

UDK 796.075:005.5

Radovan Čokorilo,*Zoran Milošević, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja Novi Sad,**Milana Grk, Filozofski fakultet Novi Sad.*

UMIJEĆE SPORTSKOG MENADŽERA U RADU S LJUDIMA

1. Uvod

Psihologija menadžmenta danas je veoma razvijena psihološka disciplina. U ovom radu je korišćena savremena literatura, prevashodno domaćih autora, koji su se iscrpnije bavili primjenom psihologije u području menadžmenta, menadžmenta ljudskih resursa (Bojanović, 1995; Bahtijarević-Šiber, 1999; Vujić, 2003; Franceško, 2003; Maslov, 2004; Nikić, 2009; Čokorilo, 2011) i dr.

Svaki menadžer, pa tako i sportski menadžer, u svom radu uvijek je okružen ljudima, pa mu je stoga uspeh uslovljen od ponašanja prema ljudima. Ukoliko menadžer umjesto razumevanja ljudi sa kojima saraduje i rukovodi zadovoljava neke svoje potrebe, ili istrajava na nerealnom viđenju situacije umjesto da joj se prilagodi, efikasnost njegovog rada će biti daleko od očekivanog.

Čak i kada ima potencijalnu (urođenu) sposobnost uspostavljanja poželjnih međuljudskih odnosa, sportski menadžer ne može te odnose u različitim situacijama kontrolisati bez njihovog izučavanja i posmatranja, niti ih može razvijati bez iskustva koje se izgrađuje na pragmatiskim metodama pokušaja i pogrešaka i bez oslonca na sistematizovano znanje o menadžmentu ljudskih resursa.

Menadžer bez sposobnosti i znanja o tome kakav uticaj ima na ljude i obratno, koliko on podliježe uticaju ljudi s kojima dolazi u dodir – bez ocjenjivanja sopstvenog rukovodilačkog stila – ne može posjedovati dovoljnu samosvijest kao prvi uslov realnog osjećanja situacije. Razvijena samosvijest omogućava slobodno djelovanje na okruženje a nedovoljno znanje o sebi vodi ka nepoželjnom koncentrisanju na samoga sebe.

2. Materijal i metode

Za izradu ovoga rada primarno je korišćena deskriptivna – analitičko-sintetička metoda. Pomoću nje smo analizirali i kritički se osvrnuli na osnovna savremena teorijska dostignuća i empirijska istraživanja u području psihologije menadžmenta. Na osnovu takve analize sintetizirali smo neke osnovne pretpostavke za veće uvažavanje i osmišljavanje umijeća sportskog menadžera u radu s ljudima.

3. Rezultati i diskusija

3.1. Pojam menadžmenta i liderstva

Menadžment kao pojam prisutan je u praksi i brojnim naukama, mada je nedovoljno jasan i određen. Najčešće se upotrebljava da označi funkciju vođenja preduzeća, kada je težište na osobi, odnosno na nauku o menadžmentu, kada je težište

na instituciji. Preveden na naš jezik američki termin menadžment najčešće znači *upravljanje*, odnosno *vođenje* (Čokorilo, 2011: 12).

Upravljanjem, odnosno vođenjem bave se menadžeri, odnosno lideri. Brojni autori navode kao osnovnu razliku između menadžera i lidera tu što *menadžer radi stvari na pravi način a lider radi prave stvari* (Nikić, 2009: 174).

Bilo da se radi o menadžeru ili lideru, radi se o složenoj funkciji upravljanja ili vođenja. I jedan i drugi moraju imati određene osobine. Dž. Maksvel (2007) u svojoj poznatoj studiji *Osobine pravog vođe* govori o 21 osobini koje bi morao imati savremeni menadžer odnosno lider. Važnije od tih osobina su sljedeće: karakter, harizma, posvećenost cilju, komunikacija, stručnost, hrabrost, inicijativa, slušanje, odnosi, samodisciplina, sposobnost neprestanog učenja i razvoja i vizija.

Poznavanje sebe, svog uticaja na druge predstavlja pretpostavku za ocjenu sopstvenog rukovodilačkog (menadžerskog odnosno liderskog) stila. Menadžer ima neke osnovne, relativno stabilne karakteristike u svom ponašanju prema drugima, posebno prema potčinjenima. Te karakteristike su primjerene nekim situacijama a nekim nisu. Kruto i grubo ponašanje nekih menadžera prema mladim ljudima s kojima rade, najčešće djeluje odbojno, demotivišuće, ali u nekim situacijama može doprinijeti postizanju određenog, etapnog cilja. Izbor liderskog stila stoga je jedno od umijeća po kojem se razlikuje efektivni menadžer od onoga koji to nije.

Predvodništvo ili liderstvo je proces rukovođenja i uticaja na aktivnost članova grupe radi ostvarivanja njihovih zadataka. Ono je uvijek interakcija menadžera sa drugim ljudima – potčinjenima ili pristalicama – sklonim da se potčine neravnomjernoj podjeli vlasti ili da prihvate neformalni uticaj rukovodioca na neke svoje aktivnosti.

Osnovu predvodništva čine izvori vlasti i uticaja s kojima menadžer raspolaže i koje na primjeran način koristi. Menadžer može da crpi vlast iz pet izvora:

- vlast nagrađivanja za izvršavanje naloga ili drugih zahtjeva,
- vlast prisiljavanja putem kažnjavanja za neizvršavanje zahtjeva,
- vlast po sili zakona (prava) ili autoritet koja postoji zahvaljujući priznavanju od strane potčinjenih da ovlašćenja osoba u određenim granicama vrši na njihov uticaj,
- ekspertska vlast koja proističe iz uvjerenja ili iskustva potčinjenog da menadžer raspolaže nekim posebnim znanjem ili poznavanjem predmeta, kojim potčinjeni ne raspolaže i
- vlast prepuštanja ili harizmatska vlast kojom može da raspolaže menadžer zahvaljujući želji onoga ko se vlasti prepušta.

Sve ovo nabrojano su potencijalni izvori vlasti a njihovo efikasno korišćenje od strane menadžera (djelimično i od strane neformalnih lidera) zavisi kako od ličnosti menadžera, isto tako i od niza situacionih faktora.

Raspolaganje vlašću može biti pozitivno ili negativno. Negativni oblik korišćenja vlasti ispoljavaju menadžeri koji teže dominaciji i potčinjavanju po principu igre nulte sume (moj dobitak je tvoj gubitak $+1 -1 = 0$) i čija je osnovna karakteristika – *autoritarnost*. Pozitivni oblik korišćenja vlasti karakteriše se brigom za timske ciljeve, podsticanjem članova tima da razviju svoje snage i umijeća potrebna za njihov

uspjeh kao ljudi i članova organizacije; osnovna karakteristika ovog pristupa je – *demokratičnost*.

3.2. Menadžerska filozofija

Menadžer koji ljudsko biće shvata kao zlo, sklono lijenosti i neodgovorno, koje usmjeravaju biološki činioci i čije je prirodno ponašanje suparništvo prema drugima, može da očekuje efikasan menadžment samo u situaciji najamničke otuđenosti i robovskog rada. Ovakva menadžerska filozofija nije efikasna u savremenim radnim uslovima.

Savremeni uslovi visokoproduktivnog rada zasnovanog na kapitalno-intenzivnoj tehnologiji (skupa oprema, visoka kvalifikovanost radnika) zahtijevaju takvu menadžersku filozofiju koja polazi od poimanja čovjeka kao bića koje se razvija, koje najbolje radi ako ga ništa ne ograničava, koje u radu nalazi zadovoljstvo i nastoji da preuzme odgovornosti za zajedničke ciljeve organizacije kojoj pripada, koje orijentišu humanistički motivi i čije je prirodno ponašanje saradnja sa drugima (Raič, 1994:28).

Iz iskustva japanskog menadžmenta proističe da visoku produktivnost može da očekuje menadžer koji se orijentiše menadžerskom filozofijom koja polazi od poimanja čoveka kao inteligentnog bića, koje je otvoreno i koje se upravlja prema svom razumu, *koje nije ni dobro ni zlo nego je spremno i na jedno i na drugo* i čije prirodno stanje je nezavisnost, koje se udubljuje u probleme organizacije u čijem upravljanju saučestvuje, djeluje samoodgovorno, uči i ispoljava se kao cjelovita ličnost.

Različitim situacijama odgovaraju određene menadžerske filozofije ili najčešće njihova elastična primjena u zavisnosti od promjene same situacije. Uspješan i umiješan menadžer umije da izabere pravi pristup za svaku specifičnu situaciju. U tom nastojanju od velike je važnosti koliko sticanje praktičnog životnog iskustva (posmatranje ljudi s kojima ostvarujemo komunikaciju, eksperimentisanje i sl.) isto toliko i sticanje naučnog znanja čitanjem socijalno-psihološke literature, konsultovanjem sa ekspertima i sl.

3.3. Pretpostavke umijeća sportskog menadžera

Najvažnije pretpostavke za izgrađivanje umijeća sportskog menadžera u radu s ljudima ogledaju se u sljedećem: osjećanje situacije, elastičnost, tolerancija, sistem vrijednosti i neposrednost. O svakoj od njih ćemo ponešto kazati.

Osjećanje situacije. Efikasno može djelovati samo menadžer koji uspijeva da shvati sve stvarne činioce neke situacije i koji zna kakav je pristup u odgovarajućoj situaciji najfunkcionalniji. Osjećanje situacije, njena pravilna ocjena i sposobnost izbora svrsishodnih metoda djelovanja su glavna umijeća menadžera.

Osjećanje situacije je elemenat iskustva, talenta i sistematskog napora (eksperimentisanja, izučavanja, razmjene znanja). Ono se ispoljava u znanju o tome kada treba izvršiti pritisak na nekoga a kada to nije potrebno, s kim se treba sastati, kako isplanirati vrijeme, ali i u sposobnosti tačne procjene teškoća koje će se javiti na putu do uspjeha kao i umijeća izbora načina njihovog prevazilaženja.

Osjećanje situacije zahtijeva otvorenu misao i radoznalost bez kojih nema intuitivnog povezivanja djelimičnih raspoloživih informacija u cjeloviti uvid u situaciju. Samo menadžer otvorene misli i maštovitosti, može doći do zaključka da se iz stvarnosti i mitova koji orijentišu menadžment drugih organizacija ili dijelova sopstvene organizacije, može otkriti ko stvarno vlada u tim organizacijama i ko je u njima najvažniji. To saznanje može da uštedi bezuspješan trud oko ubjeđivanja drugih na saradnju i razumijevanje.

Osjećanje situacije u promjenljivim i nestabilnim uslovima često je pitanje opstanka za menadžera pa i za njegovu organizaciju. U stabilnim uslovima, u organizacijama koje su visoko formalizovale svoje odnose, osjetljivost za situaciju može se pokazati i kao nedostatak za menadžera čiji su zadaci tačno utvrđeni. To se posebno odnosi na menadžere prve linije.

Osjećanje situacije uključuje razlikovanje stvarne i potencijalne ili vjerovatne situacije. U nastajanju budućih situacija može imati važnu ulogu i slučajnost, ali se iskusan menadžer nerado orijentiše na takvu mogućnost. Analiza sadašnje situacije, eksperimentisanje (metod pokušaja i pogrešaka) radi razumijevanja uzroka koji modeluju stvarnost, izdvajanje manje ili više vjerovatnih činilaca i svođenje očekivane situacije sa stanja prirode u kojem dominira nesigurnost (odsustvo informacija o budućim događajima) na stanje prirode koju karakteriše rizik (odsustvo informacije o jednom činiocu), putevi su koji menadžera osposobljavaju da na racionalan način poveća stepen svog osjećanja situacije.

Osjećanje situacije je umijeće postavljanja dijagnoze a ne djelovanja. Ako menadžer uspijeva da u više navrata uspješno djeluje u istim ili sličnim situacijama, to znači da uspijeva da osjeti situaciju. Da bi uspješno djelovao, umijeće osećanja situacije mora da bude kombinovano sa najmanje jednim od još dva umijeća: svojstvima elastičnog menadžmenta i umijećem djelovanja u određenim situacijama..

U situaciji kada menadžer ne može da stvari savlada na racionalan način on se od tih neprijatnih saznanja štiti podsvjesnim odbrambenim mehanizmima. Jedan od takvih odbrambenih mehanizama jesu izgovori, odnosno izmišljanje razloga. Ovaj mehanizam sam po sebi nije psihički nezdrav, ali ako se ustali, može da postane ozbiljna smetnja realnom osjećanju situacije (Raič, 1994: 30).

Drugi podsvjesni odbrambeni mehanizam predstavljaju projekcije (nisam to ja nego je to on) koji se zasniva na traženju u drugima onoga što sami ne želimo ili ne postizemo kod sebe. Menadžer koji kod sebe otkrije ovaj podsvjesni odbrambeni mehanizam treba da prihvati kao činjenicu da mu je nivo samosvijesti (poznavanje sebe) nedovoljan i da pokuša baciti na sebe pogled "iz daljine".

Elastičnost. Prilagođavanje menadžera situaciji zahtijeva njegovu sposobnost izbora stila rukovođenja koji obećava najveću efektivnost. Menadžer koji je elastičan u pogledu liderskog stila ili je sposoban da nauči da mijenja svoj stil, najvjerovatnije će biti sposoban i da uspješno djeluje u različitim rukovodilačkim situacijama. Menadžer koji ne posjeduje "nerv" za takva prilagođavanja, koji ostaje krut u svojoj "principijelnosti", u najboljem slučaju ostaje "menadžer za jednokratu upotrebu" u

samo jednoj situaciji. Odsustvo elastičnosti je prepreka ostvarivanju uspješne karijere menadžera.

Osnovno značenje elastičnosti polazi od sposobnosti menadžera da na odgovarajući način reaguje na situaciju i da izvrši korekcije u svom stilu kada stvarnost odstupa od ocjena i predviđanja na kojima se njegovo ponašanje do određenog trenutka zasnivalo. Uslov elastičnosti u menadžmentu je, prema tome, sklonost i umijeće eksperimentisanja raznim načinima ponašanja i učenja na bazi njihovih rezultata. *Predvodničko ponašanje menadžer može da nauči samo u radu, saradjujući sa potčinjenima na realizaciji njihovih zadataka.*

Elastični menadžer se koristi širokim izborom stilova uzimajući kao kriterijum njihovog izbora jedino njihovu uspješnost (pragmatizam) i uvijek je koncentrisan na autentičnim ciljevima organizacije. Njegova osnovna osobina je osjetljivost prema drugim ljudima. Više vremena troši na pripremanje odluke nego na njeno sprovođenje. Oslanja se na racionalne metode sprovođenja promjena, planiranja, prati i predviđa moguće reakcije i protivrječnosti, što sve omogućava znatno skraćivanje vremena realizacije odluka. Koristi se timskim radom i na taj način stalno širi svoju elastičnost.

Elastični pristup predvodničkom stilu odlikuju četiri karakteristike: visoka tolerantnost u slučaju nejasne situacije (kada nema pravila), nepridavanje značaja "vlasti", otvoreni sistem vrijednosti (neznatan broj tzv. principa) i neposrednošću (zainteresovanost za druge).

Tolerancija. Elastičnost uključuje visoku tolerantnost (trpeljivost) što znači da menadžer ostavlja dovoljno široki prostor za samostalno djelovanje potčinjenih. Ovo pogotovo važi za dinamične situacije u kojim dolazi do odstupanja od utvrđenih standarda djelovanja usljed nepravilnog funkcionisanja nekog od njenih elemenata. Nagle i neočekivane promjene izazivaju strah ili otpor elastičnog menadžera. U takvim situacijama treba se kloniti kabinetskog rada a pribjegavati kratkim izvještajima, opštim načelima i otvorenom planiranju. Vezivati se za prijateljsku opuštenu atmosferu u kojoj je "stari isprobani metod" važniji od propisa. Ne poznavati podjelu na dobro i zlo, crno i bijelo, nego stvari poimati u njihovim prelazima i uzajamnim povezanostima.

Sistem vrijednosti. Pragmatizam i oslonac na kriterijum korisnosti kod elastičnog menadžera može stvoriti utisak da je to čovjek koji nema nikakvih vrijednosti. Međutim, on se koncentriše na "opipljive" uslove i na ono što se može ostvariti. Misao mu nije zarobljena ideologijom i krutim sistemom vrijednosti što mu dozvoljava da shvati nove uslove delovanja i da lako promeni gledište. Više ga interesuje cjelovito znanje nego dokazivanje ispravnosti dosadašnjih zadataka. Umjeren je u izražavanju stavova. Prihvata oprečna gledišta ostavljajući ih bez kritičke sinteze i prepuštajući vremenu da pokaže njihovu opravdanost. Gledište s kojim se ne slaže pažljivo sasluša, obično o njemu ozbiljno promisli i javno ga razmotri u okviru uobičajenog dnevnog reda. Prikuplja informacije iz svih izvora, širi kontakte i ume da se prepusti uticajima. Otvorenost prema drugima dozvoljava da bez ustezanja odustane od starih metoda. Ne dolazi često u sukob jer se ne pridržava stalnih, ekstremnih

principa. Toleriše različita gledišta i njihovo saslušavanje mu je jednako važno kao i rasprava. Da bismo sačuvali elastičnost najbolje je da nemamo ličnih ambicija. Nikako ne treba obavljati poslove rutinski niti ljudima pristupati na strogo uvredljiv način. Ne treba se uokvirivati nekom ideologijom i ni jednom cilju ne treba težiti opsesivno (Raič, 1994: 32).

Neposrednost. Elastični menadžer je čovjek tima. Analizu situacije, planiranje i donošenje odluka najradije preuzima zajedno s drugima. Radi uspješne saradnje više je sklon da prihvati gledište koje preovlađuje u timu nego da se bori za svoje gledište. Daje prednost donošenju odluka putem sporazuma (konsenzusa) a ne putem preglasavanja. Nastoji da raznoglasja riješi putem sinteze koju svi prihvataju. Stalo mu je do izrade zajedničkih gledišta makar ona sadržavala i protivrječnosti. Svakome prilazi individualno, ne kao potčinjenom ili pretpostavljenom. Nikoga ne uvažava prema formalnom položaju. Osjetljiv je na razlike i reaguje na potcjenjivanje ili precjenjivanje ljudi. Angažuje se u rješavanju problema ljudi oko sebe ali ne iz puke radoznalosti ili osvetoljubivosti nego zahvaljujući zainteresovanosti.

Svaki menadžer koji raspolaže nabrojanim umijećima znaće se snaći u bilo kojoj situaciji. To naravno, nije nimalo lako ostvariti i od svakog pojedinca traži stalnu pažnju i veliki intelektualni napor permanentnog usavršavanja i prevazilaženja dostignutih nivoa iskustva i znanja. Samo tako shvaćena funkcija menadžera može uroditi plodotvornim i efikasnim djelovanjem i vidljivim rezultatima.

4. Zaključak

Na osnovu naše analize menadžerskog umijeća u radu s ljudima, moguće je sistematizovati neke generalne zaključke koji istovremeno mogu poslužiti i kao „ideja vodilja“ svakom menadžeru u rukovođenju i radu s ljudima.

Umješnost menadžera u radu s ljudima ogleda se u sljedećim najvažnijim postulatima:

1. Neophodno je procijeniti nivo poznavanja samog sebe, svoje svijesti o uticaju na druge, odnosno o uticaju drugih na nas.
2. Identifikovati svoj osnovni liderski stil kao i sastav situacionih stilova kojima smo skloni.
3. Ocijeniti nivo svoje samorealizacije (samoaktuelizacije), a posebno područja nerealizovanih težnji koje mogu da se ispriječe kao subjektivna ograničenja našem uspješnom menadžerskom nastupu.
4. Identifikovati sopstveno poimanje čovjekove biti, najuticajnije komponente svoje menadžerske filozofije.
5. Ocijeniti nivo svog osjećanja situacije u kojoj nastupamo kao menadžer, posebno identifikovati mehanizme koji mogu smanjiti taj nivo.
6. Ocijeniti svoju sistematičnost kao važnu komponentu efektivnog menadžera, osobinu tolerantnosti, sistem vrijednosti i neposrednost u odnosima s ljudima.

7. Razvijanje opisana tri umijeća efikasnog menadžera (svijest o samom sebi, osjećanje situacije i elastičnost) može se postići i povremenim provjeravanjem sopstvenih znanja i sklonosti.

Literatura

1. Adižes, I. (1994). *Dijagnoza stilova upravljanja*. Novi Sad: Prometej.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Bojanović, R. (1998). *Psihologija međuljudskih odnosa*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije.
4. Čokorilo, R. (2011). *Etika sportskog menadžmenta*. Novi Sad: Izdanje autora.
5. Franceško, M. (2003). *Kako unaprediti menadžment u preduzeću*. Novi Sad: Prometej.
6. Maksvel, Dž. (2007). *Osobine pravog vođe*. Beograd: Finesa.
7. Maslow, H. A. (2004). *Psihologija u menadžmentu*. Novi Sad: Adizes.
8. Nikić, G. (2009). *Uvod u psihologiju menadžmenta*. Novi Sad: CEKOM.
9. Raič, A. (1994). *Efektivni sportski menadžment*. Novi Sad: Fakultet fizičke kulture.
10. Vujić, D. (2003). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije.

SKILLS OF A SPORTS MANAGER IN WORK WITH PEOPLE

Work with people represents a highly significant field of sports manager's activities in which his professional knowledge, leadership and personal traits and skills are manifested. This is due to the fact that inertial plans and organisational schemes are filled by people who are to be transferred to on active (living) process of activities, while potential energy and talents should be converted from the resources to the results. Even the best management plan fails to be implemented unless a sports manager resseses a skill to establish and channel complex human relations towards goals of on organisation. It is just the implementation of the management function. through which a sports manager shows his/her true value. This value rests on self-understanding, understanding people involved in cooperation, understanding different situations in which he/she acts, development of tolerance and flexibility in human relationship etc.

The purpose of this paper is to design a desirable profile of a personality which might serve either as a paradigm of sports managers' development or an assumption of raching functional obility for this profession on the basis of a practical manager's experience and theoretical psychological knowledge.

Key words: *sports manager, leader, human relationships, skill, personality.*