

PREGLEDNI NAUČNI RAD

Radovan Čokorilo,

Fakultet fizičkog vaspitanja i sporta Pale

UDK: 005.32:796

Doi: 10.7251/SIZ0215011C

ETIKA VRIJEDNOSTI U SPORTSKOM MENADŽMENTU

Rezime

U ovom radu se raspravlja o vrijednostima kao centralnom integrišućem faktoru ličnosti i važnom pojmu u etici sportskog menadžmenta. Integritet i dignitet ličnosti pojavljuje se kao neosporna činjenica u sva tri najvažnija etička pravca (utilitarizam, deontologija i etika vrline). To su dovoljni razlozi na osnovu kojih možemo zaključiti da se etika suštinski odnosi na ponašanje pojedinaca rukovođeno vrijednostima. Smatramo da fenomen vrijednosti u kontekstu etike nije dovoljno posmatrati samo kao integrišući faktor ličnosti što se ogleda u standardima ponašanja, motivaciji i samoaktuelizaciji. Vrijednosti predstavljaju snažan integrišući faktor i na planu sportskih organizacionih struktura, što se prevashodno ogleda u postavljanju organizacionih ciljeva, u vezi s vođstvom i poslovnom komunikacijom.

Ključne riječi: *vrijednosti, sportski menadžment, motivacija, ciljevi, vođstvo.*

UVOD

Sistem vrijednosti je skup vrijednosti koje posjeduje pojedinac, a taj skup obično podrazumijeva i hijerarhiju vrijednosti unutar tog skupa. Implicitno je da su vrijednosti koje posjeduje pojedinac najvjerojatnije komplementarne, prije nego kontradiktorne. Švarc (1992) je empirijski potkrijepio ovu ideju i otkrio da analize odnosa među 56 vrijednosti, uključujući i Rokičeve terminalne i instrumentalne vrijednosti, daje 10 skupova vrijednosti koje je on nazvao tipovima vrijednosti.

Švarc takođe navodi jedan skup vrijednosti (moć, dostignuće, hedonizam, stimulacija i samousmjerenje) koje predstavljaju individualna interesovanja, dok drugi skup vrijednosti (benevolentnost, tradicija i konformitet) predstavljaju kolektivna interesovanja. Ostale vrijednosti (univerzalizma i sigurnosti) u prirodi su pomiješane.

Na osnovu prethodnih rezultata očigledna je aluzija na to kako vrijednosti mogu da vode ka specifičnim vidovima ponašanja. Na primjer Rokič (1973) naglašava vrijednosti koje bi omogućile pojedincima da biraju između obilja terminalnih stanja kao i instrumentalnih

sredstava da se dostignu krajnji ishodi. Slično predlaže i Švarc (1992) da određene vrijednosti mogu oblikovati našu orijentaciju prema individualizmu ili kolektivizmu. Tako vrijednosti igraju značajnu ulogu u našim životima kroz njihove mnogobrojne funkcije.

Rokič je grupisao funkcije vrijednosti u tri široke kategorije: kao standarde vodeće aktivnosti, kao planove za razrešenje sukoba i njihove motivacijske funkcije.

U savremenom menadžmentu u sportu performanse pojedinaca, grupa i organizacija, između ostalog su i funkcija slaganja vrijednosti koje različiti pojedinci posjeduju i ispoljavaju na radnom mjestu. Kao što različiti ljudi donose na radno mjesto različite kompetencije, na isti način oni donose i različite vrijednosti. U svakoj korporaciji važi aksiom da se ne može očekivati da svi zaposleni imaju iste etičke vrijednosti; svaki se rukovodi sopstvenim sistemom vrijednosti i iskustvom. Ipak, neke mogu i da se razviju (up. Mekdonald i Zep, 2001: 237). Međutim, u poslovanju neke vrijednosti mogu, odnosno moraju biti socijalizacijom usaglašene. Eto zašto u etici sportskog menadžmenta ima smisla govoriti o vrijednostima kao integrišućem faktoru na planu pojedinca i na planu djelovanja pojedinaca i grupa u savremenim organizacijama.

Sam pojam “vrijednosti” ima različita značenja u različitim kontekstima. U opštem smislu, vrijednost se odnosi na ekvivalentnost ili vrijednost stvari ili djela u smislu novca ili robe (npr. vrijednost jednog atletskog talenta), nešto što je poželjno (npr. vrijednost učešća u sportu), ili vjera u ono što treba da bude (npr. ne bi trebalo da se naglašava vrijednost profita u biznisu).

Vrijednosti su vjerovatno najkompleksnije područje individualno različitih varijabli koje uključuju sposobnosti i crte ličnosti. Ipak, “upravljanje vrijednostima jedne osobe je važno zato što često upravo ove vrijednosti utiču na dugoročne ciljeve i odluke. Većina ljudi može da toleriše gotovo sve u kratkom vremenskom periodu, ali kad se suoče sa činjenicom da će raditi nešto što im se ne dopada kao dio njihove dugoročne karijere u jednoj kompaniji, oni postaju manje tolerantni. U takvim situacijama, individualni sistem vrijednosti postaje mnogo važniji u donošenju odluka” (Brankan, 1991: 244).

Analizirajući nivo udobnosti jedne asocijacije sa specifičnim pojedincima ili grupama, može se uočiti da dio te udobnosti (ili neudobnosti) potiče od nivoa slaganja (ili neslaganja) između uvjerenja i stavova pojedinca i vjerovanja i stavova ostalih. Većina ljudi iskusila je određenu konvergentnost ili divergentnost vrijednosti u svom poslu. U skladu s tim, oni mogu biti zadovoljniji ili više motivisani za jednu vrstu poslova u odnosu na drugu. Ukoliko je utvrđen uticaj vrijednosti (uključujući stavove i uvjerenja) na posao, onda je neophodno voditi računa da se angažuju oni ljudi koji dijele uverenja i ciljeve dotične organizacije, da im se prenose vrijednosti i ciljevite organizacije (up. Čokorilo, 2011: 166-167).

1. MATERIJAL I METODE

U izradi ovog rada primarno je korišćena deskriptivna – analitičko-sintetička metoda. Pomoću nje smo kritički analizirali teorijska i empirijska istraživanja iz oblasti vrijednosti i

etike sportskog menadžmenta. Sagledali smo integrativnu funkciju vrijednosti na planu ličnosti i na planu sportskog menadžmenta. U duhu humanističke psihologije, vrijednosti se određuju kao integrišući faktor cjelovite, zdrave (zrele) ličnosti zato što su u stanju da drže na okupu sve njene osobine i sposobnosti, na osnovu čega se onda formira vrlo generalizovan odnos prema svim aspektima života. Ovako shvaćena funkcija vrijednosti predstavlja važan preduslov za humanizaciju savremenog savremenog organizovanja i upravljanja ljudskim resursima.

2. REZULTATI I DISKUSIJA

2.1. Integrativna funkcija vrijednosti na planu ličnosti

Hijerarhija vrijednosti

Kao što je već naznačeno, pojedinci mogu imati nekoliko vrijednosti u bilo kom stadijumu života. Značajno je, međutim, pomenuti da sve one nemaju jednaku snagu u bilo kojoj datoj situaciji. Rokič (1973: 6) dokazuje da bez obzira na to što se ljudi uče određenim vrijednostima kao apsolutnim i nepromjenljivim, oni tokom svog života nauče da prave hijerarhiju vrijednosti prema prioritetu i važnosti svake od njih. “Kada razmišljamo, pričamo, ili pokušavamo da nekog naučimo jednoj od naših vrijednosti, mi to radimo tipično ne sjećajući se ostalih vrijednosti, odnosno smatrajući ih apsolutnim. Ali kad se jedna vrijednost aktivira zajedno sa ostalima u datoj situaciji, bihevioralni ishod će biti rezultat relativne važnosti svih vrijednosti koje su se aktivirale u datoj situaciji.” U suštini, različite situacije pobuđuju različite vrijednosti koje ljudi posjeduju, a intenzitet sa kojim potvrđuju te vrijednosti takođe varira od situacije do situacije.

Vrijednosti kao standardi

U suštini vrijednosti pojedinog čovjeka postavljaju standarde njegovog ponašanja. U tom kontekstu on možda podrži test na droge ili ne, može cijeniti ili prezirati “predstavu” nakon gledanja nekog filma ili može pokušati da utiče na mišljenje drugih u vezi sa platama vladinih zvaničnika. Sva ova ponašanja vuku korijenje iz njegovog sistema vrijednosti, drugim riječima vrijednosti definišu standarde koji rukovode čovjekovim mislima i djelima (up. Čokorilo, 2008: 229).

Motivacijske funkcije vrijednosti

Rokič (1973: 14) je dokazao da su “vrijednosti finalna analiza konceptualnih oruđa i oružja koje svi mi koristimo da bismo održali i ojačali samopoštovanje”. Vrijednosti doprinose održavanju i jačanju samopoštovanja tako što pomažu pojedincu da se prilagodi društvu, odbrani od prijetnji njegovom egu i testira vlastitu percepciju i kompetenciju u procesu samoaktualizacije.

Ego-odbrambene funkcije vrijednosti

Kada se potrebe pojedinca, njegova osjećanja i postupci ne slažu sa društvenim normama i očekivanjima, pojedinac može da zaštiti svoj ego tako što će se osloniti na vrijednosti koje opravdavaju njegova osjećanja ili ponašanje. Stoga, "vrijednosti predstavljaju gotove koncepte koje nam nudi naša kulutra kako bi osigurala takve takve potvrde teku glatko i bez napora" (Rokič, 1973: 15-16). Kada univerzitetski sportista npr. raskine ugovor sa timom i ostavi ga nezavidnoj situaciji, on može opravdati svoj postupak iznoseći da je vrijednost obrazovanja veća od vrijednosti bavljenja sportom. Socijalna sredina će pozdraviti takvo opravdanje.

Funkcija samoaktualizacije

Sadržaj nekih vrijednosti fokusira se na ličnu kompetenciju, znanje, uspjehe i mudrost. U ovoj funkciji odslikava se želja pojedinca da razumije kontekst događaja u kojima učestvuje kako bi bio dosljedan u svojim percepcijama i uvjerenjima. Do mjere do koje su ove vrijednosti visoko rangirane, one i čine stremljena pojedinca ka samoaktualizaciji: "Postati sve ono za šta si sposoban" (Maslov, 1943: 382). Procjena lične kompetencije neke osobe, njenih iskustava i situacijskih zahtjeva određuje i izbor specifične fizičke aktivnosti za učestvovanjem i nivoom takmičenja u kojem ta osoba učestvuje. Polazeći od vrednovanja, pojedinac bira odgovarajuću aktivnost i nivo takmičenja, što je jedna stepenica u procesu samoaktualizacije. Prema Rokiču (1973), ovo testiranje vlastitog znanja i kompetencije u odnosu na vlastite vrijednosti i protiv realnosti je fundamentalno u samoaktualizaciji.

Ukratko, vrijednosti koje osoba posjeduje su joj od velike pomoći zato što obezbjeđuju standard za njene postupke i donošenje odluka, obrazloženje za održavanje samopoštovanja, kanal za integraciju ličnosti, integraciju sa društvom i sredstvo za samoaktualizaciju (up. Čokorilo, 2006:79).

2.2. Integrativna funkcija vrijednosti na planu organizacije

Vrijednosti u sportskim organizacijama

Kao što je već kazano, vrijednosti imaju uticaj na ponašanje uopšte, ali one takođe imaju uticaj i na život u sportskoj organizaciji. S obzirom na neospornu činjenicu da vrijednosti leže u osnovi percepcije i ponašanja pojedinca, vrijednosti koje članovi sportske organizacije posjeduju logično utiču na organizacione procese. S jedne strane, slaganje vrijednosti članova organizacije može voditi ka razvoju organizacijske kulture sa pozitivnim konotacijama, predanosti njenih članova i produktivnosti. S druge strane, divergentnost vrijednosti među članovima može voditi u konflikt i u vezi s tim proizvesti efekte disfunkcionisanja. U svakom slučaju što je veća divergencija veće su i negativne posljedice. Ove činjenice su od neprocjenjive važnosti za svakog sportskog menadžera i njegove aktivnosti u sportskoj organizaciji.

Vrijednosti, organizacijski ciljevi i svrhe

Ciljevi kao planirani ishodi strateškog planiranja su manje-više specifična tačka kojoj pojedinci ili sportske organizacije teže. Cilj se može postići, a kada se dostigne onda je potrošen. Organizacije često izbjegavaju razmišljanje o nadređenim ciljevima (osnovnoj ideji oko koje se gradi poslovanje) ili formulišu nedostižne ciljeve da bi izbjegle suočavanje sa pitanjem, a šta onda. Odgovor na to pitanje nije neki veći, udaljeniji ili nejasniji cilj. To je *svrha*, *vrijednost* ili *smisao*. Svrha je, dakle način *bivstvovanja* ili *funkcionisanja* koji pojedinac ili organizacija posmatraju kao vrijednost po sebi. Svrha se bavi onim što je dobro – ili vrijedno – samo po sebi. Ona ne obuhvata samo konačne ciljeve, već i *način djelovanja* i *način postojanja*. Svrha stvara okvir vrijednosti u kome se razmatraju određena pitanja koja se tiču ciljeva i sredstava za postizanje tih ciljeva (up. Pastin, 2001: 102).

Lične vrijednosti utiču na organizacione procese na više različitih načina. Prvo kritično područje je postavljanje ciljeva organizacije i izbor slijeda radnji da bi se ti ciljevi postigli. Nerazumno je očekivati da će svi zaposleni i akcionari biti uključeni u postavljanje ciljeva. Stariji administratori i uticajni akcionari postavljaju ciljeve. Ova moćna koalicija takođe odlučuje i o smjerovima akcija koje će se preduzeti da se do postavljenih ciljeva dođe. Drugi važan aspekt je da većina drugih ljudi koji se nalaze u ovim organizacijama (na primjer zaposleni ili akcionari) treba da podrže postavljene ciljeve i vrijednosti koje stoje iza tih ciljeva da bi organizacija bila uspješna. Ukoliko izostane takva podrška, opstanak same organizacije dovodi se u pitanje.

Vrijednosti i poslovna komunikacija

Osim što utiču na izbor ciljeva i procesa, vrijednosti, odnosno njihove nepodudarnosti takođe utiču i na komunikacijske procese među samim zaposlenim. Najjednostavnije kazano, u komunikacijskom procesu primljene poruke nikad nisu identične poslatim, postoje neke iskrivljenosti (npr. dodavanje sadržaja, smanjenje sadržaja ili druge modifikacije) u odnosu na originalnu poruku. Pošiljalac poruke kodira svoje ideje u verbalnu ili neverbalnu formu simbola. Primalac poruke dekodira formu simbola da dobije značenje poruke. Na taj način najverovatnije nastaju greške u fazi kodiranja ili dekodiranja. Suština je u tome da takve greške ili iskrivljenosti sadržaja su naglašene u grupama koje posjeduju različite vrijednosti (Čokorilo, 2008: 231). Adler (1990: 57-58) citirajući Singera (1987), navodi da vrijednosti mogu uticati na precepciju i stimulanse sadržane u poruci. Tako, zaposleni koji imaju različite vrijednosti mogu izabrati različite informacije iz okoline i imati disparitetne interpretacije istog susreta... Slično tome u komunikacijskim susretima što su veće razlike u vrijednostima između pošiljaoca i primaoca, to su veće šanse da će oni konstruisati situaciju na različite načine i da će dati različita značenja istim riječima i postupcima.

Vrijednosti i vodstvo

Prethodne navode možemo proširiti čak do procesa koordinacije i motivacije članova jedne grupe od strane njihovog vođe. Osobine zaposlenih predstavljaju značajan faktor

uspješnog vođstva. Ovamo spadaju veličina grupe zaposlenih, homogenost, kohezivnost i stabilnost grupe, kao i iskustvo, zrelost, pol, nacionalna i konfencionalna pripadnost članova grupe. U kojoj mjeri vrijednosti pojedinih članova utiču na komunikaciju i atributivne procese, u toj mjeri utiču i na percepciju vođe. Percepcija uticaja vođe i razlozi za to variraju u skladu sa vrijednostima koje neko posjeduje. Džejms, Čen i Kropanzano (1996) su otkrili da tajvanski i američki radnici ne samo da imaju različite kulturne vrijednosti nego i odobravaju različite ideale vođe. Čak i unutar jednog kulturnog konteksta (npr. SAD ili Kanada), efektivnost vođstva je funkcija kongruencije vrijednosti vođe i članova grupe. Na moralno ponašanje zaposlenih najviše može uticati lični primjer vođe i zbog toga njegovo ponašanje mora biti besprijekorno u svakom trenutku. Bez dobrog moralnog primjera s vrha organizacijske strukture neizbježno se javljaju moralni problemi zaposlenih na nižoj hijerarhijskoj ljestvici.

3. ZAKLJUČAK

Prethodna analiza upućuje na zaključak da među ljudima postoje veće razlike u sistemima vrijednosti koje pojedinci i podgrupe posjeduju, kao i da vrijednosti nisu uvijek konzistentne jedna s drugom (npr. individualizam sa konformizmom ili takmičenje s kooperativnošću).

Perspektive ili konflikti zasnovani na sistemu vrijednosti više su istaknute među menadžerima i zaposlenim. Braun (1976) je predložio da geneza takvih konflikata leži u različitoj izloženosti organizacijskim i menadžment vrijednostima. Društvo je osnovni izvor vrijednosti za sve svoje članove, međutim uključenost u organizacije na nivou menadžerstva s godinama izlaže menadžere dodatnom skupu vrijednosti koji vodi ka divergentnim vrijednostima na osnovu čega nastaju konflikti.

Obično se popularno govori o biznisu oslobođenom vrijednosti. Međutim, prihvatajući gledište da vrijednosti pojedinca utiču na njegovu percepciju i ponašanje, pa je stoga neophodno prihvatiti činjenicu da vrijednosti koje ljudi u biznisu posjeduju takođe upravljaju njihovim postupcima.

Stav da su vrijednosti i sistemi vrijednosti značajni u analiziranju organizacija i njihovog menadžmenta dobija na integrativnom značaju vrijednosti u poslovanju. Prema Barniju (1986: 657): "Organizacijska kultura je tipski definisana kao kompleksan skup vrijednosti, uvjerenja, tvrdnji i simbola koji definišu način na koji kompanija vodi svoj posao". Vrijednosti menadžera utiču na njegove odluke, a vrijednosti članova utiču na reakcije na te odluke. Sistemi vrijednosti u menadžmentu daju ton i pravac ciljevima i procesima u organizaciji. Uticaj vrijednosti se manifestuje kroz planove, organizacijsku strukturu, stilove vođstva, evaluaciju performanse pojedinca i efektivnost organizacije. Ukoliko i zaposleni dijele vrijednosti koje su osnova ciljeva i procesa te organizacije, onda će oni biti više motivisani da izvršavaju planove i odluke koji su im zadati (Čokorilo, 2008: 232).

Stoga, s aspekta etike sportskog menadžmenta vrijednosti koje posjeduju menadžeri i drugi zaposleni u organizaciji moraju biti kongruentni bar u onim dijelovima u kojim vrijednosti vode organizacioni proces. Prirodno je na primjer, da ljudi u organizacijama teže uspješnosti i zadovoljstvu. Međutim, vrijednosti koje su u osnovi te težnje za uspješnošću su: uspjeh, takmičenje, marljivost, odloženo zadovoljstvo, konformizam i poslušnost. Ove vrijednosti nisu konzistentne sa težnjom ka zadovoljstvu u kojoj je zadovoljstvo neposredno i ograničeno na iskustvo uspjeha.

Ako se menadžeri i drugi koji organizuju i predvode firmu razlikuju u pomenutim vrijednostima, onda je konflikt neizbježan. Zato je neophodno objasniti svima kako ciljeve organizacije isto tako i njene fundamentalne vrijednosti. Štaviše, prilikom odabira klijenata i volontera kao i profesionalaca, menadžer se treba potruditi, po mogućnosti i osigurati, da oni dijele iste organizacijske vrijednosti.

4. LITERATURA

1. Adler, N.J. (1990). *International dimensions of organizational behavior*. Boston: Kent.
2. Barney, J.B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
3. Brown, M.A. (1976). Values – A necessary but neglected ingredient of motivation on the job. *Academy of management Review* 1(4).
4. Brunkan, R.J. (1991). Psychological assessment in career development. In C.P. Hansen & K.A. Conrad (Eds.). *A handbook of psychological assessment in business* (pp. 237-257). New York: Quorum Books.
5. Čokorilo, R. (2006). Integrativna funkcija vrijednosti u poslovnoj etici. U časopisu *Škola biznisa*, 4, Novi Sad: Viša poslovna škola.
6. Čokorilo, R. (2008). *Poslovne komunikacije*. Novi Sad: „ALFA-GRAF NS”.
7. Čokorilo, R. (2011). *Etika sportskog menadžmenta*. Novi Sad: Izdanje autora.
8. James, K., Chen, D., & Cropanzano, R. (1996). Culture and leadership among Taiwanese and U.S. workers: Do values influence leadership ideals? In M.N. Ruderman, N.W. Hughes-James, & S.E. Jackson (Eds.), *Selected research on work team diversity* (pp. 33-52). Washington, DC: American Psychological Association.
9. Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50.

10. Mekdonald, G., Zep, R. (2001). Poslovna etika: praktični prijedlozi. U: Dž. Dramond i B. Bein: *Poslovna etika*. Beograd: Clio.
11. Pastin, M. (2001). Etika kao integrativna snaga u rukovođenju. U: Dž. Dramond i B. Bein: *Poslovna etika*. Beograd: Clio.
12. Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.