

PREGLEDNI RAD

¹N. Jonas Ohrberg, ²Branislav Crnogorac, ³Maja Zelihic

¹ **PhD**, Docent Forbesova poslovna i tehnološka škola Univerziteta u Ashfordu 8620 Spectrum Center Blvd San Diego, CA 92128 SAD

² **prof. dr** Univerzitet u Travniku Aleja Konzula 5 ,Travnik, 72270 Bosna i Hercegovina

³ **PhD** Docent Forbesova poslovna i tehnološka škola Univerziteta u Ashfordu 8620 Spectrum Center Blvd San Diego, CA 92128 SAD

UDK:005:796

DOI: 10.7251/SIZ02170560

TEORIJA, ISTRAŽIVANJE I PRAKSA U SPORTSKOM MENADŽMENTU: SPORTSKI MENADŽMENT KAO PROJEKTNI MENADŽMENT U NASTAVI IZ BORILAČKIH VJEŠTINA

Sažetak

Članovi akademske zajednice koja se bavi sportskim menadžmentom redovno raspravljaju o razvoju teorije te discipline i poziciji koju zauzima sportski menadžment u akademskoj zajednici. Došli su do zajedničkog stava da razvoj opće-inkluzivne teorije o sportskom menadžmentu predstavlja izazov. Nedostatak akademske suverenosti i odsustvo jasne i tačno određene teorijske podloge su nepovoljno utjecali na razvoj postojane teorije o sportskom menadžmentu. Uslijed prepreka pri razvoju teorije i jasnog usmjerenja sportskog menadžmenta kao jedinstvene akademske discipline, treba razmotriti prirodu sporta i prepoznati praktičnu i akademsku vezu između sportskog menadžmenta i projektnog menadžmenta. Sportski menadžment u sklopu projektnog menadžmenta je novi smjer u disciplini i načinu uspostavljanja općeg razumijevanja sportskog menadžmenta u praktičnom akademskom smislu.

Ključne riječi: sportski menadžment, teorija, razvoj teorije, projekti, projektni menadžment

UVOD

Akademici iz sportskog menadžmenta su uporno nastojali da razviju tačno određenu teoriju o sportskom menadžmentu. Nedostatak akademske suverenosti, uz utjecaj vanjskih akademskih disciplina, je onemogućio razvijanje teorije. Uz to, uspješan razvoj teorije su spriječili i priroda, vrste i oblici onoga što se smatra sportom. Cilj ovog rada je da odredi specifične razloge zašto nije razvijena jedinstvena teorija o sportskom menadžmentu, te zašto se jedinstvena teorija o sportskom menadžmentu vjerovatno nikada neće ni razviti.

Nadalje, cilj je da se predloži da sportski menadžment u odnosu na borilačke vještine bude klasificiran kao akademska disciplina s naglaskom na projektni menadžment, na osnovu principa i modela projektnog menadžmenta.

METODE RADA SA DISKUSIJOM

Nedostatak akademske suverenosti

Cunnigham (2013), Doherty (2013), Fink (2013), i Irwin i Ryan (2013) navode važnost prepoznavanja i razvijanja teorije o sportskom menadžmentu, a nastava iz borilačkih vještina ne predstavlja izuzetak. Potreba za teorijom je naročito relevantna za trenutno istraživanje, praksu, i podučavanje u toj disciplini (Cunnigham, 2013; Doherty, 2013; Irwin i Ryan, 2013). S druge strane, Chelladurai (2013), Cunnigham (2013), Doherty (2013), i Fink (2013) su saglasni da je razvijanje jedne teorije o sportskom menadžmentu opširan i naporan zadatak. Iako Cunnigham (2013), Doherty (2013), Fink (2013), i Irwin i Ryan (2013) prepoznaju izazove kad je riječ o razvoju teorije borilačkih vještina, očigledno je da akademici traže odgovore kako bi razvili teoriju koja će utvrditi

zajednicu sportskog menadžmenta kao disciplinu zasnovanu na teoriji među ostalim akademskim disciplinama zasnovanim na teoriji.

Akadske discipline

Prema Dohertyju (2013, str. 5), „Snaga akademske discipline leži u njenom tačno određenom opusu znanja koje ne spada u drugu disciplinu.“ Univerzitetski nastavni planovi i diplomski programi se uglavnom zasnivaju na akademskim temama koje proistječu iz drugih akademskih disciplina, teorija i praksi. Discipline kao što su pravo, sociologija, fiskalno upravljanje, marketing, etika i liderstvo su osnova za većinu obuka i programa iz sportskog menadžmenta na visokoobrazovnim institucijama. Vanjske discipline su zasnovane na teorijama, koje utječu ne samo na podučavanje, istraživanje i prakse u njihovim specifičnim područjima, već i na sportski menadžment. U određenom kontekstu, vanjske discipline definišu nastavu i istraživanje iz sportskog menadžmenta.

Akademske fenomene i koncepte

Doherty (2013) izjavljuje da u akademske discipline spadaju fenomene koji su zastupljeni u akademskoj teoriji, istraživanju i izučavanju. Akademske fenomene doprinose snazi i održivosti određene akademske discipline, i razvoju ili jačanju akademske teorije (Doherty, 2013). Održivost neke akademske discipline je zasnovana na korelaciji između akademske teorije, istraživanja i izučavanja i prepoznavanja i važnosti određenih fenomena u disciplini (Doherty, 2013). Nadalje, Chelladurai (2013) naglašava da razvoj teorije podrazumijeva prepoznavanje i uporedbu fenomena karakterističnih za određenu disciplinu kroz akademsko istraživanje.

Uzimajući to u obzir, Zanger i Groves (1994) su predstavili pregled održivosti razvoja teorije koja se odnosi isključivo na sportski i menadžment slobodnih aktivnosti. Rad se zasniva na prepoznavanju okvira zasnovanog na pitanjima i odnosnim komponentama sportskog i menadžmenta slobodnih aktivnosti. U pitanja i komponente menadžmenta sporta i slobodnih aktivnosti spadaju, "...pouzdanost, dobiti, imidž, društvena odgovornost, promjene, filozofija menadžmenta, organizacija, uslovi rada, marketing, prodaja, pravna pitanja, resursi i reputacija“ (Zanger i Groves, 1994, str. 61).

Ti elementi spadaju i u druge akademske discipline, kao što je pravo, ljudski resursi, marketing, odnosi s javnostima, menadžment, finansijski menadžment i etika. Na osnovu tih rezultata, očigledno je da je pokušaj da se prepozna okvir za razvoj teorije iz sportskog i menadžmenta slobodnih aktivnosti, naročito u nastavi iz borilačkih vještina, utvrdio da značajna pitanja i komponente proistječu iz ostalih akademskih disciplina (Zanger i Groves, 1994).

Prilagodavanje teorije

Tokom pregleda utjecaja vanjskih akademskih teorija na sportski menadžment, smatra se da je prikladno koristiti i prilagoditi teorije ostalih akademskih disciplina: međutim, na taj način se može spriječiti razvoj sportskog menadžmenta kao zasebne akademske discipline (Doherty, 2013; Fink, 2013). Doherty (2013) navodi da „Iako i produžetak i stvaranje teorije daju svoj doprinos, ovo drugo se razlikuje u smislu da podrazumijeva izgradnju istinski odomaćene ili originalne teorije koja je zasnovana na fenomenu interesovanja na sportski menadžment“ (str. 10). Fink (2013) je saglasan i navodi da se sportski menadžment kao akademska disciplina može raspliniti ako se na istraživanje u sportskom menadžmentu primijene ostale akademske teorije.

Nedostatak akademskog suvereniteta nije izoliran slučaj ili manji izazov za sportski menadžment. Nedostatak suvereniteta je očigledan u istraživanju sportskog menadžmenta i pokušaju da se razvije teorija i u praksama sportskog menadžmenta. To predstavlja veliki izazov za akademike u sportskom menadžmentu. Akademske suvereniteta nije jedina varijabla koja sprječava razvoj teorije o sportskom menadžmentu. Osnovni elementi sportskih praksi, uključujući borilačke vještine, također doprinose nepostojanosti i nedostatku usmjerenja akademske discipline.

Teorijska dilema

Prema Dohertyju (2013), „Teorija, jednostavno, objašnjava kako i zašto stvari funkcionišu“ (str. 6). U svrhu ovog rada, *stvari*, koje spominje Doherty (2013), će se odnositi na *fenomene/koncepte/prakse sportskog menadžmenta* koje su povezane s akademskim istraživanjem u razvoju teorije. Drugim riječima, teorija sportskog menadžmenta bi trebala da objasni kako i zašto *fenomeni/koncepti/prakse sportskog menadžmenta* funkcionišu. Osnova za teoriju mora biti zasnovana na opservaciji i istraživanju praksi iz područja sportskog menadžmenta, prepoznatim fenomenima i ustanovljenim konceptima. Osnovni problem kod razvoja teorije sportskog menadžmenta zasnovane na istraživanjima uključuje pitanja, 1) Koji fenomeni?, 2) Koji koncepti?, i 3) Koje prakse?

Priroda i forma sporta

Kako bi se odgovorilo na ta pitanja, mora se posmatrati priroda, raspon i forme sportskog menadžmenta. Sportski menadžment kao polje podrazumijeva veliki raspon sportskog programiranja, stepene natjecanja, pojedinačne vs. timske sportove, demografske faktore učesnika, amaterski vs. profesionalni sport, i međunarodna sportska dešavanja i natjecanja. Nadalje, organizacije i institucije koje nude i nadgledaju sportske programe uključuju lokalne/regionalne privatne organizacije, školske organizacije, centre za visoko obrazovanje/univerzitete, općinske agencije, državne organizacije, nacionalne asocijacije, profesionalne franšize i međunarodne federacije. Tokom razmatranja nekoliko vrsta i forma sportova, s fokusom na borilačke vještine u domenu ovog rada, i organizacije koje utječu i upravljaju određenim sportovima, sposobnost da se prepozna i suzi fokus fenomena/koncepta/praksi u sportskom menadžmentu se čini gotovo pa nemogućom.

Sport u društvu

Na sve vrste sporta utječe i cjelokupno društvo. Faktori specifični za određeno društvo koji doprinose dilemama teoretičara su socijalne, političke, ekonomske i pravne prirode (Doherty, 2013). Faktori na makro nivou značajno utječu na praksu i upravljanje svim vrstama i stepenima sporta. Sportovi postoje u širim vanjskim okruženjima koja utječu na prakse sportskog menadžmenta (Doherty, 2013). Broj socijalnih varijabli koje utječu na sport je značajan, te je stoga teško prepoznati određene fenomene/koncepte/prakse određene iz istraživanja sportskog menadžmenta.

Nastava iz sportskog menadžmenta

Nastava iz sportskog menadžmenta u centrima za visoko obrazovanje i univerzitetima je zasnovana na nekoliko vanjskih akademskih disciplina. Kako se navodi u dijelu 1.1, discipline kao što su pravo, sociologija, fiskalno upravljanje, marketing, etika i liderstvo su osnova za većinu obuka i programa iz sportskog menadžmenta u visokoobrazovnim institucijama. Različitost tema iz tog područja omogućava akademikima da provode istraživanje koje je raznovrsno i dozvoljava uvid u nekoliko aspekata praksi u sportskom menadžmentu. Međutim, raznovrsnost istraživane teme pogoduje razvoju širokog raspona tema čime se sportski menadžment dijeli u nekoliko podsegmenata nvedene discipline (Doherty, 2013). Istraživanje zasnovano na određenoj temi će doprinijeti izučavanju određenog područja u sportskom menadžmentu. S druge strane, istraživanje ujedno i dodatno utvrđuje da su fenomeni/koncepti/prakse sportskog menadžmenta raznolike i da je razvoj jedinstvene određene teorije o sportskom menadžmentu neprekidan posao.

Novi dijalog

Očigledno je da se sportski menadžment kao akademska disciplina suočava s poteškoćama. Postoji argument da se putem istraživanja i akademskog dijaloga o razvoju teorije i utjecaja vanjskih akademskih disciplina sportski menadžment pokušava utvrditi kao nezavisna akademska disciplina. Međutim, autor ovog rada tvrdi da ovi neprekidni naponi ne doprinose vrednovanju ili boljem razumijevanju trenutnog statusa ili budućnosti sportskog menadžmenta kao akademske ili praktične discipline. Ista debata je naglašena i spomenuta prije više od dvadeset i pet godina (Paton, 1987). Paton (1987) tvrdi da, „Uslijed isprekidanog istraživanja

sportskog menadžmenta, studije u cjelini ne ispunjavaju kriterij reduktivnosti. Stoga, ako budemo tačno odredili opus našeg znanja, teško ćemo razviti sliku o onome što znamo“ (str. 30-31). Stalno izvođenje istih zaključaka, bez značajnijeg napretka, ne doprinosi razvoju sportskog menadžmenta kao akademske discipline. Akademska zajednica sportskog menadžmenta mora premašiti tradicionalne ciljeve, i prepoznati da sportski menadžment spada pod akademsku i praktičnu disciplinu projektnog menadžmenta.

Sportski menadžment kao projektni menadžment

U nastojanju da utvrdi budući smjer sportskog menadžmenta, Costa (2005) zaključuje sljedeće, „U debatama teorija vs. praksa se postavlja pitanje koje područje treba da koristi, i koji je njegov cilj“ (str.133). Kako bi se predstavio današnji sportski menadžment, autor ovog djela predlaže da se sportski menadžment svrsta pod akademsku i praktičnu disciplinu projektnog menadžmenta. Munns i Bjeirmi (1996) definišu projekat na sljedeći način, „Projektom se smatra ostvarenje određenog cilja koje podrazumijeva niz aktivnosti i zadataka koji troše resurse. Mora se obaviti unutar određenih specifikacija, s tačno određenim početnim i završnim datumima“ (str. 81). Nadalje, „Suprotno tome, projektni menadžment se može definisati kao proces kontrolisanja ostvarenja ciljeva projekta. Korištenjem postojećih organizacijskih struktura i resursa se nastoji upravljati projektom putem primjene niza alata i tehnika...“ (str. 81).

Projekti i projektni menadžment

Larson i Gray (2014) opisuju projekat i projektni menadžment kao proces koji podrazumijeva definisanje, planiranje, izvršenje i okončanje projekta, koje kontroliše i kojima upravlja projektni menadžment. Prema Larsonu i Grayu (2014), definicija projekta podrazumijeva prepoznavanje smjera i svrhe projekta, definisanje raspona projekta, planiranje projekta se zasniva na određivanju vremena i rasporeda, prepoznavanju finansijskih i fizičkih resursa, određivanju potreba osoblja, i procjeni rizika (Larson i Gray, 2014). Izvođenje projekta se zasniva na kontroli i nadzoru projekta, što podrazumijeva izradu rasporeda i upravljanje budžetom, i pregled izvođenja projekta u odnosu na zacrtani raspon i očekivanja od projekta (Larson i Gray, 2014). Završna faza, kako je definišu Larson i Gray (2014) je, „Završetak se sastoji iz tri aktivnosti: dostavljanja rezultata projekta korisniku, ukidanja projektnih resursa, i pregleda rezultata projekta“ (str. 9). Uz uvid u opći raspon i proces projektnog menadžmenta ovaj praktični proces možemo primijeniti na primjer programa sportskog menadžmenta.

Sportski menadžment kao projektni menadžment

Kako bi se sportski menadžment svrstao u kategoriju akademskih i praktičnih disciplina projektnog menadžmenta, mora se sagledati od čega se sastoji praksa u sportskom menadžmentu. Dobro je poznato da je sportski menadžment široko i inkuzivno područje: međutim, sportski menadžment je moguće definisati u kontekstu projekata i projektnog menadžmenta. Većina praksi u sportskom menadžmentu imaju početni i završni datum. U obzir bi se trebalo uzeti sljedeće:

- 1) Pojedinačni i grupni omladinski sportovi se izvode sezonski i na pojedinačnim dešavanjima/natjecanjima.
- 2) Instruktivna sportska nastava, časovi i klinike su dostupne tokom određenog razdoblja.
- 3) Akademske sportovi podrazumijevaju više sportova koji se izvode sezonski.
- 4) Atletska/sportska natjecanja, igre, dešavanja i aktivnosti imaju svoj početak i kraj.
- 5) Profesionalni timski sportovi se izvode sezonski i na pojedinačnim utakmicama.
- 6) Timski sportovi podrazumijevaju period prije, tokom i nakon sezone.
- 7) Profesionalni pojedinačni sportovi kao što su golf, tenis i PBA se izvode sezonski i na pojedinačnim dešavanjima.
- 8) Srednjoškolski sportovi se izvode sezonski i na pojedinačnim dešavanjima.
- 9) Programi za posebne potrebe u sportovima imaju početak i kraj.
- 10) NASCAR i Formula 1 se izvode sezonski na pojedinačnim dešavanjima.

- 11) Međunarodna sportska dešavanja, kao što su Olimpijske igre, svjetski šampionati i ostala međunarodna natjecanja imaju početak i kraj.
- 12) Na ustanove i arene u kojima se izvode sportska dešavanja, utakmice, igre i programi utječe sezonska priroda pojedinih sportova.

Na osnovu 12 općih primjera, očigledno je da je većina aktivnosti sportskog menadžmenta zasnovana na projektima na makro nivou (sezonama) i projektima na mikro nivou (igrama, klinikama, i natjecanjima) tokom određene sezone. Projekti na makro i mikro nivou se mogu razlikovati po dužini i rasponu; međutim, svaki ima svoj početak i kraj. Sportski projekti na makro i mikro nivou se mogu definisati kao projekti zbog primjene i korištenja resursa za koordinaciju i rukovođenje aktivnostima. Sportske aktivnosti se zasnivaju na primjeni resursa kao što su ljudstvo, vrijeme, novac i oprema. Tokom sezone ili pojedinačnih dešavanja, efektna koordinacija i upravljanje resursima predstavljaju osnovu za uspješno sportsko programiranje. Ti resursi predstavljaju alate koji se koriste za izvođenje projekata na makro i mikro nivoima.

Važno je prepoznati da sportski projekti na makro i mikro nivou ne postoje u vakuumu. Vanjske akademske discipline, ako što su pravo, ljudski resursi, finansijski menadžment, liderstvo, i etika imaju značajan utjecaj na način na koji se projekti na makro i mikro nivou razvijaju, implementiraju i izvode. Specifične teme i teorije u akademskim disciplinama će doprinijeti ukupnoj koordinaciji i upravljanju projektima, ali će također doprinijeti i sportskom menadžmentu kao istraživanju u sklopu projektnog menadžmenta.

Prema definiciji projektnog menadžmenta koju navode Larson i Gray (2014), može se posmatrati sljedeći primjer. Privatni i općinski programi za košarku za mlade se nude široj javnosti u zajednicama u Sjedinjenim Američkim Državama. Sportski menadžeri koji koordiniraju košarkaškim programima za mlade prvo određuju šta, gdje, kad, ko i kako pri ponudi programa košarke za mlade. Ovaj početni korak podrazumijeva *definiciju* projekta kako se navodi u projektnom menadžmentu. Na osnovu *definicije* sportski menadžeri će prepoznati specifične resurse za ponudu i implementaciju programa, što predstavlja *fazu planiranja* projekta. Izvođenje košarkaškog programa se vrši kroz nadzor, koordinaciju i upravljanje resursima kao što su osoblje, korištenje ustanova i opreme. *Završna faza* programa podrazumijeva izvođenje igara, i omogućavanje pozitivnog iskustva učesnicima i roditeljima. Nadalje, završna faza programa košarke za mlade se sastoji iz okončanje sezone i prepoznavanje uspjeha i izazova tokom sezone (Larson i Gray, 2014).

Bilo ko s praktičnim iskustvom i pozadinom u ponudi sportskih programa će razumjeti i prepoznati da je projektni menadžment održiv način definisanja i prepoznavanja sportskog menadžmenta kao akademske discipline i područja u praksi, što je relevantno u bilo kojoj vrsti i stepenu sporta. Uzimajući to u obzir, akademska zajednica sportskog menadžmenta mora razmotriti buduća istraživanja i izučavanja iz perspektive sporta i projektnog menadžmenta. Početni korak za usvajanje sportskog menadžmenta kao vrste projektnog menadžmenta će omogućiti akademikima da pokrenu istraživanje i izučavanje koje će osnažiti sportski menadžment kao akademsku i praktičnu disciplinu.

ZAKLJUČAK

Akademici u akademskoj zajednici sportskog menadžmenta su nekoliko puta pokušali da objedine disciplinu pod zajedničku teoriju. Međutim, očigledno je da je razvoj teorije onemogućen uslijed nedostatka akademske suverenosti i utjecaja vanjskih akademskih disciplina. Uspješan razvoj jedne određene teorije je također onemogućen prirodom, vrstama i formama onoga što se može smatrati sportom. Uslijed izazova u sklopu teorije razvoja i jasnog usmjerenja sportskog menadžmenta kao jedinstvene akademske discipline, treba razmotriti prirodu sporta i prepoznati praktičnu i akademsku vezu između sportskog menadžmenta i projektnog menadžmenta. Sportski menadžment kao projektni menadžment je novi smjer u disciplini i podrazumijeva postizanje općeg razumijevanja sportskog menadžmenta u praktičnom i akademskom smislu.

LITERATURA

1. Chelladurai, P. (2013). Osobno putovanje u pronalaženju teorije iz sportskog menadžmenta. *Sport Management Review*, 16, 22-28.
2. Costa, C. (2005). Status i budućnost sportskog menadžmenta: Studija u Delfiju. *Journal of Sport Management*, 19, 117-142.
3. Cunningham, G. (2013). Teorija i razvoj teorije iz sportskog menadžmenta. *Sport Management Review*, 16, 1-4.
4. Doherty, A. (2013). Istraživanje iz sportskog menadžmenta: vrijednost dobre teorije. *Sport Management Review*, 16, 5-11.
5. Fink, J. (2013). Razvoj teorije iz sportskog menadžmenta: Moje iskustvo i ostala razmatranja. *Sport Management Review*, 16, 17-21.
6. Irwin, R., & Ryan, T. (2013). Realnost: Korištenje angažmana uz praksu radi poboljšanja prijenosa i stvaranja teorije. *Sport Management Review*, 16, 12-16.
7. Larson, E., & Gray, C. (2014). *Projektni menadžment: Proces upravljanja* (6¹ Ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education
8. Munns, A, & Bjeirmi, B. (1996). Uloga projektnog menadžmenta u ostvarivanju uspjeha na projektima. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.
9. Paton, G. (1987). Istraživanje sportskog menadžmenta—Kakav napredak je postignut? *Journal of Sport Management*, 1(1), 25-31.
10. Zanger, B., & Groves, D. (1994) Okvir za analizu teorija o sportskom i menadžmentu slobodnih aktivnosti. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 22(1), 57-67.

Primljeno: 19. 10. 2017

Izmjena primljena: 7. 12. 2017

Odobreno: 28. 12. 2017

Korespodencija

PhD, N. Jonas Ohrberg Docent Forbesova poslovna i tehnološka škola Univerziteta u Ashfordu 8620
Spectrum Center Blvd San Diego, CA 92128 SAD
e-mail: nilsjonas.ohrberg@ashford.edu