

Ranko Marijanović,

Milka Đukić,

Duško Tomić

Fakultet za menadžment u sportu, Beograd

PRIMENA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U UNIVERZITETSKOM SPORTU REPUBLIKE SRBIJE

Rezultati analize univerzitetskog sporta ukazuju na potrebu značajnih strategijskih i organizacijskih promena. Model prekinute ravnoteže se zasniva na činjenici da promene u univerzitetskom sportu razvijenih zemalja po svojoj učestalosti, obimu i nivou turbulentnosti, daleko prevazilaze okvir koji se može popuniti adaptiranjem putem stalnih promena u našem univerzitetskom sportu, već se takve duge promene smenjuju sa kratkim periodima radikalnih – revolucionarnih promena izlazeći iz postojećeg modela ravnoteže. Specifičnost pojedinih sportskih grana ne uključuje kumulativnost promena, jer se svaki sport menja na svoj način i traži svoj razvojni model.

Na nivou univerzitetskog sporta Republike Srbije model prekinute ravnoteže se mora posmatrati kao sublimat neophodnih promena organizacione strukture, kulture, moći i liderstva u svakoj sportskoj grani univerzitetskog sporta. Suštinski model podrazumeva pripremu za promene i na kraju stabilizaciju univerzitetske sportske organizacije.

Povećanjem sve ukupnih promena i neophodna visoka stopa difuzije promena, kao uslov koji se nameće našoj zemlji u okviru potpune integracije u Evropska kretanja, objektivno traži da se u strukturu univerzitetskog sporta ugrade krupne, radikalne i transformacione promene.

Kreiranje i istraživanje novih strategijskih područja za neophodnu ekspanziju univerzitetske sportske organizacije uslovljava primenu modela generativnog učenja ili učenja u drugom krugu (*double loop learning*), koja ne usavršava postojeća znanja i procedure, već preispituje osnovne primene na kojima su bazirana postojeća znanja i kreira nova znanja, kompetencije i strategije¹. Fokusiranje osnovne kompetencije sportske organizacije na inovaciju i kvalitet, odnosno zahtev da sportski menadžeri sve više moraju biti fleksibilni, proaktivni (okrenuti budućnosti), uvodi savremenu teoriju i praksu sportskog menadžmenta u eru učenja. u svesni proces kontinuirane transformacije učenja.

Tradicionalni primarni faktori sporta ljudski resursi, talenat i kapital, u uslovima stalnih promena koje traže stabilnost u kretanju, pružanjem znanja kako postojeće znanje može najbolje da se primeni za dobijanje rezultata, kao stvarnom aktivom univerzitetske sportske organizacije (iskustvo, informacija i sposobnost njihove obrade i korišćenja, kno-v-hov, sposobnost sportskog menadžmenta, imidž, reputacija, organizaciona struktura, lojalnost korisnika, poverenje, satisfakcija korisnika, i sl.).

¹ Mašić, B., Op. cit.(6), str. 307.

Sposobnost univerzitetskih sportskih organizacija da se adaptiraju promenama i iniciraju odgovarajuće promene u svojoj sredini, meri se sposobnošću da se uči, sprovodeći koncept „organizacije koja uči“ (Learning Organization), odnosno, koja su sposobna da stvaraju, pribavljaju, vrše transver znanja i modifikuju svoje ponašanje na način koji reflektuje nova znanja.¹ Prva neophodna etapa učenja u organizaciji je kognitivna- zaposleni se izlažu novim saznanjima i potrebi da misle različito. Druga etapa je ponašanje – zaposleni prihvataju nova saznanja i menjaju ponašanje. U trećoj etapi uočavaju se pozitivne promene u performansama.

Način uvođenja u „ organizaciju koja uči“ je pitanje kontinuiranog i doživotnog programa učenja i prakse i suštine kompetencije korišćenja „učeeih disciplina“.

- Lično usavršavanje (Personal masteri), što je odgovornost svakog zaposlenog radi proširenja lične sposobnosti za kreiranje najpoželjnijih rezultata svoje univerzitetske sportske organizacije, preduzimljivim i efektivnim akcijama u eksperimentisanju, inoviranju i traženju promena na bazi sakupljanja, korišćenja i čuvanja informacija,
- Mentalni model (Mental modeis), koji treba da sopstvenu svest o okruženju oslobodi odrambenih navika i kreira nove produktivne mentalne modele
- Zajednička vizija (Shared vision), kao jedinstven ideal i pogled na budućnost, koji će izgraditi posvećenost i prvrženost članova univerzitetske sportske organizacije,
- Timsko učenje (Team Learning), koje ima za cilj poboljšanje konverzacije i veštine razmišljanja tako da se ljudi u grupi mogu pouzdanije i svestranije razvijti i poboljšati sposobnosti, i
- Sistematsko razmišljanje (Sistemus thinking), koje predstavlja sistemski proces istraživanja, korišćenja i komuniciranja informacijama o snagama i internim odnosima u ponašanju sportske organizacije kao celine.

Osnov realizacije programa učenja je u timovima i integraciji zaposlenih u timove, kao i kulturi koja podstiče na osamostaljivanje i razvoj, čineći da „organizacija koja uči“ bude inovativna organizacija sa sposobnošću da preduzetnički inicira promene i u tom kontekstu preuzme rizik. Na timovima i timskom učenju zasnivaju se i sportske organizacije koje u razvoju univerzitetskog sporta moraju postaviti rešenja , ugrađujući u svoju strukturu višedisciplinarnu timove, obezbeđujući brzo reagovanje na pritiske promena.

Osnovne karakteristike koncepta „jezgra kompetentnosti“ primenjive su na univerzitetski sport Republike Srbije.

Prvo, ključne kompetentnosti univerzitetskog sporta prostiru se na veliki broj poslova i usluga oko organizacije univerzitetskih sportskih takmičenja.

Drugo „vremenska dominacija“ kopotentnosti nad univerzitetskim sportom postoji u pogledu trajanja takmičenja.

¹ Mašić, B., Op. cit. (6),str. 316.

Treće, kompetentnosti su rezultat „kolektivnog učenja“ kao rezultat napora u radu i posebno koordinacije svih uslužnih vještina oko organizacije sportskih takmičenja na univerzitetima.

Četvrto, konkurencija na univerzitetskim sportskim takmičenjima je samo spoljni izraz konkurencije kompetentnosti, a koja leži u pozadini, u suštini konkurentne borbe.

Privatizacioni procesi, odnosno vlasnička transformacija je početna tačka transformacije, ali njen uspeh se može obezbediti planskim pristupom transformacionim promenama.

Primena stratejskog menadžmenta i univerzitetskom sportu Republike Srbije u veoma složenim promenama i izazovima, u uslovima diskontinuiteta našeg sporta, pored primenjivih tehnika i metoda treba da obuhvati i kontrolu mogućih grešaka.

U oblasti upravljanja promenama u procesu transformacije navode se često razlozi neuspeha,¹ pre svega na nepotpunoj realizaciji organizacije takmičenja ili iz razloga postojanja jedne od sledećih grešaka:

- Prepuštanje prekomernom zadovoljstvu, koje jača pristup da je postojeće stanje dobro, da promene nisu potrebne, a rezultira iz nedovoljno snažno razvijenog osećanja o potrebi i neminovnosti promena.
- Propusti u formiranju dovoljno moćne vodeće koalicije, odnosno nerealizovani planovi izgradnje po organizacionoj vertikali i horizontali, ili nepostignute moći sa stanovišta formalnih znanja, informacija i stručnosti, reputacija i veza, kao i liderskog potencijala.
- Potencijanje snage vizije, koja mora biti razumna i igrati ključnu ulogu u kreiranju promene i to kao osnov za usmerenje, sinhronizaciju i inspiraciju postupaka velikog broja ljudi.
- Podbačaj komuniciranja vizije, koja nastaje u neskladu reči i dela.
- Dopuštanje preprekama da blokira novu viziju, što se najčešće pojavljuje kada je vizija prihvatljiva ali prepreke izgledaju nepremostivo, posebno kada se deklarativno od dela učesnika vizija podržava, a sve čini da se ista ne ostvari.
- Propusti u ostvarenju kratkoročnih uspeha, jer značajne transformacione promene traže vreme, a to dovodi do sumnji u ukupan uspeh.
- Povremena objava pobede, pre nego što se postave duboki koreni promene u kulturu univerzitetske sportske organizacije.
- Promene koje nisu čvrsto usađene u kulturu univerzitetske sportske organizacije, kao što su nove zajedničke vrednosti, oblici ponašanja i stavovi, predstavljaju opasnost transformacionoj promeni, pa je neophodno vreme i često novi kadrovi za sigurnost promene.

Poseban oblik organizacionih promena koji podrazumeva rekonstrukciju univerzitetske sportske organizacije je smanjenje, odnosno kresanje u veličini univerzitetske sportske organizacije (downsizing) sa ciljem da se poveća efikasnost i konkurentnost. Ključne karakteristike (downsizinga) su:

¹ Kotter P. J., Op. cit.(58),str.16.

- To je set aktivnost koji se sprovodi namenski, ne kao nastavak redovnih poslova, već odlučna akcija ka promeni.
- Smanjenje broja zaposlenih, metodama premeštanja, transfera, povoljnosti za penziju, otpuštanje, osipanje i dr., ili prekvifikacija kod razvoja novih poslova, novih izvora prihoda.

Fokus na poboljšanje univerzitetske sportske organizacije, zadržavanjem ili smanjenjem troškova i stvaranjem osnova za konkurentnost.

- Rekonstriranje i eliminisanje višestrukih linija naloga, redukciju broja hijerarhijskih nivoa rukovođenja, uvođenja reinženjeringa i integracije univerzitetske sportske organizacije.
- Najčešće se primenjuju (downsizing) strategije redukcije radne snage, strategija organizacionog reduzajmiranja i tzv. Sistemska strategija, koje u osnovi imaju dva tipa pristupanja – pojačanje (zadržava misija, strategije i sistemi, a vrši se prilagođavanje okolnostima) i preorijentacija (izmena svih osnova i prekid sa predhodnim sportskim aktivnostima).

Postojeće znanje i nivo organizovanja u univerzitetskom sportu, posle dugog perioda ekonomske krize i sve to kada se univerzitetski sport okruženja menja brzo, traži se fundamentalno osmišljavanje radikalnog redizajna organizacionih procesa, sa ciljem tačnosti, i brzini univerzitetske sportske usluge.

- Kada brzina promena i ukupni izazovi povećaju teškoće predviđanja problema i blagovremenog reagovanja na njih, neminovno je razvijati novi koncept inovativnih organizacija u univerzitetskom sportu, sa menadžerima
- koji moraju imati sopsobnost kreiranja vizije, ciljeva, politike i strategije i njihove i implementacije na ostvarenju opštih vrednosti.
- Smatra se da će budućnost pripasti univerzitetskim sportskim organizacijama koje budu u stanju da revolucionišu način kreiranja strategije i to, jedinstvene i vredne pozicije različite u odnosu na sportske aktivnosti konkurencije, a pozicionirane na potrebama korisnika studenata u odnosu na konkurenciju. Postoji više pravaca do stvaranja revolucije u univerzitetskoj sportskoj delatnosti.
- Najznačajnij deo održivosti konkurentske prednosti je kontunirano strategijsko inoviranje, a ono se mora ostvariti unutarnjim snagama koje sprovode kreativni proces revolucionarne strategije. Suština principa kreiranja strategije kao revolucije¹ onosi se na sledeće:
- Strategijsko planiranje nije strategija već postupak terminisanja planova, dok je za nalaženje potencijala za revoluciju neophodno istraživanje i orijentacija na budućnosti investivnost,
- Stvaranje strategije mora da bude subverzirano, u pravcu da se posveti novim idejama i vrednostima,
- Oni koji usporavaju razvoj su na vrhu, u rukovodstvu koje odlučivanje zasniavaju na iskustvu što je nedovoljno, obzirom na brzinu promena koje traže imaginaciju i vizionarstvo,

¹ Hamel, G., Strategy as Revolution, Harvard Business Review, VII-VIII 1996., str. 71.

- Revolucionari postoje u svakoj univerzitetskoj sportskoj organizaciji, ali su najčešće na nižim nivoima,
- Promena nije problem, angažovanje jeste, obzirom da većina starijih rukovodilaca nije za promene i oni nemogu pokrenuti promene,
- Pravljenje strategije u univerzitetskom sportu Republike Srbije mora biti demokratsko, na bazi široke mreže kod formulisanja strategije tako da se omogući pravo svakog zaposlenog da kaže svoje mišljenje i da utiče na ukupno mišljenje i akciju,
- Bilo ko može biti aktivista strategije, sa ciljem pravljenja reformi,
- Bez posvećenosti nema revolucije, jer se samo potpunom predanošću ostvarenju novih ideja može stvoriti nov pogled na svet,
- Pristupi kreiranju strategije „od vrha na dole“ i „od dna prema gore“ nisu alternativni, već se podrazumeva primena oba pristupa,
- Nemožete videti kraj od početka, jer proces stvaranja strategije obuhvata široku unakrsnu analizu, ulazeći duboko u diskontinuitete i kompetencije i ohrabrujući zaposlene da na novim pristupima postignu iznenađujuće rezultate.

Koncept „strategija kao revolucija“ predstavlja novu naučnu paradigmu i početak ka ostvarenju modela revolucionarnih strategijskih i organizacionih promena.

Za takve promene uslov je izgraditi sistem inoviranja, prihvatanja velikih promena, stvaranje sklonosti ka stalnoj akciji i prihvatanju neuspeha kao delu preduzetničke, kulture i klime.

Literatura:

1. Mašić, B., Op. cit.(6), str. 307.
2. Mašić, B., Op. cit. (6),str. 316.
3. Kotter P. J., Op. cit.(58),str.16.
4. Hamel, G.,Strategy as Revolucion, Harvard Business Review, VII-VIII 1996., str. 71.