

Generacija Z in vodenje: Ugotovitve raziskave med mladimi športniki

Rok Čater

e-pošta: rok.cater.08@gmail.com

Povzetek

Članek obravnava pričakovanja mlajših pripadnikov generacije Z glede vodenja, s poudarkom na tem, kako dojemajo idealnega športnega trenerja. Empirični del temelji na anketi med 167 najstniki, starimi povprečno 16 let. Rezultati kažejo, da generacija Z najvišje ceni vodje, ki so usmerjeni v ljudi – torej vodje, ki motivirajo, gradijo pozitivno vzdušje in spodbujajo sodelovanje. Visoko je cenjen tudi stil vodenja, usmerjen v naloge, vendar le, če je podprt s človeškim odnosom. Avtorski stil je bil ocenjen kot najmanj zaželen. Raziskava tako raziskuje ključno vlogo prilagojenega vodenja za uspešno delo z mladimi športniki. Na podlagi ugotovitev, kako mladi danes zaznavajo vodenje v športnem okolju, podajamo predloge za prihodnje vodenje te generacije na delovnem mestu.

Ključne besede: generacija Z, stili vodenja, pričakovanja mladih, avtorsko vodenje, vodenje usmerjeno v ljudi, vodenje usmerjeno v naloge

1 Uvod

Vodenje predstavlja ključni dejavnik za uspešno delovanje skupin v različnih kontekstih, kot so šport, šola ali delo (Northouse, 2022). Skozi zgodovino se je pojem vodenja razvijal v skladu z družbenimi normami in tehnološkim napredkom. Danes se številni uveljavljeni modeli in stili vodenja soočajo z novimi izzivi, saj na področja dela vstopa generacija Z – posamezniki, rojeni približno med letoma 1997 in 2012 (Ita, 2025). Ta generacija odrasča v popolnoma drugačnem okolju kot prejšnje. Njeno odrasčanje zaznamujejo digitalizacija, globalne krize, kulturna raznolikost in hiter pretok informacij (Eldridge, 2025). Takšno okolje oblikuje njihov pogled na svet, delo, avtoriteto in medosebne odnose. Posledično se spreminjajo tudi pričakovanja do vodij, kar odpira vprašanja o tem, kako generacija Z dojema vodenje in katere lastnosti pri vodjih najbolj ceni. V poslovnem svetu se že kaže potreba po prilagajanju stilov vodenja značilnostim te generacije (Obrulj, 2024).

Eno prvih in najpomembnejših okolij, kjer se mladi srečujejo z vodenjem, je šport. V tem okolju ima trener pomembno in večplastno vlogo – poleg strokovnega vodenja treningov in tekom opravlja tudi naloge vzgojitelja, mentorja in vzornika. Ne

oblikuje le fizične pripravljenosti športnika, temveč pomembno prispeva tudi k njegovemu osebnostnemu razvoju, vrednotam in samozavesti. Športna izkušnja tako pogosto predstavlja prvi stik z organizirano obliko vodstvene strukture, kjer so jasno določene vloge, cilji, pravila in pričakovanja. Že v teh zgodnjih stikih z vodenjem se oblikuje tudi odnos do avtoritete – tema, ki je v generaciji Z posebej izpostavljena. Trener v tem okolju ne deluje le kot strokovni vodja, temveč tudi kot simbol avtoritete, ki usmerja in spodbuja. Čeprav neposrednih empiričnih dokazov o prenosu športnega stila vodenja na kasnejša pričakovanja v delovnem okolju ni veliko, številne raziskave (npr. Vella et al., 2011; Jowett, 2017) kažejo, da imajo zgodnje izkušnje z vodenjem v športu lahko dolgoročen vpliv na oblikovanje mladih, njihovega odnosa do avtoritete, odgovornosti in sodelovanja – tudi v širšem družbenem in poklicnem kontekstu.

Namen tega članka je raziskati, kako mlajši pripadniki generacije Z, ki še niso vstopili na trg dela, doživljajo vodenje v športnem okolju in kakšna pričakovanja imajo do svojih trenerjev. Osnovno raziskovalno vprašanje je, kako mladi predstavniki generacije Z zaznavajo različne stile vodenja trenerjev in kateri stil jim je najbližji. Ob tem nas zanima tudi, ali se zaznave razlikujejo glede na vključenost

v športne dejavnosti. V prvem delu predstavimo ključne značilnosti generacije Z ter njihov odnos do avtoritete in vodij. V osrednjem delu članka obravnavamo različne stile vodenja in njihovo povezavo z mladimi. Empirični del temelji na raziskavi, izvedeni s spletno anketo, na vzorcu 167 mlajših pripadnikov generacije Z, starih do dvajset let. Članek prispeva k boljšemu razumevanju mlajših pripadnikov generacije Z ter ponuja konkretne usmeritve trenerjem, delodajalcem in drugim vodstvenim kadrom, ki se pri svojem delu srečujejo z mladimi.

2 Generacija Z in njen pogled na avtoriteto

Generacija Z vstopa v svet odraslosti s popolnoma drugačnimi pogledi na svet kot prejšnje generacije. Odraščanje v digitaliziranem in hitro spreminjajočem se svetu je močno vplivalo na njihov odnos do družbenih struktur, komunikacije in avtoritete (Twenge, 2017). Zaradi neomejenega dostopa do informacij in zgodnje izpostavljenosti družbenim temam so bolj kritični, samostojni in vajeni postavljati vprašanja – tudi avtoritetam (Rudman, 2023). Za razliko od starejših generacij, ki so pogosto gojile večje spoštovanje do formalne avtoritete, generacija Z pričakuje, da si mora avtoriteta zaupanje zaslužiti – s strokovnostjo, pristnostjo in sposobnostjo vzpostaviti odnosa (Brown, 2025). Mladi danes ne sprejemajo pasivne vloge v hierarhijah, temveč iščejo priložnosti za sodelovanje in soodločanje (De Witte, 2024). Tak odnos se kaže na vseh področjih njihovega življenja – od športnega okolja do šole in delovnega okolja.

Na področju vodenja generacija Z želi horizontalne strukture, kjer prevladujejo partnerski odnosi. Vodje, ki so odprti, empatični in vključujoči, so bistveno uspešnejši pri vzpostavljanju zaupanja in motivacije (Kimonyo, 2025). Ključno vlogo ima dvosmerna komunikacija, kjer mladi niso le poslušalci, temveč enakovredni sogovorniki. V športnem okolju se to kaže v pričakovanjih do trenerjev, ki razumejo osebne cilje mladih, jih vključujejo v načrtovanje treningov in drugih aktivnosti ter jih obravnavajo kot posameznike z lastnimi vrednotami (Vella et al., 2011).

Iskrenost je še eden ključnih vidikov odnosa generacije Z do avtoritete. Mladi hitro zaznajo neiskrenost ali pretirano formalnost (Stillman & Stillman, 2017). Za njih je avtoriteta nekaj, kar si vodja pridobi z zmožnostjo vodenja z zgledom in pripravljenostjo za skupno rast. Poleg tega so pripadniki te generacije občutljivi na vprašanje psihološke varnosti – cenijo

okolja, kjer je napaka sprejeta kot priložnost za učenje in ne kot razlog za kazen. Takšna kultura zahteva vodje, ki znajo ustvariti zaupanje in podporo, s čimer se zmanjšuje pomen tradicionalne avtoritarne vodstvene vloge (Edmondson, 2018). Zaradi izkušenj s hitrimi družbenimi spremembami in negotovostjo (npr. pandemija covida-19, podnebna kriza, gospodarsko-politični pretresi ipd.) generacija Z išče stabilnost v odnosih in pri voditeljih, ki znajo ponuditi smisel in usmeritev – ne le nadzora. Od svojih vodij pričakujejo, da so hkrati mentorji, sogovorniki in navdihujoči vzorniki, ne pa le strogi nadrejeni z enostranskimi pričakovanji (Kimonyo, 2025).

3 Vodstveni stili in mladi

Vodenje je sposobnost posameznika, da vpliva na druge, jih motivira ter jim omogoča prispevati k učinkovitosti in uspešnosti organizacij, katerih člani so (House et al., 2004). Stil vodenja se nanaša na značilna vedenja vodij – torej na to, kako vodijo, komunicirajo in oblikujejo odnose z drugimi (Northouse, 2022). V literaturi obstaja več uveljavljenih klasifikacij sodobnih stilov vodenja (Kovač et al., 2004). Med najzgodnejšimi je razvrstitev Lewin et al. (1939), ki razlikuje med avtokratskim, demokratičnim in laissez-faire stilom. Avtokratski stil temelji na enosmerni komunikaciji in odločitvah, ki jih sprejema izključno vodja, poudarek pa je na disciplini in nadzoru. Pri demokratičnem stilu vodja vključuje člane skupine v odločanje, spodbuja odprto komunikacijo in sodelovanje, medtem ko stil laissez-faire vodji pripisuje pasivno vlogo in članom prepušča visoko stopnjo samostojnosti.

Pomemben vpliv na razvoj teorije stilov vodenja imata tudi Blake in Mouton (Kovač et al., 2004), ki ločujeta med usmerjenostjo k nalogam in usmerjenostjo k ljudem. Vodje, usmerjeni k nalogam, se osredotočajo na delovne procese, rezultate in učinkovitost; vodje, usmerjeni k ljudem, pa gradijo odnose, spodbujajo sodelovanje in skrbijo za zadovoljstvo posameznikov. Najbolj učinkoviti vodje naj bi dosegali visoko stopnjo na obeh dimenzijah – visoko ciljno naravnost in sočasno visoko skrb za ljudi, kar povečuje motivacijo, zaupanje in pripadnost skupini (Zupan & Kaše, 2003). Bass in Riggio (2006) razlikujeta predvsem med transformacijskim in transakcijskim stilom vodenja. Transformacijski vodja vodi z vizijo, navdihuje in spodbuja osebni razvoj sledilcev, medtem ko se transakcijski osredotoča na nadzor, formalne dogovore in nagrajevanje uspešnosti.

Za potrebe te raziskave gradimo na klasifikaciji stilov, ki sta jo uporabila Čater in Pučko (2011) na podlagi empirične raziskave med slovenskimi študenti. Avtorja sta prvotno izhajala iz štirih stilov – avtokratskega, demokratičnega, v ljudi usmerjenega in v naloge usmerjenega – vendar je faktorska analiza pokazala, da demokratični stil močno negativno korelira z avtokratskim, zato sta bila oba integrirana v en sam faktor z nasprotno orientacijo. Končni model tako jasno loči tri stile vodenja: avtoritarni, v naloge usmerjeni in v ljudi usmerjeni. Ta klasifikacija je primerna za športni kontekst, saj ustreza realnim situacijam v odnosu med trenerjem in športnikom, obenem pa je dovolj preprosta za razumevanje med mladimi respondenti.

Razlike v zaznavi vodstvenih stilov se pri mladih lahko povezujejo tudi z njihovimi konkretnimi izkušnjami. Tako športniki v individualnih športih običajno bolj cenijo osebni odnos s trenerjem, medtem ko športniki v ekipnih športih poudarjajo organizacijo, sodelovanje in pravičnost (Vella et al., 2011). Ne glede na kontekst pa raziskave kažejo, da pripadniki generacije Z zavračajo strogo avtoriteto in pričakujejo sodelovalno, vključujoče in prilagodljivo vodenje. Njihov idealni vodja združuje jasno usmerjenost z empatijo in omogoča prostor za izražanje mnenj ter soodločanje. Te izkušnje se ne končajo v mladosti, temveč vplivajo tudi na njihova pričakovanja do vodij v poklicnem življenju ter na oblikovanje njihovega lastnega vodenja (Dirik et al., 2025).

Mladi stil vodenja, usmerjen v ljudi, povezujejo z občutkom spoštovanja in vključevanja. Vodja s tem stilom temelji svojo avtoriteto na zaupanju in čustveni inteligenci, ne zgolj na formalni funkciji (Vella et al., 2011). Pomembno jim je, da zna vodja ustvariti pozitivno vzdušje in spodbujati osebno rast. Glede stila, usmerjenega v naloge, mladi cenijo ambicioznost, strukturiranost in povratne informacije, a le v kombinaciji s človeškim pristopom. Visoke zahteve brez podpore pogosto vodijo v frustracijo, medtem ko uravnoteženo vodenje spodbuja občutek kompetentnosti in zavzetosti (Bell, 2025).

4 Metodologija raziskave

Podatki so bili zbrani z anketnim vprašalnikom, ki je temeljil na športnem kontekstu prilagojenih trditvah iz predhodnih raziskav, zlasti na podlagi raziskave GLOBE (Čater & Pučko, 2011). Vprašalnik je bil sestavljen iz treh vsebinskih sklopov: (1) motivacijski dejavniki za ukvarjanje s športom (pet trditev, merjenih na petstopenski lestvici: 1 = sploh se ne stri-

njam, 5 = povsem se strinjam), (2) zaznava idealnega trenerja (15 trditev) in (3) demografski ter športni podatki (spol, starost, vrsta športa, trajanje treniranja, samoocena uspešnosti). V drugem delu so mladi ocenjevali, v kolikšni meri posamezne lastnosti prispevajo ali zavirajo odličnost trenerja. Trditve so ocenjevali na lestvici od 1 (zelo zavira) do 5 (zelo prispeva), s srednjo vrednostjo 3 (ne vpliva). Na podlagi vsebine in faktorske analize iz članka Čater in Pučko (2011) so bile trditve razvrščene v tri dimenzije vodenja: avtokratsko vodenje (trditve označene z A v Tabeli 1), vodenje, usmerjeno v naloge (trditve označene z N v Tabeli 1) in vodenje, usmerjeno v ljudi (trditve označene z L v Tabeli 1).

V raziskavi so sodelovali mlajši pripadniki generacije Z (do 20 let), ki še niso vstopili na trg dela. Vzorec je bil oblikovan priložnostno, podatki pa so bili zbrani junija 2025. Vprašalnik je v celoti izpolnilo 167 mladih ustreznih starosti.

Sodelujoči so bili večinoma srednješolci, stari povprečno 16,3 leta (standardni odklon 1,9 leta). Med 167 respondenti je bilo 108 (64,7 %) deklet in 58 (34,7 %) fantov, ena oseba pa ni želela navesti spola. Največ jih trenira košarko in borilne veščine (vsako po 12,6 %), sledijo ples (11,4 %), tenis in sorodni športi (9,6 %), nogomet (7,8 %) in atletika (7,2 %). Ostali športi so zastopani v manjšem obsegu (vsak manj kot 5 %). Polovica udeležencev (50,3 %) trenira skupinski šport, 37,7 % individualni šport, 12 % pa se s športom ne ukvarja. V analizo smo vključili vse sodelujoče, pri čemer so nešportniki služili kot skupina za primerjavo stališč športnikov iz individualnih in skupinskih športov. Največ mladih trenira od 7 do 9 let (31,3 %), 26,5 % več kot 10 let, 20,4 % od 4 do 6 let, 16 % od 1 do 3 leta, le 4,2 % pa manj kot eno leto. Glede na samooceno uspešnosti jih 40,4 % meni, da so v svojem športu povprečno uspešni, 39 % dokaj uspešni in 13 % zelo uspešni. Manj uspešnih je bilo 7,5 %, nihče pa ni izbral možnosti »zelo neuspešen«.

Najpomembnejši motivacijski dejavniki za ukvarjanje s športom so notranje narave. Največ mladih trenira zato, ker jih šport veseli in sprošča – s to trditvijo se strinja ali povsem strinja kar 93,8 % vprašanih (povprečna ocena 4,4). Sledijo želja po dobri telesni pripravljenosti (89,2 %; povprečje 4,3), krepitev samozavesti in discipline (82,2 %; povprečje 4,1) ter družabni vidik (79,6 %; povprečje 4,1). Manj pomembni so tekmovalnost in želja po zmagovanju (strinja ali povsem strinja se 60,9 %; povprečje 3,7) ter doseganje športnih ciljev (55,1 %; povprečje 3,4). Najmanj pomemben dejavnik so zunanja pričakovanja (npr. staršev, trenerjev ali šole) – le 15,8 % mladih je označilo to kot pomemben razlog (povprečje 2,1).

Podatke smo analizirali z MS Excelom in IBM SPSS-om, pri čemer smo uporabili metode opisne statistike (aritmetična sredina, standardni odklon, frekvenčne porazdelitve) ter analizo razlik med skupinami z analizo variance (ANOVA).

5 Rezultati

Na vprašanje, kako pomembno jim je, da je trener tudi dober vodja, ne le strokovnjak za trening, je 64,9 % odgovorilo, da je to zelo pomembno, 31,5 % da je pomembno, 1,8 % je bilo nevtralnih, 1,8 % pa je menilo, da to sploh ni pomembno. V nadaljevanju so mladi ocenjevali, kako posamezne lastnosti trenerjevega vodenja prispevajo k njegovi odličnosti. V raziskavi so bili zbrani podatki o treh stilih vodenja: stilu, usmerjenem v ljudi (L), stilu, usmerjenem v naloge (N), in avtokratskem stilu (A) (Tabela 1).

Stil vodenja, usmerjen v ljudi, je bil v povprečju ocenjen najvišje. Po mnenju mladih je za odličnega trenerja najpomembnejše, da zna navdušiti in motivirati športnike – to meni 97,6 % vprašanih (80,6 % »zelo prispeva«, 17 % prispeva). Prav tako so visoko ocenili sposobnost spodbujanja dobre volje in dvigovanja morale (78,7 % »zelo prispeva«, 20,1 % »prispeva«). Obe lastnosti sta imeli najvišjo povprečno oceno (4,8) in najmanj razhajanj v odgovorih. Pomembne so tudi lastnosti, kot so spodbujanje timskega dela (89,7 % »prispeva« ali »zelo prispeva«), povezovanje športnikov (87,3 %) in pomoč pri reševanju konfliktov (84,9 %). Pri spodbujanju timskega dela so se pokaza-

le razlike glede na vrsto športa: mladi iz skupinskih športov so to lastnost ocenili višje (povprečje 4,7) kot tisti iz individualnih športov (povprečje 4,2), medtem ko so tisti, ki športa ne trenirajo, bili nekje vmes (povprečje 4,5).

Stil vodenja, usmerjen v naloge, je bil prav tako visoko ocenjen. Najvišjo oceno je prejela lastnost, da idealen trener nenehno išče načine za izboljšanje – tako meni kar 97 % vprašanih (64,6 % »zelo prispeva«, 32,3 % »prispeva«; povprečje 4,6). Podobno visoko je bila ocenjena usmerjenost k skupnemu doseganju ciljev (60 % »zelo prispeva«, 36,4 % »prispeva«; povprečje 4,6), pa tudi usmerjenost k doseganju visokih ciljev (51,5 % »zelo prispeva«, 44,8 % »prispeva«; povprečje 4,5). Nekoliko nižje je bila ocenjena pričakovana odličnost pri treningih in tekmah (20 % »zelo prispeva«, 57,6 % »prispeva«; povprečje 3,8). Pri tej lastnosti so mladi iz skupinskih športov (4,0) pokazali nekoliko večje strinjanje kot tisti iz individualnih športov (3,7) ali tisti, ki športa ne trenirajo (3,6). To kaže, da so visoka pričakovanja mladim sicer pomembna, vendar le, če so uravnotežena s podporo in medsebojnim spoštovanjem.

Avtokratski stil vodenja je bil ocenjen izrazito negativno. Najnižje ocenjena trditev je bila, da idealen trener sam sprejema vse pomembne odločitve brez posvetovanja z drugimi (33,3 % »zelo zavira«, 54,7 % »zavira«; povprečje = 2,0). Podobno nizko so bile ocenjene tudi trditve, da idealen trener želi, da vsi mislijo in ravnajo tako kot on, ter da želi imeti popoln nadzor nad športniki – skupno 73,9 % vprašanih meni, da ti dve lastnosti delujeta zaviralno ali

Tabela 1: Želeni stili vodenja

Trditve	Povprečje	Standardni odklon
Idealen trener zna navdušiti in motivirati športnike. (L)	4,8	0,5
Idealen trener spodbuja dobro voljo in dviguje moralo. (L)	4,8	0,4
Idealen trener nenehno išče načine za izboljšanje. (N)	4,6	0,6
Idealen trener si prizadeva, da skupaj dosegamo čim boljše rezultate. (N)	4,6	0,6
Idealen trener spodbuja timsko delo. (L)	4,5	0,7
Idealen trener nas vodi k doseganju visokih ciljev. (N)	4,5	0,6
Idealen trener povezuje športnike. (L)	4,4	0,7
Idealen trener pomaga reševati konflikte. (L)	4,3	0,8
Idealen trener od nas pričakuje odličnost pri treningih in tekmah. (N)	3,8	0,9
Idealen trener odloča sam in pričakuje, da se ga brez vprašanj upošteva. (A)	2,5	1,2
Idealen trener pogosto pove, kaj je treba narediti, brez možnosti pogovora. (A)	2,2	1,0
Idealen trener želi imeti popoln nadzor nad športniki. (A)	2,1	1,1
Idealen trener želi, da vsi mislijo in ravnajo tako kot on. (A)	2,1	1,1
Idealen trener sam sprejema vse pomembne odločitve, brez posvetovanja z drugimi. (A)	2,0	1,0

zelo zaviralno (povprečje = 2,1). Nekoliko višje, a še vedno negativno, so mladi ocenili trditev, da idealen trener pogosto pove, kaj je treba narediti, brez možnosti pogovora. Tudi tu večina (75,8 %) meni, da tak pristop zavira ali zelo zavira trenerjevo odličnost (povprečje = 2,2). Najbolj deljena mnenja so se pojavila pri trditvi, da idealen trener odloča sam in pričakuje, da se ga brez vprašanj upošteva. Čeprav ima ta izjava nekoliko višjo povprečno oceno kot ostale v tem sklopu (povprečje = 2,5), jo še vedno kar 64,2 % mladih vidi kot zavirajočo ali zelo zavirajočo za odličnega trenerja. Pri vseh petih trditvah, ki opisujejo avtokratski stil vodenja, so se pokazale statistično značilne razlike glede na športno dejavnost, to, ali mladi trenirajo skupinski ali individualni šport – oziroma sploh ne trenirajo. Mladi iz skupinskih športov so bili do avtokratskega vodenja v povprečju nekoliko bolj prizanesljivi kot tisti, ki trenirajo individualne športe, medtem ko so ga mladi, ki ne trenirajo nobenega športa, ocenili kot najbolj zavirajoč. To nakazuje, da športna izkušnja vpliva na dožemanje avtoritete – v skupinskih športih je hierarhija bolj pričakovana, medtem ko mladi brez stika s športom še izraziteje zavračajo tovrstno vodenje.

6 Razprava in sklep

6.1 Temeljna spoznanja

Raziskava prispeva k boljšemu razumevanju vodstvenih pričakovanj mlajših pripadnikov generacije Z, ki bodo v prihodnjih letih vstopili na trg dela. Ugotovitve kažejo, da se ta generacija najbolj pozitivno odziva na vodje, ki združujejo usmerjenost v ljudi z jasno ciljno naravnostjo, medtem ko avtokratske pristope večinoma zavrača. To sovpada z ugotovitvami drugih avtorjev, ki poudarjajo, da si generacija Z želi vodij, ki gradijo odnose na pristnosti, odprti komunikaciji in vključevanju (Stillman & Stillman, 2017; Kimonyo, 2025).

Stil vodenja, usmerjen v ljudi, je bil v raziskavi ocenjen kot najbolj zaželen. Mladi kot ključne lastnosti odličnega trenerja (ali vodje) izpostavljajo sposobnost navduševanja in motiviranja, ustvarjanje pozitivnega vzdušja, spodbujanje sodelovanja ter pomoč pri reševanju konfliktov. Ta stil se izkazuje kot osrednji dejavnik zaznane kakovosti vodenja med pripadniki generacije Z, kar potrjujejo tudi ugotovitve Vella et al. (2011). Visoko je bil ocenjen tudi stil vodenja, usmerjen v naloge, zlasti kadar je povezan s spoštljivim odnosom in podporo. Mladi cenijo vod-

je, ki postavljajo visoke cilje, spodbujajo napredek ter aktivno iščejo priložnosti za izboljšave, vendar ob tem pričakujejo, da so visoke zahteve uravnotežene s človeškim pristopom, kot poudarja Bell (2025). To potrjuje tudi ugotovitve drugih avtorjev (Zupan & Kaše, 2003), da so najbolj učinkoviti vodje tisti, ki izkazujejo visoko ciljno naravnost in hkrati močno skrb za ljudi.

Nasprotno pa je avtokratski stil vodenja, ki temelji na enostranskih odločitvah, nadzoru in pričakovanju poslušnosti, večinoma zaznan kot zaviralni. Mladi, še posebej tisti, ki niso vključeni v organiziran šport, takšno vodenje dojemajo kot neprimerno. Tudi Čater in Pučko (2011) ugotavljata, da avtokratski stil med mladimi naleti na odpor, saj si želijo več sodelovanja in vključevanja. Razlike med vrstami športa so se pokazale zlasti pri odnosu do avtokratskega vodenja. Športniki v ekipnih športih so nekoliko bolj tolerantni do avtoritete, medtem ko so individualni športniki in še bolj tisti, ki ne trenirajo, do takšnega stila bolj kritični. To je v skladu z ugotovitvami Dirik et al. (2025), ki poudarjajo pomen konteksta in preteklih izkušenj pri oblikovanju zaznav vodstvenih stilov.

6.2 Predlogi za prakso

Ko mladi prehajajo iz športnega v poklicno okolje, vstopajo v nove strukture vodenja, kjer vlogo trenerja zamenjajo nadrejeni. Čeprav se kontekst spremeni, pa se številna pričakovanja, ki so jih razvili skozi šport, ohranijo. Z vidika delodajalcev je zato pomembno, da razumejo, kako izkušnje iz mladosti, zlasti iz športnega okolja, oblikujejo pričakovanja mladih zaposlenih. Čeprav je bila raziskava izvedena v športnem kontekstu, imajo izsledki pomembne implikacije za management v organizacijah, saj bodo ti mladi v prihodnosti vstopili na trg dela kot sodelavci ali bodoči vodje. Prilagajanje vodstvenih stilov sodobnim generacijam je dolgoročna investicija v uspešno in stabilno delovno okolje.

Nova generacija zaposlenih si želi vodij, ki bodo znali motivirati, vključevati in razvijati posameznike. Mladi zaznavajo vodje kot odlične takrat, ko ti znajo navdušiti, spodbujati timsko delo, ustvarjati pozitivno vzdušje in iskati poti za skupen napredek. Avtokratski stil vodenja pa večina pripadnikov generacije Z dojema kot zaviralen in neskladen z idealnim profilom vodje. Avtokratski pristopi, ki temeljijo na nadzoru in enosmerni komunikaciji, bodo v delovnem okolju imeli manjšo legitimnost in učinkovitost.

Rezultati kažejo, da se dojemanje avtorskega vodenja nekoliko razlikuje glede na izkušnje z individualnimi ali skupinskimi dejavnostmi. Organizacije lahko to prepoznajo kot priložnost za oblikovanje prilagodljivih vodstvenih pristopov, ki upoštevajo ozadje, izkušnje in vrednote zaposlenih – npr. bolj strukturirano vodenje pri posameznikih, ki prihajajo iz individualnih športnih okolij, in več sodelovanja pri tistih iz kolektivnih okolij. Z vidika prakse to pomeni, da se morajo trenerji, izobraževalne ustanove in športne organizacije zavedati teh sprememb v percepciji avtoritete ter prilagajati pristope vodenja. S tem ne bodo le povečali učinkovitosti in zadovoljstva mladih športnikov in kasneje zaposlenih, temveč bodo prispevali k dolgoročni vzgoji samozavestnih, odgovornih in angažiranih posameznikov.

6.3 Omejitve raziskave in možnosti za prihodnje raziskovanje

Prispevek ima nekaj metodoloških omejitev, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov. Uporabljeno je bilo priložnostno vzorčenje, kar omejuje možnost posploševanja ugotovitev na celotno populacijo pripadnikov generacije Z. Raziskava se osredotoča na mlajše pripadnike generacije Z v Sloveniji, zato ne zajema morebitnih kulturnih ali starostnih razlik znotraj te generacije. Prav tako raziskava zaradi želje po zagotovitvi čim višje stopnje dokončanja ankete ne zajema širših družbenih ali institucionalnih dejavnikov, ki lahko vplivajo na zaznavo trenerjev kot vodij, kot so vpliv staršev, vrstnikov ali športnih zvez. Raziskave z večjim in bolj raznolikim vzorcem, ki bi vključevale različne starostne skupine znotraj generacije Z ter posameznike iz različnih kulturnih okolij, bi lahko preverjale morebitne razlike med več skupinami. Poleg tega je treba upoštevati, da so bili sodelujoči v večini športno aktivni, kar lahko vpliva na njihove predstave o vodenju. Mladi, ki trenirajo, so bolj navajeni vodstvenih struktur, kot je vloga trenerja, kar lahko oblikuje njihova pričakovanja do vodij. Nasprotno pa tisti, ki se s športom ne ukvarjajo, takšnih izkušenj nimajo in lahko zato stile vodenja dojemajo drugače. Ta razlika pomeni, da rezultati morda ne odražajo pogledov vseh mladih, ampak predvsem tistih, ki prihajajo iz športnega okolja. Nadaljnje raziskave bi lahko vključevale tudi kvalitativne metode, kot so fokusne skupine ali poglobljeni intervjuji, kar bi omogočilo razumevanje osebnih izkušenj mladih in dodatno osvetlila kompleksnost odnosa med mladimi in njihovimi vodji.

Literatura in viri

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2. izdaja). Psychology Press.
- Bell, J. (2025). *The Feedback Gap: Why Gen Z Need Feedback and How Your Line Managers Can Provide It*. Pridobljeno 8. 7. 2025, s <https://thesmartytrain.com/insights/the-feedback-gap-why-gen-z-needed-feedback-and-how-your-line-managers-can-provide-it>
- Brown, G. (2025). *How Gen Z is Reshaping Leadership Expectations in the Workplace*. Pridobljeno 8. 7. 2025, s <https://www.niagarainstitute.com/blog/how-gen-z-is-reshaping-leadership-expectations-in-the-workplace>
- Čater, T., & Pučko, D. (2011). Cultural dimensions of society and future managers' leadership styles in Slovenia. V: T. Čater & R. Lang (ur.), *Values and Leadership Expectations of Future Managers from Transforming Societies* (str. 50–65). Chemnitz University of Technology.
- De Witte, M. (2024). *8 Ways Gen Z Will Change the Workforce*. Pridobljeno 8. 7. 2025, s <https://news.stanford.edu/stories/2024/02/8-things-expect-gen-z-coworker>
- Dirik, D., Aktan, A. & Ateşçi, Ö. (2025). A scoping review on Generation Z's leadership experience and expectations. *Management Research and Practice*, 17 (1). Pridobljeno 8. 7. 2025, s <https://mrp.ase.ro/v17i1/4.pdf>
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Eldridge, A. (2025). *Generation Z*. *Encyclopædia Britannica*. Pridobljeno 7. 7. 2025, s <https://www.britannica.com/topic/Generation-Z>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (ur.) (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage.
- Jowett, S. (2017). Coaching effectiveness: the coach-athlete relationship at its heart. *Current Opinion in Psychology*, 16, 154–158.
- Ita, D.-A. (2025). *Generation Z (Gen Z): Definition, Birth Years, and Demographics*. Pridobljeno 6. 8. 2025, s <https://www.investopedia.com/generation-z-gen-z-definition-5218554>
- Kimonyo, T. (2025). Influence of strategic leadership on Generation Z employees: A strategic approach to organizational performance. *European Journal of Business and Strategic Management*, 10 (1), 72–85.

- Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Moderna organizacija.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10 (2), 271–299.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9. izdaja). Sage.
- Obrulj, G. (2024). Generacija Z v prihodu na managementске položaje. *Izzivi managementu*, XVI (1–2), 5–11.
- Rudman, G. (2023). *10 Things You Should Know about Respect in the Gen Z World*. GreenBook. Pridobljeno 5. 7. 2025, s <https://www.greenbook.org/insights/research-methodologies/10-things-you-should-know-about-respect-in-the-gen-z-world>
- Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. Harper Business.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy – and Completely Unprepared for Adulthood*. Atria Books.
- Vella, S., Oades, L., & Crowe, T. (2011). The role of the coach in facilitating positive youth development: Moving from theory to practice. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23 (1), 33–48.
- Zupan, N., & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ekonomska fakulteta.

Rok Čater obiskuje Gimnazijo Bežigrad in se že enajst let aktivno ukvarja s športom. Športna izkušnja ga je spodbudila k raziskovanju vodenja v povezavi z generacijo Z. Zanima ga ekonomija, management in psihologija vodenja, s poudarkom na razumevanju mladih v športnem in delovnem okolju.