Milanko Čabarkapa

Menadžment u sportu između nauke i prakse

Nenad Havelka i Ljubiša Lazarević: *Psihologija menadžmenta u sportu*. Beograd: Visoka sportska i zdravstvena škola strukovnih studija, 2011.

Danas je postalo veoma popularno pisati i govoriti o menadžmentu u skoro svim oblastima ljudske delatnosti, pri čemu nije uvek jasno šta se pod tim konceptom podrazumeva. U okviru organizacionih nauka koncept menadžmenta upotrebljava se za označavanje nekoliko različitih ali i donekle povezanih fenomena – za proces upravljanja, veštine i način rukovođenja, sistem vođenja i mehanizme kontrole, rukovodeću strukturu u nekoj organizaciji, metodologiju organizovanja rada neke grupe, ali je to i pojam kojim se označava posebna naučna disciplina koja se bavi izučavanjem procesa organizovanja i upravljanja socijalnim grupama i složenim socio-tehničkim sistemima, kao što su radne, sportske i druge društvene organizacije (Mihailović D., Ristić S., 2006; Wren D.A. & Wich D. 1994). Još na početku prošlog veka uvideo se da dobra organizacija svih elemenata i koordinacija rada svih aktera koji su uključeni u neki zadatak ili posao značajno utiče na efikasno ostvarivanja zajedničkog cilja i funkcionisanje radne grupe ili socio-tehničkog sistema. To je bila osnova na kojoj je pokrenut veliki broj empirijskih istraživanja i teorijskih rasprava koje su rezultirale obiljem publikacija koje se bave menadžmentom, pre svega u radnim organizacijama; u novije vreme fokus interesovanja istraživača pomerio se i ka drugim oblicima organizacija, tako da se sve više pojavljuju publikacije i radovi posvećeni menadžmentu u sportskim, političkim i drugim društvenim organizacijama.

Sve vrste menadžera, pa i oni koji su zastupljeni u sportu, suočavaju se sa složenim psihološkim zahtevima, jer se u svom poslu, pored ostalog, bave interakcijom s drugim pojedincima, upravljanjem grupama i organizacijama u celini. Pri tome koriste svoja najbolja znanja, veštine, osobine i druge psiho-fizičke i psiho-socijalne kapacitete i karakteristike, sa ciljem da razvijaju, usmeravaju, energizuju i aktualizuju potencijale i adekvatno profesionalno ponašanje onih ljudi sa kojima rade na ostvarivanju organizacionih ciljeva. Zbog toga savremeni menadžer u svakoj oblasti, pa i u sportu, mora dobro da poznaje sebe i druge, tj. da poznaje sopstveno doživljavanje i ponašanje, kao

i doživljavanje i ponašanje drugih sa kojima radi, tako što ih posmatra pojedinačno ili u okviru grupe kojom rukovodi (Havelka N., Lazarević Lj., 2011).

Kada se napravi letimičan pregled većine objavljenih udžbenika sportske psihologije kod nas i u svetu (Cox R.H., 2005; Pajević D., 2003; Lazarević Lj., 2009; Havelka N. i Lazarević Lj., 1981), može se zapaziti da se do sada manje pažnje poklanjalo organizacionim pitanjima i menadžmentu u sportu, a više pitanjima i temama kao što su: sport i ličnost, fizičke i mentalne sposobnosti u sportu, selekcija u sportu, emocionalni i motivacioni procesi, psihološki principi sportskog treninga i vežbanja, strategije i metode kontrole emocionalnih stanja u sportu, socijalna psihologija sporta i činioци koji utiču na uspeh i visoke rezultate u sportu. Psihologija sporta, kako joj i samo ime kaže, jeste ona oblast primenjene psihologije koja se odnosi na sportsku delatnost, odnosno koja izučava doživljavanje i ponašanje ljudi koji se bave sportom. Mnogim ljudima koji se bave sportom, ili se interesuju za sportska pitanja i probleme, ili rukovode sportskim timovima, klubovima i organizacijama, ili su na bilo koji način povezani sa sportom, psihologija sporta je teorijski zanimljiv i privlačan predmet, za koji smatraju da može biti od velike koristi i značaja za postizanje sportskih rezultata i razvoj ličnosti sportista, iako u praksi pokazuju manje spremnosti za primenu psiholoških saznanja i prihvatanje usluga psihologa-profesionalca u svojim redovima. Običan posmatrač, onaj koji posmatra sportska takmičenja, kao i mnogi treneri i menadžeri, pre svega se zanimaju za fizičku i tehničku pripremljenost sportista, dok ređe razmišljaju o psihološkim činioциma koji utiču na sportske rezultate i postignuća (Cox R.H., 2005). Međutim, savremena psihologija sporta raspolaže nizom saznanja i činjenica kojima može pokazati da uspeh u sportu, posebno u elitnom ili vrhunskom sportu, u značajnoj meri zavisi od uvažavanja i implementacije psiholoških principa, metoda i pravila koja pomažu da sportisti, treneri i sportski menadžeri ostvaruju najbolje rezultate. To je glavni razlog zašto istraživači sve više pažnje poklanjaju psihološkim i organizacionim aspektima sporta, iz čega proizilazi zaključak da bi i sami sportisti i sportski menadžeri morali poznavati psihološke činjenice i njihov značaj za kontrolu nad psihološkim i emocionalnim aspektima sportske igre i takmičenja, ako već ne žele psihologa profesionalca u svojim redovima. Mnogi treneri i sportisti mogu dosta naučiti od psihologa, kao i sami psiholozi od iskusnih i uspešnih trenera i sportista. Sportska praksa je pokazala da su uspešni treneri i sportisti oni pojedinci i grupe koji su pored dobrog poznavanja sporta kojim se bave, i dobre fizičke i tehničke pripreme, vrlo često za svoje uspehe zahvalni i dobroj kontroli i poznavanju psiholoških elemenata sportske igre i takmičenja. To je posebno važno kod vrhunskog sporta, što je u nizu primera potvrđeno na velikim nacionalnim, internacionalnim, svetskim i olimpijskim takmičenjima. Zbog toga se pored ostalih stručnjaka u sportskim timovima i organizacijama mnogih zemalja nalaze i profesionalni sportski psiholozi, koji brinu o vrhunskim sportistima i njihovim postignućima,

U okviru psihologije sporta posebnu pažnju u novije vreme privlače organizacioni aspekti sporta, stilovi i način rukovođenja u sportskim organizacijama, jer se pokazalo da organizacioni stres značajno utiče na rezultate i umanjuje sportske uspehe. Zbog toga se razvila posebna oblast psihologije sporta koja se naziva psihologija menadžmenta u sportu, čiji je zadatak da identifikuje, upozna, izuči i primeni psihološke aspekte funkcionisanja sportskih grupa i organizacija, sa ciljem postizanja njihove ekonomičnosti i efikasnosti (Smith A., & Stewart B., 2007; Tomić M., 2001). Prvi zadatak menadžmenta, kao rukovodeće strukture u sportu, jeste da dobro upozna sportsku organizaciju, okruženje i pojedince koji su značajni za dinamiku razvoja i funkcionisanje sportske grupe, zatim da definiše i primeni najbolje načine upravljanja i rukovođenja u sportu i, što je najvažnije, da svojim znanjem, veštinama i kompetencijama utiče na postavljanje i ostvarenje ciljeva, međuljudske odnose u sportskim grupama, odnose između različitih grupa, kao i odnose sportskih grupa i šireg socijalnog okruženja. Na taj način menadžeri u sportu doprinose razvoju i uspehu sportskih organizacija kojima rukovode, kao i razvoju i društvenom ugledu sporta u celini.

Polazeći od saznanja savremene psihologije sporta, značaja menadžmenta u sportu i stanja u sportskim organizacijama kod nas, autori Nenad Havelka i Ljubiša Lazarević napisali su knjigu – *Psihologija menadžmenta u sportu*, koja je objavljena 2011. godine, u izdanju Visoke sportske i zdravstvene škole strukovnih studija u Beogradu. Knjiga ima 383 strane, 7 posebnih poglavlja i 108 referenci literature. Imajući u vidu ukupan obim izloženog materijala i teme svih poglavlja, a i nakon već prvog pregleda i čitanja ove knjige, možemo reći da su autori uložili značajan trud da prikupe, analiziraju, objasne i čitaocima prikažu nedovoljno poznate, ili bar kod nas nedovoljno uvažavane činjenice, rezultate istraživanja i osnovne teorijske postavke i saznanja iz jedne značajne i veoma aktuelne oblasti savremene organizacione psihologije kao što je oblast psihologije menadžmenta, sa posebnim ciljem i namerom da čitaocima približe psihologiju menadžmenta u sportu. U svojoj analizi menadžerskog ponašanja u sportu, autori polaze od opšteg psihološkog shvatanja da ponašanje rukovodilaca, kao i svakog drugog aktera, može biti reakcija na trenutnu situaciju, ali i odraz trajnih ili relativno stabilnih osobina ličnosti. Te dve grupe činilaca – situacioni ili kontekstualni i personalni ili dispozicioni – osnovne su determinante ponašanja rukovodilaca, a autori opravdano postavljaju pitanje da li su ih rukovodioci uvek svesni, i koliko ih uvažavaju kada odlučuju i biraju strategije rukovođenja i rada sa pojedincima i grupama.

Knjiga *Psihologija menadžmenta u sportu* predstavlja retko delo na našem prostoru koje se bavi najvažnijim psihološkim aspektima menadžmenta u savremenom sportu. Uvodno poglavlje knjige bavi se odnosima u trijadi – psihologija, sport i menadžment, i u njemu su definisani osnovni koncepti i objašnjene međusobne veze te tri oblasti. Autori opravdano ukazuju na društveni i individualni značaj fizičke kulture i sporta, kao veoma važne društvene delatnosti i prakse koja ne sme ostati izvan interesovanja savremene psiholo-

gije i menadžmenta. Posebna pažnja u ovom poglavlju posvećena je pregledu osnovnih koncepcija savremenog sporta, počev od univerzalističkih koncepcija – kakve su humanistička i klasicistička koncepcija, čiji se koreni nalaze još u antičkom dobu i periodu prosvetiteljstva, pa sve do savremenih socijalno fokusiranih koncepcija – kakve su nacionalno-politička i utilitarno-ekonomska koncepcija, koje sve više dominiraju u drugoj polovini XX i na početku XXI veka. Nije sasvim jasno koju koncepciju i vrednosti sporta autori zagovaraju, ali pred čitaoca iznose razumljive i jasne karakteristike svih koncepcija, ostavljajući mogućnost čitaocima da se opredele i upoznaju sa svim aspektima i autentičnim vrednostima savremenog sporta. Ipak, autori smatraju da na komercijalizaciju sporta u savremenim uslovima treba obratiti posebnu pažnju, jer, po njihovom mišljenju, „komercijalizacija usmerava razvoj sporta ka sve većem stepenu profesionalizacije, birokratizacije i specijalizacije, dovodi do zanemarivanja potreba zajednice, potcenjivanja razvojne i rekreativne funkcije sporta” (str.19). Istovremeno, oni iznose ocenu da sport ne može biti uspešan ni na nivou globalne ni na nivou lokalne zajednice ukoliko se temelji isključivo na amaterskom bavljenju sportom i volonterskom učestvovanju u sportskim delatnostima. Time možda malo prenaplašeno smatraju da je savremeni sport „apsolutno zavisao od profesionalnog, odnosno kvalitetnog i efikasnog menadžmenta” (str.19), sa čime se možemo složiti kada je u pitanju vrhunski ili elitni sport, dok se kod školskog, razvojnog, akademskog i rekreativnog sporta pretežno može govoriti o humanističkim i autentičnim vrednostima sporta, o kojima autori i govore pri kraju ovog poglavlja.

Drugo poglavlje se odnosi na psihološke aspekte funkcionisanja organizacije, pri čemu se daju opšte i osnovne postavke klasičnog i savremenog menadžmenta. Detaljnije su prikazane 4 klasične koncepcije upravljanja organizacijom, kao osnovni modeli koji se mogu primenjivati i u savremenom sportu, pri čemu se posebno u završnom delu poglavlja ističe i analizira holistički pristup i menadžment ukupnog kvaliteta. Poseban deo poglavlja odnosi se na savremeni sport i promene koje su nastale pod uticajem globalizacije, komercijalizacije i profesionalizacije u sportu. Najveći deo poglavlja odnosi se na prikaz teorijskih koncepcija upravljanja organizacijom, počev od Tejlorovog klasičnog modela označenog kao naučni menadžment, preko teorije međuljudskih odnosa Eltona Meja, pa do savremenih koncepcija profesionalnog menadžmenta u sportu. Možda bi se na ovom mestu mogla staviti primedba da se u okviru te analize nedovoljno ukazuje na primerenost izloženih koncepcija i modela upravljanja u odnosu na vrste i specifičnost sportskih organizacija, mada autori smatraju da se opšti principi upravljanja iz područja radnih organizacija mogu primeniti i na sportske organizacije.

Najveći deo knjige zauzimaju poglavlja 3, 4, 5 i 6, koja se odnose na socijalno-psihološke aspekte i analizu problema koji su karakteristični za socijalne grupe. Najpre se analiziraju principi razvoja i formiranja grupe, onako kako se to obično prikazuje u udžbenicima socijalne psihologije. Zatim se analiziraju vrste grupa i struktura odnosa u grupi, uključujući i grupne ciljeve i grupne

norme. U 6. poglavlju analiziraju se grupni procesi i obrasci ponašanja u grupi, pri čemu se iznose opšte postavke, saznanja i rezultati istraživanja koji se odnose na bilo koju grupu. Proces i koji se odvajaju u grupi i obrasci grupnog ponašanja imaju opšta obeležja, ali autori ukazuju i na njihovu specifičnost kada se radi o sportskim grupama. To se posebno odnosi na teme koje se vezuju za komunikaciju i opažanje osoba, facilitaciju i inhibiciju, takmičenje i saradnju, javljanje i rešavanje konflikata. Poseban akcenat stavljen je na novije teme kojima se autori bave a koje imaju veliki značaj za menadžere – kao što su grupni procesi koji su usmereni na rešavanje problema i donošenje odluka.

Nakon čitanja ovih nekoliko poglavlja dobija se utisak da autori manje govore o sportskim grupama, ekipama ili timovima i da pišu više iz opšte socijalno-psihološke perspektive, verovatno zato što smatraju da opšta pravila grupne strukture, razvoja, dinamike i odnosa, kao i principi i vrste menadžmenta, važe na isti način za sve socijalne grupe, pa u tom slučaju i za sportske grupe. U okviru te analize posebno je korisna i zanimljiva diskusija koja se odnosi na konflikte i upravljanje konfliktima, kao i na rešavanje problema u grupi kroz grupne diskusije i druge tehnike i strategije.

U završnom, sedmom poglavlju ove zanimljive knjige autori se bave donekle različitim temama, ali su sve one usmerene na povezanost ličnosti i menadžmenta, odnosno na kontekstualne i personalne činioce uspešnog rukovođenja. Pored klasičnih oblika ili stilova rukovođenja dat je i detaljan prikaz personalističke, situacionističke, transakcione i transformacione teorije vođstva, ističu se prednosti i nedostaci svake od tih teorija, kao i preporuke za njihovu primenu i kombinovanje u praksi, zavisno od uslova, ciljeva i karakteristika grupe. Posebnu vrednost imaju opservacije i diskusija koja se odnosi na značaj kontinuiranog i interdisciplinarnog obrazovanja, stručnog usavršavanja i pripreme za ulogu menadžera u savremenim organizacijama, s posebnim osvrtom na sportske organizacije.

Nakon čitanja ove knjige stiče se utisak da je ona namenjena pre svega studentima sportske i organizacione psihologije, fizičke kulture i drugih humanističkih nauka, jer je posle svakog poglavlja dato više pitanja koja se odnose na suštinu poglavlja, važne koncepte i mogućnost navođenja primera iz prakse, što je posebna didaktičko-metodička vrednost ove knjige. Ona svakako može biti korisna i poučna i za menadžere i druge zaposlene u oblasti sporta, naročito za one koji se pripremaju da preuzmu rukovodeće funkcije, ili se već nalaze na vodećim ili rukovodećim mestima u sportskim organizacijama. Zbog sve izraženijeg nastojanja da se poboljšaju sportski rezultati, u poslednje vreme poraslo je interesovanje za psihologiju sporta i menadžmenta u praksi, što je od posebne važnosti ne samo za sportiste već i za njihove učitelje, trenere i organizatore sportskog vežbanja i takmičenja. Ovom knjigom im je omogućeno da upoznaju osnovne principe i koncepte opšte psihologije, psihologije ličnosti, socijalne psihologije, psihologije rada i organizacione psihologije, tj. one oblasti savremene psihologije koje se pojavljuju kao nezaobilazni i sastavni delovi sportske psihologije i psihologije menadžmenta u sportu.

Danas, kada sport postaje sve više tržišno orijentisan i profesionalan, uloga menadžmenta u sportu postaje sve značajnija. Kako sami autori ove knjige u predgovoru ističu – menadžment je onaj deo savremenog sportskog organizovanja od kojeg se očekuje da doprinese uspešnom razvoju sporta u celini. Pošto postoje razne vrste sportova i sportskih organizacija i pošto su one formirane i funkcionisui na različitim društvenim i profesionalnim nivoima, počev od bazičnog školskog sporta, preko masovnog rekreativnog sporta, do vrhunskog nacionalnog i internacionalnog sporta, od veštine upravljanja u mnogome će zavisi njihov uspeh, a ponekad i njihov opstanak.

Na kraju možemo konstatovati da autori analizu menadžmenta u sportu opravdano grade i naslanjaju na osnove klasične i savremene psihološke literaturte, pre svega one iz oblasti socijalne psihologije i psihologije rada, koja se odnosi na upravljanje radnim organizacijama, smatrajući da isti principi i pravila važe i kad je reč o sportu i sportskim organizacijama. Možda bi se ovde mogla staviti primedba na ponekad neopravdane generalizacije, odnosno pozivanje na univerzalne principe menadžmenta u svim sportskim organizacijama; naime, autori u svojoj diskusiji i analizi polaze od opšteg socijalno-psihološkog pristupa koji je adekvatan za bilo koju socijalnu grupu, pa se neki principi, pravila i zakonitosti svakako mogu primeniti i na sportske grupe, ali se kod većine sportskih grupa ne radi o profitu i racionalnom poslovanju, već o zabavi, takmičenju i razvoju psihofizičkih potencijala i kulture sporta, na principu slobodnog izbora i opredeljenja sportista. Sport deli neke zajedničke karakteristike sa radnim organizacijama ili drugim društvenim organizacijama i delatnostima, ali ima i niz specifičnih obeležja i autentičnih vrednosti, koje treba planski podsticati i razvijati, ili ih bar ne treba zaboraviti u uslovima sve veće profesionalizacije i komercijalizacije sporta, u kojima sportski menadžment nesumnjivo ima značajnu ulogu.

Reference

- Cox, R.H. (2005). *Psihologija sporta*. Zagreb: Naklada Slap.
- Havelka, N., Lazarević, Lj. (1981). *Sport i ličnost*. Beograd: Sportska knjiga.
- Havelka, N., Lazarević, Lj. (2011). *Psihologija menadžmenta u sportu*. Beograd: Visoka sportska i zdravstvena škola.
- Lazarević, Lj. (2009). *Psihološke osnove fizičke kulture*. 5. dopunjeno izdanje, Beograd: Visoka škola za sport.
- Mihailović, D., Ristić, S. (2006). *Menadžment – Ljudska strana*. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
- Pajević, D.(2003). *Psihologija sporta i rekreacije*. Laktaši: GrafoMark.
- Smith, A., & Stewart B., (2007). *Sport Management*. Crows Nest: Alen & Unwin.
- Tomić, M. (2001). *Sportski menadžment*. Beograd: Data Status.
- Wren, D.A. & Wich, D. (1994). *Menadžment – proces, struktura i ponašanje*. Beograd: Privredni pregled.