

*Doc. dr Nebojša Maksimović*

*Fakultet fizičke kulture, Novi Sad*

## DONOŠENJE ODLUKA – KAO FAKTOR USPEHA U SPORTU

Kvalitet menadžmenta uslovljen je kvalitetom odlučivanja i kvalitetom sprovođenja odluka u delo. Kvalitet odlučivanja zavisi od toga da li su ostvarene sve četiri funkcije **postizanja, administriranja, preduzimanja i integrisanja**. Kvalitet sprovođenja odluka uslovljen je delotvornošću i efikasnošću njihovog sprovođenja.

Delotvornost se meri njenom funkcionalnošću: Da li je sprovođenje odluke donelo očekivane rezultate?

Mnoge izuzetno dobre odluke nikad se ne sprovedu. Šta je to što određuje da li će neka odluka biti delotvorno sprovedena? Postoji više faktora. Kao prvo, odluka će se sprovesti u duhu u kom je doneta samo ukoliko je dobro definisana. Svaka odluka ima četiri dimenzije. Kad god dođe do promene jedne od dimenzija, dolazi i do promene odluke. To više nije ista, već drugačija odluka.

Kako doneti najbolje odluke? Odluke se donose kako u menadžmentu sportskih organizacija, tako i sportisti na sportskom terenu, borilištu. Od tih odluka zavisi uspeh sportista, sportskih organizacija, menadžera i svih koji su na bilo koji način uključeni u sport.

Ako se ostvare funkcije postizanja, administriranja, preduzimanja i integrisanja, sportska organizacija će biti delotvorna, efikasna, proaktivna i organska, a to znači da može da bude delotvorna i efikasna i na kratke i na duge staze. Ove četiri funkcije su međusobno zavisne i podrivaju jedna drugu.

Svaka odluka ima četiri dimenzije. Kad god dođe do promene jedne od dimenzija, dolazi i do promene odluke. To više nije ista, već drugačija odluka. Te četiri dimenzije su sledeće:

**Šta** treba uraditi

**Kako** to treba uraditi

**Kada** to treba uraditi

**Ko** to treba da uradi

Postoji i peta, skrivena dimenzija, a to je **zašto** nešto treba uraditi. Kažemo da je skrivena jer je sadržana u dimenziji kada.

Da bismo mogli da upravljamo sportskom organizacijom, samim sobom ili društvom, ili da bi mogli rešiti stare probleme i da bi prešli na nove, veće

probleme, moramo da donosimo ispravne odluke i da ih efikasno sprovodimo. Iz iskustva znamo da neke izvrsne odluke, uprkos tome što opstaju u vremenu, nikada ne budu sprovedene u delo.

Kako se kvalitet odluke može predvideti pre njenog sprovođenja u delo? Procena odluke nakon završenog čina je relativno laka. Zašto kažemo relativno, jer to nije tako jednostavno postoje kontekstualni faktori koji se ne mogu kontrolisati, a koji utiču na ostvarene rezultate, tako da je teško razlučiti koji su rezultati posledica donetih odluka, a koji posledica delovanja spoljnih faktora. Međutim, relativno je lakše ocenjivati raniju odluku, nego sadašnju odluku, jer za neku raniju odluku imamo obilje informacija nakon izvršenog čina. Možemo da analiziramo šta se dogodilo i kada se dogodilo.

Profesionalni menadžeri, za razliku od istraživača koji se bave menadžmentom, radije se bave predviđanjem kvaliteta odluka, nego analizom njihovog kvaliteta nakon sprovođenja u delo. Što bolje poznajemo buduće ponašanje neke organizacije, bolje ćemo moći da se aktivno angažujemo na popravljanju situacije. Svi mi koji smo na bilo koji način uključeni u sport isti problem različito definišemo. A kad smo ih različito definisali- probleme, normalno je i da imamo različita rešenja. Različita rešenja istog problema dovode do toga da se zapitamo, pa kako onda da donesemo kvalitetnu odluku? Šta podrazumevamo pod kvalitetom odluka kod dijagnostikovanja problema ili rešavanje problema i kako predvideti taj kvalitet-da bi došli do željenog cilja.

Postoje četiri funkcije koje treba ostvariti pri svakom odlučivanju, da bi odluka bila kvalitetna. Pod kvalitetom podrazumevamo takvu odluku koja sportsku organizaciju čini efikasnom i delotvornom i na duge i na kratke staze. Ako odluka ne ispunjava ove kriterijume ona je pogrešna-tj lošeg kvaliteta.

Prva funkcija pri donošenju odluke je funkcija koju sportsku organizaciju čini delotvornom na kratke staze, tj koja je to misija svrha postojanja sportske organizacije. Da li je to profit ili sportski uspeh ili i jedno i drugo.

Koje su ostale tri funkcije?

Uticaj na organizaciju

Delotvornost

Efikasnost

Kada donosimo odluku, prvo moramo da se zapitamo ko su klijenti našeg kluba-sportske organizacije? Kakve su njihove potrebe? Koje potrebe organizacija može da zadovolji? To je svrha organizacije kojom se upravlja. Ovo važi za svaki nivo menadžmenta od upravnog do nadzornog nivoa.

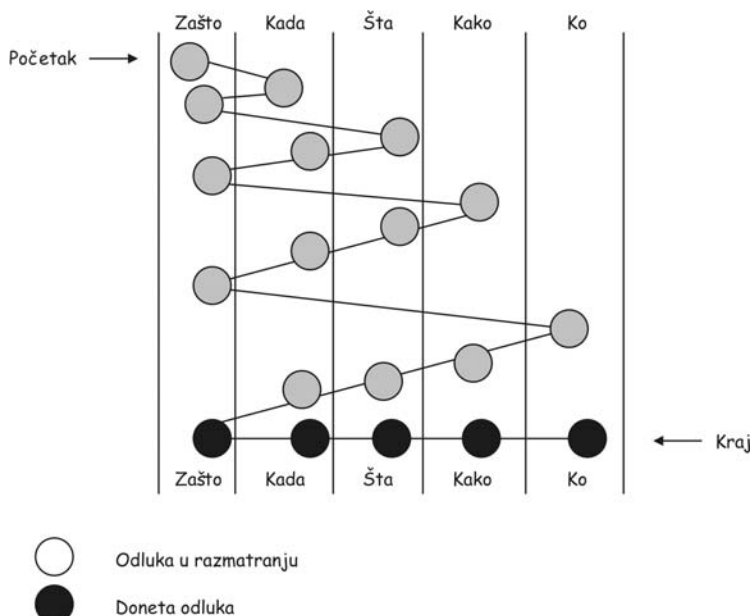
Ako dobro analiziramo možemo doći do zaključka da pokazatelj ostvarivanja četiri funkcije, tj. pokazatelj delotvornosti i efikasnosti sportske organizacije i na duge i na kratke staze je Profit.

Odluka se može smatrati finalnom tek kad se sve četiri funkcije izraze u pet dimenzija odlučivanja: **zašto, kada, šta, kako i ko**.

Kao prvo, moramo se zapitati **zašto** donosimo odluku. Kada to rasčistimo, prelazimo na drugu komponentu, a to je **kada** treba sprovesti odluku, kada treba da se proizvede željeni efekat. Šta se određuje u svetlu **zašto i kada**. **Zašto, kada i šta** utiču na **kako**, koje nakon podrobne analize može da preokrene ponešto od **šta, kada i zašto** komponenata neke odluke. Kao poslednje određujemo **ko** to treba da uradi, što može da utiče na **kako**, ukoliko nam npr. osoba ne stoji na raspolaganju ili ne želi da saraduje. To može da promeni **šta** i da utiče na **kada**, pa čak i na **zašto**. U tom slučaju ćemo možda morati da promenimo razlog za ono što radimo. Drugim rečima, može doći do promene **zašto** u svetlu **kada, šta, kako**, i tada se ceo proces ponavlja što dovodi do prečišćavanja odluke.

Često se događa da se definiše **šta** treba uraditi, ali se propusti da se definiše **kako** to treba uraditi, i zbog toga odluka ostane nedelotvorna. U tom slučaju možemo zažaliti zbog sprovođenja odluke, **šta** je trebalo uradili smo, ali na tako neželjeni način da je ukupan rezultat **šta i kako** nepoželjan.

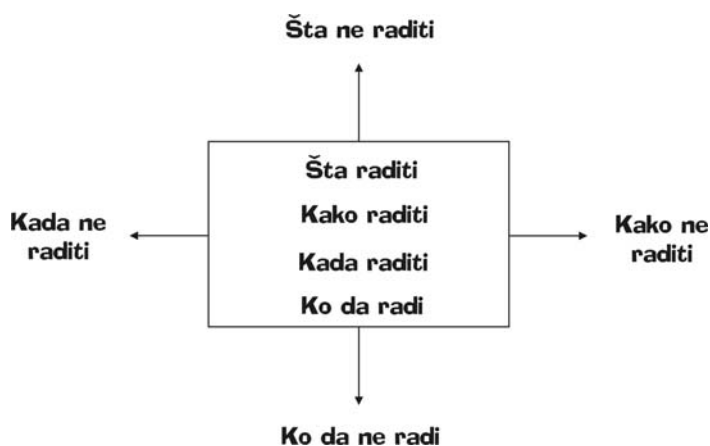
Odluka će biti nepotpuna i ako se izostave **kada i ko**. Dve odluke sa istim **šta** koje treba sprovesti, ako sa različitim tajmingom, postaju dve različite odluke. Isto važi i za ko treba da sprovede odluku; to utiče na **kako i kada** i konačno na to šta će se uraditi.



Svaka odluka mora biti jasna i određena. Moramo znati šta treba da uradimo i šta ne treba da uradimo. Ako neko zna samo šta treba da uradi, ali ne zna šta ne treba da uradi, on u stvari ne zna šta treba da uradi.

U menadžmentu sportskih organizacija, klubova ako se podređenima da neki zadatak šta treba da urade, a oni to ipak ne urade onako kako smo zamišljali, jedan od razloga koji je doveo do toga može da bude u tome što im je u međuvremenu neko drugi rekao šta ne treba da urade.

Ono što neko radi predstavlja kombinaciju onog što on misli da treba da uradi i onoga što on misli da ne treba da uradi.



Dobro odlučivanje zahteva neprestano preispitivanje da bi se ispravile greške u nerazumevanju. Ako se neka odluka ne sprovede u prvom momentu ne treba da smatramo da su njeni izvršioци pogrešili ili da namerno pokušavaju da sabotiraju donetu odluku. Oni samo ne znaju šta, kako, kada i ko treba nešto da uradi, dok ne saznaju šta ne, kako ne, kada ne i ko ne treba to da uradi. Ni mi koji donosimo odluke ne znamo odgovor na ova pitanja, dok se praktično ne suočimo sa mogućnošću šta, kada, ko i kako ne treba.

U većini sportskih organizacija postiže se ne ono što se očekuje, već ono što se preispituje, koriguje i ponovo preispituje, sve dok više nikakve korekcije nisu neophodne. Ali do tog trenutka odluka je već zastarela, jer se u međuvremenu situacija promenila i morate da počnete sve iz početka. To je ono što nam govori životno iskustvo i permanentna edukacija, i oni koji misle da su tu školu završili ne treba ni da budu u sportu.

Međutim čak i ako je neka odluka dobro definisana za sprovođenje u delo, to nije sve. Neko mora da bude sposoban da tu odluku sprovede i da se pobrine da ona bude efikasno sprovedena.

Da bi mogli da sprovedemo odluke moramo posedovati ovlašćenost, moć i uticajnost.

Biti ovlašćen znači imati pravo odlučivanja-imati pravo da kažeš da i ne. U životu kao i u sportu u većini slučajeva sve se svodi na da i ne ali se opet stvari iskomplikuju. Ovlašćenost je formalno pravo kojoj nekoj ličnosti daje samo radno mesto kao takvo, nezavisno od njegove stvarne moći, veza i obrazovanja.

Moć definišemo kao posedovanje mogućnosti kažnjavanja ili nagrađivanja. Od koga menadžeri treneri zavise u sportu? Najčešće od svojih podređenih, što je menadžer na višoj funkciji to manje ima moć u svojim rukama. Menadžeri na visokim funkcijama što se više penju imaju veća ovlašćenja ali to stvara prividnu moć koja proističe iz ovlašćenja. Prava moć se nalazi niže u bazi- jer se tu sprovode donešene odluke.

Uticaj je sposobnost menadžera, trenera da nekoga navede da nešto uradi bez primene moći ili ovlašćenja. Uticaj počiva na informaciji koja uverava ljude da se ponašaju kako menadžeri i treneri žele. Kada se neko sam uveri u vrednost i ispravnost odluke koju treba sprovести, on je u stvari podvrgnut uticaju autoriteta, pod uslovom da do toga dođe svojom voljom-a ne zato što je primoran. Imajući u vidu da opstanak sportske organizacije zavisi od sportskog rezultata, a da sportski rezultat zavisi od donošenja odluka. Odluke i njihovo sprovođenje zavisi od izvršioca (podređenih), koji mogu da prihvate ili odbiju saradnju. Da bi se efikasno sprovodile odluke od strane izvršioca (trenera, sportista) potrebno je stvoriti klimu demokratskog pluralizma «dobijam ja – dobijaš ti». Na osnovu ovoga možemo da zaključimo da se traži jedinstvo interesa. Naravno, to je ponekad utopija zato što ne možemo imati stalno jedinstvo interesa. Konflikt oko različitih interesa moguć je u svakom trenutku. Da bi smo to izbegli šta je potrebno da uradimo u sportskoj organizaciji? Da bi se praktično stvorila kratkoročna «dobijam ja – dobijaš ti» klima neophodno je imati viziju «dobijam ja – dobijaš ti» klime u budućnosti i uzajamno poverenje ljudi u toj sportskoj organizaciji. Svi akteri moraju verovati da će profitirati u dugoročnoj dobitnoj klimi, uprkos kratkoročnoj dobitno – gubitnoj situaciji. Ako nema uzajamnog poverenja među ljudima, kratkoročni sukobi interesa će dominirati u njihovom ponašanju i tako kočiti efikasnost sprovođenja odluka.

Na nivou sportske organizacije, može se predvideti kako će se odluka sprovesti, odgovorom na pitanje dali pojedinac može da uzme sprovođenje u svoje ruke, ako ne može, čija mu je saradnja neophodna za sprovođenje odluke? Moramo se zapitati postoji li «dobijam ja- dobijaš ti» klima čiji su interesi narušeni tom odlukom (na primer ako stavimo igrača da bude rezerva) i koliko je njihovo uzajamno poverenje u dobitnu kombinaciju u budućnosti?

Na osnovu svega možemo da zaključimo da je donošenje odluka kompleksan proces, koji pored znanja iziskuje i intuiciju, predviđanje budućih događaja kako bi se u skladu sa istim donele relevantne odluke.

**Ph.D. Nebojsa Maksimovic**

*Faculty of Physical Culture, Novi Sad*

## MAKING DECISIONS AS A FACTOR OF SUCCESS IN SPORT

### SUMMARY

Management quality is conditioned by the quality of making decisions and by the quality of bringing these decisions into reality. The quality of making decisions depends on four functions of making progress, administration, undertaking and integration. The quality of bringing the decisions into reality is closely related to the efficiency of its bringing into reality.

The efficiency is measured by its function : Are there any expected results?

A lot of great decisions never become realized. What is it that makes a decision realizable? There are many factors. Firstly, the decision is well carried out just if it is well defined. Every decision has four dimensions. Every time we change any of these dimensions we change the very decision. That is no more the same but a different decision.

How to make right decisions? Decisions are similarly made both in management and on the sports court. The success of a sportsman, sport organisations, managers depends on these decisions.



*Novosađani su dali značajan doprinos u radu Kongresa*