

Radovan Ćokorilo,
Zoran Milošević

Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja Novi Sad.

ETIKA VOĐSTVA U SPORTSKOM MENADŽMENTU

UVOD

U vezi sa vođom i vođstvom na ovom prostorima susrećemo termine rukovodilac i rukovođenje, a sve češće i termine lider i liderstvo. Ne tako davno bila je ustaljena upotreba termina rukovodilac umjesto vođa, odnosno rukovođenje umjesto vođstvo. Poneko pomodno umjesto naših termina upotrebljava termine potekle s anglosaksonskog govornog područja: liderstvo umjesto rukovođenje (vođstvo), odnosno lider umjesto rukovodilac (vođa). U našoj psihološkoj literaturi (Rot, Krstić, Bojanović i dr.), razjašnjena je distinkcija između ovih pojedinih termina.

Termin vođa označava pojedinca koji zauzima poseban položaj i ima posebnu ulogu u grupi što mu omogućava poseban uticaj na ostale članove. Termin rukovođenje označava i osnovne aktivnosti vođe i osnovne funkcije koje rukovođenje ima i koje su važne za održavanje i funkcionisanje grupe, kao i ostvarivanje njenih ciljeva.

Stvar se dodatno komplikuje kada se sa pozicije sportskog menadžmenta uvedu termini – menadžment i menadžer. Američki termin menadžment najčešće označava upravljanje odnosno vođenje, a termin menadžer – rukovodilac odnosno poslovoda. Većina savremenih autora pravi razliku između menadžera (rukovodioca) i vođe (lidera). Između ostalog, navode se i sljedeće razlike među ovim pojmovima: menadžeri – rade stvari na pravi način, upravljaju, održavaju, imaju kratkoročne vidike; nasuprot njima vođe – rade prave stvari, inoviraju, razvijaju, imaju dugoročne vidike.

Ne ulazeći dalje u distinkcije koje postoje među nabrojanim terminima, čini nam se da nećemo mnogo pogriješiti ukoliko termine *rukovodilac, vođa, lider i menadžer*, kolokvijalno koristimo kao sinonime. S druge strane, takođe kolokvijalno kao sinonime moguće je koristiti termine *rukovođenje, vođstvo, liderstvo i menadžment*. Primjereno duhu našeg jezika i u skladu sa vođstvom u sportskom menadžmentu, bilo bi adekvatnije koristiti termine rukovodilac i rukovođenje, ali ovu tezu demantuje sve brojnija inostrana literatura s preferiranjem termina lider i liderstvo.

Vođstvo se najčešće definiše kao *proces u kojem pojedinac utiče na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja*. Ključne riječi definicije su: *proces, uticaj, grupa, cilj*.

Kao *proces* vođstvo podrazumijeva da ono nije samo obilježje vođe, nego je to transakcijski događaj koji se uspostavlja između vođe i njegovih sljedbenika – vođa utiče na sljedbenike i pod njihovim je uticajem.

Kao *uticaj* vođstvo je povezano s time kako vođa djeluje na sljedbenike. Bez uticaja vođstvo suštinski i ne može postojati.

Grupa je mjesto gdje se odvija vođstvo. Ono dakle, uključuje uticaj na skup pojedinaca koji imaju zajednički cilj (mala radna grupa ili velika radna grupa koja obuhvata čitavu organizaciju).

Kao usmjerenost na *ciljeve* vođstvo podrazumijeva usmjeravanje grupe pojedinaca prema postizanju nekog zadatka ili svrhe. Dakle, vođe usmjeravaju svoju energiju prema pojedincima koji zajednički nastoje nešto postići.

Ova kratka analiza definicije pokazuje da je fenomen vođstva prevashodno međuljudski interakcijski proces koji pored ostalog ima duboko ukorijenjenu etičku dimenziju.

O etičnosti vođstva (liderstva) ljudi su se bavili od davnih vremena. U biografijama istorijskih ličnosti opisani su dobri i loši kraljevi, veliki i zli carevi, snažni i slabi predsjednici. Međutim, uprkos takvim opisima, objavljeno je veoma malo istraživačkih radova o teorijskim osnovama etike vođstva (up. Northaus, 2010: 341). Cilj ovoga rada je da naznačimo osnovne modalitete vođstva, prevashodno u sportkom menadžmentu, i skiciramo najvažnije postulate etičnosti vođe.

2. MATERIJAL I METODE

U ovom radu je primarno korišćena deskriptivna, analitičko-sintetička metoda, pomoću koje smo kritički analizirali fenomen vođstva i različite pristupe u njegovom proučavanju. U vezi s tim smo razmatrali etičnost vođstva, takođe s aspekta različitih teorijskih stanovišta. Pored proučavanja i analize reprezentativnih naučnih i stručnih radova iz obje navedene oblasti kao veoma dragocjeno poslužilo nam je sopstveno praktično iskustvo (bilo vođe, bilo sljedbenika) iz prakse vođstva u političkim, sportskim, školskim i porodičnim situacijama.

3. REZULTATI I DISKUSIJA

3.1. Različiti pristupi u proučavanju vođstva

Vođstvo predstavlja značajan faktor strukture i dinamike svake organizovane grupe. U najširem smislu može se posmatrati kao proces *djelovanja koji utiče na pojedince i grupe u ostvarivanju postavljenih ciljeva*. Ovako određeno vođstvo sadrži u sebi nekoliko bitnih elemenata kao što su usmjeravanje grupe, davanje informacija, odlučivanje, izgrađivanje međusobnih odnosa, motivisanje i sl.

Vođa je, dakle, onaj koji zna u kom pravcu ide grupa. On određuje strategije kako da se ostvari cilj. Nije to samo vizija cilja, nego i svakodnevna konceptualizacija i motivacija da se vizija pretvori u realnost, da se kroz pojedinačni uspjeh ostvari uspjeh kompletnog tima.

Kao što smo kazali, vođu ne treba poistovjećivati sa menadžerom koji je pretežno zadužen za planiranje, organizovanje, budžet, pomoćno osoblje i sl. Bez obzira što u brojnim firmama vođe (direktore) biraju ovlašćena lica uz poštovanje utvrđene procedure, nije rijedak slučaj da se pojedinac spontano izdvoji iz neke grupe i preuzme zaduženja trenera, odnosno kapitena tima. Oni su često mnogo uspješniji od onih koji su bili izabrani zbog toga što imaju podršku tima ili članova grupe. Pretpostavlja se da takve vođe posjeduju specijalne vještine vođstva ili zavidne

sposobnosti u određenoj vrsti sporta ili treninga. Psiholozi su pokušali otkriti ove vještine vođstva u nadi da predvide i izaberu one koji mogu postati kvalitetne vođe. Pored ostalog, istraživani su i pojedini faktori koji su zaslužni za uspješno vođstvo, kao što su, na primjer, faktori okruženja.

Postoje veoma različita shvatanja vođstva koja su nastala u brojnim naukama sa veoma različitim polazišnim stanovištima. Baveći se tom problematikom, Stogdil (1974) je sve teorije vođstva podijelio u šest velikih grupacija: teorije o osobinama vođe, situacione teorije, teorije koje naglašavaju značaj ličnosti vođe i situacionih faktora, teorije interakcije (očekivanja), teorije razmjene i teorije humanističke.

M. Franceško (2003), izdvaja i opširnije govori o dvije vrste teorija vođstva (rukovođenja). Prvo su teorije u kojima se vođstvo posmatra kao socijalna interakcija, a drugo teorije u kojima je sadržana ideja o značaju kognitivnih faktora u rukovođenju ljudima. Na osnovu ovog kriterijuma obradila je sljedeće teorije: teorije o osobinama vođe, situacione teorije, kontigencioni modeli, transakciona teorija, teorija o ljudskoj prirodi i atribuciona teorija.

Vajnberg i Guld (1999) su u kontekstu sporta obradili četiri modaliteta istraživanju vođstva: karakterni, bihevioristički, interakcijski i višedimenzionalni.

Kao što je prethodna analiza pokazala karakterni pristup, odnosno pristup utemeljen na osobinama (inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje, društvenost, dominacija, emocionalna inteligencija...) spominje se u svakoj od nabrojanih klasifikacija. Ličnost, njene osobine i sposobnosti su fokusirane ili se implicitno podrazumijevaju i u svim ostalim modalitetima proučavanja vođstva u svakoj grupi. Pristup utemeljen na osobinama ličnosti početka je utvrđivao osobine velikih vođa, potom je primijenjen da bi se uvažio uticaj situacije na vođstvo, da bi danas ponovo bio primijenjen kako bi se naglasila ključna uloga osobina u uspješnom vođstvu.

Za razliku od karakternog pristupa, bihevioristički pristup brani stav da se vođe stvaraju a ne rađaju, tj. da bilo ko može naučiti da postane vođa učeći od drugog uspješnog vođe obrasce ponašanja. Nema, dakle, specifičnih karakteristika koje jednog vođu čine uspješnim, već vođe imaju niz ličnih karakteristika.

Interakcijski pristup pretpostavlja interakciju između situacije i ponašanja vođe kao ono što određuje uspješno vođstvo. Ovaj pristup pokazuje da ne postoji idealni tip vođe, već da stil vođstva i efikasnost vođe zavise od uklapanja sa situacijom i kvalitetima članova grupe. Dva poznata stila vođstva (vođa koji je orijentisan na razvijanje i održavanje dobrih međuljudskih odnosa i vođa koji je orijentisan na davanje zadataka i postavljanje ciljeva) nisu podjednako efikasna u svim situacijama. Vođa orijentisan na davanje zadataka, mnogo je efikasniji, bilo da se radi o povoljnim situacijama, bilo da se radi o nepovoljnim situacijama, dok je vođa, orijentisan na međuljudske odnose, efikasniji u umjereno povoljnim situacijama.

Čeladurai (1978. i 1990) je razvio tzv. "višedimenzionalni model sportskog vođstva" po kome se vođstvo u sportu posmatra kao interakcijski proces. Uspješnost vođe zavisi od *prethodnog stanja* (situacionih karakteristika, karakteristika vođe i karakteristika članova grupe). Prethodno stanje uslovljava *ponašanje vođe* (zahtijevano ponašanje, trenutno ponašanje i omiljeno ponašanje preferirano od članova grupe.

Ponašanje vođe, nadalje, proizvodi *posljedice vođstva* (izvođenje igre i zadovoljstvo sportista). Čeladurai postavlja hipotezu da će do pozitivnog učinka doći ukoliko se slože sva tri aspekta ponašanja vođe, tj. ako se vođa ponaša u skladu sa trenutnom situacijom, ako se ponašanje poklapa sa onim što članovi grupe zahtijevaju i preferiraju, sportisti će pružiti najbolju moguću igru i pri tom će osjećati zadovoljstvo.

3.2. Etička dimenzija vođstva

Pojam *etika* skovan je još u vrijeme starih Grka čija riječ *ethos* ima značenje *običaj, ponašanje ili karakter*. U savremenom svijetu etika se bavi vrijednostima i pravilima koje pojedinac i društvo smatraju poželjnim. Naglasak je na primijenjenoj etici s dominantnom orijentacijom na tri osnovna učenja: *teleološko, deontološko i učenje o vrlini*.

Teleološko učenje je učenje o svrhovitosti, odnosno o dobrom koje opravdava najpovoljnije i najmanje nepovoljne posljedice. Dominantne ideje ovdje su *utilitističke* i one se javljaju u mnoštvu oblika.

Deontološko učenje je klasično učenje o dužnostima (poteklo iz judeo-hrišćanske i Kantove etike) usmjereno na empirijska istraživanja o posebnim dužnostima: u profesiji, u nauci, umjetnosti, biznisu, sportu i sl. Pristalice ovog učenja smatraju da prije djelovanja moramo razmotriti dužnosti, obično u formi principa i prava. Smatra se da sistem principa ima svoje uporište u savršenom pravilu (zlatom pravilu).

Teorija vrline afirmisana je u novije vrijeme. Po ovoj teoriji etika je zasnovana na liku dobra, pa dobar život žive oni koji posjeduju niz vrlina, kao što su: pravičnost, iskrenost, hrabrost, kooperativnost i sl., i odsustvo poroka: kukavičluk, egoizam, nečasnost itd. *Moralna vrlina* je u najbližoj vezi sa *karakterom* pojedinca i *ponašanjem* koje proizilazi iz tog karaktera. Često kažemo da se moralno ponašaju moralni, a nemoralno nemoralni ljudi. Zbog toga je vaspitanje karaktera, tj. razvijanje vrlina, jednako značajno kao što je značajno umijanje moralnog rasuđivanja. *Moralni ideali* su ciljevi kojima pojedinci (i pojedine firme) treba da teže. Na kraju, vrline, karakter i ideali su značajni za pojedinca, ali je sporno da li su značajni i za firme (up. Čokorilo, 2011: 23-25).

Kao što smo na osnovu analize različitih modaliteta vođstva u sportu i sportskom menadžmentu zaključili da su *karakterne osobine* i *ponašanje vođe* dominantne pretpostavke uspješnog vođstva, isto tako je moguće zaključiti da je na području savremenih etičkih teorija predominantna teorija *moralne vrline* koja je opet u neposrednoj vezi sa *karakterom* i *ponašanjem* pojedinca. Karakterne i ponašajne performanse značajne su za svakog vođu iz neosporne činjenice da on *utiče* na svoje sljedbenike. Druga je stvar, što može biti predmet posebne analize, u kojoj mjeri se vođa u sportskom menadžmentu oslanja na izgrađivanje vlastitih vrlina, pogotovo koliko se ponaša u skladu sa njima.

Različiti teorijski pristupi u proučavanju vođstva i različiti etički pogledi kakav bi vođa trebao biti onemogućavaju konstituisanje jedinstvenog stava o mogućim principima koje bismo mogli preporučiti aktuelnim i potencijalnim vođama u sportskom menadžmentu. Northaus (2010: 350-356) u tom smislu govori o pet načela etičkog

vođstva čiji se korijeni mogu pronaći još kod Aristotela (poštovanje drugih, služenje drugima, pokazivanje pravičnosti, iskazivanje iskrenosti i izgrađivanje zajedništva). Autor je svjestan činjenice da to nisu sveobuhvatna načela, ali da mogu poslužiti kao osnova i opomena svakom vođi. U kojoj mjeri će pojedino načelo biti poštovano umnogome zavisi od situacije, karakteristika vođe i karakteristika njegovih sljedbenika.

ZAKLJUČAK

Empirijska istraživanja u području etike vođstva uopšte, a pogotovo vođstva u području sportskog menadžmenta veoma su oskudna. Nama su pretežno bili dostupni radovi esej-tipa koji najčešće izražavaju pojedinačna mišljenja autora, dok empirijska istraživanja skoro i da nema. Držali smo se objektivne analize vođstva kao višedimenzionalne interaktivne međuljudske pojave čije su suštinske karakteristike: proces, uticaj, grupa i cilj. Iz brojnih teorijskih shvatanja vođstva posebno smo akcentirali karakterne osobine vođe (inteligenciju, samopouzdanje, odlučnost, poštenje, društvenost, dominaciju...) na osnovu kojih je moguće izgraditi poželjno ponašanje vođe. Za etiku vođstva to su dominantne performanse koje upućuju na to da je izgrađivanje vrlina za svakog vođu u savremenom sportskom menadžmentu možda od primarne važnosti. Izgleda da vođstvo nesporno uključuje vrline, pa osoba ne može biti vođa, a da nije svjesna vlastitih vrlina i da permanentno ne radi na njihovom usavršavanju. Te vrline se u procesu komunikacije sa sljedbenicima vođe prelijevaju u njihove duše. Samo od vođe koji posjeduje spomenute osobine i svjesno rade na izgrađivanju sopstvenih vrlina možemo očekivati da će poštovati osnovna načela etičnog vođstva: poštovanje, služenje, pravičnost, iskrenost i zajedništvo.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Bojanović, R. (1998). *Psihologija međuljudskih odnosa*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije.
3. Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21 (328-354).
4. Čokorilo, R. (2009). *Psihologija sporta*. Novi Sad: Akademska knjiga.
5. Čokorilo, R. (2011). *Etika sportskog menadžmenta*. Novi Sad: Izdanje autora.
6. Franceško, M. (2003). *Kako unaprediti menadžment u preduzeću*. Novi Sad: Prometej.
7. Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5 (48-60).
8. Krstić, D. (1988). *Psihološki rečnik*. Beograd: Vuk Karadžić.
9. Northouse, G.P. (2010). *Vodstvo (Teorija i praksa)*. Zagreb: Mate.
10. Raič, A. (1994). *Efektivni sportski menadžment*. Novi Sad: Fakultet fizičke kulture.

11. Rot, N. (1989). *Osnovi socijalne psihologije*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
12. Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership – A survey of theory and research*. New York: A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.
13. Weinberg, S. R. & Gould, D. (1999). *Foundations of sport and exercise psychology*. New York: Human Kinetics.

ETHICS OF LEADERSHIP IN SPORTS MANAGEMENT

Leadership is the most important factor of the structure and dynamics of each organised group. In the broadest sense of the word it is studied as an interactive process which affects individuals and groups in terms of implementation of the set goals. Leadership affects orientation of a group, exchange of information, decision making, establishment of interpersonal relations, people's motivation, etc. One should make a difference between a leader and a manager who is primarily in charge of planning, organisation, budget, assistant personnel etc. Even though leaders sometimes have the same obligations, leadership involves the skill of vision embodiment and not only a specific style of behaviour. The paper begins with an analyses of four approaches to leadership (character, behavioural, interactive, multidimensional). This is followed by an analysis of theoretical aspects of ethical theories on personal traits and leader behaviour. Special emphasis is put on the phenomenon of influence of each leader on his followers, which includes a huge ethical responsibility. Results of our analysis indicate that ethics of leadership in sports management is primarily important to the leader himself, however, due to the nature of influence as a process, it is equally important for organisational values and motivation of followers in implementation of common goals.

Key words: leader, manager, ethics, management.