

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Kristjan Marković

**PROCES UVELJAVLJANJA MENEDŽERJA V ŠPORTNI
ORGANIZACIJI**

Magistrsko delo

Mentor:izr. prof. dr. Andrej Rus

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

Študent Kristjan Marković izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela. Zahvaljujem se vsem, ki so kakor koli pomagali k izdelavi naloge. Posebna zahvala gre moji družini in dekletu, ki so veliko pripomogli s svojo pomočjo in potrpežljivostjo.

Pri izdelavi magistrske naloge se za pomoč in nasvete lepo zahvaljujem mentorju izr. prof. dr. Andreju Rusu.

PROCES UVELJAVLJANJA MENEDŽERJA V ŠPORTNI ORGANIZACIJI

V magistrski nalogi sem se odločil uporabiti lastno izkušnjo, kakšne težave čakajo nepoznanega in mladega menedžerja ob uveljavljanju organizaciji. Na podlagi tega je nastal seznam napotkov, ki bo v pomoč bodočim menedžerjem, kako pridobiti zaveznike, se izogniti konfliktom in doseči zastavljene cilje. Opravil pregled in analizo obstoječe literature s področja uveljavljanja menedžerja v gospodarskih družbah. Sledila je analiza primera na podlagi osebne izkušnje, kjer sem predstavil vse narejene napake v procesu uveljavljanja na položaju direktorja kluba. Analizirana športna organizacija je neprofitna organizacija, sestavljena tako iz mladih rekreativnih, kot tudi vrhunskih profesionalnih športnikov. Poleg njih pa so znotraj strukture volonterji, honorarni delavci in pa redno zaposleni. Torej je potrebno zadovoljiti razne interese in z različnimi pristopi motivirati vse delujoče, da sodelujejo pri uresničevanju ciljev organizacije. Postavljena je v slovenski športni prostor in se ukvarja z vsemi težavami, ki jih srečujejo ostale športne organizacije pri nas. Na podlagi različni teorij in predstavljene prakse iz procesa uvajanja sprememb sem razvil štiri stopenjski proces uveljavljanja, ki temelji na zakonitostih nogometne igre. Ta seznam vsebuje navodila kako in v kolikšnem času lahko novopečeni menedžer pričakuje, da bo proces uveljavljanja zaključen in bodo zaposleni v organizaciji sprejeli njegov način dela in sledili njegovi viziji.

Ključne besede: športni menedžer, direktor v nogometnem klubu, menedžment v športu, uveljavljanje menedžerja, upravljanje sprememb

PROCESS OF ENFORCEMENT OF A MANAGER IN A SPORT ORGANIZATION

In this work I decided to use my own experience what are the difficulties that an unknown and young manager will face making enforcement in a sport organization. As a result I made a list of guidelines which will help future managers how to make allies, to avoid conflicts and achieve the objectives. First I reviewed and analyze existing literature in the field of enforcement and management in a company. This was followed by an analysis of the case on the basis of a personal experience, where I presented all made mistakes in the process of enforcement as a director of the club. The analyzed sport organization is a nonprofit organization composed of both youth recreational players, as well as top professional athletes. In addition, they are also volunteers, part-time workers and regular employees. As a director it is necessary to meet the different interests and approaches to motivate all involved in achieving the objectives of the organization. Based on different theories and practices in the process of making changes, I developed a four phased process of enforcement, which is based on the principles underlying the football game. This list contains instructions on how and in what timeframe can a new positioned manager expects the enforcement process will be completed and employees of the organization will adopted its methods of work and follow his vision.

Keywords: sports manager, director of the football club, sport management, enforcement manager, change management

KAZALO

KAZALO	5
1. UVOD	7
2. METODE DELA.....	9
2.1. Metode zbiranja podatkov	9
2.2. Ocenjevanje uspešnosti	10
3. OSNOVE DELOVANJA MENEDŽERJA.....	11
3.1. Ključne vrline in naloge vrhunskih menedžerjev.....	12
3.2. Lastnosti vrhunskih vodij	17
3.3. Različni stili dela menedžerjev	35
4. TEMELJI ORGANIZACIJE IN ORGANIZIRANJA	38
4.1. Organizacijska struktura.....	40
4.2. Vpliv organizacijske strukture na učinkovitost in uspešnost organizacije.....	44
5. UVELJAVLJANJE SPREMEMB V ORGANIZACIJI.....	47
5.1. Ključni koraki za uspešno uvedbo sprememb.....	49
5.2. Glavne napake pri uvajanju sprememb	54
5.3. Proces uvajanja sprememb	56
6. NOGOMET KOT ŠPORTNA PANOGA V SLOVENIJI.....	60
7. DELOVANJE MENEDŽERJA V ŠPORTNI ORGANIZACIJI.....	65
7.1. Predstavitev športne organizacije.....	66
7.2. Predstavitev menedžerja.....	68
7.3. Potek uvajanja in delovanja.....	69
7.4. Napake v procesu uveljavljanja menedžerja	77
7.4.1. Ni ustvarjene dovolj močne potrebe po spremembi.....	77
7.4.2. Ni ustvarjenega dovolj močnega vodilnega zavezništva.....	82
7.4.3. Ovir za novo vizijo ne odstranimo	86
7.4.4. Prehitra razglasitev zmage	90

7.4.5. Spremembe niso vključene v organizacijsko kulturo.....	96
8. REZULTATI IN PREVERJANJE HIPOTEZ	99
8.1. Proces uveljavljanja menedžerja v 4 stopnjah.....	99
8.1.1. I. stopnja: NAPADALNA	100
8.1.2. II. stopnja: POVEZOVALNA (ZVEZNA)	105
8.1.3. III. stopnja: OBRAMBNA	108
8.1.4. IV. stopnja: TREBERSKA	110
8.2. Preverjanje hipotez.....	113
9. ZAKLJUČEK.....	115
LITERATURA IN VIRI	132
SEZNAM SLIK IN TABEL	136

1. UVOD

Najboljši opis menedžmenta splošno je, da je to planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela, nalog in aktivnosti znotraj organizacije. Menedžment na področju športa opredeljuje delovanje slednjega in koordiniranje športnih virov znotraj športne sfere. Zgodovina nam razkriva, da se je šport skozi čas spreminjal in napredoval, kar je sprožilo razvoj športnega menedžmenta. V športnem menedžmentu se dela z različnimi viri, kot so človeški kapital, strokovno znanje, izkušnje in sredstva. Med človeške vire štejemo športnike, trenerje, zdravnike, psihologe itd. Strokovno znanje in izkušnje se črpajo iz psihologije športa, znanosti treniranja in dela v praksi. Med sredstva pa uvrščamo športne objekte in naprave, ter finance.

Menedžer je ključna oseba v menedžmentu in tisti, ki usmerja človeške in materialne vire, ter vodi delo organizacije. Menedžer opredeli poslanstvo organizacije, ki jo vodi in določi načrtne dejavnosti, s katerimi bi uspešno dosegli cilje organizacije. Torej je menedžer tisti, ki opravlja naloge menedžmenta in združuje sposobnosti finančnega preživetja, ter je največkrat ocenjevan z vidika, kako dobro opravljajo delo drugi. Menedžer je lahko vodja oddelkov, služb, projektov, nadzornik, direktor, ravnatelj itd. Menedžer v športu opravlja enako delo kot menedžer, le da je specifično opredeljen za področje športnih aktivnosti. Zato so tudi njegova znanja in sposobnosti drugačne od ostalih menedžerjev, ter združujejo športne izkušnje in znanje iz poslovnih ved. Uspešnost športnega menedžerja je delno odvisna od znanja tehnologij športnih storitev in pravilne uporabe ter koordinacije (Šugman, 2002: 34).

Menedžment neprofitnih organizacij je smer, kjer se znanje, izkušnje in delo prenaša v neprofitne organizacije. "Neprofitne oziroma nedobičkonosne organizacije so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička, ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti, ali pa za dvig kvalitete storitev" (Možin & Rus, 1994: 959). Pravno-organizacijske oblike nevladnih neprofitnih organizacij so podjetja, zavodi, ustanove in društva. Njihovo delovanje v Sloveniji je predpisano z zakoni za delovanje posamezne oblike organizacije (Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o zavodih, Zakon o ustanovah in Zakon o društvih). Delovanje neprofitnih organizacij je usmerjeno v

reševanje družbenih težav kot so lakota, brezdomstvo, onesnaževanje okolja in reševanje okoljevarstvenih problemov, mamila in nasilje v družini ter za organiziranje družbenih dejavnosti (šport, kultura, verska dejavnost, itd.). Zagotavljajo lahko tudi nekatere osnovne socialne storitve kot so izobrazba, umetnost, zdravstveno varstvo, ter dopolnjujejo dejavnost države, prispevajo nove ideje za nove programe in inovacije, vendar vse neodvisno od vladne politike.

V času delovanja v nogometni organizaciji sem vodil dnevnik vseh opravil. Iz tega dnevnika je nastal osnutek naloge, ki kronološko opredeljuje proces uveljavljanja in uspešnost slednjega. Glavno vodilo magistrske naloge je predstaviti lastno izkušnjo, na kakšne težave sem naletel pri uveljavljanju, kot nepoznan ter mlad menedžer v športni organizaciji. Glede na usmeritve pridobljene iz teorije ali prakse, je cilj razviti napotke za planiranje, pridobivanje zaveznikov, izogibanje konfliktom in doseganje zastavljenih ciljev. Končni rezultat bo štiri stopenjski proces uveljavljanja, ki temelji na zakonitostih nogometne igre in je prenosljiv tudi na gospodarske družbe. Ta seznam bo vseboval navodila kako lahko novopečeni menedžer doseže zastavljene cilje in v kolikšnem času je pričakovati, da bodo osebe znotraj organizacije sprejele nov način dela in sledile njegovi viziji. Poleg glavnega vodila pa želim kot obstranske produkte predstaviti nogomet kot celoto in nogometno organizacijo kot posloven subjekt, ter menedžmentu neprofitnih organizacij, ki je v Sloveniji še vedno v razvojni fazi dodati novo gradivo, ki bo menedžerjem športnih organizacij v pomoč. Menedžment neprofitnih organizacij je smer, ki je po načinu dela in vodenja blizu športnemu menedžmentu. Večino znanja je pri nas posvečenega trženju v športu ali športnemu marketingu. Medtem, ko pa pravilno vodenje in kvalitetna podpora vseh delujočih v športu ostajata zapostavljena. Organizacije se ne zavedajo, da je včasih pravilna motivacija odvisnih oseb, važnejša od denarja, ki ga slednji z delom pridobijo. Za uspešno delovanje športnih organizacij, je poleg finančnega dela enako važen tudi »človeški kapital« znotraj organizacij.

V magistrskem delu bom preverjal naslednje hipoteze:

- H1 : Uveljavljanje direktorja je lahko uspešno, čeprav slednji ne naredi nobenih organizacijskih sprememb, ter prilagodi lasten način dela obstoječi organizacijski strukturi.

- H2 : Uveljavljanje direktorja je lahko uspešno, čeprav slednji ne naredi nobenih zaposlitvenih sprememb, ter prilagodi lasten način dela obstoječi kadrovski strukturi.
- H3 : Popolna uveljavitev direktorja v športni organizaciji je proces, ki ga je mogoče zaključiti prej kot v enem letu.
- H4 : Ključne korake uveljavljanja direktorja je možno združiti v štiri stopnje.

2. METODE DELA

2.1. Metode zbiranja podatkov

V nalogi sem uporabil različne metode dela. Primarno sem uporabil veliko literature, ki mi je služila za analizo kako se služi problemu te naloge v gospodarski sferi. V tej fazi sem uporabil razpolagajočo domačo in tujo literaturo, ter iskal znanje tudi na svetovnem spletu. Vse te informacije so mi služile pri postavljanju, obdelavi in realizaciji naloge od temeljev navzgor.

Za analizo primera na osnovi lastne izkušnje, sem uporabil enoletno osebno izkušnjo opazovanja razvoja odnosov znotraj organizacije. Prednost osebne izkušnje je dober vpogled v probleme, ki se pojavljajo. Slabost opiranja samo na osebno izkušnjo pa je veliko tveganje, da so podatki pristranski. Kljub temu tveganju je v odsotnosti vsakršne literature ali podatkov ta pristop še vedno ustrezen. Poleg tega, pa daje pregled enoletnega dela osnutek širine delovnega procesa, ki ga mora opravljati menedžer športne organizacije.

Zadnja je nastopila razvojna faza. Ta faza prikazuje aplikacijo teorije v praksi. Bistvo slednje je pripraviti izhodišča za menedžerje, ki se bodo znašli v tej situaciji. Vse pridobljeno znanje in izkušnje sem poskusil zbrati in razdeliti na štiri stopnje, ki imajo utemeljitev v glavnih zakonitostih nogometne igre. Slednje niso smele biti preveč striktno, saj se situacije spreminjajo od organizacije do organizacije. Po drugi strani pa so morajo dati dovolj precizna navodila, kaj je potrebno storiti, da je asimilacija menedžerja v organizacijo čim bolj uspešna.

Odpira se dilema možnosti posploševanja. Izbrana metoda sloni na analizi enega samega primera in to lastnega, zato so možnosti posploševanja majhne. Bo pa zagotovo predstavljeni model dragocen za druge menedžerje, prvič ker je tovrstnih opisov izredno malo in drugič ker je narejen na podlagi primerov iz prakse, s čimer sem zmanjšal tveganja pristranskosti.

2.2. Ocenjevanje uspešnosti

Za uspešnost vrednotenja dela menedžerja in s tem tudi vseh napak in rešitev je bilo potrebno določiti kontrolne točke za ocenjevanje uspešnosti menedžerja pri njegovem delu. Za določitev uspešnosti menedžerja sem se odločil za tri točke, ki se mi zdijo ključne za vrednotenje dela v športni organizaciji. Vsaka točka bo opisana in podana bo tudi njen delež pri končni oceni uspešnosti. Ocenjevanje uspešnosti menedžerja bom preverjal skozi naslednje kontrolne točke:

1. Izpolnitev vizije

Pri tej točki se bom kasneje v analizi oziroma v preverjanju hipotez osredotočil na zastavljeno vizijo. Vsak menedžer mora pri ali celo pred prevzemom predstaviti svojo vizijo, kaj želi z organizacijo, ki jo prevzema doseči. Ta vizija mora biti narejena na podlagi pridobljenih formalnih in neformalnih informacij. Lahko je dolgoročna ali kratkoročna. Menedžer je na podlagi te točke lahko zelo enostavno ocenjen, saj se iz opravljenega vidi ali je uspel uresničiti svojo vizijo ali ne. Obstaja tudi možnost delne uspešnosti, ki pa se nato na podlagi naslednjih dveh točk spremeni v pozitivno ali negativno mnenje. Teža te ocene da pri skupni oceni 20 odstotkov, ker se jo da najmanj zanesljivo določljiva in je najbolj odvisna od ostalih dveh.

2. Izpolnitev mandata

Pri tej točki se bom kasneje v analizi oziroma v preverjanju hipotez osredotočil na izpolnitev mandata oziroma pogodbe. Vsak menedžer pred pričetkom dela podpiše največkrat individualno pogodbo za določen čas. Ta točka zelo jasno opredeli ali je bil menedžer uspešen ali ne. Zaključek mandata pomeni uspešno delo, predčasna prekinitve sodelovanja pa ne. Obstaja tudi možnost, da menedžer zaradi političnih pritiskov odide. Lahko pa se UO tik pred zaključkom mandata, ne glede na slabo delo, ne odloči za odstavitev menedžerja. Teža te

ocene da pri skupni oceni 30 odstotkov, ker ni zanesljivo določljiva in obstajajo možnosti za drugačne razlage.

3. Podpisovanje nove pogodbe

Pri tej točki se bom kasneje v analizi oziroma v preverjanju hipotez osredotočil na podpis nove pogodbe. Ta točka zelo jasno opredeli ali je bil menedžer uspešen ali ne. Podpis nove pogodbe pomeni uspešno delo, zaključek sodelovanja pa ne. Obstaja tudi možnost, da je menedžerju ponujena nova pogodba, pa se za podpis ne odloči. Teža te ocene da pri skupni oceni 50 odstotkov, ker je kot pokazatelj najbolj sigurna in ima najmanj možnosti za drugačne razlage.

3. OSNOVE DELOVANJA MENEDŽERJA

Menedžer je oseba, ki usmerja človeške in materialne vire, ter vodi delo organizacije. Znotraj organizacije opravljajo dolžnosti delavci v proizvodnji, trženju, vzdrževanju, administraciji itd. Vendar nič od prej naštetega ni delo menedžerja. Menedžer je ocenjen z vidika, kako dobro opravljajo delo drugi. Menedžer določa načrte dejavnosti, s katerimi bi kar najbolj uspešno dosegli cilje organizacije. Izbrati mora take ljudi, ki so za določene naloge najbolj usposobljeni. Menedžer je lahko vodja oddelkov, služb, projektov, nadzornik, direktor, ravnatelj itd. Torej je menedžer tisti, ki opravlja naloge menedžmenta in združuje sposobnosti poslovnega preživetja. Poslovni svet zahteva od posameznika popolno predanost. Delo, je potrebno opraviti hitro, misliti v naprej in največkrat terja od menedžerja več kot je sposoben dati. Od menedžerja zahteva zelo dobro organiziranost, kajti le tako lahko slednji ponudi organizaciji sto odstotkov. Menedžerji so znani tudi po tem, da komplicirane stvari in dela poenostavijo. Opravljajo delo kot vsi drugi, le da se ga lotijo drugače in predvsem v timu. Določene osebne lastnosti in znanja opredeljujejo, kje bo določen menedžer uspešen.

Športni menedžer opravlja enako delo kot menedžer, le da je specifično opredeljen za področje športnih aktivnosti. Potrebo po športnem menedžerju je ustvarila vse večja gospodarska dejavnost, ter vse večji priliv kapitala v šport. V športnem menedžerju je združeno znanje iz ved blizu ekonomije, ter dodanim poznavanjem športne panoge. Zelo važna lastnost za športnega menedžerja je znati prenesti tudi neuspeh, saj je delo velikokrat

zastavljeno dolgoročno, tekmovalnih porazov veliko, vendar so del igre in se jih lahko uporabi v svojo korist. Od športnega menedžerja se pričakuje delno drugačne dejavnosti, kot jih ima menedžer v avtomobilski industriji. Zato je tudi njegovo znanje, njegove sposobnosti in njegova osebnost drugačna od ostalih menedžerjev. Uspešnost športnega menedžerja je delno odvisna od znanja tehnologij športnih storitev in pravilne uporabe ter koordinacije (Šugman, 2002: 34). Športni menedžer ne sme sprejemati odločitev samo na podlagi dejstev, saj so slednja uporabna le toliko, kakor jih je on sposoben interpretirati (Šugman, 2002: 226). Torej bi moral športni menedžer povezovati širšo količino znanj od menedžerja. Športne menedžerje, ki imajo jasne cilje, občutek za prevzemanje odgovornosti, avtoriteto, spoštovanje zaposlenih in znajo ustvariti okoli sebe »ozračje identifikacije«, imenuje Gorg (1991: 172) »makerji«. Slednji so pri svojem delu realni, ne zahtevajo nemogočega in si ne postavljajo nedosegljivih ciljev (Šugman, 2002: 221).

3.1. Ključne vrline in naloge vrhunskih menedžerjev

Dobri menedžerji so tudi voditelji. Ker se pa po Maxwellu (1999: 24 - 41) voditelj na rodi, je potrebno tudi te sposobnosti razviti. »Rojeni vodja« se zaradi svoje osebnosti sicer lahko povzpne na vrh, vendar brez razvijanja voditeljskih značilnosti, se na vrhu težko dolgo obdrži. Po Maxwellu (1999: 106 - 154) se morajo voditelji držati naslednjih vrlin, ki jih razdelijo na pet ravni:

1. raven: Položaj / Pravice

- Dobro poznajte opis svojega dela.
- Spoznajte zgodovino svoje organizacije.
- Povežite zgodovino organizacije z njenimi člani (bodite moštven igralec).
- Sprejmite odgovornost.
- Delo dosledno in izvrstno opravljajte.
- Naredite več, kot od vas pričakujejo.
- Predlagajte ustvarjalne ideje za spremembe in izboljšave.

2. raven: Privoljenje / Medčloveški odnosi

- Ljudi imejte iskreno radi.
- Poskrbite, da bodo vaši podrejeni uspešni.

- Vživite se v druge.
- Ljudi imejte raje od njihovih postopkov.
- Vselej poskrbite, do bodo vsi vpleteni zmagovalci.
- Na potovanja povabite še druge iz organizacije.
- S težavnimi ljudmi ravnajte karseda modro.

3. raven: Proizvodnja / Rezultati

- Spodbudite rast in sprejmite odgovornost zanjo.
- Sestavite izjavo o namenu in se je držite.
- Sestavni del te izjave naj bosta tudi energija in opis vašega dela.
- Razvijte odgovornost za posledice (začnite pri sebi).
- Odkrijte in delajte tisto, kar prinaša velik dobiček.
- Sodelavcem neprestano predajajte strategijo in vizijo organizacije.
- Postanite gibalo sprememb in upoštevajte načelo pravočasnosti.
- Sprejmite težavne odločitve, ki bodo nekaj spremenile na bolje.

4. raven: Razvoj ljudi / Reprodukcijska

- Spoznajte, da so vaša največja vrednost ljudje.
- Naj njihov razvoj postane vaša prednostna naloga.
- Postanite vzor, vreden posnemanja.
- Svoje voditeljske napore vložite v vrhnjih 20 odstotkov vaših ljudi.
- Ključne voditelje oskrbite s priložnostmi za rast.
- K skupnemu cilju pritegnite druge zmagovalce / proizvajalce.
- Utrdite notranje jedro, ki dopolnjuje vaše voditeljstvo.

5. raven: Osebnost / Spoštovanje

- Vaši sledilci so zvesti in požrtvovalni.
- Vrsto let ste posvetili mentorstvu in oblikovanju voditeljev.
- Postali ste zelo iskan državnik / svetovalec.
- Vaše največje veselje je opazovati rast in razvoj vaših varovancev.
- Presegajte svojo organizacijo.

Za uspešno delo mora menedžer zbrati okoli sebe skupino ljudi, ki je zanesljiva, kvalificirana in sposobna opraviti naloge, ki jih on sam ne zmore. Kakovost menedžerja spoznamo po tem, koliko talentiranih in sposobnih ljudi ima okoli sebe. Menedžer je predvsem odvisen od svojega tima. Tim s katerim sodeluje je lahko skupina enakovrednih strokovnjakov ali podrejenih ljudi, ki mu pomagajo pri realizaciji ciljev. Znotraj tima se posamezniki dopolnjujejo, menedžer pa je tisti, ki jih usmerja in iz njih izvleče vse potencialne. Naloga menedžerja je ustvariti celoto, ki da več, kot bi dala vsota posameznih delov. Po Gorgu (1991: 88) naj bi menedžer nastopil pred timom z:

- verodostojnostjo (ta temelji na lastnem trdnem stališču in zmožnostjo za pošteno, razumno razpravljanje s skupino),
- zgovornostjo in odrezavostjo,
- humorjem,
- pravim timingom (čutom za pravi trenutek pri javnem nastopu).

Uspešen menedžer mora znati upravljati tako z materialnimi, kot tudi s človeškimi viri. Torej mora poznati razpoložljive vire in jih znati uporabiti v korist uresničevanja ciljev organizacije. Vsak projekt zahteva tudi določena sredstva in funkcija menedžerja je, da ta sredstva pravilno in učinkovito razporedi. Uspešen menedžer je tisti, ki s čim manj sredstvi opravi vse projekte uspešno. Kako uspešen bo v tem je odvisno od njegovega znanja, sposobnosti in osebnosti. Noben menedžer ni popoln in se mora zavedati lastnih dobrih in slabih lastnosti. Menedžer mora znati nadzirati svoje slabe lastnosti in v ospredje postavljati dobre karakteristike. Biti mora samostojen in neodvisen v sprejemanju pomembnih odločitev, ki zahtevajo kakovost in hitrost. Če je pripravljen svoje napake odpraviti, je to pozitivna lastnost. Nakazuje željo osebnega razvoja, kar je pomembno pri delu v timu.

V teoriji lahko menedžer išče idealen način in si o sami izvedbi ustvari idealno sliko. Vendar pa v praksi nato stalno poteka usklajevanje zamišljene slike s situacijo, ki jo ustvarijo okoliščine. Uspešen menedžer zna opazovati in predvideti, ter obstoječe okoliščine uporabi sebi v prid. Pomaga si z logično - analitičnim razmišljanjem in izkušnjami, zna povezovalno gledati in ima uravnotežen logični ter intuitivni pristop. Ker pa je odločanje bolj intuitiven kot analitičen proces, na smejo dejstva nadomestiti intuicije. *Potrebno je delati pravo delo in ne delati pravilno* (Rozman, 1993: 19).

Dobro izvedbo projekta po Allanu (1990: 31 - 32) omogočajo naslednje oporne točke:

- **Določevanje cilja:** Točno moramo opredeliti namen in cilj.
- **Zbiranje informacij:** Gre za zbiranje in organiziranje podatkov, preverjanje dejstev in mnenj, iskanje možnih vzrokov, ugotavljanje časovnih rokov in drugih meril.
- **Razvijanje mnenj:** Ob zbrani količini podatkov lahko oblikujemo ideje in izberemo enega izmed več možnih potekov akcije.
- **Ovrednotenje in odločitev:** Preden začnemo z nalogo, preglejmo razloge za in proti, pomislimo na posledice in jih ovrednotimo, nato ponovno preverimo prvotni cilj in izberemo najboljšega.
- **Izvedba:** Na podlagi vsega prej naštetega sprejmemo odločitev in jo po ocenitvi izvedemo.

V nadaljevanju pogledjmo naloge, ki jih menedžerji opravljajo in kako jih opravljajo. Naloge in vloge menedžerja so med seboj povezane in se velikokrat prekrivajo. Vrhunski menedžer mora po Možini (1994: 341 - 387) obvladati in znati simultano izvajati štiri osnovne naloge, ki so:

1. **Planiranje:** Menedžer opredeljuje cilje organizacije in poti, kako te cilje najbolje realizirati. Biti mora sposoben natančno načrtovati kaj si želi organizacija in to znati teoretično tudi zapisati.
2. **Organiziranje:** Organiziranje dela pomeni za menedžerja izvajanje teoretičnega plana v praksi. Organiziranje je ustvarjanje odnosov med zaposlenimi, ki omogočajo izvedbo in doseg ciljev organizacije. Torej učinkovito usklajevanje človeških in materialnih virov z načrtovalno dejavnostjo. Organiziranje vodi k nastajanju oddelkov, opisu dela, delovnih mest, usposabljanju itd.
3. **Vodenje:** Za menedžerja mora vodenje pomeniti medsebojno izmenjavo mnenj z zaposlenimi in motivacija slednjih za realizacijo predvidenih nalog in ciljev. Ker je vodenje tudi oblikovanje vedenjskih lastnosti posameznika ali skupine, se v tem procesu vrstijo svetovanje, reševanje nasprotij, ocenjevanje in spodbujanje.

4. Kontroliranje: V tem procesu menedžer pregleduje dosežke in pridobiva, daje ter spremlja podatke in informacije. Proces kontroliranja je krožen, ciklični sistem med naslednjimi segmenti:

- najprej menedžerji postavijo standarde (sodila) za dosežke,
- nato primerjajo dobljene dosežke s postavljenimi standardi,
- potem ukrepajo, če gre za kakršnokoli odstopanje
- in končno, če je treba prilagodijo standarde spremenjenemu oziroma novemu položaju.

Vsak menedžer izraža svoj način dela, ki je lahko dober ali slab. V večini pa so dokaj togi in se bolj težko prilagajajo novim situacijam in tako nadgrajujejo uspehe moštva. Adizes (1999: 193 - 204) jih je opredelil in imenoval PAEI:

- **P – tip** »Producer« = proizvajalec: Omogoča boljše rezultate kot konkurenca, ima sposobnost da ugotovi, kako se dosežejo končni cilji.
- **A – tip** »Administrator« = upravitelj: Načrtuje, koordinira in izvaja nadzor, ima veliko znanja.
- **E – tip** »Entrepreneur« = podjetnik: Sposoben presojanja in spreminjanja ciljev in sistemov za njihovo doseganje.
- **I – tip** »Integrator« = integrator: Svoje cilje usklajuje s skupinskimi, tako skupina postane kot en človek in deluje sama.

Raziskava »Kako postati vrhunski menedžer?« (Nosan, 1999: 11 - 14) je pokazala, da dobrega menedžerja sestavlja dve tretjini izkušenj, petina so dobri sodelavci in le desetina je izobrazba. Do stopnje vrhunškega menedžerja je potrebnih petnajst do dvajset let. Znotraj tega časovnega območja prihaja do velikih osebnostnih sprememb. Menedžerji se delijo na tri ravni menedžmenta:

1. **Nižji menedžer:** Direktno je odgovoren za proizvodnjo. Lahko je vodja prodaje, nadzornik delavnega procesa, vodja oddelka in podobno. Največ delovnega časa porabi za usklajevanje delavcev v proizvodnji in ne sodeluje veliko z višjimi stopnjami menedžmenta ali z zunanjimi sodelavci.

2. **Srednji menedžer:** Število teh je znotraj organizacije majhno (najmanjše). Slednji dobivajo napotke iz vrha organizacije, jih preoblikujejo in posredujejo nižjemu menedžmentu. Delo srednjega menedžmenta naj bi bila v glavnem koordinacija delavnih aktivnosti med oddelki. Nazivi v tem segmentu so vodja ali direktor sektorja.
3. **Višji menedžer:** V glavnem je odgovoren za usmerjanje dejavnosti celotne organizacije. Število slednjih je zopet večje. Višji menedžer opredeli poslanstvo in strategijo, poleg tega pa zastopa organizacijo v javnosti in poslovnih zadevah. Sodeluje z menedžerji iz drugih organizacij. Nazivi višjih menedžerjev so predsednik, izvršilni direktor in direktor odsekov.

3.2. Lastnosti vrhunskih vodij

Nosanova (1999: 11 - 14) raziskava, je pokazala, da se je le deset odstotkov menedžerjev pripravljenih spreminjati, šestdeset odstotkov sprejema spreminjanje s pasivno in trideset odstotkov vrhunskih vodij se ni pripravljenih spreminjati. Zato je v nadaljevanju podanih 21 lastnosti, ki jih po Maxwellu (2006: 13 - 151) mora imeti dober vodja.

1. ZNAČAJ: Bistvo značaja je, da smo lahko večji v svoji notranjosti, kot je vidno od zunaj. Ni nujno, da bi se značaj oblikoval v kriznih situacijah, se pa tedaj zagotovo razkrije. V težavah kot vodja razkrijemo ali sledimo svojemu značaju in tako postanemo močnejši, četudi so lahko posledice negativne, ali pa sprejemamo kompromise in se tako delno uklanjamo volji drugih. In to so hibe, ki vodjo s časoma uničijo. Vprašati se je potrebno ali so vaše besede ves čas v skladu z dejanji. Vodja je spoštovan le takrat, ko je moralno nesporen in se izogiba ne le črnim ampak tudi sivim področjem. Kaj mora človek vedeti o svojem značaju:

- Značaj niso le besede! Dejanja potrjujejo naš značaj. Če so dejanja vodje stalno v neskladju, se odgovor na to skriva v njegovem značaju.
- Nadarjenost je dar, značaj pa stvar odločitve! Svoj značaj ustvarjamo in gradimo vsakič, ko sprejmemo določeno odločitev, kjer se lahko uklonimo pritiskom ali zagovarjamo svoje stališče.
- Značaj prinaša trajni uspeh pri ljudeh! Ljudje, ki sledijo, ne zaupajo vodjem, ki imajo slab značaj in jim nikoli resnično ne verjamejo.

- Vodje se ne morejo povzpeti preko omejitev svojega značaja! Sindrom uspeha je ključen pri vodji, ki doseže že vse, vendar nato zaradi svojega značaja pogori in podleže svoji vzvišenosti, prešuštvu itd.

Kaj mora vodja storiti, da izboljša svoj značaj:

- Poiščite hibe! Potrebno je analitično preučiti in zapisati ključna področja življenja (delo, zakon, družina itd.) in ugotoviti kje so bile storjene bližnjice ali sprejeti kompromisi.
- Iščite vzorce! Preučiti je potrebno zapisane primere in ugotoviti določeno območje in ponavljajoče se slabosti.
- S hibami se soočite! Značaj se začne krepiti, ko se soočite s svojimi hibami, ter posledicami svoji dejanj in se opravičite zanje.
- Ponovno začnite graditi! Ko se enkrat soočimo je potrebno smernice postaviti na novo in za to potrebujemo načrt, ki vsebuje rešitve na področjih, ki so nam v preteklosti delala težave.

2. OČARLJIVOST: Ni najpomembnejše, da se drugi v vaši družbi dobro počutijo zaradi vas. Bolj pomembno je ali se dobro počutijo zaradi sebe. Očarljivost oz. karizmatičnost je, sposobnost da ljudi pritegnemo k sebi, ter jo lahko skozi življenje razvijemo. Načela, ki jih rabite za pritegniti ljudi:

- Ljubite življenje! Ljudje obožujejo vodje, ki uživajo v življenju. Slednji znajo slaviti življenje in se ne pritožujejo, torej živijo s strastjo.
- Od vsakega človeka pričakujte najboljše! Najbolje kar lahko storite za ljudi ni to, da jim daste vse na pladnju temveč, da jim pokažete kako do tam pridejo sami in od njih pričakujete le najboljše. Tako jim pomagajte, da postanejo bolj samozavestni in ob enem pomagajo tudi vam.
- Ljudem vlijte upanje! Vodje so ljudje, ki znajo ljudem vliti upanje. Če drugim znate vliti upanje, jih boste pritegnili v svojo bližino in za vedno vam bodo hvaležni.
- Povejte kaj o sebi! Ko vodite ljudi se odprite, povejte kaj modrega ali kakšno svojo prigodo. Očarljivost je povezana z osredotočenostjo na druge in vodje, ki se najprej posvetijo drugim in šele nato sebi.

Ovire zakaj ne delujete karizmatično:

- Ponos! Nihče ne želi slediti vodji, ki meni, da je boljši od vseh ostalih.
- Negotovost! Če se v svoji koži ne počutite udobno, se tudi drugi ob vas ne bodo počutili dobro.
- Muhavost! Če ljudje ne vedo kaj lahko pričakujejo od vas, prenehajo sploh kaj pričakovati.
- Obsedenost s popolnostjo! Ljudje spoštujejo želje po odličnosti, groza pa jih je nerealnih pričakovanj.
- Ciničnost! Ljudje se izogibajo tistih, ki v vsaki dobri stvari najdejo nekaj slabega.

Kaj mora vodja storiti, da postane karizmatičen:

- Osredotočite se na druge! Opazovati je potrebno lastno komunikacijo in kolikšen del pogovora je namenjen sebi. Odločite se, da se boste bolj osredotočili na druge.
- Igrajte igro prvega vtisa! Zelo je pomembno, da naredite dober vtis ob prvem snidenju, saj prvega vtisa se ne da ponoviti. Zapomnite si ime, osredotočite se na interese sogovornika itd.
- Pomagajte drugim! Drugim lahko poleg fizične pomoči, pomagate tudi pri osebnosti ali poklicni rasti.

3. PREDANOST: Ljudje ne sledijo vodjem, ki niso predani. Predanost lahko izrazimo s številom delovnih ur, z načinom izboljševanja svojih spretnosti, ali pa kako se žrtvujemo za svoje sodelavce. Resnična predanost navdihuje ljudi in verjeli bodo vodji, ki je maksimalno predan stvari za katero se bori, saj ljudje najprej verjamejo vodji, potem pa njegovi viziji. Če pri stvari ne daste vsega od sebe, se bo našel nekdo, ki je prav tako sposoben kot vi, vendar je bolj predan in s tem boljši. Katere so lastnosti prave predanosti:

- Predanost se začne v srcu! Dosežkov brez predanosti ni. Ljudje hočejo biti popolni, preden dosežejo popolno predanost. Če želite kot vodje vplivati na druge, se morate najprej zazreti v soje srce in ugotoviti ali ste popolnoma predani.
- Predanost dokažemo z dejani! Edina prava mera predanosti so dejanja, saj je razlika med govorjenjem in akcijo. Vsakdo lahko izusti besede, izjemo težko pa je živeti po teh besedah dan za dnem.
- Predanost odpira vrata dosežkom! V vlogi vodje se je potrebno soočevati z ovirami in nasprotniki in le predanost bo pomagala pri napredovanju. Predanost je sovražnik

odpora, kajti predstavlja resno obljubo, da je potrebno vsakič vstati in se pobrati, ne glede kako potolčeni smo.

Glede predanosti obstajajo naslednje vrste ljudi:

- Tisti, ki ničesar ne stojijo, saj jih je strah poraza. Nimajo ciljev in se ničemur ne predajo.
- Tisti, ki ne vedo, ali lahko dosežejo svoje cilje, zato se predanosti bojijo.
- Tisti, ki se sicer prodajo na pot do cilja, ko pa stvari postanejo naporne, odnehajo.
- Tisti, ki postavljajo cilje, se jim predajo in storijo vse, da bi jih dosegli.

Kaj mora vodja storiti, da bi izboljšal svojo predanost:

- Predanost začnite meriti! Včasih menimo, da smo nečemu predani, pa naša dejanja govore drugače. Nekaj ur namenite temu, da ugotovite koliko ste predani službi, družini itd., ter koliko denarja porabite za življenjske izdatke, zabavo, osebni razvoj itd.
- Vedeti morate, za kaj ste pripravljeni umreti! Vsak vodja bi se moral vprašati, čemu se ne bi mogel odreči in za kaj je pripravljen narediti vse. Po razmisleku zapišite svoje ugotovitve in primerjajte ali so vaša dejanja skladna z vašimi idejami.
- Uporabite Edisonovo metodo! Če imate težave s prvim korakom k predanosti, potem najprej idejo naznanite javnosti in s tem se prisilite, da jo izvedete.

4. KOMUNIKACIJA: Če želite postati učinkovit vodja je potrebno razvijati komunikacijske spretnosti. Vodja mora stvari opraviti s pomočjo drugih, zato mora biti sposoben ljudi motivirati, jih navdihniti, voditi in usmerjati, ter jim prisluhni. Uspešen vodja mora biti sposoben deliti znanje in zamisli, saj če tega ne zmore je vrednost njegovega znanja nepomembna. Saj le s komunikacijo lahko vodja doseže, da bodo drugi ponotranjili njegovo vizijo in jo oplemenitili. Ljudje vam bodo sledili le če bodo vedeli kaj hočete in kam greste. Kdor zna dobro komunicirati zapletene stvari poenostavi. Zaradi pomembnosti sporočila slednjega ni treba zakomplicirati. Za učinkovito komuniciranje je potrebno upoštevati:

- Poenostavite svoje sporočilo! Komuniciranje ne pomeni samo »kaj« poveste, temveč tudi »kako« to izrečete. Če hočete z ljudmi vzpostaviti pristen stik, potem ne uporabljajte pompozni besed, temveč vse poenostavite.

- Zavedajte se komu govorite! Učinkoviti govorniki vedo, da je nemogoče komunicirati, če ne poznaš s kom s govoriš. Osredotočiti se je potrebno na sogovornike, saj ljudje odličnim retorikom verjamejo, saj ti verjamejo njim.
- Pokažite, da stojite za svojimi besedami! Verodostojnost je temelj komunikacije in vsak govornik mora dokazati, da kar govori tudi verjame. Najboljši dokaz za svoje besede so dejanja.
- Išcite odziv! Cilj vsake komunikacije je ukrepanje, saj če navržete ljudem kopico informacij, to še ne pomeni, da z njimi komunicirate. Vsakič ko govorite jim dajte nekaj, kar bodo lahko čutili, si zapomnili in naredili.

Za izboljšanje komunikacijskih sposobnosti, storite naslednje:

- Bodite povsem jasni! Če želite učinkovito komunicirati, se izražajte preprosto in jasno.
- Na kaj ste osredotočeni, ko komunicirate! Če se ne osredotočate na ljudi, potem morate to spremeniti. Prilagodite se njihovim potrebam, vprašanjem in željam, ter naredite vašo komunikacijo bolj učinkovito.
- Vaša dejanja se ujemajo s tem, kar poveste! Če po pogovoru s prijatelji, sodelavci in ostalimi bližnjimi osebami ugotovite, da govorite eno, naredite pa drugo, potem je čas da to spremenite.

5. SPOSOBNOST: Sposobnost presega besede in pomeni zmožnost vodje, da stvari izreče, načrtuje in stori tako, da drugi vedo, kako je to naredil. Sposobne ljudi uvrščamo v tri skupine in sicer tiste, ki zmorejo videti, kaj se mora zgoditi, tiste, ki poskrbijo, da se stvar zgodi in tiste, ki lahko poskrbijo, da se stvar zgodi, kadar to resnično šteje. Da bi bili bolj sposobni je potrebno storiti:

- Biti nenehno pripravljen! Sposobni ljudje so tisti, ki so pripravljeni vsak dan, ne glede kako se počutijo, kakšne so okoliščine in kako naporno je to lahko.
- Nenehno napredovati! To se naredi tako, da se vprašamo *zakaj!* Saj tisti, ki se sprašuje *kako*, ne bo nikoli ostal brez dela, človek, ki ve *zakaj*, pa bo vedno šef.
- Vztrajati v odličnosti! V vlogi vodje od svojih ljudi pričakujemo, da bodo vztrajali do konca, ko jim poverimo kakšno nalogo. Tudi oni od nas pričakujejo to in še mnogo več. Kakovost ni nikoli naključje, ampak vselej rezultat visokih pričakovanj, iskrenega truda, pametne izbire poti in spretnega ukrepanja.

- Doseči več kot od vas pričakujejo! Izjemno sposobni ljudje vedno naredijo še dodatni kilometer in niso nikoli prav zadovoljni s svojimi dosežki. Velikokrat ljudem cilji več niso pomembni in se želijo le prebiti čez ovir, brez želje po odličnosti. Vodje si takšnega pristopa ne morejo privoščiti, saj morajo opraviti svoje delo in še kakšno nalogo povrh vsega, vedno in povsod.
- Navdihniti druge! Izjemno sposobni ljudje se ne zadovoljijo z delovanjem na visokem nivoju. Učinkoviti vodje navdihujejo in motivirajo tudi druge, da skupaj dosežejo odličnost in vplivnost organizacij.

Da bi postali sposobnejši, storite slednje:

- Nalogi se povsem predajte! Če niste bili neki nalogi popolnoma posvečeni, se najprej osredotočite na nalogo, ter se odločite koliko časa boste slednji namenili.
- Ponovno oblikujte svoja merila! Če vas čas ne dajete vsega od sebe, ponovno preučite svoja merila.
- Poiščite tri načine kako bi se lahko izboljšali! Razmislite na katere načine bi lahko izboljšali svoje poklicne spretnosti in potem slednje tudi dosežite.

6. POGUM: Pogumen človek je zgolj tisti, ki je prestrašen, vendar te svoje strahove pove in jih poskuša rešiti. Kadar v organizaciji opazite pomembne spremembe je vodja sprejel pogumne odločitve. Resnice o pogumu so naslednje:

- Pogum se začne z notranjo bitko! Pogum ne pomeni, da nas ni strah, pogum pomeni, da naredimo to kar nas je strah. Torej imamo moč, da odmislimo to kar nam je znano in se podamo na neznana področja.
- Pogum pomeni to, da naredimo prav in ne zgolj površno! Pogum je stvar načel, ne zaznav. Če vodja ni sposoben ugotoviti, kdaj je potrebno vztrajati pri svojih načeli ne bo nikoli cenjen. Njegova predanost cilju (načelom) mora biti močnejša od želje po ugajanju drugim.
- Pogum vodje vzbudi predanost pri ljudeh, ki mu sledijo! Ko pogumen vodje vztraja pri svojih načelih, takrat krepi hrbtenico svoji ljudi. Kadar vidimo pogumnega človeka, postanemo pogumni tudi sami in če je to naš vodja, mu želimo slediti v boj.
- Bolj boste pogumni, bolj boste napredovali v življenju! Želja po varnosti predstavlja oviro na poti k velikim dejanjem. Pogum ne omogoča zgolj boljšega začetka, temveč tudi boljšo prihodnost. Vsi ljudje v življenju okusimo enako količino strahu.

Da bi postali pogumnejši storite naslednje:

- Soočite se s situacijo! Narediti je potrebno kakšno stvar, ki vas plaši, zgolj zaradi izkušnje in priložnosti rasti. Pomembno se je soočiti s svojimi strahovi.
- Pogovorite se s tistim človekom! Večina ljudi se boji soočenja s kakšnim človekom, pogumni ljudje naredite to takoj. Bistveno je pa, da ga ne žalite ali obtožujete.
- Naredite ogromen korak! Velikokrat se ljudje bojimo narediti korak naprej. Če čutite, da je prišel za vas čas za ta korak, ga naredite takoj, vendar preudarno in po pogovorih z ljudmi, ki ji bo ta korak prizadel.

7. RAZSODNOST: Pametni vodje verjamejo le polovici tega, ker slišijo. Rzsodni vodje pa vedo, kateri polovici verjeti. Rzsodnost je sposobnost, da se posvetimo bistvu stvari. Odvisna je od intuicije, pa tudi razuma. Tudi intuicijo se da trenirati in zato je potrebno ceniti neobičajno razmišljanje in si tako razširiti obzorja izkušenj. Rzsodnost je nepogrešljiva lastnost vsakega vodje, ki želi biti kar najbolj učinkovit. Učinkoviti vodje morajo biti rzsodni, čeprav tudi oni kdaj naredijo nerzsodne poteze. Velik pa jih priznajo! Ena sama odločitev, povezana z rzsodnostjo, lahko povsem spremeni vašo usodo. Rzsodnost pomaga vodji, da stori slednje:

- Ugotovi ključne stvari! Rzsodnost vodji omogoči, videti dele slike, jo v mislih intuitivno zapolni z manjkajočimi deli in ugotovi, kaj je resnično pomembno. Vodje velikih organizaciji nimajo ne časa ne možnosti zbrati vse potrebne informacije, zato se morajo zanesti na rzsodnost, intuicijo.
- Izboljšate svojo sposobnost reševanja težav! Bolj kot se vodja zaveda svojih talentov, močnejši sta njegova intuicija in sposobnost uvideti bistvo. Če želi postati bolj rzsoden, mora razvijati področja na katerih je najmočnejši.
- Ocenite, kakšne možnosti imate, da bi čim bolj vplivali na druge! Rzsodnost pomeni, da se ne zanašamo izključno na intuicijo ali razum. Pomaga tedaj, ko se išče najboljša rešitev, ter da se zanesemo tako na svoje občutke kot razum.
- Povečajte število priložnosti! Nekaterim ljudem se zdi, da imajo veliki vodje srečo, vendar pa je dejstvo, da svojo »srečo« ustvarijo z veliko mero rzsodnosti in se zato znajdejo na pravem mestu v pravem trenutku.

Da bi postali razsodnejši je potrebno:

- Preučiti pretekle uspehe! Analizirati je potrebno pretekle težave, ki so se v preteklosti uspešno rešile in v čem je bilo bistvo uspeha. Ti podatki bodo koristni v prihodnjih situacijah.
- Ugotovite kako razmišljajo drugi! Izbrati si je potrebno področje, ki je sorodno vašem in uspešnega vodjo, ter prebirati njegove življenjepis, intervjuje itd. Če izveste kako on razmišlja, lahko to razsodnost odkrijete tudi vi.
- Prisluhnite svojim občutkom! Spomniti se je potrebno primerov, ko vam je intuicija »spregovorila« in je »imela prav«. Izluščiti je potrebno vzorec, ki vam utegne razkriti vaše intuitivne sposobnosti.

8. MOČ OSREDOTOČENOSTI: Brez osredotočenosti človek ne more postati učinkovit vodja. Slednje pa dosežemo s postavitvijo prioritet in z zbranostjo. Obema ciljema pa moramo biti popolnoma predani in posvetiti večino svojega časa. Za ljudi na vodstvenih mestih se zdi, da so odlični v nepomembnih stvareh. Ni važno, da ste osredotočeni na stvari za katere niste talentirani, temveč na tiste za katere imate dar. Ukvarjajte se s seboj, saj ste vi svoj največji plus ali minus! Ukvarjajte se s svojimi prioritetami, saj se boste morali zanje boriti! Ukvarjajte se s svojimi prednostmi, tako boste lahko izkoristili svoj potencial! Povežite se s sodelavci, saj sami ne morete biti učinkoviti! Nepopolna osredotočenost vam bo vselej v škodo. Kako osredotočiti svoj čas:

- 70 % časa namenite svojim prednostim! Učinkoviti vodje, ki želijo izkoristiti svoje prednosti, se več časa posvečajo stvarem, ki jim gredo bolje, kot pa slabše. Da bi bili uspešni se morate osredotočiti na svoje prednosti in jih razvijati.
- 25 % časa namenite novim stvarem! Rast pomeni spremembo in da postanemo boljši, se moramo stalno spreminjati in izboljševati – podati na neznana področja. Če čas namenite novim stvarem, povezanim s področji, kjer ste najmočnejši, boste postali boljši vodja. Ko vodje prenehajo rasti, potem postanejo slabši vodje.
- 5 % časa namenite svojim slabostim! Pomembno je, da stvarem v katerih ste slabši posvečate čim manj časa, ne morete pa se izogniti popravljanju tudi teh področij. Vodje neprijetne naloge poverijo drugim – outsourcing.

Da bi postali bolj osredotočeni, storite slednje:

- Posvetite se svojim prednostim! Narediti je potrebno seznam treh ali štirih stvari, kjer ste dobri. Napravite načrt za spremembe, ki vam bo omogočil, da boste tem prednosti namenili 70 % delovnega časa.
- S stvarmi, ki predstavljajo vaše šibke točke, naj se ukvarjajo drugi! Zapišite 3 ali 4 dejavnosti, brez katerih v službi ne gre, pa jih ne opravljate najbolje. Razmislite, da bi jih poverili drugim.
- Ustvarite prednost! Zdaj ko veste, katere so vaše prioritete, razmislite o zbranosti in na kakšen način bi najbolj napredovali na področjih, ki predstavljajo vašo največjo prednost. Denar in čas, ki sta potrebna, da bi se povzpeli višje, za vas predstavljata najboljšo možno naložbo.

9. VELIKODUŠNOST: Nikogar še niso počastili zaradi stvari, ki jih je dobil. Čast je nagrada za to, kar je dal. Učinkoviti vodje stvari ne zbirajo le zase, temveč to počnejo, da bi jih podarili drugim. Kako postati velikodušni:

- Bodite hvaležni za vse, kar imate!
- Ljudje naj bodo na prvem mestu!
- Ne dopustite, da bi vas obvladala želja po materialnih stvareh!
- Na denar glejte zgolj kot na vir!
- Navadite se dajati!

10. DAJANJE POBUD: Izmed vseh stvari, ki naj bi se jih vodja bal, je zadovoljstvo s samim seboj na prvem mestu. Uspeh je povezan z ukrepanjem. Uspešni ljudje so nenehno v gibanju. Delajo napake, a ne obupajo. Katere lastnosti omogočajo vodji dajanje pobud:

- Ve kaj hoče! (Ko se vodja odloči za novost, je poln neodločnosti, vendar ve kaj hoče.)
- Prisili se da ukrepa! (Ko se vodja odloči, takrat ne čaka drugih, ukrepa sam.)
- Več tvega! (Ko se tvega je možnosti velikih stroškov, ki pa so dolgoročno manjši kot če ne storimo nič.)
- Naredi več napak! (Če želi uspeti, mora podvojiti število svojih napak.)

Da bi popravili svojo sposobnost dajanja pobud morate:

- Začeti drugače razmišljati! Če ne dajete dovolj pobud, je težava v vas in morate razmisliti zakaj oklevate. Ne da se napredovati, dokler ne spremenite načina razmišljanja in ugotovite zakaj oklevate.
- Ne čakajte, da bo priložnost potrkala na vrata! Samo od sebe se nič ne zgodi, sami jo morate poiskati. Razmisliti je potrebno katere so vaše prednosti in iščite priložnosti.
- Naredite naslednji korak! Eno je videti priložnost, drugo pa je ukrepati. Izberite najboljšo priložnost in jo skušajte kar najbolje izkoristiti. Ne odnehajte dokler niste storili vse, da bi slednjo uresničili.

11. POSLUŠANJE: Dober vodja spodbuja ljudi, ki mu sledijo, naj mu povedo kar mora slišati in vedeti, ne pa tisto kar bi rad slišal. Vodja se mora najprej dotakniti src ljudi in šele nato podati roko. Večna težav pri vodenju nastane zaradi nepravilne komunikacije, posebej poslušanja. Za »vašo« pozornost se tepe veliko ljudi, zato se morate zavedati, da ima poslušanje dve funkciji in sicer povezovanje z ljudmi in učenje. Zato posebej prisluhnite:

- Ljudem, ki vam sledijo! Dobri vodje si vzamejo čas, da svojega sogovornika začitajo. Osredotočite se nanj, mu resnično prisluhnite, torej ne poslušajte zgolj dejstva, temveč njegov govor v celoti.
- Svojim strankam! Pregovor pravi: »Prisluhni šepetom, pa ti ne bo potrebno poslušati krikov.« Nezadovoljne stranke nas morajo skrbeti in so naša največja priložnost.
- Svoji konkurenci! Če ste vodja naj vaša dejanja ne bodo odsev početja konkurence, vseeno pa ji lahko prisluhnete in se od nje kaj naučite.
- Svojim mentorjem! Noben vodja ni tako nadarjen ali izkušenj, da bi si lahko privoščil biti brez mentorja. Če ga še nimate, si ga poiščite ali pa začnite brati knjige, važno pa je da ukrepate.

Da bi postali boljši poslušalec, storite naslednje:

- Spremenite svoj urnik! Ali si vzamete dovolj časa, da prisluhnete ljudem, ki vam sledijo, strankam, konkurenci ali mentorju. Če slednji niso na vašem urniku, si planirajte in jih uvrstite na urnik dnevno, tedensko ali mesečno.
- Skušajte čim več izvedeti o sogovorniku! Dober poslušalec zna najti skupne točke s sogovornikom. Poskrbeti je potrebno, da mu zastavite nekaj vprašanj tudi o njegovi človeški plati (small talk), kar bo omogočilo pristen stik.

- Naučite se poslušati med vrsticami! Naučiti se je potrebno poslušati »med vrsticami« in ne upoštevati le besede, temveč tudi čustva.

12. NAVDUŠENJE: Kadar vodja deluje navdušeno, se tudi ljudje tako odzovejo. Če vam v življenju primanjkuje strasti ne morete kot vodje nobenega voditi. Torej morate najprej biti svojim zamislim popolnoma predani. Najpomembnejša lastnost uspešnih ljudi je njihovo navdušenje in strast. Tako je recimo polovica najuspešnejših direktorjev imelo na fakulteti povprečje šest ali sedem, skoraj tri četr ameriških predsednikov je bilo med najslabšimi učenci in več kot polovica podjetnikov milijonarjev nima končane fakultete. V vlogi vodje vam zato lahko pomagajo naslednje resnice glede navdušenja:

- Je prvi korak na poti dosežkov! Vsakdo, ki preseže meje običajnega ima močno željo. Šibke želje prinašajo blede rezultate, kot nas majhen ogenj le rahlo ogreje.
- Okrepi našo voljo! Navdušenja ne more zamenjati nič. Je gorivo, ki podžiga našo voljo in če bi resnično radi nekaj dosegli, morati najprej za to imeti navdušenje. Močno željo pa lahko rodi le strast.
- Vas spremeni! Če sledite svojemu navdušenju in ne zaznavam drugih, boste zagotovo postali bolj predan in učinkovit človek. Na koncu bo vaše navdušenje pomembnejše od vaše osebnosti.
- Nemogoče spremeni v mogoče! Kadar nekaj podžge našo dušo, ni nič nemogočega. Zato so vodje, ki so navdušeni in predani, tako učinkoviti, saj je strast pomembnejša od izkušenj.

Da bi postali bolj strastni in navdušeni storite slednje:

- Ugotovite, koliko žara je v vas! Dovolite, da vas sodelavci ali družinski člani ocenijo koliko ste navdušeni.
- Posvetite se stvarem, ki ste jih imeli radi v rosnih letih! Ljudi življenje in okoliščine spravijo iz tira, če ste tudi vi zašli, se vrnite in najdite strast iz otroštva.
- Povežite se z navdušenimi ljudmi! Strast je nalezljiva, zato se povežite in obkolite z ljudmi, ki so strastni.

13. POZITIVEN PRISTOP: Če bi radi postali uspešen vodja morate na stvari gledati pozitivno. Odličen vodja so od ostalih razlikuje po miselni naravnosti. Z močnim in pozitivnim umom vam lahko uspe vse. Tako boste bolj zadovoljni, vplivali pa boste tudi na način razmišljanja. Biti pozitiven pomeni:

- Vaš način razmišljanja je stvar odločitve! Povprečen človek išče nekoga, ki bi ga motiviral, saj je mnenja da so za njegov način razmišljanja odgovorne okoliščine. No, v bistvu pa niso pomembne, saj ste se ne glede na to, kaj se vam je zgodilo včeraj, za današnje misli odločili sami. Torej se ne glede na okoliščine človek sam odloči, kako bo gledal nanje.
- Vaš pristop narekuje dejanja! Način razmišljanja je prvi kriterij, po katerem lahko merimo uspeh. Zmagovalčeva prednost ni v njegovih talentih ali visoki inteligenci, temveč v njegovem pristopu.
- Drugi ljudje so le odsev tega pristopa! Zakon pravičnosti pravi, da privabljaš takšne ljudi, kakšen si sam.
- Pozitiven pristop lažje ohranimo, kot če moramo ponovno ustvariti! Smiljenje samemu sebi, človeka čustveno ohromi in je mamilo, ki zasvojenca uniči in osami. Če ste pozitivno naravnani vztrajajte. Če ni tako, ne obupajte, saj lahko svoje misli izberete in zato tudi spremenite.

Da bi izboljšali svojo miselno naravnost, storite slednje:

- Um »nahrinite« s pozitivnim! Nenehno je potrebno biti v stiku z motivacijskim gradivom ali ljudmi. Če bo vaš um redno v stiku s pozitivnimi stvarmi, lahko postanete pozitiven človek. Vendar dlje ko ste negativen, težje se je od tam vrniti.
- Vsak dan dosežite en cilj! Ljudje radi zdrsnejo v rutino in se jim zdi, da ne napredujejo. Če ste tudi vi taki, si vsak dan postavite cilj, ki ga boste dosegli. Vzorec pozitivnih dosežkov, vam bo pomagal razviti vzorec pozitivnega razmišljanja.
- Naj vam bo motivacija vseskozi na očeh! Vsakdo potrebuje opomnike, ki ga spomnijo, da je na pravi poti. Najdite nekaj, kar vas bo motiviralo in to »nalepite na zid«.

14. REŠEVANJE TEŽAV: Učinkoviti vodje se nikoli ne ustrašijo težav. Dobrega vodjo prepoznaš po težavah, s katerimi se ubada, saj nikoli ne išče lahke izzive. Uspeha ne merimo po tem, ali se je spopadel z veliko težavo, pač pa ali gre vedno za isto težavo. Vsaka težava razkrije delček osebnosti vodje in reševanje slednjih pokaže iz kakšnega testa je. Vodja se

vedno sooča s težavami, saj so slednje neizogibne in sicer iz treh razlogov. Prvič ker živimo v svetu, ki postaja čedalje bolj zapleten in raznolik. Drugič, ljudje komuniciramo med seboj in tretjič, ne moremo nadzirati vseh situacij, v katerih se znajdemo. Soočanje s težavami in premagovanje ima posledico napredek na področju reševanja problemov. Vodje, ki znajo reševati težave, prepoznamo po petih lastnostih:

- Težave pričakujejo! Pričakovanje, da bo pot ves čas prijetna, vedno vodi v težave. Če načrtujete, kaj boste storili v najslabšem primeru, vas nič ne more presenetiti.
- Sprejmejo resnico! Težave se lahko ne sprejme, se jih sprejme in živi z njimi ali pa se jih sprejme in se jih poskusi rešiti. Uspešen vodja deluje po zadnjem principu. Učinkoviti vodje se soočijo s situacijo in si ne mečejo peska v oči.
- Znajo videti širši okvir! Vodje morajo nenehno opazovati širše okolje in si ne smejo dovoliti, da jih prevzamejo čustva pri ključnih odločitvah.
- Naenkrat se ubadajo le z eno stvarjo! Nikdar ne poskušajo rešiti vseh težav naenkrat, temveč jih postavijo v vrsto in jih rešujejo po vrstnem redu ali pomembnosti. Vodje, ki se najpogosteje znajdejo v težavah so tisti, ki se prestrašijo količine ali velikosti svojih težav in se jim zato posvetijo le površno.
- Tudi kadar niso najbolj razpoloženi, vztrajajo na začrtani poti do cilja! Učinkoviti vodje se vedo, da je treba pomembne odločitve sprejemati, ko so na vrhu in ne na dnu. Zavedajo se, da ne smejo obupati, ko so na dnu.

Da bi bolje reševali težave, storite slednje:

- Išcite težave! Če ste se jim do sedaj izmikali, jih začnite iskati in reševati, ter tako pridobivati izkušnje. Poiščite težavne situacije, domislite se nekaj možnosti reševanja, ter prej še preverite z nekom, ki že ima te izkušnje, da preverite ali ste na pravi poti.
- Razvijte svoj način! Pri reševanju težav, si je najprej treba vzeti čas, da se ugotovi bistvo, potem ugotoviti ali ima kdo že izkušnje s tem, ter na koncu preučiti vse možnosti in izbrati najboljšo.
- Obdajte se z ljudmi, ki znajo reševati težave! Če je vaša slabost reševanje težav, povabite v ekipo ljudi, ki to znajo in tako boste zapolnili vrzel, pa še učili se boste od njih.

15. ODNOSI: Sposobnost sodelovanja in ustvarjanja odnosov z ljudmi je brezpogojno nepogrešljiva za učinkovito vodenje. Človek lahko zna odlično ravnati z ljudmi, pa ni vodja, vendar je nemogoče biti dober vodja brez te spretnosti. Da bi vodja ustvaril in ohranil dobre odnose, morajo biti izpolnjeni trije pogoji:

- Ljudi morajo razumeti! Tisti, ki zna ravnati z ljudmi, predvsem razume kako razmišljajo in čutijo. Sposobnost navezave pristnega stika in razumevanja je ključni dejavnik na področju odnosov. Ni modelov in svoj slog vodenja morate prilagoditi človeku, ki ga vodite. Vseeno, pri stikih z ljudmi obstajajo nekatere stalnice:
 - Prijetno jim je, kadar se počutijo posebne, zato jih iskreno pohvalite!
 - Želijo si boljšo prihodnost, zato jim pokažite upanje!
 - Želijo vedeti, kam gredo, zato jih usmerjajte!
 - Sebični so, zato najprej spregovorite o njihovih potrebah!
 - Včasih malce obupajo, zato jih spodbujajte!
 - Želijo uspeti, zato jim pomagajte zmagati!
- Ljudi morajo imeti radi! Ne morete biti resnično učinkovit vodja, če vam pri komuniciranju z ljudmi ni resnično mar za njihove potrebe ali težave. Znati je potrebno najti najboljše v ljudeh.
- Ljudem morajo pomagati! V poslu se lahko vse zamenja, le ljudje so stalnica. Če se osredotočite na to kaj lahko ljudem dajete in ne na to kaj lahko oni dajo vam, vas bodo oboževali.

16. ODGOVORNOST: Bistvena lastnost uspešnih ljudi je sprejemanje odgovornosti. Kadar lokostrelec zgreši, napako išče pri sebi in tarča ni nikoli kriva. Dober vodja nikoli ne razmišlja kot žrtev in se zaveda, da je za lasten uspeh v prvi vrsti odgovoren sam. Obstajajo lastnosti za ljudi, ki znajo sprejeti odgovornost:

- Poskrbijo, da je delo opravljeno! Samonikli milijonarji imajo eno lastnost, da garajo. Osem ur delamo za preživetje, za resničen uspeh je potrebno vložiti več.
- Pripravljeni so narediti »dodatni kilometer«! Odgovorni ljudje so pripravljeni narediti vse in pri tem ne tarnajo. Če hočete uspeti, delo postavite na prvo mesto prioritete.
- Motivira jih odličnost! Visoka kakovost naj postane vaš cilj in odličnost bo sledila.
- Delo opravijo ne glede na situacijo! Odgovoren človek zna stvari pripeljati do konca. Neprecenljivo je, če ste človek, ki zna prevzeti odgovornost, stvar opraviti do konca in ob tem biti natančen.

Da bi postali bolj odgovorni, storite slednje:

- Vztrajajte! Včasih ljudje v napornih situacijah pogorimo, ker nismo dovolj vztrajni. Ko boste naslednjič v takšni situaciji, se ustavite in razmislite, kako priti do rešitve in vedno razmišljajte izven okvirjev. Ustvarjalnost poraja odgovornost.
- Priznajte, kaj ni dovolj dobro! Če imate težave pri doseganju odličnosti, ste morda znižali svoja merila. A ste dopustili, da stvari niso takšne kot jih želite. Potem razmislite, kakšne spremembe želite in tako zopet dvignite merila.
- Najdite boljše načine! Če so vaša merila dovolj visoka, razmišljate pozitivno in nenehno garate, pa še vedno ne dosegate zelene odličnosti – najdite boljše načine doseganja slednje. Berite knjige, najdite si mentorja, naredite vse, da bi postali boljši.

17. PREPRIČANOST VASE: Samozavestni vodje zmorejo verjeti vase in niso arogantni. Poznajo svoje prednosti, slabosti, ter se spoštujejo. »Če ljudi potrebuješ, jih ne moreš voditi.« Kadar njegovi ljudje dobro delajo se ne počuti ogroženega, temveč je uspešnost podrejenih za samozavestne vodje najboljše nagrada in dokaz učinkovitosti. Učinkovit vodja ne sme dvomiti v svoja prepričanja in lahko živijo le v skladu s slednjimi. Kdor želi vse storiti sam ali si prilastiti vse zasluge, ne bo nikoli velik vodja. Vodje, ki niso prepričani vase so nevarni za sebe, ljudem, ki jim sledijo in organizacijam, ki jih vodijo. Če se ima kdo za poraženca, bo vedno znova našel način, kako mu lahko spodleti. Negativna »navlaka«, ki jo vlačite skozi življenje, postane še hujše breme, če skušate voditi druge. Ljudje, ki niso prepričani vase imajo lastnosti kot:

- Tudi drugim ne morejo vliti samozavesti!
- Več jemljejo kot dajejo!
- Nenehno omejujejo svoje najboljše ljudi!
- Nenehno omejujejo organizacijo!

Da bi postali prepričani vase, storite slednje:

- Spoznajte se! Če se poznate najbolje, si vzemite čas in se posvetite sebi. Naredite kakšen osebnostni test (Myers-Briggs ali Florence Littauer) ali nekaj bližnjih ljudi vprašajte za tri vaše talente in slabosti. Sprejmite jih in razmislite o njih.
- Pohvalite druge! Če boste drugim pomagali in jih pohvalili za njihov prispevek, boste dvignili njihovo moralo in pripomogli k večji učinkovitosti celotne organizacije. Poleg tega boste v njihovih očeh postali boljši vodja.

- Priskrbite si pomoč! Če sami ne zmorete si priskrbite strokovno pomoč.

18. SAMODISCIPLINA: Neodločen človek ne more nikoli reči, da je sam svoj gospodar. Brez samodiscipline ni dosežkov in uspehov. Še tako nadarjen človek ne more svojih talentov izkoristiti, če nima samodiscipline. Talen brez discipline je kot hobotnica na kotalkah, veliko je gibanja, vendar nikoli ne veš v katero smer. Če želite postati samodiscipliniran vodja, storite slednje:

- Sestavite spisek svojih prioritetev in se ga držite! Da boste opravili pomembne naloge morata biti izpolnjena dva pogoja, načrt in premalo časa. Kdor počne stvari le tedaj ko je razpoložen ali so okoliščine primerne, ne bo nikoli uspešen.
- Discipliniran življenjski slog naj postane vaš cilj! Človek ne more uspeti, če je discipliniran le enkrat. Samodisciplina mora postati rutine in le takrat boste dosegli dolgotrajno rast in uspeh.
- Soočite se s svojimi izgovori! Da bi postali disciplinirani, se morate najprej soočiti s svojimi izgovori in izkoreniniti navado po izgovorih.
- Brez nagrad, dokler delo ni opravljeno! V vsaki dejavnosti, kjer so lenuhi enako nagrajeni kot marljivi, je na koncu več prvih. Primanjkovalje discipline velikokrat nastane takrat, ko ste navajeni pojesti prej sladico kot solato.
- Ostanite osredotočeni na rezultate! Kadar se osredotočite na to, kako težko je delo in pozabite na koristi in nagrade, vam to lahko vzame ves pogum. Predolgo vztrajanje pri tem razmišljanju krepí samopomilovanje, namesto da bi krepilo samodiscipino. Ko vam je najtežje preusmerite razmišljanje na cilj in nagrado na koncu.

Za več samodiscipline storite slednje (vse zapišite in preberite takrat, ko boste želeli odnehati):

- Napišite spisek svojih prioritetev! Zapišite tri področja, ki so v vašem življenju najpomembnejša in obenem premislite tudi, kakšno disciplino potrebujete za rast na teh področjih.
- Navedite razloge! Na list papirja napišite kakšne koristi boste imeli od samodiscipliniranega obnašanja.
- Znebite se izgovorov! Zapišite razloge zakaj vam bi lahko spodletelo pri krepitvi samodiscipline. Ti razlogi so zgolj izgovori in takoj proč z njimi. Ne dopustite nikakršnih možnosti in razlogov, da bi odnehali.

19. USLUŽNOST: Pravi vodja služi. Kdor želi postati velik, mora biti tak, kot so najmanjši in znati služiti vsem. Služi ljudem, poskrbi za njihove želje, čeprav zaradi tega morda ni vselej priljubljen in ne naredi vtisa. A ker pravega vodjo motivira ljubeča skrbnost, ne pa želja po osebni slavi, je pripravljen za to plačati ceno. Če ima vodja raje, da drugi služijo njemu, lahko naleti na težave. Uslužen vodja ima naslednje značilnosti:

- Najprej poskrbi za druge!
- Drugim služi samozavestno!
- Pomoč ponudi sam!
- Ne zmenite se za družbeni položaj!
- Služi in pomaga zaradi želje!

Nekaj namigov, da postanete bolj uslužni:

- Prenehajte ukazovati ljudem in jih začnite poslušati!
- Prenehajte si nadejati maske, da bi sami napredovali in začnite tvegati za koristi drugih.
- Prenehajte iskati koristi zase in začnite služiti drugim!
- Začnite z manjšimi dejanji!
- Naučite se ujeti počasen korak množice!

20. UČLJIVOST: Čas, ki ga namenite poslušanju in branju, naj vam bo desetkrat dragocenejši od tistega namenjenega govorjenju. Le stalno učenje omogoča rast in s tem zvišuje učinkovitost. Obstaja pet smernic, ki vam bodo pomagale, da boste postali in ostali učljivi:

- Ne ustavite se, ko dosežete cilj! Ironično je, da pomanjkanju učljivost pogosto botrujejo dosežki. Učinkoviti vodje si ne smejo dovoliti razmišljati tako, da ko pridejo do neke stopnje je to dovolj. V trenutku, ko se prenehajo razvijati ogrozijo svoj potencial. Dokler si zelen, rasteš. Takoj ko dozoriš, začneš gniti.
- Presezite svoj uspeh! Učinkovit vodja ve, da doseg neke točke, še ne pomeni, da bo tam tudi ostal. Pazite, saj če ste zadovoljni s svojimi včerajšnjimi uspehi, verjetno danes še niste veliko storili.
- Proč z bližnjicami! Najdaljša pot med dvema točkama je bližnjica. Vse dragocene stvari v življenju se plačajo.

- Pogoltnite svoj ponos! Ne moremo biti istočasno ponosni in učljivi. Učljivost pomeni, da priznamo, da ne vemo vsega in takrat se lahko počutimo ranljive.
- Za isto napako nikoli ne plačajte dvakrat! Kdor ne dela napak, tudi ne napreduje. Največja napaka, ki jo lahko naredimo je, se nenehno bojimo, da bomo naredili kakšno napako. Pozabite nanje, samo nikoli ne pozabite naukov, ki so vam jih razkrile.

Za boljšo učinkovitost naredite slednje:

- Opazujte kako se odzivate na napake! Če vam govorijo, da se negativno odzivate na napake ali jih ne priznavate, morate postati bolj učljivi.
- Poskusite nekaj novega! Izzivi in težave vas naredijo boljše. Vsak dan poskusite nekaj, kar bo od vas zahtevalo umski, čustveni ali telesni napor.
- Učite se na tistem področju, ki predstavlja vašo prednost!

21. VIZIJA: Pogum velikega vodje, da bo uresničil svojo vizijo, izvira iz njegove strasti, ne položaja. Vizija vodi vodjo, saj brez vizije tudi vodij ni. Predstavlja tudi luč za ljudi, ki mu sledijo. Da vizija postane del vas morate razumeti slednje:

- Vizija se rodi znotraj vas! Vizije se ne da kupiti in nihče jo ne more napisati za vas ali vašo organizacijo. Slednja mora priti iz vas.
- Vizija je povezana z vašo preteklostjo! Vizija ni lastnost, ki se kar pojavi. Povezana je s preteklostjo vodje in ljudi, ki ga obkrožajo.
- Vizija zadovolji potrebe drugih! Prava vizija presega posameznika in če je res dragocena, potem drugi niso zgolj del nje, temveč jim ta pomaga izboljšati življenje.
- Vizija vam pomaga zbrati vire! Vizija deluje kot magnet, privablja, poziva in združuje.

Da bi našli vizijo, morate postati dober poslušalec in prisluhniti več glasovom:

- Notranji glas! Vizija se rodi znotraj vas in če cilji, za katere se trudite, niso posledica srčne želje in niso skladne z vašimi vrednotami, jih ne boste dosegli.
- Nesrečni glas! Navdih za velike zamisli pride takrat, ko znamo opaziti, kaj ne deluje. Noben velik vodja se ni boril, da bi spremembe preprečil.
- Uspešni glas! Velikih stvari nihče ne more narediti sam. Za uresničenje velikih vizij je potrebno ekipa.

- Višji glas! Vizijo ne smete omejevati in morate vanju vtikati izkušnje in znanja drugih, boljših.

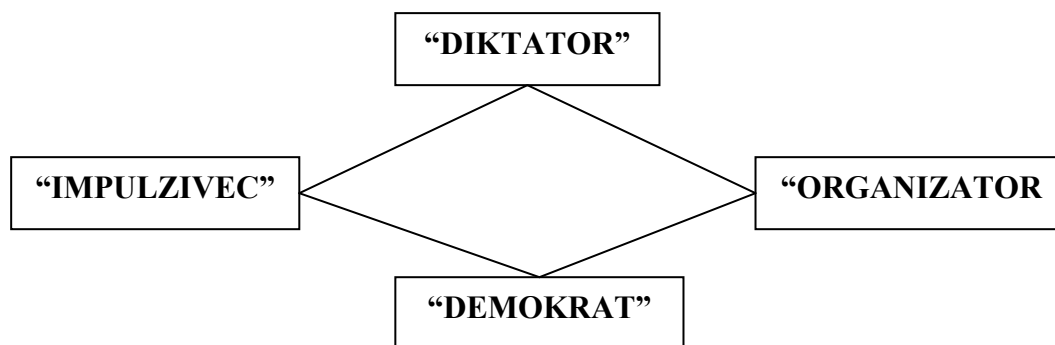
Da bi znali oblikovati vizijo, naredite slednje:

- Ocenite se! Če ste že razmislili o svoji viziji in jo oblikovali, spremljajte svoj napredek pri njenem doseganju.
- Vizijo zapišite! Pisanje pomaga zbistriti misli in papir omogoča trezno ocenitev ideje.
- Razmislite o svojih čustvenih odzivih! Če se s svojo vizijo niste dosti ukvarjali, to storite in resnično ugotovite kako vpliva na vas.

3.3. Različni stili dela menedžerjev

Predstavljen model (Reillyu, 1996: 259-268) določa različne stile dela menedžerja.

Slika 3.1: Stili dela menedžerja po Reillyu



Diktator sprejema le njegovo pot. Redko se zgodi, da posluša ali zaupa še komu. Misleč, da poznajo vse odgovore v delu so nezaupljivi. Svojim zaposlenim ne dovolijo lastnega razvoja, ampak le razvoj v smer, kamor jih on usmerja. Znotraj samega stila obstajata še dva pod razreda. Prvi je "Oficirski tip", ki svoje zaposlene zmerja in nadleguje. Drugi pa "Trdni tip", ki je tih, vendar zastrašuje s svojim pogledom, glasom in načinom dela. Diktator je pred svojimi zaposlenimi trd, sarkastičen in ukazovalen, vendar velikokrat brez osebnosti. Vsak dvom glede izbire, odločitve smatrajo kot napad na njihovo avtoriteto.

Prednosti tipa:

- Dobra priprava zaposlenih, da izvajajo njegove vizije do potankosti.
- Vodene organizacije so po navadi psihično stabilne, ubogljive in odločne.
- Zaposleni so vedno dobro psihično pripravljene in disciplinirani.
- Če se dosega zmage je vzdušje v organizaciji dobro.

Slabosti tipa:

- Če organizacija ni uspešna in je pod pritiskom, trpita morala in disciplina.
- Zaposleni, ki niso dovolj dobri ostajajo, ker ima ta tip strah pred spremembami.
- Pomanjkanje srčnosti, ali pa govori eno dela pa drugo in izgubi zaupanje zaposlenih.

Organizator je drugi tip športnega menedžerja. Način dela je razvijanje različnih teorij in stalno izobraževanje. Zaposlene osveščajo s doktrino, vendar se velikokrat spozabijo, da so igralci ljudje in ne roboti. Razmišljajo kot računalnik, ki se le redko izključi. Poznani so po paničnih reakcijah, če ne gre vse po planu.

Prednosti tipa:

- V organizaciji ni nič prepuščeno naključju, velika pozornost malenkostim.
- Široko znanje in osveščenost z novostmi, organizaciji daje prednost pred slabše pripravljeno konkurenco.
- Organizacijo po navadi zelo težko kaj presenetiti.

Slabosti tipa:

- Menedžer je lahko pretrd in nefleksibilen do problemov.
- Zaposleni so krivi za neuspeh (kar je dobro na papirju, mora delovati tudi v praksi).
- Ne ozira se preveč na zaposlene, važne so zadolžitve.
- Velikokrat zaposlene zmede s tehničnimi izrazi; enostaven jezik je bolj učinkovit.
- Predvidljivost dela in rešitev, lahko zmanjša motivacijo in vodi v monotonost.
- Predlogi zaposlenih so pri tem tipu nemogoči.

Tretji tip je **impulzivec**. Velikokrat je zelo karizmatičen in dela na slutnjah in namigih. Če se uresničijo, ga zaposleni, uprava in mediji obravnavajo za genija. Stavijo na srečo, ki jim lahko

omogoči posrečeno rešitev. Vendar pa se zaposleni kmalu počutijo nezadovoljni z delom, zaradi neprestanega spreminjanja plana dela.

Prednosti tipa:

- So zelo karizmatični, kar privlači ljudi okoli njih, zaradi njihovega vlivanja zaupanja.
- Njihova visoka samozavest in karizmatičnost privlačijo zunanje interesente, ki jih brez njega ne bi bilo.
- Njihova nepredvidljivost zaposlene drži na trnih in ne vedo kaj sledi, kar jih motivira.
- Lahko prevzame pritisk namesto zaposlenih. Mediji se osredotočijo na njega, tako lahko ekipa dela neobremenjeno, predvsem ko je samozavest nizka.

Slabosti tipa:

- Njegova nepredvidljivost in dvojni standardi lahko povzročijo izgubo spoštovanja zaposlenih in tako pride do prenehanja sodelovanja.
- Zaposleni občuti premajhno pozornost, do njihovega dela in njih samih, saj je več pozornosti posvečeno njihovemu menedžerju.
- Zaposlenim po navadi primanjkuje priprave in planiranja, te težave se pokažejo, če je konkurenca dobro organizirana.
- Slaba pripravljenost je posledica slabe organiziranosti, pripravljanja in objektivnosti

Zadnji tip je **demokrat**. Okolica jih ocenjuje kot “dobre dečke”, ki želijo skozi prijateljstvo ustvariti moštveni duh. Ta tip ne želi sporov znotraj organizacije, saj je po navadi slab v reševanju osebnih težav med zaposlenimi.

Prednosti tipa:

- Zelo dober kolektivni duh, dokler je na organizacija uspešna.
- Sproščena in pozitivna atmosfera lahko vzpodbudi zaposlene k večji ustvarjalnosti.
- Dobra komunikacija med menedžerjem in zaposlenimi ustvari zaupanje in preprečuje spore.
- Politika “odprtosti” menedžerja povzroči večje spoštovanje do zaposlenih in boljšo atmosfero znotraj organizacije.

Slabosti tipa:

- Tak tip menedžerja je pogosto ocenjen kot slabič, kar mu lahko prinese težave.
- Velikokrat je obsojen, da ni posvečen rezultatom, ker ga preveč zanimajo odnosi.
- Ne prenese pritiska med zaposlenimi, ki se pojavi zaradi slabih rezultatov, kar posledično prinese padec discipline.

Nekateri menedžerji skoraj v popolnosti ustrezajo opisu tipa, zaradi njihovega stila, ki je neobičajen vendar velikokrat zelo uspešen. Sprejeti je treba, da ni mogoče definirati stila, ki bi bil najboljši, učinkovit. Trenutno so najbolj uspešni tisti menedžerji, ki uspejo svoj stil prilagajati času, zaposlenim, organizaciji in situaciji.

4. TEMELJI ORGANIZACIJE IN ORGANIZIRANJA

Ko govorimo o organizaciji se pojavita dva pojma, katerima je skupna besedna osnova »organiz«. Prvi pojem je »organizacija« kot institucija, kjer je organizacija »društvo, združba, zveza, skupnost ljudi, ki jih veže kak program, smoter, delo itd.«, drugi pa je »organiziranje« kot splet relativnih medsebojnih povezav za delovanje sistema organizacije. Najprej kaže opozoriti, da pojem *organizacija* mnogi teoretiki uporabljajo kot splošen pojem za vse organizirane pravne osebe, razen državne organe (nekateri tudi za te) (Možina 1992: 41). Znotraj organizacije je združena skupina ljudi, ki stremijo k doseganju ciljev, ki jih kot posamezniki ne bi mogli realizirati. Člani organizacije se odločijo za interna pravila, po katerih izkazujejo svojo pripadnost in vdanost. Torej lahko delimo organizacije glede na cilje, velikost, usmerjenost in pa prostor, kjer nastopa organizacija (lokalno, globalno). V vsaki bibliografiji posameznika je zagotovo tudi podatek, kateri organizaciji pripada ali je pripadal, kar poudarja kakšno veljavo imajo organizacije v današnjem času.

Najbolj razširjene in najpomembnejše organizacije so društva, ki so tako kot druga društva »temeljni subjekti civilne družbe« (Bibič, 1997: 23). Zakon o društvih je zelo širok, saj omogoča združevanje ljudi zaradi uresničevanja in zadovoljevanja najrazličnejših potreb in interesov, kot so na primer športni, kulturni, prosvetni, znanstveni, tehnični, humanitarni itd. Zakon o društvih (2007) je opredelil položaj društev: »Društva so prostovoljna, samostojna in neprofitna združenja fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov,

opredeljenih v temeljnem aktu in v skladu s tem zakonom.« S pravnega vidika je delovanje društev opredeljeno z zakonom. Seveda pa lahko vsako društvo v skladu z zakonom opredeli svoje lastne interne pravila, s katerimi določi način svojega delovanja. Primarni izvajalci športa so tisti, katerih športna dejavnost je primarna (Šugman, 2002: 44). Na prvem mestu delovanja takšne organizacije je vzgojno-izobraževalno delo in drugi transformacijski procesi (vadba, trening itd.). Glavni primarni izvajalci so športna društva in nacionalne športne zveze posameznih športnih panog. Velikokrat se kot sinonim za društvo uporablja udomačena tujka klub (club), predvsem v sredinah, kjer želijo s tem poudariti tekmovalno usmerjenost društva (NK Primorje, OK Ljubljana, KK Olimpija, RK Celje, itd.). Sekundarni izvajalci športa pa so tisti, katerih temeljna dejavnost ni šport, ampak ob drugih (primarnih) nalogah organizirajo in izvajajo tudi športne dejavnosti. Po Šugmanu (2002: 67 - 68) spadajo v to skupino:

- vrtci in šole (njihova temeljna naloga je vzgoja in izobraževanje),
- gospodarske družbe (sem uvrščamo gostinsko-turistične organizacije, zdravilišča, družbe materialne proizvodnje – Elan itd),
- posebne organizacije (sem uvrščamo vojsko, policijo, gasilska društva itd.),
- drugi izvajalci (mednje uvrščamo stanovska društva kot so zdravniki, gradbinci, taborniki itd.).

Še zadnja manjkajoča razvrstitev izvajalcev poteka glede na pravni status. Glede na njihov status, izvajalce športa delimo v dve skupini. Tiste, ki imajo status pravne osebe in so vpisani v register (društva, gostinsko-turistične organizacije, šole itd.) in pa strani tiste, ki tega statusa nimajo (aktivni, selekcije itd.). Slednje niso vpisani v register (ime, sedež itd.), nimajo premoženja, ne morejo skleniti pogodb itd. Organizacije so v večini primerov zelo različno strukturirane. Vsaka skupina ljudi uporablja drugačne prijeme za doseg istih ali drugih ciljev. Vendar pa obstajajo člani, ki imajo skupen imenovalnik znotraj vseh organizacij. Po Možini (1994: 74) so sestavljene iz:

- Programa usmerjenega k ciljem, smotrom, ki imajo določen pomen.
- Psihosocialnega sistema ljudi, ki se povezujejo v skupino.
- Tehnološka obeležja, saj ljudje uporabljajo znanje in tehnike.
- Strukture med seboj povezanih dejavnosti, ko ljudje skupaj opravljajo naloge po vnaprej preišljenih postopkih.

Poleg pojma organizacija se pojavlja pojem organiziranje. S tem pojmom opredelimo povezave med člani organizacije, določimo razmerja, razporedimo naloge posameznikom oziroma oddelkom. Organiziranje je smotrno izvajanje številnih delnih nalog. Le predanost in ustrezna organiziranost zagotavljata doseganje želenega cilja. Organiziranost je bistvo organizacije, saj s hierarhijo povezav ustvarimo sklenjen krog, ki omogoča izmenjavo informacij v notranjem in zunanjem okolju. Organiziranost je določena s tehnologijo ali načini kako delo v organizaciji poteka. Ima svoj začetek in konec, vzpone in padce, ter napredek in nazadovanje. Vsako športno organizacijo je potrebno razumeti kot subjekt, strukturo in proces. Organiziranje je tako delitev dejavnosti in združevanje njenih članov, usmerjeno v čim boljši izkoristek materialnih, ekonomskih in človeških virov. Glavni del organiziranja je postavitev in izvajanje organizacijske strukture. Beseda struktura je latinskega izvora in pomeni sklop, sestav, ustroj, način graditve (Lipičnik, 1997: 27).

4.1. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je po Vilu (1994: 69) sestavljena iz naslednjih pojmov:

- Kompleksnost, s katero opišemo vertikalno in horizontalno diferenciacijo, ki pomeni definiranje funkcij, oddelkov in služb. Na ta način se definira delitev dela, dobimo število organizacijskih ravni kakor tudi širino organizacije. Grafično to lahko prikažemo z organizacijsko shemo (organigramom).
- Formalizacija, pod katero razumemo definiranje organizacijske politike, procedure, kot niza postopkov in pravil.
- Centralizacija, pod čemer razumemo stopnjo centraliziranosti oziroma decentraliziranosti organizacije z vidika načrtovanja in odločanja.

Čeprav je pojem organizacijske strukture razmeroma znan, se opredelitve organizacijske strukture zelo razlikujejo. Nekatere med njimi so po Lipičniku (1997: 43):

- Opredeljene kot raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so med seboj povezane.
- Oblikovane iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo.
- Opredeljene kot sistem odnosov med ljudmi, da se določeno delo opravi.
- Označujejo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila.

Organizacijska zgradba mora biti definirana tako, da se izvajalci nalog enostavno prilagajajo njenim zahtevam, medtem ko struktura sama ni fleksibilna in se ne sme prilagajati in spreminjati. Zaradi njenega spreminjanja bi lahko prišlo do težav v izvajanju nalog in nepravilnem pretakanju informacij po kanalih. Organizacijska struktura omogoča delovanje organizacije, pri tem pa sama ne deluje (Lipičnik, 1997: 89). Z zagotovljeno organizacijsko strukturo, še ni zagotovljen obstoj organizacije. Slednja samo daje možnost dobrega sodelovanja ljudi v organizaciji. Organizacijska struktura predstavlja »trdi« del organizacije, ljudje v njej pa »mehkega« (Lipičnik, 1997: 94). Temeljni načeli strukturiranja sta centralizacija in decentralizacija. Prva opredeljuje specializacijo opravljanja določenih nalog. Povzroča boljši izkoristek delovne mehanizacije in zniževanje stroškov. Slabosti centralizacije so prednosti decentralizacije. Centralizacija ne prenese prevelike specializacije, ker ta otežuje opravljanje nalog. Zaposleni so vse manj sposobni opravljati kompleksne naloge. Torej decentralizacija, kot nov način organiziranja prinaša večjo avtonomijo, svobodo zaposlenih. Z teh dveh vidikov razlikuje Lipičnik (1997: 73) pet osnovnih tipov struktur:

- funkcijska organizacijska struktura,
- produktivna (divizijska) organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura,
- dinamična mreža.

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana. Je najbolj razširjena in najbolj enostavna organizacijska shema. Uporablja se že od prvih industrijskih podjetij, pa vse do danes in je najprimernejša za manjša industrijska podjetja. Izhaja iz zahteve, da se mora vsaka funkcija opredeliti, kot zaključena celota in se zato za vsako odpre delovno področje, službo. Ima svoje prednosti in slabosti. Prednosti so predvsem racionalnost, saj se naloge iste funkcije opravljajo v enem prostoru, ter povečevanje specializacije in profesionalizacije. Prednosti pridejo do izraza v stabilnem okolju, v nasprotnem primeru pa se pokažejo njene slabosti. Te predstavljajo ne prilagajanje spremembam, počasno komuniciranje, odločitve se sprejemajo ter izvajajo počasi in delo razvojnega sektorja se težko prenaša v proizvodnjo. Za javno upravo in del neprofitnega menedžmenta je najbolj znana oblika centraliziranega vodenja, birokracija. Ovrednotena je kot sistem družbenih in političnih odnosov, v katerem prevladuje sloj poklicnih upravljavcev, uradnikov in gre za brezdušno ter okostenelo uradovanje.

Weber (1961: 65 - 79) si je zamislil birokratske elemente kot rešitev k administrativnim problemom v organizacijah. Bil je eden prvih teoretikov na področju organizacij, katerega ideje so izpopolnile naše znanje o tem kako in zakaj so se pojavile organizacije in kako njihovi sistemi vplivajo na širše socialne strukture. V svojih analizah se je osredotočil na organizacije kot centre moči, v katerih vodja izda ukaze in naloge uradnikom, ti pa jih sprejmejo in izvršujejo. Administracija ni nič drugega kot izvrševanje prejetih naročil. Brez nje bi bilo zelo težko udeleževati naloge in cilje nekega podjetja. Še danes se organizacije zgledujejo po Webrovem racionalnem sistemu, ki je temelj današnjih birokratskih ureditev. Weber (1961: 88 – 95) je bil eden prvih sociologov, ki je zelo natančno opisal ta racionalni sistem kot so:

- Fiksna delitev dela med posamezniki.
- Deluje po strogo predpisanih splošnih pravilih.
- Dosledna hierarhija.
- Jasna ločitev zasebnih in javnih pravic.
- Izbor zaposlenih na podlagi njihovih sposobnosti.
- Zaposlitev je kariera in ne priložnost.

Divizijska organizacijska struktura je decentralizirana. Najbolj je ta metoda uporabna v velikih podjetjih, saj teži k temu, da se slednja razdelijo na manjše število majhnih podjetij. temelji na zahtevi, da morajo biti te manjše organizacijske strukture tržne celote. Načelo, ki ga pri organiziranju upoštevamo, je avtonomna decentralizacija ob ne prisilnem združevanju skupnih funkcij. Prednosti divizijske organiziranosti so v njeni decentraliziranosti, kar omogoča boljšo prilagodljivost organizacije in ima kot posledice obvladovanje konkurence z inovacijami in stalno zmanjševanje stroškov. Poslovne rezultate se spremlja kot delovanje vsake divizije posebej (profitni centri) in za slabšo uspešnost ene divizije ni potrebno zdraviti celotne organizacije, temveč le “bolno” divizijo. Največja slabost te strukture je preveliko osamosvajanje divizij. Tako se lahko pojavlja velika konkurenčnost med divizijami znotraj ene organizacije, kar zagotovo ne prinaša nič dobrega. Divizijska struktura ne pomeni absolutne decentralizacije, ampak posameznih programov. Funkcijske dele, ki so skupni vsej organizaciji (nabava, skupni razvoj, nastopanje v tujin itd.), združujemo na skupni ravni.

Projektno organizacijsko strukturo so razvili zato, da usklajuje veliko število posamičnih aktivnosti, vezanih na posamezen projekt, ki jih ni mogoče doseči s funkcijsko strukturo. Prilagojena je hitrim spremembam trga in omogoča izvajanje enkratnih nalog. Projektna struktura se oblikuje glede na posamezne projekte s ciljem, da se projekt izpelje v predvidenem času, z določenimi stroški in v skladu z zahtevami trga. V njej dobijo ljudje iz različnih oddelkov naloge, potrebne za uresničitev projekta in so dodeljeni vodji projekta, ki je v celoti odgovoren za uresničitev slednjega. Brž ko je projekt končan, ljudi razrešijo teh nalog in jih dodelijo njihovim matičnim oddelkom ali pa razporedijo k drugemu projektu.

Po Lipičniku (1997: 112 - 138) lahko prednosti strnemo v naslednje trditve:

- Projekt obravnavamo kot načrtovano, usklajeno in nadzorovano organizacijo za ves čas njegovega trajanja.
- Projektni organ skrbi za realizacijo dejavnosti, ki so združene s projektom.
- Zagotavlja se doseganje projektnih ciljev in minimizira se projektno tveganje.
- Centralno se zbirajo in vrednotijo vse informacije, povezane z določenim projektom.
- Zagotavlja se osrednja odgovornost stičnih partnerjev za pogodbene pristojnosti.
- Stopnja fleksibilnosti razvoja zaposlenih iz notranjih virov je visoka.
- Vsi zaposleni so motivirani, ker sodelujejo pri opredeljenih in zanimivih nalogah.
- Omogoča se razvoj in izbiranje prihodnjih vodij na podlagi ocenjevanja njihovih rezultatov znotraj projektne organizacije.

Težave pa so po Lipičniku (1997: 141 - 149) opredeljene kot:

- Nevarnost vodstvene hipertrofije.
- Nasprotja med projektno usmerjenim gledanjem in funkcijskim obravnavanjem organizacijskih problemov.
- Nevarnost, da so projektni vodje zaradi nerealno postavljenih ciljev razočarani.
- Nestalnost članov projektnega tima zaradi avtomatičnega prenehanja njihovih vlog po uspešno opravljenem projektu in hitrega spreminjanja nalog, okolja in nadrejenih sodelavcev, ter sodelavcev zaradi spreminjanja nalog v drugih timih ali vnovičnega delovanja v funkcijskih oddelkih.
- Težnje projektnih vodij, da ustalijo projektne time.
- Potreba po oblikovanju dodatnega informacijskega sistema za posamezne projekte.

- Nasprotja med uspešno izpeljanimi projekti in hkratnim nadaljnjim razvijanjem tehnologije itd.

Matrična organizacijska struktura je podobna projektni strukturi, s to razliko, da zaposleni delajo pri projektih le po potrebi. Njihovo delovanje je razcepljeno na dva dela in med interese dveh nadrejenih - eni so v organizaciji, drugi pa pri projektu. Do opravljanja obeh del lahko pride v istem dnevu. Ta struktura zahteva timsko delo in zaradi težav znotraj tega, se pojavijo tudi težave znotraj matrične strukture. Kritiki matrične organizacijske strukture zahtevajo natančno opredelitev pristojnosti in odgovornosti delavcev v njej.

Dinamična mreža je očem nevidna struktura, ki preko računalnikov poveže konstruktorje, proizvajalce, delovno silo in trgovce. Lipičnik (1997: 104) dinamično mrežo opiše z izdelavo hokejske palice, ki so jo zasnovali in oblikovali v Skandinaviji, konstruirali v ZDA, da bi ustrezala velikemu ameriško-kanadskemu tržišču, izdelali so jo v Koreji in distribuirali preko japonske multinacionalke. Vsa ta podjetja so naredila palico, vendar je v projektu delovalo vsako zase. Prednosti te strukture sta, da je mogoče tako zbrati toliko znanja, kar nam v eni poslovni organizaciji nikoli ne bi uspelo in ni potrebno zaposliti niti enega človeka. Druga prednost pa je ta, da za ta način dela državne meje niso težava (ne obstajajo), tako da se organizacije samo dogovorijo katera bo prevzela določeno nalogo. Strah pred takšnim načinom dela, pa je nelojalnost vseh vpletenih strank. Celotna izvedba ni odvisna le od enega, temveč vseh vpletenih v mrežo. Če samo en člen v mreži začne delati konkurenco, lahko mreža propade, kljub temu, da so vsi ostali naredili svoj del v najvišji kakovostni ravni. Glavni pogoj za ustanavljanje dinamičnih mrež je medsebojno zaupanje vseh vpletenih.

4.2. Vpliv organizacijske strukture na učinkovitost in uspešnost organizacije

Uspešnost in učinkovitost sta dva pojma, ki opredeljujeta podoben način delovanja in vplivanja, vendar pa je razlika v opaznosti ali merljivosti rezultatov. Razliko med učinkovitostjo in uspešnostjo strokovnjaki opredeljujejo takole. Učinkovitost je povezana s kategorijo stroškov in časa pretvarjanje poslovnih prvin (imput) v poslovne učinke (output). Merjenje rezultatov je notranje (interno). Uspešnost pa je doseganje postavljenih ciljev – »delati prave stvari«. Slednjo se meri po zunanjih (eksternih) rezultatih. Tako kot obstajajo

razlike pri merjenju uspešnosti profitnih in neprofitnih organizacij nekateri menijo, da obstajajo tudi razlike pri učinkovitosti.

Ker imajo nevladne organizacije omejene in pogosto tudi nestabilne vire financiranja, in to tem bolj, čim bolj so odvisne od darovalcev, se morajo toliko bolj posvetiti učinkovitosti. To praviloma pomeni, da podjetje izvaja pravo dejavnost (v primeru profitnih podjetij tisto, ki ji prinese največji profit), in to s čim nižjimi stroški. Neprofitne nevladne organizacije naj bi bile bolj učinkovite od podobnih javnih in privatnih podjetij zaradi načina vodenja in upravljanja, manj birokratske administracije, uporabe volonterskega dela, večje predanosti zaposlenih, nižjih plač, manj blokad in odporov sindikatov, zaradi zmožnosti prealitivne dela stroškov na uporabnike, multiplikativnih učinkov pridobivanja sredstev od darovalcev in ekonomij obsega (Keen & Knapp, 1996: 149 - 153). Vse to seveda prispeva k nižjim stroškom. Vendar pa takšno stališče bolj temelji na splošnem prepričanju kot na resničnih dokazih o tem, da so pri opravljanju iste dejavnosti nevladne neprofitne organizacije bolj učinkovite od privatnih in javnih podjetij. Prav tako je težko potegniti kakršnekoli zaključke o tem, da so nevladne neprofitne organizacije bolj inovativne in s tem bolj dinamično učinkovite od privatnih in javnih podjetij.

Večje razlike so lahko tudi v sredstvih, s katerimi je mogoče povečati učinkovitost. Nevladna organizacija namreč lahko doseže isti rezultat, če se odloči za zniževanje stroškov z boljšo organizacijo dela, večjo profesionalizacijo in pridobivanjem strokovnih kadrov in z boljšo kontrolo stroškov namesto da napore usmerja v pridobivanje dodatnih finančnih virov. Pridobivanje dodatnih finančnih virov je lahko celo dražje od prizadevanja za znižanje stroškov. Ena izmed uspešnih strategij za povečanje učinkovitosti delovanja je večja komercializacija delovanja kot to velja kot vemo tudi za trženje in pridobivanje finančnih sredstev. Možni načini bi lahko bili:

- vzpodbudno nagrajevanje zaposlenih,
- zaposlovanje strokovnjakov,
- vzpostavitev strokovnih centrov oziroma centrov odgovornosti,
- pogodbeno izvajanje del (s tujko outsourcing),
- pogodbeno opravljanje dejavnosti (ali s tujko contracting out).

V določenih primerih, kjer je delovanje nevladne organizacije manj socialno usmerjeno (na primer za športne in kulturne organizacije, nekatera strokovna društva), bi bilo mogoče izboljšati njeno učinkovitost tudi s povečanjem učinkovitosti njenega upravljanja. Seveda pa je za nekatere neprofitne nevladne organizacije takšna komercializacija upravljanja neprimerna, ker lahko to ogrozi izvajanje njenega osnovnega poslanstva. Primernejša je tam, kjer nevladna organizacija organizira dele svoje dejavnosti v profitnih centrih in jih tako loči od oddelkov, v katerih izvaja svojo neprofitno dejavnost. Kot eno izmed možnih oblik za povečanje učinkovitosti nevladnih organizacij bi lahko uporabili stimulatívno nagrajevanje. Ker pri neprofitnih organizacijah ni mogoče uporabiti variabilnega dela plače, ki bi ga vezali na velikost dobička, in udeležbe v dobičku kot glavnega načina stimuliranja menedžerjev kot to velja za privatna podjetja, bi se lahko služili podobnih metod kot jih uvajajo javna podjetja, katerih cilj tudi ni doseganje dobička, temveč uresničevanje širših družbenih ciljev. Takšen sistem nagrajevanja je znan pod imenom delitev uspeha podjetja (success sharing) (Zupan, 2001: 57). Kar najbolj naj bi odražal strategijo podjetja in njegove osnovne vrednote. S takšnim sistemom nagrajevanja bi bilo med cilje mogoče uvrstiti tudi širše družbene kot so zadovoljstvo uporabnikov, pridobivanje uporabnikov, pridobivanje sredstev s širjenjem kroga darovalcev, kakovost storitev, zanesljivost storitev in podobno. S takšnim sistemom nagrajevanja bi nevladne organizacije lažje pritegnile zaposlene iz privatnega sektorja, kar se postavlja kot imperativ v času vse večje komercializacije nevladnih organizacij.

Za centre odgovornosti velja da, je mogoče vzpostaviti spremljanje stroškov po mestih odgovornosti, za katere je odgovorna konkretna oseba. Takšni centri odgovornosti so lahko raziskovalni center, založniška dejavnost, knjižnica, študijski centri: redni, izredni in podiplomski, itd. Računovodstvo je potrebno organizirati tako, da spremljamo stroške po centrih odgovornosti. Hkrati je potrebno zadolžiti vodje posameznih centrov, da skrbijo za redno izvajanje dejavnosti s kar najnižjimi stroški. V takšnem primeru je lažje identificirati dejavnosti, ki povzročajo pretirane stroške kot če bi stroške vodili enotno za celotno nevladno organizacijo. Tudi nagrajevanje vodij centrov je mogoče vezati na uresničevanje zastavljenih ciljev (na primer za doseganje planiranega znižanja stroškov) z ustreznim variabilnim delom plače. (Zupan, 2001: 119)

"Outsourcing" oziroma pogodbeno opravljanje del je smiselno tedaj, ko bi bilo izvajanje posamezne dejavnosti nevladne organizacije (na primer čiščenje prostorov, fotokopiranje, prehrana, računovodska dela in podobno) dražje, če organizacija sama izvaja ta dela z lastnim

kadrom kot pa če ta dela z razpisom odda najcenejšim oziroma najkakovostnejšim in najzanesljivejšim zunanjim izvajalcem. Pri tem se je mogoče posluževati različnih oblik, ki so se uveljavile tudi v okviru javnega sektorja pri prenosu dejavnosti v izvajanje privatnemu sektorju. Primerna bi bila zlasti pogodba o izvajanju dejavnosti in pogodba o upravljanju. V prvem primeru pogodbe o izvajanju dejavnosti je za izvajanje celotne dejavnosti še vedno odgovorna nevladna organizacija, vendar pa le ta sklene pogodbo z drugimi privatnimi podjetji za opravljanje posameznih strokovnih nalog. Takšna pogodba je zelo primerna, če nevladna organizacija nima potrebnega znanja ali če so stroški izvajanja v lastni režiji previsoki. Nevladna organizacija lahko s tem zniža stroške, hkrati pa se izogne tudi vsem potencialnim konfliktom z zaposlenimi. Past za neprofitno nevladno organizacijo pa je lahko v tem, da je motiviranost pogodbenih strank za izvajanje njenega poslanstva precej nizka. Zato lahko nevladna organizacija s pogodbo odda samo izvajanje manj pomembnih del in tistih, kjer je storitev mogoče natančno opredeliti, nikakor pa ne izvajanje svoje ključne dejavnosti, vezane na odnose z uporabniki.

5. UVELJAVLJANJE SPREMEMB V ORGANIZACIJI

Spremembo v organizaciji lahko dosežemo le, če vsak posameznik spremeni svoje misli, čute ali naredi nekaj drugače. Težava za vodilne je v tem, da je upravljanje sprememb netipična menedžerska naloga s katero se soočijo. Po Maxwellu (1999: 31) je upravljanje postopek, ki zagotovi izvedbo programov in ciljev organizacije. Da bi dosegli spremembo je nujno, da različna področja povežemo in balansiramo. Spremembe v delovanju podjetja imajo v največ primerih enak osnovni cilji in sicer narediti temeljne spremembe v poslovanju, z namenom prilagajanja na nove spremembe v tržnem okolju. Nekatere spremembe so lahko učinkovite, druge pa napačne. Najbolj splošne lekcije, ki so jih skozi spremembe podjetja pridobila so, da gre proces spreminjanja skozi številne faze, ki zahtevajo določeno časovno obdobje, da imajo kritične napake v katerikoli fazi lahko hude posledice in zmanjšujejo rezultate, ter to da tudi zelo sposobni ljudje naredijo vsaj eno napako. Izvedba spremembe na vseh področjih je izredno osebna odločitev in prav zato je uspešna organizacijska sprememba velik dosežek.

Po Rusu (2006: 4) je največji problem upravljanja pri velikih družbah, izzove ločitev lastniške in upravljalvske funkcije. Vstop množice investorjev, v primeru športa sponzorjev, lahko

omogoči hitro rast organizacije, vendar pa prinaša s seboj problem upravljanja. Če smo prej imeli enega lastnika oz. je bilo teh malo in je bila največkrat menedžerska in lastniška funkcija združena v eni osebi, potem tu nastane problem velikega števila lastnikov, kateri se med seboj zelo težko uskladijo. Problem upravljanja, ki ga izzove ločitev lastniške in upravljaljske funkcije vsebuje dve različni relaciji. Prva, horizontalna relacija, zadeva odnos med lastniki samimi. Druga, vertikalna, pa zadeva odnos med lastniki in menedžmentom. Pod eno streho se torej skrivata dva povsem različna problema, ki vsak terja svojo rešitev. (Rus, 2006: 5 - 11).

Po raziskavi, ki jo je opravil Kotter (2003: 57 - 69), ki je zajemala 400 vodilnih ljudi iz 130 organizacij, je pri uspešnih organizacijah ključno to, da vedo kako premagati upornike, ki so proti spremembam. Imajo dovolj znanja, da se izogibajo tveganjem in vedo, da se postaneš uspešen le, če si pripravljen na »velik preskok«. V uspešnih organizacijah je proces sprememb sestavljen iz osmih korakov, katerih glavni izziv je »spreminjanje vedenja«. Ključne so razlike med razumevanjem in analizo, saj se v organizacijah največkrat raje posvetimo analizam, kot pa občutenju sprememb. Za uspešno uveljavljanje sprememb je pomemben tudi proces komunikacije med osebami, ki se trudijo za doseganje sprememb in tistimi, od katerih se pričakuje implementacijo nove strategije. Niccolo Machiavelli je dejal: »Nič ni težje, bolj nevarno in bolj negotovo kot uvedba novega reda stvari« (Maxwell, 1999: 60). In zato, če hoče direktor postati pobudnik sprememb, mora najprej spremeniti sebe. Največja napaka je, da zaposleni, kot del procesa uvajanja sprememb, niso vključeni v proces oblikovanja novega koncepta, ki zato le poredko doseže pričakovane rezultate. Zmanjšanje napak predstavlja razliko med uspehom in porazom pri uvajanju sprememb. Takšna izguba časa, ki lahko terja tudi mesece dela brez pravega učinka, je slaba naložba tako iz finančnega, kot tudi motivacijskega vidika. Ključno navodilo pri uvajanju sprememb je, da karkoli menedžment pove ali ne pove, nosi sporočilo in komunikacija mora biti prioriteta za vsakega direktorja. Najbolj pomembno je, da je komunikacija znotraj organizacije jasna, konsistentna in nešteto krat ponovljena. Najprej je potreben čas, da zaposleni razumejo in verjamejo sporočilu. Če pa jim sprememba in s tem sporočilo ni po godu, pa potrebujejo le več časa, da se navadijo na sporočila in s tem sprejmejo spremembe. Nepisano pravilo za direktorja je, da ko se nasiti govorjenja o spremembi, takrat je sporočilo doseglo prejemnika.

Pri uvajanju sprememb so zagotovo ključnega pomena voditeljske sposobnosti direktorja, ki slednje uvaja. Po Maxwellu (1999: 56 - 98) je **vpliv** najvažnejši dejavnik dobrega vodje. Obstaja pregovor, ki pravi: »Kdor verjame, da vodi, nima pa sledilcev, se le sprehaja.« Vpliv se lahko dobi zaradi položaja, vendar to še ne pomeni, da mu bo kdo sledil. Pravo voditeljstvo pomeni, da menedžerju podrejeni radi in z zaupanjem sledijo. Poleg vpliva si mora dober vodja postaviti tudi **prioritete**. Ključnega pomena, da bi zaposleni sledili je, disciplinirano postavljanje in doseganje prioritete, ki se jih ne prelaga in zmožnost delovanja usmerjenega k cilju. Za direktorja je na tem področju pomembno, da se zaveda, da vsega ne more imeti in da ga preveč prednostnih nalog lahko ohromi. Naslednja pomembna lastnost dobrega vodje je njegova **neoporečnost**. Pomembno je, da menedžer ničesar ne skriva in se tudi ničesar ne boji. Neoporečnost krepi zaupanje, postavlja visoka merila in je neizogibna vrlina vplivanja. Naslednja pomembna vrlina vodje je **vizija**. Slednja je njegov »kompas« in če ga zgubi ne more več voditi, ampak se lahko še samo odziva na dogodke. Direktor pa se mora zavedati, da podrejeni ne sledijo samo viziji, temveč tistemu, ki ima zmožnost, da slednjo učinkovito posreduje naprej. Cena voditeljstva je **samodisciplina**, ki pomeni samonadzor in življenje kjer se planira vsa področja, ki prinašajo uspeh ali neuspeh. Potencialnim voditeljem največkrat spodleti zaradi notranjih ovir, ki nastanejo v njem. In na zadnje še najpomembnejša naloga voditeljstva, ki je tista pri kateri so v ospredju podrejeni. To je **razvoj osebja**, saj se raven voditeljevega uspeha določa glede na njegove najbližje. Najprej bom predstavil nekaj ključnih korakov za uspešno uvedbo sprememb.

5.1. Ključni koraki za uspešno uvedbo sprememb

Po Kotterju (2003: 92 - 138) mora menedžment za uspešnost spreminjanja organizacije paziti na 8 ključni korakov:

Prvi korak: **Okrepite občutek nujnosti!**

- **KAJ DELUJE!**

1. Pokažite potrebo po spremembi s privlačnim predmetom, ki ga lahko vidijo, se ga dotaknejo in občutijo.
2. Pokažite veljavne in dramatične dokaze od zunaj, ki ponazarjajo, da je sprememba potrebna.

3. Nenehno iščite poceni in preproste načine za omejevanje samovšečnosti.
 4. Nikoli ne podcenjujte koliko samovšečnosti, strahu in jeze obstaja v organizacijah.
- **KAJ NE DELUJE!**
 1. Če se osredotočite izključno na »razumske« poslovne razlage, pridobivanje soglasja vodstva in siliti naprej, ne da bi ob tem upoštevali vsa čustva, ki zavirajo spremembo.
 2. Če zanemarite občutek nujnosti in takoj preskočite na ustvarjanje vizije in strategije.
 3. Prepričanje, da brez krize ali požara ne boste prišli nikamor.
 4. Če verjamete, da ne morete storiti kaj prida, če niste vodilna oseba.

Drugi korak: **Sestavite vodilni tim!**

- **KAJ DELUJE!**
 1. Pokažite navdušenje in predanost, da boste v skupino pritegnili prave ljudi.
 2. Bodite vzor zaupanja in timskega dela, ki je potrebno v skupini.
 3. Pripravite zasnovano sestankov vodilnega tima, da omejite frustracijo in s tem okrepite zaupanje.
 4. Vložite energijo v prvi korak (krepitev občutka nujnosti), če se niste pripravljeno soočiti z izzivom drugega koraka.
- **KAJ NE DELUJE!**
 1. Če spremembe usmerjajo šibke delovne skupine, posamezniki, kompleksne vladajoče strukture ali razdrobljeno vodstvo.
 2. Če se ne soočite s situacijo, ko okoliščine in trdno zasidrani centri moči ovirajo sestavo prave skupine.
 3. Če se poskušate izogniti ali delate mimo volje enote, ki ga ali jo je treba zamenjati, ker je ta oseba »brezupna«.

Tretji korak: **Ustvarite pravo vizijo!**

- **KAJ DELUJE!**

1. Poskušajte videti – in to dobesedno – možne prihodnosti.
2. Vizije, ki so tako jasne, da jih je mogoče izraziti v minuti ali napisati ne eno stran.
3. Vizije, ki ljudi ganejo, na primer predanost služiti drugim.
4. Strategije, ki so dovolj drzne, da lahko drzne vizije pretvorijo v stvarnost.
5. Namenite posebno pozornost strateškemu vprašanju, kako hitro uvajati spremembe.

- **KAJ NE DELUJE!**

1. Sklepanje, da lahko samo linearni ali logični načrti in proračuni ustrezno usmerjajo vedenje, ko poskušate preskočiti v prihodnost.
2. Pretirano analitične vizije, ki temeljijo na financah.
3. Vizije o zniževanju stroškov, ki utegnejo zbuditi depresivna čustva in povzročati zaskrbljenost.
4. Naštevanje ogromno razlogov, zakaj naj bi ljudje ustvarili strategije, ki so drznejše kot karkoli v preteklosti.

Četrti korak: **Sporočajte, da ljudi navdušite!**

- **KAJ DELUJE!**

1. Komunikacija, ki je preprosta in iz srca, ne pa zapletena in tehnokratska.
2. Če se pred soočanjem pripravite, predvsem da bi razumeli čustva.
3. Če prečistite komunikacijske kanale, da lahko po njih potujejo pomembna sporočila.
4. Uporaba novih tehnologij, ki ljudem pomagajo videti vizijo.

- **KAJ NE DELUJE!**

1. Premalo komunikacije, kar se kar naprej dogaja.
2. Če govorite, kot da samo prenašate informacije.
3. Če spodbujate cinizem, ker govorite eno, počnete pa drugo.

Peti korak: **Pooblaščenje!**

- **KAJ DELUJE!**
 1. Poiščite posameznike, ki imajo izkušnje s spremembami in lahko pomagajo krepiti samozavest zaposlenih z anekdotami.
 2. Sistemi priznavanj in nagrajevanj, ki navdihujejo, zbujejo optimizem in krepijo samozavest.
 3. Povratne informacije, ki ljudem pomagajo sprejemati boljše odločitve v zvezi z vizijo.
 4. »Preoblikovanje« šefov, ki zavirajo spremembe, tako da jih premestimo v nove službe, kjer jasno uvidijo potrebo po spremembah.
- **KAJ NE DELUJE!**
 1. Ignoriranje šefov, ki svojim podrejenim odvzemajo pooblastila in moč.
 2. Reševanje problemov s šefom tako, da mu odvzamemo pooblastila in jih podelimo njegovim podrejenim.
 3. Odstranjevanje preveč ovir hkrati.
 4. Vdajanje pesimizmu in strahovom.

Šesti korak: **Kratkoročni uspehi!**

- **KAKO DELUJE!**
 1. Zgodnji uspehi, ki nastopijo hitro.
 2. Uspehi, ki jih čim prej vidi čim več ljudi.
 3. Uspehi, ki se drugim zdijo pomembni (globlje ko začitijo njihov pomen, bolje je).
 4. Zgodnji uspehi, ki nagovarjajo vplivne ljudi, katerih podporo potrebujete, a je nimate.
 5. Uspehi, ki jih je mogoče doseči poceni in brez težav, čeprav se nemara zdijo majhni v primerjavi z veliko vizijo.
- **KAKO NE DELUJE!**
 1. Če se lotite preveč projektov hkrati.
 2. Če prvi uspeh pride prepočasi.
 3. Prikrojevanje resnice

Sedmi korak: **Ne odnehajte!**

- **KAJ DELUJE!**
 1. Če se odločno znebite dela, ki vas utruja. Nalog, ki so bile včasih pomembne, zdaj pa niso več ali opravkov, ki jih lahko naložite drugim.
 2. Če nenehno iščete načine, kako ohranjati občutek nujnosti.
 3. Če izkoristite nove okoliščine za sprožitev naslednjih sprememb.
 4. Kot vedno – pokažite jim, pokažite jim, pokažite jim.
- **KAJ NE DELUJE!**
 1. Razvoj togega štiriletnega načrta (bodite bolj oportunistični).
 2. Če se prepričujete, da je delo opravljeno v resnici pa ni.
 3. Če se prepričujete, da lahko opravite delo, ne da se soočili z nekaterimi zakoreninjenimi birokratskimi in političnimi vedenji.
 4. Če tako garate, da se telesno in čustveno zlomite.

Osmi korak: **Utrdite spremembe**

- **KAJ DELUJE!**
 1. Da se ne ustavite pri sedmem koraku: stvar ni končana, dokler spremembe niso utrjene.
 2. Če pri zaposlovanju ljudi na privlačen način pokažete, kaj se organizaciji resnični zdi pomembno.
 3. Če znova in znova pripovedujete nazorne zgodbe o novi organizaciji, o tem, kar počne, in zakaj je uspešna.
 4. Če absolutno zagotovite trajnost vedenja in rezultatov, ki novi kulturi pomagajo rasti
- **KAJ NE DELUJE!**
 1. Če se pri utrjevanju sprememb zanašate na šefa ali program nagrajevanja ali karkoli razen kulture.
 2. Če poskušate v procesu preobrazbe najprej spremeniti kulturo.

5.2. Glavne napake pri uvajanju sprememb

V nadaljevanju so glede na prej naštetе korake opredeljene tudi glavne napake, ki jih po Kotterju (2003: 141 - 153) menedžer lahko stori pri pripravi in uvajanju sprememb.

1. napaka: **Ni ustvarjene dovolj močne potrebe po spremembi**

Najbolj uspešne spremembe se zgodijo tam, kjer posamezniki ali skupine v organizaciji pričnejo prepoznavati konkurenco (njeno situacijo, tržno pozicijo, tehnološke trende in finančne kazalnike). Sprememba je običajno uspešna, ko ima organizacija novega vodjo, ki sprevidi in predstavi (ustvari) potrebo po ključnih spremembah. Več kot 50 odstotkov sprememb propade že v prvi fazi, ki je sicer precejšnjega pomena za podjetja. Stopnja potrebe po spremembi je dovolj visoka, ko je okrog 75 odstotka menedžmenta prepričanega, da je običajno poslovanje popolnoma nesprejemljivo. Vsak odstotek manj lahko pomeni, da stopnja spremembe ni dovolj visoka in lahko v procesu prinese resne težave.

2. napaka: **Ni ustvarjenega dovolj močnega vodilnega zavezništva**

Spremembe ni mogoče izpeljati, če ni dovolj velikega števila tistih, ki si prizadevajo za slednjo. V prvem letu uvedbe lahko v organizacijah skupino zaveznikov tvori le 3 do 5 vodilnih oseb z naslovi, ugledom, izkušnjami, zvezami, vendar mora to število v kasnejših fazah narasti na 20 do 50 oseb, odvisno od velikosti organizacije.

3. napaka: **Pomanjkanje vizije**

Vsaka uspešna vodilna koalicija oblikuje vizijo, katero naj bi bilo možno komunicirati relativno lahko in jo kot takšno predstavi zaposlenim, strankam delničarjem in drugim ciljnim skupinam. Potrebno je narediti spremembo od klasičnih analitičnih in finančnih predstavitev, ter ustvariti privlačno vizijo, ki bo sama privlačila vpletene. Poleg nakazila smeri vizije, po kateri se mora gibati organizacija, je potrebno razviti tudi strategijo za doseganje slednje.

4. napaka: **Preslabo komuniciranje vizije**

Za komuniciranje vizije je potrebno uporabiti vsa možna orodja: članki, izobraževanja, sestanki itd. Če vizije ne moreš predstaviti v 5 minutah ali pa na predstavitev ne dobiš reakcije, ki nakazuje razumevanje, potem koalicija tega dela transformacijskega procesa ni dobro opravila. Komunicirati je potrebno jasno, verodostojno in z občutkom. Sporočila je

potrebno pošiljati prečiščena in uporabljati nove tehnologije, da bi se preprečilo zamašitev kanalov komunikacije.

5. napaka: **Ovir za novo vizijo ne odstranimo**

Običajno so ovire dokaj realne: organizacijska struktura, kompenzacije, pa tudi osebne. Z velikimi ovirami se je potrebno soočiti in jih odstraniti. Vpletene v proces je potrebno globoko navdušiti, kajti šele takrat se bodo njihova prepričanja videla tudi v dejanjih.

6. napaka: **Ni sistematičnega načrtovanja kratkoročnih zmag**

Večina zaposlenih se ne bo odločila za spremembo, če v roku 12 do 24 mesecev ne bo vidnih pozitivnih rezultatov. Veliko njih obupa in odneha ali se pridruži skupini tistih, ki nasprotujejo spremembam. Uspešni menedžerji načrtujejo in jasno predstavljajo izboljšave, postavljajo cilje, nagrajujejo vključene ljudi, s promocijo in denarjem. Doseganje kratkoročnih zmag je lahko dobrodejno za doseganje sprememb.

7. napaka: **Prehitra razglasitev zmage**

Za uspešnost spremembe v organizaciji mora preteči vsaj 5 do 10 uspešnih let. Dosežki so lahko zelo občutljivi, če je razglasitev zmage prehitra. Ustvarjati je potrebno stalen pritok sprememb oz. potrditve pravilnega dela. Ključno je, da občutek nujnosti sprememb ne usahne. Menedžment lahko začne prehitro počivati, kar pa prinese nazaj prejšnje navade. Prav zaradi tega so kratkoročne zmage in načrtovanja za doseganje sprememb tako pomembna.

8. napaka: **Spremembe niso vključene v korporativno kulturo**

Vsaka organizacija ima lastno korporativno kulturo, ki je pomembna pri pripravi in uvajanju sprememb. Slednja je še najbolj pomembna, saj zavzema tako zaposlene, kot prostor v katerega je organizacija umeščena in odjemalce ali kupce artiklov katere proizvaja. Potrebno je vztrajati, da bodo zaposleni še stalno delovali po novih principih in tako prevzeli spremembe za svoje. Nove pridobitve uporabite tudi pri zaposlovanju, napredovanjih in ostalih ukrepih znotraj organizacije.

5.3. Proces uvajanja sprememb

Proces uvajanja spremembe deluje tako, da najprej ljudi pridobiš z novo vizijo delovanja organizacije. Ko s časom in obilico komunikacije spremeniš njihova stališča, bodo avtomatično spremenili obnašanje, kar vpliva na njihovo sprejemanje programa sprememb. Ljudje so jedro vsakega podjetja ter njegove organizacije (Tavčar, 2001: 112). Tipično uvajanje sprememb predvideva, da bodo imeli zaposleni zmagovalno stališče, že ko bodo menedžerji predstavili program sprememb. Vendar pa so zaposleni v organizacijah že šli čez veliko neuspešnih sprememb in se zato največkrat sploh ne odzovejo nanje. Prava implementacija spremembe je gre v nasprotni smeri in sicer mora najvišji menedžment začeti s spremembami vedenja od vrha navzdol. Ko spremembe na najvišji ravni prinesejo boljšo učinkovitost in nagrajevanje, bo navdušenje na nižjih ravneh samostojno sledilo. Pri uvajanju sprememb, zaposlene največkrat nova smer prepriča, ker doživijo vedenje, proces in rezultate, ki jih prepričajo v delovanje programa. Pooblaščenje in prenašanje sprejemanja odločitev na nižje ravni nič ne pomaga, če slednji tega niso sposobni. Uspešno uvajanje spremembe velikokrat pomeni dobro pripraviti delavce, razumeti kaj vedo in kaj ne, spremljati njihovo delo, jim dajati pravočasne povratne informacije in vzdrževati neprestano komunikacijo z njimi.

V organizacijah velja pravilo, da morajo zaposleni čustva pustiti pred vrati. Novejše raziskave so pokazale, da to je velika napaka, saj so čustva temeljna potreba pri spremembah in da novi menedžment govori o tem, da je upravljanje z ljudi upravljanje čustev. Organizacije, ki želijo, da njihovi delavci prispevajo s svojimi glavami in srci, morajo sprejeti, da so čustva ključnega pomena za novi način vodenja. Najbolj uspešni programi uvajanja sprememb nakazujejo, da se morajo organizacije povezati z zaposlenimi direktno skozi vrednote kot so njihova prepričanja in občutki. Novi menedžment gradi na medčloveških odnosih, čustvih in vrednotah. Sestajanje ljudi in izražanje čustev lahko pripelje tudi do negativnih situacij, zato je potrebno najti pravo mero (Tavčar, 1998: 43).

Med pomembnejše člene pri uvajanju sprememb je zaupanje, ki temelji na sposobnosti in predvidevanju. Pri zaupanju je ključno to, da si ga je najtežje pridobiti prav takrat, ko ga najbolj potrebuješ. Pri procesu sprememb se lahko pojavi pomanjkanje zaupanja zaposlenih, kar pa lahko pomeni resno oviro za sprejemanje spremembe. Prvi temelj doseganja zaupanja

je sposobnost. Da bi vsaki zaposleni v organizaciji zaupal situaciji, morajo pripravljavci sprememb najprej identificirati potrebne sposobnosti in razdeliti odgovornost tistim, ki so vključeni v proces uvajanja. Ko vsaka stran razume potrebe, sposobnosti in cilje drugih, organizacija lahko začne graditi zaupanje. Kot že omenjeno zaposleni želijo vedeti, kaj lahko pričakujejo, želijo si drugega temelja zaupanja in to je predvidljivost. Predvidljivost se sestoji iz namere in določenih temeljnih pravil glede generalnih ciljev in načina sprejemanja odločitev. Bolj kot vodilni komunicirajo namere podjetja in temeljna pravila, več zaposlenih bo predvidelo in vplivalo na to, kar se bo zgodilo v fazi spreminjanja.

Človeški viri niso edini podporni sistem, ki se mora pri uvajanju sprememb ponovno oceniti (Tavčar, 1998: 62). V primeru procesa preoblikovanja, kadar celotna premičnost organizacijskega sistema ni uravnotežena, je prestrukturiranje zreducirano na načrtovanje nalog. Upravljanje sprememb pomeni uravnoteženje okretnosti, ki ga lahko dosežemo na dva načina. Prvi je, da menedžment razdelimo po organizaciji, kjer slednji preko skupnih ciljev uvajajo spremembe na lokalni ravni, vendar vsi delujejo po generalni percepciji, ki v končni fazi poveže organizacijo. Drugi način, ki se je celo bolj obnesel v organizacijah je uvedba menedžerske skupine, ki skrbi za uvedbo sprememb. Slednja je sestavljena iz osem do dvanajst visoko talentiranih vodij, ki so zavezani k uspešnosti tranzicije. Njihova naloga je skrb, da so vse iniciative za spremembe ustrezne in zagotoviti, da se jih uporablja in razume. Imajo odgovornost za tranzicijo, redno poročajo vodji, imajo moč zaustaviti projekte, ki niso v skladu s celotno smerjo doseganja sprememb. Vodijo operativne zadeve doseganja sprememb, nadalje slutijo in vodijo reakcije, vprašanja in zadeve, ki jih sprememba pokaže. Zagotoviti morajo primernost in veličino koordinacije in komunikacije. Celoten proces sprememb nadzira vodja oddelka oziroma organizacije, ki mora biti viden borec za transformacijo, predstavitev vsebine in racionaliziranje za novo smer. Kot nadzornik pa mora poskrbeti, da organizacijska struktura moči mora sprejeti člane skupine in spremembe, ki jih želijo doseči. Ko se proces sprememb stabilizira in premakne v fazo nenehnega izboljšanja, se skupina razpusti.

Teorije so različne vendar, če strnemo naj bi skupina imela osem primarnih odgovornosti:

1. Utemeljitev konteksta in zagotovitev smernic sprememb (zagotovi, da imajo vsi v organizaciji enako razumevanje vizije in razumejo konkurenčno situacijo podjetja).
2. Spodbujanje pogovora (organizira zgodnje konverzacije med različnimi deli podjetja in poudarek na pomembnosti teh pogovorov).

3. Zagotovitev ustreznih virov (ima moč prenosa resursov, ima nadzor na časom in proračunom in moč ukiniti projekte, ki so nepotrebni).
4. Koordiniranje in razvrstitev projektov (komunicira v organizaciji kako so projekti razvrščeni, tako da drugi vidijo celotno sliko in sprejmejo načrt).
5. Zagotovitev ustreznosti sporočil, aktivnosti, politik in vedenj (opazovati mora nedoslednosti, ki spodkopavajo kredibilnost doseganja spremembe).
6. Določiti priložnosti za združeno stvaritev (skozi podporne vire in koordinatorje komunicira tako, da imajo zaposleni občutek, da ustvarjajo prihodnost organizacije).
7. Pričakovanje, identificiranje in naslavljanje problemov (prečno funkcionalni timi skrbijo za horizontalno in vertikalno zbiranje in distribucijo informacij).
8. Pripraviti kritično maso (organizira vse aktivnosti učenja, treningov in priprav, da je skozi premičnost in ustreznost operacij in emocij uvedba sprememb uspešna).

Po Rusu (2006: 11 - 20) je eno ključnih vprašanj nadzor nad menedžmentom. Sicer je tu mišljen nazor lastnikov nad menedžmentom, vendar pa je vertikalni prenos tega nadzora navzdol smiseln in zelo uporaben. Izhajali bomo iz dejstva, da lastniki investirajo svoj denar v družbo in da je direktor zaupanja vredna oseba, ki ima iste interese kot lastniki. Vendar pa so pri uvajanju sprememb oz. upravljanju družbe njegovi interesi drugačni od interesov zaposlenih. To težavo se lahko direktor reši na tri načine in sicer z:

1. **Avtoriteto:** Direktni nadzor je klasična in najbolj preizkušena oblika kontrole. To pomeni, da bi zaposleni oz. tisti, ki uvajajo spremembe dobijo izredno majhna pooblastila in tako morajo za vsak korak vprašati direktorja. Dobra stran načina je kontrola in moč sankcioniranja neposlušnosti. Slaba stran pa je velika podražitev in upočasnitev procesa uvajanja sprememb.
2. **Zaupanje:** Na videz sta to dve povsem nasprotni dejstvi, vendar v tem primeru zaupanje ni povsem naključno. Zaupanje je dano le tistim, ki so si ga zaslužili in temelji na socialni kontroli okolja. Dobra stran načina je, da izvajanje sprememb ni obremenjujoče. Slaba stran pa je ta, da se morebitne napake oz. namensko neupoštevanje navodil lahko opazi prepozno.
3. **Cena oz. uspešnost družbe:** Nadzorno funkcijo prepustimo rezultatom družbe. V kolikor je uvajanje sprememb uspešno, bi se morali rezultati družbe izboljšati. V nasprotnem primeru pa padanje uspešnosti pomeni neupoštevanje direktiv direktorje in s tem pomeni zamenjavo tistih, ki jim je bila podana naloga implementacije sprememb.

Viri moči direktorja se povečajo z odvisnostjo in potrebami odvisnih oseb, ter koliko alternativ obstaja za zadovoljitev teh potreb. Najbolj pomembno je moč in vpliv razvijati v primeru različnih pogledov na določene zadeve. Najbolj učinkovit način ohranjanja moči je omejevanje dostopa do alternativnih virov. Možnost za ohranitev moči, pa ni zgolj nadzor virov, temveč tudi ustvariti potrebo po virih, ki jih nadzorujemo. Tisti, ki omogoča dodatne vire, lahko s tem pridobi veliko moči nad tistimi, ki jim te vire nudi. Pomanjkanje virov vpliva na naravo in obseg soodvisnosti. Veliko število virov zmanjšuje soodvisnost, medtem ko pomanjkanje virov deluje ravno obratno na soodvisnost. Na določenih področjih, kot je prenos virov s pridobivanjem katerih imajo organizacije največ težav, imajo odločitve politično naravo. Politična narava pa je tista, ki najbolj vključuje uporabo moči.

Zelo je pomembna povezava med pomanjkanjem virov in pomembnostjo odločitve. Ko je določena zadeva pomembna, pride do velikega povpraševanja in posledično do pomanjkanja virov. Za doseg ciljev v organizaciji je potrebno razpoznati moč sodelujočih in njihove vire, ter razumeti vzorce soodvisnosti. Ni dovolj poznati le igre, temveč je potrebno razumeti tudi igralce. Ugotavljanje pravilne distribucije moči je nujno potrebna za uspešno pridobitev podpore pri določenih zahtevah in željah. Za ugotavljanje distribucije moči pa je potrebno identificirati posameznike ali skupine ter njihovo relativno moč in vzorce soodvisnosti ter odvisnost med njimi. Prepoznavanje načina distribucije moči in s tem pravilno oblikovanje koalicij, pa je zelo pomemben vir moči.

Ključna sposobnost direktorja pri uvajanju sprememb je znati motivirati vse vpletene v proces. Motivacija je proces, ki sproži človekovo aktivnost, jo usmerja na določene objekte, uravnava obnašanje in ga poenoti, poveže v celoto prizadevanje za doseganje ciljev, ki smo si jih zadali. Pojem motivacije označuje razlago vzrokov vedenja. Pojavi se v obliki potreb, nagibov, nagnjenj, želja, teženj, interesov, hotenj, kar običajno vse skupaj imenujemo motiv ali nagib. Glede na nastanek poznamo podedovane in pridobljene motive. Glede na razširjenost, pa jih delimo na univerzalne, regionalne in individualne. Po Majerju je motivacija razdeljena na dve veji. Prva je pozitivna, ki je raznolika, konstruktivna in usmerjena k cilju. Druga negativna pa je rigidna, stereotipna, konstruktivna in ni usmerjena k cilju. Proces, ki sproži ti dve motivaciji je v izhodišču drugačen (Vroom, 1967: 8). Značilnosti motiviranega vedenja so (Vroom, 1967: 191 - 207):

- povečana mobilizacija energije,
- vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost,

- usmerjenost k cilju, ki zajema različne ravni od nezavednih teženj do zavestnih prizadevanjih.

Da bi bil delavcev proizvodnem procesu čim bolj produktiven, so v večini podjetij težili k čim boljšim pogojem dela, saj so mislili, da so ustrezne delovne razmere najpomembnejše za delavčevo zadovoljstvo, ustrezno motivacijo za delo ter za visoko storilnost. Vendar so poznejši poskusi dokazali, da so eden izmed najpomembnejših faktorjev delovne uspešnosti, storilnosti in motivacije za delo dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi. Zelo pomembno je tudi, da ko zaposleni pokaže visoko motiviranost za delo, je slednjo potrebno tudi ohraniti. Pozorno je potrebno opazovati izpolnjevanje posameznih norm in moralne zavesti. Motiviranost za delo je močno pogojena s potrebami delovnega človeka in vpliva na njegovo ravnanje. Ne glede na to, koliko so zaposleni motivirani, morajo vedeti, da je njihovo delo in prizadevanje cenjeno. Če se spregleda in dovoli, da storilnost ali motivacija pade pod dogovorjeno raven, dobijo zaposleni občutek, da je vodilnim v podjetju le malo mar. Takrat se zadeve lahko hitro poslabšajo. Najpomembnejše stvari na tem področju so:

- Skrb za natančno in če se da osebno obveščanje podrejenih.
- Vodja se zanima za zaposlenega in njegovo delo, ko ga povpraša in ponudi podporo.
- Priznanje podrejenemu, v obliki pohvale, zahvalnega pisma, podelitvi naslova itd.
- Prizadevanje podjetja, da se zaposleni identificirajo s podjetjem, timom ali storitvijo.
- Druženje izven delovnega okolja v obliki športa, sindikalnih potovanj itd.

6. NOGOMET KOT ŠPORTNA PANOGA V SLOVENIJI

Cilj naše družbe je vzgoja moralno, telesno in umsko sposobnega človeka, torej vsestransko razvite osebnosti. To dosežemo le z enotnostjo telesne, umske, moralne, estetske in delovno-tehnične vzgoje (Elsner, 1997: 53). Skozi nogometno igro lahko vse te dejavnike uresničimo. Nogometna igra sodi med športne igre in je opredeljena, kot »najvažnejša posredna stvar na svetu«. Njegova moč se vidi ob pomembnih tekmah, ko je na stadionih, pred televizijskimi ekrani in radijskimi sprejemniki na milijone ljudi, ter v ogromni finančni moči, ki jo ima nogomet. Popularnost te igre nosi v sebi veliko odgovornost za vse udeležene, ki se je veliko ljudi ne zaveda. Le primerna nogometna igra ima pozitiven vpliv na šport, drugače se ugled nogometa in športa nasploh le ruši.

Mladina kaže za igre izredno zanimanje, še posebej pa izstopa nogometna igra. Do nje pride že če med množico otrok vržemo žogo. Takoj se bo začela borba za posest žoge, ki bo vadeče razdelila na dva ali več taborov. To pa moramo izkoristiti in iz nekontroliranega tekanja za žogo, lahko z usmerjanjem vadečih po pravilih nogometne igre, kmalu dosežemo interakcijo. Torej nogometno igro, ki kljub svobodnemu tekanju in udarjanju žoge, zahteva premišljeno sodelovanje igralcev ene ekipe. Nogometna igra, ki ni omejena s določenimi pravili se lahko igra povsod. Važen je predčasen dogovor o prilagojenih pravilih, ki po navadi določajo velikost igralne površine, trajanje igre in število igralcev. Zanimivost nogometni igri ne dajejo pravila, ampak kotaleča, leteča ali poskakujoča žoga, ki ustvarja vedno znova nepričakovane situacije.

Zgodovina nogometne igre sega v tretje tisočletje pred Kristusom. Tako imenovanemu »rumenemu kralju« Huang Tiu pripisujejo iznajdbo igre, ki se je imenovala Zu-Qui. Zu pomeni udariti z nogo, Qui pa žoga. Ta igra je postala v času 221. pred in 618. leta po krščanskem štetju izredno priljubljena, kasneje je bila pozabljena. Podobne igralne oblike udarjanja žoge kažejo tudi različne najdene podobe v antični Grčiji, pri Rimljanih in na Japonskem. Grški »episkyros« se je razvil v rimski »karpastum«, zelo grobo igro, podobno rugbyju. V Južni Ameriki, pri Majih in Aztekih, je bila igra z žogo zadeva kulta, o kateri pa niso znana nobena pravila. V srednjem veku in v začetku novega veka so bile znane »igre« v Angliji in Franciji, s ciljem tekanja in borbe za »žogo« (iz različnih materialov oblikovana krogla). Nogometna igra, kakšno poznamo in razumemo danes, je bila oblikovana leta 1863. V tem letu so sprejeli še danes veljavna osnovna pravila igre. »Nogometno združenje« se je tedaj ločilo od »trdega« rugbyja, ustanovljena je bila Angleška nogometna zveza. Kljub uradno sprejetim pravilom jih nekateri še dalj časa niso upoštevali in so jih poenotili šele leta 1877 (Elsner, 1997: 27 - 39).

Nekoliko kasneje je nogomet preko dijakov prišel tudi v Slovenijo. Po eni strani iz Dunaja, glavnega mesta takratne avstro-ogrske monarhije, kamor smo po državni ureditvi takrat Slovenci spadali, po drugi pa iz Prage, s katero smo imeli izredno dobre kulturne zveze. V poročilih srednjih šol na Slovenskem že kmalu po letu 1900 navajajo, da so dijaki zelo radi igrali »mejni in nemški nogomet«. Kasneje se pojavi »angleški« nogomet, najprej v Mariboru leta 1906, nato v Ljubljani, Gorici, Celju, itd. Poleg dijakov so ga kmalu igrali tudi drugi mladi ljudje. Leta 1910 so dijaki vseh srednjih šol v Ljubljani ustanovili dijaški nogometni Klub Hermes. Nekako ob istem času smo dobili tudi kluba v Trstu in Gorici. Velike zasluge

za razvoj nogometa ima ing. Stanko Bloudek, ki je prinesel v Ljubljano prve nogometne čevlje, žogo in z dresi opremil ekipo Hermesa. Leta 1911 so kot protiutež nastajanju nemških klubov v Mariboru, Celju in na Ptuj, Slovenci ustanovili prvi slovenski fusbalski klub Ilirija s predsednikom, publicistom in pisateljem dr. Ivanom Lahom na čelu. Posebne zasluge za razvoj slovenskega nogometa je pripisati Eugenu Bettetu, kasnejšemu predsedniku Ilirije (Elsner, 1997: 27 - 39).

Prvo organizacijo, ki je združevala klube v Sloveniji, smo dobili 23. aprila 1920, ko je bila ustanovljena Ljubljanska nogometna podzveza (LNP). Ta je delovala kot organ osrednje Jugoslovanske nogometne zveze s sedežem v Zagrebu. Tako je ostalo do druge svetovne vojne. Ob prvi reorganizaciji športa je bila nato 29. maja 1948 ustanovljena (obnovljena) Nogometna zveza Slovenije (NZS), ki pa je delovala v okviru NZJ s sedežem v Beogradu. Po ustanovitvi samostojne slovenske države se je Nogometna zveza Slovenije osamosvojila in postala stalna članica FIFA na kongresu v Zurichu (Švica) 3. junija 1992. V UEFA je bila kot začasna članica sprejeta na seji izvršnega komiteja 24. junija 1992 v Goeteborgu (Švedska), stalna članica UEFA pa je postala na kongresu FIFE v Zurichu in sicer 17. julija 1993. NZS je najbolj uspešna zveza v kolektivnih športih, kar dokazuje proračun v višini preko pet milijonov evrov. V Sloveniji imamo prijavljenih 257 nogometnih klubov, ki imajo v 1.181 ekipah prijavljenih 29.128 igralcev in igralk. Poleg teh je v slovenskem nogometu delujočih še 1.011 trenerjev in 985 sodnikov. Če vzamemo primerjavo z ostalimi kolektivnimi športi je po številu igralcev na drugem mestu rokomet s 84 klubi in 14.804 igralci in na tretjem mestu košarka sicer s 120 klubi vendar le 10.968 igralci. Torej vidimo, da je po športni plati nogomet bistveno najbolj razširjen kolektivni šport, ki že po številu registriranih igralk in igralcev za dva krat prekaša vse ostale kolektivne športe v Sloveniji. Številke se še bistveno povečajo, če zajamemo še vse rekreativne igralce, bivše nogometaše, ki igrajo v veteranskih ligah in pa starše vseh 21.465 nogometašev mlajših od osemnajst let.

Prva slovenska nogometna liga (trenutno uradno ime Prva liga Slovenije) je najpomembnejše klubsko nogometno tekmovanje v Republiki Sloveniji. Prvič je bilo odigrano v sezoni 1991/92. Tekmovanje poteka pod okriljem Združenja prvoligašev, ki je januarja 2002 po sklepu izvršnega odbora NZS prevzelo vse pristojnosti Prve lige. Združenje je bilo sicer ustanovljeno leta 1993, ko je interesno združevalo klube, člane prve nogometne lige. Prvi predsednik Združenja je bil Ivan Zidar. Tri leta kasneje ga je nadomestil Branko Florjanič. Združenje je prevzelo vodenje lige v celoti z veljavnimi tekmovalnimi dokumenti, ki so bili

sprejeti pri organih NZS in to na podlagi Uefinih in Fifinih pravil igre. Združenje koordinira delo vseh prvoligaških klubov in vse akcije, za katere se skupaj dogovorijo na predsedstvu združenja skupaj s predstavniki vseh klubov.

Zgodovina Prve slovenske nogometne lige sega v leto 1991. Po osamosvojitvi Slovenije je bil pod okriljem Nogometne zveze Slovenije vzpostavljena enotna slovenska nogometna liga, v katero so bili vključeni klubi, ki so dotlej igrali v jugoslovanskih ligah. V prvi sezoni, ki se je pričela 28. avgusta 1991 je nastopalo 21 klubov. Prvi naslov prvaka v samostojni Sloveniji je osvojila SCT Olimpija. V sezoni 1992/93 se je število nastopajočih klubov znižalo na 18, naslov prvaka pa je ponovno pripadel SCT Olimpiji. Sezono zatem se je število sodelujočih ponovno zmanjšalo, tokrat na 16 klubov. Olimpija je naslov osvojila še v sezonah 1993/94 in 1994/95. V sezoni 1995/96 je bila prvič uvedena liga z desetimi klubi. Naslov je prvič osvojila HIT Gorica. Sezona 1996/97 je prinesla prvi naslov Mariboru, ki je na vrhu Prve lige kraljeval vse do sezone 2003/04. Med sezonama 1998/99 in 2004/05 je v ligi sodelovalo 12 klubov, nato pa je sledilo ponovno zmanjšanje števila sodelujočih na 10 klubov. Leta 1999 je Nogometna zveza Slovenije sklenila prvo generalno sponzorsko pogodbo z mobilnim operaterjem Si.Mobil - om. Med sezonama 1999/00 in 2005/06 se je liga uradno imenovala Liga Si.Mobil. V sezoni 2003/04 je naslov prvaka pripadel Gorici, ki ga je uspešno obranila še v naslednjih dveh sezonah. V sezoni 2006/07 so naslov prvaka prvič osvojile Domžale, ki so naslov ubranile tudi v naslednji sezoni. Leta 2006 je bila sklenjena sponzorska pogodba s podjetjem Telekom Slovenije in se je do leta 2009 liga uradno imenovala Prva liga Telekom Slovenije. V sezoni 2009/10 sodeluje 10 klubov. Prvo uvrščeno moštvo si poleg naslova državnega prvaka zagotovi nastopanje v kvalifikacijah za Ligo prvakov, drugo uvrščeni in zmagovalec pokala pa imata pravico do nastopanja v pokalu UEFA. Zadnje uvrščeni avtomatično izpade v nižji rang tekmovanja, nadomesti ga prvo uvrščeni klub iz druge lige, medtem ko se predzadnji bori za prvoligaški status v dodatnem dvoboju z drugo uvrščeni iz druge lige.

Nogometna infrastruktura, organizacija in kvaliteta vodenja klubov ter strokovno delo pogosto niso sledili hitremu razvoju in posledično povečevali finančna tveganja za vse osebe in družbe, ki so v kakršnikoli povezavi z nogometnimi klubi, še posebej če upoštevamo dejstvo, da so klubi udeleženci v športni in ne finančni konkurenci. Odgovor na negativnosti je bila uvedba licenciranja nogometnih klubov v letu 2001 z osnovno nalogo preprečiti negativne situacije v prihodnosti in ob tem zagotoviti trdne temelje slovenskega nogometa.

Nogometni klubi, igralci, trenerji in tudi njihovi navijači so v mnogih pogledih tisti, ki so s preoblikovanjem po pravilih licenčnega sistema največ pridobili, saj so se in se še bodo na ta način ustvarile idealne razmere za razvoj na igrišču in izven njega. Klubi tako ustvarjajo trdnejšo in varnejšo finančno prihodnost, vzpostavljajo pa se tudi standardi poslovanja tako za manjše kot večje klube (npr. finančne pogodbe, višine plač, itd.). Nov sistem je uvedel trdnejše in boljše pogoje tudi za delovanje na področju mladinskega nogometa, standardizacija ter transparentnost administracije in finančnega poslovanja pa omogočata lažje načrtovanje v prihodnosti. Sistem licenciranja onemogoča velike finančne krize, v katere so zapadli klubi, ki niso imeli jasnega poslovanja in poslovnih vizij. Koordinacija med administracijo in finančnim poslovanjem omogoča, da ostajajo klubski izdatki v okviru prihodkov ter ostalih finančnih zmožnosti. Nogometna zveza Slovenije je v ta namen imenovala licenčni oddelek, ki v procesu licenciranja nogometnih klubov med širše opredeljenimi nalogami opravlja tudi naloge izobraževanja in informiranja o licenčnem sistemu ter pomoč, sodelovanje in svetovanje nogometnim klubom v zvezi z licenčnim sistemom. Licenčni postopek zajema finančne, športne, pravne, infrastrukturne, kadrovske in administrativne kriterije. Osrednji del licenčnega sistema so finančni kriteriji, ki pokrivajo področje finančnega poslovanja nogometnih klubov. V okviru te faze so uveljavljeni trije kriteriji in sicer:

- **Revidirana letna poročila** (Ne glede na organizacijsko obliko nogometnega kluba in ne glede na zahteve po drugih predpisih, morajo prosilci za licenco voditi poslovne knjige in izkazovati poslovne rezultate v skladu z računovodskimi standardi za kapitalske družbe, ki morajo biti revidirani s strani pooblaščenega revizorja).
- **Obveznosti iz prestopnih dejavnosti** (Prosilec za licenco mora dokazati, da nima v nobenem trenutku nobenih zapadlih obveznosti iz prestopnih dejavnosti do drugih klubov, igralcev ali tretjih strank).
- **Obveznosti do zaposlenih oziroma do odvisnih oseb** (Prosilec za licenco mora dokazati, da nima v nobenem trenutku nobenih zapadlih obveznosti do zaposlenih ter do odvisnih oseb, ki niso zaposlene).

7. DELOVANJE MENEDŽERJA V ŠPORTNI ORGANIZACIJI

Vrhunski nogomet postaja pomemben del poslovnega sveta in dejavnosti nogometnih klubov so vse bolj podobne storitvenim podjetjem. Tudi pričakovanja s strani gledalcev, navijačev, trenerjev, igralcev in predvsem sponzorjev ter medijev in ostale javnosti niso več samo športne narave. Nogometno okolje se mora, da bi bilo uspešno, kar se da hitro in fleksibilno prilagajati zahtevam moderne družbe. Vodenje profesionalne športne organizacije je izjemno kompleksen proces, ki terja veliko strokovnega znanja in vodstvenih izkušenj. Na področju znanja nisem imel veliko težav in sem slednje uspešno reševal. Najbolj pa se je zatikalo na področij vodenja in podpore nadrejenih pri delu. Na tem segmentu so se pojavljali različni interesi, ki jih sam nisem razumel in sem se jim upiral. Tako sem velikokrat prišel v navzkrižje interesov ali konflikte z upravo kluba. Številke v nadaljevanju povedo tudi zakaj je interes mnogih, da vplivajo na delovanje takšne neprofitne organizacije. Letno se za pogon profesionalne nogometne ekipe porabi preko milijon evrov. V takšni organizaciji je redno ali honorarno zaposlenih preko petdeset oseb, če slednjim dodamo še člane upravnega odbora, volonterje, nogometaše od 6 do 18 leta starosti in njihove najbližje lahko na delo kluba vpliva preko štiristo oseb.

Takšno organizacijo lahko primerjamo kar s srednje velikim slovenskim podjetjem. Glede na do sedaj napisano bi sklepali, da je tudi na področju delovanja klubov oziroma menedžmentu nogomet na najvišji ravni. Po raziskavah narejenih pri licenciranju za sezono 2009 / 10 je licenčna komisija prišla do zanimivega odkritja in sicer, da se na administrativno - kadrovske področju pojavita dve največji težavi in sicer je prva nekompetentnost in druga nestabilnost kadrovske zasedbe na področju klubskih poslovodstev. Torej deluje v klubih ne glede na to, da se v slovenskem prvoligaškem nogometu letno porabi preko deset milijonov evrov, vse preveč neizobraženih in nekompetentnih oseb, ki nimajo prepotrebne znanja ali moči, da bi samostojno in profesionalno vodili takšne organizacije. Če so še pred časom časopisi pisali, da se v Sloveniji zamenja preveč trenerjev, je sedaj nastopila doba, ko se bo pisalo, da se zamenja preveč športnih direktorjev in direktorjev. Naj bo to iztočnica za podrobnejšo analizo vzrokov, ki so me vodili v pripravo te naloge.

Že ob nastopu na delo sem bil prepričan, da bom imel pri delu veliko težav. Skozi kariero nogometaša in športnega delavca sem opazil nekatere ponavljajoče se težave, ki se pojavljajo

skoraj v vseh nogometnih klubih v Sloveniji. Odločil sem se, da bom težave pri delovanju kot direktor zapisoval in jih predstavil v strokovnem delu. Predstaviti želim spletke, »požrte« besede in vmešavanja v stroko, ki jih kot menedžer in nogometaš doživiš v športnem sektorju. Ker izhajam iz nogometa, mi bo ta športna igra služila kot povezovalna nit skozi celotno nalogo. Preko njenih zakonitosti bom čim bolj slikovito in praktično predstavljal določene težave in načine njihovega reševanja. Zbiral in smiselno predstavil obstoječo literaturo na področjih, ki so direktorju v pomoč pri uveljavljanju v športni organizaciji. Glede na zgoraj navedene številke bi pričakoval, da kje obstaja strokovna literatura, ki bi mi v danem trenutku, ko sem to najbolj potreboval bila v pomoč. Vendar slednje ni in ker je nisem našel, sem si lahko pomagal le z literaturo iz gospodarstva, ki pa sem jo moral »prevesti« v neprofitni svet. Na podlagi literature in izkušenj bom sestavil seznam nalog ali korakov razdeljenih v štiri sklope, za čim lažje uveljavljanje direktorja v športni organizaciji, ter bodočim generacijam direktorjev omogočil lažje uveljavljanje v športnih organizacijah. V nadaljevanju tega poglavja bom na podlagi podatkov iz prakse predstavil nekatere izmed ključnih težav menedžmenta v športu. Predstavil bom pot skozi katero sem potoval v prvem letu svojega delovanja. V tem letu sem v klubu preživel največ ur, naredil največ napak, vendar se tudi največ naučil.

7.1. Predstavitev športne organizacije

Opredeljena športna organizacija je po svoji organizacijski obliki društvo. Začetki segajo v leto 1919, v obdobje, ko je bila ustanovljena slovenska nogometna organizacija. Dve leti kasneje, torej leta 1921, so se začeli z nogometom ukvarjati organizirano, uradno pa je bil športni klub registriran 1. julija leta 1924 z ustanovnim občnim zborom 24. julija 1924. Društvo je povezovalo mlade iz sosednjih krajev. Klub v začetnih časih ni sodeloval v rednih tekmovanjih, vsa aktivnost je potekala na treningih in prijateljskih srečanjih z moštvi iz bližnje in daljne okolice. Kljub pestri aktivnosti pa društvo ni dobivalo nobene pomoči; državne in lokalne oblasti njegovega delovanja sprva niso ne ovirale in ne podpirale, tako da so morali podporni člani in igralci sami financirati stroške opreme in potovanj. Z začetkom načrtnega potujčevanja so se leta 1925 začeli težki časi tudi za slovenska društva. Sprva je bilo treba pridobiti pisno dovoljenje za vsako prireditev, naslednje leto pa je italijanska oblast začela slovenska društva razpuščati, še zlasti tista, ki niso dovolila, da bi se v njihove vrste vrinili Italijani. Prvotni člani kluba se niso hoteli včlaniti v sindikalno organizacijo in so raje

prenehali igrati nogomet v okviru društva. Italijani so potem le uspeli sestaviti ekipo, v kateri pa ob redkih domačinih ni bilo nobenega člana prvotnega društva. Ker so hoteli na svojo stran pridobiti čim več mladih, med katerimi bi lahko širili duh fašizma, so leta 1929 začeli z gradnjo štadiona na mestu, kjer je še danes in iz tistega časa je tudi pokrita tribuna.

Po tistem bojkotu pred drugo svetovno vojno in medvojnem mrtvilu se je leta 1945, v obdobju socialističnega zanosa, začelo vse znova. Nogometni navdušenci so spet sestavili ekipo in kmalu zatem, v začetku junija leta 1946, odigrali prvo uradno tekmo. Leto dni pozneje pa je ekipa že nastopala v ligaškem tekmovanju, v takratni coni B. Leta 1948 je bila ustanovljena goriška nogometna podzveza, katere član je postal tudi klub. V začetku leta 1949 se je društvo preimenovalo, aktivni pa so bili predvsem nogometaši, druge dejavnosti so bile zgolj občasne in priložnostne. Tri leta pozneje je bilo v društvu že 244 članov, med njimi tudi precej žensk, delovanje pa je bilo še naprej odvisno predvsem od članarine in prostovoljnih prispevkov. Kriza je bila zato precejšnja, delno so jo s prostovoljnim delom pomagali ublažiti krajani, v športnem smislu pa vojaki, ki so pogosto priskočili na pomoč domačim igralcem. Na občnem zboru 1. aprila 1954 so nogometno sekcijo društva preimenovali po generalnem pokrovitelju, naslednje leto pa se je tako imenovalo celotno društvo. Pokrovitelj in takratni direktor sta veliko prispevala k ureditvi igrišča in organizaciji društva. Nogometaši so prvič dobili trenerja, nastopali pa so v primorski ligi. V drugi polovici petdesetih let je zaradi finančne krize prvič prišlo do odhodov igralcev v bogatejše klube, saj so jim ti poleg napredovanja zagotovili tudi boljše možnosti zaposlitve. V naslednjih desetih letih je ekipa nastopala v primorski in v conski nogometni ligi - zahod, klub pa je temeljil na delu peščice zanesenjakov.

Boljši časi so se začeli konec šestdesetih let, ko je ekipa zasedla drugo mesto v zahodni conski ligi, izboljšala pa se je tudi organiziranost. Pomemben mejnik je predstavljal tudi občni zbor 18. januarja 1970, ko se je športno društvo zadnjič preimenovalo. V naslednjih letih se je namreč moštvo potegovalo za naslov prvaka v območni zahodni ligi, veliki met pa jim je nazadnje uspel v sezoni 1974/75. Na odločilni tekmi premagali večnega tekmeca, ter se formalno uvrstili v prvo slovensko ligo. Sezona 1975/76 je bila ena najuspešnejših, saj je moštvo zasedlo tretje mesto v 1. slovenski ligi, takoj za Mariborom in Šmartnim. V pokalnem tekmovanju pa so se nogometaši kluba uvrstili celo v finale jugoslovanskega pokala na področju Slovenije, kjer so klonili v dvoboju z Muro. Potem ko so prebrodili znamenite portoroške sklepe, se je začel nov vzpon. Ekipa se je v sezoni 1980/81 ponovno uvrstila v

prvo slovensko ligo. V tem obdobju je bila precejšnja pozornost namenjena tudi posodobitvi stadiona. Nova prelomnica je bilo leto 1991, ko se je Slovenija z osamosvojitvijo znašla tudi na nogometnem razpotju. Ekipe se je kot drugo uvrščena ekipa območne nogometne lige - zahod uvrstila v takrat 21-člansko prvo ligo, kar je pravzaprav pomenilo začetek kluba, kakršnega poznamo danes. Prva prvoligaška sezona se sicer ni izšla najbolje, kajti ekipa je s 17. mestom za mesto zgrešila obstanek v prvi ligi. V rezultatih so se zagotovo pokazale tudi organizacijske težave in iskanje novega predsednika, toda v Ajdovščini so bili odločeni, da gredo po načrtani poti naprej. Klub si je z drugim mestom v drugo ligaški sezoni 1992/93 ponovno izboril napredovanje v elitno slovensko ligo, napredek pa je bilo čutiti tudi v organizacijskem smislu. Novo prelomnico je pomenilo leto 1995. Mesto predsednika kluba je prevzel novi direktor generalnega pokrovitelja, ekipa pa si je po koncu sezone 1994/95 v razburljivih in dramatičnih kvalifikacijah uspela izboriti obstanek v prvoligaški konkurenci z desetimi klubi. Čeprav so merili moči s tekmeci, ki so imeli v vseh pogledih boljše izhodišča, so kmalu dokazali, da so sposobni doseči veliko. V sezoni 1995/96 so v polfinalu pokalnega tekmovanja izločili Publikum in nato v finalu klonili proti Olimpiji. V naslednjih sezonah je sicer prišlo do manjših nihanj, vendar pa je klub vse do sezone 2008/09 ostal prvoligaš. Po koncu te se je klub preselil v drugo ligo, kjer se sedaj bori za vrnitev na najvišjo raven.

7.2. Predstavitev menedžerja

Rodil sem se 18.08.1976 v Šempetru pri Novi Gorici. Po končano osnovni šoli v domačem kraju Ajdovščini, sem se vpisal in končal še srednjo elektrotehnično šolo v Novi Gorici. Prve nogometne korake sem opravil v Ajdovščini za NK Primorje in bil član vseh mlajših selekcije kluba, ter se s šestnajstimi leti priključil članskemu moštvu. Po končanem srednješolskem izobraževanju pa vpisal Fakulteto za šport v Ljubljani, kjer sem leta 2003 diplomiral in svoje znanje nadgradil na magistrskem programu Fakultete za družbene vede. Kariero nogometaša sem zaključil zaradi zaposlitve na Olimpijskem komiteju Slovenije. Deloval sem kot operativni sodelavec pri projektu Nogometna ulica in pri Slovenski olimpijski akademiji. V dobi pripravništva sem prešel v službo za marketing, kjer se je po pripravniški dobi tudi zaposli za določen čas. Po tem pa sem se zaposlil na mestu direktorja profesionalnega nogometnega kluba, kar je tudi povod za zapise v tej nalogi.

Poleg Primorja sem v nadaljevanju kariere igral (kronološko) še v NK Ilirija (MNZ - med študijem), Sežani v 3 SNL – zahod (med služenjem vojaškega roka), Beltincih (1.SNL), Kopru (2.SNL), v Renčah pri Goriških opekarnah (2.SNL), FC Zeltweeg (regionalna liga – AUT), Grosupljem (2.SNL) in Dobu (3 SNL – zahod), kjer se je moja aktivna kariera pri 27 letih zaključila. Preko izobraževanja na seminarjih NZS za pridobitev trenerskih licenc sem z zaključkom študija pridobil tudi PRO nogometno trenersko licenco in po zaključku kariere dve leti deloval kot trener v nogometni šoli Alfa Inter kamp v Ljubljani, kjer sem vodil selekciji U – 8 in U – 10.

7.3. Potek uvajanja in delovanja

Priprava in podpis pogodbe

V mesecu novembru leta 2005 mi je bila ponujena funkcija direktorja prvoligaškega nogometnega kluba. Nad ponujenim izzivom sem bil presenečen, saj mi je kot neizkušenemu športnemu delavcu bila dana možnost opravljanja tako zahtevne in pomembne funkcije v profesionalnem športnem društvu. Takrat sem bil zaposlen za določen čas še v drugi športni organizaciji, vendar mi je ta ponujena služba predstavljala večji izziv in udejanjenje usmeritve na dodiplomskem študiju na področju športnega menedžmenta, bolj natančno dela športnega direktorja. Preskok iz dela na operativni ravni v top menedžment je bil velika potrditev mojih usmeritev in dotedanjega izobraževanje ter dela. Vendar sem moral biti realen, da v klubu mojih sposobnosti in delovnih področij ne poznajo in me zagotovo niso poklicali na podlagi tehtne analize. K njihovi odločitvi so predvsem pripomogla dejstva, da sem imel pravo izobrazbo, dobre delovne izkušnje in tudi dejstvo, da sem iz domačega okolja in me bo zato nogometna populacija bolje sprejela. Predvsem mi je bilo težko zaposlitev sprejeti zato, ker sem imel dobro službo, ki sem jo z veseljem opravljal in kjer mi je bilo tudi ponujeno podaljšanje pogodbe.

Predstaviti pa je potrebno tudi drugo plat razmišljanja v tistem trenutku. Glede na dejstvo, da sem zakulisje delovanje slovenskega nogometa dobro spoznal kot aktiven nogometaš, sem na drugi strani začutil tudi strah vstopa v ta svet. Ko sem še igral profesionalen nogomet, so bila redna izplačila osebnih dohodkov le pobožna želja, da o nagradah sploh ne govorim. Toda prav ti dejavniki so pri meni vzbujali še večjo željo po vstopu v svet nogometa. Zakaj?! Že kot profesionalen igralec nisem dojemal dejstva, da klubi lahko tako neorganizirano in ne

plansko delujejo. Torej bi sedaj imel možnost zadeve spremeniti, popraviti in zagotoviti delovanje kluba tako v finančno korist kluba kot tudi igralcev.

Kljub pomislekom, pa sem se odločil za nov izziv in delo sprejel! Vendar pa je bilo potrebno še pred nastopom na delovno mesto oz. podpisom pogodbe postoriti še kar nekaj opravil. Prva napaka, ki sem jo naredil je bila ta, da nisem zaprosil za dokumentacijo kluba, temveč sem se osredotočil na zbiranje posrednih informacij od ljudi, ki so blizu klubu. Predvsem sem za informacije prosil bivše člane kluba, sedanje igralce, sponzorje in privrženca. Po dveh tednih zbiranja podatkov sem si ustvaril dokaj celovito sliko situacije v klubu. Skoraj istočasno pa sem raziskoval možnosti zaščite, ki jih imam na razpolago. Izkazalo se je, da sta le dve možnosti in sicer dobra individualna pogodba o delu in pa zelo natančno definirana delovna področja. Pred nastopom na funkcijo direktorja športne organizacije, sem se nekajkrat na usklajevalnih sestankih srečal s podpredsednikom le te. S slednjim sva predvsem usklajevala operativne zadeve, kot so finančne zadeve, pogoji dela, obveznosti, oblika pogodbe itd. Torej sva v teh srečanjih šla od točke do točke in poskusila pri vsaki od njih doseči zaključke, ki so zadovoljili obe strani. Pogajanja so potekala dokaj enostavno in v roku meseca dni je bila pogodba pripravljena na podpis. S podpredsednikom sva uskladila še aneks kjer so bile opredeljene delovne naloge. Ko so bili papirji pripravljene sem pogodbo predal svojemu odvetniku, ki jo je pregledal, ter mi zagotovil, da je dobra in pripravljena za podpis.

Preden pa sem podpisal pogodbo o delu, sem želel sestanek s predsednikom, ki je uradni zastopnik športne organizacije in direktor generalnega pokrovitelja. Sestala sva se na neuradnem sestanku, kjer sem ga spraševal o usmeritvah organizacije, saj on odloča o vseh ključnih strateških zadevah pri delovanju. Želel sem si slišati njegovo vizijo in še bolj kot to, sem želel dobiti določena zagotovila, ki bodo ključna za moje delovanje. Po tem pogovoru sem kljub nekaj »strahovom v predalu« bil zadovoljen ali bolje rečeno pomirjen in tako pripravljen podpisati tri letno pogodbo, ter sprejeti odgovornost za vse naložene naloge. Po mesecu dni usklajevanja, bolj natančno 01.12.2005 sem podpisal ponujeno pogodbo, ki pa je začela veljati z 01.01.2006.

Primopredaja poslov

To je bila prva resna izkušnja s primopredajo poslov. Sicer sem primopredajo pripravil v prejšnji službi, vendar pa je na operativni ravni to manj zahtevna formalnost. Vendar pa je bila na moje presenečenje primopredaja poslov na novem delovnem mestu še slabše

pripravljena kot pa tista, ki sem jo jaz brez izkušenj izvedel na starem delovnem mestu. Ker je bilo vse dokaj novo in sem že prvi dan dela poleg primopredaje opravljal še ostale operativne zadeve, se nisem hotel preveč zadrževati pri tem dokumentu, saj me je bolj zanimalo delo. Primopredajni dokument smo pripravljali dva dni in je bil v končni obliki sestavljen iz dveh strani in ostalimi dokumenti v fizični ali elektronski obliki. Druga napaka v procesu uveljavljanja je bila prav ta, da je bil primopredajni dokument preveč ohlapen in nedefiniran.

Začetek dela

V dogovoru s klubom, sem v prvih dveh mesecih sodeloval še s prejšnjim direktorjem, ki mi je bil na uslugo, če sem karkoli potreboval. Zaradi hitre primopredaje, je bilo pri vsakodnevnom delu še veliko »repov«, ki jih brez pomoči prejšnjega direktorja ne bi uspel razrešiti. Nekatere posle sem zato prepustil njemu, da ne bi že nastavljene zadeve delal še enkrat. Seveda pa sem vse te pogovore in opravila tudi nadzoroval in sicer z namenom, da bom v kasnejšem obdobju, ko pomoči več ne bo, vedel o čem je bilo pri posameznem poslu govora. Poleg prejšnjega direktorja sem pri vsakodnevnom delu lahko največ računal na tajnico, ki je delovala že prej v klubu in je ustaljene procese že poznala. V manjši meri, ter predvsem na finančnem področju, pa mi je bil v oporo tudi podpredsednik kluba, ki je na različnih upravnih pozicijah v klubu že sedemnajst let.

V začetni fazi sem svoj čas posvetil operativni ravni z reševanjem dnevnih težav, ter strateški ravni s pomočjo razgovorov s trenerji, nogometaši in sodelavci znotraj organizacije. Ti strateški razgovori so imeli cilj pripraviti celovito analizo organizacije, na kateri bi se lahko bazirali operativni kratkoročni in dolgoročni projekti, ter upravnemu odboru pripraviti vizijo na podlagi realnih podatkov. Ker je delo v športni organizaciji razdeljeno na več segmentov, sem opravil tri različne analize in sicer poslovno, organizacijsko ter športno. Po nekaj tednih sestankov in izhajajočih analiz, sem upravnemu odboru kluba predstavil vizijo in smernice delovanja.

Upravni odbor je sicer mojo vizijo podprl in sprejel. Predloge podane na osnovi analiz sem jim poslal tudi v pisni obliki, ter jih pozval k aktivni vključitvi v proces. Žal pa kljub pozivom, da bi se odzvali s predlogi, slednjih ni bilo. To je bil prvi znak, da bom le težko dosegel kakšno spremembo. Vsaka moja ideja je bila pospremljena z besedami: »Zelo dobro zastavljeno, vendar še ni čas za to! Potrebno je še malo počakati!« V začetku sem v svoji neizkušenosti, njihovim obljubam celo verjel in sem večkrat v periodičnih ciklih poskusil

svoje projekte ponovno obuditi, vendar tudi takrat brez uspeha. Seveda sem poskusil z istimi idejami priti tudi skozi druga vrata, predvsem s predstavitvami vsakemu članu upravnega odbora v smislu neformalnih pogovorov. Vendar pa je bil rezultat isti in takrat sem si prvič rekel: » Tu bodo še težave!«

Zaradi obilice težav na operativni ravni, si nisem mogel dopustiti, da bi preveč časa posvetil tej težavi. Tako sem vizijo enostavno pospravil v »kot« in si dejal, da jo bom že pobral od tam, ko bo več časa za to. Tretja napaka, ki sem jo naredil je bila prav ta, da nisem dovolj trdno stopil za svoje predloge. Kot sem že omenil sem se v mesecu januarju, februarju in marcu ukvarjal predvsem z operativnimi zadevami. Te so opredeljevale reševanje kadrovskih vprašanj, nato vseh zahtev na področju pridobivanja licence kluba za prihodnjo sezono in pa pridobivanja vse dokumentacije za uspešen začetek tekmovalne sezone.

Prvo prestopno obdobje

V nogometu prestopno obdobje poteka med prvim in zadnjim januarjem, ter med prvim julijem in zadnjim dnevom avgusta v vsakem letu. V tem času se zgodi največ kadrovskih prihodov v in odhodov iz kluba, ter popravki še veljavnih pogodb z igralci. Naj se v tem poglavju osredotočim na prvo. Poleg direktorja kluba, bi moral v teoriji biti najpomembnejši človek v tem obdobju trener članskega moštva. V idealnem svetu, bi moral upravni odbor potrditi proračun ali finančne možnosti za prestopne dejavnosti, ter na predlog trenerja sprejeti odločitev na katere igralce se ne računa več in katere pozicije se dopolni z drugimi nogometaši. Po tej odločitvi, pa bi morala biti trener, s svojim strokovnim mnenjem in direktor s finančno konstrukcijo in pogajanjem edina, ki bi delala na prihodih in odhodih kadra.

Vendar pa je praksa precej drugačna od teorije, saj se v prestopne dejavnosti vključujejo razni akterji, ki strokovno ne bi smeli vplivati na te odločitve. Že v mojem prvem prestopnem obdobju, se je udejanjila teza, da se na nogomet lahko spozna vsak oziroma da imamo toliko trenerjev, kot je ljudi na srečanju. Zakaj! »Določeni« ljudje blizu predsednika, so ga strokovno prepričali, da sta dva igralca, ki sta po kvaliteti zadovoljila trenerjeve zahteve, slaba in karakterno težavna. In na podlagi odločitve predsednika, sem se moral z obema nogometašema dogovoriti za predčasno prekinitve pogodb in sta morala oditi. No, kot blažilo nastali situaciji, smo lahko pripeljali dva nova nogometaša, ki bosta kot zamenjave zapolnila vrzel v ekipi. Takrat sem dovolil, da osebe na katere vplivajo drugi dejavniki in niso strokovno dovolj usposobljene, odločajo o kadrovski politiki kluba. Ugotovil sem, da v

nogometu poteka tako, da kdor da denar tudi ukaže in slednje mora direktor največkrat izvršiti brez vprašanj. Četrta napaka je bila, da nisem takoj določil »pravila igre«, ki bi veljala za ta in vse prihodnje prestopnem obdobju.

Pridobivanje licence za sezono 2006/07

Nogometni klubi v Sloveniji morajo že nekaj let pozitivno opraviti licenciranje. Slednji preko izpolnjevanja organizacijskih, infrastrukturnih, kadrovskih in finančnih zahtev, pridobijo tekmovalno licenco s katero lahko nastopijo v prihajajoči sezoni. Sistem licenciranja je zahteven in pridobivanje vseh papirjev je za klube težka naloga, vendar je ta proces veliko pripomogel k urejanju situacije v nogometnih klubih. Predvsem se veliki premiki pojavljajo na finančnem področju, kjer so sedaj izplačila veliko bolj redna. Licenciranje mi je zagotovo vzelo cel mesec časa, saj je bil licenčni postopek zame novost. Projekt smo izpeljali uspešno in tako je klub pridobil ustrezno licenco za nastopanje tudi v naslednji sezoni.

Začetek spomladanskega dela tekmovalne sezone 2005/06

Tekmovalna sezona je razdeljena na dva dela in sicer jesenski, ter spomladanski. Jesenski del sezone se prične zadnji vikend v juliju in se zaključi konec novembra, medtem, ko pa se spomladanski del tekmovalne začne marca in traja do konca maja. Naj se v tem poglavju osredotočim na spomladanski del, ki je bil prvi po mojem prihodi, ter bom jesenski del opisal v enem od prihajajočih poglavij. Priprave na ta del začnejo se začnejo takoj po novem letu s prestopnim obdobjem ter osvežitvijo kadra in se nato preko dela strokovnega kadra trenerjev, končajo s prvim spomladanskim srečanjem. Ta pripravljalni del je najdaljši v sezoni in traja predvidoma osem tednov.

Z mojega vidika sta pomembna dva dela in sicer prestopno obdobje, ki sem ga že opisal in pa priprava na prvo srečanje. Priprava na prvo srečanje, pa je sestavljena iz pridobivanja dokumentacije za registracijo nogometašev, ter dokumentacije za zadovoljitev kriterijev izvajanja prireditev oz. srečanj. Kot vse ostalo je tudi to bila zame novost. V tem primeru sem si najbolj pomagal s tajnico, ki je šla že skozi veliko teh obdobij in mi je bila v veliko podporo, pri pridobivanju ustreznih listin. Na srečo v tem prestopnem obdobju nismo pripeljali nobenega tujega nogometaša, tako da mi ni bilo potrebno poleg vsega, še urejati delovna dovoljenja in vize. Bilo pa je potrebno urediti registracije novih nogometašev in poskrbeti za ustrezen zdravstveni pregled vseh igralcev, ki ga naredi klubski zdravnik. No v povezavi z nogometnim kadrom sem moral še urediti vprašanje maserske službe. Prejšnji

direktor me je pustil brez maserke, ki je pred mojim prihodom zamenjala sredino. To sem začasno uredil, vendar se je kasneje izkazalo, da ta rešitev ni dobra in da bo potrebno skozi spomlad pridobiti profesionalen kader na tem področju.

Bolj težaven del, pa je bil urejanje potrebne dokumentacije za policijo in upravno enoto. Vsako prireditev je potrebno prijaviti in nogometna srečanja sodijo med rizične. Zato je bilo potrebno s policijo in upravno enoto določiti pravila igre, ki se jih bomo držali, da ne bi prihajalo do izgrediv na srečanjih. Dogovor je vključeval tudi varnostno službo, ki mora biti na takšnih srečanjih prisotna. S pomočjo vseh treh partnerjev smo se na ta del temeljito pripravili in tako v miru pričakali prvo srečanje. Pred prvim domačim srečanjem je potrebno zagotoviti še promocijo in s tem privabiti na srečanje čim več privržencev nogometa. Ter seveda poskrbeti za VIP goste in zagotoviti ustrezen pogostitev tudi zanje.

S prvim srečanjem se je tudi zame začelo drugačno obdobje, ki je veliko bolj vezano na športne rezultate. Začel se je ponavljajoči tedenski cikel od srečanja do srečanja, ki ga je občasno prekinilo le srečanje, ki se je moralo odigrati sredi tedna. No in prav iz tekmovalnega vidika nismo dobro začeli. Doseženi rezultati sicer strokovnjaku niso predstavljali nič presenetljivega, saj smo imeli najmlajše moštvo v ligi in takšno moštvo potrebuje čas, da dozori. Vendar pa je predsednik znova udaril in v mesecu aprilu tega leta, ukazal zamenjavo trenerja, za katerega mi je še v mesecu decembru zagotavljal, da je dolgoročna rešitev. Znova je bila ta rešitev sprejeta brez posvetovanj in strokovne analize, temveč je bazirala na mišljenju nekaj posameznikov okoli predsednika. Zagotovo pa je bila to poteza, ki je sam nisem odobral, saj sem bil dnevno prisoten na treningih in vem, da je trener svoje delo opravljal dobro in je iz ekipe izvlekel največ kar se je tistem trenutku dalo. Tej odločitvi se nisem uprl, ter se skladno z zahtevo s trenerjem dogovoril za njegov odstop. Ker gre življenje naprej in sem bil profesionalec, smo v klub kmalu pripeljali novega trenerja. Trener, ki smo ga pripeljali je zelo prepoznaven in celotna slovenska strokovna javnost je bila presenečena. Na novinarski konferenci ob predstavitvi trenerja je bilo prisotnih veliko novinarjev in vsi pomembnejši nacionalni mediji. Žal je naša infrastruktura onemogočila boljše promocije kluba, vendar pa je ta korak med vse nas, predvsem v upravni odbor s predsednikom, prinesel veliko nove delovne vneme. Zadeve so se opazile tudi na področju pridobivanja pokroviteljev in kontinuirano prisotnostjo kluba v časopisih.

Žal pa novemu trenerju ni uspelo bistveno popraviti uspehov na športnem področju, saj s kadrom njemu na razpolago veliko več, kot sem tudi predčasno predvideval, ni bilo mogoče doseči. Tako nas je do konca sezone čakal mučen boj za obstanek v ligi. Z določenimi usklajenimi prijemi, tako trenerja kot tudi uprave, smo dovolj predramili in spodbudili nogometaše, da so ga tudi priigrali. Zaključek sezone je bila tudi prva možnost, da sva z novim trenerjem zastavila smernice dela za prihajajočo sezono. Tako sva že kmalu po zadnjem srečanju sestavila listo želja po prihodih in odhodih iz kluba, ki smo jo tudi predali na seji upravnega odbora. Slednji je le to sprejel in nakazal se je žarek upanja, da nam bo ta prestopni rok uspeli s trenerjem sestaviti moštvo na podlagi strokovnih analiz, ki so pokazale kaj ekipa potrebuje, da bo uspešna v športnem smislu.

Začetek jesenskega dela tekmovalne sezone 2006/07

Jesenski del sezone se začne s poletnimi pripravami zadnji teden v mesecu juniju, ki v tem obdobju trajajo pet tednov. Torej so nogometaši na zasluženem počitku od konca maja. Kar velja za nogometaše, pa ne velja za direktorja kluba, za katerega je to eno izmed najbolj aktivnih obdobj. V tem času se obnavljajo še zadnje pogodbe z nogometaši in iščejo nove kadrovske okrepitve za naslednjo sezono. S trenerjem sva že predčasno opravila analizo stanja v ekipi in pripravila seznam odhodov in zaželenih prihodov za prihajajočo sezono.

Pri kadrovanju sva s trenerjem poskrbela za kar nekaj sprememb tako v trenerskem, kot tudi igralskem kadru. Moram poudariti, da sva imela pri teh spremembah veliko podporo upravnega odbora. S trenerjem sva se dogovorila, da pripeljeva v klub novega pomočnika trenerja. Prejšnji pomočnik se je odločil, da se posveti delu v mlajših kategorijah. Ker je to željo izrazil že pred zaključkom sezone, sem lahko pravočasno naredil izbor mogočih zamenjav in z njimi opravil tudi informativne razgovore. S trenerjem sva soglasno izbrala pomočnika trenerja, ki je pričel z delom takoj v začetku pripravljalnega obdobja.

Pri igralskem kadru sva se odločila za prevetritev in pripeljala takšne igralce, ki bi v sistemu glavnega trenerja bolje delovali. Iz kluba je pred pričetkom priprav odšlo pet nogometašev, ki po mnenju obeh nimajo dovolj kvalitete in ne bi prinesli boljših rezultatov. Upravnemu odboru sva dala na razpolago trideset novih kandidatov za prihod v klub. Nekaj teh je bilo uveljavljenih in preizkušnje niso potrebne, dva sta bila iz klubske nogometne šole, medtem ko pa so morali ostali za pridobitev najinega zaupanja narediti nekaj treningov z ekipo, da se oceni njihove sposobnosti in zdravstveno stanje. Na koncu sva se odločila za šest novih

igralcev, s katerimi lahko ekipa doseže boljše rezultate. Z vso šesterico smo sklenili ustrezne pogodbe in priključili so se ekipi že na dan začetka priprav. Po nekaj dneh treningov, pa smo dobili ponudbo za prodajo nogometaša. Ponudba je finančno zadovoljila klub in tako smo se odločili, da mu omogočimo odhod v tujino. Torej smo pred pričetkom novega prvenstva ostali na kadru v ekipi, ki šteje petindvajset igralcev.

V prvenstvo smo krenili z odličnimi rezultati in bili večji del jesenskega dela prvenstva najlepše presenečenje. Ekipa je delovala kompaktno in igrala je najlepší nogomet v državi. Upravni odbor, sponzorji in privrženci so bili nad igrami navdušeni. Vendar pa uspešnost na igrišču ni prinesla le pozitivnih stvari. Večja uspešnost pomeni tudi več finančnih sredstev potrebnih za nagrade igralcem. Ker pa klub teh sredstev ni imel na razpolago, se je nezadovoljstvo med nogometaši večalo. Kot direktor sem na ta pojav opozarjal, vendar pa sem od podpredsednika dobil zagotovila, da se bodo zadeve uredile. Vendar se niso! Peta napaka, ki sem jo naredil je bila ta, da nisem takoj ukrepal ob neizpolnjevanju plačila nagrad igralcem. Kljub tem težavam je ekipa igrala dobro in v jesenskem delu smo zbrala 32 točk in zaključila ta del s tretjim mestom. Vendar pa se je videlo, da je ekipi pošla »sapa« in tako smo kljub dobremu rezultatu osvojili premajhno število točk.

Največjo krivdo za to ima slaba finančna politika in ne izplačevanje nagrad za uspehe, ki jih je ekipa dosegala na igrišču. Sčasoma je ne glede na razgovore in zatrjevanja igralcev, da se trudijo po najboljših močeh, neizpolnjevanje danih obljub vpliva na stopnjo njihove motiviranosti. Z zaključkom jesenskega dela sezone, so igralci odšli na zaslužene odmore. V klubu smo izkoristila to obdobje predvsem za pripravo analiz in poslovnih, ter športnih kratkoročnih načrtov. Ker je meseca decembra v nogometu »mrtva sezona«, se tudi vse naše dopuste planira za to obdobje. Še preden sem zaključili z delom torej pred dvajsetim decembrom, sem opravil še novoletne aktivnosti do igralcev, sponzorjev, privržencev in ostalih klubov. Predstavljeno letno delovanje je idealna priložnost za vpogled v delovanje menedžerja v športni organizaciji. Zapis je narejen na podlagi skrbno vodenega dnevnika, ki sem ga vodil od začetka nastopa na funkcijo direktorja kluba. Tekst zajema tako dobre, kot tudi slabe strani dela in napake menedžerja kot tudi upravnega odbora. Vse te informacije pa so ključne za pravilno razumevanje težav in natančno definiranje napak, ki jih bom v enem izmed naslednjih poglavij tudi bolj podrobno predstavil.

7.4. Napake v procesu uveljavljanja menedžerja

Mlad menedžer je po tem, ko prevzame funkcijo hitro postavljen pred dejstvo, ko je potrebno nekaj spremeniti, da bi prevzeta organizacija bolje funkcionirala. Torej je uveljavljanje menedžerja v športni organizaciji tesno povezano s tem, kako uspešen je pri uvajanju sprememb tako v organizacijskem kot tudi kadrovskega področju. Zato mi bo ključno vodilo pri analizi nepravilnih potez, ki sem jih kot menedžer naredil, seznam napak pri uvajanju sprememb iz enega izmed prejšnjih poglavij.

7.4.1. Ni ustvarjene dovolj močne potrebe po spremembi

Ko sem prevzel funkcijo direktorja v NK Primorju sem poleg operativnega dela, takoj pričel z analizo trenutnega stanja v organizaciji. Analiza je pokazala veliko težav na vseh področjih delovanja. Ker je moje vodilo bilo vedno gledanja s pozitivnega vidika, nisem videl na obzorju veliko dela, temveč ogromne možnosti za razvoj. Bistvo je bilo to, da če smo sedaj ob takšnem delu zmogli pripraviti vse te rezultate, bi z nekaterimi popravki lahko posegli bistveno višje. Analiza je bila pripravljena v dveh mesecih in takrat tudi predstavljena upravnem odboru društva. Slednji je analizo in smernice dobil tudi v pisni obliki, da je lahko podal svoje ideje in dopolnil načrt delovanja. Odbor na predstavljen dokument ni imel pripomb in soglasno sprejel, kot program dela za naslednja tri leta. V tej moji zagnanosti je to pomenilo »zeleno luč« za takojšen začetek apliciranja. Napaka!

Upravni odbor mi je sicer pritrdil v smernicah, vendar to ni pomenilo, da lahko spremembe naredim takoj. Pripravljena analiza bi mi morala biti le izhodišče za prepričevanje in kontrolna točka skozi proces uvajanja sprememb. Proces uvajanja sprememb mora biti bistveno daljši in pametneje načrtovan. Slednji bi moral trajati vsaj leto dni, da bi bila potreba po spremembah vidna in želja po slednjih dovolj močno razvita pri vseh članih društva. Analizo bi menedžer moral uporabiti tako, da bi lahko prepričeval skeptike sprememb o njihovi nujnosti. Kako to doseči? V nadaljevanju bo na primeru pokazana ena izmed možnosti, kako se da izkoristiti analizo za uveljavitev zamišljene spremembe.

Primer 1: Nepravilna plačna politika in njena sprememba!

Podrobna analiza je pokazala anomalije na področju sistema plač v nogometni organizaciji. Plače se določajo, s prenosom odgovornosti na športnega direktorja, po občutku »na prst« ali pa v najboljšem primeru glede na konkurenco, predvsem pa so merila postavljena po trenutnem vrednotenju zmožnosti oz. znanja ali spretnosti posameznega nogometaša. Možnosti za napredovanje v določenem pogodbenem obdobju ni določeno. Nagrajevanje ali stimulacija, pa je odvisna samo od nedeljskega srečanja, kjer moraš najprej biti del ekipe, torej priti med 18 igralcev na katere trener računa, da bi ob morebitni zmagi dobil stimulacijo. Dodatno nagrajevanje pa je določeno na dolgi rok in vezano na uvrstitev na tekmovalni lestvici in izplačano kot enkratna nagrada.

Cilj, je bil pripraviti model sistema plač, ki bo zagotovil manjše razlike pri osnovnih plačah igralcev in omogočil dodatno nagrajevanje, ter sistemsko opredeljeno napredovanje ali nazadovanje v višini plače. Izhodišče pri razmišljanju o novem plačilnem sistemu je bilo, da noben igralec oziroma zaposlen ne bi smel imeti višjega izhodišča, kot je plača direktorja kluba. Seveda pa bi lahko igralec z nagrado za uspešnost povečal izhodiščno plačo za mnogokratnik. Vendar pa, da pri vpeljevanju sistema ne bi prihajalo do negodovanja igralci, v bruto vrednosti ne bi smeli prejeti manj sredstev, kot jih prejemajo sedaj. Idealna rešitev je postaviti sistem plač, ki bi temeljil na majhni razliki v osnovnih plačah in omogočal velike bonuse za uspešnost pri delu, napredovanju in seveda tekmovanju. Zaradi timskega duha, ki mora biti najvišja vrednota, je potrebno postaviti sistem plač z enotno osnovno. In z dodatki zagotoviti maksimalno pripadnost, ter angažiranost igralcev tako na treningu kot tudi na srečanjih. S takšnim pristopom bi zagotovili samo motivacijo igralcev, da se izpostavljajo tudi na treningih in tako zagotovo hitreje napredujejo kot sedaj.

Trenutni plačni sistem je nastavljen tako, da imajo igralci poleg fiksne dela plače tudi variabilni del, ki je odvisen od njihovih nastopov v ekipi, ki igra. Sistem sicer hipotetično ni slab, saj motivira igralce, da se trudijo in s tem zagotovijo mesto v prvi enajsterici na srečanju. Vendar pa za Slovenijo ni najbolj uporaben, saj je konkurenca znotraj ekip preslaba. Proračuni za plače v Sloveniji so omejeni in ni dovolj sredstev za zagotoviti konkurenčnost na posameznih igralnih mestih. Tako prihaja do pojava, da igralci, ki so najbolj kvalitetni ne trenirajo dovolj zagnano, saj s svojim naravnim talentom in izkušnjami nadoknadijo

pomanjkljivosti v trenažnem procesu. Trener ga kljub temu postavi v ekipo in je tako po sedanjem sistem plač vseeno nagrajen.

Naslednja težava tega sistema je tudi do petkratna razlika med najslabše in najboljše plačanim igralcem, ki se pojavi že v fiksnem plačilnem razredu in je prevelika. To pa zagotovo ni dobro, če vemo, da sta oba igralca člana istega kolektiva in dajeta enak učinek na igrišču. V takih primerih zagotovo prihaja do nemotiviranosti ali vsaj nezadovoljstva, saj igralec z nižjo plačo meni, da se njegovega truda ne ceni dovolj. Do teh anomalij sicer največkrat prihaja, zaradi dolgoročnih pogodb kjer igralec, ki je šele prišel in nima zvezdniskega statusa prejme minimalni plačo, ki pa se v obdobju treh let ne spreminja. Klubska uprava pa nima pravega interesa, da bi mu povišala dohodek. In končno je težava, ki se pojavi tudi ta, da si pri obnovi pogodb igralci, ki igrajo in so premalo plačani, želijo izenačitev s tistimi, ki igrajo in so preplačani. Torej so pogajanja za obnovo pogodb z igralci zaradi tega težavna in prihaja do ne podaljšanja pogodb zaradi slabo nastavljenega plačnega sistema.

Moderne teorije obravnavajo sisteme plač in nagrajevanje zaposlenih v zelo obširnem smislu. Obravnavani so kot procesi, ki nakazujejo poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo, saj preko slednjih podjetje vzpodbuja zaposlene k določenemu načinu vedenja. Z njihovo učinkovitostjo lahko dosežemo, da ni to le način razdeljevanja denarja med zaposlene, temveč odražanje prispevka vsakega k uspešnosti podjetja. Predvsem pa se jih ne sme obravnavati kot strošek, temveč kot naložba za uspešnost zaposlenih in s tem tudi podjetja. Tradicionalno gledanje, da so si interesi podjetja in zaposlenih nasprotni, danes ne velja več, saj podjetja, ki svojih uspehov niso pripravljena deliti z zaposlenimi, dolgoročno niso uspešna. Da najboljši delavci ne bi odhajali morajo podjetja od odnosa zmaga – poraz, preiti pri delavcu na odnos zmaga – zmaga.

Odločitve o strukturiranosti plačnega sistema se sprejemajo na osnovi analize okolja, poslovne in kadrovske strategije. Najprej se določijo cilji slednjega, nato se na podlagi teh se oblikuje izhodišča in nazadnje se razišče pomanjkljivosti, ter pripravi izpeljanke za njihovo odpravljanje. Bistveno pa je, da se vse strateške odločitve v sistemu plač zlijejo v smiselno celoto. Nova sistematizacija plač je pripravljena tako, da bi zagotovo vse našete strokovne vidike in bo prinesla spremembe v finančni učinkovitosti delovanja organizacije. Iz stališča menedžmenta je ključna informacija, da se sistem implementira tako, da se plačna masa med letom ne spreminja, ter je tako možno načrtovati količino sredstev, ki jih je potrebno

zagotoviti na mesečni ali letni ravni. Do povišanja učinkovitosti pa pridemo pri bolj smotrnem, ter k dvigu delavnosti in kvalitete usmerjenemu, razdeljevanju plačne mase. Če so prej igralci dobivali večji fiksni del plače in jim je variabilni del prinesel bolj malo, se s tem sistemom situacija obrne. Igralci so na začetku meseca v enakem izhodiščnem položaju in je višina dohodka odvisna od njihovega dela. Torej je enačba enostavna, več dela, boljši učinek, boljši učinek, večja plača. Trud igralca na treningu pa posredno prinaša boljše igre in s tem klub dosega boljše rezultate, ter igralec pridobiva na ceni v primeru, da ima možnost zamenjati sredino v času trajanja veljavne pogodbe.

Drugi vidik je vpliv sistema na motiviranost igralcev. Iz istega razloga kot prej lahko zagotovo ocenimo, da se bo motivacija igralcev bistveno povečala. Mogoče bodo nogometaši potrebovali obdobje privajanja na sistem, vendar jih bo bistveno manjši prihodek hitro postavil na realna tla in bodo primorani bistveno spremeniti svoj pristop do dela. Torej bo motiv za dokazovanje iz tedna v teden in tekme v tekmo na veliko višji ravni, kot je sedaj. Menedžment pa tako pridobi nov vzvod pri motiviranju igralcev, ki ga do sedaj zagotovo ni imel! S tem sistemom se vse dosedanje navade spremenijo in vsi vemo, da spremembe vedno naletijo na odpor. Ključnega pomena pri sprejemanju sedanjih igralcev, je način implementacije novega sistema, ki mora biti razumljiv in igralcem pokazati smiselnost uvedbe.

Faza pred dokončno uvedbo, kjer bi poskusili doseči sprejetje novega sistema pri obstoječih igralcih, bi trajalo vsaj eno leto in v njej bi se posluževali dveh prijemom. Prvi prijem je izračunavanje variabilnega dela plače po novem sistemu. To pomeni, da se variabilni del plač, ki ga igralci imajo v pogodbah ne bi več računal na odstotek odigranih srečanj, temveč glede na nove spremenljivke. Tako bi se igralci lahko navadili novega sistema in načina izračunavanja plač. Drugi prijem pa je dodatno izračunavanje plače po novem sistemu, kot dodatek k plačilni listi. S tem bi igralci lahko videli koliko prejemajo po starem sistemu in koliko bi pa prejeli po novem sistemu. Ta del je predvsem pomemben, da bi se zavedali, da razlika v plači ni tako velika in da bodo z dobrim delom lahko nekateri zaslužili več kot sedaj. Moja ocena je, da bi se v tem letu uvajanja veliko igralcev odločilo za spremenjen sistem plač. Predvsem bi to bili tisti z nižjimi dohodki in pa tisti, ki se ne bojijo konkurence in so pripravljeni trdo delati za skupno dobro. Zagotovo pa bi bilo nekaj takih, ki tega sistema ne bi sprejel, ki pa so po moji oceni predvsem tisti, ki so preplačani in jim ni do preveč dodatnega dela. Torej je potrebno pogledati iz smisla dolgoročne strategije kadrovanja, kakšne tipe

igralcev si želimo v moštvu. Želja vsakega odgovornega menedžerja je zagotovo imeti igralce, ki so pripravljeni trenirati in verjamejo v lasten in s tem tudi klubski uspeh.

Kot sem že nakazal pa obstaja tudi bojazen, da se bodo zaradi tega najboljši igralci na trgu izogibali naše organizacije, saj je osnovna plača pri nas nizka in ne moreš biti siguren, da boš zadovoljil kriterije novega sistema. Torej je logično, da bodo najboljši posamezniki izbrali klube, ki delujejo po starem sistemu in jim omogočajo višji stalen vir prihodkov. Zopet je tu potrebno pogledati strategijo ali usmerjenost kluba. Z uvedbo novega sistema pričakujem predvsem boljše motiviranost in kvalitetnejše delo nogometašev. Vse dosedanje pomanjkljivosti, ki jih je pokazala analiza se s tem sistemom izničijo. Igralci so v enakem izhodiščnem položaju, nagrajevanje je stalno in transparentno, odvisni so tako od individualne delavnosti, kot tudi od kolektivnega uspeha in ne nazadnje vsak mesec lahko dobijo večjo ali manjšo finančno nagrado za svoje delo.

Najbolj pomembna faza je uvajalni proces. Proces prenove plačnega sistema se uvede, kadar obstoječi ni več dovolj učinkovit. Oblikovanje in ne nazadnje implementacija novega plačnega sistema, je zelo nehvaležno delo. Vsaka sprememba prinese neka pričakovanja, ki pa za delavca skoraj vedno pomenijo višjo plačo, za menedžment pa obratno nižje stroške in večjo zavzetost delavcev. Potrebno pa je upoštevati, da po navadi spremembe sistema prinesejo znižanje plač, predvsem pa učinki niso takojšnji in je zaradi tega lahko veliko nezadovoljstva na obeh straneh lestvice. Pri uvajanju teh sprememb je pričakovati nasprotovanje nogometašev, ki se pač ne bi bili pripravljene odreči dosedanjim ugodnostim. Toda to težavo se da rešiti s prevetritvijo igralskega kadra in skupno pripravljenostjo na obdobje slabših rezultatov. Vendar pa je zagotovo težavnejše in še bolj ključna pri uvajanju slednjih, stopnja uspešnosti prepričevanja pri vodilnih ljudeh kluba. V prvi fazi bo potrebno za ta korak prepričati upravni odbor, da sistem potrdi in dovoli njegovo uvajanje. Lahko si postavimo vprašanje zakaj bi lahko menedžer naletel na pritisk in negotovanje s strani UO, ko pa ima ta sistem lahko samo pozitivne posledice. Najbolj močan razlog je nenaklonjenost spremembam. V športnih organizacijah večino vodilnih ljudi dela volontersko in že več desetletij po istem sistemu, ki zanje deluje. Torej zakaj bi si nalagali obilico dodatnega dela in odgovornosti za slabe rezultate, če za to niso nagrajeni. Drugi razlog pa je, da bo s tem sistemom in dejstvom, da bodo igralci iz fiksnih plač prehajali na plačilo po uspešnosti, težko pridobiti nove in predvsem kvalitetne igralce, ki bodo raje šli v klube, ki delujejo po starem sistemu.

Zato je proces uvajanja postopen in se bo pričel z zagotovitvijo naklonjenosti UO in zaključil s spremembami pogodb. Časovno obdobje uvedbe sprememb na more biti krajše od leta in pol, kjer se eno leto porabi za sprejetje prenove s strani upravnega odbora in nadaljnje pol leta za uvedbo sprememb pri igralcih. Menedžer mora najprej pustiti, da trenutni sistem pokaže vse svoje slabosti in nanje tudi stalno opozarjati vodilne v klubu. Ta del mora biti sistematično načrtovan in voden. V tej fazi je potrebno celo namensko pustiti, da se težave nakopičijo, saj se bodo spremembe zgodile le če bo potreba po slednjih dovolj velika. Potrebno je iti v riziko in celo prepustiti kakšno žrtev uveljavljenega sistema, da bo do spremembe prišlo. UO bo v tem primeru sam zahteval določene rešitve in šele takrat lahko menedžer predstavi svoj načrt plačnega sistema. V takšnem primeru bo potreba po spremembah dovolj velika in pa vsaka rešitev, ki predstavlja korak naprej sprejeta.

7.4.2. Ni ustvarjenega dovolj močnega vodilnega zavezništva

V športu je tako, da ima direktor pet struktur, iz katerih lahko črpa svoje zaveznike. Naslednje številke so podane na podlagi organiziranosti kluba v kateremu sem deloval. Prva struktura je upravni odbor s predsednikom društva, ki ga sestavlja 7 članov. Naslednja struktura so zaposleni v društvu, ki ga predstavljajo profesionalni športniki, trenerji in operativno osebje, kjer se številka vrti okrog 50 oseb. Tretja struktura so sponzorji kluba ali tisti, ki zagotovijo finančna sredstva, kjer ima klub 70 takšnih podjetij. Četrta struktura so mlajše selekcije in starši teh otrok, kjer število naraste na 300 oseb, ki se lahko štejejo kot aktivni v procesu delovanja. Zadnja struktura v tej piramidi so privrženci kluba, ki se udeležujejo srečanj članskega moštva in po statistiki je to 700 oseb.

Spremembe ni mogoče izpeljati, če ni dovolj velikega števila tistih, ki si prizadevajo za slednjo. Vendar pa po drugi strani je proces prepričevanja večjega števila ljudi, težavnejši in predvsem dolgotrajnejši. Zato je najbolj smiselno najprej v spremembe prepričevati UO, kjer lahko z relativno malo dela dosežemo rezultat. V kolikor menedžer tu ni uspešen mora iti po piramidi navzdol, kjer pa se z vsakih segmentom poveča obseg dela za dosego istega rezultata. Tu sem se naslanjal na dejstvo, da mi je UO potrdil načrt delovanja in s tem sem sklepal, da imam dovolj močno zavezništvo za pričetek uvajanja sprememb. Napaka!

UO se je res strinjal s smernicami, vendar pa je bila moč konsenza pri posameznih članih različna. Pred predstavitvijo vizije mora menedžer najprej zbrati dovolj močno koalicijo, ki bi

bila v pomoč pri realizaciji projekt. Kako to doseči? V nadaljevanju bo na primeru pokazana ena izmed možnosti, kako lahko dober projekt propade zaradi preslabe vodilne koalicije.

Primer 2: Sprememba pravno formalne oblike vodenja organizacije!

Že dalj časa se pojavlja potreba po spremembi pravno organizacijske oblike delovanja organizacij, ki delujejo na področju profesionalnega športa. Še najbolj se je ta težava pričela pojavljati na področju ekipnih športov. Dosedanja praksa je, da vse profesionalne športne organizacije delujejo kot društva. S to pravno organizacijsko obliko ni nič narobe, težava je v tem, da takšna društva lahko upravljajo s kapitalom ki je večji od milijona evrov. Torej takšna »društva« predstavljajo prave male gospodarske organizacije in bi bila verjetno kakšna druga pravno organizacijska oblika bolj primerna, predvsem pa bi bilo delovanje bolj transparentno in odgovorno.

Društvo je organizirano na podlagi predpisov o društvu in je neprofitna organizacija. Gospodarska družba pa je že po svoji definiciji pravna oseba, katere namen je ustvarjanje dobička. V želji po optimalnem izkoriščanju davčnih ugodnosti, ki jih dovoljuje slovenski davčni sistem, mora društvo izločiti iz svoje strukture opravljanje dejavnosti, ki povzročajo negativne davčne implikacije, in njihovo opravljanje preseliti na novo ustanovljen d.o.o., ki bi bil v njegovi sto odstotni lasti. D.o.o., ki ga bo ustanovilo društvo, bo opravljal dejavnosti za njegove potrebe pa tudi za potrebe drugih naročnikov storitev. Dobiček, ki ga bo d.o.o. ustvaril, bo prenesen na društvo in se bo porabil za financiranje izvajanja glavnih dejavnosti, skladno z njegovim statutom, letnim načrtom in konkretnimi potrebami. Poleg tega bo d.o.o. lahko opravljal dejavnosti, ki jih društvo ne more ali ne sme, in s katerimi bo ustvarjen dodaten dobiček, ki bo predstavljal dodaten vir prihodkov društva. D.o.o. lahko služi tudi kot storitveni servis vsem zainteresiranim na trgu, z izvajanjem svojih del pa omogoča opravljanje profitnih dejavnosti društva.

Novoustanovljen d.o.o. bi tako opravljala izključno profitno, gospodarsko dejavnost, ob tem pa bi bil sposoben dosegati tudi primerne poslovne rezultate. Glede na to, da bo društvo edini družbenik d.o.o. bo ustvarjeni dobiček, ob ustreznem sklepu prejelo društvo kot udeležbo na dobičku, kar izboljšuje finančno in denarno stanje ustanovitelja. Ta bo posledično razpolagal z večjimi denarnimi sredstvi, kot bi v primeru, če družbe ne ustanovi, del sredstev pa bo v obliki storitev namenjal direktno sodelovanju in pomoči članom. Z ustanovitvijo ločenega

d.o.o. lahko društvo preseže trenutne omejitve. Njegova glavna dejavnost bo dejavnost na področju marketinga, opravljal pa bo tudi dejavnost turistične agencije, dejavnost računovodskega in finančnega servisa in svetovanja, dejavnost izobraževanja ter druge sorodne dejavnosti. D.o.o. bo lahko učinkoviteje uporabljal razpoložljiva sredstva in dosegal boljše poslovne rezultate, kot bi jih lahko dosegali v okviru društva.

Poslovanje d.o.o. mora potekati v skladu z veljavno zakonodajo Republike Slovenije. Pri tem velja opozorilo, da je d.o.o. odvisna družba društva. Posledično bosta obe pravni osebi povezani osebi po določilih Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb (en rezident namreč poseduje najmanj 25 odstotni lastniški delež v drugem rezidentu). Društvo in d.o.o. bosta torej morali v medsebojnem poslovanju strogo upoštevati transferne cene, tj. primerljive tržne cene, ki veljajo na domačem ali primerljivem tujem trgu.

D.o.o. je ob zagonu v osnovi smiselno razdeliti na dva dela, ob tem pa bi prehod zaposlenih iz društva na družbo prehajal postopoma in skladno s kadrovskimi potrebami. Predlagana organizacijska dela družbe sta sledeča:

1. POSLOVNI DEL
2. STORITVENI DEL

Tabela 7.1: Organizacijska delitev v d.o.o.

<i>Poslovni del</i>	<i>Storitveni del</i>
1. Program trženja	1. Pomoč članom- ugodnosti, štipendije
2. Računovodska služba	2. Storitve potovalne agencije
3. Svetovanje na področju financ	3. Organiziranje športnih prireditev
	4. Zakup medijskega prostora
	5. Dodatne aktivnosti na trgu športnih org.
	6. Izobraževanje

V kolikor se v družbi d.o.o. teko poslovanja pojavijo še potrebe po dodatnih storitvah in širitvi dejavnosti, družba seveda te dejavnosti smiselno (na podlagi ekonomske vsebine) vključi v enega od obeh sklopov, opravi registracijo novih dejavnosti pri sodišču in prične z opravljanjem teh novih dejavnosti. Pristojnosti družbenika (v tem primeru društva) so sledeče:

- nadzoruje vodenje poslov družbe, vendar ne more neposredno voditi poslov,

- pregleduje in preverja knjige in dokumentacijo družbe, njeno blagajno, shranjene vrednostne papirje in zaloge blaga ter druge stvari,
- zastopa družbo proti poslovodji
- odloča o sprejemu letnega poročila in o uporabi bilančnega dobička,
- imenuje in odpokliče poslovodjo,
- spreminja statuta družbe,
- odloča o ukrepih za povečanje in zmanjšanje kapitala,
- odloča o prenehanju družbe in statusnem preoblikovanju,
- imenuje revizorja,
- odloča o drugih, s statutom določenih zadevah.

Po mojem mnenju bi bila predlagana najboljša rešitev za delovanje kluba v katerem delujem. Društvo bi pridobilo na ugledu, saj bi s tem nakazalo, da si želi transparentnega poslovanja, rešilo bi težave, ki se pojavljajo pri delu z mlajšimi selekcijami in obilo PR učinka saj bi bili eni prvih, ki bi šli na takšen način delovanja. Društvo bi vse interesne dejavnosti še naprej opravljalo kot neprofitna organizacija, medtem ko pa bi vse tržno usmerjene dejavnosti društvo preneslo na d.o.o., ki deluje na trgu kot profitna organizacija. Lahko bi obliko primerjali z javnim gospodarskim zavodom (JGZ), le da se dejavnost izvaja na civilni ravni in je le delno v javnem interesu. Društvo se bi preko podjetja še bolj približal potrebam in interesom poslovnih partnerjev, kar je interes vseh organizacij, ki delujejo na trgu. 100% lastništvo in nadzor nad prihodki in odhodki družbe predstavljajo izhodišče za uspešno delo. S tem bi se določila natančna meja med društveno in profitno dejavnostjo.

Glede na organiziranost kluba je zagotovo najuglednejša in najmočnejša oseba predsednik. To sem tudi sklepal in ga želel tudi prepričati v smiselnost projekta, vendar je bil dostop do njega zaradi obilice službenih obveznosti težak. In po nekaj poskusih sem se določil, da poskusim drugače in na svojo stran pridobim podpredsednika. Slednji je projekt podprl in preko njega sem nato prepričal še nekaj članov UO, ter s slednimi tvoriti koalicijo, ki je podprla spremembe. Težava je nastala, ko sem projekt predstavil celotni zasedbi UO. In prav predsednik je bil tisti, ki se s to smernico ni strinjal. Ko pa so ostali člani UO, tudi tisti, ki so se že strinjali videli, da je predsednik proti, je moja koalicija razpadla.

Na podlagi te izkušnje sem ugotovil, da imajo nekateri posamezniki znotraj UO močnejšo pozicijo kot drugi. Tako bi moral najprej analizirati socialno moč posameznih članov.

Najpomembnejše je, da postaviš nekakšno mrežo in ugotoviš kdo je na vrhu hierarhije in kdo na koga vpliva. Z vsakim članom bi moral imeti individualne razgovore, ter predvideti kdo je najpomembnejši in kako lahko njega prepričam v spremembe. Torej je ključno, da si na svojo stran pridobiš najmočnejše posameznike. Ne glede koliko časa to traja, je bolje, da se projekt začne kasneje kot pa nikoli. In prav to se zgodi, da projekt propade, če ni ustvarjene dovolj močne vodilna koalicije.

7.4.3. Ovir za novo vizijo ne odstranimo

Vizija, ki sem jo pripravil za delovanje organizacije v prihodnje je bila enostavna, določljiva in predvsem blizu vsem članom društva. Pomenila je drugačen sistem delovanja, ki je bil manj centraliziran in bolj demokratičen, ter tako odvisen od več oseb. Smatral sem, da se bodo strukture članov društva, ki se jih spremembe dotikajo strinjali s tem, da jim sicer z dodatno obremenitvijo omogočim napredek pri lastnem izobraževanju. Napaka! Žal imamo ljudje najraje od vsega stabilnost. Načina dela, ki smo ga navajeni se oklepamo in vsaka sprememba je grožnja v našem sistemu delovanja. Torej je potrebno najprej ugotoviti katere so ključne težave, da se nova vizije ne bi uresničila in slednje tudi predčasno odpraviti. Kašne so težave v kolikor tega ne naredimo? V nadaljevanju bo na primeru pokazana ena izmed možnosti, ko ovir za uveljavitev vizije ne odstranimo.

Primer 3: Povečanje učinkovitosti strokovnega kadra

Pri prevzemu menedžerske funkcije pri nogometni organizaciji sem si postavil cilj, da povečam učinkovitost delovanja strokovnega kadra, ki dela z nogometaši. Slednjega želim doseči z inovativnimi prijemi ter z reorganizacijo kadra, zvišati kvaliteto dela, ter za iste stroške na strani plač, povečati uspešnost in učinkovitost strokovnega kadra. Ključni dejavnik za nemoteno uvedbo reorganizacije je prav motivacija kadra, delujočega pri mlajših selekcijah in ključne je pridobiti njihovo naklonjenost spremembam. Ko bo ta pogoj zagotovljen bo reorganizacija enostavna in poleg logističnih usklajevanj ne bo večjih uvajalnih težav. Za analizo sem uporabil model 4P (prednosti, priložnosti, pomanjkljivosti in pasti).

Tabela 7.2: 4P analiza pred reorganizacijo

PREDNOSTI	PRILOŽNOSTI
- pripadnost kadra - več možnih ravni motivacije	- ambicioznost kadra - razvoj kluba
POMANJKLJIVOSTI	PASTI
- preveč zaposlenih - preslaba izkoriščenost kadra	- nemogoča motivacija kadra - neambicioznost kadra

Po analizi stanja sem prišel do spodnje tabele, ki prikazuje motivacijo za reorganizacijo in smiselnost slednje. Pridobljeni podatki iz analize so podrobneje opisani, ter za vsakega izmed njih je tudi podana rešitev, ki bi jo prinesla reorganizacija.

Tabela 7.3: Ključni dejavniki v prid reorganizaciji

PRED REORGANIZACIJO	
izkoriščenost kadra	en trener za eno ekipo z mojega vidika ni smiselno in predstavlja njegova premajhno izkoriščenost
motiviranost kadra	bistveni motivacijski prijem so finančna sredstva, kar pa v športu ni vedno najvažnejše in predvsem če slednjih ni veliko, obstajajo še drugi motivatorji
Pripadnost kadra organizaciji	trenutno je pripadnost opredeljena s krajem bivanja in njegovi bližnji okolici, ter so kadri bolj pripadli kraju kot organizaciji
Fluktuacija dobrih kadrov	visoka fluktuacija pomeni, da kadri, ki ostajajo v organizaciji niso preveč ambiciozni in jim je delo le dodatni vir prihodka nizka fluktuacija pomeni, da dobri in ambiciozni kadri nimajo vizije, ki je povezana z organizacijo in zato slednjo zapustijo
strokovnost kadrov	zaradi dela le z eno starostno skupino se kadri ne izpopolnjujejo in zato stagnirajo, kar v športu, ki se neprestano spreminja pomeni nazadovanje
PO REORGANIZACIJI	
izkoriščenost kadra	trener je vezan glede na svojo usposobljenost in tako sodeluje vsaj z dvema starostnima skupinama
motiviranost kadra	kader je motiviran s strokovno rastjo, boljšimi pogoji dela, možnostjo uspeha na športnem področju itd.
Pripadnost kadra organizaciji	kadri vidijo možnost rasti v organizaciji in zato aktivno sodelujejo z vodstvom in tako pokažejo pripadnost
Fluktuacija dobrih kadrov	kadri vidijo možnost rasti v organizaciji in ostajajo
strokovnost kadrov	zaradi dela le več starostnimi skupinami se kadri stalno izpopolnjujejo in jih organizacija motivira z izobraževanji, kar pomeni stalen napredek

Reorganizacija društva bo pomenila veliko spremembo na področju nogometa v Sloveniji. Tak pristop omogoča zmanjševanje operativnih stroškov in zagotavljanje bolj celovitega in kvalitetnega pristopa k delu za nogometne organizacije. Po uvedbi sprememb glavni trener za kvalitetno delo s članskim moštvom nima več samo pomočnika trenerja in trenerja vratarjev. Za dodatno individualno delu se mu priključijo trenerji mlajših kategorij, ki se bodo priključili delu s članskim moštvom. Prav ti trenerji, ki so vedno bili velik neizkoriščen potencial, bodo največje zagotovilo bolj kakovostnega dela. Pri tej spremembi nam zaradi prestrukturiranja delovnih mest ostanejo določena finančna sredstva, ki se razdelijo med dosedanje trenerje mlajših selekcij. Poleg finančnega dodatka, bo motivacijsko vodilo tudi predvidevanje, da si vsak trener, ki vodi mlajšo kategorijo in je stroki predan, želi delati tudi s člansko ekipo. V nogometni organizaciji mu to lahko zagotovimo tako, da ga za določeno področje specializiramo in mu tako damo možnost za sodelovanje pri trenažnem procesu vseh starostnih kategorij, ter ob tem ugotovimo tudi motiviranost in željo po razvoju strokovnega kadra. V kolikor so smernice pravilne se bo učinkovitost, ki je sestavljena iz več dejavnikov bistveno povečala. Interna dobit, vsaj kar se tiče zadovoljstva, stopnje motiviranosti in pripadnosti zaposlenih, bo merljiva zelo zgodaj, medtem ko pa bo dvig interne kvalitete dela malo bolj dolgoročen proces. To pa v prvi fazi ne bo preveč vplivalo tudi na uspešnost, saj bodo posledice sprememb navzven vidne šele na daljše obdobje in bo merljivost možna šele takrat.

Glede na vse napisano je reorganizacija smiselna, saj bodo efekti zelo vplivali na način poslovanja nogometne organizacije. In iz prejšnjih odstavkov je že možno izluščiti katere so največje težave, ki bi lahko vplivale, da se vizije ne uveljavi. Prva težava je prepričati UO v to, da so spremembe potrebne za dvig kvalitete dela organizacije. Druga težava je prepričati strokovni kader oz. trenerje, da sprejmejo več dela in odgovornosti. In tretja je stopnja novosti, ki jo reorganizacija prinaša v okolje, kjer lahko pride do neodobravanja sprememb pri glavnih trenerjih. V mojem primeru sem uspel prepričati člane UO, ki so spremembo pozdravili in dali zeleno luč za njeno uveljavitev. Sklepal sem, da če je UO potrdil vizijo, bom v določenem času vanjo prepričal tudi strokovno javnost. Tam, kjer sem pa mislil, da bom imel najmanj težav, pa se je zataknilo.

Trenerji mlajših selekcij, ki so že delovali v klubu na spremembe niso bili pripravljeni. Zanje je bilo delo z mladimi vse kar potrebujejo. Poleg rednih služb so dobili še dodatna finančna sredstva. Torej je bila reorganizacija obsojena na propad, saj so trenerji v primeru njene

aplikacije grozili z odhodom. Sicer ne vsi, vendar pa je v okolišu, kjer ni dovolj kvalitetnih strokovnjakov, že odhod nekaj njih pomeni, da nimaš več dovolj kadra ali pa moraš slednjega pripeljati od drugod, kar pa pomeni dvig stroškov. Moja vizija je bila v težavah, ki pa bi jih s časom lahko rešil. Vendar pa v tem trenutku si tega enostavno nisem smel privoščiti. Rešitev bi bila načrtna vzpodbuda izobraževanja novih trenerjev, ki bi nato skladno s pridobljeno izobrazbo nadomeščali tiste, ki niso pripravljeni delati po novem sistemu. Torej je bila zadeva rešljiva, vendar si v danem trenutku nisem mogel predstavljati dve ali tri leta čakanja, da bi se proces izobraževanja zaključil.

7.4.4. Prehitra razglasitev zmage

Spremembe, ki sem jih uspel uvesti so bile aplicirane že v roku pestih mesecev. In v roku enega leta sem že verjel v končno zmago in uspešno uvedbo sprememb. Napaka! Sedaj vem, da mora za uspešnost spremembe v organizaciji preteči vsaj 5 do 10 let. Dosežki so lahko zelo občutljivi, če je razglasitev zmage prehitra. Menedžment lahko začne prehitro počivati, kar pa prinese nazaj prejšnje navade.

Med prvimi celovitimi dejanji, ki jih opravi je bila analiza stanja znotraj organizacije. In prav pri vpeljevanju rešitev iz analize stanja, se začnejo težave ali napake, ki nato menedžerja pripeljejo v situacijo, ko je pri svojem uveljavljanju v športni organizaciji neuspešen. Spremembe, ki sem jih uvajal v nogometnem klubu so se nakazale dobre in bi z nadaljevanjem slednjih zagotovo organizacija naredila velik napredek. V organizacijo bi vpeljale nov način razmišljanja in večjo učinkovitost. Zato sem bil prepričan, da bodo spremembe dobro sprejete s strani vseh članov in da ko bodo enkrat aplicirane ne bo več želje po vračanju na stare tirnice. Napaka!

Primer 4: Vizija menedžerja se aplicira, vendar se ne obdrži!

V nadaljevanju bom predstavil pripravljeno vizija razvoja kluba v treh letih. Pripravljena vizija bazira na vseh pridobljenih podatkih in razkriva vse slabe in dobre strani delovanja organizacije. Slednja je bila podana tudi vsem članom UO, ki so se z njo načeloma strinjali, vendar blagoslova za izpeljavo celotnega dokumenta nisem nikoli dobil. Zato sem hotel spremembe uvajati počasi po delih, vendar pa sem s tem dosegel le to, da sem uvedel

kozmetične popravke, ki pa so se zelo hitro pozabili in delovanje se je vedno znova vračalo na stare navade.

Vizija: Naš nogometni klub je postal sinonim zmagovalnega in dobro organiziranega kluba, ki je vpet v lokalno okolje. Bistvo celotnega delovanja kluba je usmerjeno v izobraževanje lastnega kadra skozi »nogometna šola«. Obrnili smo videnje, da so mladinski pogoni »nujno zlo« in postavili slednje kot bistvo delovanja, ter preko članskega moštva omogočamo lastnemu kadru, ki pride do te stopnje, možnost izpostave globalnemu nogometnemu svetu. V prvenstvu smo na tekmovalnem nivoju iz petega mesta iz sezona 2005/06 vsako leto napredovali in v sezoni 2007/08 osvojili končno drugo mesto. V pokalnem tekmovanju smo končno prišli do končnega cilja in postali pokalni prvaki in v sezoni 2007/08 osvojili tako pričakovano lovoriko. Na te uspehe smo predvsem ponosni, saj so bili doseženi z večinoma domačim kadrom, ki izvira iz lastne nogometne šole ali klubov iz bližnje okolice. V preteklih treh sezonah smo delovanje kluba pocenili za 20 % in s tem smo pridobili dodatna sredstva, ki smo jih uporabili za izboljševanje pogojev delovanja kluba. Usmerili smo se tudi večje pridobivanje sredstev preko trženja klubskih aktivnosti, ter vzgoje in preprodaje igralcev. Z bolj profesionalnim pristopom k trženju / marketingu smo uspeli zadržati proračun kluba in si pridobiti dolgoročne partnerje (pokroviteljske pogodbe za večletno obdobje), ki s sodelovanje pridobivajo na ugledu in imajo merljive poslovne koristi. Smatramo, da so nam vsi ti projekti uspeli zaradi reorganizacije kluba, ki smo jo naredili v sezoni 2006/07.

Vizija:

- Postati klub z najboljšo šolo nogometa v regiji.
- Postati sinonim zmagovalnega in dobro organiziranega kluba.
- Osvojiti eno lovoriko (prvenstvo ali pokal).
- Dobiti dolgoročne partnerje s profesionalnim pristopom k trženju/marketingu.
- Večje pridobivanje sredstev preko trženja klubskih aktivnosti.
- Poceniti delovanje kluba.
- Delovati z domačim kadrom.
- Večja vpetost v lokalno okolje.

Poslovna analiza

Delovanje direktorja na poslovnem področju se deli na:

- Analiza stanja v organizaciji in podajanje predlogov za uspešnejše delovanje.
- Priprava strategij trženja organizacije.
- Pridobivanje dodatnih manjših sredstev s trženjem (lokalni obrtniki).
- Pridobivanje financ iz javnih sredstev.
- Planiranje finančnih odливov.
- Čim bolj varčno poslovanje s sredstvi organizacije.
- Komunikacija z odvisnimi osebami glede finančnih nakazil.
- Ostalo.

Analiza: Finančno poslovanje

- Smo med bolj neurejenimi organizacijami v slovenskem nogometu.
- Zaradi neurejenega priliva kapitala se ne da planirati in prihaja do dolgovanj.
- UO zagotovi premalo finančnih prilivov (100.000 EUR na leto).
- Za vsako finančno dejavnost je potrebno pridobiti dovoljenje.
- Trenutno poslovanje direktorju ne omogoča dobrega planiranja vodenja.
- Pri pomembnih odločitvah se včasih reagira z zamudo.
- Reakcije na težave so pozne in rešitev je dolgotrajnejša.
- Trenutno poslovanje je z vidika dela za direktorja razbremenitev, za vidika reševanja težav pa obremenitev.
- Težave pri ocenjevanju uspešnosti svojega dela (veliko zadev se ne da realizirati – ni sredstev)

Rešitev: Trenutni finančno poslovanje nakazuje dve rešitvi. Prva je zagotovitev dodatnih 100.000 EUR sredstev in tako zadrževanje in celo napredek ciljev kluba. Druga rešitev pa je za dve leti znižati cilje kluba na obstanek v ligi in v tem primeru ne potrebujemo dodatnih sredstev, ter po poravnavi vseh dolgov zopet dvig ciljev.

Zaradi boljše operativnosti predlagam, da vse finančne zadeve prevzame podpredsednik in tako direktor prevzame dnevno operativo, športni del, organizacijo in izvajanje trženjskih obvez. Korak naprej, v uspešnosti in predvsem resnosti poslovanja, bila določitev mesečnega

proračuna, ki ga lahko direktor porabil (temu bi dodali še ne planska sredstva). Na podlagi slednjega bi se lahko pripravil ustrezen načrt, ki bi bil vodilo skozi mesec / sezono in bi tako lahko neodvisno vodil vse dnevno pomembne razgovore z igralci, trenerji, dobavitelji itd.

Analiza: Dolgovi

- Dolgovi do igralcev in stroke so se v preteklem letu bistveno zmanjšali.
- Zaradi ostalih dolgov (dobavitelji) je delovanje kluba dražje.
- Ne najboljši odnosi, do dnevno potrebnih dobaviteljev.
- Težka dogovarjanja o poslovnem sodelovanju z dobavitelji.
- Slaba raven poslovnega zaupanja.
- Dolgovi vplivajo tako posredno kot tudi neposredno na kvaliteto dela ekipe.
- Zaradi dolgov težko izvajanje avtoritete (imajo vedno izgovor).
- Ni vzvodov za izvajanje sankcij.

Rešitev: Vsako leto bi bilo potrebno v mesecu decembru pripraviti plan poplačila dolgov in redna plačila obveznosti do konca sezone. Dolgove do igralcev, ki ne bi bili poravnani do postavljenega datuma s strani in NZS, pa bi lahko planirali do konca koledarskega leta. Dobavitelje bi lažje prepričali v poslovno sodelovanje pod boljšimi pogoji. Igralce bi lahko pridobivali za nižje honorarje saj bi se lahko naslanjali na urejenost in tradicijo. Takšna rešitev bi pomenila dodatno posredno znižanje stroškov dela.

Organizacijska analiza

Delovanje direktorja na organizacijskem področju se deli na:

- Analiziranja stanja in predlogi za uspešnejše delovanje organizacije.
- Organizacija lastnega dela.
- Organizacija dela v zaposlenih v klubu.
- Priprava pravil dela za zaposlene v klubu.
- Ostalo.

Analiza:

- Trenutna kadrovska strategija je dobra, potrebna je le posodobitve.
- Klub nima jasne organizacijske strategije.

- V osmih letih le majhne organizacijsko kadrovske spremembe.
- Slaba struktura človeških virov glede na potrebe (stagnacija).
- Prevladuje neformalen način vodenja.

Rešitev: Organizacija dela in pa kadrovanje se je v zadnjih letih že delalo bolj plansko in so rezultati že vidni. Vendar pa je sedaj potrebno organizacijo spremeniti v malo podjetje, katerega delovanje povezujejo zapisana pravila, katera so vsem jasna in vzpostaviti je potrebno formalen način vodenja. Poleg tega je nuja organizaciji dodati svežino in dati zaposlenim novo vizijo. Tako bi se lažje poistovetili z organizacijo in pripadnost klubu bi bila večja.

KOORDINACIJA MLAJŠIH SELEKCIJ

- Zamenjava honorarnega koordinatorja (ni prave izobrazbe, delo je neurejeno):
 1. privarčujemo,
 2. pridobimo trenerja v mlajši selekciji (ima B licenco).
- Nadomestimo s profesionalno zaposlenim poškodovanim igralcem:
 1. Ima ustrezno izobrazbo (PRO licenca).
 2. Privarčevali smo še dodatna sredstva z znižanjem plače.
 3. Postavitev strategije dela z mladimi za naslednje tri leta.
 4. Urejanje vsega povezanega z mladimi selekcijami (zbir informacij).

KOORDINACIJA ČLANSKE SELEKCIJE

- Zamenjava koordinatorja:
 1. neustrezen za predstavnika,
 2. zamenjava do junija 2006.

PR SLUŽBA

- Zaradi bolj usklajenega delovanja se za dajanje informacij zadolži le enega:
 1. Ima izkušnje za delo z novinarji (enovite informacije iz kluba),
 2. Postavlja in ureja internetno stran.

BLAGAJNIK

- Zaradi manj dela z blagajno je treba delo predati ali dati dodatna dela.

Športna analiza

Delovanje direktorja na športnem področju se deli na:

- Analiza stanja v organizaciji in podajanje predlogov za uspešnejše delovanje.
- Nadzor dela trenerjev, igralcev in vodij posameznih služb v klubu.
- Priprava športne strategije organizacije.
- Priprava PR strategij za prodajo najboljših posameznikov.
- Pridobivanje informacij glede kvalitetnih okrepitev igralskega kadra.
- Spremljati ekipo na vseh srečanjih.
- Zagotavljati pogoje za čim višjo športno uspešnost.
- Koordinirati potek domačih srečanj.
- Opozarjati na nepravilnosti pri delu, opremi, infrastrukturi itd.
- Ostalo.

IGRALSKI KADER (25 nogometašev)

STROKOVNI IN TEHNIČNI KADER ČLANSKEGA MOŠTVA (trener, pomočnik trenerja, trener vratarjev, koordinator članskega moštva, zdravnik in fizioterapevtska služba)

STROKOVNI IN TEHNIČNI KADER MLAJŠIH SELEKCIJ

Koordinator mlajših selekcij (poškodovan igralec)

Trenerji kategorij U-18, U-16, U-14, U-12, U-11, U-10, U-9, U-8, U-7 in U-6

Analiza:

- Organizacijska oblika in pa število delavcev je zadovoljivo.
- Zastavljena strategija pridobivanja in polnjenja igralskega kadra je pasivna.
- Ni strategije načina igre moštva.
- Klub ne skrbi in nima vpliva nad načinom življenja igralcev.
- Slabo vzdrževana športna infrastruktura (glavni stadion).
- Težava namenskem financiranju delovanja mlajših selekcij.
- Izobrazba trenerjev pri mlajših je za boljše delo preslaba.
- Slaba povezava s klubi v okolici.
- Slaba povezava s šolami v okolici.

Rešitev: Obrat na igralce iz lastne šole in pa ožje okolice bi povečal zainteresiranost lokalne skupnosti, vendar pa je strategija igre vedno preveč prepuščena trenerju. Tako se lahko zgodi, da z zamenjavo trenerja popolnoma spremenimo našo nogometno »kulturo«. Predlagam strategijo, kjer ne podajamo sistema igre, temveč način igre. Pripravi se dokumentacijo in UO sprejeme najustreznejšo rešitev.

Skrb za športno življenje (hrana, terapija, bivanje itd.) je klub prenesel na igralce, kar je iz finančnega vidika smiselno. Igralci pa zaradi varčevanja ne jedo ustrezno in tako telo ne zdrži težkega trenažnega procesa, kar vpliva na športni uspeh. Predlagam, da bi strategijo dela usmerili v smer, ko bo klub, vsem tujce in igralce, ki se vozijo na treninge več kot 30 km, dal bruto plačo, ki jim zagotavlja dostojno življenje in jim ob ugodni davčni rešitvi, preko raznih poslovnih partnerjev kril vse ostale dodatne potrebe, ki jih imajo vrhunski športniki (hrana, terapija, bivanje itd.). Tako bi dobili dodatno kontrolo nad njimi, ter tako bolj vplivali na boljši športni razvoj in uspešnost.

Predlagane spremembe niso drastične, ampak so smiselna nadgradnja dosedanjega dela. Vse je bilo pripravljeno in tudi usklajeno z večino članov UO. Takšno delovanje ne bi le znižalo stroške kluba, ampak bi na drugi strani dvignilo uspešnost delovanja. Napaka pa je bila v tem, da si nisem od začetka šel v celovito aplikacijo sprememb, ampak sem se prehitro zadovoljil le z delnimi popravki. Čeprav je UO bil pripravljen na spremembe, pa ta pripravljenost le ni bila tako močna, da bi sprememba trajale. Težava je bila v tem, da bi zaradi slednjih nekateri člani UO morali bistveno več prispevati ali pa enostavno prepustiti svoje mesto nekemu, ki bo uspešnejši. Tako so delno vpeljane spremembe zdržale le leto dni in se je delovanje kasneje vrnilo na ustaljene tire. Takrat ne bi smel popustiti in bi moral doseči celovito uvedbo sprememb preko tistih članov UO, ki v tem procesu ne bi izgubili temveč pridobili. Jaz pa sem se pustil zavesti z vsemi pozitivnimi učinki delnih sprememb in pozabil na celovite cilje.

7.4.5. Spremembe niso vključene v organizacijsko kulturo

In prav to se je zgodilo meni pri vpeljevanju dodatnega generalnega sponzorja. Glede na pozitivne vidike projekta, sem verjel v podporo UO predvsem pa predsednik kot direktorja generalnega pokrovitelja. Vendar pa je že po prvih razgovorih predsednik začel oklevati. Kljub temu sem menil, da bo s časom zadevo, glede na finančne ugodnosti, le sprejel in omogočil rast klubu. Na koncu kot je razvidno iz primera je prav predsednik bil tisti, ki se je

ustrašil sprememb in zavrl celoten proces, ter ga prekinil. Tu sem naredil še eno pomembno napako v razmišljanju, saj nisem predvideval celovito organizacijsko kulturo. Spremembe, ki sem jih predvidel se niso sovpadale s kulturo, ki jo organizacija že ima desetletja. S tem se izpostavlja tudi dejstvo, da so takšno kulturo delovanja vpeljali prav ti vodilni ljudje, ki so v vodilnih strukturah že desetletja. Torej je sedanja organizacijska kultura zakoreninjena tako globoko, da mi je pri uvajanju nove vizije enostavno zmanjkalo časa.

Primer 5: Pridobitev dodatnega generalnega sponzorja, ki pa ne upošteva drugačne organizacijske kulture!

V klubu so finance odvisne samo od enega gospodarskega subjekta. To je lahko prednost ali pa pomanjkljivost. Dobro je to, da je z enim generalnim sponzorjem bistveno manj dela. Vendar pa je vezanost samo na en poslovni subjekt lahko težava, v kolikor pride v tem podjetju do finančnih težav ali zamenjave vodstva. Zato sem pridobil podjetje, ki ima interes vstopiti na gospodarsko področje skozi šport. Po njihovem mnenju bi povezava in kasneje lahko tudi sodelovanje z dosedanjim generalnim pokroviteljem lahko prinesla pozitivne sinergijske učinke za obe podjetji.

Ponudba za trženje je zajemala:

ČLANSKA EKIPA – 1. SNL

SOPREVZEM IMENA GENERALNEGA POKROVITELJA

Pravice pokrovitelja za to kategorijo so:

1. Stalno članstvo 2 (dveh) predstavnikov v UO kluba, ter soodločanje o tekoči in razvojni politiki.
2. Uporaba imena (ime dodano imenu generalnega pokrovitelja) naziva in logotip dodan celostni podobi kluba (dokumentacija, vsa športna oprema-hrbet, bilteni, plakati, vstopnice).
3. Javno objavljanje naziva generalnega pokrovitelja v sredstvih javnega obveščanja ter specializiranih medijih, publikacijah, novinarskih konferencah in na predstavitvah.
4. Objava reklamnih sporočil na vsaki domači tekmi preko ozvočenja na stadion.
5. Postavitev stalnega reklamnega napisa na stadionu na najbolj atraktivnih točkah.
6. Brezplačni oglasi v medijih na razpolago klubu.
7. Brezplačni oglasi v publikacijah kluba.
8. Brezplačna reklama na plakatu kluba.

9. Uporaba logotipa – imena kluba, slikovnega gradiva, foto/video dokumentacija, itd., v propagandne namene pokrovitelja.
10. Brezplačne akreditacije za vse tekme v tekmovalni sezoni (število se dogovori).
11. Druge oblike po dogovoru.

Za sponzorja je najbolj pomembna povezava z močno blagovno znamko in tako dvig prepoznavnosti na tržišču. Naša športna organizacija ima zelo močno povezavo z generalnim pokroviteljem. Najboljši efekt vloženega kapitala in tako prepoznavnost bi dobili pri generalnem sponkroviteljstvu. Sprememba imena kluba bi povzročila veliko pozornost v nogometnem svetu in prinesla veliko brezplačne promocije v medijih v obliki PR prispevkov. Zagotovo bi povezava z uveljavljeno BZ enega močnejših podjetij v Sloveniji pripomogla tako k prepoznavnosti novega podjetja kot tudi k poslovni uspešnosti.

Zagotovo je za vsako podjetje pomemben segment tudi VIP program. VIP program zajema hosting program v VIP loži, kjer se lahko pripelje poslovne partnerje in se jim zagotovi dodatno udobje na stadionu. V posebnem salonu lahko poslovni partnerji kontaktirajo z ostalimi poslovnimi partnerji in sponzorji kluba. Poslovno sodelovanje je tu zelo verjetno. Poleg povezave z generalnim pokroviteljem, obstajajo še druge možnosti. Poslovnim partnerjem klub omogočiti PR aktivnosti z odstopom medijskega prostora v ekskluzivni TV oddaji in pa prenosov srečanj 1.SNL. Novemu podjetju je to že všteto v sponzorstvo.

Takšno sodelovanje bi znižali investicijo generalnemu pokrovitelju istočasno pa povečalo proračun kluba. Napaka pa je bila v tem, da si nisem ustvaril dovolj močne podpore pri predsedniku kluba, ki je bil tudi hkrati direktor generalnega pokrovitelja in sem se prehitro zadovoljil z podanimi odgovori. Čeprav je bil pripravljen na sodelovanje, pa ta pripravljenost le ni bila tako močna, da bi popustil pri končni odločitvi. Težava je bila v tem, da bi se zaradi te odločitve njegovo moč odločanja lahko zelo zmanjšala. Če je sedaj njegova beseda pomenila vse, bi se v novi razdelitvi moči zadeve zagotovo spremenile. Tako je posel propadel zaradi odločitve, ki s poslovnega vidika ni logična, vendar pa je bila zelo povezana z močjo posameznikov v UO kluba. V tem trenutku bi jaz moral popustiti in novega sponzorja nekaj čas vabiti na tekme in negovati odnos med obema poslovnima subjektoma. Na podlagi teh razgovorov in morebitnega poslovnega sodelovanja bi se sponzorstvo razvilo po naravni poti. Jaz pa sem se pustil zavesti z vsemi pozitivnimi učinki sodelovanja in pozabil na kulturo organizacije oz. posameznikov znotraj slednje.

8. REZULTATI IN PREVERJANJE HIPOTEZ

8.1. Proces uveljavljanja menedžerja v 4 stopnjah

V tem poglavju bom izluščil bistvo iz celotne naloge in podal nekaj ključnih točk, ki bodo v oporo vsakemu športnemu delavcu, ki še nima izkušenj z delovanjem na menedžerki poziciji. Delovanje na poziciji, kjer moraš biti operativec, politik in finančnik v enem je zahtevno. Če pa se poleg tega moraš vključevati še v športni proces je delovanje še toliko težje. Ker sem tako kot športnik in kasneje kot zaposlen deloval v nogometu, bom tudi stopnje poimenoval po izrazih v tej športni panogi. Vsakega menedžerja povleče želja, da bi čim prej pričel tudi s spremembami, vendar je to lahko ključna napaka. Uvajanje sprememb je zahteven proces, ki je sestavljen iz osmih korakov, ki se jih moramo držati. Naj jih še enkrat ponovim:

1. korak: Oblikovanje občutka za nujnost (*1. stopnja*)!
2. korak: Oblikovanje močnega vodilnega zavezništva (*1. stopnja*)!
3. korak: Oblikovanje vizije (*1. stopnja*)!
4. korak: Komuniciranje vizije (*1. stopnja*)!
5. korak: Opolnomočanje drugih za delovanje v skladu z vizijo (*2. stopnja*)!
6. korak: Načrtovanje in oblikovanje kratkoročnih zmag (*2. stopnja*)!
7. korak: Zbiranje izboljšav in izvedba dodatnih sprememb (*3. stopnja*)!
8. korak: Institucionalizacija novih stališč (*4. stopnja*)!

Nogomet je iz vidika interakcije vseh igralcev zelo zapletena. Predvsem izstopa dejstvo, da je potrebno za uspeh ekipe imeti tako dobre posameznike, kot tudi uigrano celotno ekipo. Posamezniki so opredeljeni na posamezna igralna mesta, kjer ima vsako svoje specifikke. Vsako igralno mesto od igralca zahteva točno določene veščine in pa v koncept celotnega moštva prinese specifičen doprinos. Znotraj moštva pa se posamezniki najprej združijo po podskupinah ali vrstah. Torej je tu obrambna vrsta z vratarjem, nato je tu zvezna vrsta in še napadalna vrsta. Vsaka od teh vrst je že po svojem imenu zadolžena predvsem za določene specifične situacije v igri.

Če gremo po vrsti so v obrambni vrsti združeni igralci, ki so bolj osredotočeni na branjenje svojega gola ali vrat. Njihovo število je odvisno od taktične postavitve ekipe na igrišču in varira od treh pa do petih. Zvezna vrsta je tista, ki povezuje obrambo in napad. Skrbi za

organizacijo in komuniciranje z žogo med tistimi, ki vrata branijo in tistimi, ki poskušajo zadeti nasprotnikova. V zvezni vrsti je tudi različno število igralcev in sicer od treh do petih. Napadalna vrsta je v nogometu najbolj cenjena in igralci na tej pozicijo imajo na trgu najvišjo ceno. Oni skrbijo za zadetke v nasprotnikovih vratih. V napadu je lahko le eden ali pa tja do trije igralci moštva.

Za vse te taktične postavitev skrbi trener, ki moštvo trenira in pripravlja tako fizično kot tudi taktično. Trener je tisti, ki izbere najboljšo postavitev na igrišču za skupino posameznikov, ki jo ima. Najvažnejše pa je, da ekipa doseže boljše rezultate, kot bi jih vsak posameznik sam. Pomembnost trenerjeve vloge se pokaže tudi takrat, ko ekipi ne gre najbolje in je prav on tisti, ki je prvi na udaru kritik. Če ste pazljivo brali te vrstice, potem ste zagotovo lahko uvideli povezavo med nogometno ekipo in delovnim kolektivom. Prav tako sem v času mojega študija tudi jaz zasledil mnogo povezav med ekipo delavcev in nogometašev. Če pa se osredotočim zakaj sem si izbral nogometne izraze za imenovanje posameznih stopenj, potem je to način razmišljanja, ki je potreben v določeni fazi.

8.1.1. I. stopnja: NAPADALNA

Prva stopnja je napadalna, ker je pri uveljavljanju mladega menedžerja v športni organizaciji najpomembnejše, da slednji najprej napade z uvajanjem sprememb. Zato sem proces pričel iz napadalne vrste. Vendar to pomeni, da kot menedžer na prvi stopnji le treniraš in pripravljaš teren, da boš lahko vpeljal spremembe in s tem uspešno prešel uveljavljanje v organizaciji. Menedžer, ki z vsako svojo potezo doseže napredek, je zagotovo najpomembnejši posameznik za končen uspeh organizacije v kateri deluje. Ob prevzemu funkcije moraš zagotovo kot neizkušen menedžer v nekaterih segmentih spremeniti dosedanje prakso. Dobesedno moraš dati vedeti, da si sedaj ti nov vodilni in zato želiš delati po svojem programu, ter organizacijo dela prilagoditi lastnemu sistemu. Seveda pa to ne smeš narediti samo s silo, temveč je potrebno z občutkom za okolje v katerega se podajaš, prilagoditi vsak korak razmeram v praksi. Napadalna stopnja je bolj usmerjena v pripravo terena za spremembe in ne toliko v samo aplikacijo slednjih. Na tej stopnji se kot menedžer ukvarjaš z analizami, pripravami, povezovanjem in komuniciranjem, manj pa z vpeljevanjem sprememb.

Najpomembnejše je, da že pred nastopom na delo pridobiš čim več podatkov o organizaciji. Poročilo mora biti tako zastavljeno, da se točno vidi v kakšnem stanju je menedžer prevzel

organizacijo. Pod vse te podatke je potrebno dobiti podpis odgovorne osebe, ki garantira za njihovo verodostojnost, da morebitne zamike v izvedbah, vedno podpreš z nepravilnimi podatki ob prevzemu poslov. Potrebno je pridobiti tudi informacije, kdo so tisti posamezniki v strukturi delovanja organizacije, ki ti lahko največ škodujejo ali koristijo. Potrebno je dobiti informacije od igralcev, zaposlenih in privržencev. Te informacije so tudi pomembne za pripravo prvih aktivnosti v smislu sestankovanja in dogovarjanja.

Takoj po prevzemu poslov, je ključnega pomena, da se opravi temeljita analiza zdravja organizacije. Potrebno je preveriti celovito strukturo. Glede na dejstvo, da si moramo že pred nastopom na delo priskrbeti finančno analizo, predlagam da se po nastopu na delo opravijo še tri analize in sicer kadrovske, organizacijske in športne. Ti štirje dokumenti so dovolj, da menedžer lahko pripravi smernice in lahko začne z delom v organizaciji. Zelo pomembno je, da dokler teh analiz nimamo ne pričnemo uvajati sprememb, saj nimamo temeljev na katerih lahko slednje argumentiramo. Priprava analiz vzame vsakemu menedžerju od dveh do treh mesecev. Lahko povlečemo povezavo s sto dnevi miru, ki jih dobi vsaka nova vlada za prevzem poslov. Teh »sto dni« je za uveljavljanje menedžerje ključnih in kasneje definira njegovo uspešnost pri vodenju. V tem obdobju lahko opravlja le operativne zadeve in pripravlja plan dela z vsemi spremembami, ki se mu zdijo nujne.

Na tej stopnji se izvedejo prvi štirje koraki, ki sem jih tudi odebelil:

- 1. korak: Oblikovanje občutka za nujnost!**
- 2. korak: Oblikovanje močnega vodilnega zavezništva!**
- 3. korak: Oblikovanje vizije!**
- 4. korak: Komuniciranje vizije!**

Najprej je potrebno po pripravi analiz ustvariti pri vseh članih organizacije **občutek za nujnost**. Ta faza je zelo pomembna in ne da se jo časovno opredeliti. Pri meni je trajala tri mesece, kar pa je bilo bistveno premalo. Ker nisem imel teh izkušenj sem poskušal vsiliti želje po nujnosti do sprememb. To ne gre tako! Najbolj uspešne spremembe se zgodijo tam, kjer posamezniki ali skupine v organizaciji pričnejo prepoznavati konkurenco (njeno situacijo, tržno pozicijo, tehnološke trende in finančne kazalnike). Sprememba je običajno uspešna, ko ima organizacija novega menedžerja, ki sprevidi in predstavi (ustvari) potrebo po ključnih spremembah. Stopnja potrebe po spremembi je dovolj visoka, ko je okrog 75% menedžmenta prepričanega, da je običajno poslovanje popolnoma nesprejemljivo. Vsak

odstotek manj lahko pomeni, da stopnja spremembe ni dovolj visoka in lahko v procesu prinese resne težave. Potrebno je zadeve prepustiti svojemu toku. Mogoče celo načrtno neke zadeve ne spreminjati in njihove slabše rezultate pripisati potrebam po spremembah. Torej v vsaki organizaciji so težave različne in rok v katerem se pojavi pri dovolj velikem številu ljudi potreba pa spremembah drugačen. Dejstvo pa je, da se ta proces ne more vleči v nedogled saj se lahko zaradi pasivnosti menedžerja celo zgodi, da ga prej doleti nesrečen konec. Torej kot sem že omenil, menedžer mora istočasno normalno delovati in opravljati svoje operativne naloge. V tem času se mora le začasno odpovedati uvajanju sprememb.

Hipotetično si predstavljamo, da je prišel čas, ko se je ideja o potrebi po spremembah že dovolj usedla v glave vodilnih v organizaciji. Prišel je čas za njihovo apliciranje! Ne še! Najprej je potrebno pridobiti podpornike za uvajanje sprememb ali drugače povedano **ustvariti dovolj močno vodilno zavezništvo**. Tu moram izpostaviti, da mora to zavezništvo biti res dovolj trdno in temeljiti na iskrenih željah po spremembah. V mojem mandatu sem velikokrat slišal: »Super ideja! Totalno jo podpiram!« Vendar se je kasneje izkazalo, da je bilo to zavezništvo bol krhko. Za pridobiti trdnega zaveznika, ga vključite v proces priprave sprememb. Nekateri so radi le idejno očetje, drugi spet raje zadeve aplicirajo. Vendar vsak od nas se rad počuti del ustvarjanja nekaj novega in boljšjega. Pri koalicijah niti ni pomembno koliko članov UO ali vodstva dobite na svojo stran. Bolj pomembno je kdo so najmočnejši posamezniki znotraj teh teles. Iskanje teh oseb je težavno, vendar na drugi strani tudi pomembno za razumevanje delovanja organizacije, saj slednjim razkritje ni v interesu. Za preučevanje moči lahko uporabimo različne pokazatelje, ki pa so lahko zavajajoči. Naslednji pokazatelji sestavljajo mrežo oseb z močjo v organizaciji in sicer je to lahko moč oddelka v odločujočih strukturah, moč oddelka oz. področja v upravi, osebni dohodek, primerjava OD zaposlenih na oddelkih, lokacija oddelka v organizaciji ter povprečna velikost pisarn, naraščanje števila zaposlenih v oddelku, število ravni poročanja znotraj oddelka, število predstavnikov oddelka v med sektorskih skupinah, ki so vpletene v odločanje, stopnja napredovanja zaposlenih v določenem oddelku v primerjavi z ostalimi, alokacija proračuna in ugled posameznikov ter oddelka v podjetju.

Uspešno izvedbo določene naloge opredeljuje ugotovitev o koncentraciji moči v organizaciji, ter čigava pomoč bo za to potrebna. Bolje je preceniti potencialne odnose odvisnosti, kot doživeti presenečenje zaradi neupoštevanja moči določene skupine. Razumevanje, predvidevanje in upoštevanje teh relacij pomaga pri opravljanju neke naloge in njenem

reševanju. Preden se spustimo v reševanje določenih nalog, si je potrebno zastaviti nekaj vprašanj:

- Sodelovanje KOGA je potrebno za dosego in izvedbo zelenega?
- ČIGAVA podpora je potrebna, da bo odločitev sprejeta in uveljavljena?
- ČIGAVO nasprotovanje utegne škodovati na poti k izvršitvi naloge?
- KDO bo z izvršitvijo naloge oz. s sprejeto odločitvijo najbolj prizadet:
 - Glede na moč in status?
 - Glede na način nagrajevanja in vrednotenja
 - Glede na to kako opravljajo svoje delo?

Največkrat je to v športni organizaciji predsednik, mogoče župan mesta ali predstavnik glavnega sponzorja. V mojem primeru je bilo največ moči v UO in sicer bolj specifično pri predsedniku in podpredsedniku, ter v športnem delu pri glavnem trenerju. Torej za sklepanje zavezništev si vzemite dovolj časa in naj slednje temelji na obojestranski viziji. V prvem letu uvedbe lahko v organizacijah skupino zaveznikov tvori le 3 do 5 vodilnih oseb z naslovi, ugledom, izkušnjami, zvezami, vendar mora to število v kasnejših fazah narasti na 20 do 50 oseb, odvisno od velikosti organizacije. Predlagam pa, da ta korak vseeno ne vzame preveč časa in idealno ga je istočasno delati z naslednjim korakom.

Oblikovanje vizije je tretji korak na tej stopnji. Slednje se lahko izdeluje že od samega začetka in ni odvisno od ostalih korakov. Vendar pa je pomembno, da nas sama priprava vizije prevzame in nevede privede k preskakovanju postopkov. Dogaja se, da si pri nekaterih postavkah tako navdušen in se ti izvedba zdi tako enostavna, da greš kar v aplikacijo brez določenih zagotovil. Načeloma to ni dobro, saj se ti to vedno vrne kot bumerang v negativnem smislu. Seveda pa so vedno področja, ki so za vodilne manj pomembna. V mojem primeru se vodilni niso kaj dosti ukvarjali z podmladkom. Zanje so bile mlajše selekcije le nujno zlo, ki ga kot klub moraš imeti, če želiš nastopati v prvi ligi. Jaz sem tu uvidel možnost, da hitreje vpeljem določene spremembe. Te spremembe so bile uspešno vpeljane, vendar pa v celovitem delovanju organizacije niso pomenile veliko. Če se vrnem na oblikovanje vizije. Ta proces lahko začnemo pripravljati že prvi dan in istočasno izvajamo ostale korake, končamo pa ga z začetkom zadnjega koraka na tej stopnji.

Komuniciranje vizije je tisti korak, ki šele da težo vsej pripravi do sedaj. Sicer nekateri posamezniki, ki so aktivno sodelovali pri njenem nastajanju in sestavljajo tvoje zavezništvo, slednjo že poznajo, vendar je sedaj čas razkriti vse karte in preveriti uspešnost dosedanjih korakov. V tej fazi se najbolj vidi ali smo v dosedanjih prizadevanjih bili uspešni ali ne. Saj se skozi komuniciranje začne pridobivati povratne informacije in se zavezništva krepijo ali propadajo. Na drugi strani pa nastajajo tudi opozicije, ki jih sestavljajo predvsem tisti, ki po spremembi ne dobijo želenih pozicij. Za uspešno uveljavljanje sprememb je najpomembnejši proces komunikacije med osebami, ki se trudijo za doseganje sprememb in tistimi, od katerih se pričakuje implementacijo nove strategije.

Najbolj pogost način za uvajanje sprememb je, da menedžer oznani, da bi bilo treba narediti nekaj sprememb in v ta namen sestavi zaprto delovno medresorsko skupino za oblikovanje koncepta. Člani skupine ne komunicirajo z nikomer v organizaciji saj domnevajo, da niso še ničesar spremenili. Ker zaposleni nimajo informacij, govorice zapolnijo informacijsko praznino in to vnaša zmedo in nepravilnosti v delovanje organizacije. Takšen pristop zagotavlja neuspeh pri uvajanju spremembe. Ključna navodilo pri uvajanju sprememb je, da karkoli menedžment pove ali ne pove, nosi sporočilo in komunikacija mora biti prioriteta za vsakega menedžerja. Najbolj pomembno je, da je komunikacija znotraj organizacije jasna, konsistentna in neštetokrat ponovljena. Nepisano pravilo za menedžerja je, da ko se nasiti govorjenja o spremembi, takrat je sporočilo doseglo prejemnika. Najprej je potreben čas, da zaposleni razumejo in verjamejo sporočilu. Če pa jim sprememba in s tem sporočilo ni po godu, pa potrebujejo le več časa, da se navadijo na sporočila in s tem sprejmejo spremembe.

Zmanjšanje napak predstavlja razliko med uspehom in porazom pri uvajanju sprememb. V športni organizaciji je potrebno komunicirati z različnimi strukturami ljudi. Plan komunikacije je zelo pomemben in je sestavljen iz notranje in zunanje. Tu so nadrejeni člani UO, sponzorji, zaposleni, stroka, profesionalni športniki, podmladek s straši, vsi ostali privrženci, lokalna skupnost, ostali klubi in krovne zveze.

Faza komunikacije je na eni strani zadnja, vendar lahko rečemo tudi najpomembnejša. Saj je lahko vse dosedanje trdo delo brezpredmetno, če s strategijo komuniciranja nismo dovolj prodorni in ne zadenemo bistva. Pomembno pa je tudi dejstvo v kolikšno količino vizije bomo razkrili in v kakšnih intervalih bomo podajali še ostale dele. V mojem primeru je bila vizija podana v celoti in kasneje aplicirana po delih. Vendar se je pri meni teža pojavila, ker

nisem upošteval vrstnega reda predhodnih korakov. In tako je prišlo do največje napake, ki je bila, da sem zaradi težav uspel uvesti le nekaj sprememb. Glede na to, da sem v uvodni komunikaciji napovedal vse spremembe, kasneje pa uvedel le nekaj, je to pomenilo poraz in s tem izgubo kredibilnosti in moči. Kasneje pa sem bil prav zaradi tega še večkrat zavrnjen pri uvedbi še ostalih delov vizije. Za komuniciranje vizije je potrebno uporabiti vsa možna orodja: članki, izobraževanja, sestanki itd. Torej je iz tega razvidno, da si je za komunikacijo potrebo pripraviti načrt. Pri tem si lahko pomagamo tudi z zunanjimi strokovnjaki iz tega področja.

Napadalna stopnja je torej pri uveljavljanju mladega menedžerja najbolj pomembna. Tu se »lomijo kopja« in pripravlja teren za dejansko uveljavljanje menedžerjevih sprememb. V tej fazi si pridobiš zaveznike in narediš nasprotnike. Torej vsakemu novemu menedžerju v športni organizaciji predlagam, da se tej stopnji najbolj posveti in nanjo najbolje pripravi. Napačni koraki v tem delu uveljavljanja se lahko prenašajo naprej in na dolgi rok pomenijo neuspeh pri delovanju. Biti je potrebno taktičen pri pripravi in trden pri pogajanjih, ter uveljavljanju svoje vizije. Vsako oklevanje se kaznuje in lahko pomeni razliko med uspehom ali propadom. Trajanje te stopnje je odvisno od primera do primera, saj se določene stopnice ne splača preskakovati. Vendar pa je moje priporočilo, da naj na traja premalo ali predolgo in predlagam zaključek te faze v roku od šestih mesecev do enega leta po nastopu na delovno mesto.

8.1.2. II. stopnja: POVEZOVALNA (ZVEZNA)

Ko preideš napadalno stopnjo se znajdeš na naslednji stopnji in sicer povezovalni. Na tej drugi stopnji od štirih moraš kot neizkušen menedžer vse zastavljene cilje vizije aplicirati v prakso in tako zastavljene spremembe nadzirati in povezovati, da delujejo. Druga stopnja je najbolj odvisna od uspešnosti na prvi stopnji in od pripravljenega načrta vpeljevanja sprememb. V kolikor si kot menedžer uspešen v napadalni stopnji in si se kot menedžer toliko »natreniral«, da si sposoben zabiti »gol«, potem je potrebno preko načrta na povezovalni stopnji »žogo« le spraviti v položaj za zaključek. Torej je povezovalna stopnja tista, ki žogo preko določenega načrta in individualnimi sposobnosti za prilagajanje na trenutne situacije in nasprotnika, pripelje »žogo« oziroma spremembe do »gola« ali uveljavitve.

Zvezna vrsta je tudi v nogometu vedno sestavljena iz več igralcev, kateri imajo cilj, da žogo predajo napadalcem, ki so zadolženi, da dosegajo zadetke. Vendar pa tudi v tej fazi nogometne igre skoraj vedno en igralec izstopa v svoji kreativnosti. V nogometni zgodovini je ta igralec na hrbtu nosil številko 10. Torej recimo, da je v tej zvezni vrsti naš menedžer tisti, ki nosi številko 10, ostali vezisti pa so člani njegove ekipe, lahko podrejeni ali pa zavezniški člani UO. Menedžer je tisti, ki določi kako bo potekala aplikacija sprememb in tudi izbere ekipo ljudi, ki mu bodo pri temu pomagali. Uveljavljanje sprememb pa se na tej stopnji izvede preko dveh izmed osmih korakov in sicer sta to:

5. korak: Opolnomočanje drugih za delovanje v skladu z vizijo!

6. korak: Načrtovanje in oblikovanje kratkoročnih zmag!

Opolnomočanje drugih za delovanje v skladu z vizijo je prvi korak ali drugače povedano dodeljevanje izvršne moči pri uvajanju sprememb še ostalim pomembni posameznikom znotraj športne organizacije. Moč največkrat uporabljajo osebe znotraj organizacije, ki posedujejo organizacijsko moč in jo uporabljajo za doseganje sprememb. Te osebe najlažje določimo s pomočjo ugotovitve, kdo bo s sprejetjem te odločitve največ pridobil. Iskanje teh oseb je težavno, vendar na drugi strani tudi pomembno za razumevanje delovanja organizacije, saj slednjim razkritje ni v interesu. Za preučevanje moči lahko uporabimo različne pokazatelje. Pri uporabi različnih indikatorjev preučevanja moči v organizacijah, moramo biti pazljivi, da upoštevamo tudi kulturne in socialne razlike. Uspešno izvedbo določene naloge opredeljuje ugotovitev o koncentraciji moči v organizaciji, ter čigava pomoč bo za to potrebna. Bolje je preceniti potencialne odnose odvisnosti, kot doživeti presenečenje zaradi neupoštevanja moči določene skupine. Razumevanje, predvidevanje in upoštevanje teh relacij pomaga pri opravljanju neke naloge in njihovem reševanju.

Ta korak je zelo odvisen tudi od tega kašen tip menedžerja vodi organizacijo. V prejšnjih poglavjih sem že opredelil tako kdo je menedžer, ter tipe in tudi kako je lahko uspešen določen menedžer. Dobrega menedžerja sestavlja dve tretjini izkušenj, petina so dobri sodelavci in le desetina je izobrazba. Obstajajo različni tipi menedžerjev, ki so jih poimenovali PAEI oziroma: »Producer«, »Administrator«, »Entrepreneur« in »Integrator«. Vsak menedžer izraža svoj način dela, ki je lahko dober ali slab. Večinoma pa so togi in se slabo prilagajajo nastalim situacijam in tako težko nadgrajujejo uspehe organizacije. Pojavljajo se različni stili dela in so opredeljeni s kratico DODI: »Diktator«, »Organizator«, »Demokrat« in »Inpulzivec«. Nekateri menedžerji skoraj v popolnosti ustrezajo opisu tipa,

zaradi njihovega stila, ki je neobičajen vendar velikokrat zelo uspešen. Sprejeti je treba, da ni mogoče definirati stila, ki bi bil najboljši, najučinkovitejši. Trenutno so najbolj uspešni tisti menedžerji, ki uspejo svoj stil prilagajati času, zaposlenim in situacijam.

Torej se mora menedžer glede na njegov tip in stil vodenja odločiti koliko posameznikov bo sestavljalo njegovo ekipo in predvsem koliko moči bo dal posameznikom pri uveljavljanju njegove vizije. Zagotovo pa se samostojno ne sme spustiti v ta projekt, saj kot smo že omenili mora zaveznike pridobiti v aplikacijo sprememb. V mojem primeru sem imel tri sodelavce in sicer enega za profesionalni del športnikov, enega za podmladek ali amaterski del in enega za finančni del delovanja organizacije. Sam pa sem se poleg operativnega delovanja posvetil kadrovsko organizacijskemu delu in povezovanju vseh področij. Glede na moje izkušnje je potrebno ta korak skrbno načrtovati in sestavo ekipe prilagoditi tako, da se razbremeniš, vendar še vedno lahko nadzoruješ vse projekte. Predvsem je pa važno, da je celotna ekipa podrejena viziji in trdno verjame v njeno vpeljevanje. Ta korak je dokaj hiter, saj se del njega opravi že na prvi stopnji pri iskanju zaveznikov. Torej je za sestavo in aktivacijo ekipe potrebnih nekaj sestankov in gradivo. Ta korak ne bi smel trajati več kot mesec dni.

Načrtovanje in oblikovanje kratkoročnih zmag je končno prva aplikativna faza. Tu se vse dosedanje priprave začnejo aplicirati v praksi. Glede na do sedaj napisano naj bi se ta korak, kjer se začne dejansko uveljavljanje sprememb v organizaciji, zgodil v roku sedmih mesecev do leta in enega meseca. Glede na čas, ki se ga vloži najprej v uvodne štiri korake oziroma eno stopnjo, si lahko menedžer tudi plan aplikacije sprememb pripravi že prej. Uskladiti ga mora še z ekipo sodelavcev, kar lahko naredi že v prvem delu te stopnje. Tako da mora biti ta korak pripravljen že prej in se v šestem koraku že lahko začne z uvajanjem sprememb. Zelo pomembno pri uveljavljanju sprememb je doseganje kratkoročnih zmag, ki dajejo motivacijo članom organizacije. Jaz sem pri mojem delovanju tu že globoko zašel s poti in uveljavljanje sprememb se je že tu pokazalo kot neuspešno. Zagotovo pa bom v nadaljevanju svojega delovanja vizijo posredoval po delih in sicer tako, da bom najprej najavil spremembe za tista področja kjer že imam zagotovljen uspeh. Kasneje pa bom istočasno z uspehi prejšnjih faz napovedal nadaljnje ukrepe. Takšen način se mi zdi najbolj realen in omogoča popravke, po drugi strani pa daje dodatno motivacijo za naslednje faze. Ta korak je seveda odvisen od števila sprememb, ki jih vizija zajema in ga je torej res nemogoče časovno opredeliti. Večina zaposlenih se ne bo odločila za spremembo, če v roku 12 do 24 mesecev ne bo vidnih pozitivnih rezultatov. Veliko njih obupa in odneha ali se pridruži skupini tistih, ki

nasprotujejo spremembam. Uspešni menedžerji načrtujejo in jasno predstavljajo izboljšave, postavljajo cilje, nagrajujejo vključene ljudi, s promocijo in denarjem. Doseganje kratkoročnih zmag je lahko dobrodejen za doseganje sprememb.

Povezovalna stopnja je torej tista v kateri se začne uveljavljanje sprememb. Kot sem že napisal se slednja po mojih izkušnjah ne sme pričeti pred rokom sedmih mesecev ne kasneje kot leta in enega meseca. Torej enostavno seštejemo šest mesecev priprav in en mesec izbire oziroma usklajevanje ekipe in tako dobimo tisti sedem mesecev, ko naj bi se spremembe začele uveljavljati. Seveda pa je lahko ta čas tudi krajši ali daljši. Predvsem je to odvisno od števila in stopnje sprememb v katere novi menedžer pelje prevzeto organizacijo.

8.1.3. III. stopnja: OBRAMBNA

Ker je povezovalna stopnja razdeljena na segmente se tudi obrambna stopnja, ki ji sledi razdeljena na segmente. Že sam besedni pomen pove, da se na tej stopnji ukvarjamo z obrambo lastnega gola ali interesov. V nogometu je prvi cilj doseči zadetek, ko si slednjega dosegel, pa je ključnega pomena ne dovoliti nasprotniku, da ga doseže v tvoja vrata. Obrambno vrsto sestavlja poleg vratarja še tri do pet igralcev. Če predpostavljamo, da je vratar zadnja možnost obrabe je torej to menedžer, potem so ostali obrambni igralci prav tisti zavezniki, ki so mu bili v pomoč pri uvajanju sprememb. Na tej stopnji je pomembno zavedanje dejstva, da bodo določene spremembe, torej ne vse, deležne nasprotovanja in s tem izkazovanja želje po vrnitvi na stara pota. Vseh teh napadov oziroma uporov se je potrebno obraniti.

Torej do te stopnje si skozi igro žogo pripeljal v napadalno vrsto, ki je dosegla zadetek in sedaj je potrebno to težko prigarano vodstvo tudi obdržati do konca srečanja. Bistvena je tudi ta miselnost, ki naredi nogometno srečanje zanimiva in to je, da moraš najprej zadeti in se šele nato braniti. Vendar pa tudi, če si usmerjen v fazo branjenja še vedno poskušaš zadeti še drugič. Najboljša obramba je napad ali še drugi zadetek. To pomeni, da si sicer že uvedel zelene spremembe in vzpostavil orodje za svojo vizijo, vendar pa se prav v fazi branjenja skozi drugačne poglede lahko popravlja določene pristope in s tem kritikom onemogočiš preveliko uveljavitev.

V športu je tako, da ima menedžer pet struktur, v katerih lahko pričakuje nestrinjanje z njegovo vizijo. Prva struktura je upravni odbor s predsednikom društva. Naslednja struktura so zaposleni v društvu, ki ga predstavljajo profesionalni športniki, trenerji in operativno osebje. Tretja struktura so sponzorji kluba ali tisti, ki zagotovijo finančna sredstva. Četrta struktura so mlajše selekcije in starši teh otrok, ki se lahko štejejo kot aktivni v procesu delovanja. Zadnja struktura v tej piramidi so privrženci kluba, ki se udeležujejo srečanj članskega moštva.

Dokončno uveljavitev sprememb ni mogoče izpeljati, če ni dovolj velikega števila tistih, ki si podpirajo slednje. Vendar pa po drugi strani je v tem procesu potrebno upoštevati, da podrejeni raje prisluhnejo argumentom sebi enakih in zato je prepričevanja tako velikega števila ljudi, težavno in predvsem dolgotrajno. Zato je najbolj smiselno najprej poleg UO za spremembe prepričati ključne ljudi v organizaciji ali »decision makerje«. Torej je ključno, da najprej menedžer s svojo ekipo zazna te posameznike na vsakem od prej naštetih ravni. V kolikor menedžer tu ni uspešen mora iti po piramidi navzdol, kjer pa se z vsakih segmentom poveča obseg dela za doseg istega rezultata. Torej mu je v interesu, da k sebi s povečevanjem svojega zavezištva pridobi te ključne osebe in si tako zmanjša vloženi čas, ki ga lahko porabi za vodenje organizacije. Uveljavljanje sprememb se na tej stopnji izvede preko sedmega izmed osmih korakov:

7. korak: Zbiranje izboljšav in izvedba dodatnih sprememb!

To je korak kjer menedžer skozi **zbiranje izboljšav in izvedbo dodatnih sprememb** poskusi z napadom okrepiti svojo obrambo. V tem koraku so pomembni trije ukrepi, ki določajo uspešnost te stopnje in sicer:

- Prvi ukrep je uporaba vse pridobljene moči menedžerja in začetni spreminjanjem sistemov, struktur in politik, ki ne ustrezajo viziji.
- Drugi ukrep je tudi zaposlovanje, promoviranje in razvoj zaposlenih, vendar le takšnih, ki zmorejo izvajati vizijo.
- Tretji ukrep oziroma zadnji je še krepitev procesov z novimi projekti, temami in nadgradnjami vizije.

Pri obrambi stopnji je pomembno tudi to, da je stalno prisotna. In sicer ob vsaki novi spremembi je potrebno aktivirati senzorje za obrambno stopnjo. Torej to ni stopnja, ki se jo da določiti kdaj natančno nastopi in kdaj se z njo preneha. Slednja nastopi lahko že takoj na

začetku še pred implementacijo sprememb, recimo ob iskanju zavezništev v UO. Pomembno je tudi, da je menedžer pazljiv in stalno išče ključne osebe v strukturi organizacije, ki mu bodo kasneje lahko v pomoč branjenju pozitivnega rezultata pri uvedbi sprememb. Torej obrambna stopnja je sicer opredeljena kot tretja stopnja, vendar se potreba po aktivaciji te stopnje lahko pojavi že prej, če gledamo na prepričevanja UO kot prvi gol, ki ga želimo doseči. Torej je lahko celoten stopenjski sistem v pomoč že takoj na začetku, odvisno od velikosti segmenta, kjer uvajamo spremembe. Neizkušen menedžer mora biti stalno pazljiv in predvidevati, da bo moral uporabiti obrambno stopnjo že prej. Tudi v nogometu ne zadeneš nasprotnikovega gola, takoj ko začneš iz sredine. Najprej poteka igra v obe smeri in se stalno izmenjujejo tri prejšnje stopnje. Torej je napad najpomembnejša obraba za neizkušenega menedžerja, vendar mora vedno biti pazljiv, da mu nasprotnik ne doseže gola ali pa si celo doseže avtogol!

8.1.4. IV. stopnja: TREnersKA

Zadnja stopnja je trenerska, kjer je menedžerska dolžnost stalna skrb za lastno izobraževanje in nadgrajevanje delovanja organizacije. Kot v nogometu je trener glavni koordinator strokovnega delovanja. Prvotna naloga mu je skozi proces treninga izbrati najboljše posameznike za sestavo enajsterice, ki bo začnela srečanja. Poleg tega pa mora poskrbeti za dober trenažni proces, da nogometaši skozi vsakdanje delo napredujejo ta v fizični in taktični pripravljenosti. Poleg tega pa trener skrbi za izbiro svojih sodelavcev, nogometašev in selekcijo mladih perspektivnih igralcev, ki bodo predstavljali prihodnost kluba. Glavna specifičnost trenerja je, da mu vsi na slepo zaupajo pri njegovem delu in od njega pričakujejo rezultate. Nihče se ne sprašuje ali je pot prava, dokler so rezultati dobri. Zato pa je ta stopnja zadnja in hkrati tudi predstopnja za prvo, saj je menedžer ko pride do te stopnje vpet v stalno krožno delovanje pri uvajanju sprememb in svojem uveljavljanju.

Tu se pojavi vprašanje, pa ne bi bilo bolj smiselno, če bi najprej nastopila ta stopnja in šele kasneje ostale? Moj odgovor je ne! Nov menedžer je v organizaciji prevzel neko zatečeno stanje, kjer mora najprej priti preko prvih treh stopenj, da bi lahko prišel do faze, ko bo njegovo delovanje dolgoročno. V kolikor bi takoj začel s to stopnjo bi bilo njegovo delovanje obsojeno le na kratkoročne spremembe, ki bi mu prinesle le neuspehe. Torej najprej mora prepričati in izobraziti ključne ljudi, da bodo lahko na drugi stopnji uspešno uvedli spremembe v organizaciji in jih nato na tretji stopnji tudi znali argumentirano braniti. Na tej

stopnji pa je sistem tako kot pri trenerju že tako postavljen, da bo lahko menedžer skoraj da brez težav lahko vpeljal vsako novo zamisel v kolikor so njegovi rezultati v skladu s pričakovanji organizacije. Seveda pa bo uspešen le če bo vsakič upošteval vse stopnje uvajanja sprememb. Bližnjic v tem procesu ni in vsako skrajševanje procesov lahko pomeni neuspeh in veliko izgubo časa in verodostojnosti.

Tako kot trener je torej menedžer tisti, ki skrbi za kondicijo organizacije. On je tisti, ki skozi vsakdanje delo zaposlenim daje navodila, kako se lahko izboljšajo. Z lastnim izobraževanjem skrbi, da organizacija in zaposleni rastejo z njim. Naloga menedžerja je ustvariti celoto, ki da več, kot bi dala vsota posameznih delov. Uspešen menedžer je tisti, ki s čim manj sredstvi opravi vse projekte. Naloga in vloge menedžerja so med seboj povezane in se velikokrat prekrivajo.

S pravilno izbiro svojih najtesnejših sodelavcev skrbi za brezhibno delovanje organizacije, poteg tega pa skrbi za kadriranje med ostalimi zaposlenimi in stalno opreza za novimi potenciali v okolju. Torej je tisti, ki usmerja človeške in materialne vire, ter vodi delo organizacije. Znotraj organizacije opravljajo dolžnosti delavci v proizvodnji, trženju, vzdrževanju, administraciji itd. Menedžer je ocenjen z vidika, kako dobro opravljajo delo drugi. Za uspešno delo mora menedžer zbrati okoli sebe skupino ljudi, ki je zanesljiva, kvalificirana in sposobna opraviti naloge, ki jih on sam ne zmore. Glede na do sedaj napisano so to tisti posamezniki, ki so mu tudi do sedaj pomagala preko vseh ovir v procesu uveljavljanja. Kakovost menedžerja spoznamo po tem, koliko talentiranih in sposobnih ljudi ima okoli sebe.

Športni menedžer opravlja enako delo kot menedžer, le da je specifično opredeljen za področje športnih aktivnosti. V športnem menedžerju je združeno znanje iz ekonomije in športa. Torej je športni menedžer oseba, ki povezuje veliko količino znanj. Uspešen športni menedžer mora znati upravljati tako z materialnimi, kot tudi s človeškimi viri. Torej mora športni menedžer poznati razpoložljive vire in jih znati uporabiti v korist uresničevanja ciljev organizacije. Kako uspešen bo v tem je odvisno od njegovega znanja, sposobnosti in osebnosti. Noben menedžer ni popoln in se mora zavedati lastnih dobrih in slabih lastnosti. Športni menedžer mora znati nadzirati svoje slabe lastnosti in v ospredje postavljati lastne dobre karakteristike. Športni menedžer mora biti samostojen in neodvisen v sprejemanju pomembnih odločitev, ki zahtevajo kakovost in hitrost. Tudi napake se del vsakdana. Pravijo,

da kdor dela, dela napake! Razlika pa je, če je pripravljen svoje napake odpraviti. Naslednja zelo važna lastnost za športnega menedžerja je znati prenesti tudi neuspeh ali poraz. V športu je delo velikokrat zastavljeno dolgoročno, vmesnih porazov tako poslovnih kot športnih, pa veliko, vendar jih je treba zelo hitro pozabi ali popraviti.

Od športnega menedžerja se pričakuje drugačne dejavnosti, kot jih opravlja menedžer v avtomobilski industriji. Zato je tudi njegovo znanje, njegove sposobnosti in njegova osebnost drugačna od ostalih menedžerjev. Uspešnost športnega menedžerja je delno odvisna od znanja tehnologij športnih storitev in pravilne uporabe ter koordinacij. Športni menedžer je odvisen tudi od svojega tima. Tim s katerim sodeluje je lahko skupina enakovrednih strokovnjakov ali podrejenih ljudi, ki mu pomagajo pri realizaciji ciljev. Znotraj tima se posamezniki dopolnjujejo, menedžer pa je tisti, ki jih usmerja in iz njih izvleče vse potenciale. Uspešen športni menedžer zna opazovati in predvideti, ter obstoječe okoliščine uporabi sebi v prid. Pomaga si z logično - analitičnim razmišljanjem in izkušnostjo, zna povezovalno gledati in ima uravnotežen logični ter intuitivni pristop. Ker pa je odločanje bolj intuitiven kot analitičen proces, ne smejo dejstva nadomestiti intuicije. Športni menedžer ne sme sprejemati odločitev samo na podlagi dejstev, saj so slednja uporabna le toliko, kakor jih je on sposoben interpretirati. *Potrebno je delati pravo delo in ne samo delati pravilno.*

8. korak: Institucionalizacija novih stališč!

Glavna težnja in zadnji korak v tem zapletenem procesu je artikuliranje povezav med novim vedenjem in korporativno uspešnostjo. Kot že zapisano je glavna specifična trenerja je, da mu vsi na slepo zaupajo pri njegovem delu in od njega pričakujejo rezultate. Nihče se ne sprašuje ali je pot prava, dokler so rezultati dobri. Ko menedžer pride do te stopnje je sistem tako kot pri trenerju že tako postavljen, da bo lahko menedžer skoraj da brez težav lahko vpeljal vsako novo zamisel v kolikor so njegovi rezultati v skladu s pričakovanji organizacije. Torej je že v podzavesti vseh članov organizacije, da bo naslednja menedžerjeva sprememba zagotovo na bolje, ker so se tudi vse do sedaj izkazale za korak v pravo smer. Zaupanje v njegove odločitve je brezpogojno. Seveda dokler ne pride do več slabih odločitev ali pa želi menedžer preko bližnjic uvesti spremembe in mu to večkrat ne uspe. Vsako delovanje mora biti usmerjeno k uspešnem delovanju menedžerja. V prvi fazi to pomeni, da mora z majhnimi popravki skrbeti za uspešnost do sedaj uvedenih sprememb in šele kasneje razmišljati o novih.

Na tej stopnji je ključnega pomena, da so naslednje spremembe še bolj premišljene. Ta stopnja je klasificirana kot četrta in zadnja, je pa na drugi strani tudi predstopnja, kjer se ideje rojevajo in dajejo v test. Testiranje uveljavitve spremembe mora menedžer skladno z do sedaj napisanim dati skozi prvo stopnjo. Torej mora preveriti, če lahko v organizaciji ustvari občutek za nujnost, oblikuje močno vodilnega zavezništva na podlagi nove spremembe, oblikuje na podlagi novih sprememb spremenjeno vizijo, ki pa bistveno ne odstopa od stare in kako bo komuniciranje te spremenjene vizije vplivalo na verodostojnost menedžerja. V kolikor test ne da zadovoljivih rezultatov oziroma je neuspešen je za menedžerja boljše, da nič ne spreminja. Torej je to stopnja, kjer mora prevladovati modrost pred zaletavostjo. Bolje je, če ta čas menedžer raje izkoristi za lasten razvoj in dodatna izobraževanja. Torej ko enkrat menedžer skozi spremembe pride do trenerske stopnje je njegovo uveljavljanje bilo uspešno. Na tej stopnji si je pridobil zaupanje vseh vpletenih v procese in lahko z relativno majhnimi posegi v strukture in sisteme dolgoročno uspešno vodi vsako organizacijo.

8.2. Preverjanje hipotez

V začetku diplomske naloge sem definiriral hipoteze, na podlagi katerih sem nato skozi nalogo zbiral podatke. V tem poglavju sem hipoteze zavrnil ali potrdil.

H1: Uveljavljanje direktorja je lahko uspešno, čeprav slednji ne naredi nobenih organizacijskih sprememb, ter prilagodi lasten način dela obstoječi organizacijski strukturi.

Prva hipoteza je trdila, da je lahko uveljavljanje direktorja uspešno, čeprav slednji ne naredi nobenih organizacijskih sprememb, ter prilagodi lasten način dela obstoječi organizacijski strukturi. Glede na analizo primera, literature in določitve uspešnosti na podlagi spremenljivk moram to hipotezo **ovreči**.

H2: Uveljavljanje direktorja je lahko uspešno, čeprav slednji ne naredi nobenih zaposlitvenih sprememb, ter prilagodi lasten način dela obstoječi kadrovski strukturi.

Druga hipoteza je trdila, da je lahko uveljavljanje direktorja je lahko uspešno, čeprav slednji ne naredi nobenih zaposlitvenih sprememb, ter prilagodi lasten način dela obstoječi kadrovski

strukturi. Glede na analizo primera, literature in določitve uspešnosti na podlagi spremenljivk moram to hipotezo **ovreči**.

H3: Popolna uveljavitev direktorja v športni organizaciji je proces, ki ga je mogoče zaključiti prej kot v enem letu.

Tretja hipoteza je trdila, da je popolna uveljavitev direktorja v športni organizaciji proces, ki ga je mogoče zaključiti prej kot v enem letu. Glede na analizo primera, literature in določitve časovnega okvirja na podlagi ključnih korakov moram to hipotezo **ovreči**.

H4: Ključne korake uveljavljanja direktorja je možno združiti v štiri stopnje.

Četrta hipoteza je trdila, da je ključne korake uveljavljanja direktorja možno združiti v štiri stopnje. Glede na analizo primera, literature in realizacije stopenj moram to hipotezo **potrditi**.

9. ZAKLJUČEK

V magistrski nalogi sem imel za glavno vodilo predstavitev in analizo lastne izkušnje, kako nepoznanega in mladega menedžerja sprejmejo v športni organizaciji. Predvsem pa pripraviti navodila kako in v kolikšnem času lahko novopečeni menedžer pričakuje, da bodo osebe znotraj organizacije sprejele njegov način dela in sledile njegovi viziji. Temeljlil sem na analizi osebne izkušnje, kjer sem predstavil lastne napake, ki sem jih naredil v času delovanja v organizaciji. To mi je omogočil natančno voden dnevnik, ki sem ga pisal v času delovanja v nogometni organizaciji. Na podlagi slednjega sem bodočim menedžerjem pripravil seznam napotkov, kako si pridobiti zaveznike, se izogniti konfliktom in doseči zastavljene cilje. Iz skupka vseh teh informacij je nastala naloga, ki kronološko opredeljuje proces uveljavljanja. Še pomembneje je, da je na podlagi, in s hipotezami dokazano, neuspešne izkušnje nastal štiri stopenjski proces uveljavitve v športni organizaciji. Slednja temelji na osmih korakih uveljavljanja v organizaciji in kasneje predstavljena s taktičnimi zakonitostmi nogometne igre. Poleg glavnega vodila pa želim kot obstranske produkte predstaviti slovenskih nogomet kot celoto, nogometno organizacijo kot posloven subjekt in menedžmentu neprofitnih organizacij, ki je v Sloveniji še vedno v razvojni fazi, dodati novo gradivo, ki bo menedžerjem v pomoč.

Po raziskavah narejenih pri licenciranju za sezono 2009/10 je licenčna komisija prišla do zanimivega odkritja in sicer, da se na administrativno - kadrovske področju pojavita dve največji težavi in sicer je prva nekompetentnost in druga nestabilnost kadrovske zasedbe na področju klubskih poslovodstev. Torej deluje v klubih ne glede na to, da je v slovenskem prvoligaškem nogometu letno porabljenih preko deset milijonov evrov, vse preveč neizobraženih in nekompetentnih oseb, ki nimajo prepotrebne znanja ali moči, da bi samostojno in profesionalno vodili takšne organizacije. Če so še pred časom časopisi pisali, da se v Sloveniji zamenja preveč trenerjev, je sedaj nastopila doba, ko se bo pisalo, da se zamenja preveč športnih direktorjev in direktorjev.

Že ob nastopu na delo sem bil prepričan, da bom imel pri delu veliko težav. Skozi kariero nogometša in športnega delavca sem opazil nekatere ponavljajoče se težave, ki se pojavljajo skoraj v vseh nogometnih klubih v Sloveniji. Vendar če želi skozi to morje polno čeri pluti uspešno in dolgo, moraš to sprejeti kot dejstvo in se slednjemu prilagoditi in obrniti v svojo

korist. V nalogi sem predstavil pot skozi katero sem potoval v prvem letu svojega delovanja. V tem letu sem v klubu preživel največ ur, naredil največ napak, vendar se tudi največ naučil. Predstavljeno letno delovanje je idealna priložnost za vpogled v delovanje menedžerja v športni organizaciji. Tekst zajema tako dobre, kot tudi slabe strani dela in napake menedžerja kot tudi upravnega odbora. Vse te informacije pa so ključne za pravilno razumevanje težav in natančno definiranje napak.

Pri lastnem uveljavljanju v organizaciji sem naredil kar nekaj napak. Če jih naštejemo le nekaj najpomembnejših, da nisem bil uspešen v delovanju. **Prva napaka**, ki sem jo naredil je bila ta, da nisem zaprosil za dokumentacijo kluba, temveč sem se osredotočil na zbiranje posrednih informacij od ljudi, ki so blizu klubu. **Druga napaka**, ki sem jo naredil je bila ta, da je bil primopredajni dokument preveč ohlapen in nedefiniran. **Tretja napaka**, ki sem jo naredil je bila ta, da nisem dovolj trdno stal za svojimi predlogi. **Četrta napaka**, ki sem jo naredil je bila ta, da nisem takoj določil »pravil igre«, ki bi veljala za delovanje kluba v vseh prestopnih obdobjih. **Peta napaka**, ki sem jo naredil je bila ta, da nisem takoj ukrepal ob neizpolnjevanju plačila nagrad igralcem, ampak sem zadevo prelagal.

Kasneje v analizi delovanja in procesu pisanja te naloge sem uvidel kaj sem storil napak in kakšen bi moral biti pravilen sistem delovanja. Mlad menedžer je po tem, ko prevzame funkcijo hitro postavljen pred dejstvo, ko je potrebno nekaj spremeniti, da bi prevzeta organizacija bolje funkcionirala. Torej je uveljavljanje menedžerja v športni organizaciji tesno povezano s tem, kako uspešen je pri uvajanju sprememb tako v organizacijskem kot tudi kadrovskega področju.

Prva napaka je bila, da ni bilo ustvarjene dovolj močne potrebe po spremembi. Ko sem prevzel funkcijo menedžerja v klubu sem poleg operativnega dela, takoj pričel z analizo trenutnega stanja v organizaciji. Analiza je pokazala veliko težav na vseh področjih delovanja. Ker je moje vodilo bilo vedno gledati na zadeve s pozitivnega vidika, nisem videl na obzorju veliko dela, temveč ogromne možnosti za razvoj. Bistvo je bilo to, da če so do sedaj s takšnim delom zmogli doseči te rezultate, bi z nekaterimi popravki lahko posegli bistveno višje. Analiza je bila pripravljena v dveh mesecih in takrat tudi predstavljena upravnemu odboru društva. Slednji je analizo in smernice dobil tudi v pisni obliki, da bi lahko podal svoje ideje in dopolnil načrt delovanja. Odbor na predstavljen dokument ni imel pripomb in soglasno sprejel, kot program dela za naslednja tri leta. V tej moji zagnanosti je to pomenilo »zeleno

luč« za takojšen začetek apliciranja. Napaka! Upravni odbor mi je sicer pritrdil smernice, vendar to ni pomenilo, da lahko spremembe uvedem takoj. Pripravljena analiza bi mi morala biti le izhodišče za prepričevanje in kontrolna točka skozi proces uvajanja sprememb. Proces uvajanja sprememb mora biti bistveno daljši in pametneje načrtovan. Slednji bi moral trajati vsaj leto dni, da bi bila potreba po spremembah vidna in želja po slednjih dovolj močno razvita pri vseh članih društva. Analizo bi menedžer moral uporabiti tako, da bi lahko prepričeval skeptike o nujnosti sprememb.

Druga napaka je bila, da ni bilo ustvarjenega dovolj močnega vodilnega zavezništva. V športu je tako, da ima direktor pet struktur, iz katerih lahko črpa svoje zaveznike. Prva struktura je upravni odbor s predsednikom društva. Naslednja struktura so zaposleni v društvu, ki ga predstavljajo profesionalni športniki, trenerji in operativno osebje. Tretja struktura so sponzorji kluba ali tisti, ki zagotovijo finančna sredstva. Četrta struktura so mlajše selekcije in starši teh otrok, ki se lahko štejejo kot aktivni v procesu delovanja. Zadnja struktura v tej piramidi so privrženci kluba, ki se udeležujejo srečanj članskega moštva. Spremembe ni mogoče izpeljati, če ni dovolj velikega števila tistih, ki si prizadevajo za slednjo. Proces prepričevanja večjega števila ljudi je težaven in predvsem dolgotrajen. Zato je najbolj smiselno najprej v spremembe prepričevati UO, kjer lahko z relativno malo dela dosežemo rezultat. V kolikor menedžer tu ni uspešen mora iti po piramidi navzdol, kjer pa se z vsakim segmentom poveča obseg dela za doseg istega rezultata. Tu sem se naslanjal na dejstvo, da mi je UO potrdil načrt delovanja in s tem sem sklepal, da imam dovolj močno zavezništvo za pričetek uvajanja sprememb. Napaka! UO se je res strinjal s smernicami, vendar pa je bila moč konsenza pri posameznih članih različna. Pred predstavitvijo vizije mora menedžer najprej zbrati dovolj močno koalicijsko, ki mu bo bila v pomoč pri realizaciji projektov.

Tretja napaka je bila ta, da nisem odstranil ovir za novo vizijo. Vizija, ki sem jo pripravil za delovanje organizacije v prihodnje je bila enostavna, določljiva in predvsem blizu vsem članom društva. Pomenila je drugačen sistem delovanja, ki je bil manj centraliziran in bolj demokratičen, ter tako odvisen od več oseb. Smatral sem, da se bodo strukture članov društva, ki se jih spremembe dotikajo strinjale s tem, da jim omogočimo napredek z lastnim izobraževanjem. Napaka! Žal imamo ljudje najraje od vsega stabilnost. Načina dela, ki smo ga navajeni se oklepamo in vsaka sprememba je grožnja v našem sistemu delovanja. Torej je

potrebno najprej ugotoviti katere so ključne težave, da se nova vizije ne bi uresničila in slednje tudi predčasno odpraviti.

Četrta napaka je bila prehitra razglasitev zmage. Spremembe, ki sem jih uspel uvesti so bile aplicirane že v roku pestih mesecev. In v roku enega leta sem že verjel v končno zmago in uspešno uvedbo sprememb. Napaka! Sedaj vem, da mora za uspešnost spremembe v organizaciji preteči vsaj 5 do 10 let. Dosežki so lahko zelo občutljivi, če je razglasitev zmage prehitra. Menedžment lahko začne prehitro počivati, kar pa prinese nazaj prejšnje navade. Spremembe, ki sem jih uvajal v nogometnem klubu so se nakazale dobre in bi z nadaljevanjem slednjih zagotovo organizacija naredila velik napredek. V organizacijo bi vpeljale nov način razmišljanja in večjo učinkovitost. Zato sem bil prepričan, da bodo spremembe dobro sprejete s strani vseh članov in da ko bodo enkrat aplicirane ne bo več želje po vračanju na stare tirnice. Napaka!

Peta napaka je ta, da spremembe niso vključene v organizacijsko kulturo. In prav to se je zgodilo meni pri vpeljevanju dodatnega generalnega sponzorja. Glede na pozitivne lastnosti projekta sem verjel, da mi UO predvsem pa predsednik kot direktor sedanjega generalnega pokrovitelja zaupal. Vendar pa je že po prvih razgovorih predsednik začel oklevati. Vendar pa sem menil, da bo s časom zadevo, glede na finančne ugodnosti, le sprejel in omogočil rast klubu. Na koncu kot je razvidno iz primera je prav predsednik bil tisti, ki se je ustrašil sprememb in zavrnil celoten proces, ter ga prekinil. Tu sem naredil še eno pomembno napako v razmišljanju, saj nisem predvideval celovite organizacijske kulture. Spremembe, ki sem jih predvidel se niso sovpadale s kulturo, ki jo organizacija že ima desetletja. S tem se izpostavlja tudi dejstvo, da so takšno kulturo delovanja vpeljali prav ti vodilni ljudje, ki so v vodilnih strukturah kluba že desetletja. Torej je sedanja organizacijska kultura zakoreninjena tako globoko, da mi je pri uvajanju nove vizije enostavno zmanjkalo časa.

V nadaljevanju sem izluščil bistvo iz celotne naloge in naredil seznam ključnih osmih korakov razvrščenih v štiri stopnje, ki bodo v oporo vsakemu športnemu delavcu, ki še nima izkušenj z delovanjem na menedžerski poziciji. Delovanje na poziciji, kjer moraš biti operativec, politik in finančnik v enem je zahtevno. Ker izhajam iz tega, da se tako kot športnik in kasneje kot zaposlen deloval v nogometu, sem tudi stopnje imenoval po terminih uporabljenih pri tem športu. V času magistrskega študija sem zasledil mnogo povezav med ekipo delavcev in nogometašev. Zato sem si, zaradi podobnosti in načina razmišljanja, za

imenovanje posameznih stopenj izbral kar nogometne izraze. V moštvu se posamezniki najprej združijo po podskupinah ali vrstah. Torej je tu obrambna vrsta z vratarjem, nato je tu zvezna vrsta in še napadalna vrsta. Vsaka od teh vrst je že po svojem imenu zadolžena za določene specifične situacije v igri. V obrambni vrsti so združeni igralci, ki so bolj osredotočeni na branjenje svojega gola ali vrat. Zvezna vrsta je tista, ki povezuje obrambo in napad. Skrbi za organizacijo in komuniciranje z žogo med tistimi, ki vrata branijo in tistimi, ki poskušajo zadeti nasprotnikova. Napadalna vrsta pa skrbi za zadetke v nasprotnikovih vratih. Za vse te taktične postavitve je zadolžen trener, ki moštvo trenira in pripravlja tako fizično kot tudi taktično. Trener je tisti, ki izbere najboljšo postavitev na igrišču za skupino športnikov, ki jo trenira. Uvajanje sprememb je zahteven proces, vendar je pri uveljavljanju doprinos menedžerja ključen. Sestavljen je iz osmih korakov, ki se jih moramo držati. In sicer so to na napadalni stopnji oblikovanje občutka za nujnost, oblikovanje močnega vodilnega zavezništva, oblikovanje vizije, komuniciranje vizije, na povezovalni stopnji opolnomočanje drugih za delovanje v skladu z vizijo, načrtovanje in oblikovanje kratkoročnih zmag, na obrambni stopnji zbiranje izboljšav in izvedba dodatnih sprememb in na trenerski stopnji institucionalizacija novih stališč.

Proces uveljavljanja menedžerja sem pričel na **napadalni stopnji**. V nogometni stroki se po navadi najprej prične s postavitvijo v obrambi, vendar je pri uveljavljanju mladega menedžerja v športni organizaciji pomembnejše, da slednji najprej napade. V tej fazi se začnejo priprave na uvajanje sprememb. Dobesedno moraš dati vedeti, da si sedaj ti nov vodilni in zato želiš delati po svojem programu, ter organiziranje dela prilagoditi lastnemu načinu. Seveda pa to ne smeš narediti samo s silo, temveč je potrebno vsak korak prilagoditi razmeram v praksi in okolju v katerega se podajaš. Na prvi stopnji se pripravlja teren za vpeljavo sprememb in s tem čim boljše uveljavitev v organizaciji. Napadalna stopnja je bolj usmerjena v pripravo terena za spremembe in ne toliko v samo aplikacijo slednjih. Na tej stopnji se kot menedžer bolj ukvarjaš z analizami, pripravami, povezovanjem in komuniciranjem, manj pa z vpeljevanjem sprememb. V napadu je lahko eden ali pa tja do trije igralci moštva. Napadalec, ki z vsakim strelom zadene gol, je najbolj cenjen posameznik v klubu in tako je tudi z menedžerjem, ki z vsako svojo potezo doseže napredek in zagotovi uspešnost organizacije v kateri deluje.

Najpomembnejše je, da že pred nastopom na delo pridobiš čim več podatkov o organizaciji. Ti podatki se delijo na formalne in neformalne. Formalni podatki so tisti, ki ti jih dajo vodilni v

športno organizaciji, ki jo prevzemaš. Predvsem je potrebno pridobiti zaključne račune, finančno ali pa celo revizijsko poročilo. Poleg tega je potrebno od prejšnjega vodilnega dobiti čim bolj natančno primopredajno poročilo ob prevzemu poslov. Neformalni podatki pa so tisti, ki jih ni nikjer zapisanih. Predvsem je potrebno dobiti informacije kdo so tisti posamezniki v strukturi delovanja organizacije, ki ti lahko največ škodujejo ali koristijo. Potrebno je dobiti informacije od igralcev, zaposlenih in privržencev. Te podatki so zelo pomembni za sklepanje koalicij, ki so lahko mlademu menedžerju v veliko pomoč pri uveljavljanju samega sebe in sprememb v delovanju.

Takoj po prevzemu poslov, je ključnega pomena, da se opravi temeljita analiza zdravja organizacije. Predlagam da se poleg finančne po nastopu na delo opravijo še tri analize in sicer kadrovska, organizacijska in športna. Ti štirje dokumenti so dovolj, da menedžer lahko pripravi smernice in lahko začne z delom v organizaciji. Priprava analiz vzame vsakemu menedžerju od dveh do treh mesecev. Napadalna stopnja je torej pri uveljavljanju mladega menedžerja najbolj pomembna. Tu se pripravlja teren za dejansko uveljavljanje menedžerjevih sprememb. V tej fazi si pridobiš zaveznike in narediš nasprotnike. Torej vsakemu novemu menedžerju v športni organizaciji predlagam, da se tej stopnji najbolj posveti in nanjo najboljše pripravi. Lahko povlečemo povezavo s »sto dnevi« miru, ki jih dobi vsaka nova vlada za prevzem poslov. Teh »sto dni« je za uveljavljanje menedžerje ključnih in kasneje definira njegovo uspešnost pri vodenju. V tem obdobju lahko opravlja le operativne zadeve in pripravlja plan dela z vsemi spremembami, ki se mu zdijo nujne. Napačni koraki v tem delu uveljavljanja se lahko prenašajo naprej in na dolgi rok pomenijo neuspeh pri delovanju. Biti je potrebno taktičen pri pripravi in trden pri pogajanjih, ter uveljavljanju svoje vizije. Vsaka nesigurnost ali oklevanje se kaznuje in lahko pomeni razliko med uspehom ali propadom. Trajanje te stopnje je odvisno od primera do primera, saj se določene stopnice ne splača preskakovati. Vendar pa je moje priporočilo, da naj na traja premalo ali predolgo in predlagam zaključek te faze v roku od šestih mesecev do enega leta od nastopa na delovno mesto.

Ko preideš napadalno stopnjo se znajdeš na naslednji in sicer **povezovalni stopnji**. Na tej drugi stopnji od štirih moraš kot neizkušen menedžer vse zastavljene cilje vizije aplicirati v prakso in tako zastavljene spremembe nadzirati in povezovati, da delujejo. Druga stopnja je najbolj odvisna od uspešnosti na prvi stopnji in od pripravljenega načrta vpeljevanja sprememb. V kolikor si kot menedžer uspešen v napadalni stopnji in si se kot menedžer toliko

»natreniral«, da si sposoben doseči »gol«, potem je potrebno preko načrta na povezovalni stopnji »žogo« le spraviti v položaj za zaključek. Zvezna vrsta je tudi v nogometu vedno sestavljena iz več igralcev, kateri imajo cilj, da žogo predajo napadalcem, ki so zadolženi, da dosejajo zadetke. Zvezna vrsta je tista, ki povezuje obrambo in napad. Skrbi za organizacijo in komuniciranje z žogo med tistimi, ki vrata branijo in tistimi, ki poskušajo zadeti nasprotnikova.

V zvezni vrsti je lahko različno število igralcev in sicer od treh do petih. Vendar pa tudi v tej fazi nogometne igre skoraj vedno en igralec izstopa v svoji kreativnosti. Ta igralec na hrbtu nosil številko 10 in recimo, da menedžer tisti kreativec, ostali vezisti pa so člani njegove ekipe. Menedžer je tisti, ki določi kako bo potekala aplikacija sprememb in tudi izbere ekipo ljudi, ki mu bodo pri temu pomagali. Povezovalna stopnja je torej tista v kateri se začne z uveljavljanjem sprememb. Kot sem že napisal se slednja po mojih izkušnjah ne sme pričeti pred rokom sedmih mesecev ne kasneje kot leta in enega meseca. Torej enostavno seštejemo šest mesecev priprav in en mesec izbire oziroma usklajevanje ekipe in tako dobimo čas, ko naj bi se spremembe začele uveljavljati. Seveda pa je lahko ta čas tudi nekaj krajši ali daljši. Predvsem je to odvisno od števila in obseg sprememb v katere novi menedžer pelje prevzeto organizacijo.

Ker je povezovalna stopnja razdeljena na segmente se tudi **obrambna stopnja**, ki ji sledi razdeljena na segmente. Že sam besedni pomen pove, da se na tej stopnji ukvarjamo z obrambo lastnega gola oziroma interesov. V nogometu je prvi cilj doseči zadetek, ko si slednjega dosegel, pa je ključnega pomena ne dovoliti nasprotniku, da ga doseže v tvoja vrata. Obrambno vrsto sestavlja poleg vratarja še tri do pet igralcev. Če predpostavljamo, da je vratar zadnja možnost obrabe je torej to menedžer, potem so ostali obrambni igralci prav tisti zavezniki, ki so mu bili v pomoč pri uvajanju sprememb. Na tej stopnji je pomembno zavedanje dejstva, da bodo določene spremembe, torej ne vse, deležne nasprotovanja in s tem izkazovanja želje po vrnitvi na stara pota. Vseh teh napadov oziroma uporov se je potrebno obraniti.

Obramba se najbolj aktivira, ko je potrebno težko prigarano vodstvo tudi obdržati. Vendar pa je splošno znano v nogometu, da je napad najboljša obramba. To pomeni, da si sicer že uvedel zelene spremembe in vzpostavil orodje za svojo vizijo, vendar pa se prav v fazi branjenja skozi drugačne poglede lahko popravlja določene pristope in s tem kritikom onemogočiš

preveliko uveljavitev. Pri obrambi stopnji je pomembno tudi to, da je stalno prisotna. In sicer ob vsaki novi spremembi je potrebno aktivirati senzorje za obrambno stopnjo. Torej to ni stopnja, ki se jo da določiti kdaj natančno nastopi in kdaj se z njo preneha. Slednja nastopi lahko že takoj na začetku še pred implementacijo sprememb, recimo ob iskanju zavezništev v UO. Torej obrambna stopnja je sicer opredeljena kot tretja stopnja, vendar se potreba po aktivaciji te stopnje lahko pojavi že prej. Neizkušen menedžer mora biti stalno pazljiv in predvidevati, da bo moral uporabiti obrambno stopnjo že prej.

Zadnja je **trenerska stopnja**, kjer je menedžerska dolžnost stalna skrb za lastno izobraževanje in nadgrajevanje delovanja organizacije. V nogometu je trener glavni koordinator strokovnega delovanja. Prvotna naloga je skozi proces treninga izbrati najboljše posameznike za sestavo enajsterice, ki bo začejala srečanja. Poleg tega pa mora poskrbeti za dober trenajni proces, da nogometaši skozi vsakdanje delo napredujejo tako v fizični, kot tudi taktični pripravljenosti. Tako kot trener je torej menedžer tisti, ki skrbi za kondicijo organizacije. On je tisti, ki skozi vsakdanje delo zaposlenim daje navodila, kako se lahko izboljšajo. Z lastnim izobraževanjem skrbi, da organizacija in zaposleni rastejo z njim. Trener ni en sam, ampak si pri svojem delu pomaga z najmanj še enim strokovnjakom. Lahko pa tudi z več, kjer je njihovo število odvisno od velikosti organizacije in finančnih sredstev, ki so namenjena v ta namen. Glavna specifičnost trenerja je, da mu vsi na slepo zaupajo pri njegovem delu in od njega pričakujejo rezultate. Nihče se ne sprašuje ali je pot prava, dokler so rezultati dobri. Zato pa je ta stopnja zadnja in hkrati tudi predstopnja za prvo. Na tej stopnji je sistem tako postavljen, da bo lahko menedžer skoraj brez težav vpeljal vsako novo zamisel v kolikor so njegovi rezultati v skladu s pričakovanji organizacije.

Tu se pojavi vprašanje, pa ne bi bilo bolj smiselno, če bi bile stopnje drugače oštevilčene in bi recimo najprej nastopila trenerska stopnja in šele kasneje ostale? Moj odgovor je ne! Tudi v nogometu ne zadeneš nasprotnikovega gola, takoj ko začneš iz sredine. Najprej poteka igra v obe smeri in se stalno izmenjujejo tri prejšnje stopnje. Nov menedžer je v organizaciji prevzel neko zatečeno stanje, kjer mora najprej priti preko prvih treh stopenj, da bi lahko prišel do faze, ko bo njegovo delovanje dolgoročno. V kolikor bi takoj začel s to stopnjo bi bilo njegovo delovanje obsojeno le na kratkoročne spremembe, ki bi mu prinesle le neuspehe. Torej najprej mora prepričati in izobraziti ključne ljudi, da bodo lahko na drugi stopnji uspešno uvedli spremembe v organizaciji in jih nato na tretji stopnji tudi znali argumentirano braniti. Neizkušen menedžer mora vedno biti pazljiv, da mu nasprotnik ne doseže gola ali pa

si celo sam doseže avtogol. Bližnjic v tem procesu ni in vsako skrajševanje procesov lahko pomeni neuspeh in veliko izgubo časa in verodostojnosti.

V prejšnjih odstavkih sem še enkrat opredelil napake iz prakse, nakazal reševanje težav skozi štiri stopnje, ki so ključne za uveljavitev menedžerja. V nadaljevanju pa bom te stopnje razčlenil še na korake, ki pa so ključni za pravilno vpeljevanje sprememb. Spremembe v delovanju podjetja imajo v največ primerih enak osnovni cilji in sicer narediti temeljne spremembe v poslovanju, z namenom prilagajanja na nove spremembe v tržnem okolju ali pa služijo za uveljavljanje menedžerja. Najbolj splošne lekcije, ki so jih skozi spremembe podjetja pridobila so, da gre proces spreminjanja skozi številne faze, ki zahtevajo določeno časovno obdobje, da imajo kritične napake v katerikoli fazi lahko hude posledice in zmanjšujejo rezultate, ter to da tudi zelo sposobni ljudje naredijo vsaj eno napako. Spremembo v organizaciji lahko dosežemo le, če vsak posameznik spremeni svoje misli, čute ali naredi nekaj drugače. Težava za vodilne je v tem, da je upravljanje sprememb netipična menedžerska naloga s katero se soočijo. Pri upravljanju sprememb menedžer potrebuje informacije kako so posamezna področja soodvisna, torej kako sprememba enega elementa vpliva na drugega ter kako zaporedje dogodkov in koraki vplivajo na celotno strukturo. Torej je nujno slediti osmim ključnim korakom, ki bodo v oporo vsakemu športnemu delavcu, ki še nima izkušenj z uvajanjem sprememb na menedžerki poziciji.

Najprej je potrebno ustvariti pri vseh članih organizacije **občutek za nujnost**. Ta faza je zelo pomembna in ne da se jo časovno opredeliti. Pri meni je trajala tri mesece, kar pa je bilo bistveno premalo. Ker nisem imel teh izkušenj sem poskušal vsiliti željo do sprememb. To ne gre tako! Najbolj uspešne spremembe se zgodijo tam, kjer posamezniki ali skupine v organizaciji pričnejo prepoznavati konkurenco (njeno situacijo, tržno pozicijo, tehnološke trende in finančne kazalnike). Sprememba je običajno uspešna, ko ima organizacija novega vodjo, ki sprevidi in predstavi (ustvari) potrebo po ključnih spremembah. Stopnja potrebe po spremembi je dovolj visoka, ko je okrog 75 odstotka menedžmenta prepričanega, da je običajno poslovanje popolnoma nesprejemljivo. Vsak odstotek manj lahko pomeni, da stopnja spremembe ni dovolj visoka in lahko v procesu prinese resne težave. Mogoče celo načrtno neke zadeve ne spreminjati in njihove slabše rezultate pripisati potrebam po spremembah. V vsaki organizaciji so težave različne in rok v katerem se pojavi potreba pa spremembah pri dovolj velikem številu ljudi je drugačen. Dejstvo pa je, da se ta proces ne more vleči v nedogled saj se lahko zaradi pasivnosti menedžerja celo zgodi, da ga prej doleti nesrečen

konec. Torej kot sem že omenil, menedžer mora istočasno normalno delovati in opravljati svoje operativne naloge. Uvajanje sprememb mora v tem času le prestaviti na kasnejše, bolj ugodno obdobje.

Nato si je potrebno za uspešno uvedbo sprememb pridobiti podpornike ali drugače povedano **ustvariti dovolj močno vodilno zavezništvo**. V mojem mandatu sem velikokrat slišal: »Super ideja! Totalno jo podpiram!« Vendar se je kasneje izkazalo, da je bilo to zavezništvo bol krhko. Da pridobite trdnega zaveznika, ga vključite v proces priprave sprememb. Nekateri so radi le idejno očetje, drugi spet raje zadeve aplicirajo. Vendar vsak od nas se rad počuti del ustvarjanja nekaj novega in boljšega. Pri koaliciji je poleg števila oseb pomembno tudi to kdo so najmočnejši posamezniki za uspešno sestavo slednje. Iskanje teh oseb je težavno, vendar na drugi strani tudi pomembno za razumevanje delovanja organizacije, saj slednjim velikokrat zaradi naknadne izgube statusa, razkritje ni v interesu. Za preučevanje moči lahko uporabimo različne pokazatelje, ki pa so lahko zavajajoči. Moč v organizacijah je zato dobro proučevati z mrežo več indikatorjev, saj med nekaterimi obstaja tesna vzajemna zveza in pojavi se določen vzorec. Največkrat je najvplivnejša oseba v športni organizaciji predsednik, mogoče župan mesta ali predstavnik glavnega sponzorja. V mojem primeru je bilo največ moči v UO in sicer bolj specifično pri predsedniku in podpredsedniku, ter v športnem delu pri glavnem trenerju. Torej so za sklepanje zavezništev vzemite dovolj časa in naj slednje temelji na obojestranski viziji. V prvem letu uvedbe lahko v organizaciji skupino zaveznikov tvori le 3 do 5 vodilnih oseb z naslovi, ugledom, izkušnjami, zvezami, vendar mora to število v kasnejših fazah narasti na 20 do 50 oseb, odvisno od velikosti organizacije. Predlagam pa, da ta korak vseeno ne vzame preveč časa in idealno ga je istočasno delati z naslednjim korakom.

Oblikovanje vizije je tretji korak na tej stopnji. Slednje se lahko izdeluje že od samega začetka in ni odvisno od ostalih korakov. Vendar pa je pomembno, da nas sama priprava vizije ne prevzame in nevede privede k preskakovanju korakov. Načeloma ni dobro, da greš kar v aplikacijo brez določenih zagotovil. Seveda pa so vedno področja, ki so za vodilne manj pomembna. V mojem primeru se vodilni niso kaj dosti ukvarjali z podmladkom. Zanje so bile mlajše selekcije le nujno zlo, ki ga kot klub moraš imeti, če želiš nastopati v prvi ligi. Jaz sem tu uvidel možnost, da hitreje vpeljem določene spremembe. Te spremembe so bile uspešno vpeljane, vendar pa v celovitem delovanju organizacije niso pomenile veliko. Proces oblikovanje vizije lahko začnemo pripravljati že prvi dan in istočasno izvajamo ostale korake.

Komuniciranje vizije je tisti korak, ki šele da težo vsej pripravi do sedaj. V tej fazi se najbolj vidi ali smo v dosedanjih prizadevanjih bili uspešni ali ne. Saj se skozi komuniciranje začne pridobivati povratne informacije in se zaveznitva krepijo ali propadajo. Na drugi strani pa nastajajo tudi opozicije, ki jih sestavljajo predvsem tisti, ki jim sprememba ne prinese zelenih pozicij. Za uspešno uveljavljanje sprememb je najpomembnejši proces komunikacija med osebami, ki se trudijo za doseganje sprememb in tistimi, od katerih se pričakuje implementacijo nove strategije. Ključna navodilo pri uvajanju sprememb je, da karkoli menedžment pove ali ne pove, nosi sporočilo in komunikacija mora biti prioriteta za vsakega menedžerja. Najbolj pomembno je, da je komunikacija znotraj organizacije jasna, konsistentna in neštokrat ponovljena. Nenapisano pravilo je, da ko se menedžer nasiti govorjenja o spremembi, takrat je sporočilo doseglo prejemnika. Najprej je potreben čas, da zaposleni razumejo in verjamejo sporočilu. Če pa jim sprememba in s tem sporočilo ni po godu, pa potrebujejo le več časa, da se navadijo na sporočila in s tem sprejmejo spremembe. Zmanjšanje napak predstavlja razliko med uspehom in porazom pri uvajanju sprememb. V športni organizaciji je potrebno komunicirati z različnimi strukturami ljudi in plan komunikacije je sestavljen iz notranjega in zunanjega občinstva. Tu so nadrejeni člani UO, sponzorji, zaposleni, stroka, profesionalni športniki, podmladek s straši, vsi ostali privrženci, lokalna skupnost, ostali klubi in krovne zveze.

Opolnomočanje drugih za delovanje v skladu z vizijo je peti korak ali prvi korak na drugi stopnji. Menedžer se ne sme samostojno spustiti v ta projekt, saj si mora kot smo že omenili zaveznike pridobiti z njihovo aktivacijo v aplikacijo sprememb. Pri tem koraku je pomembno dodeljevanje izvršne moči pri uvajanju sprememb še ostalim pomembnim posameznikom znotraj športne organizacije. Te osebe najlažje določimo s pomočjo ugotovitve, kdo bo s sprejetjem te odločitve največ pridobil. Pri iskanju najmočnejših posameznikov v organizaciji, moramo biti pazljivi, da upoštevamo tudi kulturne in socialne razlike. Bolje je preceniti potencialne odnose odvisnosti, kot doživeti presenečenje zaradi neupoštevanja moči določene skupine. Razumevanje, predvidevanje in upoštevanje teh relacij pomaga pri opravljanju neke naloge in njenem reševanju. Ta korak je zelo odvisen tudi od tega kašen tip menedžerja vodi organizacijo. V prejšnjih poglavjih sem že opredelil tako kdo je menedžer, ter tipe in tudi koliko je lahko uspešen določen menedžer. Dobrega menedžerja sestavlja dve tretjini izkušenj, petina so dobri sodelavci in le desetina je izobrazba. Vsak menedžer izraža svoj način dela, ki je lahko dober ali slab. Večinoma pa so togi in se slabo prilagajajo nastalim situacijam in tako težko nadgrajujejo uspehe organizacije. Trenutno so najbolj

uspešni tisti menedžerji, ki uspejo svoj stil prilagajati času, zaposlenim in situacijam. Torej se mora menedžer, glede na njegov tip in stil vodenja, odločiti koliko posameznikov bo sestavljalo njegovo ekipo in predvsem koliko moči bo dal posameznikom pri uveljavljanju njegove vizije. V mojem primeru sem imel tri sodelavce in sicer enega za profesionalni del športnikov, enega za podmladek ali amaterski del in enega za finančni del delovanja organizacije. Sam pa sem se poleg operativnega delovanja posvetil kadrovske organizacijskemu delu in povezovanju vseh področij. Glede na moje izkušnje je potrebno ta korak skrbno načrtovati in sestavo ekipe prilagoditi tako, da se razbremeniš, vendar še vedno lahko nadzoruješ vse projekte. Predvsem je pa važno, da je celotna ekipa podrejena viziji in trdno verjame v njeno vpeljevanje. Ta korak je dokaj hiter, saj se del njega opravi že na prvi stopnji pri iskanju zaveznikov. Torej je za sestavo in delovanje ekipe potrebnih nekaj sestankov in gradiva. Ta korak ne bi smel trajati več kot mesec dni.

Načrtovanje in oblikovanje kratkoročnih zmag je prvi korak, ki vsebuje aplikacijo sprememb. Tu se vse dosedanje priprave začnejo aplicirati v praksi. Glede na do sedaj napisano naj bi se ta korak, kjer se začne dejansko uveljavljanje sprememb v organizaciji, zgodil v roku sedmih mesecev do leta in enega meseca. Glede na čas, ki se ga vложи najprej v uvodne štiri korake oziroma eno stopnjo, si lahko menedžer tudi plan aplikacije sprememb pripravi že prej. Uskladiti ga mora še z ekipo sodelavcev, kar lahko pa naredi že v prvem delu te stopnje. Tako da mora biti ta korak pripravljen že prej in se v šestem koraku že lahko začne z uvajanjem sprememb. Zelo pomembno pri uveljavljanju sprememb je doseganje kratkoročnih zmag, ki dajejo motivacijo članom organizacije. Pri mojem delovanju sem tu že globoko zašel s poti in se je uveljavljanje sprememb tu že pokazalo kot neuspešno. Glede na to izkušnjo pa bom v nadaljevanju svojega delovanja vizijo posredoval po delih in sicer tako, da bom najprej najavil spremembe za tista področja kjer že imam zagotovljen uspeh. Kasneje pa bom istočasno z uspehi prejšnjih faz napovedal nadaljnje ukrepe. Takšen način se mi zdi najbolj realen in omogoča popravke, po drugi strani pa daje dodatno motivacijo za naslednje faze. Ta korak je seveda odvisen od števila sprememb, ki jih vizija zajema in ga je torej res nemogoče časovno opredeliti. Večina zaposlenih se ne bo odločila za spremembo, če v roku 12 do 24 mesecev ne bo vidnih pozitivnih rezultatov. Veliko njih obupa in odneha ali se pridruži skupini tistih, ki nasprotujejo spremembam. Uspešni menedžerji načrtujejo in jasno predstavljajo izboljšave, postavljajo cilje, nagrajujejo vključene ljudi, s promocijo in denarjem. Doseganje kratkoročnih zmag je lahko ključen korak za doseganje sprememb.

Sedmi korak je tisti, kjer menedžer skozi **zbiranje izboljšav in izvedbo dodatnih sprememb**, poskusi z napadom ojačiti svojo obrambo. V tem koraku so pomembni trije ukrepi, ki določajo uspešnost te stopnje. Prvi ukrep je uporaba vse pridobljene moči menedžerja in začetni spreminjanjem sistemov, struktur in politik, ki ne ustrezajo viziji. Če želi menedžer obdržati svoje spremembe mora predvidevati kje bi se lahko začel njegov sistem rušiti. Vse te ključne šibke točke mora predvideti in skozi spremembe ojačati, da ne bodo popustile pod prvimi pritiski. Drugi ukrep pri branjenju svoje vizije je novo zaposlovanje, promoviranje ali pa le razvoj zaposlenih, vendar le takšnih, ki zmorejo izvajati vizijo. Torej mora menedžer po sistemskih popravkih razmisliti tudi o »človeškem kapitalu« v organizaciji. Četudi je sistemsko vse urejeno, lahko vizija razpade zaradi nepravilnih oseb na ključnih mestih. Tretji in zadnji ukrep pri branjenju položaja je še krepitev procesov z novimi projekti, temami in nadgradnjami vizije. Torej je potrebno celotni organizaciji preusmeriti razmišljanja tako, da se ne ukvarjajo z analizo uvedenih sprememb ampak z razvojem novih. Ta korak oziroma tretjo stopnjo je časovno težko opredeliti, saj mogoče do nje nikoli ne pride, vendar pa jo je potrebno predvidevati, saj idealnih rešitev ni in vedno pride do nasprotij.

Institucionalizacija novih stališč je glavna težnja in zadnji korak v tem zapletenem procesu. Prvi del tega je artikuliranje povezav med novim vedenjem in korporativno uspešnostjo. Kot že zapisano je glavna specifična trenerja oziroma menedžerja ta, da mu vsi na slepo zaupajo pri njegovem delu in od njega pričakujejo rezultate. Nihče se ne sprašuje ali je pot prava, dokler so rezultati dobri. Ko menedžer pride do te stopnje je sistem že tako postavljen, da bo lahko skoraj brez težav lahko vpeljal vsako novo zamisel v kolikor so njegovi rezultati v skladu s pričakovanji organizacije. Torej je že v podzavesti vseh članov organizacije, da je naslednja menedžerjeva sprememba zagotovo na bolje, ker so se tudi vse do sedaj izkazale za korak v pravo smer. Zaupanje v njegove odločitve je brezpogojno. Seveda dokler ne pride do več slabih odločitev ali pa želi menedžer preko bližnjic uvesti spremembe in mu to večkrat ne uspe. Torej gre pri tem koraku za zagotovitev razvoja vodenja in uspehov. Vsako delovanje mora biti usmerjeno k uspešnem delovanju menedžerja. Ta stopnja je klasificirana kot četrta in zadnja, je pa na drugi strani tudi predstopnja, kjer se ideje rojevajo in dajejo na test. Testiranje uveljavitve spremembe mora menedžer skladno z do sedaj napisanimi dati skozi prvo stopnjo. Torej mora preveriti, če lahko v organizaciji ustvari občutek za nujnost, oblikuje močno vodilnega zaveznitva na podlagi nove spremembe, oblikuje na podlagi novih sprememb spremenjeno vizijo, ki pa bistveno ne odstopa od stare in kako bo komuniciranje te spremenjene vizije vplivalo na verodostojnost menedžerja. V kolikor test ne da zadovoljivih

rezultatov oziroma je neuspešen je za menedžerja bolje, da nič ne spreminja. Torej je to stopnja, kjer mora prevladovati modrost pred zaletavostjo. Na tej stopnji si je pridobil zaupanje vseh vpletenih v procese in lahko z relativno majhnimi posegi v kadre, strukture in sisteme dolgoročno uspešno vodi vsako organizacijo. Za določitev uspešnosti menedžerja sem predstavil tri točke, ki se mi zdijo ključne za vrednotenje dela v športni organizaciji.

Prva točka je **izpolnitev vizije**. Vsak menedžer mora pri ali celo pred prevzemom predstaviti svojo vizijo, kaj želi z organizacijo, ki jo prevzema doseči. Ta vizija mora biti narejena na podlagi pridobljenih formalnih in neformalnih informacij. Lahko je dolgoročna ali kratkoročno. Sam zagovarjam stališče, da mora menedžer narediti dolgoročno (vsaj pet let), da bo nakazal kaj želi narediti v naslednjem mandatu in kratkoročno (do izteka pogodbe), ki nakazuje kakšno vizijo ima za prvi mandat. Menedžer je na podlagi te točke lahko zelo enostavno ocenjen, saj se iz opravljenega vidi ali je uspel uresničiti svojo vizijo ali ne. Teža te ocene da pri skupni oceni 20 odstotkov, ker se jo da najmanj zanesljivo določiti in je najbolj odvisna od ostalih dveh.

Druga točka je **izpolnitev mandata**. Vsak menedžer pred pričetkom dela podpiše individualno pogodbo za določen čas. Ta točka zelo jasno opredeli ali je bil menedžer uspešen ali ne. Zaključek mandata pomeni uspešno delo, predčasna prekinitev sodelovanja pa ne. Obstaja tudi možnost, da menedžer zaradi političnih pritiskov odide ali pa, da se v želji po varčevanju UO ne odloči za odstavitev menedžerja tik pred zaključkom. Teža te ocene da pri skupni oceni 30 odstotkov.

Tretja točka je **podpisovanje nove pogodbe**. Ta točka zelo jasno opredeli ali je bil menedžer uspešen ali ne. Podpis nove pogodbe pomeni uspešno delo, zaključek sodelovanja pa ne. Obstaja tudi možnost, da je menedžerju ponujena nova pogodba, pa se za podpis ne odloči. Teža te ocene da pri skupni oceni 50 odstotkov, ker je kot pokazatelj najbolj sigurna in ima najmanj možnosti za drugačne razlage.

S pomočjo teh kontrolnih točk sem lahko potrdil ali ovrgel hipoteze, ki sem si jih zastavil ob pripravi naloge. V začetku diplomske naloge sem definiriral hipoteze, na podlagi katerih sem nato skozi nalogo zbiral podatke. **Prva hipoteza** je trdila, da je lahko uveljavljanje direktorja uspešno, čeprav slednji ne naredi nobenih organizacijskih sprememb, ter prilagodi lasten način dela obstoječi organizacijski strukturi. **Druga hipoteza** pa je trdila, da je lahko

uveljavljanje direktorja uspešno, čeprav slednji ne naredi nobenih zaposlitvenih sprememb, ter prilagodi lasten način dela obstoječi kadrovski strukturi. Obe hipotezi sem ovrgel, najprej zato ker sem bil sam, kljub takšnih spremembam, kot menedžer neuspešen. Poleg tega pa sem po analizi in pregledu literature prišel do zaključka, da menedžer ob nastopu na funkcijo mora uvesti spremembe. Brez slednjih se njegov vpliv v organizaciji ne more dvigniti. Ključna naloga menedžerja je, da sproži proces sprememb, ki mu pomaga pri uveljavljanju v organizaciji. Seveda pa je naslednja pomembna naloga, da pozna proces uveljavljanja sprememb, ki sem ga razvil in mi je bil v pomoč pri naslednjih dveh hipotezah. Tretja hipoteza je trdila, da je popolna uveljavitev direktorja v športni organizaciji proces, ki ga je mogoče zaključiti prej kot v enem letu. Glede na določitev časovnega okvirja na podlagi ključnih korakov sem moram to hipotezo ovreči. Na podlagi vse dokumentacije je razvidno, da sicer čas uveljavljanja varira in se spreminja v odvisnosti od velikosti organizacije in števila sprememb, ki jih uvaja menedžer. Vendar pa se je v mojem primeru pokazalo, da za tako kompleksno organizacijo kot je profesionalni nogometni klub menedžer za lastno uveljavitev potrebuje več kot leto ali bolje rečeno tri prestopne roke. **Četrta hipoteza** je trdila, da je ključne korake uveljavljanja direktorja možno združiti v štiri stopnje. Glede na dejstvo, da sem uspel opredeliti in smiselno oblikovati stopnje sem to hipotezo potrdil. V nalogi sem opredelil stopnje kot napadalno, zvezno, obrambno in trenersko. Vse stopnje so smiselne in logično opredeljujejo proces uveljavljanja menedžerja v organizaciji.

Če še enkrat opredelim vse stopnje in korake. Če sem se pri nalogi opredelil za uveljavljanje menedžerja skozi spremembe v organizaciji, to pomeni, da sem se v prvi fazi osredotočil na uveljavitev menedžerja in ta poteka skozi štiri nove in z nogometnimi izrazi opredeljene stopnje. V drugi fazi pa se uveljavitev skozi literaturo najlažje doseže z vpeljevanjem sprememb. Slednje pa je zopet po že napisanih pravilih najlažje narediti, če menedžer sledi osmim določenim korakom uveljavljanja sprememb. V tej nalogi sem torej transverzalno združil dve shemi in naredil novo shemo podano v nadaljevanju.

Tabela 9.4: Štiri stopenjska razdelitev in ustrezni koraki pri uveljavljanju menedžerja

STOPNJA	KORAKI
NAPADALNA	Oblikovanje občutka za nujnost
	Oblikovanje močnega vodilnega zavezništva
	Oblikovanje vizije
	Komuniciranje vizije
POVEZOVALNA	Opolnomočanje drugih za delovanje v skladu z vizijo
	Načrtovanje in oblikovanje kratkoročnih zmag
OBRAMBNA	Zbiranje izboljšav in izvedba dodatnih sprememb
TRENEŠKA	Institucionalizacija novih stališč

V napadalni stopnji moramo za uspešnost slednje narediti naslednje korake in sicer oblikovati občutek za nujnost, oblikovati močno zavezništvo, oblikovati vizijo in kot zadnje uspešno komunicirati vizijo. V povezovalni stopnji sledijo naslednji koraki in sicer opolnomočanje drugih za delovanje v skladu z vizijo, ter načrtovanje in oblikovanje kratkoročnih zmag. Sledi obrambna stopnja v kateri se menedžer osredotoča na zbiranje izboljšav in izvajanje dodatnih sprememb. V zadnji trenerski stopnji pa sledi institucionalizacija novih stališč. To so torej procesi preizkušeni na moji menedžerski poti.

Seveda jaz teh stopenj in korakov nisem imel tako zapisanih in sem zato bil na položaju menedžerja lahko reče neuspešen, saj sem zdržal le dve od treh let. Vendar pa mi je ta dragocena izkušnja dala toliko vpogleda v ta del vodenja organizacije, da sem lahko slednjega združil v konkretne napotke, kako bodo lahko drugi menedžerji uspešneje prehodili to pot. Vsak menedžer, ki se je podal v težke vode prevzemanja športne organizacije, brez predhodnih izkušenj, si bo lahko kot priročnik vzel to gradivo in tako sledil natančno določenim korakom, ter lažje načrtoval in uspešneje izpeljal svojo uveljavitev skozi spremembe. Slednja naj bi trajala časovno od enega pa tja do leta in pol, odvisno od velikosti organizacije in stopnje sprememb, ki jih mora menedžer uvesti, da bo utrdil svoj položaj.

Z dokončanjem te naloge sem na eni strani zadovoljen, na drugi pa razočaran. Zadovoljen sem, ker sem lahko svoje napake združil v to magistrsko nalogo, ki bo lahko v pomoč naslednjim generacijam mladih in neizkušenih menedžerjev tako v športnih kot tudi v gospodarskih organizacijah. Skozi nalogo se stalno pojavlja dilema posploševanja le na podlagi analize enega primera. Ne glede na mnenja bo predstavljeni model zagotovo dragocen za druge menedžerje. Prvič ker je tovrstnih opisov izredno malo in drugič ker je podana analiza sistematična in pregledna, s čimer se zmanjša tveganja pristranosti. Žalosten pa sem, da tega priročnika nisem imel že sam, saj sem v delu na poziciji menedžerja v športni organizaciji užival in verjamem, da bi lahko na tem položaju naredil še veliko dobrega!

LITERATURA IN VIRI

1. Abell, D.F. (1995). Management z dvojnimi strategijami: Obvladovanje sedanosti in priprava na prihodnost. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Adizes, I. (1999). Managing corporate lifecycles. New York: Addison-Wesley.
3. Allan, J. (1990). Kako razviti osebne veščine vodenja. Ljubljana: Tangram.
4. Ambrožič, F., Bednarik, J., & Kolenc, M. (1999). Model Characteristic of Voluntary Sport Organisations in Slovenia. V *European Journal for Sport Management*, Special Issue 1999, 28 – 38.
5. Andriašević, S. (1999). Sport kao javno dobro. Ekonomski aspekti sporta i turizma. Zagreb: Fakultet za fizičku kulturu.
6. Badelt, C. (Ur.) (1997). *Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management*. Stuttgart: Schaffer-Poeschl.
7. Bednarik, J., Petrović, K., & Nyerges, M. (1997). Exchange value of top level sports results and its comparative marketig advantage in Slovenija and Hungary. *Kalokagathia*. 35, 1 – 2, 25 – 32.
8. Bednarik, J., Simoneti, M., Kline, M., Šugman, R., & Janušević, P. (1998). Ekonomski pomen slovenskega športa. Sponzorski potenciali slovenskega športa. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
9. Belbin, R.M. (1996). *Management teams, Why they they succed or fail*. Oxford: Butterworth – Heinmann.
10. Bibič, A. (1997). *Kaj je politika? : kompendij sodobnih teorij politike*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
11. Bohinc, R. (1999). Direktor gospodarske družbe: uprava delniške družbe in poslovodstvo družbe z omejeno odgovornostjo. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Bergant, E. (1999). 80 let organiziranega nogometa na Slovenskem. Ljubljana: Nogometne zveza Slovenije
13. Bowman, C. (1994). Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Brajša, P. (1996). Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Chelladurai, P. (1985). *Sport management – Macro perspectives*. Eastbourne: Sport dynamics.

16. Chelladurai, P. (1994). Sport management. Defining the Field. *European Journal for Sport Management*, 1, 7 – 21.
17. Drucker, P.F. (1990). *Managing the non profit organization*. Oxford: Butterworth Heinemann.
18. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Gabrian, V. (1995). *Management imagea organizacije in njenih delov*. Maribor: Izobraževalni center za razvoj podjetij.
20. Glasser, A.J. (1995). *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
21. Gorg, B. (1991) *Prihodnost managerjev – managerji prihodnosti*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
22. Hellriegel, D.J., & Slocum J.W. (1992). *Management*. New York: Addison-Wesley.
23. Hočevar, M., & Jaklič, M. (1999) *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Ivanko, Š. (1980). *Raziskovanje in projektiranje organizacij*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Kenn, Peter G.W., Knapp, Elen M. (1996). *Every manager's guide to business processes: a glossary of key terms & concepts fro today's business leader*. Boston: Harvard Business School Press
26. Kolarič, B. (2000). *Športni management – Stališča in ocene športnikov in športnih managerjev ter njihov medsebojni odnos v nekaterih športnih panogah v Republiki Sloveniji*. Diplomsko delo, Ljubljana: Fakulteta za šport.
27. Kotler, P. (1996). *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
28. Kotter, John P., Cohen, Dan S. (2003). *Srce sprememb: Resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije*. Ljubljana: GV Založba
29. Kotter, John P. (1982). *The general managers*. New York: The Free Press
30. Kralj, J. (1999). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
31. Lipičnik, B. (1989). *Tvorba uspešnih managerskih mešanic – tipologija managementa po Ischacu Adiesu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Markič.P., Strniša, M., & Tavčar, R. (1993). *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarske vestnik.

34. Maxwell, John C. (2006). 21 nepogrešljivih lastnosti vodje: postanite človek, ki mu bodo drugi hoteli slediti. Ljubljana: Lisac & Lisac
35. Maxwell, John C. (1999). Postanite voditelj. Ljubljana: Network TwentyOne in založbe Amalietti, d.o.o.
36. Možina, S. (1992). Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., Bohinc, R. (1994). Management. Radovljica: Didakta.
38. Mulej, M. (1994). Teorije sistemov. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
39. Nosan, M. (1999). Kako postati vrhunski manager. Manager, maj (5).
40. Pegg, M. (1996). Pozitivno vodenje. Koka oblikujemo zmagovalni tim. Seznam nalog menedžerja nogometnega moštva. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Retar, I. (1992). Športni marketing...- ...ali kako tržiti šport. Koper: Polo.
42. Reilly, T. (1996). Science and soccer. The science of soccer management. London: Malcom Cook.
43. Rozman, R. (1993). Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik
44. Rus, A. (2006). Upravljanje gospodarskih družb. Študijsko gradivo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Fakulteta za Družbene vede
45. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1998). Ljubljana: Državna založba Slovenije.
46. Šugman, R., Bednarik, J., Kolarič, B. (2002). Športni menedžment. Ljubljana: Fakulteta za šport.
47. Šugman, R. (1995). Športna prireditel. Ljubljana: Fakulteta za šport.
48. Šugman, R. (1998). Organiziranost športa doma in v svetu. Ljubljana: Fakulteta za šport.
49. Tavčar, Mitja I. (1998). Svetovanje managementu. Koper: Visoka šola za menedžment.
50. Tavčar, Mitja I. (2001). Management spreminjanja – skrajnosti ali razsežnosti?. Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji: Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije
51. Trunk Širca, N. & Tavčar, I.M. (1998). Management nepridobitnih organizacij. Koper: Visoka šola za menedžment.
52. Vila, A. (1994). Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija.
53. Vroom, Victor H. (1967). Work and motivation. New York: John Wiley & Sons, Inc.
54. Vroom, Victor H. (1873). Leadership and decision making. Pittsburg: University of Pittsburg Press
55. Weber, M. (1961). General economics history. New York: Collier Books

56. Weber, M. (1986). The teory of social and economic. New York: The Free Press
57. Zakon o društvih. Ur.l. RS, št.60/95.
58. Zakon o gospodarskih družbah. Ur.l. RS, št. 30/93, 29/94, 45/94, 37/98, 84/98, 6/99, 54/99 in 36/2000.
59. Zupan, N. (2001). Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnih in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV Založba
60. Spletna stran Nogometne zveze Slovenije: www.nzs.si
61. Spletna stran Združenja prvoligašev: www.prvaliga.si/

SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 3.1: Stili dela menedžer po Reillyu	35
Tabela 7.1: Organizacijska delitev v d.o.o.	84
Tabela 7.2: 4P analiza pred reorganizacijo	87
Tabela 7.3: Ključni dejavniki v prid reorganizaciji	88
Tabela 9.4: Štiri stopenjska razdelitev in ustrezni koraki pri uveljavljanju menedžerja	130