

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT ŽENSKOG SPORTA U SRBIJI**Petković Branko<sup>1</sup>, Đukić Milka<sup>1</sup><sup>1</sup>Fakultet za menadžment u sportu, Alfa univerzitet, Beograd**APSTRAKT**

Osnovna polazišta ovog rada su činjenice o sveukupnim problemima nastalim izolovanošću naše zemlje od okruženja, kao i potrebe brzog i efikasnog prilagođavanja značajnim kretanjima i promenama koje su se odvijale u Evropskoj uniji, a mi bili iz njih isključeni, a koje se i dalje odvijaju brzo, dramatično, kompleksno i nepredvidivo. Karakteristike procesa koji se u okruženju odvijaju nazivaju se hiper promenama i uz fenomen „zgušnjavanja“ prostora, vremena i materije, sažimaju se dakle u jednu godinu a možda i samo u nekoliko meseci.

Ženski sport Republike Srbije pokušava da se prilagodi promenama, sporim, parcijalnim rešenjima i to onim rešenjima koja su se prva pokazala zadovoljavajućim kao rezultat logičkih promena korak po korak. Evolutivne promene su spore, predvidive na bazi kretanja iz prošlosti i sa malim zaostajanjem se uklapaju u strategijske promene koje imaju svoj logički inkrementalizam. U svakom modelu promena koristi se adaptivno učenje, ili učenje u jednom krugu koje se zasniva na saznanju i razumevanju promene iz okruženja i adaptiranja tim promenama.

**Ključne reči :** *menadžment-univerzitetski sport-strategija*

Rezultati analize ženskog sporta ukazuju na potrebu značajnih stratezijskih i organizacijskih promena. Model prekinute ravnoteže se zasniva na činjenici da promene u univerziteskom sportu razvijenih zemalja po svojoj učestalosti, obimu i nivou turbulentnosti, daleko prevazilaze okvir koji se može popuniti adaptiranjem putem stalnih promena u našem 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 ženskog 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 sportske organizacije.

Povećanjem sveukupnih 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 stratezijskih područja za neophodnu ekspanziju 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 strategije. 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 informacija o tome kako postojeće znanje može najbolje da se primeni za dobijanje rezultata, kao stvarnom aktivom sportske organizacije (iskustvo, informacija i sposobnost njihove obrade i korišćenja, know-how, sposobnost sportskog menadžmenta, imidž, reputacija, organizaciona struktura, lojalnost korisnika, poverenje, satisfakcija korisnika, i sl.).

Sposobnost ženskog sporta je da se adaptira promenama i inicira odgovarajuće promene u svojoj sredini, a meri se sposobnošću da se uči, sprovodeći koncept „organizacije koja uči“ ( Learning Organization), odnosno, stvarajući organizacije koje su sposobne da pribavljaju i vrše transfer znanja i modifikuju svoje ponašanje na način koji reflektuje nova znanja.

Prva neophodna etapa učenja u organizaciji je kognitivna - gde se žene izlažu novim saznanjima i potrebi da misle različito. Druga etapa je ponašanje - gde žene 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 „učućih disciplina“.

Lično usavršavanje (Personal master), što je odgovornost svake žene u sportu da radi na proširenju lične sposobnosti za kreiranje najpoželjnijih rezultata svoje sportske organizacije, preduzimljivim i efektivnim akcijama u eksperimentisanju, inoviranju i traženju promena na bazi sakupljanja, korišćenja i čuvanja informacija,

Mentalni model (Mental models), koji treba da sopstvenu svest o okruženju oslobodi odbrambenih navika i kreira nove produktivne mentalne modele

Zajednička vizija (Shared vision), kao jedinstven ideal i pogled na budućnost, koji će izgraditi posvećenost i prvrženost članica 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 razviti i poboljšati sposobnosti, i

Sistematsko razmišljanje ( Systemic 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 žena 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 ženskog sporta moraju postaviti rešenja, ugrađujući u svoju strukturu višedisciplinarnu timove, obezbeđujući brzo reagovanje na pritiske promena.

Osnovne karakteristike koncepta „jezgra kompetentnosti“ primenjive su na ženski sport Republike Srbije i njenu strategiju razvoja.

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

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

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

Četvrto, konkurencija u ženskom sportu koja se na takmičenjima ispoljila kao spoljni izraz konkurencije kompetentnosti, a koja leži u pozadini, u suštini konkurentske borbe.

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

Primena strateškog menadžmenta u ženskom sportu Republike Srbije je 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, 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.

Potcenjivanje 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 blokiraju 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 ništa ne ostvari.

Propusti u ostvarenju kratkoročnih uspeha, jer značajne transformacione promene traže vreme, a to dovodi do sumnji u ukupan uspeh.

Preвременa objava pobede, pre nego što se postave duboki koreni promene u kulturi sportske organizacije.

Promene koje nisu čvrsto usađene u kulturu ženskog sporta, 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 i smanjenje, (downsizing) sa ciljem da se poveća efikasnost i konkurentnost. Ključne karakteristike (downsizinga) su:

To je set aktivnosti 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 prekvalifikacija kod razvoja novih poslova, novih izvora prihoda.

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

Rekonstruisanje i eliminisanje višestrukih linija naloga, redukciju broja hijerarhijskih nivoa rukovođenja, uvođenja reinženjeringa i integracije sportske organizacije.

Najčešće se primenjuju (downsizing) strategije redukcije radne snage, strategija

organizacionog redizajniranja i tzv. sistemska strategija, koje u osnovi imaju dva tipa pristupa

- pojačanje ( zadržava se misija, strategije i sistemi, a vrši se prilagođavanje okolnostima) i preorijentacija ( izmena svih osnova i prekid sa prethodnim sportskim aktivnostima).

Postojeće znanje i nivo organizovanja u ženskom sportu RS, posle dugog perioda ekonomske krize i sve to kada se sportsko okruženje menja brzo, traži se fundamentalno osmišljavanje radikalnog redizajna organizacionih procesa, sa ciljem tačnosti, i brzine usluge.

Kada brzina promena i ukupni izazovi povećaju teškoće predviđanja problema i blagovremenog reagovanja na njih, neminovno je razvijati novi koncept inovativnih organizacija, sa menadžerima koji moraju imati sposobnost kreiranja vizije, misije, ciljeva, politike i strategije i njihove implementacije na ostvarenju opštih vrednosti.

Smatra se da će budućnost pripasti 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 u odnosu na konkurenciju. Postoji više pravaca do stvaranja revolucije u sportskoj delatnosti.

Najznačajniji deo održivosti konkurentske prednosti je kontinuirano strategijsko inoviranje, a ono se mora ostvariti unutarnjim snagama koje sprovode kreativni proces revolucionarne strategije. Suština principa kreiranja strategije kao revolucije odnosi se na sledeće:

Strategijsko planiranje nije strategija, već postupak determinisanja planova, dok je za nalaženje potencijala za revoluciju neophodno istraživanje i orijentacija na budućnost inventivnosti,

Stvaranje strategije mora da bude subverzivano u pravcu da se posveti novim idejama i vrednostima,

Oni koji usporavaju razvoj su na vrhu, u rukovodstvu, koji odlučivanje zasnivaju na iskustvu što je nedovoljno, obzirom na brzinu promena koje traže imaginaciju i vizionarstvo,

Revolucionari postoje u svakoj univerzitetskoj sportskoj organizaciji, ali su najčešće na nižim nivoima,

Promena nije problem, angažovanje jeste, s obzirom da većina starijih rukovodilaca nije za promene i oni ne mogu pokrenuti promene,

Pravljenje strategije mora biti demokratsko, na bazi široke mreže kod formulisanja strategije tako da se omogući pravo svakoga da kaže svoje mišljenje i da utiče na ukupno mišljenje i akciju,

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,

Ne može se 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 stratejskih i organizacionih promena.

Za takve promene u ženskom sportu RS uslov je izgraditi sistem inoviranja, prihvatanja velikih promena, stvaranje sklonosti ka stalnoj akciji i prihvatanju neuspeha kao delu preduzetničke, kulture i klime i samokoraku koji vodi ka uspehu i većoj produktivnosti.

### **Literatura:**

- 1) Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- 2) Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper-Colins.
- 3) Sengi, P. (2003). *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči*. Novi Sad: Adižes MC.
- 4) Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, E. (2005). *Crafting and Executing Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- 5) Wall, S. J.(2005). The protean organization: Learning to love change. *Organizational Dynamics*, 34 (1), 37-46.