

**Nebojša Maksimović,  
Radenko Matić,  
Zoran Milošević**

*Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Novi Sad*

## **LIDERSKE KARAKTERISTIKE RUKOVODILACA RAZLIČITIH NIVOA MENADŽMENTA U FUDBALU**

### **UVOD**

Biznis sporta postaje sve više fokusiran na menadžerske sposobnosti i veštine, ekonomično donošenje odluka, budžetiranje i vođstvo malih ili velikih sportskih organizacija. Rukovođenje je menadžerska funkcija koja organizaciju pokreće, stavlja u pogon, energizuje. Prema Maksimoviću i Raiču (2005) apstraktne funkcije planiranja i organizovanja u sportskim organizacijama ostaju, bez ljudi i njihovih odnosa, nepokretne tvorevine. One postaju žive putem snaga komunikacije, motivacije i vođstva. Putem ovih snaga funkcije rukovođenja, menadžeri pokreću energije i talente svoje organizacije. Neki menadžeri imaju urođene međuljudske sposobnosti, dok ih većina stiže učeći, zapažajući i razvijajući ih kroz iskustvo i primenu.

Liderstvo je tema koja je univerzalno primenljiva i koja je vrlo često zastupljena u mnogobrojnim akademskim istraživanjima (Antoakis, Ciancolo & Sternberg, 2004; Bass, & Avolio, 1990; Gardner, 1990; Mumford, 2006). Centralno mesto u okviru izučavanja liderstva zauzima transformaciono liderstvo. Bass i Riggio (2006) navode da je transformacionalni pristup popularan zbog toga što ističe unutrašnju motivaciju i razvoj sledbenika. Ovaj pristup liderstvu odgovara potrebama savremenih radnih grupa, koje žele da budu inspirisane i osnažene da bi uspele u vremenu nesigurnosti.

Prema Northousu (2007) treba naglasiti da liderstvo nije linearan, jednosmeran već interaktivan fenomen, jer kao što liderima trebaju sledbenici, tako su i sledbenicima potrebni lideri (Burns, 1978; Heller & Van Til, 1983; Hollander, 1992). Katzov (1955) ističe da su konceptualne veštine od ključne važnosti za rukovodioce na višim nivoima, i da uspon na hijerarhijskoj lestvici u organizaciji komplikuje probleme sa kojima se suočavaju što dovodi do razvijanja sopstvenih kompetencija (Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks, 2000). Uvažavajući aktuelne filozofije menadžmenta, ovo istraživanje za polazni teorijski okvir ima koncepte transakcionog-transformacionog liderstva, koji prema mnogim autorima zauzima centralno mesto u istraživanjima liderstva (Avolio & Bass, 1991; Bass, 1985; Bryman, 1992; Burns, 1978).

Cilj ovog istraživanja je da analizira liderske stilove rukovodilaca sportskih klubova u fudbalu na različitim nivoima menadžmenta. Upravo, ispitivanje karakteristika liderskih stilova na pojedinim nivoima menadžmenta u fudbalu, doprinosi boljem razumevanju ključne komponente funkcije rukovođenja u ovom sportu, kao i da se spoznaju na koji način lideri mogu da utiču na druge u fudbalskom klubu.

**METOD**

Uzorak ispitanika sačinjavali bi rukovodioci u fudbalskim klubovima u Srbiji (N=116), na sledećim nivoima menadžmenta u klubu: 1) najniži nivo - trener podmlatka, trener prve ekipe N=74, i 2) najviši nivo - direktor, predsednik kluba N=42. Uzorak ispitanika je prigodni, i uzorkovanjem obuhvaćeni su rukovodioci lokalnih i zonskih nivoa takmičenja u Srbiji. Prosečna starost ispitanika iznosila je  $41.45 \pm 9.48$  godina. U tabeli 1, prikazane su frekvencije ispitanika (N i %) u odnosu na njihovo obrazovanje i funkcije u fudbalskom klubu.

**Tabela 1. Obrazovanje i funkcija rukovodioca u klubu (N i %)**

	Nivo menadžmenta			
	Prvi nivo (N=74)		Najviši nivo (N=42)	
	N	%	N	%
<b>Obrazovanje</b>				
Srednja škola	27	36,5	17	40,5
Viša škola	24	32,4	11	26,2
Visoka škola (fakultet)	21	28,4	12	28,6
Poslediplomske studije	2	2,7	1	2,4
Doktorat nauka	0	0	1	2,4
<b>Funkcija u klubu</b>				
Trener podmlatka	36	48,6		
Trener prve ekipe	38	51,4		
Direktor			8	18,2
Predsednik kluba			36	81,8

Za prikupljanje informacija korišćen je skraćeni MLQ upitnik (Multifactor Leadership Questionnaire) sa 36 ajtema, sa inventarom karakteristika liderskog stila ispitanika. Ovaj upitnik koristi se kao standardni instrument istraživanja lidertstva i sadrži sledeće odeljke: 1) identifikaciju jedinica posmatranja (klubovi) i ispitanika (obeležja značajna za stratifikovanu analizu), 2) bateriju pitanja sa inventarom karakteristika liderskog stila ispitanika (merenje Likertovom skalom sa pet stepeni). Sve skale liderskog stila (transformaciono, transakciono i liberalno) imaju četiri ajtema. U okviru transformacionog liderstva ispitivani su *Idealizovani uticaj (ponašanje)*, *Idealizovani uticaj (pripisan)*, *Inspiraciona motivacija*, *Intelektualna stimulacija* i *Individualizovani obzir*. Transakciono liderstvo sadržalo je sledeće faktore: *Menadžment putem izuzetaka (Aktivan)*, *Menadžment putem izuzetaka (Pasivan)*, *Potencijalna nagrada*, dok je u okviru liberalnog liderstva sadržan faktor *Lesse-fer vođstva*.

Obrada podataka podrazumevala je Man-Whitney test.

**REZULTATI**

U tabelama 2, 3 i 4 prikazane su razlike u različitim tipovima liderstva (transformacionom, transakcionom i liberalnom) kod rukovodioca na najnižem i

najvišem nivou menadžmenta. U tabeli 2 izvršena je komparacija subuzoraka po faktorima koji sačinjavaju transformaciono (harizmatско) liderstvo.

**Tabela 2. Razlike u transformacionom liderstvu između lidera na različitim nivoima menadžmenta**

Nivoi menadžmenta:	AS RANGA		
	1.	2.	U
1 - prvi nivo (operativni), 2 – najviši nivo (top)			
<b>IDEALIZOVANI UTICAJ (PRIPISAN)</b>			
Ulivam ponos kod drugih kada su udruženi samnom	59,11	61,58	1566,0
Idem preko svog interesa za dobro grupe	61,33	59,07	1609,0
Delujem na načine koji druge podstiču da me poštuju	59,65	61,97	1607,5
Ispoljavam smisao za moć i samopouzdanje	61,25	56,33	1463,0
<b>IDEALIZOVANI UTICAJ (PONAŠANJE)</b>			
Razgovaram o svojim najvažnijim vrednostima i uverenjima	58,57	62,53	1525,0
Ističem značaj posedovanja snažnog osećanja svrhe	55,86	60,54	1358,5
Imam u vidu moralne i etičke posledice odluka	59,05	63,01	1561,5
Naglašavam važnost posedovanja kolektivnog osećanja	61,46	54,77	1409,0
<b>INSPIRACIONA MOTIVACIJA</b>			
Govorim optimistički o budućnosti	57,62	64,21	1453,0
Govorim oduševljeno o onome što treba da bude izvršeno	55,84	67,35	1318,0
Jasno izražavam snažnu viziju budućnosti	58,82	63,41	1544,0
Izražavam poverenje da će ciljevi biti postignuti	59,46	60,92	1609,5
<b>INTELEKTUALNA STIMULACIJA</b>			
Preispitujem kritičke pretpostavke da bih utvrdio/la da li su	59,56	60,78	1600,5
Tragam za različitim perspektivama kada rešavam probleme	57,21	66,18	1422,0
Navodim druge da posmatraju probleme iz više različitih	59,21	61,40	1574,0
Predlažem nove načine izvršavanja zadatka	62,75	55,32	1444,0
<b>INDIVIDUALIZOVANI OBZIR</b>			
Provodim vreme učeći i osposobljavajući druge	67,04	49,20	1175,0**
Postupam s drugima kao sa individuama a ne samo kao sa	55,13	67,12	1285,0*
Pojedinca posmatram kao nekoga ko ima potrebe i težnje	58,00	62,21	1482,0
Pomažem drugima da razviju svoje snage	65,49	51,89	1293,0*

\* 0.05, \*\* <0,01 - Man Whitney test

Više vrednosti kod top menadžera u okviru faktora Inspiracione motivacije ukazuje na to da oni pred sledbenike postavljaju visoka očekivanja, inspirišu njihovu motivaciju da postanu posvećeni i budu deo zajedničke vizije u organizaciji, podstičući njihov timski duh. Statistički značajne razlike kod subuzoraka uočene su u faktoru Individualizovanog obzira. U okviru dva ajtema ovog faktora statistički značajne razlike postojale su u korist prvog subuzorka, dok je jedan ajtem bio u korist drugog subuzorka. Nakon ispitivanja faktora transformacionog, u tabeli 3 prikazani su i rezultati transakcionih karakteristika ispitanika.

Tabela 3. Razlike u transakcionom liderstvu između lidera na različitim nivoima menadžmenta

Nivoi menadžmenta: 1 - prvi nivo (operativni), 2 – najviši nivo (top)	AS RANGA		
	1.	2.	U
<b>MENADŽMENT PUTEM IZUZETAKA (AKTIVNO)</b>			
Usmeravam pažnju na nepravilnosti, greške, izuzetke od	63,50	53,81	1368,5
Ulažem punu pažnju kada imam posla sa greškama i žalbama	57,41	65,84	1437,0
Dobro kontrolišem, pratim sve pogreške	56,95	65,40	1402,0
Usmeravam svoju pažnju na propuste radi postizanja standarda	56,77	65,71	1388,5
<b>MENADŽMENT PUTEM IZUZETAKA (PASIVNO)</b>			
Ne uplićem se sve dok problemi ne postanu ozbiljni	57,09	61,19	1412,5
Čekam da stvari krenu naopako pre nego što preduzmem akciju	57,87	65,05	1472,0
Pokazujem čvrsto uverenje - „Ako ga ne slomiš, ne možeš ga	55,35	61,48	1321,0
Pokazujem da problemi moraju da postanu hronični, dok	60,96	58,36	1578,0
<b>POTENCIJALNA NAGRADA</b>			
Pomažem drugima u zamenu za njihov trud	60,45	60,58	1668,5
Raspravljam preciznim izrazima ko je odgovoran za postizanje	55,79	67,44	1314,0*
Nastojim da bude jasno šta neko može dobiti za ostvarivanje	56,28	67,80	1351,0*
Izražavam zadovoljstvo kada drugi ispune očekivanja	56,13	66,60	1359,5*

\* 0.05, \*\* &lt;0,01 - Man Whitney test

U okviru faktora transakcionog liderstva Potencijalna nagrada, identifikovane su statistički značajne razlike u 3 od 4 ajtema u korist najvišeg nivoa menadžmenta. Obzirom da je reč o procesu razmene između lidera i sledbenika u kojem se napori sledbenika razmenjuju za specifične nagrade može se zaključiti da rukovodioci najvišeg nivoa menadžmenta u fudbalskim klubovima češće nastoje da postignu dogovore sa podređenima o tome šta mora da se uradi i kakvu će nadoknadu dobiti ljudi koji taj posao obave. U analizi faktora liberalnog liderstva (lesse-faire vođstvo) odnosno ispitivanja odsustva liderstva u Tabeli 4, između subuzoraka ispitanika nisu uočene statistički značajne razlike.

Tabela 4. Razlike u liberalnom liderstvu između lidera na različitim nivoima menadžmenta

Nivoi menadžmenta: 1 - prvi nivo (operativni), 2 – najviši nivo (top)	AS RANGA		
	1.	2.	U
<b>LESE-FER VOĐSTVO</b>			
Izbegavam da se angažujem kada iskrsnu ozbiljna pitanja	62,67	55,28	1431,0
Odsutan/na sam kada sam potreban/na	60,03	59,94	1631,5
Izbegavam donošenje odluka	62,41	57,19	1526,5
Odlazem odgovore na hitna pitanja	61,31	57,77	1552,0

\* 0.05, \*\* &lt;0,01 - Man Whitney test

## DISKUSIJA

U okviru poslovno-organizacione uloge rukovodioca vrhovnog menadžmenta, direktori i generalni sekretari u okviru fudbalskog kluba obavljaju složene zadatke (strategijsko planiranje, organizovanje, kadrovanje, kontrolisanje, uključujući preduzetničke funkcije). Lica koja u sportskoj organizaciji realizuju ove poslove ne pružaju usluge krajnjim korisnicima njenih programa, nego obezbeđuju logističke pretpostavke za delatnost organizacije u celini. To su poslovi koji zahtevaju uvid i široku upućenost u sve ostale poslove sportske organizacije. Sa druge strane, trenerska uloga je da rukovodi grupom mladih ili starijih fudbalera obavljajući sve tehničko-taktičke i takmičarske zahteve postavljene pred grupu.

Ako se liderstvo posmatra kao proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja, dobijeni rezultati pokazuju male razlike kod rukovodioca na različitim nivoima menadžmenta i uticaju koji oni prenose na grupu. Generalno, ispitivani subuzorci ispitanika razlikovali su se u po jednom faktoru u okviru transformacionog, i transakcionog liderstva.

Interesantna je analiza faktora Individualizovanog obzira u okviru transformacionog liderstva. Ovaj faktor predstavlja lidera koji stvara atmosferu podrške u kojoj se pažljivo razmatraju individualne potrebe sledbenika, gde su rukovodioci nižeg nivoa menadžmenta pokazali kao lideri koji više pomažu sledbenicima da napreduju, tako što ih stavljaju u poziciju da se bore sa izazovima. Treneri kao lideri se ponašaju kao savetnici dok pokušavaju da pomognu sledbenicima da u potpunosti ostvare svoje potencijale. Ipak, transformacioni pristup pruža širu sliku liderstva koja podrazumeva ne samo razmenu nagrada, već i pažnju lidera usmerenu na potrebe i razvoj sledbenika (Avolio, 1999; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993). Transformacioni lideri kako ističe Northouse (2007), proaktivno razvijaju potencijal u svakom od svojih sledbenika stvarajući mogućnosti za razvoj, obučavanje i mentorstvo, poklanjaju pažnju potrebama i željama svojih sledbenika.

Generalno, fudbalski klubovi bi trebalo da se bore za ljude koji poseduju leaderske sposobnosti, jer takvi ljudi mogu da obezbede dodatnu prednost, transformaciju i pozitivne promene u njihovim organizacijama. Bennis i Nanus (1985) predlažu četiri osnovne strategije koje transformacioni lideri koriste da transformišu organizacije. Prvo, transformacioni lideri moraju da imaju jasnu viziju, da budu kreatori socijalnog ambijenta u svojim organizacijama, stvaraju poverenje u svojim organizacijama tako što na jasan način ističu sopstveni stav i ostaju pri njemu i primenjuju kreativan sopstveni razvoj putem pozitivnog samopoštovanja. Slične sugestije daju i Kouzes i Posner (1987; 2002) koji smatraju bitnim u postizanju izvanrednih rezultata modeliranje puta, stvaranje zajedničke vizije, preispitivanje procesa, omogućavanje drugima da deluju i ohrabrivanje.

## LITERATURA

Antoakis, J., Ciancolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). Leadership: Past, present, future. In J. Antoanakis, A. T. Ciancolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3-16). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development*. Binghamton, NY:
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Mahwah, New York: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In Chemers, M.M. & Ayman, R. (Eds.) *Leadership theory and research: Perspectives and direction* (pp. 49–88). San Diego, CA: Academic Press.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
- Heller, T., Van Til, J. (1983). Leadership and followership: Some summary propositions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 405-414.
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *Leadership Quarterly*, 3 (1), 43-54.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33 (1), 33-42.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maksimović, N., Raič, A. (2005). *Sportski menadžment*. Novi Sad. Fakultet fizičke kulture.
- Mumford, M. D. (2006). *Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, 11 (1), 155-170.
- Northouse, P. G. (2007). *Liderstvo – Teorija i praksa*. Beograd: Data status.

### LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF EXECUTIVES ON DIFFERENT LEVEL OF MANAGEMENT IN FOOTBALL

*Leadership as a component of the management executive function has become highly evaluated ability in different organizations, including sports organizations. Achieving competitive success in the sport depends on leadership skill of managers, what leadership set up in the focus of scientific attention.*

*The aim of this study was to analyzes the leadership characteristics of managers in sports clubs in football at different levels of management. The sample consisted of 116 managers in football, and the lowest 74 and 42 from top-level management. The obtained results using Man-Whitney test, showed that top-level executives management of football clubs, often tend to achieve an agreement with a group about that what kind of rewards followers will have, if the job is well done. On the other hand, lower-level of management executives prove that leaders on this level of executive, more help followers to progress, to fully realize their potential.*

**Key words:** *operational and top management, transformational and transactional leadership, football.*