

UDK 796.071

Radovan Čokorilo

University of Novi Sad, Faculty of Sport and Physical Education (Novi Sad, Srbija)

OSNOVNE KOMPONENTE USPJEŠNOG VOĐSTVA U SPORTU

UVOD

U vezi sa pojmovima vođa i vođstvo susreću se brojne terminološke nedoumice, kao što su 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: lider umjesto rukovodilac (vođa), odnosno liderstvo umjesto rukovođenje (vođstvo). U našoj psihološkoj literaturi (Rot, Čokorilo, 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.

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 (up. Northaus, 2010: 341). Analiza definicije pokazuje da je fenomen vođstva prevashodno međuljudski interakcijski proces koji ima višedimenzionalan karakter i da ga većina savremenih teoretičara na taj način shvata i proučava. U tom smjeru je fokusirana pažnja u osvjetljavanju ove važne problematike u savremenom sportu.

2. METOD

U ovom radu primarno je korišćen deskriptivni, analitičko-sintetički metod, koji je omogućio kritičku analizu fenomena vođstva u sportskoj grupi i različite pristupe u njegovom proučavanju. U vezi s tim vođstvo je opservirano kao važan višedimenzionalno uslovljen interaktivni proces u sportskoj grupi. Pored proučavanja i analize reprezentativnih naučnih i stručnih radova iz ove oblasti, korišćeno je iskustvo (bilo vođe bilo sljedbenika) iz prakse vođstva u sportskim, političkim i školskim uslovima.

3. REZULTATI

3.1. Različiti pristupi u proučavanju vođstva

Vođstvo predstavlja značajan faktor strukture i dinamike svake sportske 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 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.

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:

- 1) teorije o osobinama vođe,
- 2) situacione teorije,
- 3) teorije koje naglašavaju značaj ličnosti vođe i situacionih faktora,
- 4) teorije interakcije (očekivanja),
- 5) teorije razmjene i
- 6) teorije humanističke.

Vajnberg i Guld (1999) su obradili četiri modaliteta istraživanju vođstva u sportu:

- 1) karakterni,
- 2) bihejvioristički,
- 3) interakcijski i
- 4) višedimenzionalni.

Stogdil je u dva svoja rada (1948. i 1974) dao solidan pregled istraživačkih radova koji tretiraju ulogu osobina ličnosti u vođstvu.

U prvom radu je analizirao više od 124 istraživanja osobina vođe koja su provedena između 1904. i 1947. godine. Utvrdio je da se prosječan pojedinac u ulozi vođe razlikuje od prosječnog člana grupe u sljedećim osobinama: inteligencija, pripravnost, uvid, odgovornost, inicijativa, istrajnost, samopouzdanje i društvenost. Rezultati analize su pokazali da pojedinac ne postaje vođa samo zato što posjeduje određene osobine, nego zato što osobine koje posjeduje moraju biti važne u situaciji u kojoj vođa djeluje.

U drugom radu Stogdil je analizirao 163 istraživanja koja su provedena između 1948. i 1970. godine. Ovaj rad u odnosu na prvi je uravnoteženiji u opisu uloge osobina u vođstvu. Dok je u prvom radu podrazumijevao da je vođstvo najviše određeno situacijskim faktorima, a ne faktorima ličnosti, u drugom radu je zaključio da su i faktori ličnosti i situacije determinante vođstva.

Men (1959) je proveo slično istraživanje u kojem je proučio više od 1 400 podataka o ličnosti i vođstvu u malim grupama. Stavio je manji naglasak na to kako situacijski faktori utiču na vođstvo. Zaključio je da se osobine ličnosti mogu primjenjivati

kako bi se vođe razlikovale od osoba koje nisu vođe. Te osobine su: inteligencija, muževnost, prilagodljivost, dominantnost, ekstravertiranost, konzervativizam.

Ogilvi i Tutko (1966. i 1970) su utvrdili, istina bez dovoljno dokumentovanih dokaza, da u profilu tipičnog trenera postoje sljedeće osobine: odlučan, autoritativan, sposoban da podnese pritisak obožavalaca i medija, emocionalno zreo, nezavisan u svom mišljenju i realan kad se radi o budućnosti.

Lord, Di Vader i Eliger (1986) na bazi pregleda 27 studija ustanovili da je pojava vođstva čvrsto povezana sa tri centralne osobine: inteligencija, tipična muževnost (agresivnost, odlučanost) i dominantnost. Do ovih rezultata su došli koristeći savršenije metode (metaanalizu) i čvrsto su zastupali stanovište da se osobine ličnosti mogu sistematski upotrebljavati u razlikovanju vođa i osoba koje to nisu u različitim situacijama.

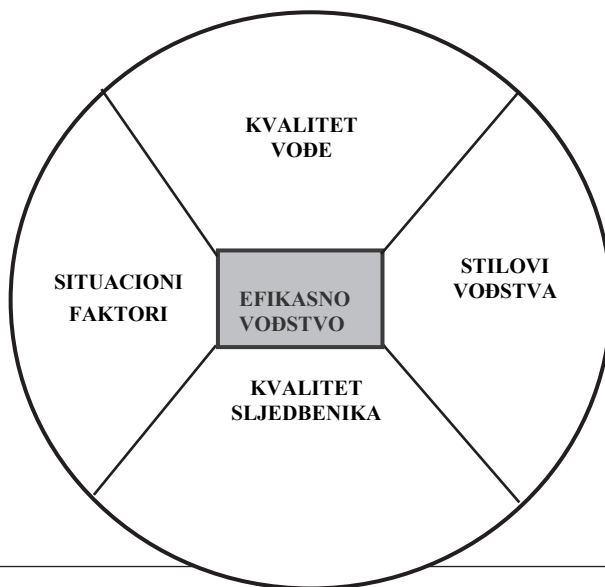
Kirkpatric i Lok (1991) su na temelju kvalitativne sinteze ranijih istraživanja zaključili da vođe nisu poput ostalih ljudi i da se od njih razlikuju u šest osobina: inicijativa, motivacija, poštenje, pouzdanje, kognitivne sposobnosti i znanje o zadatku.

3.2. Osnovne komponente uspješnog vođstva u sportu

Na osnovu sumiranja različitih pristupa u proučavanju vođstva u sportu možemo zaključiti da nijedan od njih ponaosob nije najbolji, ali poznavanje dobrih strana i nedostataka pojedinih pristupa omogućava da bolje razumijemo i prihvatimo ono što vođstvo čini uspješnim.

Vajnberg i Guld (1999) izdvajaju i objašnjavaju četiri najvažnije komponente vođstva koje u skladu sa interakcijskim modelom pokazuju da se ponašanje najbolje razumije kao interakcija između ličnih i situacionih faktora. Te komponente su prikazane na slici 1.

Slika 1. Komponente uspješnog vođstva u sportu (prema Martenesu, 1987)



1. Kvalitet vođe. Bez obzira na to što ne postoji jedan određen niz suštinskih ličnih karakteristika koje omogućuju da osoba postane vođa, uspješne vođe imaju mnogo zajedničkih kvaliteta. Tako je Bil Parsels, uspješni fudbalski trener, u knjizi *Pronaći put do pobjede* (1995) izložio u nekoliko tačaka svoje stanovište o ključu uspješnog vođstva:

- *Integritet.* Filozofija vođe mora biti veoma upečatljiva i utemeljena na njegovim osnovnim vrijednostima.
- *Fleksibilnost.* Tradicije su stvorene da bi se rušile. Ukoliko nešto radite samo zbog toga što se to oduvijek tako radilo, možda propuštate šansu da nešto uradite mnogo bolje.
- *Lojalnost.* Prvi zadatak vođstva je da unaprijedi i insistira na kolektivnoj lojalnosti (timski rad).
- *Povjerenje.* Dajte trenerima i igračima odgovorne zadatke i zaduženja kao i mogućnost da sami donose odluke i podržite ih u njihovim naporima da ih izvrše.
- *Odgovornost.* Ne gradi se odgovorna organizacija bez vođe koji preuzima punu odgovornost.
- *Iskrenost.* Kad šaljete neku poruku, nije dovoljno samo da budete iskreni. Prijem poruke će zavisiti i od onoga ko je prima i šta je on voljan da prihvati tog trenutka.
- *Spremnost.* Dobro pripremljen plan vođe je onaj koji obuhvata i najsitniji detalj, pa čak i one koji ne izgleda da će se desiti ili koji im se ne sviđaju.
- *Iznalaženje snage.* Na osnovnom nivou nalaženje snage predstavlja neku vrstu fleksibilnosti, odbijanja da se odustane ili preda čak i kada sve izgleda neizvodljivo.
- *Samodisciplina.* Uvijek postoji način da se takmiči, čak i protiv superiornijih snaga, ali to zahtijeva strogo proračunati plan.
- *Strpljenje.* Strpljenje je najrjeđe i istovremeno najznačajnije, pogotovo onda kada organizacija funkcioniše loše.

Kao dopunu Parselsovih suštinskim karakteristikama uspješnog vođe, drugi istraživači su identifikovali još neke atribute, kao što su: inteligencija, optimizam, suštinska motivacija i razumijevanje. Treba naglasiti da su ovo neophodni i zahtijevani kvaliteti da bi neko postao vođa, ali ipak nisu dovoljni, odnosno, posjedovanje svih ovih kvaliteta ne garantuje da će neko biti dobar vođa. Spomenuti kvaliteti će biti neophodni u većoj ili manjoj mjeri u zavisnosti od onoga šta članovi grupe preferiraju i od specifičnosti situacije.

2. Stilovi vođstva. U literaturi se najčešće spominju demokratski i autokratski stil vođstva u sportu. Treneri koji njeguju demokratski stil treniranja su tipično sportski orijentisani, kooperativni su i dopuštaju sportistima da učestvuju u donošenju odluka koje se tiču ciljeva grupe, metoda, taktike i strategije igre. Nasuprot njima, autokratski treneri su orijentisani na pobjedu, strogo određeni i usmjereni ka osnovnom zadatku, obično donose nezavisne odluke, pri tom naglašavaju sopstveni autoritet i ne uvažavaju sugestije sportista. Uspješan trener ne bi smio biti strogo usmjeren ni ka jednom od ova

dva pravca. Bilo bi poželjno da u sebi integriše oba stila i pokaže fleksibilnost u trenaznom procesu. Izazov okolnosti određuje koji je stil najbolji. Kao što smo već kazali, odgovarajući stil treniranja uglavnom zavisi od situacionih faktora i karakteristika članova grupe.

3) Situacioni faktori. Dobar vođa mora da osjeti određenu situaciju kao i okruženje u kome se nalazi. Martins i sar. (1987) navode nekoliko situacionih faktora koji su relevantni za planiranje i uspješno vođstvo u sportu:

- sportisti timskog sporta obično više vole autokratske vođe nego što to vole sportisti u individualnom sportu;
- sportisti interaktivnog tima (košarka) više vole vođe koji daju zadatke nego što to vole sportisti koaktivnog tima (kuglanje);
- kako brojnost tima raste, postaje sve teže da se uspješno koristi demokratski stil vođstva;
- kada ima malo vremena na raspolaganju, bolji je vođa koji daje zadatke;
- grupa koja ima ustaljenu tradiciju stila vođenja imaće poteškoća u prilagodavanju drugom stilu vođstva.

4. Kvalitet sljedbenika (članova grupe). Karakteristike sljedbenika su veoma značajne u određivanju uspješnosti vođe tima. Potreba za miješanjem stila vođe i učesnika ukazuje na važnost interakcijskih procesa za uspješno vođstvo. Pokazano je već da stariji i iskusniji sportisti obično preferiraju autokratski trenerski stil, dok su žene-sportisti uglavnom naklonjenije demokracijom stilu vođenja ekipe. Ovamo spadaju još neke posebne karakteristike (iskustvo, zrelost, nacionalnost, sposobnosti, ličnost...), o čemu smo takođe govorili na prethodnim stranicama.

DISKUSIJA

Preglednom analizom i sistematizacijom najvažnijih modela i empirijskih istraživanja u proučavanju vođstva u različitim organizacionim oblicima, moguće je zaključiti da u najvećem broju slučajeva kao najvažniji faktori se posmatraju brojne osobine i obilježja ličnosti, s jedne strane te različiti situacioni faktori, s druge strane. Pojedini od ovih faktora se često neopravdano prenaglašavaju. Najdugovječniji i najtipičniji je slučaj sa karakternim modelom koji polazi od teze da se uspješne vođe rađaju, tj. imaju određene karakteristike ličnosti koje im omogućavaju da budu uspješne vođe bez obzira na situaciju koja vlada u određenoj sportskoj ili bilo kojoj drugoj grupi.

Za praksu vođstva u sportu afirmisane su četiri dominantne komponente (kvalitet vođe, situacioni faktori, kvalitet sljedbenika i stil vođstva) koje u međusobnoj interakciji obezbjeđuju njegovu efikasnost. Najvažniji kvaliteti vođe su integritet, fleksibilnost, odgovornost, samodisciplina i strpljenje. Njih treba posmatrati u kontekstu demokratskog i autokratskog stila vođstva. Situacioni faktori i faktori okruženja (vrsta sporta, brojnost tima, interaktivnost tima...) nameću važnost pojedinih osobina ličnosti i izbor stila vođstva. Na kraju, kvalitet članova grupe umnogome determiniše uspješnost vođe. Potreba za miješanjem stila vođe i učesnika potvrdila je važnost interakcijskih procesa za uspješno vođstvo.

Iskustvene su i naučne činjenice da treneri koji su dobri stručnjaci i pedagozi (demokratski se ponašaju, podržavaju i uvažavaju sportiste, umiju napraviti poželjnu interakciju i komunikaciju u svakoj situaciji), uspijevaju stvoriti timove koji posjeduju veću povezanost i jedinstvo, što im omogućava da postižu veće rezultate. Za buduća istraživanja uspješnog vođstva u sportu bilo bi neophodno naše analitičko-sintetičke i heurističke rezultate potkrijepiti empirijskim istraživanjima u praksi vođstva u različitim sportovima, na različitim uzrasnim nivoima i nivoima takmičenja.

LITERATURA

- Bojanović, R. (1998). *Psihologija međuljudskih odnosa*. Beograd: Centar za primenjenju psihologiju Društva psihologa Srbije.
- Cote, J., Salmela, J.H. & Russell, S. (1995). The knowledge of highperformance gymnastic coaches: Competition and training considerations. *The Sport Psychologist*, 9 (76-95).
- Čokorilo, R. (2009). *Psihologija sporta*. Novi Sad: Akademska knjiga.
- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. (1991). Leadership: Do traitsmatter? *The Executive*, 5 (48-60).
- Lord, R.G., De Vader, C.L., Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of applied Psychology*, 71, (402-410).
- Mann, R.D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulltin*, 50 (241-270).
- Martens, R., Landers, D., & Loy, J. (1987). *Sport cohesiveness questionnaire*. Washington: DC: AAHPERD.
- Northouse, G.P. (2010). *Vodstvo (Teorija i praksa)*. Zagreb: Mate.
- Ogilvie, B.C., & Tutko, T.A (1966). *Problem athletes and how to handle them*. London: Palham Books.
- Ogilvie, B.C., & Tutko, T.A (1970). Self-perceptions as compared with measured personality of selected male physical educators. In G.S. Kenyon (Ed.). *Contemporary psychology of sport* (73-78), Chicago: The Athletic Institute.
- Parcells, B., Coplon, J. (1995). *Finding a way to win: The principles of leadership, teamwork, and motivation*. New York: Doubleday Dell Publishing Group.
- Rot, N. (1989). *Osnovi socijalne psihologije*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71)
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership – A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Weinberg, S. R. & Gould, D. (1999). *Foundations of sport and exercise psychology*. New York: Human Kinetics.

THE BASIC COMPONENTS OF SUCCESSFUL LEADERSHIP IN SPORT

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. Methods: It is primarily used descriptive, analytical and synthetic methods by which we critically analyzed phenomenon of leadership in the sports group and different approaches in his study. In connection with this leadership was observed as an important multidimensional conditioned interactive process in the sports group. Results: Summative results of different approaches to analysis of leadership in sport have shown that no single approach can be labelled as the best one however, understanding advantages of each one of them enables us to understand better the thing that makes leadership successful. The most important proven factors of efficient leadership are leader's quality, followers' quality, situational factor and leadership style. Discussion: The most important quality leaders have proven integrity, flexibility, responsibility, self-discipline and patience. They should be viewed in the context of democratic and autocratic style of leadership. Situational and environmental factors (type of sport, the number of teams, team interactivity ...) determine the importance of certain personality traits and leadership style choice. Finally, the quality of group members largely determines the success of a leader. The need for blending style leaders and participants highlighted the importance of the interaction processes for successful leadership.