

Borislav Samardžić,

Slavica Bjeljac

PU “Radosno detinjstvo” Novi Sad

PROAKTIVISTIČKI I INTERAKTIVISTIČKI STIL MENADŽMENTA KAO NEOPHODAN USLOV RAZVOJA SPORTSKOG MENADŽMENTA

1. Uvod

Menadžment predstavlja jednu od najvažnijih ljudskih aktivnosti. Jedan od razloga stvaranja grupa je postizanje ciljeva koje pojedinci ne mogu sami ostvariti, pri čemu menadžment osigurava koordinaciju rada pojedinaca unutar grupe. S pojačanim oslanjanjem društva na grupni rad, zadatak menadžera postaje sve važniji.

Menadžment institucije ne može biti samo preokupiran operativnim problemima sadašnjosti i njihovim rešavanjem na osnovu stečenog iskustva, a da u drugi plan stavlja vitalna strategijska pitanja. Danas se traže novi pristupi u rešavanju postojećih i novih problema. Od menadžera se traži razumevanje budućnosti, novih načina konkurencije, blagovremena spoznaja mogućnosti i njihovo efikasno korišćenje. Njihova uloga je da izvrše strategijski izbor i da dosledno sprovedu strategijski pravac. Od njih se zahteva da stvore i iskoriste prednost institucije i da joj obezbede mesto u budućnosti. Više nije dovoljno biti samo dovoljno dobar da bi se opstalo u složenim i dinamičnim vremenima, već institucija mora biti među najboljima, ako želi da obezbedi svoju egzistenciju. Menadžeri su dužni da u sve težim uslovima privređivanja dovedu instituciju do žejenog stanja koje postaje stvarnost pomoću dobre strategije.

Svaka institucija funkcioniše i egzistira zahvaljujući viziji, znanju, veštini i mudrosti menadžmenta, njihovom odnosu prema riziku, sposobnosti prilagođavanja, njihovom stavu prema budućnosti i poslovnim idejama koje poseduju. Uticaj raznovrsnih faktora i turbulentnost okruženja u kojem institucija egzistira, dobrim delom određuje postojanje i poziciju institucije, kao i način reagovanja menadžmenta na šanse i opasnosti. Svojom vizijom, menadžeri ubrzavaju napredak. Vizija je nadahnuće koje inspiriše i motiviše menadžere, omogućava im da naprave dobar strategijski izbor, inicira strategijske akcije i podstiče ih da daju najbolje i najviše od sebe.

Vizija predstavlja važan izvor energije i strasti potrebne za promene. Ona se gradi na pretpostavkama i činjenicama kojima se predviđa nova stvarnost. Ona treba zaposlenima da pokaže suštinu i svrhu svih napora ka promenama i izgled preduzeća nakon promena. Vizija institucije, da bi imala efekata, mora biti prenetna zaposlenima, treba da je svima dostupna i razumljiva, da poseduje podršku za promene i razvoj. Takođe, vizija top menadžmenta mora da je podržana adekvatnom strukturom, sistemima, stručnošću i kadrovima (5).

Svaki menadžer mora da ima ne samo viziju kako će instituciju da se razvija i raste u budućnosti, već treba da ima i viziju kako će se ono ponašati u uslovima diskontinuiteta, kako će uspeti da preživi u turbulentnim uslovima i da profitira od iznenadnih okolnosti.

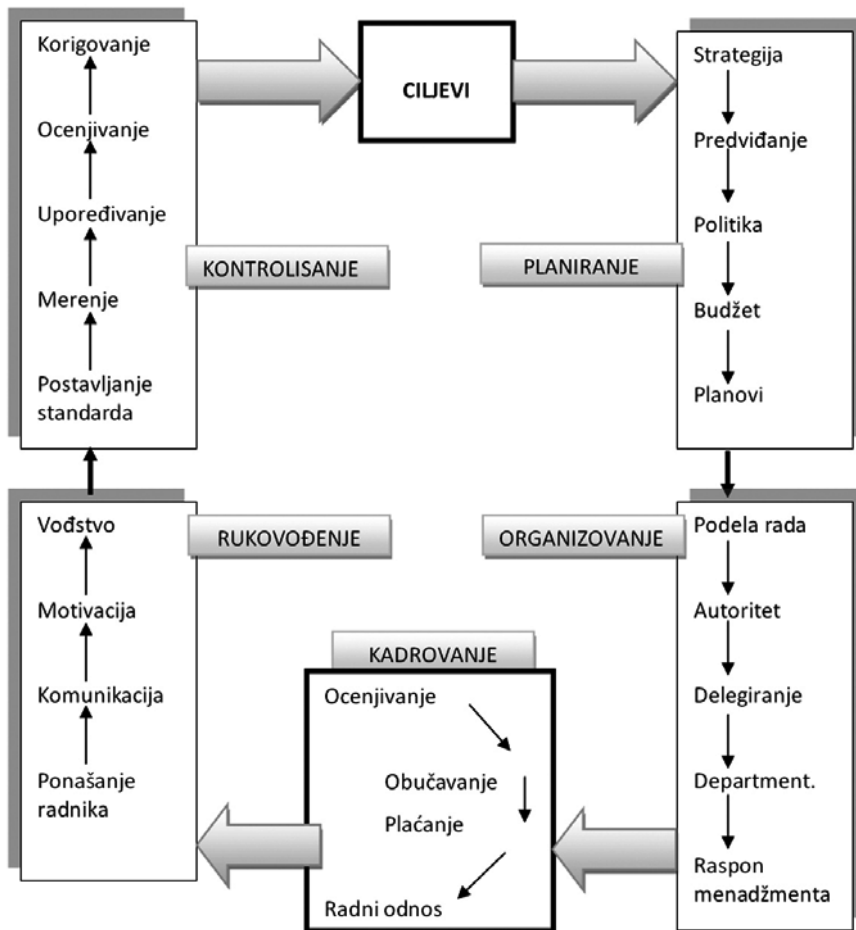
Institucija i njen menadžment mora stalno da uči, jer okolnosti u kojima se razvija globalna - svetska ekonomija ukazuju na eksponencijalni razvoj znanja u svim oblastima, dolazi do snažnog razvoja tehnologije i informacionih sistema, a savremena preduzeća moraju da se kreću zajedno sa tim razvojem ka organizacijama koje uče.

2. Metodološke osnove menadžmenta

Nauka menadžmenta je identifikovala pet funkcija menadžmenta, kao nezamenjivog opšteg uslova uspešnog upravljanja svakom organizacijom, pogotovo onom koja deluje u poslovnom-tržišnom okruženju. Pripadnici sportske organizacije, koji obavljaju ove funkcije, pripadaju menadžmentu te organizacije. U nastavku rada navešćemo esencijalne funkcije menadžmenta (slika 1):

1. Planiranje - postavljanje organizacijskih ciljeva i razrada strategija njihovog ostvarivanja, prognoziranje/ predviđanje budućnosti u kojoj će se odvijati ostvarivanje tih ciljeva, razrada ciljeva u planovima i rasporedima aktivnosti kojima se usklanjuju naponi svih članova organizacije ka postavljenim ciljevima;
2. Organizovanje - raspodela rada na uzajamno zavisne učesnike aktivnosti, grupisanje članova organizacije na specijalizovane poslove - u grupe i odeljenja koja podležu manjoj ili većoj centralizaciji upravljanja;
3. Kadrovanje - dodeljivanje pravih ljudi na predviđene aktivnosti/ poslove putem određivanja kvalifikacija/ obučenosti neophodnih za pojedine aktivnosti;
4. Rukovođenje - motivisanje svih članova organizacije na postizanje visoke produktivnosti putem saradnje i izvršavanja dobijenih uputstava i direktiva;
5. Kontrolisanje - praćenje ostvarivanja ciljeva predviđenih planovima sa utvrđenim karakteristikama učinka, ispravljanje odstupanja koja izlaze izvan utvrđenih standarda.

Ove funkcije su prisutne u delokrugu rada svakog menadžera iako u različitom obimu na različitim nivoima menadžmenta. Menadžeri sa vrha piramide - generalni direktori, sekretari i slično bdiju nad širim okruženjem organizacije, razvijaju njenu filozofiju, strategiju i politiku razvoja.



Slika 1. Proces menadžmenta

Menadžeri srednjeg nivoa - šefovi odeljenja, rukovodioci stručnih štabova, i slično bave se ciljevima svojih funkcionalnih područja (finansije, marketing, sistem informisanja i slično) i odeljenja. Menadžeri prve linije - treneri, kapiteni timova i slično - zaokupljeni su prvenstveno "radom s ljudima", individualnim ciljevima sportista, njihovim takmičarskim karakteristikama, tehničko-taktičkim veštinama, motivisanošću (1).

3. Sportski menadžment

Menadžeri imaju, unutar i izvan sportske organizacije društvene uloge. Prvo, interpersonalnu ulogu lidera ili predstavnika formalnih funkcija. Drugo, informativnu ulogu izvora obaveštenja o važnim podacima ili izveštača koji nastupa pred javnošću.

Treće, uloga sudije-arbitra koji donosi odluku u trenucima krize, pregovaranja i raspoređivanja oskudnih resursa. Realizacija funkcija i društvenih uloga zahteva da menadžeri neprekidno stižu i usavršavaju tri vrste ekspertskih sposobnosti:

- Prvo, konceptualne ili logičko-misaone sposobnosti koje obuhvataju moć analize razjašnjavanja i rešavanja problema. Ove sposobnosti dobijaju na značaju sa rastom nivoa na kojem se menadžer nalazi u hijerarhiji upravljačkih ovlašćenja.
- Drugo, interpersonalne sposobnosti ili sposobnosti usmeravanja međuljudskih odnosa. Ove sposobnosti su važne na svim nivoima menadžmenta ali im značaj raste idući ka dnu piramide ovlašćenja.
- Treće, tehničke sposobnosti koje se odnose na posebne zahteve konkretne organizacije. Značaj ovih sposobnosti je najveći na nižim nivoima menadžmenta (2).

Sportski menadžment kao veština i empirijsko nestrukturirano iskustvo talentovanih menadžera pojedinih sportista, timova i klubova nastalo je sa pojavom prvih profesionalnih sportskih organizacija. Pojava sistematskog, naučnog-strukturiranog znanja o sportskom menadžmentu vezuje se sa:

- Rastom profesionalizacije sporta i njegovog podređivanja zakonitostima tržišne ekonomije,
- Nastankom nauke menadžmenta, prvo u profitnom sektoru korporativnog biznisa a potom i njenim širenjem na sektor ne-profitnih javnih i privatnih delatnosti.

U centru interesovanja nauke sportskog menadžmenta su objektivne funkcije menadžmenta koje menadžeri različitih nivoa nužno obavljaju, društvene uloge koje preuzimaju i lične sposobnosti koje moraju da razvijaju da bi ove funkcije i uloge uspešno nosili. Delokrug sportskog menadžmenta podrazumeva: delokrug izučavanja i delokrug praktične primene znanja koja se izučavaju. Sportski menadžment je proces, ciklično kretanje kroz pet funkcija koje menadžeri realizuju pripremajući, izvodeći i kontrolišući kretanje organizacije ka ostvarivanju njenih ciljeva (9).

U užem smislu, sportski menadžment kao akademska disciplina obuhvata područja znanja o menadžmentu koja su se iskristalisala u praksi upravljanja sportskim organizacijama. Zajednička komisija udruženja za fizičko obrazovanje i za sportski menadžment Severne Amerike za ocenu programa obrazovanja sportskih menadžera na univerzitetima Severne Amerike, utvrdila je sledeće oblasti izučavanja sportskog menadžmenta (4):

- Izučavanje sociokulturnih dimenzija sporta
- Menadžment i liderstvo u sportu
- Etika u sportskom menadžmentu
- Marketing u sportu
- Komunikacije u sportu
- Budžet i finansije u sportu
- Pravni aspekti sporta
- Ekonomika sporta
- Menadžment sportskih objekata i priredbi
- Upravni organi i strukture u sportu
- Praktično iskustvo u sportskom menadžmentu.

4. Savremeni menadžment u funkciji razvoja sportskog menadžmenta

Pristup menadžmenta prema budućnosti može biti neaktivistički, reaktivistički, proaktivistički i interaktivistički.

Neaktivistički pristup znači da se menadžment institucije miri sa postojećom sudbinom. Ne traži optimalna rešenja, planove donosi na osnovu mogućnosti, izbegava čak i najmanji rizik, dok ciljeve prilagođava mogućnostima. Neaktivistički pristup smatra da svaka intervencija samo može da pogorša poziciju institucije.

Reaktivistički pristup znači da menadžeri u instituciji nastoje da izbegnu probleme, a postojeće da rešavaju na stari način. Takav pristup je tako koncipiran da željena budućnost posmatra slično postojećoj situaciji u kojoj se institucija nalazi i na svaku, pa i najmanju, promenu se gleda sa odbojnošću. Neaktivistički i reaktivistički pristup ne samo da ograničavaju rast i razvoj, već na duži rok dovode u pitanje i opstanak institucije.

Proaktivistički pristup podrazumeva da institucija prihvata orijentaciju ka budućnosti i promene koje se dešavaju u sredini, kao mogućnost za rast i razvoj. Menadžeri vrše predviđanje ali se ide samo na prilagođavanje. Smatra se da se budućnost ne može bitnije menjati jer je determinisana sadašnjošću i prošlošću.

Interaktivistički pristup znači da je menadžment institucije orijentisan na budućnosti, te ne samo da joj se prilagođava, već preuzima akcije i pokušava da menja tu budućnost. Polazi od pretpostavke da se budućnost teško može apsolutno kontrolisati, ali da se može menjati i na neki način prilagođavati svojim potrebama. Institucija za svoj rast i razvoj koristi ne samo mogućnosti koja se spontano javljaju, već i samo stvara mogućnosti za to inicirajući razne promene. Ovde se ponekad i eksperimentiše, a na tehnologiju se gleda kao na značajan faktor razvoja. Ova orijentacija sva tri elementa vremena (prošli, sadašnji i budući) uzima u obzir prilikom planiranja svojih akcija. Interaktivistički pristup odgovara skici poželjne budućnosti. Predviđanje zasnovano na ovom pristupu prvo definiše željeno stanje u budućnosti i izbor puta da se to stanje i realizuje. Predstavlja najprogresivniji pristup budućnosti i u praksi se najčešće kombinuje sa proaktivističkim.

Poslednja decenija, pogotovo posle “eksplozije Interneta” u poslovnom okruženju sportskih organizacija nastupile su značajne promene. Umesto relativno stabilnih uslova (sa finansijskom podrškom države, društvenih fondova i sl.) sportske organizacije su se našle u izrazito nestabilnom i neizvesnom okruženju. U tako izmenjenim okolnostima poznavanje proaktivističkog i interaktivističkog planiranja i sposobnost sportskih menadžera da takvo planiranje primenjuju postaje neophodan uslov razvoja.

Klijenti sportskih organizacija su izloženi mnoštvu izbora, lojalnost sportskoj grani i organizaciji postala je manje važna; manji takmičarski neuspeh ili nedostatak finansijskih sredstava potrebnih za plaćanje igrača, lako mogu da rezultiraju osipanjem aktivista i publike. Konkurenti, takmaci na sportskim odmeravanjima, se naglo menjaju, nove ekipe stupaju na takmičarsku arenu neočekivano, čak i sa druge strane globusa. Sa takvom nestabilnošću globalnog tržišta sporta, za sportske menadžere postaje veoma važno da strategijsko planiranje učine delom svoje ukupne poslovne strategije.

Donedavno, spotski menadžeri su mogli da uspešno vode svoje organizacije reagujući i iščekujući promene u sociokulturnim sklonostima sportske publike, troškova i cena. Takav reaktivistički stil menadžmenta bio je dovoljan da održi aktivnosti sportske organizacije u zadovoljavajućem okviru. Danas promene nastupaju brzo i iz više pravaca. Neaktivni i reaktivni menadžeri se u takvim okolnostima teško snalaze, nisu u stanju da preduzmu neophodna prilagođavanja i zato gube klijente, publiku i sponzore.

Proaktivističko i interaktivističko planiranje se opisuje kao proces samoispitivanja, suočavanja sa teškim izborima i utvrđivanja prioriteta. Lideri organizacije predviđaju njenu budućnost i razrađuju neophodne procedure i aktivnosti za ostvarenje ove budućnosti. Proaktivističko i interaktivističko planiranje može takođe da se definiše kao razmatranje:

- Gde smo sada;
- Gde želimo da stignemo;
- Kako ćemo tamo da stignemo;
- Kako ćemo znati da smo tamo stigli.

Radna definicija proaktivističkog i interaktivističkog planiranja obuhvata razmatranje sledećih pitanja:

- Šta su naše osnovne vrednosti? U šta smo uvereni? Šta je filozofija i svrha naše organizacije?
- Radi koga postojimo? Šta je naša svrha?
- Gde smo sada? Koje su naše snage i slabosti?
- Gde želimo da stignemo? Koji su naši ciljevi ?
- Kako ćemo tamo stići? Koji su naši zadaci strategije?
- Kako ćemo doneti odluke? Koja je struktura naše organizacije?
- Kako ćemo znati da smo tamo stigli?

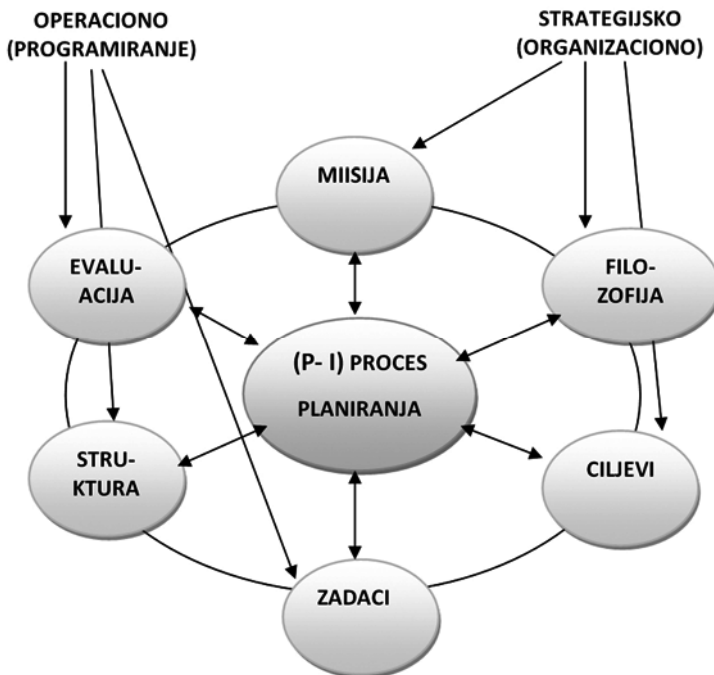
Mnogi teoretičari shvataju proaktivističko i interaktivističko planiranje kao linearni (jednosmerni) proces. Oni smatraju da taj proces ima početak i kraj i da svaki korak mora da se završi pre nego što sledeći počne. U stvarnosti najčešće dolazimo do zaključka da je takav pristup planiranju nemoguć. U mnogo slučajeva planiranje se postiže bez napisane filozofije i dobro promišljenih ciljeva. Delatnosti počinju sa postavljanjem ciljeva za narednu godinu a filozofija i izjava o misiji mogu da se razrade kasnije. Takođe ne mora, da jedna faza mora da se završi pre nego što naredna može da se preduzme.

Model na koji se u ovom radu oslanjamo pristupa proaktivističkom i interaktivističkom planiranju na integralan način. U takvom pristupu nema pretpostavljene početne ili završne tačke. Takođe nema pretpostavke da jedna faza mora da se završi pre nego što naredna može da se preduzme. Proaktivističko i interaktivističko planiranje se uzima kao stalni proces čije komponente se redovno preispituju i inoviraju.

Filozofija i ciljevi sportske organizacije treba da se preispituju najmanje jednom godišnje kako bi članovi uprave i kadrovi bili u toku i imali solidno razumevanje vrednosti organizacije. Evaluacija treba da se vrši kao stalni proces tokom čitave godine. U proaktivističkom i interaktivističkom planiranju je važno da se shvati da će odluke do-

nete na jednom koraku procesa imati uticaj na rasprave i izbor na svim drugim područjima. Zato je značajno da se preduzmu unakrsna proveravanja tokom planskog procesa.

U integralnom pristupu proaktivističkog i interaktivističkog planiranja, obuhvata se formulisanje misije, filozofije, ciljeva i strategija; planiranje ili programiranje obuhvata neprekidni proces postavljanja i dodeljivanja zadataka, realizaciju aktivnosti, vremenskih rasporeda, delovanje strukture i stalnu evaluaciju planova (slika 2).



Slika 2. Proaktivistički i interaktivistički proces planiranja

Model integralnog proaktivističkog i interaktivističkog planiranja predstavljen u ovom radu započinje iz središta. Ovaj model je tako projektovan da prikuplja informacije i vraća ih po prečnicima kruga. Informacije teku u jednom i drugom pravcu između onih koji rade na različitim aspektima procesa, s jedne strane, i centralne komisije za planiranje. U mnogim organizacijama, svi članovi organizacije učestvuju u nekim aspektima procesa. Preporučujemo je da svi planeri i izvršioци budu uključeni u razmatranje filozofije, izjave o misiji i ciljevima. Manje grupe operativnih menadžera su obično uspješnije za izradu planova akcije, strategija i procese evaluacije. Neke odgovornosti mogu da se poverе kadrovima ali u organizacijama bez razgranate kolektivne strukture upravni odbor dobija konačan autoritet za usvajanje planova.

Menadžeri budućnosti će biti upravljačke sile koje će biti u stanju da rade sa ljudima u grupi, biće osposobljeni da izaberu i obučе saradnike i da upravljaju svim vrstama konflikata. Menadžment treba da ima jedan proaktivistički i interaktivistički stav u

odnosu na budućnost, što znači da ne treba samo da iščekuje buduće, njemu već poznate događaje i da im se prilagođava, već treba da bude ispred vremena, da anticipira probleme i da izvrši blagovremene pripreme za njihovo rešavanje, da uravnoteži svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve, da menja budućnost, odnosno da kroz iniciranje tržišnih, tehničko-tehnoloških promena oblikuje budućnost koja će joj odgovarati tj. da kreira sopstvenu budućnost. Ovakav pristup zahteva od menadžmenta da u istraživanju budućnosti operiše sa što širim prostornim i što dužim vremenskim horizontom (5).

5. Zaključak

Budućnost kojoj idemo u susret puna je predrasuda, prepreka, neizvesnosti, nesigurnosti, dilema i straha. Nepoznavanjem budućnosti javlja se strah od sutrašnjice, od promene, od inovacija, od tehnološkog razvoja, strah od novog znanja, nove poslovne situacije. Cilj menadžera je da se kroz anticipiranje budućnosti i spoznajom budućeg toka događaja poveća izvesnost ostvarivanja očekivanih rezultata. Odluke koje se uvek donose u sadašnjosti doneće vidljive rezultate tek u budućnosti. Problem nastaje onda kada treba da razmatramo budućnost, jer se postavlja pitanje koju moguću budućnost da razmatramo? Nije pitanje šta treba raditi u budućnosti, već je pitanje šta treba uraditi danas da bi se obezbedilo da se željene stvari dese u uslovima neizvesne budućnosti, tj. šta sve treba uraditi da bi stigli u željenu budućnost (8)?

Sposoban menadžer treba da efikasno reaguje na kritične faktore okruženja, treba da predviđa buduće probleme, a ne samo da ih rešava kada su već nastali. Menadžeri moraju biti oprezni sa problemima i prilikama u okruženju, kao i sa svojim potrebama za promenom. Naime, velike probleme je lako locirati i oni automatski zahtevaju reakciju top menadžmenta u preduzeću. Problem mogu predstavljati promene koje su male i lagane i koje zbog svoje prirode mogu dugo vremena ostati neprimećene.

Savremeni menadžeri treba da se sažive sa nestabilnošću, sa haosom i da na diskontinuitet u poslovanju gledaju kao na svakodnevnu pojavu. Treba da izučavaju haos i uslove koji dovode do nestabilnosti i neravnoteže u okruženju, kao i način ispoljavanja raznih diskontinuiteta u budućnosti. Vrhunski menadžeri su proaktivistički i interaktivistički orijentisani i stalno misle na budućnost, kao i na načine kako da dođu do željene budućnosti. Nakon učinjenog prvog koraka ka budućnosti uvek treba da postave sebi pitanje: koji je sledeći korak? Od menadžera se očekuje da u neizvesnim uslovima donesu ispravne odluke vezane za budućnost.

6. Literatura

1. H. Koontz, C. O'Donnell, H. Weihrich (1986). *Essentials of Management*, New York: McGraw-Hill, str. 99
2. L. Bittel (1988). *The Mac'Grow-Hill 36-Hour Management Course*, New York: McGraw-Hill Publishing Company, str. 11-12.
3. Boucher, R.L. (1991). *Enlightened management of sport in the 1990s - a review of selected theories and trends*, u ELSEVIER SCIENCE PUBLISHERS B.V. (Medical Division), *Sport for All*, P. Oja and R.Telama, editors, pp. 517-526.

4. Sport Management Program Review Protocol (1998). NASPE (naspe@aap-herd.org) & NASSM (nassm@unb.ca).
5. Milisavljević M. (1997). Osnovi strategijskog menadžmenta, Naučna knjiga, Beograd
6. Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000). Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd
7. Todosijević R. (1986). Prognostika, Savremena administracija i Ekonomski fakultet, Beograd-Subotica
8. Balaban N., Ristić Ž., Đurković J., Trninić J. (2002). Informacioni sistemi u menadžmentu, Savremena administracija, Beograd
9. http://www.savremenisport.com/Menadzment_index.html

PRO-ACTIVIST AND INTER-ACTIVIST STYLE OF MANAGEMENT AS A NECESSARY CONDITION FOR DEVELOPMENT OF SPORTS MANAGEMENT

Today's managers are asked to find new approaches in solving both existing and upcoming problems. They need to possess clear understanding of the future, new ways of competition, timely knowledge of opportunities and how to efficiently use those opportunities. Here, we analyze pro-activist and inter-activist planning as a possible solution to ever growing problems which sports organizations and institutions face today. Pro-activist and inter-activist planning demands analyzing strengths which function in surroundings, and timely decision making when it comes to lack of resources. With this kind of approach, sports organization manager can influence the organization to find its rightful place in upcoming month, year or decade. The sports manager of today has to be pro-activist and inter-activist in his/her orientation. Manager has to be able to do everything that is required in business surroundings, to make decisions depending on strategic plans which foresee every step on the way to success.

Key words: *management, pro-activist and inter-activist approach, future, changes.*