



Лидерство и управљање стресом у спортским тимовима

Leadership And Stress Management In Sports Teams

Јован Игњатић, Факултет техничких наука, Нови Сад

Студијски програм – ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАџМЕНТ

Кратак садржај – Циљ овог истраживања јесте да се испита на који начин различити стилови лидерства утичу на мотивацију, кохезију и способност спортиста да се носе са стресом у контексту професионалног спорта.

Кључне речи: лидерство, спортска психологија, стрес, тимска кохезија, перформансе спортиста

Abstract – *The objective of this study is to examine how different leadership styles affect athletes' motivation, team cohesion, and their ability to cope with stress in the context of professional sports.*

Keywords: *leadership, sports psychology, stress, team cohesion, athletic performance*

НАПОМЕНА: Овај рад проистекао је из мастер рада чији ментор је била др Данијела Лалић, ред. проф.

1. УВОД

Интерактивна природа лидерства посебно је наглашена и долази до изражаја у динамичном окружењу, као што су спортски тимови и уопште сфера спорта, где лидери не само да инспиришу, већ путем стечених знања и вештина управљају различитим изазовима, од којих је стрес један од најчешћих. Елитни спорт, тј. спорт на професионалном нивоу, често носи са собом висок ниво очекивања који је праћен великим емотивним оптерећењима. У таквим условима рада, ефективни лидери, попут тренера и менаџмента спортских колектива, имају задатак да усмере тим ка постизању циљева, док истовремено проналазе механизме којима ће одржавати психолошку стабилност сваког појединца у екипи. Успешни лидери у спорту активно слушају чланове тима, показују емпатију и бригу за сваког појединца у тиму, уважавајући појединачне разлике и потребе.

2. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ

Стилови лидерства обухватају различита становишта која лидери користе како би управљали својим тимовима и постигали пројектоване циљеве. Сваки од стилова има своје предности, слабости, али и специфичне ситуације у којима се најефикасније

примењује. У литератури су најчешће препозната три стила лидерства: ауторитарни, демократски и laissez-faire [1].

Ауторитарни стил може бити ефикасан у смањењу стреса у ситуацијама када постоји јасно дефинисана структура и хијерархија. Спортисти који преферирају такав оквир, у којем се очекује да се придржавају упутстава, могу се мање стресирати, јер имају прецизно дефинисане задатке и правила [2].

Лидери који укључују чланове тима у процес доношења одлука, подстичући дискусију и сарадњу, у литератури се називају – демократски лидери. Овај стил лидерства фокусира се на заједничко, тимско учешће и колективно решавање проблема [3].

Laissez-faire стил лидерства, често називан и „пасивним“ или „ненаметљивим“ стилем, специфичан је по минималној улози лидера у свакодневном вођењу тима. Име потиче из француског језика и значи „пустити да ствари иду својим током.“ Laissez-faire лидери пружају минимално вођење и омогућавају тиму да самостално доноси одлуке [4].

2.1. Најчешће особине лидера у спорту

Особине лидера односе се на кључне карактеристике које омогућавају појединцима да ефикасно инспиришу, руководе и својим понашањем утичу на друге људе.

Темељ ефективног лидерства сачињавају особине лидера, а у контексту спорта најзначајније су [5]:

- Самопоуздање,
- Интегритет,
- Харизма,
- Интелигенција,
- Одлучност,
- Друштвеност.

2.2. Самопоуздање

Самопоуздање омогућава лидерима да верују у сопствене вештине и знања и да на основу њих доносе одлуке.

Лидер који има изражену поменућу особину не бежи од суочавања са професионалним изазовима. Такви лидери често преузимају одговорност за ризике и инспиришу тимове да се суоче са несигурностима.

У спортској пракси, тренери и капитени тимова који имају висок ниво самопоуздања показују одлучност у доношењу тактичких одлука, чак и под притиском. Њихова сигурност у личне способности инспирише остале чланове тима да верују у свој потенцијал, што је

посебно важно током кључних утакмица или након пораза. Лидери са израженим самопоуздањем, поред наведеног, помажу тиму и да задржи фокус [6].

2.3. Интегритет

Интегритет представља поштовање етичких принципа, искреност и доследност у понашању лидера. Лидери са високим степеном интегритета стичу поштовање својих следбеника и стварају културу поверења и одговорности.

Поменута особина је посебно важна у ситуацијама када лидери треба да донесу тешке одлуке које утичу на целокупни тим. У спортској пракси, лидери са израженим интегритетом придржавају се фер-плеја и етичких норми, чиме дају позитиван пример свом тиму. Поштовање правила игре и одговорност у доношењу одлука инспиришу спортисте да развију сличне вредности, што доприноси дугорочном развоју тима, али и личних вештина [7].

2.4. Харизма

Харизматичним лидером се сматра особа која инспирише и мотивише друге кроз своју личност и енергију, а карактерише је упечатљивост и способност да се створи позитивна атмосфера која подстиче остале чланове тима на акцију.

Фил Џексон, један од најуспешнијих тренера у историји НБА лиге, је пример харизматичног лидера. Његова филозофија управљања тимом темељила се на оснаживању играча и подстицању осећаја заједништва. Специфичан тренутак који снажно илуструје Џексонову харизму десио се током деведесетих година 20. века, када је био главни тренер Чикаго Булса. У спортској јавности називан „Зен мајстором“, Џексон је у своје тренинге, поред кошаркашких, укључио и елементе медитације и источњачке филозофије [8].

Веривао је у стварање хармоничног тимског окружења, у коме би играчи могли да искористе свој пуни потенцијал.

Поред кошаркашких акција, које су представљале резултат тактичких замисли, Џексон је сатима разговарао са играчима и износио им филозофска размишљања о животу. Његово умеће да се повеже са играчима на вишем нивоу свести и тиме разуме њихове индивидуалне снаге и слабости било је кључно за успех Чикаго Булса.

2.5. Интелигенција

Интелигентни лидери спроводе стратешке планове са високим процентом успеха и делују у складу са дугорочним циљевима организације, али и тренутним изазовима [9].

Такви лидери се прилагођавају променама окружења и предвиђају препреке пре него што се појаве.

2.6. Одлучност

Одлучност подразумева способност да се процени ситуација, размотре опције и брзо донесу одлуке, чак и под стресом или у условима несигурности. Одлучни лидери уливају поверење у свој тим јер показују способност да делују, поставе правац и спроведу планове без оклевања [10].

Ова особина је нарочито важна у ситуацијама када кашњење или несигурност могу довести до пропуштених прилика или негативних последица. Одлучан лидер није само брз у доношењу одлука, већ је и спреман да преузме одговорност за исход својих одлука. Такође, одлучност је често повезана са способношћу лидера да донесе одлуке које су у складу са циљевима организације, чиме се обезбеђује доследност и фокус унутар тима.

2.7. Друштвеност

Друштвени лидери су приступачни и поседују вештине које им омогућавају да ефикасно комуницирају, решавају конфликте и повезују се са људима. Ова особина често укључује емпатију, активно слушање и искрено интересовање за потребе и циљеве других. Карактеристика друштвених лидера је да стварају окружење у ком чланови тима осећају сигурност, поверење и мотивацију [3].

Њихова способност повезивања са различитим типовима људи помаже у изградњи хармоничних односа и повећава тимску ефикасност. Поред тога, они су често покретачи сарадње и комуникације, што је кључно за решавање проблема и доношење заједничких одлука.

2.8. Стрес као неизбежан феномен у спорту

Стрес представља појам који се врло често користи у различитим контекстима, било да је реч о науци или свакодневним разговорима. Стрес је феномен који прати људе кроз целу њихову историју, па све до данашњих дана и јавља се у различитим ситуацијама: стрес на послу, у породици, у школи, у саобраћају, у емоционалним односима.

Многе научне области баве се темом стреса, свака са својим теоријским приступом, због чега је појам стреса добио различита тумачења, што га чини тешким за прецизно дефинисање.

Стрес се описује као неравнотежа између физичких и/или психолошких захтева које окружење поставља пред особу и способности те особе да се носи са тим захтевима. Када неуспех у испуњавању тих захтева доведе до озбиљних последица по особу, тада се говори о стресу [11].

3. ЕМПИРИЈСКИ ДЕО

Истраживање о лидерству и управљању стресом у спортским тимовима спроведено је путем интервјуа са релевантним стручњацима из области психологије спорта и тренерског рада са спортистима. Интервју као метода прикупљања података омогућио је увид у лична искуства и знања горе наведених стручњака, чиме су теоријски аспекти везани за лидерство и управљање стресом у спортским тимовима употпуњени практичним примерима које су саговорници несебично поделили, у циљу квалитетнијег разумевања повезаности спорта са стиловима лидерства.

3.1. Методологија истраживања

Интервјуи су спроведени са два саговорника који поседују вишегодишње искуство и експертизу у областима које су кључне за разматрање теме рада.

Оваквим приступом омогућена је дубља анализа која је имала за циљ да пружи детаљну, пре свега квалитативну разраду теме. Избор два експерта омогућио је и компаративни увид. Тиме је омогућена идентификација заједничких мотива, али и разлика у приступима везаним за лидерство и управљање стресом међу стручњацима. Први саговорник је Нина Стевић, мастер психолог, док је за другог саговорника одабран Веселин Секуловић, доктор спортских наука. Интервјуи су вођени у форми унапред дефинисаних питања која су прослеђена саговорницима на њихове е-маил адресе.

Саговорницима је претходно представљен циљ истраживања и добијена је њихова сагласност да се одговори на питања користе у научно-истраживачке сврхе. Структура интервјуа обухватила је 16 питања на тему лидерства и управљања стресом у спортским тимовима. Питања су груписана у четири тематска сегмента у циљу квалитетнијег разумевања теме. Тиме је омогућена јаснија структура прикупљања података, олакшана анализа и интерпретација одговора, те повећана валидност и поузданост истраживања. Први сегмент се односио на опште разумевање лидерства у спортским тимовима. Други сегмент обухватио је питања која су се везивала за утицај лидерства на тимску динамику и психолошке аспекте. Трећи сегмент је био базиран на идентификацији извора стреса и њиховог утицаја на перформансе спортиста. Четврти сегмент обухватио је питања која су подстакла саговорнике да пруже практичне савете и препоруке везане за тему лидерства и управљања стресом у спортским тимовима.

3.2. Резултати истраживања

Саговорници јасно указују на разлике између ауторитарног и демократског стила лидерства, перципирајући први стил као традиционални, на супрот другопоменутом, који као савременији модел укључује емоционалну интелигенцију и прилагођавање датом тренутку, тј. ситуацији.

Оба саговорника истичу харизму лидера као веома важну особину, кључну за креирање амбијента у ком ће доминирати позитивна енергија. Таква енергија представља погодан тло за развој креативности и инспирише чланове тима да пруже резултате који се од њих очекују. Приликом набрајања особина које лидер треба да поседује, Нина је била свеобухватна, док је Веселин као кључну карактеристику истакао активно слушање. Број наведених особина јасно показује да је пут који води до достизања статуса успешног лидера веома дуг и комплексан. Потребно је уложити много времена у стицање релевантних знања да би појединац постао лидер. Нина примећује да емпатични лидери подстичу креативност, док ауторитарни ограничавају слободу.

У своје закључке Веселин уврштава и социјализацију као значајан показатељ у разумевању ефеката лидерства. У оквиру излагања везаног за индивидуалне разлике, Нина наглашава персонализовани приступ, уз уважавање различитих улога, наводећи конкретне примере (играч који „носи“ тим и играч који даје подршку „са клупе“).

Овакви увиди додатно приказују чињеницу да су саговорници свесни постојања комплексних односа у оквиру тима. Саговорници су препознали различите изворе стреса, међу којима су истакли очекивања (породице, медија...) као један од кључних.

Изузетна пажња посвећена је и утицају који друштвене мреже имају на младе спортисте. Наиме, у данашњем, савременом добу, коментари појединаца (посебно негативни) на учинак спортиста постали су свакодневица и путем интернета се великом брзином и у великој количини пласирају у медијски простор. Последице, поготово за младе спортисте, су огромне и обухватају пад концентрације, промене понашања, повлачење у себе и анксиозност. Из наведеног следи да стрес има и когнитивне и емоционалне компоненте. Саговорници су то препознали, учивши значај потребе за едукацијом лидера у области управљања стресом.

3.3. Ограничења истраживања и будуће препоруке

Иако интервју има пажљиво дефинисану структуру и сегментацију, постоје одређена ограничења у домену спроведеног истраживања. Пре свега, то је ограничен број испитаника. Истраживање је обухватило интервју са два саговорника, чија су мишљења стручна и релевантна. Међутим, узорак није довољан да би се извукли општи закључци о лидерству у спорту.

Такође, истраживање је базирано на професионални спорт, а резултати се не могу аутоматски применити на категорију аматерског спорта. Током истраживања није коришћена стандардизована скала или упитник на основу којих би се квантитативно потврдила опажања саговорника, што представља још једно ограничење у методологији.

Спроведено истраживање покрива кључне димензије лидерства и управљања стресом у спортским тимовима. Са тим у вези, једна од препорука за будућа истраживања у оквиру горепомнутих тема је проширење узорка у циљу спровођења компаративне анализе – потребно је прикупити мишљења и одговоре осталих актера у сфери спорта, као што су: тренери на различитим нивоима такмичења (професионални, омладински, аматерски), играчи и капитени тимова (као неформални лидери), као и менаџери и кондициони тренери.

4. ЗАКЉУЧАК

Лидерство и управљање стресом у домену спорта се међусобно прожимају и имају изражен утицај на квалитет тимске динамике, индивидуалне перформансе спортиста и коначан резултат и домете тима.

Комерцијализација професионалног спорта појачала је присуство и интензитет стреса код свих учесника у процесу. Пред лидерима и организацијама постављен је веома важан задатак везан за проналажење успешних модела и механизма у погледу управљања стресом.

Неопходно је да лидер путем вербалне и невербалне комуникације послуша потребе спортиста и на време препозна сигнале стреса како би адекватно реаговао.

У дневне обавезе, поред техничко-тактичких тренинга, лидер треба да уврсти и активности попут један-на-један разговора са члановима тима, у којима ће их саслушати без прекидања.

Тиме ће се креирати амбијент у коме спортисти могу да искажу и изразе своје емоције без страха. Пред почетак сваког такмичарског циклуса, пожељно је да лидери организују едукације о утицају који стрес може имати на појединца, али и на тим у целини. Технике десања, уз укључивање стручњака (психолога или терапеута) треба да постану саставни део тренажног процеса.

Фокус лидера треба да буде усмерен и на дугорочну изградњу психолошке отпорности тима. То се постиже организацијом тим билдинг активности, развојем и неговањем културе подршке унутар тима, као и слављењем „малих успеха/победа“. Неопходно је да лидер у свом понашању и раду примењује принципе попут самоконтроле, да има изражен ентузијазам и да у процесу деловања развија тим који ће остати ментално стабилан и дугорочно успешан. На основу анализе интервјуа са саговорницима може се извести закључак да иза сваког дреса, резултата, победе или пораза стоји човек чија је професија бављење спортом. Управо тај човек има личне страхове, несигурности, неретко се сусреће са умором, али и поседује огроман потенцијал да се издигне изнад свега наведеног, уколико добије праву подршку.

Будућност спортског лидерства налази се у комбинацији знања, осећаја и храбрости – у лидеру који зна како да постави тактику, али и како да препозна поглед који тражи подршку. Такав лидер осећа да победа без унутрашњег мира не значи много.

5. ЛИТЕРАТУРА

- [1] V.I. Utkin, “Variable structure control systems with sliding modes”, *IEEE Trans. Automat. Control*, Vol. AC-22, pp. 210-222, April 1977.
- [2] A.E. Bryson, Y.C. Ho, “*Applied Optimal Control*”, New York, Wiley, 1975.
- [3] <http://pitt.libguides.com/citationhelp/ieee> (приступљено у марту 2018.)
- [1] D. Goleman, „Leadership That Gets Results,“ *Harvard Business Review*, март–април 2000.
- [2] Gould i E. Udry, “Psychological skills for enhancing performance: Arousal regulation strategies,” *Medicine & Science in Sports & Exercise*, vol. 26, no. 4, pp. 478–485, 1994.
- [3] P. G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 8th ed. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, 2018.
- [4] D. Lalić i B. Milić, *Stilovi liderstva* [PowerPoint prezentacija]. Novi Sad, Srbija: Fakultet tehničkih nauka, 2023.
- [5] D. Lalić i B. Milić, *Osobine lidera* [PowerPoint prezentacija]. Novi Sad, Srbija: Fakultet tehničkih nauka, 2023.
- [6] P. G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, 2019.
- [7] J. M. Kouzes i B. Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things*

Happen in Organizations, Hoboken, NJ, USA: Wiley, 2017.

- [8] *Legendary NBA Coach Phil Jackson: A Remarkable Career*, Yellowbrick Blog, 2023. [Online]. Available: <https://www.yellowbrick.co/blog/sports/legendary-nba-coach-phil-jackson-a-remarkable-career>
- [9] D. Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York, NY, USA: Bantam Books, 1995.
- [10] D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence*. New York, NY, USA: Bantam Books, 1998.
- [11] V. Kitanović, “Stres i prevladavanje stresa u sportu,” *Aktuelno u praksi, Zavod za sport i medicinu sporta Republike Srbije*, vol. 25, no. 2, pp. 15–22, 2015.

Кратка биографија:



Јован Игњатић рођен је у Новом Саду 1989. године. Мастер рад на Факултету техничких наука из области Инжењерског менаџмента одбранио је 2025. године. Контакт: jovan.ignjatic11@gmail.com