

Braco Mandžić

Fakultet sporta i tjelesnog odgoja Univerziteta u Sarajevu

MENAGERSKI STILOVI RUKOVOĐENJA U KINEZILOŠKIM ORGANIZACIJAMA

1. UVOD

Managerski stil ne odnosi se samo na **upravljanje ljudima**, nego isto tako i na **planiranje, organiziranje i vrednovanje** ostvarenih rezultata u kineziološkoj teoriji i praksi.

Stil upravljanja može se definirati kao poseban način ponašanja managera u radnom-sportsko-kineziološkom procesu koji utječe na rezultate rada u određenoj kineziološkoj organizaciji.

Rukovođenje i upravljanje predstavlja interdisciplinarno područje koje ulazi u znanstveno područje organizacije i menedžmenta, komunikacija, ekonomije, informatike, pedagogije, sociologije i psihologije.

Managere kao poduzetnike u svojim sportskim organizacijama karakterizira poduzetničko ponašanje koje uvijek želi iskoristiti povoljnu poduzetničku priliku. Osim osobina kojima raspolaže poduzetnik za uspjeh je potrebno i znati rukovoditi zaposlenima u sportskim organizacijama. Poduzetničko ponašanje predstavlja stalni proces istraživanja, analize, donošenja odluka, preuzimanja rizika i ostvarenja dobiti. Privatno poduzetništvo na temelju iskustava u razvijenim zemljama, a također i u Bosni i Hercegovini ima najučinkovitije ekonomsko poslovanje zahvaljujući ulaganju u management.

Uspješnost poduzetništva zasniva se na **stalnim promjenama i reagiranju na promjene**. U osnovi svih promjena leži **kreativnost managera** i inoviranje proizvoda (**SPORTISTE**) i usluga te visoka kvaliteta novih sportista koje jedino može potvrditi tržište razvijenih sportskih nacija.

2. TEORIJSKA RAZMATRANJA STILOVA UPRAVLJANJA I VOĐENJA U KINEZILOŠKIM ORGANIZACIJAMA

U teoriji, a još više u praksi, poznati su mnogi stilovi upravljanja i vođenja. Ti se stilovi međusobno diferenciraju po brojnim karakteristikama. Najčešće se kao temeljne sastavnice stila uzimaju **osobine managera**, njegov odnos prema suradnicima, iskorištavanje pozicije vlasti i moći što mu je dodijeljena i odnos prema zadacima što ih treba ostvariti.

Jedna od tipičnih **klasifikacija stilova** vođenja polazi od toga da se oni mogu razvrstati s obzirom na **korištenje autoriteta**.

Prema toj klasifikaciji razlikuju se **autokratski, demokratski i laissez-faire** stil vođenja.

2.1. AUTOKRATSKI STIL

Autokratski stil je takav stil vođenja gdje je **sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe** koja ima **neograničenu moć** u odlučivanju. Autokratski stil rukovođenja

karakterizira rukovoditelja koji sve aktivnosti planira sam i donosi sve poslovne odluke. U svom radu autokratski rukovoditelj određuje zadatke za sve zaposlene i kontrolira njihovo izvršenje.

Vođa-autokrat **zapovijeda** primjenjujući **kazne i nagrade**. Za ovaj su stil karakteristične **jednosmjerne veze**. Zadaci, odnosno nalozi, idu od managera prema podređenima (podređeni su u svakom pogledu podređeni). Oni koji zagovaraju ovakav stil vođenja drže da je njegova dobra strana što rukovoditelj ima **nadmoćan položaj**, što mu povećava moć, a time i u većoj mjeri može utjecati na izvršavanje zadataka pa i na proizvodnost i profitabilnost. Prednost ovog stila je obično stalna komunikacija sa **kineziološkim subjektima** i brzo izvršavanje radnih zadataka.

Nedostatak ovog stila je **nemogućnost rukovođenja sa velikim brojem podređenih**.

U autokratskom stilu rukovođenja dolazi do izostanaka **kreativnosti, inovativnosti i dvosmjerne komunikacije** podređenih kinezioloških subjekata i rukovoditelja.

Autoritet predstavlja organizacijsku moć potrebnu za funkciju managera. Pomoću autoriteta podređeni se usmjeravaju za izvršenje predviđenih radnih zadataka. Razlikujemo **formalni i osobni autoritet**. **Formalni autoritet** određuje se prema položaju u organizacijskoj strukturi i on se može delegirati u obliku ovlaštenja podređenima. Autokratski stil vođenja često se nadograđuje na **formalni autoritet**. **Osobni autoritet** zavisi od **karakteristika osobe rukovoditelja** i on se ne može delegirati na podređene.

2.2. DEMOKRATSKI STIL

Nasuprot autokratskom stilu vođenja, nalazi se **demokratski stil**. Kod demokratskog je stila karakteristično da se **saradnici uključuju u proces donošenja odluka**. Zaposlenici ili kineziološki subjekti zapravo **nisu podređeni**, jer njih **rukovodilac konzultira**, oni sudjeluju, odnosno **participiraju u donošenju odluka**.

Demokratski stil rukovođenja karakterizira rukovoditelja koji većinu aktivnosti **planira sa rukovodećim timom i zajedno donose poslovne odluke**. U svom radu demokratski rukovoditelj potiče **kreativnost i inovativnost** podređenih kinezioloških subjekata i rukovoditelja.

Ovdje su, za razliku od autokratskog stila, **veze dvosmjerne** i između managera i njegovog osoblja (kinezioloških subjekata) kao i između osoblja samog. **Temelj ovog stila su međuljudski odnosi** i velika se pozornost posvećuje međuljudskim odnosima. Zagovornici ovog stila smatraju da će dobri međuljudski odnosi rezultirati većim zadovoljstvom zaposlenih, a da će to zadovoljstvo u konačnici dati i bolje rezultate. Nema sumnje da poklonici autokratskog stila imaju uglavnom negativan stav prema podređenima što se, kada je ekstremno izražen iskazuje kao nepovjerenje, omalovažavanje i arogancija. Nasuprot tome, rukovoditelji demokratskog stila su pozitivno orijentirani, **imaju razumijevanja, ohrabruju svoje uposlenike** i pružaju im podršku.

2.3. LEISSEZ-FAIRE STIL

Leiszez-faire stil vođenja je zapravo **vođenje s minimalnim uplitanjem managera u rad kinezioloških subjekata**, koji u ovom slučaju imaju odriježene ruke i vi-

soki stupanj slobode odlučivati o vlastitom ponašanju u radu. Manager **“odriješenih ruku”** koristi svoju moć, ako je uopće koristi, **u vrlo maloj mjeri** dajući podređenima **visok stupanj neovisnosti u njihovim postupcima**. Ovakvi vođe dopuštaju podređenima da postave svoje **vlastite ciljeve** i odrede sredstva za njihovo ostvarenje. Kineziološkim subjektima je prepušteno samostalno određivanje ciljeve i određivanje sredstva za njihovo postizavanje, a uloga se managera svodi na pomaganje u radu u prvom redu pribavljanjem potrebnih informacija za rad i povezivanjem s vanjskim okruženjem. Smatra se da je ovaj stil vođenja primjenjiv u **kineziološkim organizacijama s visokobrazovanim kadrovima** gdje su subjekti zapravo **specijalisti u svom području** i trebaju imati slobodu u svom **ekspertnom djelovanju**.

Za razliku od teorija stila koje stil smatraju temeljnim faktorom uspjeha sportske organizacije, **kontingencijske (situacijske) teorije** polaze od pretpostavke kako je uspješno rukovođenje uvjetovano specifičnim odnosom managera, kinezioloških subjekata i situacije u kojoj djeluju. Ove teorije, za razliku od prethodnih, unose još i **promjenjivost situacije** kao novu dimenzije koja obilježava rukovođenje.

Prvi bitan činioc situacijskog modela su dva osnovna stila zasnovana na različitoj orijentaciji i motivaciji managera od kojih je prvi **orijentiran na zadatke**, drugi na **međuljudske odnose**, a jedan i drugi su vezani za **ličnost managera**.

Drugi bitan činioc modela je povoljnost situacije koju određuju: **odnos između vođe i članova, strukture zadatka i pozicija moći**. Kod takvog poimanja stila vođenja nema smisla govoriti o uspješnom ili neuspješnom rukovoditelju nego je ispravnije govoriti o rukovoditelju koji je **uspješan u jednoj, a neuspješan u drugoj situaciji**. Zbog toga bi osim rada na sustavnom poučavanju i osposobljavanju managera, trebalo izgrađivati organizacijsko okruženje u kojem bi rukovoditelji mogli biti učinkoviti. Iako se razmatrane **teorije vođenja** čine na prvi pogled suprotstavljene i međusobno isključujuće, one se poglavito razlikuju u **naglašavanju pojedinog vida** vrlo složenog fenomena rukovođenja.

Uz različitost pristupa valja ih smatrati komplementarnima i uočiti njihove unutarne sličnosti koje ističu da uspješno rukovođenje ovisi o samom rukovoditelju i njegovim odlikama, stilu vođenja koji primjenjuje, karakteristikama zaposlenih i mnogobrojnim situacijskim činiocima.

2.4. LIKERTOVI STILOVI

Postoje i druge teorije razlikovanja stilova npr. **Likertova četiri stila upravljanja**: Profesor Rensis Likert i njegovi suradnici s Universty of Michigan proučavali su tijekom tri desetljeća, **načine i stilove vodstva**. Likert vidi uspješnog vođu kao osobu snažno orjentiranu na podređene kineziološke subjekte, osobu koja se u održavanju skladnog funkcioniranja svih djelova cjeline **oslanja na komunikaciju**.

Likert predlaže četiri stila upravljanja:

Stil 1

Opisuje se kao **“ekstremno-autoritativni”**; ovakav vođa je vrlo **autokratski orijentiran**, ima malo povjerenja u podređene, motivira **strahom i kaznom** samo povremeno nagrađuje.

Stil 2

Naziva se **“benevolentno autokrativni”**. Vođe ovog stila imaju pokroviteljsko povjerenje u podređene, motiviraju nagradom te samo ponekad kaznom i strahom, usvajaju neke ideje i mišljenja podređenih, ali sa **čvrstom kontrolom pomoću politike**.

Stil 3

Označuje se kao **“konzultativni”**. Vođe imaju veliko, ali ne potpuno povjerenje u podređene, obično pokušavaju iskoristiti ideje i mišljenja podređenih, a dopuštaju da se specifične odluke donose na nižim razinama.

Stil 4

Likert ga naziva “participativno-skupnim” stilom. Vođe ovog stila imaju u svim situacijama potpuno povjerenje u podređene, uvijek konstruktivno koriste ideje i mišljenja podređenih. Likert je ustanovio da oni menadžeri koji primjenjuju “stil 4” imaju najviše uspjeha kao vođe.

3. ZAKLJUČAK

U teoriji, a još više u praksi, poznati su mnogi stilovi upravljanja i vođenja. Ti se stilovi međusobno diferenciraju po brojnim karakteristikama. Najčešće se kao temeljne sastavnice stila uzimaju osobine managera, njegov odnos prema suradnicima, iskorištavanje pozicije vlasti i moći što mu je dodijeljena i odnos prema zadacima što ih treba ostvariti.

Jedna od tipičnih klasifikacija stilova vođenja polazi od toga da se oni mogu razvrstati s obzirom na korištenje autoriteta. Prema toj klasifikaciji razlikuju se autokratski, demokratski i laissez-faire stil vođenja.

4. LITERATURA

1. Blagojević, Marina (priredila). 1998. *Ka vidljivoj ženskoj istoriji: Ženski pokret u Beogradu 90-ih*, Beograd: Centar za ženske studije, istraživanja i komunikaciju.
2. Berger, Peter i Kellner, Hansfried. 1991. *Sociologija u novom ključu*, Niš: Gradina.
3. Božinović, Neda. 1996. *Žensko pitanje u Srbiji u XIX i XX veku*, Beograd: Dvadesetčetvrti.
4. Frojd, Sigmund. 1961a. “Nelagodnost u kulturi” u: *Iz kulture i umetnosti*, Novi Sad: Matica srpska.
5. Frojd, Sigmund. 1961b. *Totem i tabu*, Novi Sad: Matica srpska.
6. Fromm, Erich, 1984a *Autoritarnost i porodica*, Zagreb: Naprijed.
7. Fromm, Erich, 1984b *Bekstvo od slobode*, Zagreb: Naprijed.
8. Fromm, Erich. 1984c. *Čovek za sebe*, Zagreb: Naprijed.
9. Fromm, Erich. 1984d. *Umjeće ljubavi*, Zagreb: Naprijed.
10. Fromm, Erich. 1984e. *Zdravo društvo*, Zagreb: Naprijed.
11. Golubović, Zagorka, Kuzmanović, Bora i Vasović, Mirjana. 1995. *Društveni karakter i društvene promene u svetlu nacionalnih sukoba*, Beograd: Institut za filozofiju i društvenu teoriju.

12. Golubović, Zagorka. 1999. *Stranputice demokratizacije u postsocijalizmu*, Beograd: Biblioteka krug.
13. Graovac, Slađana. 2001. “Borba žena za jednakost – jugoslovensko društvo u XX veku”, diplomski rad, mentor: prof. Anđelka Milić, Beograd: Filozofski fakultet.
14. Haralambos, Michael. 1987. *Uvod u sociologiju*, Zagreb: Globus.
15. Kandido-Jakšić, Maja. 1995. “Idealan muškarac i idealna žena – polne uloge, polne osobine, stereotipi, patrijarhalna shvatanja”, *Sociologija* br. 2.
16. Kuzmanović, Bora, “Retradicionalizacija političke kulture” u: *Fragmenti političke kulture*, Beograd: Institut za društvene nauke, 1998.
17. Lazić, Mladen (priredio). 1994. *Razaranje društva: Jugoslovensko društvo u krizi 90-ih*, Beograd: Filip Višnjić.
18. Liotar, Žan-Fransoa. 1988. *Postmoderno stanje*, Novi Sad: Bratstvo-Jedinstvo.
19. Mil, Džon Stjuart i Mil, Herijeta Tejlor. 1995. *Rasprava o jednakosti polova*, Beograd: Filip Višnjić.
20. Milić, Anđelka. 2001. *Sociologija porodice*, Beograd: Čigoja.
21. Milić, Anđelka. 1994. *Žene, politika, porodica*, Beograd: Institut za političke studije.
22. Rot, Nikola. 1994. *Osnovi socijalne psihologije*, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
23. Mitrović, Milovan i Sreten Petrović. 1992. *Sociologija*, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
24. Papić, Žarana i Sklevicky, Lydija (priredile). 1983. *Antropologija žene*, Beograd: Prosveta.
25. Papić, Žarana. 1993. “Patrijarhat“ u: *Enciklopedija političke kulture*, Beograd: Savremena administracija.
26. Papić, Žarana. 1995. *Polnost i kultura: telo i znanje u socijalnoj antropologiji*, Beograd: Biblioteka XX vek/Čigoja.
27. Papić, Žarana, *Postcommunism and Gender: War, Nationalist Mutations and the Social Position of Women in Serbia*, Belgrade: Faculty of Philosophy.
28. Papić, Žarana. 1989. *Sociologija i feminizam*, Beograd: IIC SSOS.
29. Petrović, Sreten. 1995. *Mitologija, kultura i civilizacija*, Beograd: Čigoja/Salus.
30. Rot, Nikola. 1994. *Osnovi socijalne psihologije*, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
31. Vezel, Uve. 1983. *Mit o matrijarhatu*, Beograd: Prosveta.