razgovorov je razvidno, da so vsi nekje vmes po hierarhiji, torej podrejeni vodstvu oziroma upravnim odborom, sponzorjem (t. i. lastniki klubov) in nadrejeni ostalim klubskim službam. Nekateri imajo pri odločitvah polna pooblastila, spet drugi morajo dosegati širši konsenz. Tavčar (2005, 165) pove, da ima manager, ki je vezni člen med zunanjim in notranjim okoljem organizacije, pomemben vir moči, saj je samo usklajevanje in uravnavanje razmerij med zunanjim in notranjim okoljem še kako pomembno tako za ene kot za druge. Vse to pa managerju po drugi strani nalaga bremena in odgovornosti.

Nekako so se vsi strinjali, da se je treba pred vsako odločitvijo dogovarjati, poslušati ter na koncu sprejeti odločitev, s katero se strinjajo vsi oziroma večina. Opazna sta dva načina oziroma stila vodenja. Prvi je zelo demokratičen, z veliko pogovora in dogovarjanja. Drugi bolj avtoritativen, saj naj bi bila splošna demokracija kot stil vodenja v športnih organizacijah slaba. Še najbolj se neki podobnosti iz poslovnega sveta približa ter nakazuje stil vodenja, kjer moraš biti demokratičen v odločanju in avtoritativen v udejanjanju. Watt (2003, 76) sicer

meni, da je najbolj primeren tisti stil vodenja, ki ustreza zahtevam organizacije in trenutne situacije, v kateri se nahajajo. To pomeni, da nekega splošnega pravila ni, pač pa gre bolj za prilagajanje trenutnim situacijam.

Stanje managementa v slovenskih športnih klubih

Na splošno ocenjujemo, da je management v slovenskih športnih klubih slab, da je na tem področju še ogromno rezerv in da jih tu čaka še ogromno dela. Kljub vse prej kot idealnim razmeram, slabi pomoči države ter sorazmerni majhnosti okolja so vseeno nekateri naredili velike stvari, od tega, da so se uvrščali v najelitnejša evropska tekmovanja, do tega, da so celo osvojili vrh Evrope, nekateri pa prodali svoj produkt (igralce) za dober denar v boljše in večje evropske klube. Pa vseeno vse naštetu ne more zamegliti dejstva, da klubi nimajo neke kontinuitete dobrih rezultatov, pač pa bolj nihanja in prej stagnacijo kot napredek.

Kot ključen razlog za uspeh ali neuspeh se kaže vizija. Pri tem ni problem le obstoj ali pomanjkanje vizije, pač pa predvsem njena izpeljava. Vizija se v večini primerov ne uresniči zaradi pomanjkanja finančnih sredstev in tudi (pre)pogoste menjave ljudi na najvišjih položajih v klubih. Pomanjkanje finančnih sredstev se zelo pozna predvsem pri številu profesionalno zaposlenih delavcev, ki so osnova, da lahko določeni procesi sploh tečejo, kaj šele, da bi bili hitri, učinkoviti in inovativni. Iz časa, ko je bila delana raziskava, pa do danes (minilo je cca. dve leti in pol), je izmed devetih udeležencev raziskave svoje funkcije v istih klubih zadržalo pet udeležencev. To samo podkrepi dejstva, ki so jih udeleženci raziskave omenjali in prav gotovo gre lahko razloge njihovih odhodov in menjav iskati predvsem v neurejenem financiranju in pa menjavah lastnikov klubov. Na možnost hitre zamenjave managerja v nepridobitnih organizacijah je opozarjal že Drucker (1990, 18 v Tavčar 2005, 290), ki ob tem ponuja še rešitev: »Novi manager nepridobitne organizacije nima veliko časa, da se dokaže. Morda leto dni. Da bi bil uspešen v tako kratkem obdobju, si mora izbrati vlogo, ki se sklada s poslanstvom in vrednotami organizacije.«

Načrtovanje in merljivost ciljev

V društvih, ki so v Sloveniji prevladujoča oblika nepridobitnih organizacij, imajo pomembno vlogo upravni odbori ali drugače imenovana skupina, ki upravlja, mnogokrat pa tudi poslo vodi delovanje društva (Tavčar 2005, 42). Udeleženci raziskave so to dejstvo potrdili, saj cilje načrtujejo skupaj z ostalimi zaposlenimi, predvsem z vodstvi klubov. Vodstva klubov večinoma sestavljajo glavni sponzorji v upravnih odborih, ki imajo pri postavljanju ciljev, predvsem pa pri njihovi potrditvi največ besede. Postavljanje ciljev se povezuje z zmožnostmi posameznega kluba. Cilje kot takšne vsi omenjajo zelo podobne, čeprav se je izkazalo, da ne glede na to, da gre za športno dejavnost, cilji niso samo rezultatski. Zelo poudarjajo

usmerjenost v delo z mladimi in njihovim izpopolnjevanjem, splošnim zaupanjem v klub, zadovoljstvom zaposlenih itd.

Podobno kot velja za poslovni svet cilji brez merljivosti oziroma ovrednotenja ne pomenijo ničesar in tega se zavedajo vsi udeleženci raziskave. Dobri cilji naj bodo merljivi, dosegljivi, spodbudni in skladni. Cilj, ki ga ni mogoče meriti, je lahko koristna usmeritev, ni pa uporaben za konkretno obvladovanje organizacije (Tavčar 2005, 152–154). Managerji ne morejo obvladovati organizacije, če ne merijo dosežkov delovanja organizacije. Zdaj rezultatske cilje se da hitro izmeriti in pogledati, dostopni pa so vsakomur, saj so javni, mediji pa skrbijo za njihovo ažurnost. Večji problem je merljivost drugih ciljev, ki pa so za športno dejavnost še kako pomembni, če ne celo ključni. V športnih klubih poleg profesionalcev veliko dela opravijo tudi delno (polovično) zaposleni, honorarni sodelavci in prostovoljci. Poskrbeti je treba predvsem za njihovo zaupanje in zadovoljstvo, saj bodo le tako ostali dalj časa v nekem klubu. Za športne klube je še kako pomembno zaupanje tudi igralcev in staršev – še posebej tistih najmlajših. To zaupanje in zadovoljstvo je težko izmeriti, čeprav se večini udeležencev raziskave zdi še kako pomembno. Kot glavni pokazatelj uspešnosti kluba in tega, da je klub na pravi poti, udeleženci raziskave navajajo veliko število otrok, ki jih imajo v klubih in ki jim jih starši zaupajo, poteg tega pa se marsikje starši tudi prostovoljno vključijo in pomagajo, tako finančno kot s prevozi itd. Kar se tiče zadovoljstva igralcev in zaposlenih, se to kaže preko korektnih odnosov in tega, da imajo veliko igralcev, ki niso člani kluba le zaradi zaslužka, pač pa tudi zaradi dobre organizacije in pripadnosti. Vedno si je dobro zapomniti načelo, da nobeno ocenjevanje ni enako vsakemu managementu, meni Watt (2003, 130). Če se v športni organizaciji sami odločijo, po čem bodo merili oziroma ocenjevali rezultate, je to dobro za njih in sprejemljivo. Velja namreč, da če nekaj ne moreš meriti in oceniti, tega raje ne naredi.

Interesni udeleženci

Skoraj vsi športni klubi in njihov management se srečujejo s podobnimi interesnimi udeleženci. Med notranjimi omenjajo zaposlene in igralce, med zunanji pa vodstva klubov oziroma sponzorje (lahko bi rekli lastnike klubov), zveze in združenja, medije, starše, navijače itd. Tudi komuniciranje z omenjenimi udeleženci poteka podobno.

Športni klubi so javno izpostavljeni in kot takšni so in morajo biti na voljo medijem. Ta komunikacija z mediji oziroma s širšo javnostjo se zdi vsem udeležencem še kako pomembna. Mediji namreč ustvarjajo javno podobo kluba. Večinoma management komunicira preko svojih služb za stike z javnostmi (PR), še intenzivneje pa preko svojih spletnih strani. Nekateri imajo tudi 'mailing liste' novinarjev in jih sami obveščajo o vseh novostih. To predvsem velja za manjše oziroma medijsko manj zanimive klube. Večji klubi se ne soočajo s tem, da bi bilo premalo napisanega, pač pa s tem, da mediji ne poročajo pravilno. In to so izpostavili kot problem. Na tem področju namreč vidijo rezervo, kjer bi bilo treba

komunikacijo z mediji dvigniti na višjo raven ter se s tem približati evropskim standardom na tem področju. Vsi večinoma omenjajo vzorno in dobro sodelovanje z zvezami, združenji prvotigašev ter klubi, s katerimi so v rednih stikih, večinoma po telefonu in elektronski pošti.

Udeleženci raziskave se še kako zavedajo pomembnosti in moči navijačev, ki so jim zelo pomembni ne samo zaradi podpore, ampak tudi zaradi ustvarjanja javnega mnenja. Tako jim skušajo iti nasproti z vstopnicami, prevozi na gostovanja, omogočajo druženje z navijači itd. Skratka – stik z navijači je stalen s ciljem po obojestranskem zadovoljstvu.

Pridobivanje informacij

Informacije, njihovo pridobivanje in razpolaganje z njimi je še kako pomembno vsem udeležencem raziskave. Predvsem je zaznati, da jim te informacije še kako pomagajo pri njihovem vsakdanjem delu in pri sprejemanju odločitev, kar nam je poznano tudi iz poslovnega sveta. Kot glavni vir informacij večina omenja poznanstva, ki so si jih ustvarili tako v času aktivne športne kariere kot pri opravljanju sedanjega dela v klubih. Veliko pozornost posvečajo kakovosti informacij, kjer predvsem tiste iz medijev niso vedno najbolj relevantne. Kot vir informacij navajajo tudi svetovni splet, razne konference in tudi informacije zveze in združenja svoje športne panoge. Iz pogovora kot opazovanja ni bilo moč zaznati, da bi udeleženci raziskave veliko pozornosti namenjali »mehkim« informacijam, bolj je bilo zaznati, da se jih otepajo. Po mnenju Mintzberga (1998, 9) bi morali managerji ceniti in negovati ravno te mehke informacije, sploh pa čenče in špekulacije. Razlog je predvsem v tem, da današnja čenča pomeni jutrišnje dejstvo. Ko managerju uide klic, ki se nanaša na to, da je njegov velik dobavitelj igral golf s konkurenčnim podjetjem, bi se to dejstvo lahko uresničilo v dramatičnem padcu prodaje v naslednjem četrtletnem poročilu. Ampak takrat je že prepozno.

Posredovanje informacij

Tu se kažejo nekatere razlike med udeleženci, kjer na eni strani obstajajo redni, tedenski sestanki, na drugi strani pa neposredno komuniciranje in predvsem ustna predaja informacij. Športna dejavnost je izredno dinamična in spremenljiva, tako da si športni klubi kakšne velike standardizacije sploh ne morejo privoščiti. Drugo dejstvo, ki govori temu v prid, pa je že prej omenjeno pomanjkanje profesionalcev, kar še bolj onemogoča neko standardizacijo, saj za to enostavno ni ne časa, ne sredstev in ne ljudi. Opazno je tudi, da se večina rednih sestankov odvija bolj na poslovnem delu klubov, medtem ko je pri športnem delu to prej redkost. Tako lahko sklepamo, da se pri športnem delu informacije večinoma predajajo ustno oziroma takrat, ko se ti ljudje neformalno medsebojno srečajo (pred treningom ali tekmo in po treningih in tekmah). Seveda pa se vsi še kako zavedajo pomembnosti posredovanja

informacij in zato se tudi trudijo, da informacije pridejo naprej do ljudi, za katere ocenijo, da lahko z njimi operirajo, upravljajo in jih lahko tudi koristno uporabijo pri svojem delu.

Izkoriščanje razpoložljivih virov

Večina udeležencev se nekako zaveda svojih realnih zmožnosti in okolja, v katerem kot klubi delujejo. Neka splošna ocena je, da so pri izkoriščanju tako materialnih kot nematerialnih sredstev zelo preudarni in predvsem maksimalni. To je mišljeno predvsem v smislu strokovnega dela, pogojev in finančnih možnosti. Po Tavčarju (2005, 246) so sredstva v razširjenem smislu zmožnosti nepridobitne organizacije, kamor klubi iz raziskave tudi spadajo, pri čemer so odločilna znanja, veščine in zavzetost ljudi, ki snujejo in izvajajo dejavnosti nepridobitne organizacije.

Pogoji za delovanje športnih klubov v Sloveniji so 'trn v peti' že od same osamosvojitve. Če pogledamo povprečno starost samo teh klubov iz raziskave, lahko hitro ugotovimo, da so nekje še vedno skoraj enaki pogoji dela, ki sovpadajo s starostjo. Že res, da so se skozi leta pogoji izboljševali (adaptacija), kakšnega velikega presežka pa na področju pogojev (infrastrukture) ni. Res je tudi, da imamo nekaj novih, čudovitih objektov, ki pa so večinoma namenjeni tekmovanjem in ne treniranju. Pri skoraj vseh športih je tekmovanje praviloma enkrat tedensko, medtem ko je treba trenirati 6- do 8-krat tedensko. Skratka imamo premalo dvoran ter premalo razpoložljivih trening centrov za zadovoljitev že tistih minimalnih standardov. To pomanjkanje so poudarjali vsi udeleženci raziskave.

Kar pa se tiče izkoristka igralcev kot končnega produkta športne dejavnosti, so vsi nekako zadovoljni, pač glede na pogoje, v katerih ti klubi delujejo. Skratka – po svojih zmožnostih, z raznimi podpornimi službami in dobrim strokovnim kadrom si prizadevajo ponuditi najboljše možne pogoje za nemoten trening, tekmovanje in napredek. Tu je zadovoljstvo športnika še kako pomembno in je na eni strani povezano z izpolnjevanjem njegovih tekmovalnih ambicij, na drugi strani pa tudi pogodbenih določil (plačilo, nastanitev itd.). Vsi klubi iz raziskave so na tem področju urejeni in nimajo zapadlih obveznosti in iz tega naslova tudi nimajo nezadovoljnih športnikov.

Drucker (1990 v Trunk Širca in Tavčar 1998, 90) pravi: »Napoleon je dejal, da potrebuješ tri stvari, če hočeš bojevati vojno. Prva je denar. Druga je denar. In tretja je denar. To je morda res za vojno, ni pa res za nepridobitno organizacijo. Tam potrebuješ štiri stvari. Potrebuješ načrt. Potrebuješ marketing. Potrebuješ ljudi. In potrebuješ denar.« Finančna sredstva kot nematerialni vir so vedno bila in vedno bodo problem v športu. Tega se še kako zavedajo vsi udeleženci raziskave, ki zelo preudarno ravnajo z vsakim evrom. V času raziskave (2009/2010) je kriza že udarjala športne klube in pod tem vtisom so bili vsi pri svojih odgovorih. Poleg tega so še kako sveže zgodbe o propadlih večjih, tradicionalnih klubih, ki niso samo klubi, pač pa tudi inštitucije pri nas, kjer je glavni razlog tičal prav v nerealnih

pogledih na finančno stanje in na neracionalno porabo razpoložljivih sredstev. Zato je pozitivno to, da se današnji management tega še kako zaveda.

Inovacije in podjetništvo

Kreativno razmišljanje rodi nove ideje in inovativnost je implementacija te nove ideje. Poznamo produktno inovacijo (nove stvari) in procesno inovacijo (nov način opravljanja stvari) (Lussier in Kimball 2004, 184). Šport, kot tudi posel, zahteva izboljšano vodenje, da bi bilo več inovacij, ob tem večja obvladljivost sprememb ter povečano podjetništvo. Ob teh dejstvih bi lahko bile športne organizacije bolj učinkovite (Watt 2003, 78). Za inovacije vsi udeleženci raziskave pravijo, da so potrebne, če ne celo nujne. V svetu športa, kjer so spremembe stalnica, kjer informacije hitro krožijo, je tako ključno, da so vsi glede tega na tekočem in da se določene novosti tako vključujejo in uvajajo ne samo v sam proces dela z igralci, pač pa tudi v proces dela managementa. Udeleženci se tu zopet obregnejo predvsem v sredstva in manjše število profesionalno zaposlenih ljudi, zaradi katerih je samo ustvarjanje in uvajanje inovacij težje. Se pa strinjajo, da je skozi inovacije moč preseči marsikatero šibko točko in predvsem majhnost okolja ter zmožnosti, s katerimi se srečujejo slovenski športni klubi. Problem pomanjkanja sredstev za razvoj in inovacije, s katerimi se srečujejo klubi kot nepridobitne organizacije, omenja Tavčar (2005, 165). Mnoge nepridobitne organizacije nimajo dovolj sredstev in zmožnosti za obsežnejšo razvojno in še celo raziskovalno dejavnost. Zato so pri inoviranju navezane na pobude partnerjev v menjalnih razmerjih – na primer države, ki veže podporo na točno opredeljeno vsebino dejavnosti nepridobitne organizacije, ali uporabnikov oziroma članov, ki želijo drugačne storitve, pa darovalcev, ki prispevajo sredstva za točno določen namen, sponzorjev, ki terjajo kot protivrednost njim koristne storitve itd.

Samo delovanje kluba naj bi bilo zelo podobno, če ne že skoraj enako, delovanju v podjetjih in te meje in razmejitve naj bi bile iz leta v leto bolj zabrisane. Zdaj je v tujini v večini primerov to že stalna praksa, pri nas to še ni možno. So nekateri poskusi, kjer je recimo sponzor kluba zelo vpleten v samo delovanje (Cimos Koper), ali kjer je poleg kluba ustanovljeno podjetje, ki za klub skrbi kar se samih prihodkov tiče (Bravo 1, d. o. o.). Za kaj več pa še ni zakonske podlage, čeprav se večina udeležencev raziskave strinja, da bo to v prihodnosti nujno, saj od države ni moč pričakovati boljših, kvečjemu slabše pogoje.

Vsi udeleženci raziskave nekako delujejo v tej smeri, da bi iz vseh razpoložljivih tako materialnih kot nematerialnih virov naredili dodano vrednost, kar je podjetniško razmišljanje. Narediti produkt, igralca, in ga potem prodati za večji znesek od dejanskega vložka, je tudi podjetniško razmišljanje. Tu pri prodaji svojih produktov vsi vidijo tudi vire prihodkov, ki pa so zelo nepredvidljivi in na katere se ni mogoče zanašati, še manj pa na podlagi njih načrtovati prihodnje usmeritve. Ravno tu se kaže ta nestabilnost oziroma nihanja posameznih klubov, ki nekaj časa delujejo vrhunsko, potem pa dalj časa stagnirajo. To je tudi razlog, da se

klubi podjetno obnašajo tudi pri izkoristku vseh drugih virov in iščejo še druge priložnosti, predvsem preko marketinga, kjer bi še lahko ustvarili kakšno dodano vrednost.

Motivacija

Vsi, ki so se kdaj profesionalno ukvarjali s športom, se še kako zavedajo pomembnosti motivacije, zaradi katere včasih premagaš tako boljšega kot večjega nasprotnika. Ne vedno zato, ker si bil tisti trenutek boljši, pač pa zato, ker si imel tisti trenutek večjo željo. Udeleženci omenjajo motiviranje tako sodelavcev kot tudi igralcev. Tu jih ima veliko kar neposreden pristop. Nekateri omenjajo finančno spodbudo kot enega izmed načinov motiviranja. Sploh v zadnjih letih je to postala kar praksa v športnih klubih, kjer so ob vedno večjem pomanjkanju prihodkov plačila tako igralcem kot funkcionarjem vezali na dosežen rezultat. Boljši rezultat – večje plačilo. Kot smo že večkrat omenili, pa je v športnih klubih tudi veliko honorarnih sodelavcev in prostovoljnih delavcev, za katerih motivacijo je prav tako treba poskrbeti, vendar na drugačen način. Prostovoljci po definiciji ne prejema neposrednega plačila v obliki denarja, tako da se mora športna organizacija bolj zanašati na *notranje* nagrade, prilagojene vlogi prostovoljnega sodelavca. Takšne nagrade naj se porabljajo smiselno glede na zmožnosti posamezne organizacije (Taylor, Doherty in McGraw 2008, 180). Vse to in še kaj udeleženci raziskave tudi počnejo. Tako se jim oddolžijo s tem, da jim uredijo brezplačne vstopnice za tekme, plačajo kotizacije za udeležbo na konferencah itd. Spet drugi veliko pozornosti namenjajo medsebojnemu druženju zaposlenih in igralcev, udeležbi na 'team buildingih' za zaposlene itd. Podobno vse omenjeno povzame že Watt (2003, 101), ko pravi, da ljudi v športnih organizacijah motivirajo različni dejavniki. To je lahko status, prepoznavnost, osebni dosežek, osebni interes in za nekatere tudi denar.

Usposabljanje

Pri vseh udeležencih raziskave je bilo zaznati, da je usposabljanje zelo pomembna zadeva, pri strokovnem športnem delu pa celo nujna. Vsi trenerji imajo namreč licence, ki jih morajo vsakoletno obnavljati in so tako rekoč prisiljeni v redno usposabljanje. So pa klubi izobraževanju tudi zelo naklonjeni in če je le mogoče pomagajo in usmerjajo stroko v to, poleg tega kakšnemu trenerju tudi omogočijo obisk kakšnega večjega kluba v tujini itd. Pri usposabljanju omenjajo tudi vidik samoiniciativnosti, za kar lahko veliko postori vsak sam. Sicer pa nekateri udeleženci poudarjajo tudi lastno izobraževanje, obisk konferenc, pridobivanje dodatnega znanja, saj se zavedajo, da se lahko na takšen način tudi izboljšuje kakovost dela njih samih in posledično kluba.

Veliko je podobnosti med športom in poslovnim svetom, saj, kot pravita Adcroft in Teckman (2008, 38), je uspeh na obeh področjih pogosto odvisen od managementa in njegove uporabe strategije, timskega dela, vodenja in motiviranja. In to dejansko potrjuje tudi naša raziskava,

saj je vse omenjeno še kako vključeno v delo vodilnih športnih delavcev iz vseh klubov, ki jih zajema raziskava.

5 SKLEP

Športniki so končni izdelek kluba in njegovega managementa. Športniki so produkt, ki mora vse, kar se nauči in zna, pokazati na tekmi. Tam so športniki kot izdelki v izlozbi ali igralci na odru v gledališču ali na filmskem platnu. Pokažejo se, zasijejo v vsem svojem blišču, ali pa tudi ne. V času tekme so na vpogled vsem, tako navijačem kot trenerju, vodstvu klubov, novinarjem, sponzorjem, lastnikom in drugim. Večna je debata, kaj je bolj pomembno pri vrhunski karieri športnika – talent ali delo? Če poslušate vrhunske športnike, med katere sodi tudi vrhunski košarkar Rašo Nesterovič, ki je na konferenci Sporto 2011 dejal, da je 10 % talenta, ostalo pa je trdo delo, bodo vsi povedali podobno. Ampak, kaj je še tisto, zaradi česar dejansko iz leta v leto gledamo hitrejši, boljše in bolj kakovosten šport? Kaj ga žene naprej? Kaj športnikom omogoča, da njihovih 10 % talenta in 90 % trdega dela pride še bolj do izraza? Kaj je pripeljalo do dejstva, da so športniki iz ljubiteljskega ukvarjanja s športom postali v današnjem času pravi »mali« bogataši?

Magistrska naloga ponudi preprost odgovor. Eden izmed glavnih razlogov tiči v managementu in v procesu managementa v športu.

Skozi celoten pregled teorije in kasneje raziskovalnega dela sploh nismo omenjali športnikov kot enih izmed bistvenih udeležencev športnega udejstvovanja, saj brez njih ni športa. Dejansko so športniki ogledalo dela klubov, njihove organizacije, znanja, sposobnosti – torej managementa.

V zadnjih letih so vodje podjetij pokazali večje zanimanje za učenje iz športa, kar se kaže v večjem številu športnikov in športnic ter še posebej njihovih trenerjev, ki na vpogled ponujajo svoje delovanje in svetujejo podjetjem in njihovim vodjem. To dejstvo ne preseneča, saj je šport, podobno kot posel, izredno konkurenčen in uspeh temelji na stalnem stremljenju prekašati konkurente (Burnes in O'Donnell 2011).

Kaj torej počnejo vodilni delavci v slovenskih športnih klubih? Intervjuji, dnevniki in opazovanja nam omogočajo pridobiti informacije in razumeti, kako managerji porabljajo svoj čas in kaj delajo. Managerjeva učinkovitost je odvisna od narejenega dela skozi druge in skozi mreže drugih. Glavne značilnosti vključujejo nadzorovanje, koordinacijo in predstavljanje drugih ter obvladovanje informacij in njihovih virov (Bass 1990, 414).

Izsledki tako intervjujev kot opazovanj so pokazali, da vodilni delavci športnih klubov v Sloveniji usklajujejo delo, vodijo, načrtujejo, pridobivajo in predajajo informacije, sprejemajo odločitve, komunicirajo, nadzorujejo, razpolagajo z materialnimi in nematerialnimi viri, motivirajo, predstavljajo klub, uvajajo inovacije in delujejo podjetno.

Če vse te izsledke primerjamo z začetno predpostavko, s katero smo hoteli ugotoviti, kakšen sploh je management slovenskih športnih klubov skozi prizmo vlog po Mintzbergu, lahko

potrdimo predpostavko, da so kompetence in osebnostne lastnosti, značilne za managerje pridobitnih organizacij, enake ali podobne pri managerjih športnih klubov, ki praviloma spadajo med nepridobitne organizacije. Poleg tega lahko potrdimo, da klube vodijo ljudje, ki vlogo vodje združujejo v vlogi managerja. Pojem managerja, kot ga vključujemo v magistrsko nalogo, je torej sinergija značilnosti in nalog managerja v njegovi ožji opredelitvi načrtovalca, organizatorja in nadzornika delovnih procesov, kot tudi vodje v vlogi usmerjevalca in motivatorja zaposlenih v organizaciji, se je prav tako izkazal za potrjenega na podlagi izsledkov.

Izsledki so tudi pokazali, da se v managementu slovenskih športnih klubov skriva največja rezerva za napredek le-tega. Proti majhnosti okolja ni mogoče narediti ničesar, saj ne moremo pričakovati gradenj velikega števila športnih središč, namenjenih treningom, prav tako država še nekaj časa ne bo (če sploh kdaj) spreminjala zakonodaje s področja športa, ki bi dovoljevala klubom delovati kot podjetje ter jim s tem omogočila dotok novih, svežih sredstev. Vse to so udeleženci raziskave izpostavili kot problem. Vseeno pa je treba gledati naprej in napredovati tam, kjer je to mogoče.

Vodilni delavci športnih klubov bi se morali izobraževati in izpopolnjevati na področju managementa. In ravno tu – v managementu – so gotovo rezerve za še večji in hitrejši napredek slovenskih športnih klubov, in to brez pretiranih dodatnih vloženih sredstev. Nadalje bi se moral management športnih klubov najprej zavedati, v kakšnem okolju deluje. Na podlagi tega dejstva se postavi filozofija in iz tega vizija, ki sovпада z okoljem in mora biti realna glede na finančne zmogljivosti. Management bi moral ločiti poslovno-organizacijski del kluba od športnega dela kluba. In kar je najpomembnejše, lastniki in z njimi vodstvo mora biti stabilnejše in usmerjeno predvsem k dolgoročnejšim ciljem in ne samo h kratkoročnim. Vse naštetu bi na podlagi raziskave pripeljalo do večje stabilnosti klubov z manjšim številom menjav tako vodstva kot managerjev, kar bi imelo za posledico kontinuiteto dobrega dela in rezultatov.

In zopet se vračamo k športniku, saj je ta končni produkt managementa v športu, torej začetek in konec vsega: »športnik – management v športu – športnik.« Management v športu se je rodil zaradi športnika in športniku služi, da bi bil ta še boljši. Drug brez drugega ne moreta, saj sta medsebojno odvisna. Športniki so pokazatelj tako kakovosti kot tudi napredka in samega nivoja managementa. Vse to pa je vidno na tekmovanjih, tekmi, ki je ogledalo managementa. Podatki o vse večji gledanosti in popularnosti, pa tudi profitabilnosti športnih klubov, so pokazatelj, da športna industrija globalno napreduje, raste in za to se lahko zahvali predvsem managementu, ki vse to omogoča. Samo želimo si lahko, da bi tudi management v slovenskih športnih klubih začel hitreje slediti trendom dobrih praks iz tujine.

Nadalje bi to raziskavo lahko razširili s še kakšno športno dejavnostjo tako v skupinskih kot tudi individualnih športih, kar bi povečalo vzorec raziskave. Način raziskave bi lahko ostal kvalitativen, opazovanje pa bi lahko razširili na tri ali več dni. Zanimivo bi bilo ugotoviti,

kakšne izsledke bi prinesla kvantitativna raziskava, ki bi lahko vključevala veliko večje število klubov. Dejstvo namreč je, da pri kvalitativnem načinu raziskave (kakršna je bila ta) izidov oz. ugotovitev ni mogoče v popolnosti posploševati predvsem zaradi majhnosti vzorca. Verjamemo, da bodo v prihodnosti sledile dodatne raziskave na področju managementa v športu, ki bodo pripomogle k njegovemu nadaljnjemu razvoju in s tem k napredku športa v Sloveniji.

LITERATURA

- Adair, John. 1998. *The John Adair handbook of management and leadership*. London: Thorogood.
- Adcroft, Andy in Jon Teckman. 2008. A new look at the sports paradigm for business: performing isn't enough. *Journal of Business Strategy* 29 (5): 38–43.
- Adizes, Ichak. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Pantha Rhei – Sineza.
- Adizes, Ichak. 2004. *The ideal executive*. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute.
- Barnard, Chester I. 2001. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bass, Bernard M. 1990. *Bass and Stogdill's handbook of leadership. The work of leaders and managers*. New York: The Free Press.
- BBC. 2011. *North America to lead sports industry growth, says PWC*. [Http://www.bbc.co.uk/news/business](http://www.bbc.co.uk/news/business) (12. 12. 2011).
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2008. Management: odprta vprašanja, dileme in možni odgovori. V *Management v 21. stoletju*, ur. Roberto Biloslavo, 15–29. Koper: Fakulteta za management.
- Burnes, Bernard in Helen O'Donnell. 2011. What can business leaders learn from sport? *Sport, Business and Management: An International Journal* 1 (1): 12–27
- Chadwick, Simon. 2009. From outside lane to inside track: Sport management research in the twenty-first century. *Managing Decision* 47 (1): 191–203.
- Chadwick, Simon. 2011. Sport goes global. *Sport, Business and Management: An International Journal* 1 (3). [Http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=2042-678X&volume=1&issue=3&articleid=1954281&show=html](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=2042-678X&volume=1&issue=3&articleid=1954281&show=html) (4. 2. 2012).
- Covel, Daniel, Sharianne Walker, Julie Siciliano in Peter W. Hess. 2002. *Managing sports organizations: responsibility for performance*. Mason, oh: Thomson.
- de Bono, Edward in Robert Heller. 2011. *Hard and soft management style*. [Http://www.thinkingmanagers.com/management/management-style](http://www.thinkingmanagers.com/management/management-style) (1. 3. 2012).
- Dolles, Harald in Sten Soderman. 2011. Managing sport: governance and performance. *Sport, Business and Management: An International Journal* 1 (3). [Http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=2042-678x&volume=1&issue=3&articleid=1954322&show=html&PHPSESSID=bdaaq61llm2krv3m9mj1ci2ha2](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=2042-678x&volume=1&issue=3&articleid=1954322&show=html&PHPSESSID=bdaaq61llm2krv3m9mj1ci2ha2) (15. 12. 2012).
- Drucker, Peter F. 1990. *Managing the non-profit organization: practices and principles*. New York: Harper Colins.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Edersheim, Hass E. 2007. *The definitive Drucker*. New York: McGraw-Hill.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: GV Moderna organizacija.

- Harrington, H. James. 1999. Performance improvement: a manager for twenty-first century. *The TQM Magazine* 11 (1): 5–7.
- Heil, Gary, Deborah C. Stephens in Warren Bennis. 2000. *Douglas McGregor, revisited*. New York: Wiley.
- Jordan, Jeremy S. in Aubrey Kent. 2005. Management and leadership in the sport industry. V *Foundations of sport management*, ur. Andy Gillentine in R. Brian Crow, 35–54. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Lussier, Robert N. in David C. Kimball. 2004. *Sport management: Principles, applications, skill development*. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Maselj, Luka. 2008. Na Olimpijskih igrah ni lenih sponzorjev. *Sporto Magazin*, št. 2: 12–13.
- Maslow, Abraham H. 1995. *Maslow on management*. New York: Wiley.
- McDonald, Seonaidh. 2005. Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research* 5 (4): 455–473.
- McGregor, Douglas. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McLarney, Carolan in Shelley Rhyno. 1999. Mary Parker Follett: visionary leadership and strategic management. *Women in Management Review* 14 (7): 292–304.
- Mintzberg, Henry. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper Collins.
- Mintzberg, Henry. 1998. The manager's job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review on leadership*, 1–36. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Prevodnik, Mojca. 2004. *Manager in vodja*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Schneider, Judith in Romie F. Littrell. 2003. Leadership preferences of German and English managers. *Journal of Management Development* 22 (2): 130–148.
- Stogdill, Ralph M. 1974. *Handbook of leadership: a survey of literature*. New York: Free Press.
- Šugman, Rajko, Jakob Bednarik in Borut Kolarič. 2002. *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Tavčar, Mitja. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Taylor, Tracy, Alison Doherty in Peter McGraw. 2008. *Managing people in sport organizations: a strategic human resource perspective*. Oxford, Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Taylor, Winslow F. 1998. *The principles of scientific management*. New York: Dover.
- The Institute for Management Excellence. 1996. *Management styles*. [Http://www.itstime.com/oct96.htm](http://www.itstime.com/oct96.htm) (30. 1. 2012).
- Trunk Širca, Nada in Mitja Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Watt, David C. 2003. *Sports management and administration*. London: Routledge.
- Wikipedija. 2012. *Management*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Management](http://sl.wikipedia.org/wiki/Management) (9. 2. 2012).
- Yukl, Gary. 1989. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management* 15 (2): 251–289.

VIRI

- Doler Ivanovič, Deja. 2009. Intervju z avtorjem. RK Krim Mercator, Ljubljana, 3. november.
- FIFA. 2009. *FIFA financial report 2008*.
[Http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/03/94/23/fifa_ar08_eng.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/03/94/23/fifa_ar08_eng.pdf) (5. 5. 2011).
- Gorjan, Lado. 2009. Intervju z avtorjem. KK Helios, Domžale, 26. november.
- Koršič, Aleš. 2009. Intervju z avtorjem. RK Koper, Koper, 27. november.
- Koršič, Aleš. 2010. Opazovanje ob izvajanju dejavnosti. RK Koper, Koper, 8. maj.
- Petrovič, Tomaž. 2009. Intervju z avtorjem. NK Bravo, Ljubljana, 13. oktober.
- Petrovič, Tomaž. 2010. Opazovanje ob izvajanju dejavnosti. NK Bravo, Ljubljana, 21. april.
- Protega, Nenad. 2009. Intervju z avtorjem. NK Interblock, Ljubljana, 4. november.
- Rotovnik, Bojan. 2010. Intervju z avtorjem. KK Elektra, Šoštanj, 15. februar.
- Sportingintelligence. 2012. *Deloitte's football clubs rich list*.
[Http://www.sportingintelligence.com/2012/02/09/deloittes-football-clubs-rich-list-rm-fcb-mufc-bayernm-afc-cfc-milan-inter-lfc-schalke-090201/](http://www.sportingintelligence.com/2012/02/09/deloittes-football-clubs-rich-list-rm-fcb-mufc-bayernm-afc-cfc-milan-inter-lfc-schalke-090201/) (9. 2. 2012).
- Zahovič, Zlatko. 2009. Intervju z avtorjem. NK Maribor, Maribor, 27. november.
- Zorko, Mijo. 2010. Intervju z avtorjem. RK Celje Pivovarna Laško, Celje 4. marec.
- Župevec, Miro. 2009. Intervju z avtorjem. KK Krka, Novo mesto, 10. december.
- Župevec, Miro. 2010. Opazovanje ob izvajanju dejavnosti. KK Krka, Novo mesto, 27. april.

PRILOGE

- Priloga 1: Dopis udeležencem raziskave
- Priloga 2: Vprašanja za intervju
- Priloga 3: Podpisi udeležencev raziskave

DOPIS UDELEŽENCEM RAZISKAVE

Spoštovani g. _____

Vabim vas k udeležbi dokončanja magistrskega dela. Moje ime je Dejan Plastovski in končujem magistrski študij na Fakulteti za management v Kopru. Pripravljam magistrsko delo z naslovom »**Vloga managementa v slovenskih športnih klubih**« z mentorjem izr. prof. dr. Roberto Biloslavo.

Šport se »profesionalizira«, ravno tako pa management športnih klubov. Sodobni trendi v športu narekujejo potrebo po kompetentnih športnih managerjih, vendar je vloga managementa v športu in športnih klubih malo raziskana. V slovenskem in svetovnem merilu ni oz. so nam nepoznane raziskave, ki bi proučevale prenos »zakonitosti« in značilnosti managementa pridobitnih organizacij v managementu v športu. Poznan pa nam je primer iz šolstva, kjer se je uveljavilo veliko načel in praks iz splošnega managementa oz. poslovnega sveta. S tem magistrskim delom želimo ugotoviti, kakšen pravzaprav je management športa v Sloveniji.

Intervju bom opravil z izbranimi vodilnimi kadri športnih klubov iz različnih športnih dejavnosti. Sam intervju vam bo vzel cca. 45 minut do ene ure. V času intervjuja ne sme biti nobenih motenj, tako da se mora intervju opraviti v primernem prostoru. Na vašo izrecno željo vam zagotavljam anonimnost izvora podatkov.

Še do pred kratkim sem bil profesionalni športnik in želim s to raziskavo prispevati k nadaljnjemu razvoju športa v Sloveniji, predvsem športnega managementa. S svojim sodelovanjem pri intervjuju boste prispevali k dokončanju magistrskega dela, ki bo prav zaradi Vas še boljše in verodostojnejše.

Prosim za vaš odgovor glede sodelovanja v intervjuju.

Že vnaprej se vam zahvaljujem.

spec. Dejan Plastovski, diplomirani organizator – menedžer

Email: dejan.plastovski@gmail.com

Mobitel: 040 230 971

Kranj, _____

VPRAŠANJA ZA INTERVJU

Temeljni namen magistrskega dela je proučiti športni management v kolektivnih športih v Sloveniji z vidika vlog in nalog, ki jih športni managerji opravljajo in na osnovi ugotovitev podati priporočila za razvoj le-tega.

Cilji so:

- Ugotoviti stanje in značilnosti managementa športnih klubov.
- Pridobiti razumevanje in poglobljen vpogled v delo vodilnih športnih delavcev.
- Primerjati ugotovitve raziskave z že znanimi značilnostmi in zakonitostmi splošnega managementa.
- Podati priporočila za nadaljnji razvoj managementa v športu in nadaljnje raziskave.

Raziskovalna vprašanja:

- Kakšen pomen udeleženci raziskave pripisujejo vzpostavljanju mreže kontaktov, pridobivanju informacij in posredovanju le teh v organizaciji?
- Kako udeleženci raziskave predstavljajo svojo organizacijo pred javnostmi?
- Kakšen pomen udeleženci raziskave pripisujejo vodenju?
- Kakšen pomen udeleženci raziskave pripisujejo usklajevanju različnih interesov deležnikov in posledično usklajenosti med notranjimi deli organizacije in zunanjim okoljem?
- Kakšen pomen udeleženci raziskave pripisujejo inovacijam in podjetništvu?
- Kako udeleženci raziskave upravljajo z razpoložljivimi viri ?

Vprašanja za intervju:

- Kaj je za vas management? Kakšno je po vašem mnenju stanje managementa športnih klubov v Sloveniji?
- Kako načrtujete cilje vaše organizacije in merite uspešnost njihovega doseganja?
- Kdo so za vas interesni udeleženci, kako z njimi komunicirate in kako skrbite za uresničevanje in usklajevanje njihovih interesov?
- Na kakšne načine pridobivate informacije pomembne za vaše delo in za vašo organizacijo? Na kakšne načine informacije s katerimi razpolagate posredujete vašim sodelavcem?
- Na kakšen način zagotavljate učinkovito izkoriščanje razpoložljivih materialnih in drugih virov organizacije?
- Kakšno je vaše mnenje o inovacijah in podjetništvu? Kako te aktivnosti spodbujate v vaši organizaciji?
- Katere aktivnosti izvajate za motiviranje in usposabljanje vaših sodelavcev?

Kandidat: Dejan Plastovski

Mentor: izr. prof. dr. Roberto Biloslavo

Koper, 5. 10. 2009

PODPISI UDELEŽENCEV RAZISKAVE

INTERVJU: Vloga managementa v slovenskih športnih klubih

Dan: _____ **Ura:** _____

Kraj: _____ **Trajanje:** _____

izpraševalec:
Dejan Plastovski
spec. Dejan Plastovski,
dipl. organizator – menedžer

udeleženec raziskave: _____
Ime in priimek: _____
Funkcija in klub: _____

Kraj in datum: _____