

ULOGA LIDERSTVA U UPRAVLJANJU VATERPOLO KLUBA JADRAN IZ HERCEG NOVOG

Biljana S. Ilić¹, Bojana M. Ostojić¹, Ljiljana F. Berezljjev¹

¹Fakultet za Projektni i Inovacioni menadžment "Petar Jovanović",
Univerzitet Educons, Beograd, Srbija

APSTRAKT

Istraživanje prikazano u radu analizira ulogu liderstva i karakteristika lidera na aktivnosti upravljanja u vaterpolo klubu Jadran iz Herceg Novog. Sprovedeno u periodu od januara do marta 2024. godine, istraživanje je obuhvatilo 120 članova kluba. Podaci su prikupljeni putem onlajn upitnika distribuiranog članovima kluba, koji su ocenjivali karakteristike lidera i aktivnosti upravljanja kroz pet varijabli. Analiza je pokazala da su karakteristike lidera, poput poverenja, inovativnosti i sposobnosti rešavanja konflikata, imale značajan uticaj na različite aspekte upravljanja u klubu. Najbolje ocenjena aktivnost upravljanja bila je timska saradnja, dok je najniža ocena dodeljena jasnoj viziji i ciljevima kluba. Korelaciona analiza je potvrdila postojanje značajne veze između karakteristika lidera i aktivnosti upravljanja, naglašavajući važnost efikasnog liderstva za motivaciju članova i uspešno vođenje tima. Regresiona analiza je dodatno identifikovala specifične karakteristike lidera koje su najviše doprinele pojedinim aspektima upravljanja, poput inovativnosti i fleksibilnosti za transparentnost komunikacije i efikasnost donošenja odluka. Dodatno, istraživanje je pokazalo statistički značajne razlike u percepciji aktivnosti upravljanja u odnosu na pol članova kluba, ističući potrebu za prilagođenim strategijama upravljanja koje uzimaju u obzir različite perspektive i prioritete unutar kluba. Ovi nalazi pružaju dublje razumevanje veze između liderstva i upravljanja u sportskim organizacijama, ističući važnost efikasnog liderstva za postizanje ciljeva kluba i potrebu za inkluzivnim pristupom u vođenju sportskih timova. Implicirajući šire, ovi rezultati mogu poslužiti kao osnova za dalje istraživanje i razvoj strategija upravljanja u sportskim

¹ bojanaostojic2002@yahoo.com

klubovima, ne samo u kontekstu vaterpola, već i u drugim sportskim disciplinama.

Ključne reči: organizacija, aktivnosti upravljanja, karakteristike lidera, kultura, vaterpolo klub Jadran.

ABSTRACT

This research paper analyzes the role of leadership and leader characteristics in management activities at the water polo club Jadran from Herceg Novi. Conducted from January to March 2024, the study included 120 club members. Data were collected via an online questionnaire distributed to club members, who evaluated leader characteristics and management activities using five variables. The analysis showed that leader characteristics such as trust, innovativeness, and conflict resolution ability had a significant impact on various aspects of club management. The highest-rated management activity was team collaboration, while the lowest rating was given to the club's clear vision and goals. Correlation analysis confirmed a significant relationship between leader characteristics and management activities, emphasizing the importance of effective leadership for member motivation and successful team management. Regression analysis further identified specific leader characteristics that most contributed to particular aspects of management, such as innovativeness and flexibility for communication transparency and decision-making efficiency. Additionally, the research revealed statistically significant differences in the perception of management activities concerning the gender of club members, highlighting the need for tailored management strategies that consider different perspectives and priorities within the club. These findings provide a deeper understanding of the relationship between leadership and management in sports organizations, underscoring the importance of effective leadership in achieving club goals and the need for an inclusive approach in managing sports teams. More broadly, these results can serve as a basis for further research and the development of management strategies in sports clubs, not only in the context of water polo but also in other sports disciplines.

Keywords: organization, management activities, leader characteristics, culture, water polo club Jadran.

Uvod

Oblast studija liderstva ima varijacije u pogledu domena, paradigmi i faktora. Ove varijacije nastaju kada je liderstvo glavni fokus razgovora. Poslovanje u novom milenijumu i u uslovima savremene konkurencije zahteva planiranje, brzinu i fleksibilnost. Iz navedenih razloga, poslovni subjekti, odnosno top menadžeri primenjuju razne stilove liderstva. U okviru stilova liderstva u poslednje tri decenije najveću pažnju teoretičara i praktičara privlači transformacioni stil. U pitanju je specifičan stil, svojstven onim liderima koji pored ostalog, jesu u stanju da zaposlene motivišu u tolikoj meri da oni mogu uraditi i ono što inače misle da nisu u stanju da urade. Liderstvo je aktivnost na oblikovanju vizije i ponašanja ljudi u organizacijama kako bi se obezbedila podrška za viziju. Suština liderstva je da se pridobiju ljudi oko profitabilne ideje. Mnogi žele da budu lideri. Biti vođa je izazov i sve strasnija želja, ali treba imati u vidu da je ono sredstvo za postizanje određenih ciljeva. Temelj liderstva je osmišljavanje zadataka u određenoj organizaciji i njihovo jasno i očigledno definisanje. Dakle, lider postavlja ciljeve, određuje prioritete, odnosno utvrđuje i održava standarde. Danas se kaže da će rukovodilac 21. veka morati da ima četiri osnovne karakteristike: da bude globalni strateg, gospodar tehnologije, političar "par excellence" i lider - motivator. Jedino onaj rukovodilac koji će biti sposoban da „transformiše“ svoje saradnike brzo i kreativno, kao i svoju organizaciju, moći će da opstane i bori se sa konkurencijom. Lider - motivator preobraća ljude i uverava ih u zajedničke vrednosti; on je više trener nego naredbodavac, poseduje odlučnost i znanje.

Postoji vrsta liderstva i lidera koji inspirišu sledbenike da usmere svoje sopstvene lične interese u pravcu doborobiti organizacije. Oni su u stanju da ostvare dubok i izuzetan uticaj na svoje sledbenike i sve zaposlene. Transformaciono liderstvo odlikuje proces stalnih promena, kako samih transformacionih lidera, tako i njihovih sledbenika. Transformacioni lideri su KOMETE – Kreativni; Otvoreni; Motivatori; Efektivni; Timski orjentisani i Edukovani. Osnovna karakteristika transformacionih lidera jeste vešta komunikacija. Komunikacija je tok i razmena ideja i informacija između pojedinaca. Uključuje pošiljaoca, sredstva prenosa i informacije ili znanje koje se prenosi primaocu. Samo kada primalac tačno protumači činjenice ili koncepte koje je pošiljalac želeo da izrazi, može se formirati efikasna komunikacija.

Lider savremenog društva mora biti poput dirigenta, koji usklađuje tempo i usaglašava sve članove orkestra, bez obzira na muzički pravac. Dakle, osim digitalizacije i savremenih metoda, neophodan je ljudski faktor, način razmišljanja, delovanja, a posebno faktor emocionalne inteligencije, kako bi lider zaista bio vođa i dobar dirigent. Lider treba da razume i da utiče na poslovnu klimu u radnoj organizaciji, na način da se zaposleni osećaju prijatno i poslovno odgovorno, da mogu da iznose svoje ideje i mišljenja bez straha od neodobravanja okoline. Lider treba biti i osoba koja razume u poznaje vrednosti kulture, jer su današnji lideri često u situaciji da putuju van granica matične zemlje. Takođe, sredina u kojoj posluju može biti heterogena, da u svojoj radnoj organizaciji, lideri rukovode zaposlenima koji potiču iz različitih kultura, te moraju biti svesni i načina na koje te kulture utiču na organizacionu kulturu organizacije. Kultura je širi pojam od nacionalne kulture i ima brojne definicije. Najjednostavnija forma definicije kulture bi mogla da se svede na činjenicu da se stvari na određenoj teritoriji obavljaju na svojstven način i samo na toj teritoriji (Ilić i dr., 2023). Zaista je poželjno istaći da se gotovo u svim zemljama sveta, čak i u regionima jedne zemlje – u granicama jedne nacionalne kulture, poslovi obavljaju na karakteristične načine. Kultura predstavlja „naučeni“ ili stečeni skup zajedničkih vrednosti i stavova, uverenja, običaja i ponašanja, koje jedno društvo razlikuje od drugog. Sve ono što se vidi (ponašanje, običaji), može se opisati kao vrh ledenog brega, dok se ispod nivoa vidljivosti nalaze mnoge usvojene vrednosti (način razmišljanja, uverenja, stavovi, rasuđivanja, itd.). Ove vrednosti utiču na ponašanje jednog društva, nacionalne skupine iz koje potiču i savremeni lideri. Zato se kultura slikovito predstavlja kao ledeni breg, gde je najveći deo nevidljiv. Lider mora imati osećaj za to šta se krije ispod ledenog brega, te svojim zaposlenima da upravlja uz malo zatezanja i malo popuštanja, uz razne vidove motivacije i mudrog zahtevanja efikasnosti. Može se konstatovati da lider mora i treba da bude poslovno mudar, bez obzira o kojoj je organizaciji reč. Organizacije mogu biti proizvodne, edukativne, poljoprivredne, sportske, itd.

Lideri koji kontrolišu strategiju u svakom poslovnom kontekstu suočeni su sa ključnim izazovom: kako se nositi sa nejasnoćom koja se razvija kao glavnom karakteristikom stvarnosti u kojoj nastoje da kreiraju pobedničke planove. Slojevi ekoloških, tehničkih, kulturnih, demografskih, društvenih i ekonomskih promena međusobno deluju kako bi pokrenuli sve nepredvidiviji, burniji i složeniji svet. Nastala

dvosmislenost je situacija u kojoj je teško identifikovati obrasce promene, rane indikatore promene je teško pronaći, a neočekivani događaji kao što su pandemije, tehnološki napredak ili regionalni sukobi ometaju ranije predviđene promene. Primarna poteškoća sa kojom se suočavaju lideri je kako efikasno uspostaviti kolektivno razumevanje tržišnih trendova u nastajanju koji doprinose postojećoj dvosmislenosti, kako prepoznati njihov uticaj na poslovanje i izraditi strategiju za implementaciju odgovarajućih odgovora. Nova tehnika je neophodna da bi se rešila neizvesnost u kontekstu formulisanja strategije. Nažalost, lideri, posebno oni na visokim pozicijama, imaju tendenciju da borave u dobro branjenoj palati dok su uključeni u proces formulisanja strategija. Strukturirani razgovori su sve važniji za lidere koji su posvećeni stvaranju smisla i koji žele da prevaziđu barijere unutar organizacije. Otuda, vešte diskusije na sastancima pružaju rukovodiocima stalnu šansu da oblikuju razumevanje organizacije o neizvesnosti tržišta. Nažalost, osim nekoliko slučajeva (Beer, 2020), postojećem korpusu znanja u oblastima strategije i menadžmenta nedostaju sveobuhvatne smernice o smislu za lidere koji se suočavaju sa neizvesnošću u razvoju strategije.

Glavni pristupi (strateškom) liderstvu se često fokusiraju na procenu izvršne kompetencije pojedinca. Dakle, lider izvršava specifične zadatke, dok se strateško liderstvo pokazuje kapacitetom lidera da značajno utiče na performanse organizacije kroz donošenje odluka i sprovođenje strategija (Ding et al, 2014). Liderstvo je jedna od ključnih varijabli koje utiču na performanse organizacije, kako interno tako i eksterno. Prema autorkama Jaganjac i Lukić (2023): „Za organizacije je od suštinske važnosti razumjeti utjecaj digitalizacije na organizaciono ponašanje i načine na koje se odvija interakcija tehnologije, ljudi, organizacionih struktura i okruženja“.

Neefikasan komunikacijski proces izaziva konfuziju i rezultira neuspelom dobronamernih planova, ciljeva i zadataka, što opet izaziva mnoge poteškoće u okruženju ili u poslovanju (Ilić, Ostojić, 2023; Petković, Jovanović, 2001). Definicije liderstva su prepoznate kao dinamične i prilagodljive, podložne promenama na osnovu različitih okolnosti i konteksta (Northouse, 2016). Iako je koncept liderstva kontinuirano bio složen, organizacije su uvek davale prioritet ulaganju u razvoj liderskih veština svojih zaposlenih.

Organizaciona kultura je opširno proučavana kao sredstvo za postizanje dugoročne konkurentske prednosti za međunarodne organizacije (Balaji et al., 2020; Hartnell et al., 2019; Liu et al., 2021b). Utemeljeno uverenje u proučavanju organizacione kulture je da organizacije postižu optimalan učinak kada je njihova kultura snažno ujedinjena, dosledna i koherentna. Koncept jedinstvene organizacione kulture je široko priznat u međunarodnim istraživanjima menadžment. Međutim, njegova primenljivost se sve više dovodi u pitanje u dinamičnim okruženjima u kojima se međunarodne organizacije suočavaju sa višestrukim i često suprotstavljenim zahtevima, o čemu govori Schneider sa kolegama (2017). Ovo se ponekad naziva „paradoksalna međukulturalna napetost“. Važno je analizirati kako se međunarodne organizacije bave posedovanjem različitih identiteta, sukobljenih ideala i različitih institucionalnih logika (Gümüşay et al., 2020; Smith & Besharov, 2019). Organizaciona kultura obuhvata skup vrednosti i stavova koji obezbeđuju standarde za očekivano ponašanje zaposlenih (Schein, 2017).

Sa druge strane, organizacioni učinak je mera nivoa uspeha koji se postiže primenom specifičnog skupa praksi (Joseph & Kibera, 2019). To je pokazatelj ukupne produktivnosti svih pojedinaca i timova unutar organizacije. Pojam je višedimenzionalan. Kvantifikuje se upoređivanjem efikasnosti i efikasnosti njegovih kvantifikovanih i akcionih procesa sa procesima rivala. Organizaciona kultura potiče iz nacionalne kulture i umnogome je identifikovana i srodan istoj. Razumevanje kulturološki razlika, odnosno prihvatanje i poznavanje istih zapravo predstavlja ključ uspeha savremenog menadžmenta, odnosno modernog lidera. Što više lider prepoznaje i prihvata, posebno razume različitost, to će biti uspešniji žongler, koji nadahnuto upravlja i vodi svoju organizaciju. Što ima izraženiju emocionalnu inteligenciju, odnosno više poznaje različite načine donošenja odluka (u zavisnosti od nacionalne kulture), to će i bolje izbeći krizne situacije u poslovanju (Stefanović et al., 2017).

Organizaciona kriza se smatra jednom od najtežih situacija sa kojima se organizacija može suočiti. Organizaciona kriza se odnosi na pojavu koju članovi organizacije i njene zainteresovane strane vide kao značajnu i nepredviđenu. Na njega se gleda kao na potencijalnu remetilačku opasnost za centralnu organizaciju i njene zainteresovane strane (Bundy et al., 2017; König et al., 2020). Organizacione krize predstavljaju značajne izazove zbog svoje intenzivne i široko poznate prirode, kao i

inherentne složenosti u pronalaženju rešenja. Dok se krize obično posmatraju kao diskretni događaji sa jasnim početkom i završetkom, ponekad se mogu razviti u hronično stanje. Ovo se dešava kada su osnovni razlozi duboko ukorenjeni u sistemu, uzrokujući da se kriza odvija kao niz međusobno povezanih događaja. Krize mogu nastati iz unutrašnjih faktora u okviru poslovanja, kao i iz eksternih događaja.

Prema ekspertima, strateški lideri, uključujući generalnog direktora, članove najvišeg menadžment tima i članove odbora direktora, igraju vitalnu ulogu u organizacionim krizama (König et al. 2020). Karakteristike strateških lidera često utiču na organizacije. Ipak, njihov uticaj je posebno vredan pažnje tokom perioda organizacionih previranja. Upravljanje krizom obuhvata ključne dužnosti strateškog rukovodstva, uključujući otkrivanje indikatora mogućih problema, raspodelu resursa u okolnostima koje karakterišu velika neizvesnost i vremenska ograničenja, kao i stručnu komunikaciju sa internim i eksternim zainteresovanim stranama. Štaviše, tokom perioda krize, kompanije imaju tendenciju da konsoliduju moć na najvišem nivou organizacije, kao što sugeriše koncept pretnji, odnosno rigidnosti. Koncentracija autoriteta u ključnim liderima daje im značajan uticaj. Štaviše, individualne karakteristike strateških lidera će u velikoj meri uticati na njihovo donošenje odluka u kriznim scenarijima. Krize karakterišu značajna dvosmislenost i vremenska ograničenja, zbog čega strateški lideri moraju brzo da donesu presude. Ove odluke značajno oblikuju ljudske karakteristike i sklonosti. S obzirom na značajnu važnost strateških lidera, nije neočekivano da je njihov uticaj u kriznim situacijama privukao veliku pažnju naučnika. Stručnjaci su istakli mogući konfliktan uticaj empatije u osobinama na efikasnost upravljanja krizom kada je u pitanju ličnost strateških lidera (König et al., 2020).

Veruje se da transformaciono liderstvo rezultira boljim performansama u poređenju sa transakcionim liderstvom. Organizacija ima sposobnost da prilagodi svoj stil rukovođenja kako bi poboljšala učinak. Literatura ukazuje da transformativni lideri poseduju sposobnost da utiču na učinak. Međutim, od posebnog su interesa specifični mehanizmi preko kojih se ovaj efekat ostvaruje. Na primer, Chau et al. (2022) su istraživali ovu temu. Ipak, sprovedena je ograničena studija o korelaciji između različitih aspekata transformacionog liderstva i ishoda organizacija (Alsayed et al, 2020). Konkretno, Alsayed et al. (2020) su pokazali da transformativno liderstvo vrši značajan uticaj na organizacioni učinak,

iako ne ujednačeno u svim karakteristikama transformacionog liderstva. Chau et al. (2022) i Khuong, Tung i Kuoc (2022) su naknadno naglasili neophodnost dodatne studije o međusobnoj povezanosti transformacionih dimenzija liderstva i organizacionog uspeha.

U ovom radu je prikazano istraživanje koje je sprovedeno među članovima kluba Jadran iz Herceg Novog. Od svog nastanka, davne 1922. godine, plivački i vaterpolo klub Jadran beležio je sportske uspehe. Od samog početka bio je jedinstven klub u regionu i jedan od najuspešnijih. Prvu takmičarsku sezonu u Evropi imao je 1995/96 godine, gde se nakon efikasne sistematizacije i organizacije rada u klubu, rezultati vide već 2002/03 osvajanjem šampionske titule. Novo rukovodstvo doprinelo je da se tokom sezone 2004/05 osvoje mnoge medalje na domaćoj i internacionalnoj sceni. Efikasnim rukovođenjem kluba omogućeno je poboljšanje sportskih aktivnosti izgradnjom novog bazena, gde se unapređenje funkcionisanje kluba nastavlja izgradnjom prepoznatljive destinacije sportskog turizma kluba Jadran i Herceg Novog. Aktivnosti upravljanja u klubu, prema zvaničnim podacima sa sajta VK Jadran, usmerene su na razvoj kluba kroz projekte saradnje sa EU, razvojem i usavršavanjem mladih talentovanih vaterpolista, što se svakako odražava kontinuitetom u postizanju odličnih rezultata u evropskim klupskim takmičenjima (PVKJADRAN).

Metod

Istraživanje je sprovedeno u periodu od januara do marta 2024. godine. Uzorak je obuhvatio 120 članova kluba. Među anketiranim članovima našli su se igrači različitih uzrasta i nivoa iskustva. Ovo uključuje mlade igrače koji se razvijaju u mlađim selekcijama, kao i profesionalne igrače koji predstavljaju klub na nacionalnim i međunarodnim takmičenjima. Zatim, trenerski tim koji čine treneri i stručnjaci za vaterpolo koji su zaduženi za razvoj igrača, vođenje treninga i taktičko planiranje utakmica. Takođe, istraživanjem je obuhvaćena i uprava kluba koja obuhvata rukovodioce, menadžere i administrativno osoblje koji su odgovorni za organizaciju i vođenje svakodnevnih aktivnosti kluba. Istraživanjem su obuhvaćeni i volonteri koji igraju važnu ulogu u podršci klubu kroz različite aktivnosti kao što su organizacija događaja, rad na terenu, podrška navijačima i promocija kluba u zajednici. Podaci su prikupljeni putem on-line upitnika koji je bio distribuiran članovima kluba. Putem upitnika prikupljeni su podaci o karakteristikama

ispitanika, zatim je ocenjeno liderstvo putem analize karakteristika i sposobnosti lidera i izvršena je ocena određenih aktivnosti upravljanja u klubu.

Predmet istraživanja ovog rada je uloga liderstva i karakteristika lidera na aktivnosti upravljanja u vaterpolo klubu Jadran iz Herceg Novog. Problem istraživanja je nedostatak razumevanja kako liderstvo i karakteristike lidera utiču na efikasnost upravljanja u vaterpolo klubovima. Konkretno, istražuje se kako određene karakteristike lidera, poput poverenja, inovativnosti i sposobnosti rešavanja konflikata, utiču na različite aktivnosti upravljanja u klubu.

Cilj istraživanja je da se ispita veza između karakteristika lidera i aktivnosti upravljanja u vaterpolo klubu Jadran iz Herceg Novog kako bi se bolje razumela uloga liderstva u postizanju ciljeva kluba. Osim toga, istraživanje ima za cilj identifikaciju potencijalnih razlika u percepciji i prioritetima između muških i ženskih članova kluba kako bi se kreirale prilagođene strategije upravljanja koje će bolje zadovoljiti potrebe celokupnog članstva.

Aktivnosti upravljanja u klubu ocenjene su kroz pet varijabli. Navedene varijable su: transparentnost komunikacije, jasna vizija i ciljevi kluba, efikasnost donošenja odluka, motivisanost članova kluba i timska saradnja. Karakteristike lidera su ocenjene kroz pet varijabli, i to: preuzimanje inicijative, poverenje i posvećenost, preuzimanje rizika, rešavanje konflikata i inovativnost i fleksibilnost. Lidersko ponašanje u klubu ocenjeno je kroz dve varijable: transformaciono i transakciono liderstvo. Navedene varijable su ocenjene na osnovu tvrdnji gde su ispitanici naveli u kojoj meri se slažu sa datim tvrdnjama. Varijable su ocenjene pomoću Likertove skale od 1 do 7, gde su ocenom 1 izjasnili svoje potpuno neslaganje sa tvrdnjom, odnosno ocenom 7 potpuno slaganje.

Istraživanjem se dokazuju sledeće hipoteze:

Hipoteza 1: Karakteristike lidera ostvaruju značajan uticaj na aktivnosti upravljanja vaterpolo kluba Jadran iz Herceg Novog.

Hipoteza 2: Aktivnosti upravljanja vaterpolo kluba Jadran iz Herceg Novog ostvaruju značajne razlike u odnosu na pol članova kluba.

Prikupljeni podaci za istraživanje obrađeni su putem softverskog paketa IBM SPSS Statistics 25. Rezultati istraživanja su prikazani putem deskriptivne statistike, korelacione i regresione analize i T-testa nezavisnih uzoraka.

Rezultati

Istraživanjem je ocenjeno lidersko ponašanje u vaterpolo klubu Jadran iz Herceg Novog. Transformaciono liderstvo je ocenjeno putem 14 ajtema koji su ukazivali na osnovna transformaciona ponašanja lidera, očekivanje visokog učinka, podsticajno ponašanje lidera i intelektualnu simulaciju. Ostvarena vrednost transformacionog liderstva iznosi 4,95 dok je Cronbach's alpha koeficijent 1,867 što ukazuje da su stavke kojima je ocenjeno blisko povezane kao grupa. Transakciono liderstvo u klubu je ocenjeno pomoću 7 ajtema koji su ukazivali na deo podsticajnog ponašanja lidera (nagrade) i deo kaznenog ponašanja (kazne). Srednja vrednost transakcionog liderstva iznosi 4,23, dok je vrednost Cronbach's alpha koeficijenta 1,912 i ukazuje na pouzdanost mernog instrumenta. Iako su i transformaciono i transakciono liderstvo ostvarile visoke srednje vrednosti, nešto viša ocena transformacionog liderstva ukazuje da je ovaj stil liderstva više zastupljen u klubu.

Tabela 1. predstavlja rezultate deskriptivne statistike analiziranih varijabli aktivnosti upravljanja i varijabli karakteristike lidera. Tabela sadrži podatke o broju anketiranih ispitanika, skraćenice koje će se koristiti u daljem istraživanju, minimalne, maksimalne i srednje vrednosti i standardnu devijaciju.

Na osnovu podataka iz tabele 1. može se uvideti da je najbolje ocenjena varijabla aktivnosti upravljanja timska saradnja, sa ocenom 5,05, dok je najslabije ocenjena varijabla jasna vizija i ciljevi kluba sa ocenom 4,44. Za uspešno funkcionisanje kluba svakako da je značajna timska saradnja, pogotovo kada su u pitanju segmenti koji se tiču različitih takmičenja, dok je nedostatak jasne vizije i postavljenih ciljeva kluba faktor koji može da negativno utiče na pozitivne rezultate u poslovanju kluba. Poverenje i posvećenost lidera je varijabla karakteristika lidera koja je najbolje ocenjena (5,28), dok je najmanju ocenu, odnosno 4,94, ostvarila varijabla preuzimanje inicijative.

Tabela 1. Deskriptivna statistika varijabli aktivnosti upravljanja i varijabli karakteristike lidera

Varijabla	Oznaka	N	Min	Max	Srednja vrednost	Standardna devijacija
Transparentnost komunikacija	AU1	120	1	7	4,46	1,874
Jasna vizija i ciljevi kluba	AU2	120	1	7	4,44	1,855
Efikasnost donošenja odluka	AU3	120	1	7	4,68	1,619
Motivisanost članova kluba	AU4	120	1	7	4,83	1,699
Timska saradnja	AU5	120	1	7	5,05	1,709
Preuzimanje inicijative	KL1	120	1	7	4,94	1,672
Poverenje i posvećenost	KL2	120	1	7	5,28	1,721
Preuzimanje rizika	KL3	120	1	7	5,17	1,868
Rešavanje konflikata	KL4	120	1	7	5,16	1,749
Inovativnost i fleksibilnost	KL5	120	1	7	5,04	1,775

Izvor: Autorovo istraživanje

U tabeli 2. prikazani su rezultati korelacione analize međusobnih uticaja analiziranih varijabli aktivnosti upravljanja i varijabli karakteristika lidera.

Korelacioni odnosi između analiziranih varijabli karakteristika lidera i varijabli aktivnosti upravljanja ostvarili su statistički značajne vrednosti, odnosno potvrđeno je da postoji umerena do bitna korelacija slaganja između karakteristika lidera i aktivnosti upravljanja. Ovim vrednostima je potvrđeno slaganje između karakteristika lidera i sprovođenje aktivnosti upravljanja.

Tabela 2. Korelacione vrednosti između varijabli aktivnosti upravljanja i varijabli karakteristike lidera

	AU1	AU2	AU3	AU4	AU5
KL1	,427**	,334**	,481**	,615**	,592**
KL2	,369**	,255**	,518**	,497**	,615**
KL3	,291**	,336**	,541**	,545**	,497**
KL4	,367**	,232*	,401**	,538**	,638**
KL5	,404**	,326**	,449**	,510**	,407**

** .Korelacija je značajna na nivou od 0,01 (2-tailed).

*.Korelacija je značajna na nivou od 0,05 (2-tailed).

Izvor: Autorovo istraživanje

Na osnovu ostvarenih visokih vrednosti korelacija može se ukazati da postoji međusobni uticaj, male do bitne povezanosti između varijabli karakteristike lidera i varijabli aktivnosti upravljanja. Statistički značajne vrednosti i bitnu povezanost ostvarila je varijabla motivisanost članova kluba sa varijablama preuzimanje inicijative i rešavanje konflikata. Bitnu povezanost ostvarila je varijabla timska saradnja sa varijablama poverenje i posvećenost i rešavanje konflikata. Ovo ukazuje da efikasno liderstvo utiče na motivaciju članova kluba, kao veoma važnog faktora za postizanje dobrih rezultata. Osim toga, ukazano je da liderstvo utiče na timsku saradnju koja je od velikog značaja za uspostavljanje dobre atmosfere u klubu i efikasno ostvarivanje postavljenih ciljeva kluba.

Niske vrednosti korelacije ostvarila je varijabla transparentnost komunikacije sa varijablom preuzimanje rizika i varijabla jasna vizija i ciljevi kluba sa varijablama poverenje i povećenost i rešavanje konflikata. Nedostatak entuzijazma kod lidera i volja da uspešno rešavaju sve probleme u klubu može da naruši efikasnost transparentnosti komunikacije, što svakako utiče i na jasno predstavljanje vizije i ciljeva kluba, kao vodilje kojim klub treba da stremlji ka uspehu.

S obzirom da su ostvarene visoke vrednosti korelacije, izvršena je regresiona analiza gde je ispitan pojedinačni doprinos nezavisnih varijabli karakteristike lidera na zavisne varijable aktivnosti upravljanja. Rezultati regresione analize prikazani su u tabeli 3.

Tabela 3. pokazuje regresioni model uticaja nezavisnih varijabli karakteristike lidera na zavisne varijable aktivnosti upravljanja. Sve ostvarene vrednosti R^2 imaju statističku značajnost, pri čemu je najveći uticaj ostvaren na varijablu timska saradnja $R^2 = 0,551$. Ovaj rezultat ukazuje da su karakteristike lidera najbolji prediktori timske saradnje, odnosno da liderstvo objašnjava 55,1% timske saradnje među članovima kluba. Varijabla KL5 - inovativnosti i fleksibilnost pokazala je najveći pojedinačni doprinos, gde je statistički značajan doprinos ostvaren kod četiri varijable aktivnosti upravljanja: transparentnost komunikacije, jasna vizija i ciljevi kluba, efikasnost donošenja odluka i motivisanost članova kluba. Bitan doprinos pokazala je i varijabla KL3 koja se odnosi na preuzimanje rizika, a koja je ostvarila statistički značajan uticaj na dve varijable aktivnosti upravljanja-efikasnost donošenja odluka i motivisanost članova kluba.

Tabela 3. Regresioni model uticaja nezavisnih varijabli karakteristike lidera na zavisne varijable aktivnosti upravljanja (prikazane su samo varijable koje su ostvarile statističku značajnost)

Zavisne	Nezavisne	β	t	Sig.	R ²	F	Sig.
AU1	KL5	,227	2,295	,024	,255	7,794	,000
AU2	KL5	,245	2,369	,020	,185	5,177	,000
AU3	KL3	,318	3,423	,001	,412	16,000	,000
	KL5	,218	2,475	,015			
AU4	KL1	,306	3,454	,001	,520	24,716	,000
	KL3	,239	2,844	,005			
	KL5	,251	3,155	,002			
AU5	KL2	,283	3,189	,002	,551	27,951	,000
	KL4	,351	4,301	,000			

Izvor: Autorovo istraživanje

Rezultati regresione analize pokazuju da na varijablu AU 1 (transparentnost komunikacija) statistički značaj ima samo varijabla KL5, odnosno inovativnost i fleksibilnost. Samim tim, potvrđuje se da inovativnost i fleksibilnost lidera ima pozitivan i značajan uticaj na transparentnost komunikacija, kao upravljačku aktivnost kluba. Takođe, inovativnost i fleksibilnost lidera pokazala je da ima statistički značaj i pozitivan uticaj na jasnu viziju i ciljeve kluba, kao i usmeravanje članova kluba da svojim angažovanjem ostvaruju zadate ciljeve i željeno pozicioniranje kluba u budućnosti. Regresiona analiza je pokazala da na efikasnost donošenja odluka statistički značajan uticaj imaju karakteristike lidera koje se odnose na prihvatanje rizika u sprovođenju aktivnosti i inovativno i fleksibilno delovanje. Rezultati su pokazali da karakteristike lidera poput preuzimanje inicijative i rizika i inovativnost i fleksibilnost ostvaruju statistički značajan i pozitivan uticaj na motivisanost članova kluba. Kada je u pitanju timska saradnja, kao jedna od bitnih karakteristika uspešnog upravljanja, rezultati pokazuju postojanje statističkog uticaja varijabli KL2 - poverenje i posvećenost i KL4 - rešavanja konflikata.

U tabeli 4. prikazani su rezultati T-testa nezavisnih uzoraka aktivnosti upravljanja u klubu u zavisnosti od pola članova kluba. Uzorak je obuhvatio 80 ispitanika muškog i 40 ispitanika ženskog pola.

Aktivnosti upravljanja u vaterpolo klubu Jadran analizirane su kroz pet varijabli. T-testom nezavisnih uzoraka kod četiri varijable je potvrđena značajna razlika ($P < 0,005$), dok je samo varijabla AU2 - jasna vizija i ciljevi kluba ostvarila slučajnu razliku.

Tabela 4. Test nezavisnih uzoraka aktivnosti upravljanja u vaterpolo klubu Jadran sa aspekta pola ispitanika (varijable koje su ostvarile statističku značajnost)

		Levenov test za jednakost varijansi		t-test za jednakost sredstava						
		F	Sig	t	df	Sig (2-tailed)	Srednja vred. razlike	Razlika stand. greške	95% interval poverenja razlike	
									donja	gornja
AM1	Jednake varijanse	4,058	,046	-4,124	118	,000	-1,20	,29	-1,78	-,62
	Nejednake varijanse			-4,524	99,68	,000	-1,20	,27	-1,73	-,67
AM3	Jednake varijanse	2,29	,133	-4,000	118	,000	-1,11	,28	-1,66	-,56
	Nejednake varijanse			-4,262	92,51	,000	-1,11	,26	-1,63	-,59
AM4	Jednake varijanse	2,01	,159	-4,724	118	,000	-1,28	,27	-1,83	-,75
	Nejednake varijanse			-5,081	94,86	,000	-1,28	,25	-1,79	-,78
AM5	Jednake varijanse	6,23	,014	-4,767	118	,000	-1,34	,28	-1,89	-,78
	Nejednake varijanse			-5,476	110,24	,000	-1,34	,24	-1,82	-,85

Izvor: Autorovo istraživanje

Kod varijable AU1 - transparentnost komunikacije ostvarena je značajnu razlika u odnosu na pol članova kluba ($t = -4,124$, $df = 118$, $p < 0,00$), gde eta kvadrat iznosi 0,13 i pokazuje umeren uticaj pola ispitanika na transparentnost komunikacija. Varijabla efikasnost donošenja odluka pokazuje statistički značajnu razliku u odnosu na pol članova kluba ($t = -4,000$, $df = 118$, $p < 0,00$), pri čemu eta kvadrat iznosi 0,12 i ukazuje na umeren uticaj pola ispitanika na efikasnost donošenja odluka. Statističku značajnost su ostvarile i varijable motivisanost članova kluba ($t = -4,724$, $df = 118$, $p < 0,00$) i timska saradnja ($t = -4,767$, $df = 118$, $p < 0,00$) pri čemu kod obe varijable eta kvadrat iznosi 0,16 i pokazuje visok uticaj pola članova kluba kada je u pitanju motivacija i timska saradnja.

Diskusija

Istraživanje je obuhvatilo analizu stilova liderstva u vaterpolo klubu Jadran. Ispitanici su visokom ocenom ukazali da se u klubu više primenjuje transformaciono liderstvo, što potvrđuje i istraživanja čiji rezultati ukazuju da predstavnici klubova uglavnom koriste transformaciono liderstvo bez obzira na sportsku disciplinu (Martínez-Moreno et al., 2021).

Varijable aktivnosti upravljanja i varijable karakteristike lidera su veoma dobro ocenjene u vaterpolo klubu Jadran. Članovi kluba su prepoznali značaj timske saradnje kao važnog faktora uspeha i postizanja dobrih rezultata. Posebno visoke ocene dobile su karakteristike lidera koje se odnose na poverenje i posvećenost, preuzimanje rizika i rešavanje konflikata. Samim tim, uspešno liderstvo vaterpolo kluba Jadran bazira se upravo na ovim sposobnostima uspešnog lidera, kao vođe koji svoje članove efikasno predvodi ka ostvarivanju ciljeva kluba. Predmet istraživanja (Newland et al., 2015) bio je transformaciono liderstvo iz kvalitativne perspektive, gde su se izdvojile četiri glavne karakteristike lidera: briga, motivisanje, podučavanje životnih lekcija i poverenje. Istraživanje (Mills et al., 2016) je imalo fokus na ispitivanje liderstva i integriteta trenera, gde su rezultati ukazali na inspirativnu motivaciju, empatiju ili individualizovano razmatranje, nove metode treninga ili intelektualnu simulaciju, modeliranje uloga i postavljanje ciljeva ili očekivanje visokih performansi. Rezultati istraživanja (Smith et al., 2016) su ukazali da su važni faktori efikasnog lidera međuljudske veštine trenera i odgovorajuća socijalna distanca, dok je utvrđeno da su treneri stvorili kulturu visokih performansi izazivajući sportiste i pružajući im odgovarajuću podršku.

Na osnovu korelacione analize istaknut je uticaj karakteristika lidera, i to prevashodno na motivaciju članova kluba i timsku saradnju. Motivacija je pokretač članova kluba za postizanje dobrih sportskih rezultata i uspešno funkcionisanje kluba, dok je nesumnjivo, timska saradnja ključni faktor za efikasnu realizaciju sportskih aktivnosti. Regresioni model pokazao je da su varijable karakteristike lidera najveći uticaj ostvarile na varijablu timska saradnja. Najveći pojedinačni doprinos u unapređenju aktivnosti upravljanja ostvarile su varijable preuzimanje rizika i inovativnost i fleksibilnost. Biti inovativan u načinu obavljanja svojih aktivnosti svakako je put kojim se omogućava drugačiji prodor i

nastup na sportskim takmičenjima, dok je preuzimanje rizika odlika hrabrih vođa koji su spremni na promene i drugačije načine za vođenje svojih sledbenika ka ostvarivanju zadatih ciljeva. Na osnovu navedenih rezultata istraživanja i ostvarenih visokih vrednosti korelacije i značajnog regresionog uticaja varijabli, dokazana je hipoteza 1 ovog rada. Odnosno, potvrđeno je da varijable karakteristike lidera ostvaruju statistički značajne relacije na varijable aktivnosti upravljanja vaterpolo klubom Jadran iz Herceg Novog.

T-testom nezavisnih uzoraka aktivnosti upravljanja potvrđeno je da pol članova kluba ima različitu percepciju kada su u pitanju upravljačke aktivnosti vaterpolo kluba Jadran. Umeren i visok uticaj pola članova kluba ostvaren je kod transparentnosti komunikacija, efikasnosti donošenja odluka, motivisanosti i nagrađivanja članova kluba, timske saradnje i promocije kluba. Samim tim, ove aktivnosti različite rezultate i efekte ostvaruju kod članova kluba muškog i ženskog pola. Odnosno, možemo ukazati da nisu podjednako zatupljenje osobe muškog i ženskog pola u upravljačkim aktivnostim, tj. da rodna ravnopravnost nije adekvatno primenjena u vaterpolo klubu Jadran. Na bazi ovih rezultata potvrđena je hipoteza 2 ovog rada, odnosno varijable aktivnosti upravljanja vaterpolo klubom Jadran iz Herceg Novog ostvaruju statistički značajne razlike u odnosu na pol članova kluba.

Zaključak

Istraživanje prikazano u radu je imalo za cilj da istraži ulogu liderstva i karakteristika lidera na aktivnosti upravljanja u vaterpolo klubu Jadran iz Herceg Novog. Nalazi istraživanja ukazuju na važnost karakteristika lidera kao što su poverenje, inovativnost i sposobnost rešavanja konflikata u postizanju uspešnih aktivnosti upravljanja. Takođe, otkriveno je da postoji statistički značajna korelacija između karakteristika lidera i aktivnosti upravljanja, što ukazuje na važnost selekcije i razvoja lidera koji poseduju ove ključne osobine. Dodatno, istraživanje je identifikovalo razlike u percepciji i prioritetima između muških i ženskih članova kluba, što sugeriše da je potrebno prilagođavanje strategija upravljanja kako bi se bolje zadovoljile potrebe kluba u celini. Implikacije ovog istraživanja su važne za praksu u upravljanju vaterpolo klubovima, pružajući smernice za selekciju, razvoj i podršku liderima, kao i za kreiranje prilagođenih strategija upravljanja koje će doprineti unapređenju efikasnosti kluba i postizanju dugoročnog

uspeha. U celini, ovo istraživanje pruža korisne uvide u faktore koji utiču na upravljanje u vaterpolo klubovima i postavlja osnovu za dalja istraživanja i implementaciju efikasnih strategija upravljanja u sportskim organizacijama.

U radu je potvrđen uticaj liderstva na upravljačke aktivnosti vaterpolo kluba Jadran. Uspešnog lidera kog krasi osobine inovativnosti i fleksibilnosti u rešavanju problema i preuzimanja rizika ima sposobnost da efikasno vodi sportsku organizaciju i usmerava članove kluba ka postizanju dobrih rezultata i ostvarivanju zadatih ciljeva. Uloga lidera najveći značaj je pokazala u motivisanju članova kluba i osnaživanju timske saradnje kao bitne odlike organizacione kulture svakog sportskog kluba. Budući pravci istraživanja mogu biti usmereni na razmatranje dodatnih varijabli koje mogu uticati na liderstvo i upravljanje u vaterpolo klubovima, poput timskih dinamika, socijalne klime i faktora motivacije, koji bi omogućili bolje razumevanje ovih procesa.

Literatura

1. Alsayyed, N.M., Suifan, T.S., Sweis, R.J., & Kilani, B.A. (2020). The impact of transformational leadership on organisational performance case study: The University of Jordan. *International Journal of Business Excellence* 20 (2), 169–190.
2. Balaji, M. S., Jiang, Y., Singh, G., & Jha, S. (2020). Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility. *Journal of Business Research*, 111, 1-11.
3. Beer, M. (2020). *Fit to compete: Why honest conversations about your company's capabilities are the key to a winning strategy*. Harvard Business Press.
4. Bundy, J., & Pfarrer, M. D. (2015). A burden of responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis. *Academy of management review*, 40(3), 345-369.
5. Chau, T. H. P., Tran, Y. T., & Le, T. D. (2022). How does transformational leadership influence on the performance of public service organizations in a developing country? The interventional roles of NPM cultural orientations. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2140746.

6. Ding, F., Li, D., & George, J. F. (2014). Investigating the effects of IS strategic leadership on organizational benefits from the perspective of CIO strategic roles. *Information & Management*, 51(7), 865-879.
7. Gümüşay, A. A., Smets, M., & Morris, T. (2020). "God at work": Engaging central and incompatible institutional logics through elastic hybridity. *Academy of Management Journal*, 63(1), 124-154.
8. Hartnell, C.A., Ou, A.Y., Kinicki, A.J., Choi, D., Karam, E.P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *J. Appl. Psychol.* 104 (6), 832-850..
9. Ilić, B., Đukić, G., Todosijević, J. (2023). Cultural dimensions - the influence of differences on business in the COVID-19 era. 11. Međunarodni simpozijum o upravljanju prirodnim resursima, Fakultet za menadžment Zaječar.
10. Ilić, B., & Ostojić, B. (2023). Communication management using digital software to increase sales. *Economica* 69(3), 43-55
11. Jaganjac, J., & Lukić Nikolić, J. (2023). Organizaciono ponašanje i liderstvo. Izazovi digitalnog doba. *Sveučilište "Vitez", Travnik*.
12. Khuong, M.N, Tung, D.T, & Quoc, T.H. (2022). Review of empirical research on leadership and firm performance. *SAGE Open* 12 (3), 1-14.
13. König, A., Graf-Vlachy, L., Bundy, J., & Little, L. M. (2020). A blessing and a curse: How CEOs' trait empathy affects their management of organizational crises. *Academy of Management Review*, 45(1), 130-153.
14. König, M., Bein, L., Nikaj, A., & Weske, M. (2020). Integrating robotic process automation into business process management. In *Business Process Management: Blockchain and Robotic Process Automation Forum: BPM 2020 Blockchain and RPA Forum, Seville, Spain, September 13-18, 2020, Proceedings 18* (pp. 132-146). Springer International Publishing..
15. Liu, G., Tsui, E., Kianto, A. (2021b). Knowledge-friendly organisational culture and performance: A meta-analysis. *J. Bus. Res.* 134, 738-753.
16. Martínez-Moreno, A., Cavas-García, F., & Díaz-Suárez, A. (2021). Leadership style in amateur club sports: a key element in strategic management. *Sustainability*, 13(2), 730.

17. Mills, J. P., & Boardley, I. D. (2016). Expert Premier League soccer managers' use of transformational leadership behaviours and attitude towards sport integrity: An intrinsic case study. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(3), 382-394.
18. Newland, A., Newton, M., Podlog, L., Legg, W. E., & Tanner, P. (2015). Exploring the nature of transformational leadership in sports: A phenomenological examination with female athletes. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 7(5), 663-687.
19. Northouse, P.G. (2016). Leadership: Theory and Practice. 7th Edition. *SAGE Publications Inc.*
20. Petković, M., Jovanović, M. (2001). *Organizaciono ponašanje*. Megatrend univerzitet, Beograd.
21. Schein, E.H. (2017). Organisational culture and leadership, 5th ed. *John Wiley & Sons*, Hoboken, NJ.
22. Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of applied psychology*, 102(3), 468.
23. Smith, M. J., Arthur, C. A., Hardy, J., Callow, N., & Williams, D. (2013). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of sport and exercise*, 14(2), 249-257.
24. Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44.
25. Stefanović, V., Mihajlović, D., & Ilić, B. (2017). Transformational leaders necessary for modern business. *Megatrend revija*, 14(2), 291-308.
26. <https://pvkjadran.com/istorija-kluba/> pristupljeno dana 17.04.2024.

Rad primljen: 22.04.2024.

Rad prihvaćen: 10.06.2024.